

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**PONOVNO POZICIONIRANJE PLIVE
NA SLOVENSKEM TRŽIŠČU**

Ljubljana, november 2006

Rosana Potokar

IZJAVA

Študentka Rosana Potokar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vekoslava Potočnika in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:.....

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. PROBLEMATIKA IN PREDMET RAZPRAVE.....	1
1.2. NAMEN DELA.....	3
1.3. CILJ MAGISTRSKEGA DELA	3
1.4. OPREDELITEV METODE DELA.....	4
1.5. STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA.....	5
2. PREDSTAVITEV PODJETJA PLIVA	6
2.1. PLIVA, D.D.	6
2.2. POSLOVANJE PODJETJA PLIVA LJUBLJANA V SLOVENIJI	9
2.2.1. <i>Izkaznica podjetja Pliva Ljubljana, d.o.o.</i>	10
2.2.2. <i>Organigram podjetja</i>	11
2.2.3. <i>Vizija in poslanstvo podjetja</i>	11
3. SLOVENSKO FARMACEVTSKO TRŽIŠČE	12
3.1. FARMACEVTSKA INDUSTRIJA V SLOVENIJI.....	12
3.2. SISTEM ZDRAVSTVENEGA VARSTVA V SLOVENIJI	13
3.2.1. <i>Mehanizmi za zmanjševanje stroškov za zdravila</i>	14
4. TRŽENJE V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI.....	17
4.1. ZASNOVA TRŽENJA	17
4.2. SEGMENTACIJA TRŽIŠČA IN POZICIONIRANJE ZDRAVIL.....	18
4.3. TRŽENJSKI SPLET V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI	19
4.3.1. <i>Zdravila</i>	19
4.3.2. <i>Prodajna pot zdravila</i>	20
4.3.3. <i>Določanje cene</i>	20
4.3.4. <i>Trženjsko komuniciranje</i>	21
4.4. DELITEV FARMACEVTSKE INDUSTRIJE	24
4.5. TRŽENJE PROIZVAJALCEV GENERIČNIH IN ORIGINALNIH ZDRAVIL	25
4.6. STRATEGIJA PRODAJE IN TRŽENJA	26
5. PLIVA NA SLOVENSKEM TRŽIŠČU.....	30
5.1. CILJI POSLOVANJA PLIVE NA SLOVENSKEM TRŽIŠČU	30
5.2. STRATEGIJA PRODAJE IN TRŽENJA	30
5.3. TRŽENJSKI SPLET	31
5.3.1. <i>Plivina zdravila</i>	31
5.3.2. <i>Cene zdravil</i>	37
5.3.3. <i>Prodajne poti zdravil</i>	37
5.3.4. <i>Trženjsko komuniciranje</i>	39
6. PONOVO POZICIONIRANJE PLIVE NA SLOVENSKEM TRŽIŠČU	41
6.1. RAZLOGI ZA PONOVO POZICIONIRANJE	41
6.2. EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	42
6.2.1. <i>Rezultati podatkov raziskave</i>	43
6.3. OBLIKE IN NAČINI PONOVNEGA POZICIONIRANJA	49
6.3.1. <i>Konkurenčna poslovna zasnova Plive – zasnova trženja</i>	50
6.3.2. <i>Izvajanje skupne sinergije poslovanja</i>	50
6.3.3. <i>Razvijanje trajnih pozitivnih odnosov z uporabniki</i>	51
6.3.4. <i>Primerjalno preverjanje poslovanja</i>	51

6.3.5. Celovito obravnavanje trženjskega spleta	51
6.3.6. Inventiranje novih prednosti in dodanih vrednosti zdravilom	52
6.3.7. Prilagojena cenovna politika.....	55
6.3.8. Ustvarjanje partnerskih odnosov z veletrgovalci – programirana distribucija...	56
6.3.9. Trženjsko komuniciranje.....	56
6.3.10. Izvajanje družbenokoristnih projektov.....	63
6.4. RAZLIKOVALNE ZNAČILNOSTI PLIVE LJUBLJANA, D.O.O.	64
6.4.1. Razlikovanje zdravil.....	65
6.4.2. Razlikovanje storitev.....	65
6.4.3. Razlikovanje zaposlenih	66
6.4.4. Razlikovanje podobe podjetja	66
6.5. POZICIONIRANJE PLIVE	67
6.6. STROŠKI PONOVRNEGA VSTOPA NA TRŽIŠČE IN MOREBITNE OVIRE	69
6.7. PRIČAKOVANA UČINKOVITOST	71
6.8. ANALIZA STROŠKOV IN KORISTI.....	71
7. ZAKLJUČEK.....	73
8. LITERATURA	77
9. VIRI.....	81

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastniška sestava Plive	7
Tabela 2: Delež generičnega tržišča zdravil v Sloveniji primerjalno z drugimi državami EU	16
Tabela 3: Primerjava izhodišč promocije zdravil v Evropski uniji in ZDA	21
Tabela 4: Prodaja Galexa v letih od 1999 do 2005	31
Tabela 5: Prodaja zdravil za bolezni srca in žilja	32
Tabela 6: Prodaja zdravil za sistemsko zdravljenje okužb	33
Tabela 7: Prodaja zdravil za bolezni osrednjega živčnega sistema	34
Tabela 8: Prodaja zdravil brez recepta	35
Tabela 9: Prodaja peroralnih kontraceptivov	35
Tabela 10: Življenjski cikel Plivinih zdravil	36
Tabela 11: Prodaja Plive v Sloveniji v letih od 2000 do 2005	41
Tabela 12: Prepoznavnost Plive	43
Tabela 13: Rezultati statistične obdelave	44
Tabela 14: Kakovost medsebojnega sodelovanja	44
Tabela 15: Rezultati statistične obdelave	45
Tabela 16: Ugled Plive	46
Tabela 17: Rezultati statistične obdelave	46
Tabela 18: Strokovnost in uporabnost promocijskega materiala	47
Tabela 19: Rezultati statistične obdelave	47
Tabela 20: Različne možnosti trženjskega komuniciranja	48
Tabela 21: Generacije ravnanja s sortimentom zdravil	52
Tabela 22: Shema organizacije dela farmacevtskih predstavnikov na posameznih območjih Slovenije	61
Tabela 23: Pričakovana učinkovitost ob izvajanju načrtovanih projektov	71

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Pozicioniranje zdravila	18
Preglednica 2: Prodajne poti zdravil	20
Preglednica 3: Ciklično-reciklični vzorec prodaje zdravil	27
Preglednica 4: Življenjski cikel izdelka	28
Preglednica 5: Vrednotenje farmacevtske panoge s pomočjo krivuljo dodane vrednosti	29
Preglednica 6: Tržne poti Plivinih zdravil	38
Preglednica 7: Vsebina trženjske zasnove	50
Preglednica 8: Vložki v ceni originalnega zdravila	54
Preglednica 9: Vložki v ceni generičnega zdravila z blagovno znamko	54
Preglednica 10: Vložki v ceni generičnega zdravila	55
Preglednica 11: Klasični in sodobni (navpični) tržni sistem	56
Preglednica 12: Razlikovalne značilnosti	65
Preglednica 13: Ovire pri uvajanju trženjske zasnove poslovanja	70
Preglednica 14: Od nasprotovanja do predanosti trženjski zasnovi poslovanja	70

1. UVOD

1.1. Problematika in predmet razprave

Za farmacevtsko industrijo še vedno velja, da je ena najbolj inovativnih in hitro razvijajočih se panog, ki pa se danes srečuje s številnimi spremembami na področju zdravstva.

Kratek pogled v zgodovino nam pokaže, da se od 50. do 80. let struktura farmacevtske panoge ni dosti spreminjala. Panoga je bila stabilna zaradi zahtev družbe po boljši zdravstveni oskrbi, naraščanja števila patentov za zdravila, povečevanja števila blagovnih znamk in vse strožjih zakonskih predpisov. Vsi ti razlogi so ovirali vstop novih tekmecev, hkrati pa pospeševali razvoj in rast podjetij, ki so že poslovala v panogi. To so bila tako imenovana zlata leta v farmacevtski industriji, saj so podjetja s povprečnim trudom dosegala nadpovprečne donose. V 90. letih je začela panoga doživljati spremembe (Ambrož, 2003, str. 16).

Na tržišče so vstopili novi tekmeči, donosi so padli, čeprav so v primerjavi z drugimi panogami še vedno visoki, stroški in tveganja pri razvoju novih zdravil pa so močno narasli (Ambrož, 2003, str. 17). Za farmacevtsko industrijo je značilno, da ima višjo povprečno stopnjo rasti od drugih industrijskih panog in tudi njena dobičkonosnost je v povprečju še vedno zelo visoka in ostaja v vrhu vseh industrijskih panog (Belčič, 1997, str. 73).

Strateški razvoj svetovne farmacevtske industrije tako že nekaj časa kaže smeri izrazite koncentracije in konsolidacije ter intenzivno tržno usmerjenost. Vse pomembnejša postaja globalizacija poslovanja farmacevtske industrije. Na njen razvoj čedalje bolj vplivajo tudi reforme v zdravstvenih sistemih (Kesič, 2005, str. 27). Poleg tega so zanjo značilni močna konkurenca, težnja po zniževanju cen zdravil, doseganje bistveno nižje stopnje rasti prodaje in dobičkov kot v preteklosti, zmanjševanje števila zaposlenih, naraščanje stroškov razvoja ob hkratnem padanju produktivnosti razvojne stopnje, vzpostavljanje večjega nadzora nad predpisovanjem zdravil ter naraščanje ovir za vstop in izstop iz panoge (Matko, 1998, str. 136).

Deset vodilnih svetovnih farmacevtskih družb dosega skupaj že 46 % tržnega deleža. Ta delež se v zadnjem času še povečuje. Leta 2004 je bilo svetovno farmacevtsko tržišče vredno 550 milijard dolarjev in je doseglo 7,1-% rast glede na leto 2003, ko je bila rast 9,2-%. Povprečna stopnja rasti svetovnega farmacevtskega tržišča zadnjih petih letih je bila 10,8 %.

Svetovno tržišče generičnih zdravil je doseglo višjo, 11-% stopnjo rasti. Ocenjujemo, da je skupni obseg prodaje več kot 60 milijard dolarjev. V prihodnjih letih naj bi bila povprečna stopnja rasti svetovnega farmacevtskega tržišča okoli 7 %, tržišče generičnih zdravil pa naj bi doseglo višje stopnje, celo okoli 14 % (Kesič, 2005, str. 27).

Posledično se farmacevtska podjetja horizontalno in vertikalno združujejo ter strateško povezujejo. Proizvajalci originalnih zdravil se usmerjajo na raziskovanje in razvijanje novih zdravil s ciljem njihovega trženja na svetovnem tržišču ali pa se osredotočijo na tržne niše (terapevtske skupine, ki so manj raziskane in z manjšo saturacijo: rak, aids) (Matko, 1998, str. 136). Zadnja leta prihajajo v ospredje zelo zahtevne metode kemične sinteze, biotehnologije, genetskega inženiringa in razvojne analitike. Najbolj perspektivni področji sta biosinteza in

genetski inženiring, omeniti velja tudi molekularno biologijo in tehnologijo genomov (Oblak, 1995, str. 5).

Ob boku multinacionalnim družbam bo uspelo preživeti le manjšemu številu učinkovitih generičnih proizvajalcev, ki se bodo usmerili na posamezne tržne niše ali na svetovnem tržišču dosegali relativne konkurenčne prednosti na osnovi samostojnega razvijanja in proizvodnje generičnih zdravil, najsodobnejše tehnologije pri proizvodnji zdravil, širokega proizvodnega programa, skrbnega analiziranja tržišč in učinkovitega trženja zdravil (Matko, 1998, str. 136).

V panogi farmacevtske industrije je mogoče pričakovati, da se bodo izoblikovale štiri skupine farmacevtskih proizvajalcev:

- o velike multinacionalne družbe,
- o povezane družbe originalnih in generičnih proizvajalcev,
- o generični velikani,
- o nišni specialisti (Rader, 2002, str. 38).

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je bil bistven poudarek svetovne farmacevtske industrije na razvoju novih zdravil. Dandanašnji pa vse bolj prihaja v ospredje politika cen zdravil in s tem povezana vladna politika držav, ki vzpostavljajo različne mehanizme nadzora proračuna za zdravstvo. Vsepovsod, niti Slovenija ni izjema, so vse bolj opazne težnje po zmanjševanju porabe zdravil in spremembe v financiranju zdravstvenega sistema (Kunej, 2003, str. 25).

Kot že omenjeno, je farmacevtska panoga v devetdesetih letih začela doživljati spremembe, ki odlikavajo razlike med inovativnimi in generičnimi proizvajalci. Te razlike niso več tako jasno opredeljene kot nekoč in pojavljajo se različne oblike medsebojnega sodelovanja oziroma nove oblike konkuriranja (Matko, 1998, str. 136).

Ena možnost je sodelovanje proizvajalcev originalnih in generičnih zdravil, sledi ustanavljanje lastnih generičnih enot ali pa se proizvajalci originalnih zdravil pravno bojujejo za podaljšanje njihove patentne zaščite. Prihodnosti se ni bati uspešnim generičnim podjetjem, ki zaposlujejo trženjsko prodorne ljudi, ki zagotavljajo preživetje v boju s proizvajalci originalnih zdravil, ter tistim proizvajalcem originalnih zdravil, ki imajo v procesu raziskav in razvoja na voljo nova zdravila. Nova zdravila bodo zamenjala obstoječa, starejša, in tako nadomestila izpad finančnih prilivov, ki jih bodo pridobili proizvajalci generičnih zdravil (Vrhovnik, 2005, str. 27).

S postopnim izginjanjem razlik med obema vrstama podjetij in originalnimi oziroma generičnimi zdravili, ki jih proizvajajo, izginja tudi tradicionalna oblika konkuriranja. Podjetja so stroškovno učinkovitejša, vzdržljivejša, osredotočena na posamezna tržišča in bolj prilagodljiva pri proizvodnji. Mnoge multinacionalne družbe so začele proizvajati in tržiti generične različice svojih lastnih zdravil po izteku patentne zaščite, nekatera podjetja pa širijo področje svojega poslovanja iz čiste generike na razvijanje novih formulacij. Po drugi strani inovativna podjetja vse bolj konkurirajo tudi cenovno, generična pa necenovno, kar pomeni, da se zavedajo vlaganja v blagovne znamke in ugled podjetja (Hudoklin, 1999, str. 39).

Farmacevtska industrija še vedno velja za eno najbolj inovativnih in donosnih svetovnih panog, vendar se, kot že omenjeno, zadnja leta srečuje z novimi izzivi. To so:

- o hitra rast generičnih tržišč zdravil,
- o prodor novih zdravil v nove, doslej še nepokrite terapevtske skupine,
- o horizontalne, vertikalne in virtualne povezave znotraj farmacevtske industrije,

- o strateška združevanja oziroma nakupi farmacevtskih proizvajalcev, prevzemi in združitve,
- o približevanje farmacevtske industrije neposrednim uporabnikom (bolnikom), kjer se skuša še bolj zadovoljevati njihove potrebe, npr. optimalna terapija, nove tehnološke rešitve zdravil,
- o farmakoekonomika postaja vse pomembnejša, kar pomeni racionalizacijo stroškov za zdravila v zdravstvu kot celoti,
- o odpiranje novih generičnih tržišč (Francija, Italija, Japonska, Kanada, Južnoafriška republika) poleg že tradicionalnih (ZDA, Nemčija, Velika Britanija),
- o globalizacija poslovanja,
- o sistem tekmovanja ob hkratnem sodelovanju,
- o začetki dolgoročnega globalnega boja med proizvajalci originalnih in generičnih zdravil,
- o izredno hitra rast manjših, visokospecializiranih inventivnih farmacevtskih proizvajalcev in proizvajalcev biotehnoloških izdelkov,
- o pritisk na globalno zniževanje cen za zdravila (Kesič, 1999, str. 464–468).

Globalni razvoj izdelka in učinkovit vstop na nova tržišča bosta postala osnovna dejavnika za doseganje rasti prodaje. Z globalizacijo razvojnega procesa nastajajo nove možnosti za hitrejše lansiranje novih zdravil (Čuk, 1998, str. 7).

Zaključimo lahko, da se bo morala farmacevtska industrija v 21. stoletju soočiti z dejstvom, da bo prihodnost precej drugačna od preteklosti. Pri delu bo treba uvesti nekatere spremembe in se še bolj posvetiti končnemu uporabniku zdravil – bolniku. Če bo farmacevtsko podjetje želelo preživeti in se ohraniti, bo moralo imeti izdelano jasno sliko prihodnosti, načrtane strategije v smeri upravljanja znanja in ljudi pri delu in seveda upravljanja kapitala (Gnidovec, 2000, str. 5–6).

1.2. Namen dela

Na podlagi pregleda domače in tuje literature s področja trženja, predvidenega razvoja farmacevtske industrije in usmeritve zdravstva je namen naloge preučiti trženje v podjetju Pliva Ljubljana, d.o.o., primerjati stanje med dosedanjim in novim trženjskim pristopom ter predlagati strategijo novega modela trženja, ki bo kar najbolj izkoristil možnosti trženjskega spleta ter zagotovil stabilno poslovanja podjetja Pliva Ljubljana, d.o.o.

1.3. Cilj magistrskega dela

Cilj dela je oblikovanje trženjske strategije, ki bo pripomogla k razlikovanju Plive od konkurenčnih podjetij. Končni cilj je doseči stabilno in vzdržno rast prodaje Plivinih zdravil na slovenskem tržišču.

Z analizo ekonomskih pristopov 21. stoletja in na podlagi predvidenega razvoja farmacevtske industrije in Plive bom dobila osnove za ponovno pozicioniranje Plive na slovenskem tržišču. Del odgovora na vprašanje se skriva v sposobnosti hitrejšega prilagajanja spreminjajočim se tržnim zahtevam ter pravočasnem zaznavanju sprememb in prilagajanju nanje.

Pravilno pozicioniranje podjetja omogoča po eni strani povečan vrednostni in količinski obseg prodaje, po drugi pa pridobivanje ugleda v slovenskem zdravstvu.

1.4. Opredelitev metode dela

Znanstvene metode preučevanj, ki jih bom pri izdelavi magistrskega dela uporabila in predstavila, temeljijo na preučevanju teoretičnih znanj trženja. Mednje sodijo primerjalna analiza teoretičnih spoznanj in preučitev praktičnih izkušenj. Uporabljeni podatki so primarnega in sekundarnega vira. Z raziskovalno metodo spoznavnega procesa bom zbrala podatke in dejstva o farmacevtski industriji, trženju zdravil, delovanju zdravstva.

Pri izbiri metodološkega dela se bom posvetila strokovni literaturi tujih in domačih avtorjev ter člankom z najnovejšimi spoznanji s področja trženja, s posebnim poudarkom na trženju zdravil. Z metodo kompilacije bom povzela tuja stališča, opažanja in spoznanja.

Spoznanja, za katera menim, da bi se v praksi utegnila izkazati za uspešna v smislu povečane konkurenčnosti podjetja Pliva, bom skušala prenesti v nalogo. Pri tem bo vključeno tudi znanje, pridobljeno med podiplomskim študijem. Z analizo rezultatov empirične raziskave sem pridobila podatke o ugledu in prepoznavnosti podjetja ter preverila postavljene hipoteze. Na podlagi rezultatov vprašalnika sem z metodo analize podala ustrezne ugotovitve. Na koncu sem s primerjavo teoretičnih in empiričnih ugotovitev nanizala predloge o ponovnem vstopu Plive na slovensko tržišče.

Temeljne hipoteze magistrskega dela:

a) Prva hipoteza

Sodelovanje z lokalnim ali tujim farmacevtskim podjetjem bi omogočilo izvajanje skupne strategije prodaje in trženja zdravil, zmanjšanje stroškov pri skladiščenju in na operativno-računovodsko-finančnem področju ter posledično povečanje deleža prodaje na slovenskem tržišču. Eden od uspešnih sodobnih načinov poslovnega delovanja je tudi načrtno razvijanje partnerskih odnosov z distributerji (veledrogeristi).

Razvijati različne načine poslovnega delovanja, kot so strateške povezave oziroma vzpostavitev ekonomske sinergije, da bi s tem dosegli stabilno in vzdržno rast.

Postavljena hipoteza je popolnoma skladna z razvojnimi težnjami farmacevtske industrije. Po Kesičevih besedah se svetovna farmacevtska industrija združuje, konsolidira in koncentrira predvsem zaradi izrazitega povečevanja konkurenčnosti poslovanja. V farmacevtski industriji biti prvi hkrati pomeni biti najboljši in najuspešnejši (Kesič, 2004, str. 194).

b) Druga hipoteza

Farmacevtski predstavniki so pomemben del trženjskega spleta in s tem povezanega komunikacijskega in prodajnega orodja. Zato je upravičeno in smiselno vlagati v njihov razvoj (razvijanje novih in prodornejših oblik organizacije dela farmacevtskih predstavnikov).

c) Tretja hipoteza

Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na prodajo zdravil, so predpisovalci. Trženjske strategije so torej v prvi vrsti usmerjene k njim ter k zdravilom, ki jim je treba stalno dodajati dodano vrednost, poudarjati njihove prednosti, graditi na prepoznavnosti blagovne znamke in razvijanju dolgotrajnih pozitivnih odnosov.

Ustvarjalen trženjski splet podpira uspešno trženje zdravil. Z jasno in prepričljivo trženjsko komunikacijo zdravil se farmacevtsko podjetje lahko razlikuje od konkurenčnih tako, da trži generična zdravila z blagovno znamko, ki imajo dodano vrednost, in jim tudi v kasnejših procesih trženja stalno dodaja nove dodane vrednosti.

Z načrtnim dolgoročnim vlaganjem v izvedbo trženjskih dejavnosti je mogoče ovrednotiti priložnosti za doseganje uspešnih sprememb. Rezultat prodaje zdravila je ob upoštevanju njegovega pravilnega pozicioniranja neposredno povezan z vlaganji in izvedbo trženjskih dejavnosti.

1.5. Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih delov. V prvem, uvodnem, so opredeljeni problem, namen in cilj magistrske naloge, metode ter sestava dela. Na kratko so predstavljene farmacevtska industrija, razvojne smeri ter vizija farmacevtske industrije v 21. stoletju.

Drugo poglavje podrobneje prikazuje poslovanje Plive, d.d., in Plive Ljubljana, d.o.o. Podani sta zgodovina podjetja Pliva in osebna izkaznica podjetja Pliva Ljubljana.

Tretji del razčlenjuje slovensko farmacevtsko tržišče, razdelana je farmacevtska industrija ter pojasnjeno razlikovanje med generičnimi in originalnimi zdravili. Razložen je slovenski zdravstveni sistem, s poudarkom na področju zdravil.

Četrti del se ukvarja z osnovnimi načeli trženja v farmacevtski industriji, med katerimi sta postavljena v ospredje segmentacija tržišča in pozicioniranje zdravil. Podrobneje je razdelan trženjski splet s svojimi sestavnimi elementi. Prikazana sta delitev farmacevtske industrije ter trženje proizvajalcev generičnih in originalnih zdravil.

V petem delu je predstavljeno poslovanje Plive na slovenskem tržišču, pri čemer je posebna pozornost namenjena trženjskemu spletu in zastavljeni strategiji prodaje in trženja.

V šestem delu, jedru naloge, je predstavljen vidik ponovnega pozicioniranja Plive, ki upošteva teoretična spoznanja in je podkrepljeno z rezultati dveh raziskav. Namen prve je bil oceniti ugled in prepoznavnost podjetja Pliva Ljubljana med predpisovalci zdravil, rezultati druge raziskave pa prikazujejo za zdravnike najustreznejše načine komuniciranja. Podrobneje so predstavljeni oblike in načini ponovnega pozicioniranja Plive Ljubljana, d.o.o. Poglavje se ukvarja tudi z razlikovalnimi značilnostmi.

V sklepnem delu so podane ugotovitve oziroma potrditve hipotez, namreč, da je treba razvijati nove načine poslovanja ter nove in prodornejše oblike organizacije dela farmacevtskih predstavnikov kot glavnega komunikacijskega orodja, z namenom doseči stabilno rast Plive na slovenskem tržišču.

Besedilo sklene pregled uporabljene literature in virov, na koncu so dodane priloge.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA PLIVA

2.1. Pliva, d.d.

Podjetje Pliva, d.d., je bilo ustanovljeno v dvajsetih letih prejšnjega stoletja, natančneje 1921., z združitvijo Plibah-Bannat, inštituta za proizvodnjo bioloških in kemičnih zdravil, ter karlovškega podjetja Kaštel, d.d. Leto 1935 je v Plivi zaznamoval začetek proizvodnje sulfonamidov. Leto 1959 je bilo pomembno za proizvodnjo vitamina B6 in antibiotika oksitetraciklina. Pomemben mejnik je bilo leto 1952, ko se je Kaštel preimenoval v Plivo (Proizvodnja lijekova i vakcina). V petdesetih letih je bil ustanovljen raziskovalni inštitut, v šestdesetih pa je Pliva uspešno proizvajala zdravila in vitamine. Pomemben podatek je, da je že tedaj sodelovala s strokovnjaki na področjih kemije in farmacije, kar je tvorilo osnovo za kakovostno razvojno-raziskovalno dejavnost.

Pliva se je uveljavila na naslednjih področjih delovanja: proizvodnja vitaminov, antibiotikov in sulfonamidov, inzulinov, vakcin in serumov. Med najuspešnejša obdobja Plivinega poslovanja štejemo osemdeseta leta, ko so razvili in patentirali svoje zdravilo azitromicin, makrolidni antibiotik iz skupine azalidov.

To odkritje je Plivo uvrstilo med maloštevilna svetovna farmacevtska podjetja, ki jim je uspel razvoj zdravila preboja¹ (Guček Zakošek, 2005, str. 55).

Razvoj popolnoma nove učinkovine je plod dolgoletne tradicije in številnih izkušenj Plive na področju raziskav in razvoja antibiotikov.

Edino podjetje v srednji in vzhodni Evropi, ki mu je uspel preboj v skupino inovativnih farmacevtskih podjetij, je Pliva s svojim antibiotikom azitromicinom (Kovič, 2001, str. 44).

Leta 1980 je bila podeljena patentna zaščita za Sumamed. Leta 1988 je Pliva uspešno lansirala azitromicin pod lastno blagovno znamko Sumamed na tržiščih vzhodne Evrope.

Pliva je strateško ocenila, da ima novo zdravilo sicer dobre lastnosti in prednosti pred drugimi, vendar ga sama ne bo mogla tržno uveljaviti v svetu, predvsem zaradi izjemno velikih sredstev, potrebnih za pridobitev dovoljenj za promet na zahtevnih svetovnih tržiščih (draga in dolgotrajna izvedba kliničnih raziskav), in vlaganje v globalni marketing. Zato je sklenila poiskati licenčnega partnerja, in sicer ameriško multinacionalko Pfizer, ki prodaja zdravilo pod svojo blagovno znamko Zithromax (Kesič, 2004, str. 173).

Pfizer, ki si je s podpisom pogodbe pridobil pravice do prodaje gotovega zdravila za vsa svetovna tržišča, azitromicin od leta 1991 uspešno trži v zahodni Evropi, na Japonskem in v Ameriki. Pliva pa je obdržala svoj tržni nastop v nekdanji Jugoslaviji, na nekaterih tržiščih srednje in vzhodne Evrope ter na Kitajskem.

Prodaja Zithromaxa je vredna približno milijardo dolarjev na leto. Ta pristop pri razvijanju novih izdelkov, ko farmacevtsko podjetje zdravilo razvije do določene faze in se nato poveže z multinacionalko, zahteva precej manj sredstev, prinaša pa licenčnine, po ocenah vredne od 6 do 8 % prodaje zdravila (Peternel, 1999, str. 38).

¹ Zdravilo preboja (angl. blockbuster) je zdravilo, ki na svetovni ravni letno doseže milijardo dolarjev prodaje (Zakošek, 2005, str. 55).

Pliva ustvarja prihodek od prodaje azitromicina iz prodaje učinkovine Pfizerju, prodaje zdravila Sumamed na posameznih tržiščih in Pfizerjevih licenčin.

Na večini glavnih svetovnih tržišč je patentna zaščita za azitromicin potekla, in sicer v ZDA novembra 2005, na Japonskem novembra 2006, v večini zahodnoevropskih držav pa aprila 2006. V Italiji bo patentna zaščita potekla aprila 2009 [URL <http://www.pliva.com>, 2.3.2006].

V zgodnjih devetdesetih, ko je Hrvaška postala samostojna država, je Pliva začela svoj privatizacijski proces in od leta 1996 njene delnice kotirajo na londonski borzi. Danes je največje srednjeevropsko farmacevtsko podjetje, ki posluje v več kot 30 državah. Razpolaga z več kot 380 patenti in skoraj polovico prodaje ustvari v ZDA, Nemčiji, na Poljskem in Hrvaškem.

Leta 2004 se je Pliva usmerila tudi na zelo obetavno področje biotehnoloških zdravil in z avstralsko družbo Mayne Pharma podpisala pogodbo o trženju eritropoetina, medtem ko je leta 2005 s podjetjem Barr Pharmaceuticals sklenila pogodbo o razvoju in prodaji biogenerika G-CSF (granulocyte colony stimulating factor; factor stimulacije rasti granulocitov). Zdravilo se uporablja za uravnavanje nastajanja levkocitov pri bolnikih z rakom, ki imajo nevtropenijo kot posledico kemoterapije. Pliva se je usmerila v razvoj in raziskave predvsem generičnih zdravil [URL <http://www.pliva.com>, 24.5.2005].

Na položaju predsednika uprave je od leta 1993 Željko Čović. Pliva se je pri poslovanju usmerila predvsem na osnovne poslovne dejavnosti ter prestrukturiranje in oddajo neprednostnih dejavnosti drugim podjetjem. Osrednja strateška dejavnost je postala farmacevтика. Med letoma 1997 in 2003 je Pliva prestrukturirala programe, ki niso povezani s farmacevtsko (Cedevita, Kvasac, Veterina, kozmetika Neva, prehrana Vivera, storitvena družba Adria).

V letih od 1999 do 2003 so potekale strateške akvizicije na Poljskem (Polfa Krakow, kasneje preimenovana v Plivo Krakow), Češkem (Lachema, kasneje preimenovana v Plivo Brno), v Veliki Britaniji (Dominion), Nemčiji (AWD Pharma), ZDA (Sidmark Laboratories, kasneje preimenovano v Plivo Inc.), Španiji (Edigen), Franciji (Mixis Genetics) in na Danskem (2K Pharmaceuticals A/S).

Veliko naložbo je Pliva izpeljala leta 2000, in sicer je šlo za gradnjo sodobnega raziskovalno-razvojnega inštituta v Zagrebu (Popović, 1999, str. 32–34).

Tabela 1: Lastniška sestava Plive

Investitorji (delnice v obliki GDR ²)	60,58 %
Drugi delničarji	8,83 %
Hrvaški sklad za privatizacijo	0,54 %
EBRD (Evropska banka za obnovo in razvoj)	5,43 %
Kapitalski sklad	1,96 %
Hrvaški zavod za pokojninsko zavarovanje	16,36 %
Lastne delnice	6,3 %

Vir: www.pliva.hr/rezultati za 2004 godinu

Poslovno leto 2005 je Pliva sklenila s skupnim prihodkom od prodaje 1,197 milijarde dolarjev, kar je 6 % več kot leta 2004. Dobiček iz poslovanja se je zmanjšal za 10 % in je

² Delnice v obliki GDR (angl. Global Depository Receipt); globalna potrdila o lastništvu

brez stroškov prestrukturiranja (v znesku 123 milijonov dolarjev) znašal 147 milijonov dolarjev.

Pliva se spopada z visokimi stroški razvoja in trženja novih zdravil, ki zmanjšujejo dobiček iz poslovanja. Na upad poslovanja naj bi vplivali tudi znižanje prodajne marže in manjši prihodki od licenčnin. Po mnenju nekaterih analitikov lahko podjetje večji preobrat pričakuje v letu 2007. Pliva precej vlaga v širitev prodajne mreže v zahodni Evropi ter v raziskave in razvoj novih generičnih izdelkov. Toda pozitiven učinek teh vlaganj na poslovanje se bo pokazal šele na dolgi rok. Dolgoročno analitiki Plivi napovedujejo uspeh. Glavni vzvod za njeno organsko rast v prihodnjih letih naj bi bila generična zdravila (Špacapan, 2005, str. 41).

Nevarnost prevzema Plive je bila zlasti velika konec leta 2005, in sicer zaradi manjšega pritoka licenčnin za azitromicin, vstopa generične konkurence ter posledičnega krčenja vrednostnega in količinskega obsega prodaje Sumameda oziroma Zithromaxa.

Po mnenju analitikov so v svetu najbolj ranljiva farmacevtska podjetja s tržno kapitalizacijo od 15 do 20 milijard dolarjev (Šivak, 2000, str. 18). Po finančnih podatkih za leto 2004 je ocena tržne kapitalizacije Plive 1,6 milijard dolarjev [URL <http://www.profit-on.net>, 25.6.2006].-

Marca 2006 je islandska farmacevtska družba Actavis objavila ponudbo za prevzem Plive, d.d., in napovedala, da bi njeno proizvodnjo izkoristila za ustanovitev svojega največjega proizvodnega središča za evropska tržišča (Sušnik, 2006, str. 10). Le nekaj mesecev kasneje je sledila druga ponudba za prevzem, ameriške družbe Barr Pharmaceuticals.

Znano je, da morajo za vzdrževanje razvojne infrastrukture inovativna farmacevtska podjetja odkriti /ali: izdelati/ zdravilo preboja vsaj enkrat v treh letih. Le zdravilo z letno prodajo 500 milijonov dolarjev inovatorjem povrne stroške razvoja in jim zagotovi nadaljnjo rast (Tratnik Simon, 2001, str. 44).

Po Kesiču je smisel delovanja in poslovanja svetovne farmacevtske industrije opravljanje njenega osnovnega poslanstva – izpolnjevanje potreb človeštva glede višje kakovosti življenja in zdravja. Za opravljanje tega poslanstva mora farmacevtska industrija zagotavljati zdravila. Za razvoj novih so potrebna velika vlaganja v razvojno in raziskovalno dejavnost. Po pridobitvi dovoljenja za promet z zdravilom se lahko začne proces trženja. Smisel delovanja in obstoj farmacevtske industrije sta pogojena z ustvarjanjem novih razvojnih krogov, katerih najbolj bistvena dela sta inventivnost in trženje. Če farmacevtsko podjetje v teh dveh segmentih ni uspešno, ne more delovati konkurenčno (Kesič, 2004, str. 35).

Po izteku patentne zaščite za Sumamed se je Pliva leta 2002 strateško opredelila pretežno za razvoj in prodajo generičnih zdravil pod lastnimi blagovnimi znamkami. Generična zdravila, ki jih razvija in trži Pliva, so zdravila, izdelana na osnovi znanih učinkovin, vendar z izpopolnjenimi metodami. Pliva se je v letu 2005 usmerila izključno v proizvodnjo generičnih zdravil.

2.2. Poslovanje podjetja Pliva Ljubljana v Sloveniji

V Sloveniji Pliva posluje od leta 1972. Takrat je bila organizirana kot Informativni center Plive in je imela izključno nalogo obveščati zdravnike in farmacevte o svojih izdelkih. Tržna usmeritev je bila naravnana na tradicionalni vidik procesa prodaje.

V letih od 1970 do 1974 so si farmacevtska podjetja glede na delež celotne ponudbe sledila takole: Pliva Zagreb, Galenika Beograd, Lek Ljubljana, Krka Novo mesto (Čufer, 1981, str. 51).

V tem obdobju pa vse do sredine osemdesetih let je bila Pliva v Sloveniji zelo visoko pozicionirana (glede na tržni delež je dosegala drugo ali tretje mesto), kar je pomenilo izjemno prepoznavnost in hkrati zaupanje v njene izdelke kljub močni domači farmacevtski industriji (Krka in Lek).

V tedanji Jugoslaviji se je pisalo desetletje (1970–1980), ko je bilo gospodarsko stanje, vsaj navznoter, na vrhuncu, prav tako je bilo dokaj ugodno politično ozračje. Pliva je zavzemala vodilni položaj v jugoslovanski farmacevtski industriji in glede na to je bila zelo cenjena tudi v Sloveniji. Za tiste razmere je premogla izredno obsežen sortiment zdravil, ki so ustrezala skoraj vsem potrebam bolnikov. Večina izdelkov je bila seveda licenčnih (takrat najmočnejši licenčni partner je bilo švicarsko farmacevtsko podjetje Ciba-Geigy, ki je v svetovnem merilu sodilo med vrh farmacevtske industrije).

Po takrat veljavnem zakonu so na jugoslovanskem farmacevtskem tržišču lahko poslovali samo domači proizvajalci. Jugoslovanska farmacevtska industrija je imela v primerjavi z drugimi evropskimi industrijami poseben položaj:

- o patentna zakonodaja ni bila urejena,
- o specifična vloga poslovanja (klirinška plačila),
- o tuja podjetja na jugoslovanskem tržišču niso smela nastopati samostojno, razen za redka zdravila (zdravila za življenjsko nujna stanja),
- o zaradi močne zaščite domače farmacevtske industrije je bilo na domačem tržišču navzočih 17 proizvajalcev, veliko je bilo licenčnih povezav (Belcijan, 1998, str. 10).

Proti koncu osemdesetih let je Plivi uspela sinteza lastne učinkovine azitromicina (Sumamed), kar jo je uvrstilo med nekaj velikih svetovnih farmacevtskih družb, ki so razvile originalno zdravilo. S prodajo patenta Pfizerju si je zagotovila finančno stabilnost.

Z osamosvojitvijo Slovenije leta 1991 in odpiranjem proti evropskim tržiščem se je začelo obdobje konkurenčnega gospodarstva, tržišče z zdravili se je začelo spreminjati.

Slovenija je leta 1994 sprejela patentni zakon o zaščiti intelektualne lastnine, ki je močno posegel v relacijska razmerja v farmaciji. S tem je priznala vse možne oblike intelektualne lastnine, kar je postalo velika, pravzaprav nepremagljiva ovira za domačo farmacevtsko industrijo, saj je bil omogočen prost vstop tujih farmacevtskih proizvajalcev (Belcijan, 1998, str. 10–11).

Poleg sintezne je začela veljati tudi produktna zaščita. Ker zakonodaja ni posegala retrogradno, sta domača proizvajalca to izkoristila za pospešeno dokončanje razvoja zdravil, ki sta jih že razvijala. Pliva ni izrabila takratne prednosti, ki jo je omogočala procesna patentna zaščita, namreč pridobitve znanja za tehnološki razvoj učinkovine, ki bi jo lahko prijavila kot lastno zdravilo. Tako je v nasprotju z Lekom in Krko, ki sta se pripravila na vstop na generično tržišče, z zamudo pridobivala generična zdravila.

S prihodom tujih farmacevtskih proizvajalcev so se začeli povečevati stroški v zdravstvu, ki je moralo upoštevati visoke cene za nova zdravila, predvsem tujih proizvajalcev. Meddržavni dogovor Slovenije in Hrvaške je Plivo na slovenskem tržišču postavljajl vmes, med domačo in tujo farmacevtsko industrijo. Podjetja so namreč ob registraciji zdravila lahko prijavila poljubne cene. Cene zdravil domačih proizvajalcev so bile kar nekaj časa zamrznjene. Strategija tujih farmacevtskih podjetij je bila čim hitrejši prodor na slovensko tržišče, pri čemer so izkoristila vse možnosti, ki so se jim ponujale. To so bili predvsem nereguliran, a dobro razvito tržišče zdravil, zamrznjene cene domačih proizvajalcev zdravil in dejstvo, da cene tujih proizvajalcev niso bile nadzorovane (Belcijan, 1998, str. 19).

Do leta 1997 so proizvajalci cene oblikovali sami, šele kasneje so bili sestavljeni prvi pravilniki o oblikovanju cen.

Razloga za vztrajno zmanjševanje tržnega deleža Plive v Sloveniji v tem obdobju sta bila prodor tujih farmacevtskih podjetij na slovensko tržišče in zaščita domače industrije.

Slovensko tržišče z zdravili je bilo namreč dobro razvito, medtem ko tržišče generičnih zdravil ni bilo definirano, kar pomeni, da ni bilo razlik med ceno generičnega in originalnega zdravila. Poleg tega je zavarovalnica izkazovala razmeroma dobro plačilno sposobnost, kar je omogočalo rast prodaje domačih in tujih proizvajalcev.

Tuja farmacevtska podjetja so na slovensko tržišče vstopala z originalnimi zdravili. Omejitve glede registracijskih postopkov ni bilo, prav tako ne glede cen. Podjetja so ob registraciji zdravila vse do leta 1997 lahko prijavila poljubno ceno, zaradi česar je bilo seveda mogoče še hitrejše osvajanje relevantnih tržnih deležev.

Tuja farmacevtska podjetja so razpolagala z visokimi proračuni namenjenimi za trženje zdravil; veliko so vlagala v tržišče v obliki sponzorstev, izobraževanj za zdravnike ...

Nepripravljenost Plive na pravočasen vstop na tržišče generičnih zdravil, prepozno in prepočasno pridobivanje dovoljenj za prodajo generičnih zdravil, brez izdelane kratkoročne in dolgoročne trženske strategije, nepripravljenost zagrebške Plive za dejavno internacionalizacijo poslovanja v izvoznih državah in neustrezna kadrovska zasedba v ljubljanskem predstavništvu so bili razlogi za vztrajno zmanjševanje tržnega deleža.

Pliva, ki se je v Sloveniji pozicionirala kot inovativno podjetje, je imela poleg Sumameda nadpovprečno veliko licenčnih pogodb za zdravila, ki so prispevala k njenemu ugledu.

Leta 2004 je bila Pliva med farmacevtskimi podjetji v Sloveniji po prodaji na osmem mestu, s 14-% zmanjšanjem tržnega deleža glede na prejšnje leto (glej prilogo 1).

2.2.1. Izkaznica podjetja Pliva Ljubljana, d.o.o.

Pliva, d.d., sodi med najpomembnejše proizvajalke zdravil v srednji in vzhodni Evropi. Zdravila, ki jih trži Pliva Ljubljana, d.o.o., so večinoma razvita v Plivi, ki ima v svoji sestavi enote po Evropi in Ameriki.

Osnovna dejavnost podjetja Plive Ljubljana je predstavništvo proizvajalca Plive in to, da je nosilka dovoljenja za promet z zdravili.

Zaradi nižanja stroškov poslovanja je bila leta 2003 sprejeta strateška odločitev o doregistraciji veleprodajne dejavnosti z zdravili. Leto pozneje je Pliva Ljubljana prijavila veledrogerijsko dejavnost in začela z rednimi uvozi zdravil. Namen širitve dejavnosti je poleg zmanjšanja stroškov distribucije vzpostavljajne možnosti za neposreden uvoz zdravil,

namenjenih končnim uporabnikom. S samostojnim prijavljanjem na razpise za enoletno dobavo zdravil bolnišnicam se znižajo stroški poslovanja. Vertikalna integracija omogoča ostajanje več sredstev končnemu uporabniku ter zmanjšanje stroškov. Pliva Ljubljana izvaja nadzorovano distribucijo zdravil, in sicer se jih 80 % distribuira prek veletrgov, 20 % pa do končnega kupca (predvsem onkološka zdravila).

Poslovanje Plive Ljubljana je usmerjeno zlasti na oskrbovanje tržišča z zdravili. Med te dejavnosti štejemo pridobivanje dovoljenj za prodajo novih zdravil, podaljševanje dovoljenja za promet z njimi, pogajanja z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije glede cen zdravil, pravočasno zagotavljanje zadostnih količin zdravil za oskrbo tržišča in distribucijo do veletrgov. Druge naloge so usmerjene na izvajanje trženjskih dejavnosti.

2.2.2. Organigram podjetja

Organizacijska predstavitev delovanja podjetja Pliva Ljubljana je prikazana v prilogi 4.

Prvi nivo organiziranosti predstavlja direktor območja srednje in vzhodne Evrope, drugi nivo je direktor družbe Plive Ljubljana d.o.o. Direktorju družbe so podrejeni odgovorni farmacevt, splošna-kadrovska službe, poslovni koordinator, vodja poslovne enote za področje trženja diagnostike, razkužil in infuzijskih raztopin, vodja poslovanja s področja financ, logistike in skladiščenja, vodja področja trženja in vodja področja prodaje.

Naloge, pristojnosti in odgovornosti posameznih poslovnih področij so zapisane v pravilih organiziranosti podjetja.

2.2.3. Vizija in poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja, ki ga včasih poimenujemo kar navedba filozofije, prepričanje poslovnih načel, se po svoje nanaša tudi na dolgoročno vizijo podjetja v smislu, kaj želi biti in komu želi služiti (Pučko, 1996, str. 131).

Pliva na slovenskem tržišču opredeljuje svoje poslanstvo s predanostjo zdravju ljudi (Predani zdravju!). V opredeljenem poslanstvu je nedvoumno predstavljena odgovornost podjetja do javnosti, zavzetost za skrb za zdravje.

Vizija pomeni zaznavo okolja, ki jo želi podjetje ustvariti na dolgi rok, lahko bi rekli tudi zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče sporočati zaposlenim in okolju podjetja (Pučko, 1996, str. 129).

Vizija Plive na slovenskem tržišču je zagotavljati celovito oskrbo z zdravili in doseči vidnejši položaj pri distribuciji in trženju zdravil ter večjo prepoznavnost podjetja.

3. SLOVENSKO FARMACEVTSKO TRŽIŠČE

3.1. Farmacevtska industrija v Sloveniji

Farmacevtska industrija zagotavlja eno ključnih človekovih dobrin – zdravje. Zdravje je pomembno za posameznika in celotno družbo. Učinkovit program zdravstvenega varstva, katerega sestavni del je tudi poraba zdravil, je zato za državo vitalnega pomena (Novakovič, 1997, str. 31).

Farmacevtska panoga je ena najbolj rastočih in dobičkonosnih panog v zadnjem desetletju. Donosnost kapitala v najboljših podjetjih je več kot 20 %, pri nekaterih vodilnih svetovnih multinacionalnih družbah pa se povzpne tudi do 30 % in več. Eden od razlogov za visoke in zanesljive dobičke je v namenu farmacevtske industrije: zdravila pomagajo pri različnih boleznih in podaljšujejo življenjsko dobo ljudi ter izboljšujejo kakovost življenja (Berus, 2003, str. 9).

Slovensko farmacevtsko tržišče je dobro razvito glede na porabo zdravil na prebivalca, ki nas uvršča med srednje razvite države (Pavlin, 2005, str. 25).

Slovenska farmacevtska industrija je zastopana z eno proizvajalko zdravil, novomeško Krko. Ljubljansko farmacevtsko podjetje Lek je leta 2002 kupila švicarska oziroma svetovna farmacevtska družba Novartis in zdaj je del njene generične skupine Sandoz (Fidermuc, 2006, str. 9).

Kakovost zdravil slovenskih proizvajalcev je primerljiva z najvišjimi mednarodnimi standardi. Slovenska farmacevtska industrija je začela intenzivno uvajati standarde dobre proizvodne prakse že na začetku 70. let, sledili so standardi dobre laboratorijske prakse, dobre klinične prakse in standardi ISO 9001. Za vrsto zdravil je pridobila dovoljenje ameriške Uprave za hrano in zdravila (angl. Food and Drug Administration, FDA), ki za proizvodnjo in promet z zdravili določa najstrožje standarde. Zdravila slovenskih proizvajalcev temeljijo na razvoju lastnih postopkov in tehnologij za pridobivanje zdravilnih učinkovin in izdelavo zdravil (Gornik, 2003, str. 27).

Pred slovensko osamosvojitvijo sta imela Krka in Lek v finančnem pogledu nekaj več kot polovični tržni delež v celotni prodaji zdravil v Sloveniji, leta 2004 pa le še tretjinskega. Toda njuna generična zdravila predstavljajo skoraj polovico tržnega deleža. Na prodajo zdravil pri nas so v zadnjih dveh, treh letih najbolj vplivale zdravstvena reforma z uvedbo sistema referenčnih cen medsebojno zamenljivih zdravil in spremembe na farmacevtskem tržišču. V Sloveniji je navzočih približno 130 farmacevtskih podjetij. Po prodaji je na prvem mestu Krka, ki obvladuje nekaj manj kot petino tržišča. Slovensko farmacevtsko tržišče je bilo leta 2004 vredno več kot pol milijarde evrov, njegova rast v zadnjih dveh letih je bila 6-%, pred uvedbo zdravstvene reforme oziroma sistema referenčnih cen pa več kot 10-%. Tako kot na svetovnem tržišču je tudi v Sloveniji čedalje težje zagotavljati visoke rasti prodaje, saj se razmere iz leta v leto zaostrejo (Pavlin, 2005, str. 25).

Tuje multinacionalne družbe (GlaxoSmithKline, MSD), ki tržijo večinoma originalna zdravila, so z napadalnimi trženjskimi pristopi dosegle zajetne tržne deleže tudi na račun domačih proizvajalcev.

3.2. Sistem zdravstvenega varstva v Sloveniji

Zdravstveni sistem je v svetu obravnavan kot del širšega nacionalnega sistema. Z ustreznim socialnim sistemom želijo države za svoje državljane oblikovati primerno oziroma zadovoljivo raven socialne varnosti (Korošec, 2003, str. 4).

Zakonska podlaga za sistem zdravstvenega varstva in zavarovanja v Sloveniji je Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju, sprejet leta 1992, ki ureja načela zdravstvenega varstva in opredeljuje zdravstveno zavarovanje. Zakon odgovornost za zdravje porazdeljuje med posameznika, državo in družbo. Država načrtuje zdravstveno varstvo, sprejema predpise in ukrepe za krepitev zdravstvenega stanja in varovanja zdravja, iz proračuna zagotavlja sredstva za določene namene in ozavešča prebivalce. Posameznik pa je zavezan k skrbi in odgovornosti za zdravje ter glede na svojo dohodkovno zmožnost prispeva plačilo za zdravstveno zavarovanje (Korošec, 2003, str. 16).

Slovenski zdravstveni sistem temelji na obveznem in prostovoljnem zdravstvenem zavarovanju. Obvezno izvaja izključno Zavod za zdravstveno varstvo in zavarovanje Slovenije, prostovoljno pa poleg njega tudi druge zavarovalnice. Obvezno zavarovanje obsega zavarovanje za primer bolezni in poškodb zunaj dela ter zavarovanje za primer poškodb pri delu in poklicne bolezni. Zavarovanim osebam se v obsegu, ki ga določa zakon, zagotavlja tudi plačilo zdravstvenih storitev, nadomestilo plače med začasno zadržanostjo z dela, pogrebno, posmrtnino in povračilo potnih stroškov v zvezi z uveljavljanjem zdravstvenih storitev (Korošec, 2003, str. 19).

V Sloveniji je zdravstvo organizirano tako, da velja sistem sprotnega prispevnega kritja. Eno od načel zdravstva je univerzalna dostopnost, kar pomeni, da mora biti zdravstveno varstvo dostopno vsem in mora upoštevati potrebe ljudi ne glede na njihovo raso (Starč, 2004, str. 39).

Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja določajo razvrščanje zdravil na liste, za katere Zavod za zdravstveno varstvo in zavarovanje Slovenije krije obvezno zdravstveno zavarovanje v celoti oziroma z doplačilom. Zdravila imajo tri nivoje kritja iz obveznega zdravstvenega zavarovanja.

Zdravila s pozitivne liste imajo dva nivoja kritja. Popolno, stoodstotno kritje velja za zdravila ter rehabilitacijo pri boleznih in stanjih, naštetih v 23. členu Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Uradni list RS, št. 99-4848/2001), kot so duševne, nalezljive, maligne bolezni, epilepsija, sladkorna bolezen itd., ter za določene populacijske skupine, kot so otroci, študenti in učenci.

Kritje v višini 75 % velja za zdravila s pozitivne liste za druge primere. Zdravila z vmesne liste imajo en nivo kritja, in sicer velja 25-% kritje. Zdravila z negativne liste v celoti plača uporabnik.

Prostovoljno zavarovanje lahko sklene vsak zavarovanec s poljubno zavarovalnico, in sicer gre za prostovoljno zdravstveno zavarovanje z doplačilom, nadstandardna zavarovanja, zdravstvena zavarovanja v tujini ter vključitev v obvezno zdravstveno zavarovanje za tujce (Korent, 2002, str. 2–5).

3.2.1. Mehanizmi za zmanjševanje stroškov za zdravila

Stroški za zdravila se povečujejo zato, ker se predpisuje več zdravil, hkrati se uporablja čedalje novejša in seveda dražja. Razlogi za naraščanje stroškov za zdravila:

- demografski dejavniki

Pričakovana življenjska doba se daljša, zato narašča delež prebivalstva, starejšega od 65 let. Stroški za zdravila starejših oseb so praviloma višji kot pri mlajših ljudeh.

- spremenjen način življenja

Struktura bolezni v razvitih državah je drugačna kot v manj razvitih in je odsev staranja prebivalstva, spremenjenih prehranjevalnih navad, življenjskega sloga in ekonomskih sprememb.

- razvoj farmacevtske industrije

Farmacevtska industrija odkriva nova in vse bolj učinkovita zdravila za zdravljenje bolezni, ki pa so, razumljivo, dražja. Ker pa sodobno zdravljenje številnih bolezni poteka v ambulantah namesto v bolnišnicah, se skrajšuje čas hospitalizacije in prehoda v domačo oskrbo, krajšajo se bolniški izostanki z dela, zato nekateri menijo, da se na ta način večji stroški za zdravila lahko tudi hitro povrnejo.

- povračila stroškov za zdravila s strani nacionalnih zdravstvenih sistemov

Fenomen moralnega hazarda se pojavi, kadar uporabnikom zdravil ni treba neposredno plačati stroškov zdravljenja. Tako ne uporabniki zdravil ne izvajalci zdravstvenih storitev nimajo motivacije za zniževanje stroškov v zdravstvu. Zaradi kritja stroškov za zdravila in razmeroma majhnih doplačil zanje tako uporabniki zdravil kot zdravniki postanejo neobčutljivi za cene.

- pričakovanja bolnikov so večja, ljudje bolj skrbijo za svoje zdravje

V ZDA, kjer je dovoljeno neposredno oglaševanje zdravil na recept, med vzroki za večjo porabo zdravil navajajo tudi napadalno trženje farmacevtske industrije in večjo dostopnost uporabnikov do informacij o zdravilih (Starc, 2004, str. 17–18).

Posledica drugačnega načina življenja je spremenjen vzorec obolenj, ki jih zasledimo pri ljudeh. Glede na raven razvoja v Evropi je opazna drugačna struktura obolenj, ki so odsev staranja prebivalstva, drugačnih prehranjevalnih navad, življenjskega stila in ekonomskih sprememb. Najpogostejši vzrok smrti v Evropi so bolezni srca in žilja, ki so krive za polovico smrtnih primerov in tretjino primerov invalidnosti. Drugi najpogostejši vzrok so novotvorbe, ki prizadenejo četrtno prebivalstva, tretji pa nesreče, uboji in umori, ki prizadenejo prebivalstvo v starostnem obdobju tridesetih ali štiridesetih let. Posledica vsega tega je, da zdravstveni izdatki zelo hitro naraščajo, s tem pa se povečujejo tudi prispevki za zdravstveno zavarovanje (Prevolnik Rupel, 1999, str. 404–405).

Nove zdravstvene tehnologije in demografske spremembe vodijo do nenehnega naraščanja primanjkljaja v zdravstvenih proračunih. Država mora redno ugotavljati, koliko javnih sredstev, zbranih s prispevki in davki, lahko nameni za zdravstvo, kako naj pridobi čim več zasebnih sredstev in kako naj čim bolje razporedi obstoječa sredstva, da še zagotavljajo kakovostne zdravstvene storitve (Langerholc, 2005, str. 31).

Mehanizmi, ki jih država uvaja, da bi zmanjšala stroške za zdravila, so nadzor nad cenami, uvajanje pozitivnih oziroma negativnih list, soudeležba ali povečanje prispevka bolnikov, vzpostavljane nadzora nad predpisovanjem zdravil, spodbujanje razumne uporabe zdravil ter spodbujanje porabe generičnih zdravil (Hönigsman, 2002, str. 14).

Leta 2003 sta bila uvedena dva mehanizma za obvladovanje izdatkov na področju zdravil. Ministrstvo za zdravje je pooblastilo lekarniške farmacevte za generično zamenjavo zdravil, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije pa je novembra uvedel najvišjo priznano vrednost za skupine medsebojno zamenljivih zdravil, ki je začela veljati leta 2004. Najvišja priznana vrednost pomeni cenovno raven, do katere obvezno in prostovoljno zdravstveno zavarovanje krije skupino zdravil, bodisi delno ali v celoti glede na razvrstitev in zakon. Mehanizem je podoben sistemu referenčnih cen, ki je v Evropi znan že dlje časa (Fürst, 2004, str. 519).

V EU obstajajo razlike pri generični zamenjavi zdravil, ko lahko farmacevt namesto predpisanega originalnega zdravila izda katerikoli ustrezno generično. Generična zamenjava je v praksi zaživela na Nizozemskem, v Nemčiji in na Danskem, medtem ko mora v Veliki Britaniji zamenjavo zdravila odobriti zdravnik (Kebe, 1997, str. 74).

Skupino medsebojno zamenljivih zdravil sestavljajo zdravila z enako zdravilno učinkovino, enakim odmerkom in obliko ter dokazano primerljivo kakovostjo, varnostjo in učinkovitostjo. Ta zdravila so si bistveno podobna in enako delujejo, zato so medsebojno zamenljiva in enakovredna. Seznam medsebojno zamenljivih zdravil pripravlja Agencija RS za zdravila in medicinske pripomočke, ki je v sestavi Ministrstva za zdravje, najvišjo vrednost, ki jo krije obvezno zdravstveno zavarovanje, pa potrdi Komisija za razvrščanje zdravil na liste. Najvišjo priznano vrednost določi Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (Bevc, 2004, str. 36–37).

Uvedba sistema medsebojno zamenljivih zdravil je bila potrebna zaradi učinkovitejšega obvladovanja izdatkov za zdravila, ne da bi se s tem zmanjšala kakovost zdravljenja. Razlike v cenah medsebojno zamenljivih zdravil so samo posledica dejstva, da jih izdelujejo različni proizvajalci. Zdravila za uporabo na slovenskem tržišču izpolnjujejo vse zahteve glede kakovosti, varnosti in učinkovitosti.

Pravilnik o razvrščanju, predpisovanju in izdajanju zdravil za uporabo v humani medicini določa, da so medsebojno zamenljiva zdravila bistveno podobna zdravila, ki jih je pristojni organ po zakonu o zdravilih in medicinskih pripomočkih in na podlagi mnenja komisije za zdravila s sklepom uvrstil na seznam medsebojno zamenljivih zdravil. Generična substitucija ali generična zamenjava je mednarodno sprejet izraz, ki pomeni, da farmacevt v lekarni lahko zamenja predpisano dražje, običajno inovativno zdravilo z enakovrednim cenejšim, običajno generičnim zdravilom (Irgolič, 2004, str. 69).

Na seznam medsebojno zamenljivih zdravil se lahko uvrstijo zdravila, ki so pridobila dovoljenje za promet po uveljavitvi nove zakonodaje, in tista, katerih dokumentacija je dopolnjena tako glede usklajenosti z novimi znanstveno-tehničnimi dosežki kot glede pravnega in registracijskega statusa. Generična zdravila so vitalnega pomena za države v razvoju, kjer je izvajanje nacionalnih politik na področju zdravstva odvisno od njihove dostopnosti. Na razvitih tržiščih Evropske unije so generična zdravila zgolj mehanizem za obvladovanje stroškov in izvajanje pritiska na cene inovativnih zdravil.

Po mnenju Irgoličeve predstavljajo zdravila farmacevtsko, medicinsko, socialno in ekonomsko kategorijo ter s tem izdelke velikega družbenega pomena. Zato je zavezujoče za vse, ki sodelujejo v procesu zdravljenja, da se odločajo strokovno, skladno s svojim znanjem in vestjo, da upoštevajo moralna in etična načela ter da se pri svojih odločitvah zavedajo tudi pravne odgovornosti (Irgolič, 2004, str. 69).

Ker bistveno podobnost generičnega in inovativnega zdravila potrdi registracijski organ, lahko predpisovalec in izdajatelj (farmacevt) zdravili zamenjata z namenom, da dosežeta optimalni klinični, humanistični in ekonomski izid (Mrhar, 2003, str. 345).

Sklenemo lahko, da bodo reforme zdravstvenih sistemov, njihovo financiranje ter reguliranje in učinkovitost tržišč zdravstvenih storitev tudi v prihodnje deležni velike pozornosti (Jaklič, 2005, str. 87).

Tabela 2: Delež generičnega tržišča zdravil v Sloveniji primerjalno z drugimi državami EU

Država	Delež vrednosti (%)	Delež količine (%)
Avstrija	7,80	12,30
Belgija	6,10	8,70
Češka	33,00	55,00
Danska	32,00	65,00
Estonija	25,00	NP
Finska	7,63	13,16
Francija	6,00	11,99
Nemčija	22,70	41,10
Madžarska	50,38	49,55
Irska	5,35	13,05
Italija	2,05	4,00
Latvija	48,00	NP
Litva	41,60	72,70
Nizozemska	19,80	48,50
Poljska	62,20	86,50
Portugalska	8,78	5,39
Slovaška	30,00	NP
Slovenija	40,20	NP
Španija	5,16	9,10
Švedska	12,30	39,40
Turčija	40,00	55,00
Velika Britanija	20,60	49,30

* NP: ni podatka

Vir: Prirejeno po Plavec, 2005, str. 47.

Tržišče generičnih zdravil je eden od načinov učinkovitega obvladovanja izdatkov v zdravstvu.

4. TRŽENJE V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI

4.1. Zasnova trženja

Po eni od definicij je trženje družbeni in vodstveni proces, s katerim posamezniki in skupine zadovoljujejo potrebe in želje tako, da ustvarjajo, ponujajo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo neko vrednost.

Po Kotlerjevem mnenju je trženje “umetnost prodajanja izdelkov”, toda na veliko presenečenje mnogih najpomembnejši del trženja ni prodaja. Ta je samo vrh ledene gore trženja. Trženjsko upravljanje je umetnost in znanost izbiranja ciljnih tržišč, pridobivanja, ohranjanja in povečevanja števila uporabnikov tako, da se prek komunikacij ustvarja najboljša vrednost za uporabnika (Kotler, 2004, str. 8–9).

Dobro trženje ima naslednje lastnosti:

- o osredotočenje na kupca,
- o razmišljanje na dolgi rok,
- o ustrezne trženjske informacije,
- o integrirano trženje,
- o operativna učinkovitost.

Podjetje je lahko trženjsko ali tržno naravnano. Prvo je usmerjeno predvsem v svojo notranjost, medtem ko je drugo osredotočeno na skupine uporabnikov. Tržno naravnano podjetje skuša zagotoviti tisto, kar kupci želijo, trženjsko naravnano pa prodaja tisto, kar izdeluje (Tomše, 2002, str. 3).

Trženjska zasnova je usmerjena v doseganje ciljev podjetja z zadovoljevanjem potreb kupcev bolje od konkurence (Potočnik, 2005, str. 31).

V trženju se še nikoli ni toliko govorilo o odnosih kot zadnja leta. Najnovejša definicija ameriškega združenja za trženje (angl. American Marketing Association, AMA) pravi, da je trženje “organizacijska funkcija in niz procesov ustvarjanja, komuniciranja in izročanja vrednosti kupcem ter upravljanje odnosov s kupci tako, da koristijo organizaciji in deležnikom”.

Predvsem skandinavski avtorji so konec osemdesetih let nadgradili pojmovanje trženja, tako da ga označujejo odnos (povezava), medsebojno vplivanje (interakcija) in dolgoročnost. Uspešna podjetja se vse bolj zavedajo pomena povezovanj, dopolnjevanj in izkoriščanja sinergij v poslovnih odnosih zunaj ali znotraj delujočega podjetja (Makovec Brenčič, 2004, str. 14).

V preteklosti je za farmacevtsko industrijo veljala zasnova proizvodnje in izdelka. Danes pa so farmacevtska podjetja izrazito trženjsko naravnana, pri čemer vzpostavljajo dolgoročen odnos med proizvajalci in uporabniki v celotni prodajni verigi. Farmacevtska podjetja dejavno prispevajo k učinkovitemu zdravstvenemu sistemu in postajajo strateški partner v njegovi verigi. Farmacevtsko tržišče je postalo tržišče, ki ga usmerja uporabnik, v središču pa so bolnik, predpisovalci zdravil, farmacevti ter druga strokovna in laična javnost. Vsa farmacevtska podjetja se trudijo udeležiti kar najbolj inovativen pristop k trženju.

Pri trženju zdravil velja upoštevati, da gre za področje s posebnimi zakonskimi omejitvami pri registraciji in pridobivanju dovoljenj za promet z zdravili, omejitvami pri oblikovanju cen zdravil in omejitvami glede trženjskega komuniciranja (npr. oglaševanje) v zvezi z zdravili na recept.

Posebnosti trženja v farmacevtski industriji se kažejo na področju segmentacije. Pri trženju zdravil na recept je namreč treba segmentirati uporabnike (bolnike), ki predstavljajo tržišče za posamezno zdravilo, in druge ključne strokovne skupine (predpisovalci zdravil, mnenjski vodje, državne regulatorne ustanove). Farmacevtsko podjetje tako prepozna načine in vsebino trženjskega komuniciranja v zvezi s posameznim segmentom. Za farmacevtsko industrijo je značilna posebnost v procesu trženja, in sicer gre za analizo diagnoze in zdravljenja bolezni, ki je podlaga za izbiro ciljnih segmentov bolnikov (Guček Zakošek, 2005, str. 88–90).

4.2. Segmentacija tržišča in pozicioniranje zdravil

Osnova za segmentacijo tržišča v farmacevtski industriji je bolezensko stanje bolnika, pri čemer upoštevamo dejavnike, povezane z boleznijo, npr. epidemiološke podatke in morebitne posebnosti glede postavitve diagnoze. Po analizi statusa bolezenskega stanja določimo segmentiranje bolnikov, kar glede na ustrezno zdravilo pomeni osnovo za določanje konkurenčnih prednosti zdravila in nadaljnjo strategijo pozicioniranja v izbranem segmentu bolnikov. Druga raven segmentacije v farmacevtski industriji vključuje izbiro ključnih oseb, ki bodo bistveno prispevale k izbiri zdravljenja. Med najpomembnejše segmente ključnih oseb, ki tako ali drugače vplivajo na prodajo zdravila, sodijo mnenjski voditelji, predpisovalci zdravil in vladne ustanove. Trženjski splet in trženjska strategija se izdelata za vsak segment ključnih oseb. Pri tem je treba upoštevati, da imajo segmenti ključnih oseb v različnih življenjskih cikliih zdravila različno težo. V samem procesu registracije in pridobivanja dovoljenja za promet z zdravilom ter pri njegovem razvrščanju na liste zdravil so pomembni regulatorne ustanove, kot je Agencija za zdravila, in plačnik zdravstvenih storitev Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. V obdobju uveljavljanja zdravila na tržišču igrajo pomembno vlogo mnenjski voditelji, v fazi zrelosti oziroma vpeljave zdravila na tržišče pa predpisovalci – zdravniki v zdravstvenih domovih, bolnišnicah, zasebniki (Guček Zakošek, 2005, str. 38–45).

Pri pozicioniranju zdravila je treba določiti segment bolnikov in poudariti bistvene prednosti zdravila za ta segment. Posebno pomembno je postaviti v ospredje tiste lastnosti zdravila v očeh predpisovalca, ki podpirajo prednosti za bolnika.

Preglednica 1: Pozicioniranje zdravila

POTREBE bolnika	►	PREDNOSTI ZDRAVILA za bolnika	►	LASTNOSTI ZDRAVILA podpirajo prednosti za bolnika
--------------------	---	----------------------------------	---	--

Vir: Prirejeno po Guček Zakošek, 2005, str. 46.

Na osnovi pozicioniranja zdravila se izoblikuje primeren trženjski splet (Guček Zakošek, 2005, str. 46–47).

4.3. Trženjski splet v farmacevtski industriji

Trženjski splet je ključna zasnova v sodobni trženjski teoriji. Sestavljajo ga trženjski instrumenti, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na tržišču (Kotler, 1996, str. 98).

Trženjski splet je osnova za pripravo strateškega trženja. Strategija trženja mora upoštevati pritiske okolja (ugodne in neugodne), izbrati prednosti podjetja in se izogniti slabostim, odzvati se mora na konkurenco, upoštevati uporabnikove vrednote in vključevati alternativne distribucijske poti. Ključ uspeha je razviti temeljno filozofijo, ohraniti prožnost in se učiti. V strategijo trženja vključimo vse elemente trženja (Tomše, 2002, str. 4).

Farmacevtska podjetja večinoma uporabljajo klasični trženjski splet 4 P-ji (product, price, promotion, place; izdelek, cena, trženjsko komuniciranje, tržne poti). Kljub temu v literaturi (Guček Zakošek, 2005, str. 48) navajajo priporočila, da bi 4 P-je nadomestili 4 R-ji (recruit, response, retain, return; pridobiti, odziv, zadržati, povračilo).

Še več (Kesič, 2004, str. 9), čedalje pomembnejša je celovitejša obravnava kroga 11 P-jev (product, patent, price, place, promotion, payers, providers, physicians, pharmacists, pharmaceutical industry, patients; izdelek, patent, cena, tržišče, trženjsko komuniciranje, plačniki, oskrbovalci, zdravniki, farmacevti, farmacevtska industrija, bolniki).

4.3.1. Zdravila

Zdravje je po definiciji Svetovne zdravstvene organizacije stanje popolne fizične, mentalne in socialne blaginje, glede na novejša stališča pa seštevek dobrega fizičnega stanja, ustrezne prehrane, zdravega okolja, uspešnega obvladovanja stresa in odgovornosti za lastno zdravje (Može, 2003, str. 9).

Zdravila so po definiciji izdelki, za katere je bilo ugotovljeno, da jih je dovoljeno uporabljati na ljudeh z namenom odkritja, preprečitve in zdravljenja bolezni oziroma z namenom doseganja drugih medicinsko upravičenih ciljev. Vsako zdravilo je dosežek dolgoletnega in zapletenega procesa, ki zahteva veliko raziskovalnega dela (Mitrovič, 2000, str. 12).

Originalno zdravilo je na novo razvito ali odkrito zdravilo, ki ima v večini primerov določeno časovno patentno ali zakonsko zaščito za ekskluzivno trženje v trajanju največ 20 let. Zdravilo ima v času trajanja patentne zaščite praktično zagotovljen monopolni položaj.

Ko se patent izteče, se na tržišču pojavijo generična zdravila, ki v postopkih registracije prav tako dokazujejo kakovost, varnost in učinkovitost zdravila. Za proizvajalca generičnih zdravil je najprimernejši čas za nastop na tržišče je takoj po izteku patenta.

Po izteku patentne zaščite lahko proizvajalec originalnega zdravila ponudi licenco drugim proizvajalcem (generik s pridobljeno licenco) in s tem še naprej usmerja trženje svojega zdravila (Žužek, 1998, str. 24–26).

Generična zdravila so znana kot varna in učinkovita, vsebujejo enako učinkovino in imajo enako terapevtsko delovanje kot originalna.

Za generična zdravila niso potrebne velike naložbe v raziskave in razvoj novega zdravila, zato so bistveno cenejša od originalnih. Ob vstopu generičnega zdravila na tržišče doseže cena 60 do 70 % cene originalnega zdravila, nato pa zaradi konkurence pade celo na 10 do 30 % tega

zneska (Kunej, 2003, str. 52). Podatek velja za največje tržišče zdravil na svetu, ameriški, kjer med proizvajalci generičnih zdravil vlada močna konkurenca. V zahodni Evropi je položaj nekoliko drugačen, generična zdravila so cenejša za nekaj 10 % (Pavlin, 2005, str. 26). Proizvajalci generičnih zdravil v primerjavi s proizvajalci originalnih zdravil porabijo manj raziskovalnega in razvojnega časa, zato lahko na tržišču oblikujejo nižje cene.

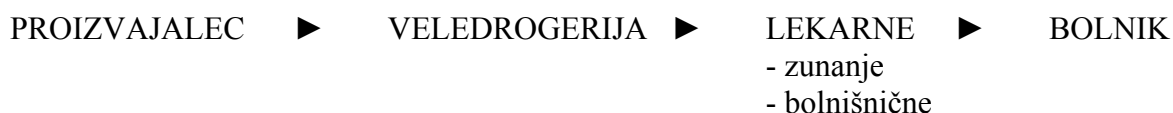
Po drugi strani za originalna zdravila velja, da njihov razvoj in raziskave temeljijo na nenehnem iskanju optimalnih zdravil za pospeševanje zdravljenja, podaljševanje preživetja, skrajševanje ležalnih dob in zdravljenje bolezni, za katere še ni učinkovite terapije (Irgolič, 2004, str. 69).

4.3.2. Prodajna pot zdravila

Prodajne poti zdravil so zakonsko določene in sicer jih v Sloveniji podrobno določa Zakon o zdravilih. Veletrgovci z zdravili smejo kupovati zdravila pri pravnih in fizičnih osebah, ki imajo dovoljenje za opravljanje dejavnosti izdelave ali prometa z zdravili na debelo. Veletrgovci z zdravili smejo prodajati zdravila:

- pravnim in fizičnim osebam, ki imajo dovoljenje za opravljanje dejavnosti prometa z zdravili na debelo ali drobno,
- lekarnam ter
- zdravstvenim zavodom oziroma pravnim in fizičnim osebam, ki imajo dovoljenje pristojnega organa za opravljanje zdravstvene dejavnosti, če imajo vzpostavljen sistem za sprejem, shranjevanje in sledljivost zdravil, ki ga preveri pristojni organ, ter določeno odgovorno osebo za sprejem, shranjevanje in zagotavljanje sledljivosti zdravil, ki je imetnik diplome, spričevala ali druge univerzitetne ali enakovredne izobrazbe iz farmacije (Zakon o zdravilih, 2006).

Preglednica 2: Prodajne poti zdravil



Vir: Lastni.

4.3.3. Določanje cene

Tudi cene zdravil so večinoma zakonsko določene in regulirane. Pri oblikovanju cen za vstop zdravila na tržišče je treba upoštevati predpise, ki veljajo v posamezni državi.

V Sloveniji se oblikujejo cene zdravil za uporabo v humani medicini, ki so pridobila dovoljenje za promet z zdravilom, na način, ki ga določi pristojni minister (Zakon o zdravilih, 2006).

4.3.4. Trženjsko komuniciranje

Trženjsko komuniciranje je za prodajo zdravil izredno pomembno, njegov pomen pa zaradi čedalje močnejše konkurence v farmacevtski industriji in velikega števila zdravil vse bolj narašča. Trženjsko komuniciranje v farmacevtski industriji zajema vse sestavine trženjskega komuniciranja (osebna prodaja, oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostjo in publiciteta, elektronsko komuniciranje). Pristopi k trženjskemu komuniciranju se v svetu razlikujejo, odvisno od ciljne publike. Samo v ZDA in na Novi Zelandiji je zdravila z zaščitenim imenom, ki se izdajajo na recept, dovoljeno oglaševati širši javnosti. Zato je razumljivo, da ameriška podjetja v želji po hitrejšem pridobivanju tržnih deležev porabijo velike vsote za oblike oglaševanja, namenjene končnim uporabnikom. Ta znesek na izdani recept je pri nekaterih zdravilih v ZDA tudi dvanajstkrat večji kot v Evropi. Poudarjanje vloge končnega uporabnika zdravil in njegov vpliv na predpisovanje zdravil sta zato značilna za ameriško okolje, kjer se uporabljajo drugačni trženjski pristopi kot pri nas. V Evropi oglaševanje zdravila z zaščitenim imenom končnim uporabnikom ni dovoljeno. Za primerjavo, od leta 1998 do 2001 je skupna vsota denarja, ki ga je prvih 14 farmacevtskih podjetij v ZDA namenilo promociji, naraščala s povprečno letno stopnjo 32,4 %, v Franciji in Veliki Britaniji pa le za 4 % (Guček Zakošek, 2005, str. 64). Trženjsko komuniciranje je treba izvajati najmanj tri leta, da dosežemo najnižji prag za ekonomski učinek. Učinek je največji prvo leto po uvedbi zdravila na tržišče, kasneje upade. Po konservativnem načinu se sredstva, namenjena komunikacijskim dejavnostim za neko zdravilo, običajno razdelijo takole/:

- o 70 % v prvem letu,
- o 21 % v drugem in
- o 9 % v tretjem letu (Guček Zakošek, 2005, str. 64).

V Evropi in Sloveniji je neposredna skupina ciljnega trženjskega komuniciranja strokovna javnost (zdravniki, farmacevti). Za zdravila z zaščitenim imenom, ki se izdajajo na recept, trženjsko komuniciranje neposredno bolnikom ni dovoljeno (Guček Zakošek, 2005, str. 65).

Tabela 3: Primerjava izhodišč promocije zdravil v Evropski uniji in ZDA

Trženjsko komuniciranje zdravil v EU	Trženjsko komuniciranje zdravil v ZDA
Neposredno reklamiranje končnim uporabnikom zdravil je prepovedano.	Neposredno reklamiranje končnim uporabnikom zdravil je dovoljeno.
Prevladuje osebna prodaja prek strokovnih sodelavcev.	Osebna prodaja prek strokovnih sodelavcev je usmerjena k institucionalnim kupcem zdravil.
Načelo strategije potiska	Načelo strategije vleka.
Uporaba vzorcev zdravil je dovoljena le izjemoma in ob izpolnjevanju posebnih pogojev.	Uporaba vzorcev zdravil v promocijske namene je dovoljena in tudi zakonsko urejena.
Vsa področja promocije in cene so zakonsko urejeni in omejeni.	Zakonodaja ne ureja promocije in cen.
	Na tržišču velja zakon ponudbe in povpraševanja.

Vir: Prirejeno po Matko, 1998, str. 44.

4.3.4.1. Osebna prodaja (farmacevtski predstavniki)

Farmacevtski predstavniki so najmočnejše trženjsko orodje v farmacevtski industriji. Po podatkih iz literature podjetja v ZDA za ta del trženjskega komuniciranja namenijo od 45 do 70 % vseh izdatkov za trženje. V Evropi so te številke še višje, ker zakonodaja ne omogoča neposrednega trženjskega komuniciranja zdravil na recept laični javnosti. Izredno velik poudarek je namenjen odnosom med farmacevtskim predstavnikom in predpisovalcem zdravil. V procesu trženja farmacevtski predstavnik zdravil ne prodaja neposredno, temveč predpisovalca o njih obvešča ob pomoči strokovne literature in brošur. Na več obiskih zdravnika spomni na posamezno zdravilo in ga tako prepriča, da se odloči za predpisovanje zdravila. Pri tem je zelo pomemben njun odnos, farmacevtski predstavnik mora vzpostaviti medsebojno zaupanje. Predvsem pa mora biti strokovno usposobljen za posredovanje farmacevtskih in medicinskih spoznanj ter izobražen na področju prodajnega komuniciranja (Guček Zakošek, 2005, str. 67).

4.3.4.2. Oglaševanje

Oglaševanje zdravil kot orodje trženjske komunikacije se uporablja različno, odvisno od države in zakonskih določb. Farmacevtska podjetja v ZDA zdravila na recept veliko oglašujejo v medijih, medtem ko je v Evropi ta način trženjske komunikacije omejen na zdravila za samozdravljenje.

Značilni elementi oglaševanja v farmacevtski industriji so strokovna literatura, ki jo uporablja farmacevtski predstavnik, oglaševalni panoji na strokovnih srečanjih zdravnikov in farmacevtov, oglasi v strokovnih revijah, na televiziji in v drugih sredstvih javnega obveščanja (Guček Zakošek, 2005, str. 73).

4.3.4.3. Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje je v trženjskem komuniciranju farmacevtske industrije zelo izrazito, ker je prepleteno z delovanjem farmacevtskih predstavnikov. Orodja za pospeševanje prodaje so motivacija farmacevtskih predstavnikov (nagrade), motivacija veletrgovalcev in farmacevtov v lekarnah pri prodaji zdravil s količinskimi ali finančnimi popusti, sponzorstva in donacije ustanovam, predpisovalcem in različnim društvom bolnikov, ponujanje ugodnosti bolnikom pri nekaterih samoplačniških pregledih, dajanje promocijskih darilc, ki imajo namen spomniti na blagovno znamko in imajo zato simbolično vrednost (Guček Zakošek, 2005, str. 73–74).

4.3.4.4. Odnosi z javnostjo in publiciteta

Odnosi z javnostjo močno vplivajo na zgraditev blagovnih znamk in javno podobo podjetja. Prek njih si farmacevtska podjetja zagotavljajo stike s končnimi uporabniki zdravil na recept (bolniki). Odnosi z javnostjo pomagajo pri ustvarjanju zavesti o določenih boleznih in ozaveščanju, kar je pozitivno (Guček Zakošek, 2005, str. 75).

Med odnose z javnostjo in publiciteto prištevamo programe za promocijo in/ali ohranjanje podobe podjetja ali izdelkov.

Odnose z javnostjo in publiciteto odlikuje visoka prepričljivost, ker so sporočila v obliki novic za porabnike bolj verodostojna in prepričljivejša kot oglasi. Dobro premišljen program odnosov z javnostjo, usklajen z drugimi prvinami promocijskega spleta, je lahko izjemno učinkovito promocijsko orodje (Erak, 2000, str. 13).

Odnosi z javnostjo vključujejo številne programe, izdelane z namenom promocije ali zaščite ugleda podjetja ali izdelkov. Med drugim vsebujejo naslednje naloge:

- o odnosi z mediji (predstavitev novosti in informacij o podjetju v pozitivni luči, s čimer se vzbudi pozornost javnosti),
- o publiciteta izdelkov (sponzoriranje omogoča predstavitev izdelka),
- o korporacijska komunikacija (predstavitev podjetja z notranjimi in zunanjimi načini komunikacije),
- o lobiranje (sodelovanje z vladnimi organizacijami),
- o svetovanje (svetovanje poslovodstvu o javnih vprašanjih in položaju podjetja tako v kriznem obdobju kot v času običajnega delovanja) (Kotler, 2004, str. 617).

Za stike z javnostjo velja, da je to dolgotrajen proces, saj je potrebno veliko časa, celo več let, da se vzpostavi medsebojno zaupanje (Judež, 2000, str. 11).

Glavna orodja v trženju odnosov z javnostjo so:

- o publikacije (letna poročila, brošure, članki, bilteni in revije podjetja),
- o dogodki (tiskovne konference, seminarji, izleti, razstave, tekmovanja, natečaji, obletnice),
- o sponzoriranje prireditev,
- o novice (najti ali ustvariti dobre vesti v podjetju in poskrbeti za objavo v medijih),
- o govori,
- o dejavnosti za javno dobro (dobrodelne akcije),
- o prepoznavanje podjetja v medijih s primerno vizualno identiteto (Kotler, 2004, str. 618).

Podjetje lahko uporablja naslednje tehnike in metode odnosov z javnostjo:

- o odnosi z mediji (ustvarjanje dogodkov, novinarske konference, srečanja z novinarji, sporočila za objavo, pisma urednikom in bralcem),
- o odnosi z drugimi zunanjimi javnostmi (lobiranje, publiciteta, odprti dnevi, brošure, časopisi, poslovna poročila, razstave, seminarji),
- o krizni menedžment (reševanje kriznih razmer, odpiranje ali zapiranje pretoka informacij, usmerjanje javnega mnenja),
- o sponzorstva in donacije,
- o korporativna identiteta,
- o institucionalno komuniciranje (Manček, 1996, str. 9).

Korporativni videz podjetja je zaznavanje podjetja v očeh javnosti, ki se ustvari s kopičenjem informacij o njem. To niso samo informacije, ki jih pošlje podjetje z oglaševanjem in drugimi načini odnosov z javnostjo, temveč tudi druge. Ta komunikacijski proces je težko nadzorovati. Podoba podjetja je rezultat dejanj podjetja, ki lahko pomaga ali škoduje pri uresničevanju njegove strategije. Ustvarjanje pravega korporativnega videza je zapleten in kontinuiran proces, predvsem zaradi različnih javnosti, ki obdajajo podjetje. Pri tem ne gre le za ustvarjanje logotipa podjetja, temveč za posredovanje njegovega načina delovanja. Pozitivna podoba je prvi pogoj za nepretrgano in strateško uspešno poslovanje. Korporativni videz ne spada le na področje trženja, temveč je strateško orodje poslovanja podjetja. Zato mora služba za odnose z javnostjo tesno sodelovati z vodstvom (Manček, 1996, str. 25).

4.3.4.5. Interaktivno trženje

Interaktivno trženje postaja vse bolj pomembno z vključevanjem novih elementov. Pri interaktivnem trženju se uporabljajo mediji, kot so splet, elektronska pošta in liste elektronskih naslovov.

V ZDA sta elektronsko trženje in uporaba več komunikacijskih kanalov za oglaševanje zdravil precej bolj razširjena kot v Evropi. V ZDA število e-uporabnikov (angl. E-pharma consumers) vseskozi narašča. V letu 2003, na primer, je spletne strani, povezane z medicino, obiskalo 26,3 milijona oseb, 14,6 milijona več kot poldrugo leto prej. Farmacevtska industrija v ZDA poleg predstavitve na spletnih straneh uporablja še:

- o videopredstavitve

Zdravnik se prek računalnika sporazumeva s farmacevtskim predstavnikom, ki odgovarja na njegova vprašanja.

- o klicni center

Dvosmerni stik farmacevtskega predstavnika in zdravnika prek klicnega centra, predstavnik ima dostop do zdravnikovega računalnika. Hkrati se pogovarjata in skupaj gledata spletne strani na zdravnikovem računalniku.

- o spletno predstavitev in izobraževanje preko spleta za posamezna zdravila

Zdravniki dostopajo do interaktivnih spletnih strani o zdravilih in sodelujejo na njih.

- o interaktivni telefonski odzivnik

Zdravnik na telefonski liniji posluša posnete predstavitve o zdravilu in pri tem interaktivno sodeluje.

- o elektronsko pošto

Elektronska pošta je lahko samostojno (osebno) sporočilo o zdravilu ali trženjsko orodje v kombinaciji z drugimi načini tržnega komuniciranja (Guček Zakošek, 2005, str. 78–79).

V Evropi se omenjene poti elektronskega sporazumevanja ne uveljavljajo oziroma se srečujejo z mnogimi ovirami. Za zdravnika in farmacevtsko podjetje so namreč še vedno najpomembnejši osebni stiki. Zdravniki dvomijo o objektivnosti informacij, poslanih iz farmacevtskih podjetij, bolj zaupajo strokovnim publikacijam in mnenju kolegov ali strokovnjakov s posameznega področja. Novi sodobni načini komuniciranja se ne uveljavljajo tudi zaradi časovnih in tehničnih ovir (Guček Zakošek, 2005, str. 79–80).

Pozitivni učinki elektronskega sporazumevanja se kažejo tako pri zdravniku kot pri farmacevtskem podjetju. Za slednje to pomeni manjše stroške, poleg tega predstavlja ta sistem dober temelj za sistem upravljanja odnosov z uporabniki. Informacije so prilagojene posameznemu zdravniku. Za zdravnika pa je to način dostopa do želenih podatkov tudi zunaj delovnega časa (Guček Zakošek, 2005, str. 80).

V Sloveniji je elektronsko sporazumevanje omejeno na pošiljanje obvestil po elektronski pošti in postavitev spletnih strani (www.pliva.si, www.krka.si, www.lek.si ...). Veliko zdravnikov, zlasti ambulantnih, pri vsakdanjem delu namreč ne uporablja računalnika.

4.4. Delitev farmacevtske industrije

V preteklosti so bili proizvajalci generičnih zdravil dokaj obrobna in majhna podjetja, zaradi sprememb na tržišču pa so postali bolj pomembni. Proizvajalci originalnih zdravil so se na drugačne tržne razmere prilagodili s spremembami globalnih in poslovnih strategij. Zato so oblikovali lastna generična podjetja, bodisi so jih kupili ali pa si s strateškimi povezavami

zagotovili vir generičnih surovin. Najrazvitejši državi v Evropi glede generičnih zdravil sta Nemčija in Velika Britanija (Kunej, 2003, str. 52).

Razvoj novega zdravila je povezan z zelo visokimi stroški, saj ocenjujejo, da je povprečen strošek razvoja novega zdravila najmanj 500 milijonov dolarjev (Darsø, 2002, str. 57).

Ko se patentna zaščita najbolje prodajanih zdravil izteče, na tržišče množično vstopijo generični proizvajalci, kar povzroči padec cen ter zmanjševanje dobičkov in tržnih deležev inovativnih podjetij. Za generične proizvajalce je seveda najbolj zanimivo tisto zdravilo, ki se dobro prodaja še v času veljavnosti patenta. Zaradi cenovne privlačnosti se tržišče generičnih zdravil zelo hitro razvija. Inovativna podjetja so se na občutno rast generičnih podjetij prilagodila z novimi poslovnimi in globalnimi strategijami. S kapitalskimi povezavami so si začela ustvarjati lastna generična podjetja, zato sta meja in razlikovanje med inovativnimi in generičnimi podjetji čedalje bolj zabrisana (Zadnik, 2003, str. 18).

Kot že rečeno, je delitev na generična in originalna farmacevtska podjetja po svoje sporna, ker kar nekaj generičnih podjetij trži tudi originalna zdravila. Omenimo naj izraelsko Tevo, ki znaten delež prodaje dosega s prodajo zdravila Copaxone (glatiramerjev acetat), in hrvaško Plivo z njenim originalnim zdravilom azitromicinom. Pravzaprav večina generičnih podjetij teži k temu, da bi nekoč postala inovativna (Bahar, 2005, str. 33).

Proizvajalci originalnih zdravil menijo, da proizvodnja generičnih zdravil najbolj ogroža stalen razvoj novih zdravil in na splošno razvoj farmacevtske industrije. Vse bolj pomembno postaja hitro prilagajanje spremenjenim tržnim razmeram. Uspešnost podjetja se ne bo merila samo z inovativnostjo, za uspeh bodo potrebni še drugi dejavniki:

- o nenehno izboljševanje proizvodnega procesa,
- o približevanje končnim uporabnikom zdravil,
- o prepoznavanje pomena generičnih zdravil,
- o ustvarjanje dinamičnih navezav z dobavitelji, tekmeci in uporabniki,
- o zmožnost globalnega trženjsko-prodajnega nastopa, ki omogoča dostop do novih tržišč, distribucijskih kanalov in tehnologij (Kunej, 2003, str. 53).

Na razvoj farmacevtske industrije zadnja leta vplivajo težave zdravstvenega sistema, ki z različnimi prijemi skuša nadzirati stroškovno učinkovitost. Vse manj je registriranih novih zdravil, čedalje manj se jih nahaja v različnih stopnjah razvoja, registrirana zdravila pa se ne prodajajo, kot je bilo načrtovano. Ob vsem tem je vse težje pridobiti dovoljenje za promet z zdravilom, ker se je podaljšal čas od vložitve vloge do izdaje dovoljenja (Kunej, 2003, str. 1).

4.5. Trženje proizvajalcev generičnih in originalnih zdravil

Povprečno velika generična farmacevtska podjetja imajo razmeroma majhno ter skoncentrirano prodajno in trženjsko organizacijo. Za trženjsko komuniciranje zdravil večina podjetij porabi povprečno 10 % prihodkov od prodaje.

Trženje proizvajalcev originalnih in generičnih zdravil se razlikuje. Velika inovativna podjetja, ki so konkurirala na tržišču tudi necenovno (zaradi blagovne znamke), so prisiljena konkurirati cenovno, zato zmanjšujejo izdatke za prodajo in trženje. Po izteku patentne zaščite naraščajoča generična konkurenca sili inovativna podjetja k nižanju cen originalnih zdravil. Manjša generična podjetja si ne morejo privoščiti visokih stroškov trženjskega komuniciranja. Več kot ima generično podjetje izdelkov, boljši tržni položaj ima (Tomše, 2002, str. 6).

Po nekaterih ocenah se po vstopu generikov vrednostni tržni delež originalnih zdravil zmanjša povprečno za 25 %, količinski pa za 50 % (Hönigsman, 2002, str. 13).

Originalna podjetja v povprečju tržijo manjši sortiment zdravil (od 25 do 100), in sicer praviloma po vsem svetu. Zanje so značilni intenzivna trženjska dejavnost, s katero poudarjajo edinstvenost zdravila, ter velika vlaganja v blagovno znamko in trženjsko komuniciranje. Generična podjetja imajo večji proizvodni sortiment, od sto do štiristo zdravil. Večinoma gre za znana zdravila, ki so praviloma cenovno konkurenčna. Vlaganja v trženjsko komuniciranje so bistveno manjša, generična podjetja so manjša in poslujejo večinoma na lokalni in regionalni ravni (Hönigsman, 2002, str. 8).

4.6. Strategija prodaje in trženja

Strategija prodaje in trženja sodi med pomembnejše funkcijske strategije (strategija proizvodnje, nabave, kadrovska strategija).

Zaradi manjšega števila učinkovin, ki prihajajo iz razvojnih oddelkov farmacevtskih podjetij, postajata funkciji trženja in prodaje vse bolj pomembni, saj morata podjetju zagotavljati rast. Za ponazoritev navajamo podatek, da je FDA, ameriški urad za hrano in zdravila, leta 1996 odobril 53 novih učinkovin, leta 2000 le 27 in v prvi polovici leta 2001 samo šest (Vrhovnik, 2005, str. 10).

Podlaga za oblikovanje strategije prodaje in trženja so opravljene tržne raziskave, analize prednosti in slabosti podjetja, zastavljeni cilji podjetja, predvidevanja glede razvoja tržišč in okolja, dejavnosti tekmecev ter strateški cilji in analize učinkovitosti trženja. Na tej osnovi podjetje načrtuje trženjske dejavnosti ter izbira prodajna tržišča in odjemalce. Pri razvijanju strategije prodaje in trženja je bistven element *zasnova življenjskega cikla proizvoda*. Tak pristop omogoča oblikovanje ustreznega trženjskega spleta za posamezen proizvod glede na položaj v krivulji življenjskega cikla. Podjetja, ki imajo glavno skupino proizvodov v fazi rasti, bodo pri pridobivanju uporabnikov uspešnejša kot tista, ki imajo glavno skupino proizvodov v fazi zrelosti. Za fazo zrelosti sta značilna predvsem boj med tekmeci na področju politike cen ter razlikovanje proizvodov in segmentacije tržišča.

Iz zasnove življenjskega cikla proizvodov izhaja potreba, da podjetje v svoj program stalno uvaja nove izdelke. Uvajanje novosti je treba načrtovati tako, da bo strateški cilj podjetja v vsakem trenutku planiranega obdobja dosežen s prispevkom starega poslovnega programa in prispevkom novosti v poslovnem programu (Kunej, 2003, str. 17).

Zasnova življenjskega cikla proizvoda temelji na domnevi, da mora vsak uspešen izdelek v svoji ekonomski življenjski dobi skozi štiri faze, in sicer uvajanje, rast, zrelost in upadanje (Možina, 2002, str. 302).

Za življenjski cikel zdravila veljajo enake predpostavke kot za življenjski cikel drugih izdelkov.

Dolžina posameznih faz zdravila je odvisna od mnogih dejavnikov, kot sta razvoj izbrane terapijske skupine in hitrost prodiranja novih zdravil.

Ker je do novih zdravil dolga pot, je toliko bolj pomembno uspešno vzdrževanje in podaljševanje krivulje življenjskega cikla zdravila kot del uspešnega načrtovanja, povezanega v njim (Zakošek, 2005, str. 55).

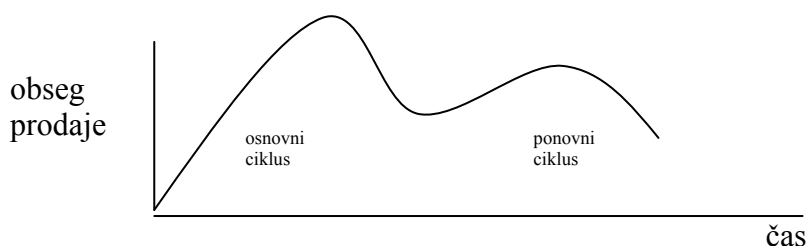
Najpomembnejše za življenjski cikel zdravila je zdravilo čim dlje obdržati v fazi zrelosti. Pri tem se izkoriščajo dodatne izboljšave, npr. farmacevtska oblika zdravila, ki omogoča odmerjanje enkrat na dan, nove indikacije, novo pakiranje (Guček Zakošek, 2005, str. 54–55). Izbira posameznih vrst trženjskih komunikacij je odvisna od tega, v katerem delu življenjskega cikla je zdravilo.

Na življenjski cikel zdravila vplivajo:

- o značilnosti zdravila,
- o dejavniki v podjetju (raziskave in razvoj, trženjske dejavnosti, cikli tržnega komuniciranja),
- o spremembe gospodarskih razmer (značilnosti tržišča, zakonodaja, regulacija cen),
- o uvažanje konkurenčnih zdravil,
- o spremembe glede zanimanja predpisovalcev za zdravilo (sprememba doktrine zdravljenja, nova dognanja o bolezni) (Luzar, 2002, str. 14).

Za prodajo novih zdravil je značilen ciklično-reciklični vzorec. Prvi cikel ponazarja napadalno trženjsko komunikacijo pri uvajanju zdravila na tržišče. Ko začne prodaja upadati, sledi ponovni zagon trženjskega komuniciranja, ki sproži naslednji cikel, vendar ima ta manjši obseg in traja manj časa.

Preglednica 3: Ciklično-reciklični vzorec prodaje zdravil



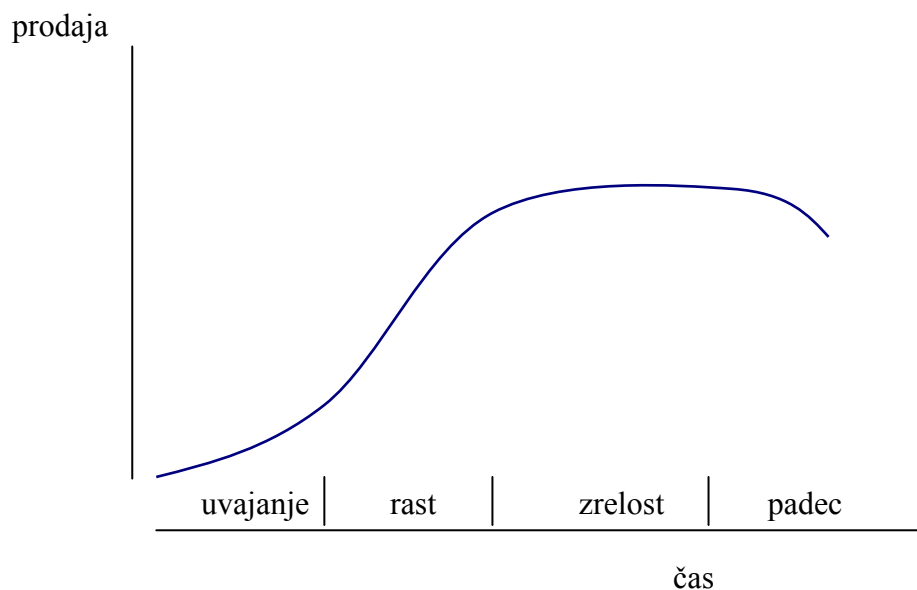
Vir: Prirejeno po Kotler, 1996, str. 357.

Pri običajnem zdravilu uvajanje traja en mesec, stopnja rasti šest mesecev, obdobje zrelosti petnajst mesecev, sledi dolga doba upadanja (Luzar, 2002, str. 13).

Ugotavljanje stopnje življenjskega cikla zdravila ni lahka naloga. Koliko časa traja posamezna stopnja, je odvisno od značilnosti zdravila, uporabe trženjskega spleta, značilnosti tržišča, dejavnosti tekmecev in drugih sprememb v okolju in podjetju. Tudi potek krivulje življenjskega cikla zdravila je poenostavljen in posplošen, saj vsako zdravilo ne preide vseh stopenj življenjskega cikla (Luzar, 2002, str. 12).

Življenjski cikel se lahko uporablja za približno napovedovanje nadaljnje prodaje izdelka, vendar ta napoved ne predvideva nenadnih sprememb na tržišču (Luzar, 2002, str. 1).

Preglednica 4: Življenjski cikel izdelka



Vir: Prirejeno po Hunger Wheelen, 1995, str. 126.

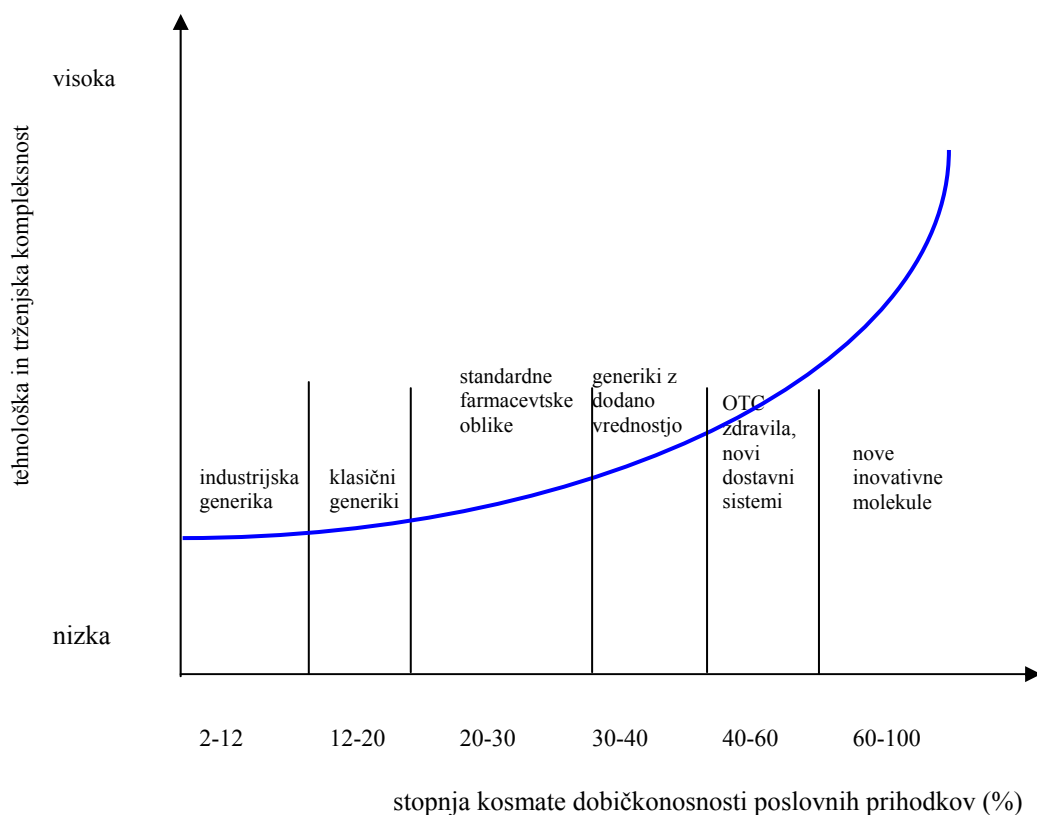
Na tem mestu posebej omenjamo pojem *dodana vrednost*. Ta je eden od kazalnikov poslovanja, ki se uporablja za prikaz kakovostnega poslovanja podjetja. Definicija dodane vrednosti pravi, da bo kupec kupil izdelek pri tistem, ki mu posreduje največjo dodano vrednost (Kesič, 1999, str. 472).

Konkurenčna prednost, ki si jo podjetje pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno vrednost (korist) za kupca, ki presega stroške ustvarjanja te vrednosti (Vrhovnik, 2005, str. 6).

Bistvene lastnosti dodane vrednosti so:

- inventivnost, s čimer mislimo na stalen dotok novih inventivnih zdravil, do katerih se lahko pride z lastnimi raziskovalno-razvojnimi dejavnostmi ali pa se izkoristi možnost poslovne povezave z drugim podjetjem,
- stroškovno optimalno vodenje poslovnih procesov v smislu spremljanja in izvajanja hitrih poslovnih odločitev,
- tržno sprejemljiv izdelek,
- izvajanje trženjskih dejavnosti,
- hitrejša sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev,
- dejavno vključevanje v povezovalne procese v svetovnem farmacevtskem prostoru,
- zavedanje pomena človeškega dejavnika v vseh procesih in dejavnostih podjetja, znotraj in zunaj njega (Kesič, 1999, str. 472).

Preglednica 5: Vrednotenje farmacevtske panoge s pomočjo krivulje dodane vrednosti



Vir: Prirejeno po Vrhovnik, 2005, str. 7.

Farmacevtsko podjetje vstopi v panogo ponavadi na levem robu in se nato vzpenja po krivulji. Bolj ko potujemo po krivulji desno, o večji tehnološki in trženjski razvitosti govorimo (Vrhovnik, 2005, str. 7).

Tudi za generično industrijo velja, da se mora za dolgoročni uspeh usmeriti na desno stran krivulje dodane vrednosti, kajti tam je največja donosnost, poslovanje pa stabilnejše. Tudi s tega vidika izginja meja med generično in inovativno industrijo. Generična podjetja morajo v poslovanje vpeljevati razvojno zahtevne projekte (odkritje nove učinkovine). Zdravila na skrajnem levem robu krivulje dodane vrednosti so pod stalnim cenovnim pritiskom in se soočajo s konkurenco, ki v zadnja leta prihaja predvsem iz Indije (Vrhovnik, 2005, str. 14).

Po mnenju več avtorjev lahko pričakujemo, da se bodo podjetja, ki danes nastopajo v samo eni od omenjenih panog, v prihodnje znašla v težavah, kar velja zlasti za tista, ki se ukvarjajo izključno s klasičnimi generičnimi zdravili. Razlog je močnejša konkurenca v tem delu krivulje. Farmacevtska podjetja se preoblikujejo v diverzificirana, pojavljajo se v več panogah hkrati. Po napovedih bo prava strategija prihodnosti ameriških in mednarodnih generičnih podjetij vzpenjanje po krivulji dodane vrednosti (Vrhovnik, 2005, str. 8–9).

5. PLIVA NA SLOVENSKEM TRŽIŠČU

5.1. Cilji poslovanja Plive na slovenskem tržišču

Cilj Plive na slovenskem tržišču je dolgoročno in trajno doseganje zelenih poslovnih izidov. Sem štejemo stabilno rast prodaje, preseganje 2,2-% tržnega deleža prodaje v prihodnjih letih ter boljšo prepoznavnost podjetja in njegovih zdravil v družbi.

5.2. Strategija prodaje in trženja

Dejavniki, ki proizvajalcu zdravil zagotavljajo uspešno trženje, so izbira pravih zdravil, priprava registracijske dokumentacije in proizvodnega procesa ter biti z zdravilom prvi na tržišču in, razumljivo, čim dlje. Časovna prednost pomeni vstop na še nenasičeno tržišče ter s tem večjo možnost za hitro rast prodaje in utrditev tržnega položaja (Suhadolc, 1999, str. 14).

Preden se zdravilo uvede na tržišče, mora podjetje izbrati strategijo trženja. Pri njeni izdelavi je treba upoštevati:

- o velikost in sestavo ciljnega tržišča, zahteve in želje uporabnikov, pozicioniranje izdelka,
- o cilje glede prodaje, tržnega deleža in dobička,
- o prodajno ceno zdravila, prodajne kanale in predračun sredstev, potrebnih za trženje,
- o dolgoročne cilje glede prodaje in dobička ter prilagajanje posameznih sestavin trženjskega spleta (Špiler, 1997, str. 28).

Prepoznavanje tržnih sprememb in zahtev ter pravočasno odzivanje nanje sta ključnega pomena.

Del Plivine strategije prodaje in trženja na slovenskem tržišču vključuje sodelovanje z Galexom, ki se je začelo leta 2002. S slovenskim proizvajalcem in veletrgovcem se je povezala, da bi hitreje prodrla na slovensko tržišče in posledično dosegla večji tržni delež na področju generičnih zdravil. Galex, proizvodnja in promet s farmacevtskimi in drugimi proizvodi, d.d., je farmacevtska družba iz Murske Sobote, ustanovljena leta 1991. Razvila se je iz galenskega laboratorija evropsko usmerjenega proizvajalca generičnih zdravil in zdravil za samozdravljenje. Galex je proizvodno in prodajno usmerjena družba, njegova dejavnost pa obsega proizvodnjo farmacevtskih in kozmetičnih izdelkov, zeliščnih čajev ter trgovino na debelo s farmacevtskimi in drugimi izdelki.

Tabela 4: Prodaja Galexa v letih od 1999 do 2005

	Prodaja (SIT)
1999	40.486.090
2000	50.148.224
2001	57.855.110
2002	61.056.613
2003	73.726.485
2004	99.076.255
2005	216.352.376

Vir: PharmMis, 2006.

Sodelovanje je zasnovano tako, da Pliva, d.d., priskrbi registracijsko dokumentacijo za zdravila, pri katerih je Galex naveden kot imetnik dovoljenja za promet. Sodelovanje je utemeljeno na odnosu med Galexom kot proizvajalcem zdravil in imetnikom dovoljenja za promet ter Plivo Ljubljana, d.o.o., ki zdravila trži.

Druga strateška funkcija sodelovanja je registracija generičnih zdravil, ki imajo velik tržni potencial za Galex in Plivo Ljubljana. Isto učinkovino Pliva trži z lastno blagovno znamko, Galex pa kot generik.

Pliva nastopa kot brand generična proizvajalka, kar pomeni, da trži generična zdravila z lastnimi blagovnimi znamkami.

Bistvo Galexovega nastopa sta registracija in prodor na tržišče z nižjimi cenami od originalnih farmacevtskih družb oziroma prilagojenimi glede na trenutno veljaven sistem referenčnih cen, poleg tega je prodor podprt z ustreznim trženjskim nastopom.

5.3. Trženjski splet

Plivin trženjski splet sestavljajo štirje elementi, ki jih bomo v nadaljevanju podrobneje predstavili:

- o izdelek (zdravilo),
- o prodajna cena,
- o prodajne poti,
- o trženjsko komuniciranje.

5.3.1. Plivina zdravila

Glavno strateško terapevtsko področje delovanja Plive je prodaja zdravil s področij kardiologije, osrednjega živčevja in infektologije. Plivin sortiment v Sloveniji trenutno sestavlja 70 zdravil oziroma 203 različnih oblik.

Zdravila za samozdravljenje predstavljajo 4,5 % prodaje Plivinih izdelkov, pri zdravilih na recept pa zaseda skupina za zdravljenje srčno-žilnih obolenj 23,7 %, skupina zdravil z

delovanjem na živčevje 27,2 % in skupina za sistemsko zdravljenje okužb 28,8 % prodaje (PharmMis, 2006).

V skupini **zdravil za zdravljenje bolezni srca in žilja** je Pliva zastopana z naslednjimi izdelki:

doksazosin	Tonocardin
cilazapril	Cilazil
atenolol	Atenolol Pliva
enalapril	Enazil
klortalidon	Hygroton
metildigoksin	Lanitop
torasemid	Diuver
pravastatin	Pravastatin Pliva
losartan	Losartic

Trženjska komunikacija poteka z dvema zdraviloma, Tonocardinom in Diuverjem.

Vodilni med Plivinimi izdelki za zdravljenje srčno-žilnih bolezni je Tonocardin, katerega prodaja je leta 2005 znašala 369,3 milijona tolarjev. Tonocardin predstavlja 15,6 % prodaje Plivinih zdravil.

Trženjska strategija pozicionira Tonocardin kot eno zdravilo za zdravljenje dveh bolezni (visok krvni tlak in benigna prostatična hiperplazija), in sicer pri ciljni skupini predpisovalcev, to so zdravniki splošne prakse, specialisti internisti, nefrologi, kardiologi in urologi.

Cilazil je farmakološki zaviralec ACE in se uporablja za zdravljenje visokega krvnega tlaka. Prodaja Cilazila je leta 2005 znašala 52,8 milijona tolarjev. Njegov delež v skupni prodaji je 2,2 %.

V zadnjem četrtletju leta 2005 je Pliva pričela tržiti novo zdravilo, diuretik, torasemid (Diuver), ki omogoča sodoben način zdravljenja, saj je v primerjavi z drugimi diuretiki bolj učinkovit in ga bolniki bolje prenašajo. Junija 2006 se je začelo trženje novega Plivinega zdravila Pravastatin Pliva, s katerim Pliva vstopa na tržišče zdravil za zniževanje lipidov v krvi (statini).

Tabela 5: Prodaja zdravil za bolezni srca in žilja

	Prodaja 2004 (SIT)	Prodaja 2005 (SIT)
Tonocardin	469.778.967	369.366.164
Lanitop	76.301.401	69.433.628
Cilazil	57.231.874	52.871.666
Enazil	54.607.666	40.673.426
Atenolol	17.073.357	15.459.142
Hygroton	5.071.000	5.163.876
Diuver		4.996.832

Vir: PharmMis, 2006.

V skupini **zdravil za sistemsko zdravljenje okužb** je Pliva zastopana z antibiotiki, ki zavzemajo 28,8-% delež prodaje njenih zdravil.

Antibiotiki v parenteralni obliki, ki se uporabljajo v bolnišnicah, so:

ceftazidim	Mirocef
cefuroksim	Ketocef
kloksacilin	Orbenin
ciprofloksacin	Ciprum
azitromicin	Sumamed

Peroralni antibiotiki, ki so namenjeni predvsem za ambulantno predpisovanje, so:

azitromicin	Sumamed
kloksacilin	Orbenin
ciprofloksacin	Ciprum
cefaleksin	Ceporex

Pri zdravilih za sistemsko zdravljenje okužb so trženjske dejavnosti povezane v glavnem s Sumamedom in Orbeninom.

Vodilni med Plivinimi zdravili za sistemsko zdravljenje bakterijskih okužb je Sumamed, katerega prodaja je leta 2005 znašala 245,9 milijona tolarjev. Sumamed predstavlja 10,4 % prodaje Plivinih zdravil.

Sumamed je pozicioniran kot makrolidni antibiotik za zdravljenje okužb dihal, kože in mehkih tkiv ter spolno prenosljivih okužb.

Orbenin je po prodaji na drugem mestu med Plivinimi antibiotiki, in sicer je v letu 2005 znašala 153 milijonov tolarjev. Orbenin predstavlja 6,4 % prodaje Plivinih zdravil.

Orbenin je ozkospektralni antibiotik in se uporablja za zdravljenje okužb, ki jih povzročajo stafilokoki.

Tabela 6: Prodaja zdravil za sistemsko zdravljenje okužb

	Prodaja 2004 (SIT)	Prodaja 2005 (SIT)
Sumamed	546.542.409	245.999.214
Orbenin	147.624.224	153.046.152
Ciprum	42.273.827	28.582.658
Ketocef	34.388.911	54.073.630
Mirocef	29.805.688	72.864.650
Crystacillin	15.421.295	15.049.279
Ceporex	13.906.998	21.668.709
Penbritin	11.858.781	9.914.356
Novocef	4.906.916	1.168.611
Geomycin	12.665.120	12.296.290
Fluconazole Pliva		3.858.751

Vir: PharmMis, 2006.

Skupina **zdravil za bolezni osrednjega živčevja** je številčno močno zastopana, in sicer z naslednjimi izdelki:

karbamazepin	Tegretol, Tegretol CR
risperidon	Risset
klomipramin	Anafranil
oksazepam	Praxiten

maprotilin	Ladiomil
metilfenobarbital	Phemiton
metadon	Heptanon
zolpidem	Zonadin
lamotrigin	Lamotrigin Pliva
gabapentin	Edion

Delež skupine za zdravljenje bolezni osrednjega živčevja v skupni prodaji Plivinih zdravil je 27,2 %.

Leta 2005 je bilo poslano na tržišče novo zdravilo iz skupine hipnotikov, Zonadin.

Vodilni med Plivinimi zdravili za bolezni osrednjega živčevja je Tegretol, katerega prodaja je leta 2005 znašala 187,9 milijona tolarjev, sledi Risset s 156,7 milijona tolarjev. Tegretol predstavlja 7,9 %, Risset pa 4,6 % prodaje Plivinih zdravil.

Trženjska komunikacija poteka predvsem z Rissetom, Tegretolom in Zonadinom.

Risset je antipsihotik in se uporablja za zdravljenje shizofrenije, Tegretol pa antiepileptično zdravilo.

Tabela 7: Prodaja zdravil za bolezni osrednjega živčnega sistema

	Prodaja 2004 (SIT)	Prodaja 2005 (SIT)
Heptanon	476.619.929	69.923.395
Tegretol	193.780.048	187.912.588
Prazine	135.504.166	156.710.650
Risset	42.391.837	109.997.398
Praxiten	25.766.670	24.559.080
Ladiomil	32.118.043	29.618.221
Phemiton	23.382.420	21.101.458
Anafranil	7.841.246	7.056.060
Difetoin	3.039.870	946.590
Phenonarbiton	8.715.436	8.264.923
Primidon	238.097	360.462
Zonadin		17.289.060
Asamid	1.200.158	1.531.882

Vir: PharmMis, 2006.

V skupino **zdravil, ki se izdajajo brez recepta, oziroma zdravil za samozdravljenje** sodijo:

paracetamol, psevdoefedrin, askorbinska kislina	Plivamed
askorbinska kislina	Plivit C
aluminijev in magnezijev hidrogen karbonat, magnezijev oksid	Gastal
acetilsalicilna kislina	Andol 100
propifenazon, paracetamol, kofein, kodein fosfat hemihidrat	Plivadon
loratadin	Rinolan
tiamin	Plivit B1
piridoksin	Plivit B6

Leta 2005 je prodaja Plivinih zdravil brez recepta znašala 106,9 milijona tolarjev, kar je 4,5 % prodaje vseh zdravil.

Plivamed v obliki šumečih tablet, je namenjen za lajšanje težav pri gripi in prehladnih obolenjih; začasno ublaži simptome prehlada ali gripe, kot so zvišana telesna temperatura, zamašen nos, nahod, bolečine v sinusih, glavobol in bolečine v mišicah. Gastal je antacid, ki odpravlja hiperacidnost in želodčne težave, povezane z njo. Andol 100 je antiagregacijsko zdravilo in se uporablja za preprečevanje in zdravljenje stanj, ko se zveča kopičenje trombocitov, npr. možganske kapi. Plivadon je kombinirano zdravilo, ki deluje protibolečinsko in protivročinsko in je namenjeno za lajšanje blagih do srednje hudih bolečin. Rinolan je antihistaminik in je indiciran za lajšanje simptomov alergijskega rinitisa in idiopatske kronične urtikarije. V skupini vitaminov so Plivit C, B1 in B6, ki jih uporabljamo pri bolezenskih stanjih zaradi pomanjkanja vitaminov.

Zdravila, ki se izdajajo brez recepta, se smejo oglaševati, z izjemo Plivadona.

Poudarek pri trženjski komunikaciji je na Plivamedu, Plivitu C in Gastalu.

Po prodajnih rezultatih je vodilni Plivadon, katerega prodaja je leta 2005 znašala 30,8 milijona tolarjev.

Plivamed se uporablja za lajšanje simptomov prehladnih obolenj, zato je trženjsko komuniciranje vezano na jesensko-zimsko sezono. Usmerjeno je na končne uporabnike zdravil (oglaševanje v medijih) in farmacevte v lekarnah.

Tabela 8: Prodaja zdravil brez recepta

	Prodaja 2004 (SIT)	Prodaja 2005 (SIT)
Plivadon	24.799.508	30.870.861
Gastal	20.193.654	16.219.838
Plivit C	18.699.570	20.778.571
Andol 100	16.553.875	15.228.990
Plivamed	6.946.680	14.360.010
Rinolan	1.834.287	1.438.852
Plivit B1	5.273.108	5.437.530
Plivit B6	2.696.058	2.586.618

Vir: PharmMis, 2006.

Področje **peroralnih kontraceptivov** zastopajo naslednja zdravila, ki jih Pliva trži v sodelovanju z madžarskim podjetjem Gedeon Richter:

gestoden, etinilestradiol

Lindynette 20, Lindynette 30

levonorgestrel, etinilestradiol

Rigevidon

levonorgestrel, etinilestradiol

Tri-Regol

Tabela 9: Prodaja peroralnih kontraceptivov

	Prodaja 2005 (SIT)
Lyndinette 20	1.002.352
Lyndinette 30	632.580
Tri-Regol	581.742
Rigevidon	728.856

Vir: PharmMis, 2006.

Leta 2005 je prodaja peroralnih kontraceptivov znašala 2,9 milijona tolarjev, kar je 0,12 % skupne prodaje. Upoštevati pa je treba, da so bila ta zdravila na tržišče poslana jeseni 2005 in se pričakuje nadaljnja rast prodaje.

5.3.1.2. Življenjski cikel Plivinih zdravil

Življenjski cikel zdravil je pomembna trženjska zasnova, sestavljena iz naslednjih stopenj: uvajanje, rast, zrelost in upadanje. V obdobju zrelosti govorimo o rastoči, stabilni in upadajoči zrelosti zdravila (Potočnik, 1996, str. 206–209).

Tabela 10: Življenjski cikel Plivinih zdravil

			Orbenin Plivado n Praxiten Prazine	Ulzol Tegreto l Gastal Lanitop	Voltaren
		Plivamed Risset			
	Gluformin Enazil Rinolan			Plivit C	Sumamed Tonocardin n
	Ciprum Zonadin			Betrion Cilazil Setronon	Anafranil Nistatin Novocef Penbritin Phemiton Phenobarbiton n
Diuver Lyndinette e Rigevidon Tri-regol Pravastatin n					Plivit B1 Plivit B6 Plivit D3
Uvajanje	Tržno neuspela zdravila	Rast	Zrelost		Upadanje
			rastoča zrelost	stabilna zrelost	padajoča zrelost

Vir: Lastna analiza.

Plivin sortiment ni uravnotežen, kot je razvidno iz razporeditve zdravil po posameznih stopnjah življenjskega cikla. Večina je na stopnji padanja, veliko jih je tudi na stopnji zrelosti,

le malo pa na stopnji rasti in uvajanja. Glede na številčno zastopanost konkurenčnih zdravil v posameznih terapevtskih skupinah obstaja velika potreba Plive po zdravilih, ki vstopajo v fazo uvajanja in rasti. Razlog, da je veliko zdravil na stopnji zrelosti ali padanja, je prepozno lansiranje na tržišče. To pomeni, da gredo nekatera iz faze lansiranja naravnost v fazo zrelosti in padanja.

Trženjske strategije morajo biti usmerjene tako, da se zdravilo čim dlje zadrži na stopnji zrelosti. Za uspešno trženje zdravil že dolgo ni več dovolj samo imeti zdravilo na tržišču, temveč so potrebni tudi drugačni trženjski pristopi.

Za zdravila, ki so v fazi rasti, je potrebno aktivno in učinkovito trženjsko komuniciranje, pri čemer velja poudarjati prednosti pred konkurenčnimi zdravili, navezovati osebne stike s predpisovalci in z vsem tem vplivati na možno izbiro zdravila.

Na stopnji zrelosti so prav tako potrebne številne trženjske dejavnosti, ki pa so v nasprotju z obdobjem uvajanja usmerjene v poudarjanje dodane vrednosti zdravila ali storitev bodisi za zdravnika ali bolnika. Trženjski pristopi so naravnani na nova terapevtska področja ali v nove skupine predpisovalcev. V fazi zrelosti se trženjski splet usmeri na pospeševanje prodaje in oglaševanje. V fazi upadanja se prodaja počasi zmanjšuje.

5.3.2. Cene zdravil

Cena zdravil je še vedno eden od osnovnih elementov trženjskega spleta, ker je od nje močno odvisna prihodnost zdravila na tržišču.

Mehanizmi, ki jih država uvaja z namenom zmanjševanja stroškov za zdravila, so nadzor nad cenami, uvajanje pozitivnih oziroma negativnih list, soudeležba ali povečanje prispevka bolnikov, vzpostavljanje nadzora nad predpisovanjem zdravil, spodbujanje racionalne porabe zdravil in spodbujanje porabe generičnih zdravil (Hönigsman, 2002, str. 14).

5.3.3. Prodajne poti zdravil

Proizvajalci zdravil ne zagotavljajo neposredne končne oskrbe bolnika. Ta je v domeni različnih prodajnih poti, ki so v farmacevtski industriji točno določene (bolnišnice, lekarne, veleadrogerije). Po načinu prodaje farmacevtsko tržišče lahko razdelimo na:

- bolnišnično prodajo,
- prodajo na drobno (lekarne),
- javna naročila.

Za bolnišnično prodajo in javna naročila je značilna prodaja v obliki javnih razpisov, kar za proizvajalca po eni strani pomeni veliko konkurenco in posledično nizke cene, po drugi pa zagotovljeno letno količino prodaje. Z bolnišničnimi razpisi se tržijo predvsem zdravila, ki se aplicirajo samo v zdravstvenih ustanovah, npr. parenteralna, ki se dajejo z injekcijo ali infuzijo (Bahar, 2005, str. 22).

Javna naročila so ustaljen postopek poslovanja v državni upravi in se financirajo iz proračuna (Kreft, 2004, str. 42).

Večina farmacevtskih proizvajalcev posreduje svoja zdravila do končnih uporabnikov (lekarne, bolnišnice) prek veleadrogerij.

V Sloveniji obstajata najmanj dve prodajni poti zdravil (distribucijska kanala). Ena poteka iz veleddrogerij v zunanje lekarne in nato do bolnika, druga pa v bolnišnične lekarne, od tam na bolnišnične oddelke in do bolnika (Zakošek, 2005, str. 60).

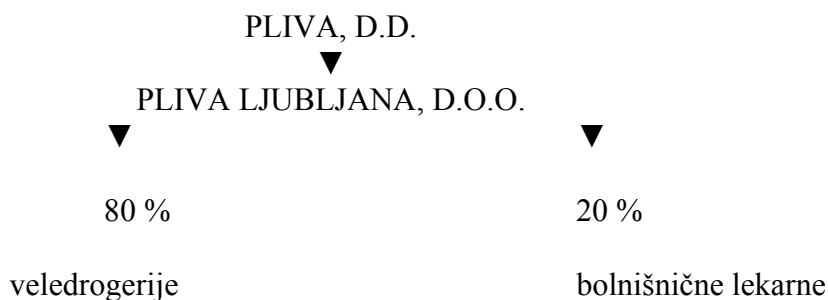
Pliva Ljubljana, d.o.o., od leta 2004 nastopa kot samostojno podjetje in lahko opravlja distribucijsko dejavnost. V ta namen razpolaga s skladiščem zdravil in pripadajočimi logističnimi dejavnostmi. Poleg tega je prevzela nekatere naloge, ki so jih prej opravliali veleddrogeristi (obveščanje o posebnih popustih, pogajanja o cenah in drugih pogojih poslovanja, financiranje zalog zdravil in prevzem tveganja na različnih ravneh tržne poti, fizično posedovanje zdravil, plačila ...). Tako je poslovanje z veleddrogerijami stroškovno ugodnejše (manjši popusti veleddrogerijam omogočajo več sredstev za trženjske dejavnosti). Pliva Ljubljana, d.o.o., večino zdravil uvaža iz Plive, d.d., Zagreb, jih skladišči in v približno 80 % opravlja promet na debelo do drugih veleddrogerij (Kemofarmacija, Salus, Gopharm, Farmadent, Pharmakon ...).

Prodajna pot zdravila se začne v proizvodnih enotah Plive v Zagrebu, potem pa se zdravila skladiščijo v Plivi Ljubljana. Zaposleni (odgovorni farmacevt) v Plivi Ljubljana je odgovoren za kakovostno analizo vseh sestavin, količinsko analizo učinkovin vsake uvožene serije zdravil in druge analize, potrebne za zagotavljanje kakovosti, ter za pošiljanje serij zdravil v promet. Zavod za farmacijo in preizkušanje zdravil je uradni kontrolni laboratorij, ki pogodbeno opravlja nadzor kakovosti v imenu Plive Ljubljana.

Oddelek logistike v podjetju sodeluje z veleddrogerijami in proizvodnimi enotami, da se zagotovijo zadostne količine zdravil v veleddrogerijah. Na ta način je dosežena dobra komunikacija vseh udeleženih partnerjev in posledično k boljši nadzor nad prometom z zdravili.

Sistem pošiljanja zdravil v lekarne omogoča dostavo iz veleddrogerij večkrat dnevno. Prodajna pot se konča pri uporabniku, ki zdravilo v lekarni bodisi kupi bodisi mu ga izda farmacevt na podlagi recepta ali ga prejme v bolnišnici kot del hospitalizacije.

Preglednica 6: Tržne poti Plivinih zdravil



Vir: Lastni.

Zagotavljanje oskrbe tržišča z zdravili je ključnega pomena za uspešno prodajo zdravila. Pomanjkanje zdravila na tržišču, pa čeprav le začasno, ima dolgoročne posledice za nadaljnjo prodajo, saj zdravnik bolniku predpiše drugo. V primeru, da gre za kronično terapijo in mu zdravilo ustreza, je zelo verjetno, da se bo naprej zdravil z na novo predpisanim zdravilom.

5.3.4. Trženjsko komuniciranje

Trženjsko komuniciranje je glavna dejavnost Plive Ljubljana in kot tako pomeni osnovo prodaje zdravil.

Trženjsko komuniciranje je usmerjeno v doseganje naslednjih kratkoročnih ciljev:

- o uvajanje zdravil na tržišče,
- o doseganje načrtovanega tržnega deleža v terapevtski skupini.

Trženjsko komuniciranje se izvaja na različne načine, v glavnem pa poteka prek farmacevtskih predstavnikov, ki predstavljajo zdravila, pa tudi s sodelovanjem na domačih in tujih simpozijih in kongresih ter z izvajanjem kliničnih ali postmarketinških raziskav.

Trženjska komunikacija, ki poteka med farmacevtskimi predstavniki in predpisovalci zdravil, je usmerjena predvsem na primarno raven zdravstva v zdravstvenih domovih, pa tudi na sekundarno in terciarno raven.

Zdravila na recept se po slovenski zakonodaji ne smejo oglaševati, zato trženjska komunikacija poteka samo s strokovno javnostjo (zdravniki, farmacevti). Farmacevtski predstavniki podajajo ustne in pisne informacije o zdravilih v obliki prospektov, raziskav, kliničnih povzetkov in druge strokovne literature.

Zdravila za samozdravljenje pa je dovoljeno oglaševati širši javnosti, pri čemer je treba upoštevati zakonsko določena pravila o vsebini oglaševanja, ki ne sme biti zavajajoča ali preveč strokovna za laično javnost. Trženjsko komuniciranje zdravil za samozdravljenje se razlikuje od trženjskega komuniciranja zdravil na recept, saj je v prvi vrsti namenjeno končnim uporabnikom zdravila. Vloga farmacevta, ki končnemu uporabniku svetuje ali proda zdravilo, prav tako ni nezanemarljiva.

5.3.4.1. Oglaševanje

Za oglaševanje zdravil strokovni javnosti z objavami oglasov v publikacijah, namenjenih zdravnikom in farmacevtom, tudi Pliva Ljubljana namenja nekaj sredstev. Pri zdravilih za samozdravljenje je za vpeljavo in utrjevanje posamezne blagovne znamke nujno oglaševanje oziroma obveščanje širše javnosti. V medijih se oglašujejo zlasti Plivamed, Plivit C in Gastal. Večinoma gre za ozek izbor medijskega spleta.

Za ponazoritev navajam prodajo blagovne znamke Lekadol, ki je leta 2005 dosegla 677 milijonov tolarjev, medtem ko je prodaja Plivinega Plivameda znašala 14 milijonov tolarjev. Lek seveda intenzivno izrablja možnosti trženjskega komuniciranja laični javnosti z ustreznimi finančnimi vložki.

Drugi primer je Bayerjev Rupurut s prodajo 161 milijonov tolarjev, medtem ko je bilo Plivinega Gastala prodanega za 16 milijonov. Prodaja Aspirina 100 je leta 2005 znašala 138 milijonov, prodaja Plivinega Andola 100 pa 15 milijonov tolarjev.

V izbranih medijih ni dosežena zadostna moč oglaševanja, kar je razvidno iz podatkov o prodaji oziroma prepoznavnosti zdravil. Plivino vodilno zdravilo po prodaji, Plivadon, se ne sme oglaševati, ker vsebuje narkotično učinkovino (kodein).

5.3.4.2. Pospeševanje prodaje

Način pospeševanja prodaje, zlasti novega zdravila v fazi uvajanja na tržišče, so postmarketinške raziskave. Z njimi zdravnik pridobiva izkušnje glede novega zdravila, podjetje pa lahko izsledke raziskav uporabi za strokovne namene, kot je objava rezultatov v strokovnih publikacijah. Po drugi strani je farmacevtskemu podjetju vsaj med trajanjem raziskave do neke mere zagotovljena prodaja zdravila.

Zlasti ob uvajanju novega zdravila na tržišče je zelo pomembno, da je zdravilo bolnikom na voljo v lekarnah. V ta namen se izkorišča načine pospeševanja prodaje v lekarnah, in sicer v smislu ugodnosti za farmacevte ob naročilu novega zdravila.

Pomembno vlogo pri pospeševanju prodaje imajo strokovne publikacije (brošure in letaki s podatki o zdravilu).

5.3.4.3. Osebna prodaja

Osebna prodaja, kamor sodijo osebni obiski farmacevtskih predstavnikov, je bistveno komunikacijsko orodje pri trženju Plivinih zdravil. K osebni prodaji prištevamo še prirejanje strokovnih predavanj v zdravniških društvih in organiziranje okroglih miz, na katerih zdravniki soočijo svoja stališča glede posamezne medicinske problematike.

5.3.4.4. Odnosi z javnostjo

Na področju graditve odnosov z javnostjo se Pliva zaveda pomena navezave stikov s končnimi uporabniki zdravil. S tem namenom je bila leta 2005 uvedena tedenska poljudna medicinska rubrika v časopisu Dnevnik, Plivin svetovalni kotiček, poleg tega Pliva izdaja bilten Sreda, v katerem so tematsko obravnavana različna bolezenska stanja, opisano je zdravljenje in navedeni so različni nasveti za izboljšanje kvalitete življenja.

S komunikacijo se poleg osnovnega obveščanja o zdravilih za samozdravljenje poskuša tudi spodbujati nakupne potrebe končnih uporabnikov. Druge uporabljene oblike odnosov z javnostjo so še oglasi v časopisih in revijah ter radijske kontaktne oddaje.

6. PONOVO POZICIONIRANJE PLIVE NA SLOVENSKEM TRŽIŠČU

6.1. Razlogi za ponovno pozicioniranje

Med razloge za ponovno pozicioniranje Plive sodi predvsem vztrajno zmanjševanje njenega tržnega deleža v Sloveniji. Razlogi za slabo poslovanje in s tem upadanje prodaje so večplastni. Delno so povezani s strategijo in poslovanjem Plive, d.d., delno pa z zastavljeno strategijo in poslovanjem Plive Ljubljana, d.o.o., ter s sistemom regulative na področju zdravil.

Kot je prikazano v razpredelnici, se je prodaja Plivinih zdravil v Sloveniji med letoma 1999 in 2005 nenehno zmanjševala.

Tabela 11: Prodaja Plive v Sloveniji v letih od 2000 do 2005

leto	Prodaja (SIT)	Prodaja (EUR)
2000	2.865.049.476	15.014.093
2001	3.101.664.839	13.965.411
2002	3.002.781.632	14.280.083
2003	3.438.075.385	13.279.856
2004	3.126.662.660	14.710.110
2005	2.332.822.494	13.092.123

Vir: PharmMis, 2006.

Za ponovno pozicioniranje se v praksi odloča v primerih ko poslovanje podjetja ni več oziroma ni dovolj konkurenčno. Vsekakor je k ponovnemu pozicioniranju podjetja potrebno pazljivo pristopiti (Kerim, 2001, str. 137).

Po Kesičevih navedbah je bistveno, da podjetje deluje aktivno in da izbere jasno strategijo delovanja. Najslabše poslujejo podjetja, ki ne izvajajo dovolj jasne strategije ("stuck in the middle of the road" oziroma v prevodu ostanejo na pol poti). Podjetje, ki želi poslovati uspešno, mora torej najprej določiti jasno strategijo svojega delovanja (Kesič, 2004, str. 46). Navedena definicija najbolje izraža trenutno poslovanje podjetja Pliva Ljubljana, d.o.o., ki je podkrepljeno z rezultati prodaje na tržišču. Pliva se je strateško opredelila za dvojno strategijo razvoja poslovanja, in sicer kot originalno in generično farmacevtsko podjetje.

Kot je Kesič pravilno napovedal, se je dvojno poslovanje, z originalnimi in generičnimi zdravili, izkazalo za razmeroma težavno in neuspešno strategijo. Strategija je značilno definirana kot strategija "middle of the road", ki se ponavadi pokaže kot neuspešna in zahteva celovit preskok v samo eno, točno določeno in čisto, enovito vrsto strategije (Kesič, 2004, str. 175).

Pliva se je leta 2002 odločila za razvoj in prodajo generičnih zdravil z lastno blagovno znamko. Obdobje prehoda na generično družbo odslikavajo slabši poslovni izidi in šibkejša konkurenčnost.

Plivino poslovanje zaznamujejo strateška vpetost med trženje generičnih zdravil, ki nimajo dodane vrednosti, in trženje originalnih zdravil, katerih tržni delež se zaradi naraščajoče konkurence in s tem povečane ponudbe, zmanjšuje.

Ocenjujem, da stabilno prodajo na slovenskem tržišču po uvedbi novih zdravil lahko pričakujemo v obdobju treh let. Do leta 2009, ko bo Pliva z lansiranjem svojih novih generičnih zdravil dosegla stabilno in vzdržno rast, k čemur bodo pripomogli ustrezni trženjsko-prodajni pristopi, je treba uvesti bolj prodoren način poslovanja.

V nadaljevanju dela bom skušala dokazati na začetku postavljeno hipotezo, da je treba za doseganje stabilne rasti razvijati nove načine poslovnega delovanja.

Po Williamsonovi teoriji poslovanja podjetij je podjetje skupek sredstev posloводства, ljudi, idej, znanja, stalnih inovacij, konkurenčnega delovanja in odnosov do konkurence v smislu doseganja rezultatov poslovanja. Podjetje mora pri svojem delovanju zagotavljati stalno rast in razvojni krog. Za zagotavljanje strategije lahko uporabi strategijo akvizicij primernih entitet, ki bodo želene rasti podprle (Kesič, 2004 (a), str. 12).

Način poslovnega sodelovanja je izbira strateškega partnerja, s katerim se ustvari dolgoročno sodelovanje na področju trženja zdravil.

Sodelovanje z Galexom je zasnovano kot izkoriščanje skupne sinergije poslovanja, ki bi omogočalo večjo konkurenčnost. Galex je s sodelovanjem s Plivo pridobil dovoljenja za promet z generičnimi zdravili za zdravljenje srčno-žilnih, revmatskih in infekcijskih bolezni.

Uspešno in konkurenčno podjetje je tisto, ki ima in zna uporabiti znanje in informacije, deluje trženjsko, hitro, prilagodljivo, prodorno, išče nove izzive in v središče dogajanja postavlja ljudi – predpisovalce zdravil, farmacevte, zaposlene, dobavitelje (Kesič, 2004, str. 40).

Trženjska in prodajna strategija ne smeta biti ločeni, ampak se morata dopolnjevati v skupno strategijo z namenom doseganja istega cilja v nekem obdobju. Trženjska strategija vključuje uvajanje novih zdravil glede na že uveljavljene oziroma še ne uveljavljene terapije zdravljenja ter izvajanje trženjskih raziskav, ki pomagajo doseči cilj trženjske strategije. Prodajna strategija sledi trženjski in predvsem pospešuje njeno delo s čim bolj pogostimi oblikami komuniciranja z zdravniki in farmacevti (Zdravje, 2000, str. 19).

6.2. Empirična raziskava

Namen prve raziskave (anketni vprašalnik) je bil ugotoviti prepoznavnost in ugled podjetja med zdravniki ter kakovost sodelovanja med zdravniki in Plivo Ljubljana, d.o.o. Druga raziskava se je ukvarjala z različnimi možnostmi trženjskega komuniciranja. Ker ni mogoče opazovati celotne populacije predpisovalcev zdravil, sem se omejila na del populacije (vzorčenje). V obeh anketah so sodelovali zdravniki različnih specializacij (specialisti splošne prakse, pediatrije, šolske medicine), udeleženci dveh strokovnih srečanj, namenjenih izobraževanju zdravnikov (Tavčarjevi dnevi, Simpozij urgentne medicine).

Iz rezultatov preučevanja dela enot izbrane populacije bom z analizo poskusila sklepati o celotni populaciji. Prvi vprašalnik je izpolnilo 174, drugega pa 123 zdravnikov. Oba sta bila sestavljena tako, da sta anketirancem omogočala čim lažje in čim bolj enostavno odgovarjanje na vprašanja, in sicer so odgovarjali z obkroževanjem številok. Vprašanja v anketi so bila zaprtega tipa. V prilogi sta vzorca vprašalnika.

Za analizo prvega vprašalnika, ki se nanaša na ugotavljanje prepoznavnosti in ugleda podjetja med zdravniki, sem s pomočjo statistične metode hi-kvadrat preizkusa (χ^2) preverila, ali se

dobljene frekvence statistično pomembno razlikujejo od teoretično pričakovanih. S hi-kvadratom preizkušamo ničelno domnevo, da so odgovori enakomerno porazdeljeni med posameznimi kategorijami vprašanj. Na podlagi dobljenih rezultatov bom poskusila podati nekaj sklepnih ugotovitev, ki bodo služile pri ponovnem pozicioniranju Plive Ljubljana, d.o.o.

6.2.1. Rezultati podatkov raziskave

Prvi vprašalnik se je nanašal na prepoznavnost podjetja Pliva Ljubljana, in sicer, kakšen ugled uživa med zdravniki, kako ocenjujejo kakovost medsebojnega sodelovanja in kaj menijo o strokovnosti in uporabnosti promocijskega materiala. Anketiranci so izbirali med navedenimi možnostmi in obkrožili najprimernejšo trditev.

Tabela 12: Prepoznavnost Plive

Vprašanje: Kako bi označili prepoznavnost Plive?		
	število odgovorov	%
neprepoznavna, po ničemer ne izstopa	1	0,57
slabo prepoznavna	4	2,30
prepoznavna	35	20,12
dokaj prepoznavna	79	45,40
zelo prepoznavna, zelo izstopa glede na druge	55	31,61
skupaj	174	100,0

Vir: Lastna anketa.

Iz dobljenih podatkov je razvidno večinsko mnenje zdravnikov (45,40 %), da je Pliva dokaj prepoznavna, le nekoliko manjši delež vprašanih (31,61 %) pa meni, da je zelo prepoznavna in da izstopa glede na druga farmacevtska podjetja.

Tabela 13: Rezultati statistične obdelave

	število odgovorov (f _o)	število pričakovanih odgovorov (f _i)
neprepoznavna, po ničemer ne izstopa	1	34,8
slabo prepoznavna	4	34,8
prepoznavna	35	34,8
dokaj prepoznavna	79	34,8
zelo prepoznavna, zelo izstopa glede na druge	55	34,8
χ^2 (*)	127,954	
stopnja prostosti (df)	4	
stopnja značilnosti (asympt. sig.)	,000	

*Nobena celica nima pričakovanih frekvenc manj od 5. Najnižja vrednost pričakovanih frekvenc je 34,8.

Vir: Statistična analiza SPSS 8.0.

S statistično metodo hi-kvadrat preizkusom preverjamo ali se dobljeni odgovori statistično pomembno razlikujejo od teoretičnih oziroma pričakovanih. Preizkušamo ničelno hipotezo, da so odgovori enakomerno porazdeljeni med posameznimi kategorijami vprašanj. Statistični izračun pokaže, da je število pričakovanih odgovorov v vsaki kategoriji vprašanj 34,8.

Na podlagi vzorčnih podatkov sem zavrnila ničelno domnevo (da so dejanske in teoretične frekvence enake) pri stopnji značilnosti $P = 0,000$ in sprejemam alternativno domnevo, da se porazdelitev dejanskih odgovorov statistično pomembno razlikuje od enakomerne porazdelitve.

Med strokovno javnostjo se Pliva po prepoznavnosti uvršča dokaj visoko, saj je s svojim širokim sortimentom zdravil bistveno vplivala na predpisovalne navade zdravnikov.

Tabela 14: Kakovost medsebojnega sodelovanja

Vprašanje: Ocenite kakovost medsebojnega sodelovanja		
	število odgovorov	%
nezadostna	2	1,15
zadostna	6	3,45
dobra	34	19,54
prav dobra	67	38,50
odlična	65	37,36
skupaj		100,0

Vir: Lastna anketa.

Kakovost sodelovanja Plive in zdravnikov je bila ocenjena kot prav dobra, in sicer tako meni 38,5 % vprašanih, le nekoliko manjši delež sodelujočih (37,3 %) se je odločil za najvišjo oceno.

Tabela 15: Rezultati statistične obdelave

	število odgovorov (f_o)	število pričakovanih odgovorov (f_i)
nezadostna		
zadostna	2	34,8
dobra	6	34,8
prav dobra	34	34,8
odlična	67	34,8
skupaj	65	34,8
$\chi^2 (*)$	110,770	
stopnja prostosti (df)	4	
stopnja značilnosti (asympt. sig.)	,000	

*Nobena celica nima pričakovanih frekvenc manj od 5. Najnižja vrednost pričakovanih frekvenc je 34,8.

Vir: Statistična analiza SPSS 8.0.

S statistično metodo hi-kvadrat preizkusom preverjamo ali se dobljeni odgovori statistično pomembno razlikujejo od teoretičnih oziroma pričakovanih. Preizkušamo ničelno hipotezo, da so odgovori enakomerno porazdeljeni med posameznimi kategorijami vprašanj. Število pričakovanih odgovorov v vsaki kategoriji vprašanj je 34,8.

Na podlagi vzorčnih podatkov sem zavrnila ničelno domnevo (da so dejanske in teoretične frekvence enake) pri stopnji značilnosti $P = 0,000$ in sprejemam alternativno domnevo, da se porazdelitev dejanskih odgovorov statistično pomembno razlikuje od enakomerne porazdelitve.

Zdravniki v veliki večini komunicirajo prek farmacevtskih predstavnikov, pravzaprav se tako oblikuje način sodelovanja s farmacevtskim podjetjem. Farmacevtski predstavniki si na podlagi strokovnega predstavljanja zdravil, osebnostnih značilnosti in prodajnih veščin poskušajo pridobiti naklonjenost predpisovalcev zdravil, s tem pa posledično doseči uspeh pri prodaji na novo lansiranih zdravil in vzdrževati prodajo obstoječega sortimenta. Po drugi strani farmacevtski predstavniki delujejo kot povezava med zdravniki in farmacevtskim podjetjem, ki mu sporočajo njihove potrebe in zahteve.

Zdravniki so ocenili, da Plivini farmacevtski predstavniki uspešno zadovoljujejo njihove želje in pričakovanja.

Tabela 16: Ugled Plive

Vprašanje: Kako bi označili ugled podjetja Pliva?		
	število odgovorov	%
neugledno	1	0,57
manj ugledno	1	0,57
ugledno	24	13,79
dokaj ugledno	70	40,24
zelo ugledno podjetje	78	44,83
skupaj		100,0

Vir: Lastna anketa.

Iz odgovorov na vprašanje o ugledu Plive kot farmacevtskega podjetja je razvidno večinsko pozitivno mnenje, saj jo je 44,83 % sodelujočih označilo za zelo ugledno podjetje in ji podelilo najvišjo oceno.

Tabela 17: Rezultati statistične obdelave

	število odgovorov (f _o)	število pričakovanih odgovorov (f _i)
neugledno	1	34,8
manj ugledno	1	34,8
ugledno	24	34,8
dokaj ugledno	70	34,8
zelo ugledno podjetje	78	34,8
χ^2 (*)	158,241	
stopnja prostosti (df)	4	
stopnja značilnosti (asympt. sig.)	,000	

*Nobena celica nima pričakovanih frekvenc manj od 5. Najnižja vrednost pričakovanih frekvenc je 34,8.

Vir: Statistična analiza SPSS 8.0.

S statistično metodo hi-kvadrat preizkusom preverjamo ali se dobljeni odgovori statistično pomembno razlikujejo od teoretičnih oziroma pričakovanih. Preizkušamo ničelno hipotezo, da so odgovori enakomerno porazdeljeni med posameznimi kategorijami vprašanj. Število pričakovanih odgovorov v vsaki kategoriji vprašanj je 34,8.

Na podlagi vzorčnih podatkov sem zavrnila ničelno domnevo (da so dejanske in teoretične frekvence enake) pri stopnji značilnosti $P = 0,000$ in sprejemam alternativno domnevo, da se

porazdelitev dejanskih odgovorov statistično pomembno razlikuje od enakomerne porazdelitve.

Razvidno je, da so anketirani v visokem, skoraj polovičnem deležu prepričani o nespornem ugledu Plive kot farmacevtskega podjetja.

Tabela 18: Strokovnost in uporabnost promocijskega materiala

Vprašanje: Ocenite strokovnost in uporabnost Plivinega promocijskega materiala		
	število odgovorov	%
nezadostno	1	0,57
zadostno	8	4,60
dobro	19	10,93
prav dobro	75	43,10
odlično	71	40,80
skupaj	174	100,0

Vir: Lastna anketa.

Strokovnost in uporabnost promocijskega materiala, ki ga Pliva pripravlja za strokovno javnost, je bila večinoma (43,10 %) ocenjena z oceno prav dobro.

Tabela 19: Rezultati statistične obdelave

	število odgovorov (f_o)	število pričakovanih odgovorov (f_t)
nezadostno	1	34,8
zadostno	8	34,8
dobro	19	34,8
prav dobro	75	34,8
odlično	71	34,8
$\chi^2 (*)$	144,736	
stopnja prostosti (df)	4	
stopnja značilnosti (asympt. sig.)	,000	

*Nobena celica nima pričakovanih frekvenc manj od 5. Najnižja vrednost pričakovanih frekvenc je 34,8.

Vir: Statistična analiza SPSS 8.0.

S statistično metodo hi-kvadrat preizkusom preverjamo ali se dobljeni odgovori statistično pomembno razlikujejo od teoretičnih oziroma pričakovanih. Preizkušamo ničelno hipotezo,

da so odgovori enakomerno porazdeljeni med posameznimi kategorijami vprašanj. Število pričakovanih odgovorov v vsaki kategoriji vprašanj je 34,8.

Na podlagi vzorčnih podatkov sem zavrnila ničelno domnevo (da so dejanske in teoretične frekvence enake) pri stopnji značilnosti $P = 0,000$ in sprejemam alternativno domnevo, da se porazdelitev dejanskih odgovorov statistično pomembno razlikuje od enakomerne porazdelitve.

Plivin promocijski material vsebuje poleg promocijskih sporočil za posamezno zdravilo tudi povsem praktične informacije, za katere pri pripravi promocijskih materialov menimo, da bodo koristile zdravniku pri vsakdanjem delu (npr. vrednosti biokemičnih preiskav, varna izbira zdravil med nosečnostjo).

Med pomanjkljivostmi izvedene ankete navajam dejstvo, da ni bila neodvisna in tudi ni vključevala primerjave posameznih dejavnikov med drugimi farmacevtskimi podjetji.

Rezultati ankete torej dopuščajo sklep, da je Pliva Ljubljana, d.o.o., s svojimi trženjskimi dejavnostmi dobro prepoznavna, zdravniki so zadovoljni z ravnijo medsebojnega sodelovanja in menijo, da je ugledno farmacevtsko podjetje.

Glede na izrazito pozitivno mnenje predpisovalcev zdravil v navedenih kategorijah vprašanj bi seveda pričakovali odlično poslovno uspešnost, vendar ni tako. Med razlogi, zaradi katerih Pliva na tržišče ne prodira tako uspešno, kot si je zastavila, kot glavnega navajam prepozno lansiranje generičnih zdravil, saj Plivina zdravila na tržišču pogosto nastopajo kot tretja ali četrta paralela, zato so tržni deleži bolj ali manj razporejeni med paralelna zdravila. Zaradi obširnega sortimenta je izbor zdravil, s katerimi se izvaja

trženjsko komuniciranje, zelo velik (farmacevtski predstavnik na obisku pri zdravniku povprečno predstavi najmanj štiri ali pet zdravil z različnih terapevtskih področij). Če trženjsko komuniciranje z nekim zdravilom po določenem času ne pokaže rezultatov, skladnih z zastavljenimi cilji, se trženjska dejavnost preusmeri na drugo zdravilo.

Različne možnosti trženjskega komuniciranja (vprašalnik 2)

Druga raziskava se je nanašala na različne možnosti trženjskega komuniciranja. Zdravniki so se odločali o za njih najustreznejših komunikacijskih poteh, pri čemer so lahko izbrali več oblik komuniciranja.

Tabela 20: Različne možnosti trženjskega komuniciranja

Vprašanje	Število odgovorov	Delež anketiranih, ki so se opredelili za posamezen odgovor (%)
telefon	0	0,0
pošta	20	16,3
elektronska pošta	23	18,7
satelitski simpozij	25	20,3
splet	44	35,8
tematske delavnice	56	45,5
predavanje v okviru zdravniškega društva	63	51,2
osebni stik	99	80,5

Vir: Lastna anketa.

Pri odgovorih na vprašanja o različnih možnostih medsebojnega komuniciranja je izrazito opazno večinsko mnenje zdravnikov o pomenu neposrednega osebnega komuniciranja.

Od 123 vprašanih se je velika večina, 80,5 %, opredelila za osebne stike kot najbolj zaželen način medsebojnega komuniciranja. Strokovna predavanja, ki večinoma potekajo v organizaciji zdravniških društev, so se izkazala za drugo najbolj zaželeno vrsto komunikacije, in sicer se je zanjo opredelilo 51,2 % sodelujočih. Zdravnikom se zdijo koristne tudi tematske delavnice, ki obravnavajo neko medicinsko problematiko. Za tematske delavnice kot zaželen način komuniciranja se je izreklo 45,5 % vprašanih.

Zdravniki radi dostopajo do informacij na spletu, to možnost je izbralo 35,8 % vprašanih. Približno 20,3 % se jih je opredelilo za satelitske simpozije, 18,7 % za elektronsko pošto in 16,3 % za pošiljanje informacij po pošti. Komuniciranje po telefonu se je izkazalo za popolnoma nesprejemljivo.

Pošiljanje promocijskih sporočil po pošti je ustaljena praksa farmacevtskih podjetij. Glede na to, da to obliko komunikacije uporablja večina farmacevtskih podjetij, preseneča majhen delež pozitivnih odgovorov. Precejšen delež vprašanih podpira način komunikacije v obliki strokovnih medicinskih sestankov, bodisi na rednih srečanjih zdravniških društev bodisi na strokovnih delavnicah, kjer predavajo neodvisni strokovnjaki.

Iz rezultatov ankete lahko povzamemo, da je osebna komunikacija z zdravniki ena najučinkovitejših in tudi najbolj zaželenih oblik komuniciranja. Tudi strokovni sestanki, na katerih sodelujejo različni strokovnjaki, so primerna oblika širitve bistvenih informacij. Na nekaterih stopnjah predstavljanja zdravil lahko uspešno dopolnjujejo trženjski splet tudi drugi načini komunikacije: pridobivanje informacij na spletu in po elektronski pošti ter pisno sporazumevanje v obliki pošiljanja sporočil po pošti.

6.3. Oblike in načini ponovnega pozicioniranja

Pri ponovnem pozicioniranju Plive na slovenskem tržišču smo skušali vnesti svež pristop v razmišljanju, kako konkurenčno delovati v 21. stoletju in vpeljati temelje sodobnega trženja. Pliva mora širiti ponudbo zdravil in se posvečati nenehnim izboljšavam obstoječih, če želi vzdrževati stabilno prodajo. Zaradi naraščajoče domače in tuje farmacevtske konkurence ter spreminjanja kakovosti življenja in s tem povezanih potreb ne samo končnih uporabnikov, temveč tudi predpisovalcev zdravil, se mora Pliva v svojem poslovanju vsem tem dejavnikom podrediti in jih upoštevati pri razvijanju strategij poslovanja.

Po Potočniku postaja trženje prevladujoča poslovna filozofija in funkcija podjetja. Vpleteno je v vse druge dejavnosti, še preden podjetje začne načrtovati izdelek ali storitev, in se nadaljuje tudi potem, ko je izdelek prodan. Trženje torej ni samo širši pojem kot prodaja, niti ni posebna poslovna funkcija, ampak je jedro poslovanja podjetja z vidika zadovoljitve kupcev in doseganja načrtovanih rezultatov (Potočnik, 2005, str. 19).

Poslovne dejavnosti so osredotočene predvsem na razvijanje trajnih pozitivnih odnosov s kupci (angl. customer relationship management, CRM). Cilj trženja na podlagi trajnih pozitivnih odnosov je ustvarjanje dolgoročnih povezav podjetja s ključnimi partnerji, oblikovanje edinstvene trženjske mreže. Za ustvarjanje trajnih pozitivnih odnosov je treba zbirati in preverjati podatke o partnerjih, ki omogočajo prilagajanje ponudbe željam in

potrebam posameznikov. Na ta način se doseže zadovoljstvo in navdušenje uporabnikov (Potočnik, 2005, str. 26).

Sodobni način trženja upošteva merljiv odnos s kupcem namesto razmišljanja o izdelku, ki ga pooseblja ime blagovne znamke (Potsma, 2001, str. 163).

6.3.1. Konkurenčna poslovna zasnova Plive – zasnova trženja

Zasnova trženja predpostavlja, da je ključ za doseganje podjetniških ciljev ugotavljanje potreb in želja ciljnega tržišča uporabnikov in da je seveda podjetje pri tem uspešnejše od tekmecev. Zasnova trženja vsebuje štiri elemente: ciljno tržišče, potrebe kupcev, usklajeno trženje in dobičkonosnost. Ključ uspešnega trženja je v tem, da izpolnimo potrebe uporabnika bolje od konkurenčnih podjetij (Potočnik, 2005, str. 28).

Ko govorimo o farmacevtskem tržišču, so prednosti pridobitve končnih uporabnikov zdravil (zdravniki, farmacevti) naslednje:

- o zdravnik predpisuje Plivina zdravila in jim ostaja zvest,
- o na podlagi dobrih izkušenj s podjetjem se odloča za predpisovanje novih zdravil, med kolegi razširja dobro ime Plive in njenih izdelkov in ne nazadnje, zdravniki so tako manj dovzetni na trženjske pristope konkurenčnih podjetij.

Druga pomembna skupina končnih uporabnikov zdravil so farmacevti v lekarnah. Tudi pri njih si z ustvarjanjem odnosov zadovoljstva pridobivamo naklonjenost.

Preglednica 7: Vsebina trženjske zasnove

TRŽENJSKA ZASNOVA - doseganje cilja podjetja z zadovoljevanjem potreb kupcev bolje od konkurence		
USMERITEV NA KUPCE	ZDRUŽEVANJE PRIZADEVANJ	DOSEGANJE CILJEV
dejavnosti podjetja so osredotočene na zadovoljstvo kupca	vsi zaposleni sprejemajo odgovornost za ustvarjanje zadovoljstva kupcev	prepričanje zaposlenih, da je doseganje ciljev podjetja odvisno od zadovoljstva kupcev

Vir: Prirejeno po Potočnik, 2005, str. 31.

6.3.2. Izvajanje skupne sinergije poslovanja

Globalizacija tržišč in vse močnejša konkurenca silita podjetja k nenehnim optimizacijam, lastniki pa na drugi strani zahtevajo stalno rast dobička, prodaje in vrednosti. Dolgotrajno rast podjetja je težko vzdrževati, zato se podjetja odločajo za prevzeme, združevanja ali ohlapnejše oblike sodelovanja s tekmeci v obliki strateških zavezništov, kjer vidijo prednosti v poslovanju (Bahar, 2005, str. 1).

Z izvajanjem skupne sinergije poslovanja je mišljeno nadaljevanje načrtanega sodelovanja z Galexom kot strateškim partnerjem za dolgoročno sodelovanje. V tem poslovnem procesu se izkorišča skupne sinergije poslovanja, ki obema podjetjema omogočajo večjo konkurenčnost poslovanja.

6.3.3. Razvijanje trajnih pozitivnih odnosov z uporabniki

V trženju se vse bolj uporablja izraz razvijanje trajnih pozitivnih odnosov z uporabniki (Potsma, 2001, str. 17).

V izrazito konkurenčnem okolju je za pridobivanje in razvijanje trajnih pozitivnih odnosov z uporabniki potrebna inovativnost (Levitt, 1991, str. 132).

Razvijanje trajnih pozitivnih odnosov z uporabniki je namenjeno ustvarjanju zvestobe uporabnikov.

Razvijanje trajnih pozitivnih odnosov z uporabniki je proces, ki usmerja poslovno strategijo in kulturo, podatke o uporabnikih in izbiro tehnologij tako, da je vsak stik z uporabnikom zaključen v dolgoročno zadovoljstvo uporabnika in v prid dobičku podjetja. Razvijanje trajnih pozitivnih odnosov z uporabniki se nanaša na vsa področja v podjetju, ne samo na prodajo in trženje.

Razvijanje trajnih pozitivnih odnosov z uporabniki postavlja uporabnika v središče sistema za vse dele organizacije, kar je mogoče le na podlagi dobrega sistema komuniciranja in sodelovanja med posameznimi oddelki (Zupet, 2002, priloga III).

Sistem razvijanja trajnih pozitivnih odnosov z uporabniki je v prvi vrsti namenjen pomoči farmacevtskim predstavnikom, saj jim podatki o zdravnikih omogočajo individualen pristop in močno olajšajo kakovostne stike.

6.3.4. Primerjalno preverjanje poslovanja

Primerjalno preverjanje poslovanja (angl. benchmarking) se uveljavlja kot zasnova izboljševanja oziroma doseganja najboljših rezultatov poslovanja. Primerjalno preverjanje poslovanja seveda ne odpravlja vseh problemov v podjetju, omogoča pa učenje od drugih podjetij. Bistvo primerjalnega preverjanja poslovanja je primerjava posameznega procesa z analizo procesa najuspešnejših podjetij. Raven učinkovitosti opravljanja neke dejavnosti se postavi kot cilj, ki ga nato podjetje uresničuje (Dimovski, 2003, str. 294). Zasnova primerjalnega preverjanja poslovanja temelji na filozofiji stalnega izboljševanja. Sam proces temelji na zbiranju informacij praviloma iz zunanjih virov, da pridobivamo merila za ocenjevanje poslovanja. Namen je sprožiti akcije, nekakšne izboljšave, ki povečajo vrednost podjetja z vidika lastnika (Pučko, 2001, str. 307).

Pliva si mora oblikovati formalen proces primerjalnega preverjanja poslovanja, ki vključuje vse bistvene elemente tega preverjanja in je razumljiv za zaposlene.

6.3.5. Celovito obravnavanje trženjskega spleta

Po Kotlerju je trženjski splet skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnim tržišču. To so izdelek, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje (Kotler, 2004, str. 15–16). Večina farmacevtskih podjetij, in Pliva ni izjema, uporablja klasičen splet trženjskih orodij, vendar se vse bolj pojavljajo težnje po dolgoročnem

vzpostavljanju odnosov z vsemi sodelujočimi v procesu prodaje in trženja zdravil (Zakošek, 2005, str. 52).

Farmacevtska industrija deluje hitro, saj je hitrost odločanja in delovanja ena od ključnih prednosti v konkurenčnem boju. Trženjski strokovnjaki hitrost uvrščajo v klasičen sklop trženjskih orodij: izdelek, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje. Hitrost upravičeno sodi med glavne elemente trženjskega spleta, ki prispevajo k tržnemu uspehu.

V farmacevtski industriji vse bolj raste tudi pomen celovitejšega obravnavanja trženjskega spleta, ki poleg omenjenega sklopa štirih trženjskih orodij vsebuje še naslednje dele:

- o patent,
- o plačniki,
- o dobavitelji,
- o zdravniki,
- o farmacevti,
- o farmacevtska industrija,
- o bolniki (Kesič, 1999, str. 468).

6.3.6. Inventiranje novih prednosti in dodanih vrednosti zdravilom

Ena pomembnih značilnosti dobrega proizvodnega programa farmacevtskega podjetja je, da vsebuje dovolj zdravil na posameznih razvojnih stopnjah, kar omogoča stalen dotok sredstev za razvoj novih zdravil in nove naložbe (Jerina, 2002, str. 39). Načini, kako kar najbolj učinkovito ravnati s sortimentom zdravil, se spreminjajo in posodablajo. Danes prihaja v ospredje poudarek na ustvarjanju nove vrednosti zdravilom, tako da se kar najbolj poveča donosnost na vložena sredstva. Poslovni proces, v katerem predano sodelujejo vsi zaposleni, je tesno povezan s poslovno strategijo podjetja in strategijami trženja posameznih terapevtskih skupin zdravil.

Tabela 21: Generacije ravnanja s sortimentom zdravil

Ravnanje s sortimentom zdravil	Prva generacija	Druga generacija	Tretja generacija
namen	učenje	reševanje težav	ustvarjati novo vrednost
perspektiva oziroma prihodnost	poskus	minimiziranje stroškov	maksimiziranje donosnosti na vložena sredstva
vpliv na odločitve	ni	majhen za večino podjetij	pomemben, sledijo spremembe
dodana vrednost	ni	redko merljivo	merljivo, omogoča konkurenčno prednost
vloga zaposlenih	izolirani zaposleni	zaposleni dajejo koristne prispevke	zaposleni vodijo proces, so v celoti vpleteni
sodelovanje posloводства	ni vidno	spremenljivo	vsí glavni predano sodelujejo
poslovni proces	ni	postavljen	dobro povezan s poslovno strategijo podjetja in strategijami terapevtskih skupin
obdobje	od l. 1980 do sredine l. 1990	od sredine l. 1990 do danes	se začanja pojavljati

Vir: Prirejeno po Vrhovnik, 2005, str. 13.

Kot smo že omenili, neuravnotežen Plivin sortiment zdravil zahteva posebno pozornost pri izbiri ustreznih trženjskih strategij za posamezno zdravilo. Večina zdravil je v obdobju zrelosti in upadanja, le malo jih je v obdobju uvajanja in rasti. Glede ponovnega pozicioniranja Plive in s tem v zvezi tudi njenega sortimenta je z vidika uspešnega trženja pomembna pravilna izbira trženjske strategije za posamezna zdravila.

Med zdravila z uveljavljeno blagovno znamko sodijo Sumamed, Tonocardin, Orbenin, Voltaren, Tegretol in Heptanon. Večina jih je na tržišču že vse od začetka delovanja Plive in so bistveno zaznamovala predpisovalne navade zdravnikov. Pri teh zdravilih ne gre za uvajanje, temveč za spodbujanje predpisovanja. Ustrezna trženjska strategija je graditev močne in prepoznavne blagovne znamke, kar dosežemo z oglaševanjem, osebno prodajo in oblikami pospeševanja prodaje.

Zavedati se moramo, da je ustvariti blagovno znamko težje kot ustvariti izdelek. Lastnosti izdelka so teža, hitrost, učinkovitost, varnost, medtem ko so lastnosti blagovne znamke percepcijske in emocionalne (Guček Zakošek, 2005, str. 55).

V drugo skupino, zdravila z neuveljavljeno blagovno znamko, sodijo zdravila, kot sta Ulzol in Zonadin, ter vsa na novo lansirana.

Pri zdravilih, ki zaradi različnih razlogov ne dosegajo načrtovanih prodajnih rezultatov (npr. Ulzol, Zonadin, Riset, peroralni kontraceptivi) ali so v fazi uvajanja na tržišče (npr. Pravastatin Pliva, Diuver), se je treba pri izbiranju primerne trženjske strategije osredotočiti na poudarjanje bistvenih prednosti, po katerih se zdravilo razlikuje od konkurenčnih. Poudarek je na registraciji novih indikacij, na novih, za bolnika sprejemljivejših oblikah, ki olajšajo ali poenostavijo zdravljenje.

Pri generičnih zdravilih velja upoštevati načelo dodane vrednosti z nenehnimi izboljšavami. Pri tem je zelo pomembno uvajanje novih oblik, okusov, terapevtskih indikacij in pakiranj (manjša, po 30, 60 ali 90 tablet, za kronično terapijo, večja za bolnišnično uporabo). Tako pridobivamo nove skupine uporabnikov zdravil.

Z pravilno odločitvijo o izbranem sortimentu zdravil, s katerimi se trženjsko komunicira, je mogoče doseči večji tržni delež. Posebno pozornost je treba nameniti zdravilom, ki imajo terapevtski potencial in so tudi donosna z ekonomskega stališča.

Uvajanje novih farmacevtskih oblik in indikacij s staro učinkovino ter ponovna registracija zdravila (preregistracija), ki se izdaja na recept, v zdravilo, za katero ni potreben recept, pred iztekom osnovne patentne zaščite je trženjski prijem, ki ga uporabljajo farmacevtska podjetja v želji po ohranitvi svojih tržnih deležev in zaslužkov (Šivak, 2000, str. 29).

Priložnost, ki jo lahko izkoristi Pliva, je preregistracija zdravila za lajšanje revmatskih obolenj in blažitev bolečin (Voltaren) v obliko, ki se lahko izdaja brez recepta.

Načrtno povečana vlaganja v izvedbo trženjskih dejavnosti so neposredno povezana s pričakovano prodajo. Pliva razdeljuje proračunska sredstva po blagovnih znamkah glede na to, na kateri stopnji življenjskega cikla je neko zdravilo. Delež pa je bistveno manjši, kot se navaja v literaturi in kot velja za druga farmacevtska podjetja. Plivin delež proračunskih sredstev, namenjenih za trženjsko komuniciranje, se giblje do 10 % prodaje.

Za zdravila (originalna, generična z blagovno znamko in generična brez blagovne znamke) po Kesičevih navedbah veljajo naslednji podatki o povprečnih vložkih v trženje:

- o V ceni originalnega zdravila dosegajo vložki do 35 % za trženje, do 20 % za raziskave in razvoj, do 10 % je stroškov učinkovine, prav tako do 10 % je stroškov proizvodnje in drugih stroškov, do 25 % pa dobička.

Preglednica 8: Vložki v ceni originalnega zdravila



Vir: Prirejeno po Kesič, 2004, str. 75.

- o V ceni generičnega zdravila z blagovno znamko dosegajo vložki do 25 % za trženje, do 12 % za raziskave in razvoj, do 25 % je stroškov učinkovine, do 29 % stroškov proizvodnje in drugih stroškov, do 9 % pa je dobička.

Preglednica 9: Vložki v ceni generičnega zdravila z blagovno znamko



Vir: Prirejeno po Kesič, 2004, str. 75.

- o V ceni generičnega zdravila ni vlaganj v trženje, do 5 % dosega vložek za raziskave in razvoj, do 40 % strošek prodaje in spodbud prodaje, do 15 % strošek učinkovine, do 35 % stroški proizvodnje in drugi stroški, do 5 % pa je dobička (Kesič, 2004, str. 75).

Preglednica 10: Vložki v ceni generičnega zdravila



Vir: Prirejeno po Kesič, 2004, str. 75.

6.3.7. Prilagojena cenovna politika

Trenutna slovenska politika referenčnih cen zahteva prilagajanje cen proizvajalcev. Oblikovanje cen zdravil je postalo na slovenskem tržišču ključnega pomena ne samo za vstop na tržišče, temveč tudi za nadaljnjo prodajo (Guček Zakošek, 2005, str. 62).

V nasprotnem primeru so zaradi odstopanja cen od referenčnih vrednosti potrebna doplačila zavarovanih oseb, kar zdravilo postavlja v neenakovreden položaj glede na paralelno zdravilo, ki je na voljo brez doplačila.

Za odobritev cene zdravila, ki pomeni uvrstitev na listo zdravil (pozitivna, vmesna), je treba upoštevati:

- o meje cene zdravila, ki jo določa Pliva, d.d.,
- o ceno zdravila, ki jo določa predpis o oblikovanju cene zdravil,
- o ceno zdravila, ki jo oblikuje tržišče oziroma konkurenca (Guček Zakošek, 2005, str. 62).

Pliva se skuša prilagajati cenam paralelnih zdravil na tržišču, vendar ostaja eno redkih podjetij, za zdravila katerih morajo zavarovanci doplačevati (npr. Sumamed). To vsekakor ne pripomore k ugledu podjetja med zdravniki in bolniki.

6.3.8. Ustvarjanje partnerskih odnosov z veleadrogeristi – programirana distribucija

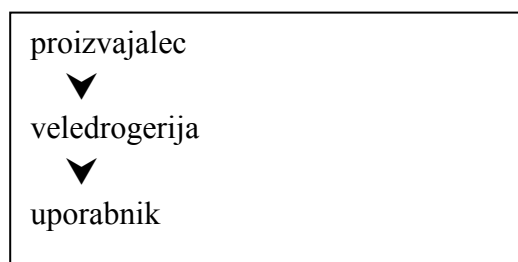
Prodajne poti zdravil so zakonsko določene, zato jih je v procesu poslovanja treba dosledno upoštevati. Pri sistemu dobave zdravil v lekarne so veleadrogerije ključnega pomena.

Zato bi poudarila pomen ustvarjanja in vzdrževanja partnerskih odnosov z distributerji zdravil (veleadrogerijami). Proizvajalec mora motivirati veleadrogerije, in sicer to lahko izvede na trenutno najbolj napreden način povezovanja proizvajalcev in veleadrogerij: s programirano distribucijo.

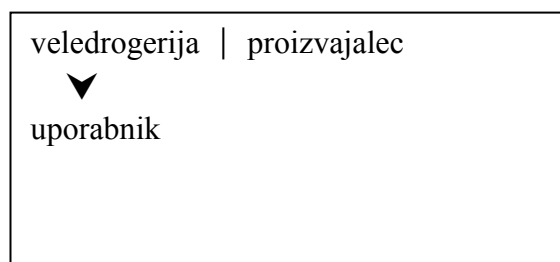
Programirana distribucija je načrtovan in profesionalno voden vertikalni tržni sistem, ki zadovoljuje potrebe proizvajalca in njegovih distributerjev. Bistveno je, da proizvajalec in distributer oblikujeta trženjski program zdravil tako, da bo distributerju omogočil poslovanje z optimalnimi zalogami. Pri tem določita cilje prodaje, velikosti zalog, potrebno strokovno izobraževanje ter predstavitve načrte oglaševanja in promocije (Potočnik, Petrin, 1996, str. 50–51).

Preglednica 11: Klasični in sodobni (navpični) tržni sistem

Klasični tržni sistem



Sodobni (navpični) tržni sistem



Vir: Prirejeno po Hill, 1996, str. 227.

Med dejavnosti, ki pripomorejo k ustvarjanju dolgoročnih partnerskih odnosov, sodijo redni npr. dvomesečni sestanki, na katerih Pliva predstavi najpomembnejše trženjske dejavnosti, povezane z zdravili, cilje prodaje in oblike spodbujanja prodaje. Za veleadrogeriste oziroma referente v nabavni in prodajni službi, ki so po stroki večinoma farmacevti, je vsekakor zanimiva predstavitev novih zdravil ali novosti s področja zdravljenja. Tako postanejo veleadrogerije del Plivinega prodajnega procesa, poleg tega so veleadrogeristi osebno motivirani. Z ustvarjanjem partnerskih odnosov tudi na področju distribucije zdravila pridobivamo dodano vrednost.

6.3.9. Trženjsko komuniciranje

Trženje in usklajevanje celovitega trženjskega procesa zahteva povezavo trženjske komunikacije. Povezane trženjske komunikacije so zasnova načrtovanja trženjskih komunikacij. Tak načrt določa strateško vlogo različnih načinov komunikacij (npr.

oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostjo) in jih kombinira z namenom doseči jasnost, prepoznavnost, konsistenco in največji vpliv trženja prek nevidne povezave diskretnih sporočil.

Povezane trženske komunikacije pomagajo doseči pravega uporabnika s pravilnim sporočilom v pravem času in na pravem kraju (Kotler, 2004, str. 583).

Pri trženjskem komuniciranju je ključno vprašanje, kako ga razporediti med medije, določiti je treba ciljno skupino komuniciranja, finančna sredstva in ne nazadnje sporočilo, ki ga želimo prenesti do ciljne javnosti (Guček Zakošek, 2005, str. 64).

V trženjskem spletu mora biti poudarek na promociji in komunikaciji s predpisovalci zdravil in farmacevti ter na iskanju najboljših rešitev in izboljšav za doseganje odličnosti trženja.

6.3.9.1. Pospeševanje prodaje

V širšem smislu pomeni pospeševanje prodaje dejavnosti, ki zajemajo vse dejavnosti komuniciranja oziroma vse komunikacijske poti. V ožjem smislu pa mislimo na dejavnosti, ki ne obsegajo oglaševanja, osebne prodaje in odnosov z javnostjo. Oblika pospeševanja prodaje je pošiljanje promocijskih materialov po pošti dosedanjim in novim uporabnikom. Namen je doseči hitrejšo in povečano prodajo v razmeroma kratkem času (Judež, 2000, str. 11).

Pošiljanje pisnih sporočil z neko informacijo o zdravilu ali sporočil, s katerimi želimo pritegniti pozornost, je razširjena oblika promocije. Pošiljanje pisnih sporočil, na katerih so poudarjene prednosti oglaševanega zdravila, se ponavadi uporablja pri uvajanju novih zdravil, učinkovito pa je tudi pri podaljševanju življenjskega cikla v zreli fazi zdravil (Berus, 2003, str. 82).

Med druga orodja za pospeševanje prodaje predpisovalcem zdravil štejemo sponzoriranje zdravnikov na strokovnih srečanjih doma in v tujini (Berus, 2003, str. 79).

Postmarketinške raziskave so naslednja oblika pospeševanja prodaje. Zdravniki po določenem protokolu izvedejo raziskavo, in sicer spremljajo delovanje zdravila na določenem številu bolnikov (npr. spremljanje prenosljivosti zdravila). Tako si zdravnik pridobi izkušnje predvsem z novimi zdravili. Podjetje lahko uporabi rezultate raziskave pri nadaljnjih promocijskih dejavnostih. Celotno raziskavo koordinira mnenjski vodja, ki je po končani raziskavi tudi predavatelj na predstavitvi zdravila na simpoziju (Berus, 2003, str. 79).

Oblike pospeševanja prodaje, ki jih uporabljajo tudi druga farmacevtska podjetja, so še količinski ali finančni popusti za veletrgovce in lekarne ter sponzorstva in donacije zdravstvenim ustanovam, združenjem bolnikov in drugim društvom, npr. športnim.

Med načine pospeševanja prodaje sodijo tudi bolj ali manj domiselna promocijska darila, z namenom spomniti oziroma opomniti na neko zdravilo. Zakon o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov v 19. členu opredeljuje pomen promocijskih daril. Dovoljeno je dajanje daril simbolične vrednosti, ki se lahko uporabljajo za opravljanje zdravstvenih ali lekarniških dejavnosti. Dovoljena so promocijska darila, ki zdravnika opomnijo na zdravilo, ne pa taka, ki bi bila zaradi svoje vrednosti povod za predpisovanje zdravila (Guček Zakošek, 2005, str. 74).

6.3.9.2. Oglaševanje

Oglaševanje je bistven element ustvarjanja prepoznavnosti blagovne znamke med uporabniki. Njegova uspešnost se pokaže v povečanju prodaje ali tržnega deleža. Za podjetje oglaševanje ne bi smelo pomeniti stroška, ampak naložbo, ki se povrne v obliki večjega ugleda in znatnejšega tržnega deleža ter v pridobivanju zvestih uporabnikov (Rotar, 2004, str. 66).

Pri zdravilih za samozdravljenje so trženjske dejavnosti usmerjene na končnega uporabnika. V ospredju trženjskega komuniciranja je uporabnik, ki je v današnji dobi informacij čedalje bolj zdravstveno ozaveščen.

Za učinkovito tržno komuniciranje zdravil za samozdravljenje je treba najprej postaviti cilje, in sicer prodajni cilj ter cilj komuniciranja. Cilji oglaševanja niso vedno samo prodajno usmerjeni, ampak so namenjeni krepitvi zavedanja o blagovni znamki, povečevanju ugleda podjetja in drugih elementov, ki niso neposredno povezani s takojšnjim nakupnim vedenjem potrošnika. Pomembna je graditev močne blagovne znamke v glavnih indikacijskih skupinah (Volf, 2002, str. 14–15).

Po Milliganovem mnenju je treba za doseganje prepoznavne blagovne znamke uporabljati barvitost in simboliko, prijaznost do uporabnika, zlasti pa razlikovanje (Hart, 1998, str. 183). To še posebno velja za zdravila za samozdravljenje, ki se izdajajo brez recepta, zato je toliko bolj pomembno, da postanejo prepoznavna med končnimi uporabniki.

Med zdravili za samozdravljenje je najbolj zanimiv Plivamed, kajti smiselno je vlagati v blagovne znamke, od katerih realno pričakujemo visok tržni potencial. Tržišče zdravil za lajšanje prehladnih obolenj je zelo razvit, zato bo njegova rast minimalna, prodaja Plivameda pa bo naraščala z odvzemanjem tržnih deležev tekmecev.

Glavni komunikacijski cilj je krepitev zavedanja blagovne znamke Plivamed, kar dosežemo z oglaševanjem. Pospeševanje prodaje poveča prodajo oziroma naročanje zdravila.

Področje oglaševanje je pokrito z oblikovanjem spletnih strani (www.pliva.si, plivazdravje.si), na katerih lahko uporabnik dobi različne informacije o zdravilih in bolezenskih stanjih.

6.3.9.3. Osebna prodaja – uvedba prodornejšega načina prodaje

Osrednjo vlogo v trženjskem komuniciranju zdravil igra in bo igrala osebna prodaja. O osebni prodaji v farmacevtski industriji govorimo, ko predpisovalca zdravil obišče farmacevtski predstavnik in ga v pogovoru informira o zdravilu oziroma predstavi njegove prednosti za bolnika (Berus, 2003, str. 77).

Kakšno sporočilo farmacevtski predstavnik prenese predpisovalcem, je odvisno od tega, na kateri stopnji življenjskega cikla je zdravilo, torej ali gre za seznanjanje o zdravilu kot novosti na tržišču, prepričevanje in poudarjanje prednosti zdravila ali spominjanje na zdravilo. Pri tem igra pomembno vlogo tiskano gradivo, ki ga farmacevtski predstavnik uporabi kot izhodišče za komunikacijo in večinoma ostane pri predpisovalcu (Berus, 2003, str. 78). Farmacevtska podjetja pri promociji uporabljajo strategijo potiska (angl. push strategy) in strategijo vleka (angl. pull strategy). V primeru strategije potiska skuša podjetje predvsem ob pomoči osebne prodaje vplivati na predpisovalce in tiste, ki odločajo o nakupu, medtem ko strategija vleka vključuje zlasti oglaševanje in je usmerjena na končne uporabnike.

Dobre rezultate lahko pričakujemo samo ob ustrezni kombinaciji vseh sestavin komunikacijskega spleta. Kolikšno težo bomo dali posamezni sestavini, je odvisno od tega, katero strategijo uporabljamo – vleka ali potiska.

Podatki kažejo, da pri večini promoviranih zdravil na recept dosegajo stroški osebne prodaje in z njo povezani stroški promocijskih materialov okoli 80 % promocijskih stroškov (Berus, 2003, str. 77).

Velja poudariti, da je osebna prodaja učinkovita zgolj v povezavi z drugimi elementi promocijskega spleta. Farmacevtski predstavniki z različnimi drobnimi značilnostmi svoje osebnosti predstavljajo podjetje in jih lahko poimenujemo kar mobilni predstavniki stikov z javnostjo (Kasesnik, 2003, str. 71).

Za uporabnika (farmacevta, predpisovalca zdravil) je potrebno najti način, da so presežena njegova pričakovanja kajti na ta način je oteženo delovanje konkurence pri pridobivanju novih uporabnikov. Pri tem je pomembno poudariti, da se podjetje osredotoči na tako imenovano graditev deleža kupcev in ne tržnega deleža (Kotler, 1999, str. 15).

Uveljavljeno pravilo je, da je število farmacevtskih predstavnikov v prodaji sorazmerno s tržnim deležem podjetja. V prihodnosti bodo imeli predpisovalci vse manj časa za pogovore z mnogimi farmacevtskimi predstavniki.

Organizacija dela farmacevtskih predstavnikov vse bolj poteka v naslednji smeri:

- o v ospredje prihaja pogovor z zdravnikom in reševanje njegovih problemov, ne pa toliko razlaganje lastnosti in značilnosti zdravila,
- o internetno oglaševanje s spletnimi stranmi, namenjenimi zdravnikom,
- o internetno oglaševanje s spletnimi stranmi, namenjenimi bolnikom,
- o učinkovito oglaševanje, usmerjeno neposredno za bolnika (Vrhovnik, 2005, str. 20).

Plivini farmacevtski predstavniki, ki zdravnike in farmacevte obveščajo o zdravilih in s tem izvajajo prodajni odnos, so kot nosilci številnih informacij izjemno pomemben dejavnik, vendar jih premalo upoštevamo pri izdelavi trženjskih strategij.

Že od začetka delovanja Plive v Sloveniji se uporablja enaka shema organizacije dela farmacevtskih predstavnikov, in sicer gre za območno organizacijo trženja. Farmacevtski predstavnik pokriva neko geografsko območje in trži vse terapevtske skupine zdravil (zdravila za zdravljenje bolezni srca in žilja, antibiotike, zdravila s področja gastroenterologije, zdravila za samozdravljenje).

Konkurenčni podjetji, Krka in Lek, s katerima se Pliva lahko približno primerja po številu registriranih zdravil, vseskozi uporabljata tako imenovano linijsko delitev farmacevtskih predstavnikov. Govorimo o organizaciji trženja na osnovi terapevtskih skupin zdravil. To v praksi pomeni, da na enem geografskem območju deluje več farmacevtskih predstavnikov, pri čemer vsak zastopa svojo terapevtsko področje. Posledica so pogostejši obiski predpisovalcev zdravil in boljša preglednost dela.

Geografska območja glede na razdelitev v komercialno dostopni bazi podatkov prodaje PharmMis so: Gorenjska, Goriško, jugovzhodna Slovenija, Koroška, Ljubljana, notranjsko-kraško, obalno-kraško območje, osrednja Slovenija, Podravje, Pomurje, savinjsko, spodnjeposavsko območje in Zasavje.

Plivina shema organiziranosti dela s šestimi ali sedmimi farmacevtskimi predstavniki se je glede na številčnost registriranih zdravil v praksi izkazala za razmeroma neučinkovito, kar potrjujejo rezultati prodaje na posameznih območjih.

Predlagana shema nove organizacije dela zajema večje število farmacevtskih predstavnikov in vodij posameznih terapevtskih področij ter lekarniško in bolnišnično prodajo.

Zatorej nova shema organizacije vključuje vodjo trženja in prodaje, vodje glavnih terapevtskih skupin (kardioloških zdravil, antibiotikov, kontraceptivov, gastroenteroloških, revmatoloških in protibolečinskih zdravil, zdravil za psihične in nevrološke bolezni, zdravil za samozdravljenje), vodjo medicinskega oddelka kot podporo s strokovnega medicinsko-farmacevtskega stališča, dvanajst farmacevtskih predstavnikov ter tri predstavnike lekarniške in bolnišnične prodaje.

Ob upoštevanju strateško najpomembnejših terapevtskih področij (kardiologija, infektologija, nevrologija, psihiatrija, gastroenterologija, peroralna kontracepcija, revmatologija, zdravila za samozdravljenje), števila ciljnih skupin zdravnikov, povprečnega dnevnega števila obiskanih zdravnikov (6) in letne frekvence obiskov ciljnih skupin zdravnikov (10) je za učinkovito delo predlagana linijska organiziranost dela farmacevtskih predstavnikov. Slovenija se deli na tri območja, in sicer na zahodno, osrednjo in vzhodno Slovenijo. Na vsakem delujejo štirje farmacevtski predstavniki, ki obiskujejo ciljne skupine zdravnikov.

Poleg dvanajstih farmacevtskih predstavnikov, ki so specializirani vsak za svoje terapevtsko področje, so še trije vodje podpore lekarniške prodaje. Ti pospešujejo prodajo po lekarnah, tako javnih, zasebnih kot bolnišničnih. Njihova vloga je usmerjena na komercialno podporo dela farmacevtskih predstavnikov, obenem pospešujejo prodajo zdravil brez recepta.

Tabela 22: Shema organizacije dela farmacevtskih predstavnikov na posameznih območjih Slovenije

območje	javne in zasebne zdravstvene ustanove	organizacija farmacevtskih predstavnikov
Vzhodni del Slovenije		
Podravje, Pomurje, Koroška, savinjsko območje	bolnišnica (Maribor, Murska Sobota, Slovenj Gradec, Celje, Topolšica), zdravstveni domovi, zasebniki	farmacevtski predstavniki (4)
	lekarne	podpora lekarniške prodaje (1)
Osrednji del Slovenije		
Ljubljana, Gorenjska, Zasavje, Spodnje Posavje, osrednja Slovenija, jugovzhodna Slovenija	Klinični center in bolnišnice (dr. P. Držaja, Kranj, Jesenice, Trbovlje, Brežice, Novo mesto), zdravstveni domovi, zasebniki	farmacevtski predstavniki (4)
	lekarne	podpora lekarniške prodaje (1)
Zahodni del Slovenije		
Goriška, obalno-kraško, notranjsko-kraško	bolnišnice (Izola, Postojna in Nova Gorica), zdravstveni domovi, zasebniki	farmacevtski predstavniki (4)
	lekarne	podpora lekarniške prodaje (1)

Vir: Lastni.

Predlagani način dela se razlikuje od dosedanjega po preglednejši razdelitvi dela in pogostejših obiskih s predstavitvijo različnih zdravil. Tako se doseže večji pregled nad dogajanjem na posameznem območju, saj omenjena shema združuje obiske farmacevtskih predstavnikov po bolnišnicah, zdravstvenih domovih in lekarnah. Vsak farmacevtski predstavnik je odgovoren za svoje področje zdravil na določenem območju.

Poleg tega se doseže večji nadzor nad trženjem posameznih zdravil, saj lahko Pliva prilagaja strukturo farmacevtskih predstavnikov glede na potrebe trženjskega komuniciranja. Farmacevtski predstavniki so tako bolj strokovno usposobljeni, ker se specializirajo za posamezno terapevtsko področje in delujejo strokovno bolj suvereno.

Za prodornejši način dela je treba pri farmacevtskih predstavnikih dati večji poudarek na kvaliteto dela, in ne na kvantiteto, tj. število dnevnih obiskov zdravnikov in farmacevtov. Cilj je, da farmacevtski predstavniki s predpisovalci zdravil navezujejo pristne stike v smislu razvijanja trajnih pozitivnih odnosov z uporabniki.

Najboljši prijemi pri pospeševanju prodaje zdravil, ki jih velja uporabiti v praksi, so:

- o farmacevtski predstavniki sporočajo izvirna prodajna sporočila, prilagojena posameznemu zdravniku;
- o farmacevtskim predstavnikom je treba zagotavljati izobraževanje tako v medicinski in farmacevtski stroki kot tudi glede veščin prodaje in komuniciranja;
- o vključevanje farmacevtskih predstavnikov v načrtovanje trženjskih prijemov na posameznih območjih;
- o izboljšati komunikacijo med farmacevtskimi predstavniki in drugimi, ki sodelujejo v procesu trženja;
- o graditi dolgoročne partnerske odnose s posameznimi zdravniki, s čimer se krepi pozitivna podoba podjetja in zagotavlja uspešna prodaja (Ulaga, 2002, str. 39–49).

Po mnenju Tratnikove je uspešno poslovanje močno odvisno od celovite poslovne strategije podjetja, v kateri ima posebno vlogo strategija razvoja ljudi, saj so ti poleg organizacije dela in tehnologije eden ključnih dejavnikov razvoja podjetja. Podjetje mora zaposlenim omogočiti perspektivo, spodbudo in priznanje, s tem da jim zanesljivo pokaže možnosti za napredovanje in pogoje, ki jih morajo izpolniti (Tratnik, 1999, str. 7–8).

Za uspešno poslovanje podjetja je bistveno usklajeno delovanje zaposlenih na vseh področjih. Pomembna sta dvosmerna komunikacija od farmacevtskih predstavnikov do vodij terapevtskih skupin zdravil ter razumevanje celotnega prodajnega procesa. Vse bolj bo prihajalo v ospredje projektno vodenje, povezano s strategijo podjetja.

Vlaganje v razvoj ljudi je sistematičen in načrtovan proces pripravljanja, izvajanja in načrtovanja vseh postopkov in ukrepov, ki so namenjeni razvoju zaposlenih.

Sklenemo lahko, da ima predstavnik farmacevtskega podjetja v procesu tržnega komuniciranja bistveno vlogo, saj lahko vpliva na predpisovalne navade zdravnika. Ob tem naj opozorim na Plivin projekt upravljanja odnosov z uporabniki, ki bo omogočil enoten sistem povezave podatkov o zdravnikih in farmacevtskih s trženjskimi in prodajnimi podatki podjetja. Tako se bo mogoče hitreje odzivati na potrebe tržišča.

6.3.9.4. Odnosi z javnostjo

Odnosi z javnostjo so uspešna podpora trženju. Če so vpeti v strategijo podjetja, koristijo podjetju kot celoti. Namen tovrstnega komuniciranja je ustvarjanje pozitivne korporativne podobe v očeh javnosti in krepitev javne podobe o družbeno in etično odgovornem podjetju.

Uspešno podjetje goji in razvija odnose s ključnimi javnostmi (uredniki in novinarji strokovnih medicinskih in farmacevtskih revij ter medijev, namenjenih splošni javnosti in gospodarstvu). Podoba uspešnega podjetja pomaga pri prodaji in rasti, odvrta predsodke in je dobra osnova za uspešno sodelovanje z regulatornimi in drugimi zdravstvenimi ustanovami. Poleg tega so pomembne tudi okrogle mize in simpoziji, ki jih prireja farmacevtsko podjetje (Berus, 2003, str. 80).

Pliva Ljubljana, d.o.o., je na področju odnosov z javnostjo vzpostavila odnose z novinarji in uredniki nekaterih publikacij in te velja ohranjati še naprej. Poleg tega sodeluje z nekaterimi ustanovami npr. Inštitutom za varovanje zdravja pri organizaciji okroglih miz, na katerih sodelujejo različni strokovnjaki in so posvečene aktualnim strokovnim temam (npr. uvedba

nacionalnih smernic na področju zdravljenja okužb dihal, okužbe s spolno prenosljivo bakterijo klamidijo).

6.3.9.5. Elektronsko komuniciranje, telemarketing

Elektronski način komuniciranja (elektronska pošta, splet, telemarketing) dobiva vse večji pomen, vendar ga pogosto omejujejo zakonske ovire, nenaklonjenost podjetij in nezaupanje uporabnikov. Učinki elektronskega komuniciranja so pozitivni in pomenijo sinergijo pri uporabi drugih kanalov trženjskega komuniciranja, predvsem obiskih farmacevtskih predstavnikov. Prednost za predpisovalca je, da lahko dostopa do želenih podatkov zunaj delovnega časa, informacije so hitrejše in prilagojene zanimanju posameznika (Guček Zakošek, 2005, str. 77–80).

Med novejšje pristope trženjskega komuniciranja, ki jih uporablja Pliva, sodi klicni center Infolinija. Njegova naloga je komunikacija z lekarnami v smislu zbiranja podatkov o dogajanju na tržišču ter obveščanja farmacevtov o novostih in aktualnih zadevah, pa tudi posredovanje strokovnih vprašanj odgovornim osebam v Plivi.

Omenjen način trženjskega komuniciranja je del celovitega sistema razvijanja odnosov z uporabniki, ki vključuje tako medicinski informativni center podjetja kot tudi obiske farmacevtskih predstavnikov. Tako je dosežena učinkovitejša komunikacija tržnih poti.

Spletni portal Pliva zdravje (www.plivazdravje.si) je bil prav tako zasnovan z namenom komuniciranja z bolniki. Na internetu so predstavljene tudi spletne strani Plive (www.pliva.si), kjer strokovne informacije najdejo zdravniki in farmacevti (do njih dostopajo z geslom) ter laična javnost.

Z dobro spletno predstavitvijo, upoštevajoč najnovejše smernice na tem področju, se ustvarja podoba odgovornega podjetja v farmacevtski panogi. Ker uporabniki kakovost spletne predstavitve enačijo s kakovostjo podjetja, dobijo občutek, da je to finančno močno in da skrbi za dobro ljudi (Vitezič, 1997, str. 13).

6.3.10. Izvajanje družbenokoristnih projektov

V del trženja z lastnostmi družbenoodgovornega trženja sodi izvajanje družbenokoristnih projektov.

Trženje namreč v sodobnem svetu postaja prevladujoča poslovna filozofija in funkcija podjetja ter gibal vseh drugih dejavnosti v njem. Za podjetje je bistveno z vidika zadovoljevanja potreb uporabnikov in doseganja načrtovanih rezultatov (Kasesnik, 2003, str. 30).

Pomembno vlogo pri trženju igra tudi ugled farmacevtskega podjetja. Ugled, ki ga uživa v javnosti, je lahko prednost pred tekmeci ali pomanjkljivost. Podjetje lahko s svojim delovanjem ustvarja razmerja z različnimi javnostmi, med katere spadajo lokalne in širše javnosti, vlada, uporabniki, mediji ...

Z izvajanjem družbenokoristnih projektov podjetje pritegne pozornost javnosti in zbudi zanimanje za podjetje in izdelke.

Pliva je leta 2004 izvedla nacionalno promocijsko akcijo ozaveščanja mladih o nevarnosti spolno prenosljivih bolezni in zaščiti pred njimi. Akcija Jaz sem spodaj brez, pa ti? je potekala v dveh delih. Prvi del je bil informativen, in sicer je opozarjala mlade na nevarnost spolno prenosljive bolezni, ki jo povzroča bakterija klamidija (*Chlamydia trachomatis*), in jih obveščala o ustreznih preventivnih ukrepih. Ob tej priložnosti je bila natisnjena brošura za laično javnost Živeti brez klamidije, pripravljeni so bili članki in oglasi v medijih, za strokovno javnost pa organiziran mednarodni strokovni posvet na temo spolno prenosljivih bolezni. V drugem delu akcije je bilo omogočeno brezplačno testiranje na klamidijo.

Spolno prenosljive bolezni so še vedno tabu, tema, ki se je neradi lotevamo, vendar s tem problema ne zmanjšamo, prav nasprotno. Slovensko zdravstvo se na splošno premalo ukvarja s težavami mladostnikov, zato je bila akcija edinstvena te vrste. Brez dvoma je prispevala k ugledu Plive, ki uporablja slogan Predani zdravju!. Sam projekt je imel precejšen odmev med zdravniki in v javnosti in bil tudi nagradjen na področju oglaševanja (nagrada za komunikacijsko uspešnost in odličnost, IABC Gold Quill, 2005).

Z družbenokoristnimi projekti velja nadaljevati tudi v prihodnje, le da se koristnost projekta za Plivo izraža predvsem v obliki sodelovanja strokovne javnosti, in ne toliko laične.

Na strokovnem posvetu z naslovom Partnerji za varno in pravilno rabo zdravil, ki je bil izveden na pobudo Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije v sodelovanju z Ministrstvom za zdravje, Lekarniško zbornico Slovenije in Zdravniško zbornico Slovenije, je bila podana ugotovitev, da se zaradi različnih razlogov zavrže od 10 do 20 % zdravil, ki se predpišejo v breme zdravstvenega zavarovanja. Ekonomska škoda znaša okoli 6 milijard letnih izdatkov obveznega zdravstvenega zavarovanja. Na posvetu je bila predlagana vseslovenska akcija, v kateri sodelujejo vsi partnerji na področju zdravil, njen cilj pa je obveščati, izobraževati in vzgajati prebivalce za varno in pravilno uporabo zdravil ter varno in strokovno ravnanje z neporabljenimi zdravili. Velja načelo, da vsak partner prispeva k skupnemu napredku po svojih zmožnostih oziroma z lastnimi kadrovskimi in finančnimi viri [URL: <http://www.zzzs/internet/zzzs.nsf>, 13.8.2004].

Pliva kot proizvajalka zdravil je vsekakor pomemben partner za varno in pravilno rabo zdravil, saj sodeluje v verigi ključnih členov od proizvodnje do uporabe zdravil.

Vidnejša vloga Plive v projektu zagotovo lahko pritegne pozornost slovenske javnosti. Z dobro zasnovano akcijo, v kateri bi spodbudili ljudi, da doma poiščejo neporabljena zdravila in taka s pretečenim rokom uporabe, je mogoče izraziti skrb tako za okolje kot za ljudi, in sicer za pravilno uporabo zdravil ter njihovo shranjevanje.

6.4. Razlikovalne značilnosti Plive Ljubljana, d.o.o.

Po Kotlerju razlikovanje (diferenciacija) presega pozicioniranje in je opredeljeno kot proces dodajanja spleta smiselnih in pomembnih razlik, ki naredijo ponudbo podjetja drugačno od ponudbe konkurence (Kotler, 2004, str. 315).

Podjetje lahko oblikuje razlikovalne značilnosti na petih področjih: izdelek, storitev, tržne poti, osebje, podoba podjetja (Kotler, 2001, str. 175-179).

Preglednica 12: Razlikovalne značilnosti

Izdelek	Storitve	Osebj	Tržne poti	Podoba
oblika	preprosto naročanje	znanje	pokritje	simboli, barve, slogani
značilnost, npr. razširjena osnovna funkcija	dostava	vljudnost	strokovnost	mediji
skladnost	namestitvev	zanesljivost	uspešnost	dogodki in sponzorstva
delovanje	izobraževanje kupcev	odzivnost		
trajnost	svetovanje kupcem	komunikativnost		
zanesljivost	vzdrževanje in popravila			
popravlljivost				
slog				
oblikovanje				

Vir: Prirejeno po Kotler, 2004, str. 318.

6.4.1. Razlikovanje zdravil

V farmacevtski industriji je uvedba strategije razlikovanja zdravila glede na glavne tekmece bistvena za njegov tržni uspeh (Kasesnik, 2003, str. 32).

Razlikovalna značilnost Plivinih zdravil se mora nanašati na lastnosti, po katerih se ločijo od konkurenčnih. To so na primer pakiranja, primerna za kronično uporabo, in na škatlicah odtisnjeno ime zdravila v Braillovi pisavi, pri zdravilih, ki se izdajajo brez recepta, pa pisana, barvita zunanja embalaža.

Pravno urejanje prodaje in trženja zdravil brez recepta se ravna po zahtevah EU, zato lahko pričakujemo nadaljnjo liberalizacijo prodaje. Posledično se bodo trženjske strategije za zdravila brez recepta odmaknile od trženja zdravil in se bolj približale strategijam za trženje dobrin široke potrošnje (Reflak, 1999, str. 41). Upoštevajoč ta vidik je pomembno že zdaj razmišljati, da bo embalaža Plivinih zdravil privlačna in da se bo razlikovala od ponudbe zdravil na trgovinskih policah.

6.4.2. Razlikovanje storitev

Predlagana razlikovalna storitev je uvedba spletnega informacijskega sistema za bolnišnice in veletrgo, ki bi zainteresiranim ponujal celostne informacije o zdravilih (navodila za uporabo, dostopnost zdravila na tržišču).

6.4.3. Razlikovanje zaposlenih

Osebna prodaja, kot smo že večkrat poudarili, je bistven element trženja. Pomembno je, da so farmacevtski predstavniki usmerjeni k predpisovalcem zdravil, njihovim pričakovanjem in da ustvarjajo medsebojen odnos, ki omogoča dolgoročno sodelovanje. Kreativnost v trženju pomeni ponuditi več od konkurence, ponuditi več pa pomeni presenetiti na način, ki ga niso pričakovali, da čutijo pomembnost, zaupanje (Zupet, 2002, str. 14).

Med dejavniki pri odločanju o predpisovanju zdravila zdravniki na prvo mesto postavljajo lastnosti zdravila (od 60 do 80 %), na drugo farmacevtskega predstavnika (od 10 do 40 %) in na tretje ugled podjetja (do 10 %) (Molan, 2005, str. 77).

Razlikovalne značilnosti Plivinih farmacevtskih predstavnikov so strokovnost, ustvarjanje najboljših stikov z zdravniki ter hitro odzivanje na potrebe in želje predpisovalcev zdravil. Da bi vse to lahko dosegali, je treba načrtno vlagati v njihov razvoj, in sicer na področjih znanja o medicini in zdravilih, komuniciranja in prodajnih veščin.

Farmacevtski predstavnik pomeni dodano vrednost zdravilom, in sicer z visoko strokovnostjo, suverenim poznavanjem zdravila in bolezni, upoštevanjem etičnih načel in dobro komunikacijo z zdravnikom.

Vpeljava matrične, prilagodljive organizacijske strukture omogoča enostavno in hitro komunikacijo vseh udeleženih. Zaposleni so osebno angažirani in motivirani ter igrajo vidno vlogo pri izboljševanju delovnih procesov. Zaposleni imajo podporo pri iskanju lastnih rešitev, ki bi Plivo čimbolj približale uporabnikom.

Bistveno je, da trženjska zasnova razmišljanja in poslovanja prevladuje v vseh strukturah v podjetju. Pri zaposlenih mora biti trdno uveljavljeno prepričanje, da je prav od vsakega odvisen uspeh podjetja na tržišču (Kesič, 2004, str. 44).

6.4.4. Razlikovanje podobe podjetja

Podoba podjetja je način, kako javnost zaznava podjetje ali njegove izdelke (Kotler, 2004, str. 326). Toda tudi kadar je podoba konkurenčnih podjetij videti enaka, si kupci lahko o podjetju ustvarijo povsem drugačno podobo. Pri ustvarjanju predstave o podjetju so pomembni identiteta podjetja, razlikovalni simboli podjetja, ustvarjanje ugodnega poslovnega ozračja (Potočnik, 2005, str. 165–166).

Pliva uporablja slogan Predani zdravju! in značilen temno moder logotip črke P.

Razlikovalni simbol, značilen samo za slovensko tržišče, je bel obris cvetlice, sredi katere je tableta.

K podobi Plive kot celote lahko veliko prispevata oglaševanje zdravil, ki se izdajajo brez recepta, v medijih in uporaba odnosov z javnostjo. Javno obveščanje o Plivinih zdravilih poleg zavedanja blagovne znamke pomaga ustvariti tudi pozitivno podobo o podjetju.

Po van Rielovi definiciji je podoba podjetja slika, ki si jo ljudje ustvarijo o njem (Molan, 2005, str. 45).

Rezultati raziskave o ugledu in prepoznavnosti Plive med zdravniki kažejo, da je trenutna podoba podjetja dobra in da nima težav s prepoznavnostjo. Po mnenju Molanove dobra podoba podjetja vpliva na zmanjšanje zdravnikovega tveganja, ko bolniku predpiše prvo škatlo povsem novega zdravila, s katerim do takrat še ni imel izkušenj (Molan, 2005, str. 46).

Oblikovanje podobe podjetja je zapleten proces, kajti pri ustvarjanju njegove korporativne podobe sodelujejo tako zunanji deležniki (končni uporabniki zdravil in predpisovalci) kot tudi zaposleni v podjetju.

Strinjam se z mnenjem, da se dobra korporativna podoba začne graditi v lastni hiši, se pravi pri zaposlenih. Ti so prav tako pomembna skupina deležnikov kot poslovni partnerji, stranke in uporabniki.

Dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje podobe podjetja, so formalna pravila poslovanja podjetja, korporativna kultura, vizija in podoba vodstva. Na podobo podjetja v očeh uporabnika vplivajo posredni in neposredni dejavniki. Med posredne štejemo podobo države, iz katere podjetje prihaja, podobo podjetja v očeh konkurence in splošno publiciteto podjetja v medijih. Neposredni dejavniki pa so osebna relativna zaznavna vrednost storitev in izdelkov podjetja, osebne in pretekle izkušnje uporabnikov s storitvami podjetja in uporabo njihovih izdelkov (Molan, 2005, str. 47–48).

Ugled podjetja je ocena njegove vloge v družbi in na tržišču. Identiteta podjetja je predstava, ki jo to pozicionira o sebi, podoba so slike, ki si jih o njem ustvarijo različne javnosti. Skupek vseh teh različnih podob pa pomeni ugled podjetja.

Da bi podjetje v očeh ciljne javnosti ustvarilo velik in trden ugled, se jim mora predstaviti kot zanesljivo, vredno zaupanja in odgovorno.

Torej, ugled je skupek mnogo subjektivnih ocen o verodostojnosti, zanesljivosti, odgovornosti in vrednosti zaupanja podjetju (Molan, 2005, str. 49–50).

Dejavniki, ki gradijo korporativni ugled, so kakovost storitev in izdelkov, vrednost blagovne znamke, inovacije, zadovoljstvo uporabnika, finančni učinek, vizija in poslanstvo podjetja, delo in ugled vodstva, zadovoljstvo zaposlenih (Molan, 2005, str. 51–52).

6.5. Pozicioniranje Plive

Pozicioniranje je oblikovanje takšne ponudbe podjetja, da pri uporabniku zagotavlja čim ugodnejši vtis o podjetju ali izdelku. Podjetje se mora odločiti, koliko razlikovalnih značilnosti bo uporabilo za svoje ciljne uporabnike in katere. Uveljavljeno načelo je, da zadostuje usmeritev na samo eno prednost, ki jo lahko podjetje doseže na ciljnem tržišču (najboljša kakovost, najboljša storitev, najnižja cena, najnovejša tehnologija izdelave, varovanje naravnega okolja). Pri pozicioniranju je treba paziti, da podjetje ne poudarja prednosti, ki jih nima (nadpozicioniranje), da ne poudarja dovolj svojih prednosti (podpozicioniranje), da pozicioniranja izdelka ne spreminja prepogosto in da ga ne pozicionira dvomljivo (Potočnik, 2005, str. 166–167).

Uspešno in konkurenčno podjetje je tisto, ki ima znanje, informacije in jih zna uporabiti, deluje trženjsko, globalno, hitro, prilagodljivo, samozavestno in prodorno, išče nove izzive in postavlja ljudi (kupce, zaposlene, dobavitelje in lastnike) v središče svojega dogajanja (Kesič, 2004, str. 40).

Trženjsko usmerjeno podjetje, kamor pozicioniramo Plivo, mora znati prepoznati nove priložnosti, izzive in potrebe ter jih mora biti zmožno uspešno zadovoljevati. Biti uspešen pomeni znati upravljati predvsem s prihodnostjo in potrebami kupcev. Trženje, ki temelji na odnosih, pa ni usmerjeno le na delovanje, ki omogoča navezavo odnosov s kupci, temveč načrtno razvija tudi uspešne in donosne odnose z dobavitelji in distributerji. Preudarna

podjetja se trudijo biti partnerji svojim dobaviteljem v prizadevanju, da bi bolje in uspešneje zadovoljevala potrebe svojih kupcev (Kesič, 2004, str. 43).

Pri pozicioniranju Plive upoštevamo vidik bolnika oziroma zdravnika, ki mu predpiše najbolj učinkovito in varno zdravilo. S svojim obsežnim sortimentom zdravil Pliva pokriva skoraj vsa terapevtska področja. V središče poslovnega dogajanja je postavljen zdravnik.

Pri pozicioniranju blagovne znamke mora biti jasno določeno, zakaj naj bi ji uporabniki dajali prednost pred drugimi. Opredelitev pozicioniranja vključuje koristi, ki jih ponuja blagovna znamka, elemente identitete in vrednosti blagovne znamke, konkurenčne prednosti blagovne znamke in želene zaznave uporabnikov glede podobe blagovne znamke.

Pozicija je tisti del identitete in vrednosti blagovne znamke, ki jo je treba predstaviti (Molan, 2005, str. 51).

Blagovno znamko sestavljajo osnovni izdelek in dodane vrednosti (lastnosti). Osnovni izdelek je jedro blagovne znamke in je sestavljen iz 20 % vsebine in 80 % stroškov. Dodane vrednosti obdajajo osnovni izdelek, predstavljajo 80 % vsebine in 20 % stroškov in so tiste, ki iz izdelka naredijo blagovno znamko. To so lastnosti, ki jih podjetje doda izdelku skozi trženjski splet, embalažo, promocijo, distribucijo in oglaševanje. Opredelimo jih kot ugled, vrednost v očeh uporabnika, varnost, kakovost.

Blagovni znamki dodajamo dodano vrednost na naslednje načine:

- v verigi generične vrednosti,
- z uporabnikovim sodelovanjem,
- s prilagajanjem izdelka uporabniku,
- z negovanjem odnosov z uporabniki (Molan, 2005, str. 19).

Načini za širitev osnovne blagovne znamke so nove oblike, pakiranja, preregistracija določenih oblik zdravil na recept v zdravila za samozdravljenje in širitev terapevtskega razreda z novimi indikacijami.

Proces pozicioniranja blagovne znamke določa mesto zdravila v očeh predpisovalcev. Za posamezne ciljne segmente se nato oblikuje trženjski splet. Pri pozicioniranju zdravila izhajamo iz bolnikovih potreb, nadaljujemo z razvijanjem prednosti zdravila zanj in nazadnje poudarimo lastnosti zdravila, ki ustrezajo bolnikovim potrebam (Guček Zakošek, 2005, str. 46).

Pozicioniranje zdravil za samozdravljenje

Pri pozicioniranju zdravil, ki se izdajajo brez recepta, je treba upoštevati, da so to zdravila, ki jih bo Pliva predstavljala z oglaševanjem v medijih. V nasprotju z zdravili na recept je zdravila za samozdravljenje dovoljeno oglaševati širši javnosti, skladno s Pravilnikom o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov. Pri trženjskem komuniciranju se je treba osredotočiti na vodilne blagovne znamke in prek informativnih medicinskih sporočil doseči večje zavedanje o blagovni znamki, s tem da sporočamo ključna sporočila.

Plivamed je pozicioniran kot zdravilo za lajšanje simptomov gripe in prehlada. Šumeče tablete, ki jih je treba raztopiti v vodi, omogočajo do bolnika prijazno in enostavno odmerjanje.

Plivit C učinkovito pomaga organizmu, ko potrebuje več vitamina C za obrambo pred boleznimi.

Gastal učinkovito lajša želodčne težave, povezane s čezmernim izločanjem želodčne kisline.

Andol 100 varuje osebe s povečanim tveganjem za pojav krvnih strdkov.

Bilten Plivamed bi lahko uspešno in predvsem bolj prepoznavno nadomestil bilten Sredo, ki je bil zasnovan preveč obsežno z vidika medicinskih, predvsem pa razvedrilnih rubrik. Bilten

Plivamed z oglasnimi sporočili pozicionira vsa Plivina zdravila za samozdravljenje kot varna, učinkovita in kakovostna. Namenjen je izključno zdravilom in ima predvsem oglaševalsko vlogo.

Oglaševanje je zaradi svoje prodornosti najbolj znana in raziskana oblika trženjskega komuniciranja. Stroškovno je lahko zelo učinkovito, kadar je treba obvestiti veliko ljudi v kratkem času. Oglaševanje poskrbi za razlikovanje med sicer podobnimi izdelki. In ne nazadnje, priljubljene oglaševalske kampanje pritegnejo uporabnike in vplivajo na njihove nakupne odločitve (Pavlin L., 2003, str. 66).

Trženjsko komunikacijski splet za Plivina zdravila za samozdravljenje:

- oglaševanje (posredovanje sporočil prek množičnih občil – televizija, radio, časopisi). To je najpomembnejša oblika trženjskega komuniciranja, ker z njo dosežemo največji vpliv pri končnih uporabnikih;
- pospeševanje prodaje je usmerjeno na končnega uporabnika zdravil in na posrednika – veledrogerije, farmacevte v lekarnah. Med načine, s katerim lahko pospešujemo prodajo pri končnih uporabnikih, sodijo letaki ali brošurice s poljudno vsebino medicinske smeri. Načini pospeševanja prodaje, ki so usmerjeni na posrednike, so npr. popusti pri prvem naročilu zdravil, pošiljanje obvestil, promocijska darilca in strokovne informacije v obliki brošur;
- osebna prodaja oziroma obveščanje strokovne javnosti, ki ga izvajajo farmacevtski predstavniki, tudi delno prispeva k večji prepoznavnosti zdravil in širitvi imena zdravila;
- neposredno trženje v obliki elektronskega trženja. Spletna predstavitev zdravil vključuje bogat izbor medicinskih informacij ter informacij o zdravilih, njihovem delovanju in prenašanju.

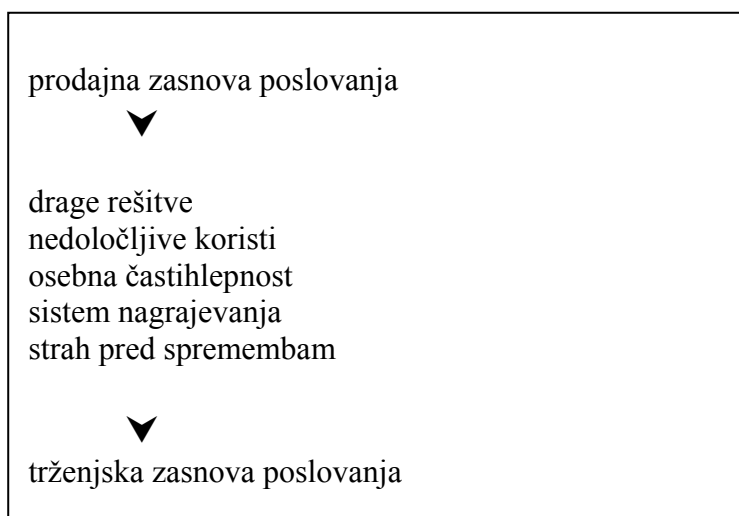
6.6. Stroški ponovnega vstopa na tržišče in morebitne ovire

Med glavnimi ovirami vnovičnega vstopa Plive na slovensko tržišče je v ospredju pogajalska moč Plive Ljubljana do Plive, d.d., v smislu pridobitve investicije za širitev poslovnih dejavnosti in dodatnih finančnih sredstev za ponovno organizacijo dela farmacevtskih predstavnikov.

Ovire se utegnejo pojaviti pri razvijanju strateške povezave z Galexom, kajti izbrani partner za zdaj ne vlaga dovolj v trženje. Zaradi premalo intenzivne dejavnosti Galexa pri trženjskem komuniciranju se lahko v prihodnosti ta povezava izkaže za ne dovolj uspešno pri doseganju zastavljenih ciljev.

Trženjska zasnova poslovanja je teoretično videti zelo preprosta, vendar se po Potočnikovem mnenju v praksi težko uveljavlja, ker je pridobivanje podpore na vseh ravneh poslovanja zahtevno delo. Sprejem trženjske zasnove poslovanja je praviloma povezan s ponovno organizacijo oddelkov zaradi boljšega koordiniranja in komuniciranja. Težave nastanejo zaradi odpora vodstva na različnih ravneh do sprememb, morebitne izgube vodilnega položaja in nove hierarhične strukture, ki spreminja medsebojna razmerja glede odgovornosti. Problem je tudi, da podjetje ni pripravljeno žrtvovati kratkoročnih dobičkov za dolgoročno zadovoljevanje potreb uporabnikov, kar je pomembno za uveljavitev trženjske zasnove poslovanja (Potočnik, 2005, str. 29–30).

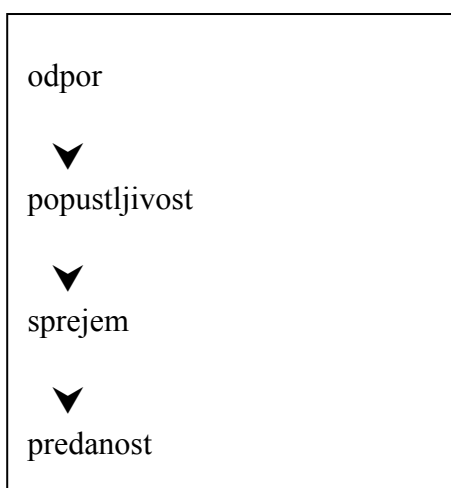
Preglednica 13: Ovire pri uvajanju trženjske zasnove poslovanja



Vir: Povzeto po Potočnik, 2005, str. 30–31.

Izvajanje trženjske usmeritve zahteva organiziran nastop podjetja na tržišču, kar je v praksi težko doseči. Trženjsko zasnovo poslovanja pogosto opredeljujejo kot poslovno filozofijo, ki temelji na predpostavki, da lahko podjetje zadovolji potrebe uporabnikov ob pomoči usklajenih dejavnosti, ki mu hkrati omogočajo, da doseže svoje cilje. Da bi bila trženjska zasnova poslovanja uspešna, jo morajo sprejeti vsi zaposleni, ne le tisti, ki izvajajo trženjske dejavnosti. Zaposleni na vseh organizacijskih ravneh se morajo zavedati, da s svojim delom prispevajo k zadovoljitvi strank (Potočnik, 2005, str. 30–31).

Preglednica 14: Od nasprotovanja do predanosti trženjski zasnovi poslovanja



Vir: Prirejeno po Potočnik, 2005, str 30.

6.7. Pričakovana učinkovitost

Vloga Plive na slovenskem tržišču se bo jasno oblikovala v prihodnjih letih ob izvajanju načrtovanih projektov, kot sta lansiranje novih zdravil in uresničevanje strategije povezovanja s strateškim partnerjem Galexom, razvijanjem partnerskih odnosov z veleadrogeristi in ponovno vzpostavitev organizacijskega dela farmacevtskih predstavnikov kot ključnim dejavnikom v procesu trženja.

Tabela 23: Pričakovana učinkovitost ob izvajanju načrtovanih projektov

dejavnost	Nadaljevanje projekta: razvijanje strateške povezave z Galexom. Izvedba projekta: razvijanje partnerskih odnosov z veleadrogeristi. Izvedba projekta: ponovna organizacija dela farmacevtskih predstavnikov.	Lansiranje novih zdravil. Nadaljevanje projekta: razvijanje strateške povezave z Galexom. Nadaljevanje projekta: razvijanje partnerskih odnosov z veleadrogeristi.	Lansiranje novih zdravil.	Lansiranje novih zdravil.	
leto	2006	2007	2008	2009	2010
načrtovani prihodek poslovanja	2.320 mio SIT	2.613 mio SIT	2.905 mio SIT	3.120 mio SIT	stabilna in vzdržna rast

Vir: Lastna analiza

6.8. Analiza stroškov in koristi

Analizo stroškov in koristi predlaganih načinov ponovnega pozicioniranja je bila presojana na podlagi:

- o opredelitve ciljev (katere koristi bo prinesel projekt, npr. povečanje konkurenčnosti in produktivnosti Plive, povečanje prodaje),
- o identifikacije projekta (dejavnosti, ki sestavljajo projekt, morajo biti prikazane tako, da so vidne povezave s prvotnim ciljem),
- o možnosti izvedljivosti.

Identifikacija projekta in cilj njegove izvedbe (zgraditev partnerskih odnosov z veleadrogeristi) je doseči večjo podporo pri pospeševanju prodaje s strani veleadrogerij.

Projekt je izvedljiv v okviru rednega proračunskega priliva.

Identifikacija projekta in cilj njegove izvedbe (ponovna organizacija dela farmacevtskih predstavnikov, številčno povečanje in vlaganje v njihov osebnostni, strokovni in prodajni razvoj) je, da se s številčnim povečanjem zaposlenih, predvsem farmacevtskih predstavnikov na terenu, doseže večja preglednost dela pri predpisovalcih. S predpisovalcem se farmacevtskih predstavnik pogovarja o enem terapevtskem področju (npr. bolezni srca in žilja) in trži zdravila s tega področja.

Projekt zahteva precejšnje finančne vložke, ki pa so odvisni od Plive, d.d., in njene podpore investiciji.

Identifikacija projekta in cilj njegove izvedbe (pojavljanje imena Pliva v javnosti prek oglaševanja zdravil za samozdravljenje) je, da se z izvajanjem trženjskega komuniciranja s širšo javnostjo pripomore k pojavljanju imena Pliva v medijih, večji prepoznavnosti zdravil in naklonjenosti javnosti.

Projekt ni izvedljiv v okviru rednega proračunskega priliva, za primerno odmevno oglaševalsko kampanjo so potrebna dodatna finančna sredstva.

7. ZAKLJUČEK

Na razvoj farmacevtske industrije zadnja leta vse bolj vplivajo zdravstveni sistemi, ki skušajo z različnimi mehanizmi zaježiti naraščajoče izdatke zdravstva. Ker je čedalje manj novih registriranih zdravil, se farmacevtska podjetja konsolidirajo, koncentrirajo in intenzivno usmerjajo na trženjske dejavnosti. Svetovno farmacevtsko industrijo obvladujejo proizvajalci generičnih in originalnih zdravil. Med njimi vse bolj izginja tradicionalna oblika konkuriranja. Proizvajalci originalnih zdravil so začeli proizvajati in tržiti generična, proizvajalci generičnih zdravil pa se usmerjajo v razvijanje originalnih.

Pliva, d.d., sodi med maloštevilne svetovne farmacevtske družbe in je edino podjetje v osrednji in vzhodni Evropi, ki je razvilo originalno zdravilo azitromicin. Po izteku patentne zaščite Sumameda se je Pliva strateško opredelila za razvoj in trženje generičnih zdravil.

Osnovni dejavnosti podjetja Pliva Ljubljana, d.o.o., sta predstavništvo proizvajalca Pliva, d.d., in to, da je nosilec dovoljenja za promet z zdravili. Poslovanje Plive Ljubljana je osredotočeno predvsem na oskrbovanje slovenskega tržišča z zdravili in izvajanje trženjskih dejavnosti.

Trženjski splet je za uspešno prodajo zdravil izjemno pomemben. Zajema elemente, kot so osebna prodaja, oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostjo in publiciteta ter elektronsko komuniciranje.

Farmacevtski predstavniki so najmočnejše trženjsko orodje v farmacevtski industriji, ker na podlagi medsebojnih odnosov s predpisovalci vplivajo na zdravnikove predpisovalne navade. Najznačilnejši elementi oglaševanja v farmacevtski industriji so strokovna literatura, s katero farmacevtski predstavnik obvešča zdravnika, oglaševalni panoji na strokovnih srečanjih in oglasi v strokovnih medicinsko-farmacevtskih publikacijah.

Delo farmacevtskega predstavnika je tesno povezano z naslednjim elementom trženjskega spleta, pospeševanjem prodaje.

Odnosi z javnostjo in publiciteta pa prispevajo k javni podobi podjetja, pomembni so pri ozaveščanju o boleznih in ne nazadnje zagotavljajo stike s končnimi uporabniki zdravil.

Interaktivno trženje dopolnjuje uveljavljena načela trženja, saj uporabnikom elektronskih informacij omogoči dostop do podatkov tudi zunaj delovnega časa.

Glavna strateška terapevtska področja delovanja Plive Ljubljana, d.o.o., so srčno-žilna obolenja, bolezni osrednjega živčevja, gastroenterologija in infektologija. Sortiment zdravil na recept dopolnjujejo zdravila za samozdravljenje, ki so na voljo v lekarnah brez recepta.

Analiza poslovanja Plive Ljubljana, d.o.o., pokaže, da so vsi elementi trženjskega spleta uporabljeni in zastopani. Podrobnejši pregled sortimenta zdravil razkrije, da ta ni uravnotežen, večina zdravil je v fazi upadanja, veliko pa v fazi zrelosti. Razlog je prepozno lansiranje novih zdravil oziroma prepočasno pridobivanje dovoljenj za promet. Trženjske strategije so usmerjene v zadrževanje zdravila čim dlje v fazi zrelosti.

Cena zdravila ostaja eden ključnih elementov trženjskega spleta, od katerega so odvisne nadaljnje trženjske dejavnosti. Pliva Ljubljana zagotavlja oskrbo z zdravili z zakonsko določenimi načini prodajnih poti.

Namen trženjskega komuniciranja je uvedba zdravila na tržišče in doseganje predvidenega deleža v terapevtski skupini. Trženjska komunikacija poteka predvsem prek farmacevtskih predstavnikov. Pri tem velja poudariti, da se trženjska komunikacija zdravil, ki se izdajajo

brez recepta, razlikuje od trženjskega komuniciranja zdravil, ki se izdajajo brez recepta. Pliva Ljubljana je po mnenju predpisovalcev ugledno farmacevtsko podjetje, s svojimi trženjskimi dejavnostmi je dobro prepoznavna, zdravniki so zadovoljni z ravni medsebojnega sodelovanja. Po drugi strani pa rezultati prodaje Plive Ljubljana na slovenskem tržišču kažejo, da se tržni delež vztrajno zmanjšuje. Med razlogi za to sta, kot že omenjeno, prepočasno pridobivanje dovoljenj za promet z zdravili in s tem povezano prepozno lansiranje generičnih zdravil.

Poslovanje Plive Ljubljana zaznamuje strateška vpetost med trženje generičnih zdravil, ki nimajo dodane vrednosti, in trženje originalnih zdravil, katerih tržni deleži se zaradi vstopa konkurenčnih generičnih zdravil na tržišče zmanjšujejo. Skladno s smernicami razvoja svetovne farmacevtske industrije Pliva razvija nove načine poslovanja, da bi dosegla stabilno rast. Eden od njih so strateške povezave. Sodelovanje z Galexom je zasnovano kot izkoriščanje skupne sinergije poslovanja. Poslovanje z Galexom omogoča prilagodljivo, hitro in prodorno delovanje na tržišču. Pri tem je pomembno, da se trženjska in prodajna strategija dopolnjujeta in prepletata z namenom doseganja stabilne rasti.

Med nove načine poslovanja sodi tudi postavljanje vertikalnega tržnega sistema, ki zadovoljuje potrebe Plive Ljubljana in veletrgovalcev (zgraditev partnerskih odnosov z veletrgovalci – programirana distribucija). Z razvijanjem partnerskih odnosov so veletrgovalci tudi osebno motivirani in tako postanejo del Plivinega prodajnega procesa.

Med različnimi možnostmi trženjskega komuniciranja je izrazito v ospredju večinsko mnenje predpisovalcev, da so osebni stiki najbolj zaželen način medsebojnega komuniciranja. S tem potrjujemo postavljeno hipotezo, da so farmacevtski predstavniki pomemben del trženjskega spleta in da je upravičeno in smiselno vlagati v njihov razvoj oziroma v bolj prodorne načine njihovega delovanja. Farmacevtski predstavniki so verjetno celo najpomembnejši del trženjskega spleta, in s tega vidika je vlaganje v njihov razvoj več kot smiselno in upravičeno.

Pri ponovnem pozicioniranju Plive na slovenskem tržišču je bilo postavljeno izhodišče, da mora Pliva širiti svoj sortiment, se posvečati izboljšavam zdravil oziroma jim stalno dodajati dodano vrednost.

Pri razvijanju strategije poslovanja je treba predpisovalce zdravil postaviti v središče poslovanja in vpeljati trženjski pristop na osnovi razvijanja trajnih pozitivnih odnosov z njimi. Za vzpostavljane trajnih pozitivnih odnosov je treba organizirati delo farmacevtskih predstavnikov, ki bodo omogočali ustvarjanje dolgoročnih povezav podjetja s ključnimi partnerji.

Trženjska zasnova Plive je usmerjena na doseganje ciljev podjetja z zadovoljevanjem potreb predpisovalcev boljše in hitreje od konkurenčnih podjetij. Proces razvijanja trajnih pozitivnih odnosov s predpisovalci usmerja trženjsko zasnovo Plive.

Vpeljava sistema primerjalnega preverjanja poslovanja omogoča primerjanje rezultatov poslovanja z najboljšim podjetjem in v procesu učenja omogoča izboljšave poslovanja.

Pri celovitem obravnavanju klasičnega trženjskega spleta (zdravila, cena, tržne poti, trženjsko komuniciranje) je pomembno upoštevati tudi hitrost, ki je izjemno pomemben, če ne celo odločilen element trženjskega spleta.

Vidnejši tržni delež na tržišču lahko Pliva doseže z odločitvijo o pravilno izbranem sortimentu zdravil, s katerimi se trženjsko komunicira. Pri izbiri trženjske strategije se je treba osredotočiti na poudarjanje prednosti generičnih zdravil pred konkurenčnimi in graditev močnih in prepoznavnih blagovnih znamk.

V trženjskem spletu je poudarek na komunikaciji s predpisovalci zdravil in farmacevti ter na iskanju najboljših rešitev in izboljšav za doseganje odličnosti trženja. Celovit trženjski proces zahteva povezavo trženjske komunikacije, kar pomeni, da morajo biti različni načini komuniciranja medsebojno povezani tako, da se doseže prepoznavnost prenesenih sporočil.

Med načine pospeševanja prodaje, ki jih izkoriščajo tudi druga farmacevtska podjetja in so se izkazala za uspešna, sodijo popusti za veletrgovce ali lekarne, sponzorstva in donacije zdravstvenim ustanovam, postmarketinške raziskave in sponzoriranje zdravnikov, katerim se omogoči strokovno izpopolnjevanje.

Oglaševanje je ključni element trženjskega spleta, ki ga velja kreativno izrabiti pri doseganju prepoznavnosti blagovnih znamk Plivinih zdravil za samozdravljenje.

Najpomembnejši v trženjskem komuniciranju zdravil so farmacevtski predstavniki oziroma osebna prodaja kot naslednji element trženjskega spleta.

Shema dela farmacevtskih predstavnikov je linijska organiziranost dela in zajema bistveno večje število predstavnikov, ki se specializirajo za posamezna terapevtska področja. Predvidena sta tudi povečanje števila vodij terapevtskih področij z namenom doseči večjo podporo dela farmacevtskih predstavnikov ter okrepitev dela na področju lekarniške in bolnišnične prodaje. Shema dela združuje obiske farmacevtskih predstavnikov po bolnišnicah in zdravstvenih domovih, pri čemer je vsak odgovoren za svoje področje zdravil na določenem območju.

Namen nove organizacije dela je vpeljava prodornejšega in proaktivnega načina dela farmacevtskega predstavnika, ki ga dopolnjuje prodajna linija, namenjena pospeševanju prodaje po lekarnah in bolnišnicah. Farmacevtski predstavniki ustvarjajo trajne pozitivne odnose s predpisovalci zdravil.

Za uspešno poslovanje podjetja je pomembno, da so funkcije zaposlenih usklajene na vseh področjih.

Vidnejša vloga Plive Ljubljana, d.o.o., v izvajanju družbenokoristnih projektov s sodelovanjem strokovne javnosti zagotovo lahko pritegne pozornost javnosti in prispeva k ugledu podjetja. Pri tem so v pomoč odnosi z javnostjo kot uspešna podpora trženja, saj pripomorejo k ugledu podjetja tako med strokovno kot laično javnostjo.

Razlikovalne značilnosti, ki bodo Plivo Ljubljano in njen sortiment zdravil naredili drugačne od ponudbe konkurence, se nanašajo na razlikovanje zdravil, storitev, zaposlenih in podobe podjetja kot celote.

Razlikovalna značilnost Plivinih zdravil je odtis imena zdravila v Braillovi pisavi. Zdravila za samozdravljenje se od konkurenčnih razlikujejo po pisani in barviti zunanji embalaži ter po tem, da so navodila za uporabo napisana razumljivo in prijazno do uporabnika.

Razlikovalna storitev, ki bi Plivo lahko ločila od konkurence, je možnost uvedbe spletnega informacijskega sistema za bolnišnične lekarne, ki bi ponujal celostne informacije o zdravilih. Med razlikovalne značilnosti Plivinih farmacevtskih predstavnikov uvrščamo strokovnost, navezovanje najboljših stikov z zdravniki ter hitro odzivanje na potrebe in želje predpisovalcev zdravil. Trženjska zasnova razmišljanja in poslovanja mora prevladovati v vseh strukturah zaposlenih.

K razlikovalni podobi podjetja lahko veliko prispeva oglaševanje zdravil za samozdravljenje. Odnosi z javnostjo pomenijo uspešno podporo trženju in komuniciranje z javnostjo (oglaševanje zdravil brez recepta) pomaga krepiti pozitivno podobo podjetja.

Pliva je pozicionirana kot trženjsko usmerjeno podjetje, ki prepozna nove priložnosti, izzive in potrebe in slednje seveda uspešno zadovoljuje. Trženje, ki temelji na odnosih, pomeni načrtno razvijanje odnosov ne samo s predpisovalci zdravil in farmacevti, temveč tudi z veletrgovci. Usmerjenost na tržišče in na uporabnike z razvijanjem trajnih pozitivnih odnosov mora postati glavno vodilo poslovanja Plive na slovenskem tržišču.

Pliva mora delovati celovito, kar pomeni dosegati celovito poslovno odličnost. Za to pa je treba hitro prepoznavati spremembe na tržišču in se jim prilagajati ter nenehno odkrivati potrebe predpisovalcev zdravil in jih zadovoljevati.

V razvijanje zasnove ustvarjanja trajnih pozitivnih odnosov z uporabniki sodi usmerjanje dejavnosti do končnih uporabnikov zdravil, predpisovalcev oziroma farmacevtov kot ključnih pri izdaji zdravil. Pliva v središče svojega poslovnega dogajanja postavlja predpisovalce zdravil. Pri pozicioniranju zdravil izhaja iz potreb bolnikov in nadaljuje z razvijanjem prednosti zdravil za njih.

Trženjska usmeritev zahteva organiziran nastop na tržišču, prvi pogoj za uspešno poslovanje pa je sodelovanje vseh skupin zaposlenih, ne le tistih, ki izvajajo trženjske dejavnosti.

Začrtana strategija poslovanja Plive na slovenskem tržišču mora zagotavljati stabilno rast in poslovno konkurenčnost.

8. LITERATURA

1. Bahar Miha: Strategija trženja Leka po integraciji v skupino Sandoz na trgih Latam. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 99 str.
2. Belčič Branko: Oblikovanje poslovne strategije za področje farmacevtskih učinkovin. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 250 str.
3. Berus Jože: Ofenzivnost Krkinega poslovanja po sestavinah trženjskega spleta za farmacevtski program na romunskem tržišču. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 87 str.
4. Bevc Simona. Vloga osebnih prodaj v medorganizacijskem trženju zdravil na recept na slovenskem trgu. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 79 str.
5. Čuk Tomo: Oblikovanje strategije zunanje rasti podjetja Lek na Poljskem. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 140 str.
6. Darsø Lotte: Innovation in the Making. Samfundslitteratur, Frederiksberg, Denmark, 2002. 405 str.
7. Dimovski Vlado, Penger Sanda, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.
8. Fidermuc Katarina: Eksplozija prodajne rasti v Rusiji. Delo, Ljubljana, 26. 4. 2006, str. 9.
9. Fürst Jurij: Predpisovanje zdravil v letu 2003. Zdravniški vestnik, 2004, 73, str. 519–524.
10. Groff Ferjančič Miranda: Prednosti in slabosti sodelovanja javnega in zasebnega kapitala pri investicijah v javno infrastrukturo. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 130 str.
11. Guček Zakošek Margareta: Posebnosti trženja v farmacevtski industriji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 100 str.
12. Hart Susanah, Murphy John: Brands: The New Wealth Creators. Macmillan, London, 1998. 224 str.
13. Hill Elizabeth, O'Sullivan Terry: Marketing. Longman Publishing, New York, 1996. 415 str.
14. Hunger Davis, Wheelen Thomas: Strategic Management (5th edition). Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1995. 441 str.
15. Irgolič Nada: Inovativna in generična zdravila. Isis, 2004, str. 67–69

16. Jaklič Marko: Tržne neučinkovitosti in reguliranje trgov zdravstvenih storitev: primer lekarniških storitev v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 103 str.
17. Kasesnik Karin: Komuniciranje z zdravniki pri promociji zdravil. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 113 str.
18. Kebe Bojan: Položaj slovenske farmacevtske industrije v luči približevanja Evropski uniji. Farmacevtski vestnik 48 (1997), posebna številka, maj 1997, str. 73–82.
19. Kerin A. Roger, Peterson A. Robert: Strategic Marketing Problems: cases and comments (9th edition). Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001, 729 str.
20. Kesič Dragan: Združevanje svetovne farmacevtske industrije se bo še nadaljevalo. Delo, Ljubljana, 30. 5. 2005, str. 27.
21. Kesič Dragan: Farmacevtski trg postaja vedno bolj globaliziran in konkurenčen. Delo, Ljubljana, 7. 11. 2005 (a), str. 27.
22. Kesič Dragan: Model tržnega prilagajanja farmacevtskih družb iz tranzicijskih držav v procesu globalizacije trga. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2004. 255 str.
23. Kesič Dragan: Nekateri vidiki dodane vrednosti v farmacevtski industriji. Naše gospodarstvo, 45 (1999), 5/6, str. 464–474.
24. Kesič Dragan: Marketing kot filozofija poslovanja podjetij. Manager, 2004 (a), 4, str. 23–25.
25. Kolenc Suzana: Ravnanje s portfeljem izdelkov v generični farmacevtski industriji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 101 str.
26. Korošec Romana: Izzivi obveznega in prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 88 str.
27. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996, 832 str.
28. Kotler Philip: Kotler on Marketing: how to create, win, and dominate markets. The Free Press, New York, 1999, 255 str.
29. Kotler Philip: A Framework for Marketing Management. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2001, 352 str.
30. Kotler Philip: Management trženja. Enajsta izdaja, Ljubljana: GV Založba, 2004, 706 str.
31. Kovič Saša: Strategija mednarodnega poslovanja Leka na avstralskem farmacevtskem trgu. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 121 str.

32. Kreft Rajko: Model razvoja elektronskega poslovanja v bolnišničnem sektorju javnega zdravstva Republike Slovenije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 95 str.
33. Kunej Peter: Oblikovanje strategije raziskav in razvoja kot funkcijske strategije v generičnem podjetju farmacevtske panoge. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 75 str.
34. Levitt Theodore: Thinking About Marketing. The Free Press, New York, 1991, 154 str.
35. Lidstone John: Marketing Planning for the Pharmaceutical Industry (2nd edition). Burlington: Gower Publishing Limited, 1999, 146 str.
36. Makovec Brenčič Maja: Nadgradite tradicionalno trženje z vlaganjem v odnose. Manager, 2004, 4, str. 14–17.
37. Matko Milena: Celovita ocena Krke, tovarne zdravil, d.d. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 143 str.
38. Molan Petra: Vpliv korporativne blagovne znamke na blagovno znano izdelka: primer blagovne znamke zdravil. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005. 115 str.
39. Možina Stane et al: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, 2002. 872 str.
40. Mrhar Aleš: Zakaj so bistveno podobna zdravila med seboj zamenljiva? Zdravniški vestnik, 2003; 72: str. 345–346.
41. Oblak Marko: Povezovanje farmacevtske industrije kot rezultat spreminjanja trga zdravil. Novo mesto: Krka, tovarna zdravil, p.o., 1995, str. 17.
42. Pavlin Cveto: V zadnjih dveh letih relativno skromna rast prodaje. Delo, Ljubljana, 30. 5. 2005, str. 25.
43. Pavlin Lidia: Vpliv integriranega trženjskega komuniciranja na imidž Emporiums. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 121 str.
44. Pavlin Cveto: Samostojnost, to je prava beseda. Delo, Ljubljana, 30. 5. 2005, str. 26.
45. Postma Paul: Nova doba trženja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001, 174 str.
46. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 361 str.
47. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2005, 531 str.
48. Potočnik Vekoslav, Tea Petrin: Tržne poti. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 128 str.

49. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996, 394 str.
50. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
51. Prevolnik Rupel Valentina: Zdravstveni izdatki in medgeneracijska enakost. Naše gospodarstvo, 1999; 45 (5/6): str. 404–412.
52. Reflak Monika: Trženjske strategije za Krkine izdelke za samozdravljenje na poljskem trgu. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 104 str.
53. Rotar Damjan: Analiza romunskega trga zdravil s stališča Krkinih proizvodov. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 86 str.
54. Suhadolc Elizabeta: Generična farmacevtska industrija. Krka v medicini in farmaciji, 1999; 20 (30): str. 5–16.
55. Sušnik Dragica: Val prevzemov med generiki. Ne boj, mesarsko klanje za farmacevtske trge. Delo, Ljubljana, 4. 5. 2006, str. 10.
56. Špacapan Barbara: Težave in perspektiva. Kapital, Ljubljana, 2. 5. 2005, str. 38–41.
57. Tratnik Simon: Združitve in prevzemi v farmacevtski panogi. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 113 str.
58. Tomše Barbara: Ugotavljanje vodilnih parametrov, ki vplivajo na prodajo in tržni delež Rupuruta. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 80 str.
59. Ulaga Natalija: Proces primerjanja alternativnih načinov trženja slovenske generične farmacevtske industrije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 93 str.
60. Vrhovnik Polonca: Analiza privlačnosti nevrološke panoge zdravil v srednji in vzhodni Evropi. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 84 str.
61. Zupet Marjeta: Osebna prodaja kot oblika tržnega komuniciranja v farmacevtskem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 106 str.
62. Žužek Marko: Informacijska podpora odločanju v managementu trženja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 110 str.

9. VIRI

1. Ambulantno predpisovanje zdravil v Sloveniji po ATC klasifikaciji v letu 2002. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja, 2003.
2. Ambrož Matej: Različni vidiki možnega prevzema Leka s strani Novartisa. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 55 str.
3. Baza podatkov o zdravilih [URL: www.zdravila.net], 19. 9. 2004.
4. Belcijan Franc: Strategije tržnih izzivalcev (farmacevtski trg v Sloveniji). Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 33 str.
5. Čufer Martina: Koncentracija ponudbe v farmacevtski industriji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1981. 65 str.
6. Dimovska Ivana: Možnosti razvoja Leka Skopje na makedonskem trgu zdravil. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 38 str.
7. Erak Bojan: Krizno komuniciranje in primer iz poslovne prakse Krke, d.d. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 42 str.
8. Galex, d.d. [URL: www.galex.si], 5. 5. 2006.
9. Gnidovec Barbara: Celovito ocenjevanje podjetja Bayer Pharma, d.o.o., Ljubljana. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 47 str.
10. Gornik Alenka: Trg zdravil v Sloveniji. Diplomsko delo visoke poslovne šole. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 33 str.
11. Hönigsman Matjaž: Analiza inovativnosti v podjetju Krka, Novo mesto. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 42 str.
12. Hudoklin Magda: Analiza farmacevtske panoge in položaj Krke znotraj nje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 63 str.
13. IMS World Review, 2003.
14. Interno gradivo Poslovanje Plive Ljubljana, d.o.o., 2005.
15. Jerina Andrej: Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Krka, d.d. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 48 str.
16. Judež Melita: Analiza prodajnega poslovanja v podjetju Krka, d.d., Novo mesto za leto 1998/1999. Diplomsko delo visoke poslovne šole. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 38 str.

17. Korent Jure: Približevanje Slovenije Evropski uniji ter vplivi na zdravstvo, trg zdravil in farmacevtsko industrijo. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 42 str.
18. Langerholc Nuša: Primerjava sistemov zdravstvenega zavarovanja Slovenije, Anglije in Nemčije. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 47 str.
19. Luzar Helena: Življenjski cikel farmacevtskega izdelka. Diplomsko delo visoke poslovne šole. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 29 str.
20. Manček Urša: Pomen institucionalnega komuniciranja za podjetje Krka. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 56 str.
21. Mitrovič Bojana: Spremljanje stroškov novih proizvodov v farmacevtski industriji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 57 str.
22. Može Andrej: Kontrola stroškov v zdravstvenih organizacijah – primer angleške psihiatrične klinike. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 43 str.
23. Novakovič Aljoša: Sodobne težnje farmacevtske industrije v svetu in Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 63 str.
24. Novartis postal največji izdelovalec generikov. Delo, Ljubljana, 22. 2. 2005, str. 13.
25. Peternel Peter: Primerjalna finančna analiza farmacevtskih podjetij. Kapital, Ljubljana, 20. 12. 1999, str. 36–38.
26. PharmMis, Informacijski sistem o prometu z zdravili, 2006.
27. Plavec Irena: Razvoj trženjske strategije za kardiovaskularna zdravila na švedskem trgu. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 72 str.
28. Pliva annual report 2004.
29. Pliva [URL: www.pliva.com], 20. 7. 2005.
30. Pliva [URL: www.pliva.hr/rezultati_za_2004_godinu], 13. 6. 2005.
31. Popovič Janko: Analiza in primerjava cen delnic farmacevtskih podjetij Plive, d.d., in Leka, d.d. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 48 str.
32. Potočnik Vekoslav, Umek Alenka: Terminološki slovarček trženja: angleško-slovenski, slovensko-angleški. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004. 402 str.
33. Pravilnik o merilih za oblikovanje cen zdravil na debelo, Uradni list RS, št. 33-1554/2000.
34. Profit [URL <http://www.profit-on.net>], 25.6.2006.
35. Rader Boštjan: Vrednotenje delniških družb-primer podjetja Lek, d.d. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 52 str.

36. Register zdravil Republike Slovenije, VII. MZ, Urad republike Slovenije za zdravila, Inštitut za varovanje zdravja, Ljubljana, 2003.
37. SPSS The Computer Program SPSS 8.0 (Statistical Package for the Social Sciences).
38. Starc Maja: Vpliv staranja prebivalstva na porabo zdravil. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 46 str.
39. Šivak Tatjana: Življenjski cikel farmacevtskih proizvodov in trgovanje z EU. Diplomsko delo visoke poslovne šole. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 32 str.
40. Špiler Jernej: Prodor Krkinega zdravila tramadol na hrvaški trg. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 55 str.
41. Tratnik Klavdija: Sistem napredovanja v podjetju Krka. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 43 str.
42. Vitezič Alan: Predstavitev podjetja na internetu kot oblika promocije. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 50 str.
43. Volf Marija: Tržno komuniciranje izdelkov za samozdravljenje v podjetju Lek, d.d. Diplomsko delo visoke poslovne šole. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 48 str.
44. Zakon o zdravilih. Uradni list RS 31/2006: 3217 str.
45. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Uradni list RS, št. 20/2004).
46. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Uradni list RS, št. 99-4848/2001).
47. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
[URL:<http://www.zzzs.si/zzzs/internet/zzzs.nsf/vrstagradiva/B39E98BDD9CB5455C1256E850047DE6D?OpenDocument>], 10. 8. 2004.
48. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije
[URL:<http://www.zzzs.si/zzzs/internet/zzzs.nsf/vrstagradiva/B39E98BDD9CB5455C1256E850047DE6D?OpenDocument>], 10. 8. 2004.
49. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije
[URL: <http://www.zzzs.si/internet/zzzs.nsf>], 13. 8. 2004.
50. Zadnik Saša: Novartis in Lek: ocena prevzema. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 52 str.
51. Zdravje Peter: Analiza asortimana proizvodov podružnice farmacevtskega podjetja GlaxoWellcome. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 40 str.

SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV

American marketing association (AMA) – ameriško združenje za trženje

benchmarking - primerjalno preverjanje poslovanja

blockbuster – prodajna uspešnica

Customer relationship management (CRM) – razvijanje trajnih pozitivnih odnosov s kupci

e-pharma consumer – uporabnik spletnih strani povezanih z medicino

Food and drug administration (FDA) – uprava za hrano in zdravila

global depository receipt – globalno potrdilo o lastništvu

granulocyte colony stimulating factor – faktor stimulacije rasti granulocitov

pull strategy – strategija vleka

push strategy- strategija potiska

PRILOGE

Priloga 1: Prodaja farmacevtskih podjetij v Sloveniji	ii
Priloga 2: Vprašalnik 1.....	vi
Priloga 3: Vprašalnik 2.....	vii
Priloga 4:Organigram podjetja PLIVA LJUBLJANA, d.o.o.....	viii

Priloga 1: Prodaja farmacevtskih podjetij v Sloveniji

	2003		2004		2005		Sprememba tržnega deleža 04/05
	Prodaja (SIT)	Tržni delež (%)	Prodaja (SIT)	Tržni delež (%)	Prodaja (SIT)	Tržni delež (%)	
Tržišče skupaj	92.927.021.168	100,00	98.694.970.151	100,00	105.989.434.154	100,00	
Krka	16.437.177.196	17,69	17.769.786.674	18,00	18.539.751.396	17,49	-0,51
Lek	13.458.437.761	14,48	12.715.524.176	12,88	12.153.970.280	11,47	-1,42
Merck Sharp&Dohme	7.415.704.726	7,98	5.890.691.865	5,97	6.155.078.540	5,81	-0,16
GlaxoSmithKline	4.298.265.099	4,63	4.840.332.531	4,90	5.285.441.775	4,99	0,08
Pfizer	4.442.358.626	4,78	4.078.982.983	4,13	4.537.593.606	4,28	0,15
Hoffmann La Roche	3.832.114.913	4,12	4.052.135.525	4,11	4.490.244.746	4,24	0,13
AstraZeneca	1.612.499.765	1,74	2.620.084.924	2,65	3.960.614.863	3,74	1,08
Novartis	3.032.989.276	3,26	3.343.317.949	3,39	3.928.620.316	3,71	0,32
Aventis Pharma	2.691.715.532	2,90	3.087.773.456	3,13	3.304.940.435	3,12	-0,01
Janssen Cilag	2.955.415.122	3,18	3.127.446.852	3,17	2.937.587.495	2,77	-0,40
Eli Lilly	2.623.227.440	2,82	2.709.605.940	2,75	2.829.563.916	2,67	-0,08
Schering Plough	2.395.660.220	2,58	2.424.009.264	2,46	2.821.460.204	2,66	0,21
Bayer Pharma	3.227.661.196	3,47	2.478.097.953	2,51	2.670.136.992	2,52	0,01
Novo Nordisk	2.147.319.073	2,31	2.434.713.949	2,47	2.500.870.068	2,36	-0,11
Schering AG	1.921.952.626	2,07	2.258.692.021	2,29	2.486.959.002	2,35	0,06
Pliva	3.438.075.385	3,70	3.126.662.660	3,17	2.332.822.494	2,20	-0,97
Laboratories Servier	1.465.526.468	1,58	1.957.677.069	1,98	2.308.909.358	2,18	0,19
Boehringer Ingelheim	1.517.377.673	1,63	1.794.479.086	1,82	2.059.815.130	1,94	0,13
Sanofi Synthelabo Lek	1.921.185.573	2,07	2.091.221.795	2,12	1.887.771.003	1,78	-0,34
Abbott	996.951.688	1,07	1.128.172.503	1,14	1.380.608.255	1,30	0,16
Lundbeck BV	829.056.048	0,89	1.125.558.973	1,14	1.251.384.639	1,18	0,04
Bristol Myers Squibb	681.505.669	0,73	824.106.822	0,84	1.167.648.011	1,10	0,27
Wyeth Whitehall	300.296.340	0,32	759.260.741	0,77	1.018.197.498	0,96	0,19
Genzyme	739.753.747	0,80	605.977.240	0,61	1.014.242.031	0,96	0,34
Braun	798.207.698	0,86	882.805.309	0,89	975.952.623	0,92	0,03
Belupo	841.669.085	0,91	927.970.617	0,94	942.280.642	0,89	-0,05
Altana Pharma	388.667.573	0,42	647.149.876	0,66	881.080.533	0,83	0,18
Yamanouchi	408.229.436	0,44	575.367.956	0,58	715.243.487	0,67	0,09
Serono	526.543.544	0,57	605.361.871	0,61	640.366.981	0,60	-0,01
Merck	318.245.244	0,34	456.378.842	0,46	617.417.824	0,58	0,12
Grünenthal			551.352.589	0,56	604.368.968	0,57	0,01

	2003.		2004.		2005.		
	Prodaja (SIT)	Tržni delež (%)	Prodaja (SIT)	Tržni delež (%)	Prodaja (SIT)	Tržni delež (%)	Sprememba tržnega deleža 04/05
Amgen			170.498.092	0,17	490.086.286	0,46	0,29
Alcon Couvreur	397.147.211	0,43	459.835.073	0,47	478.154.191	0,45	-0,01
Falk Pharma	420.421.016	0,45	423.833.215	0,43	411.759.408	0,39	-0,04
Mundipharma	191.767.209	0,21	353.845.995	0,36	396.473.682	0,37	0,02
Alkaloid	334.853.759	0,36	345.410.267	0,35	365.200.955	0,34	-0,01
Baxter	24.047.223	0,03	296.121.250	0,30	347.125.672	0,33	0,03
Fresenius	388.205.439	0,42	299.669.328	0,30	315.882.221	0,30	-0,01
Torrex Pharma	80.850.583	0,09	155.189.029	0,16	268.002.445	0,25	0,10
Mepha	189.783.750	0,20	248.118.386	0,25	266.538.777	0,25	0,00
Medis	214.098.818	0,23	244.636.534	0,25	230.699.225	0,22	-0,03
Milupa	153.628.544	0,17	198.204.474	0,20	221.932.830	0,21	0,01
Teva	167.484.156	0,18	190.402.216	0,19	220.987.082	0,21	0,02
Galex	73.726.485	0,08	99.076.255	0,10	216.352.376	0,20	0,10
Ferring	86.667.447	0,09	123.974.537	0,13	213.255.056	0,20	0,08
Divipharma	307.506.670	0,33	263.415.105	0,27	210.773.466	0,20	-0,07
Solvay Pharmaceuticals	25.317.225	0,03	111.749.744	0,11	191.691.958	0,18	0,07
Beaufor Ibsen	43.515.411	0,05	117.269.847	0,12	189.884.081	0,18	0,06
LEO Pharmaceutical Products	110.602.424	0,12	158.460.674	0,16	184.495.949	0,17	0,01
Nycomed	120.202.300	0,13	124.956.175	0,13	168.676.624	0,16	0,03
Jadran galenski laboratorij	155.472.057	0,17	167.255.422	0,17	163.605.649	0,15	-0,02
Dr. A. Wolff	121.777.010	0,13	126.141.568	0,13	127.339.272	0,12	-0,01
Engelhard	72.990.018	0,08	99.226.738	0,10	121.490.026	0,11	0,01
UCB S.A. (Pharma Sector)			32.926.478	0,03	113.145.854	0,11	0,07
Orion	84.243.511	0,09	100.011.582	0,10	109.393.916	0,10	0,00
Organon Teknika	86.428.715	0,09	91.767.473	0,09	91.541.203	0,09	-0,01
Pohl Boskamp	85.103.020	0,09	89.854.081	0,09	90.899.861	0,09	-0,01
Lekarna Ljubljana	106.963.662	0,12	94.403.149	0,10	87.040.390	0,08	-0,01
UCB Pharma	58.663.451	0,06	85.221.668	0,09	78.578.334	0,07	-0,01
Centeon Pharma	59.110.305	0,06	79.621.192	0,08	74.349.360	0,07	-0,01
Boots Healthcare International			1.870.686	0,00	72.986.317	0,07	0,07
Fidifarm	67.539.736	0,07	70.332.152	0,07	72.625.752	0,07	0,00
Asta Medica	85.197.065	0,09	81.489.490	0,08	71.477.826	0,07	-0,02
Natural Wealth	64.065.918	0,07	63.622.972	0,06	67.838.392	0,06	0,00
Galderma	45.055.369	0,05	51.079.896	0,05	61.232.769	0,06	0,01
Fujisawa	40.840.420	0,04	46.539.763	0,05	54.142.719	0,05	0,00
Sanochemia Pharm/CSC	7.321.122	0,01	27.262.085	0,03	37.523.794	0,04	0,01
Lab. Fumouze	33.932.107	0,04	36.921.280	0,04	36.875.530	0,03	0,00
Menarini/Arkay	60.490.590	0,07	55.859.807	0,06	35.958.756	0,03	-0,02

	2003		2004		2005		
	Prodaja (SIT)	Tržni delež (%)	Prodaja (SIT)	Tržni delež (%)	Prodaja (SIT)	Tržni delež (%)	Sprememba tržnega deleža 04/05
Organon	37.792.066	0,04	29.652.882	0,03	34.550.161	0,03	0,00
ZTK RS	87.374.494	0,09	50.936.917	0,05	34.279.041	0,03	-0,02
Ciba Vision	42.476.504	0,05	37.828.578	0,04	31.875.146	0,03	-0,01
Chiesi	18.675.346	0,02	21.238.315	0,02	30.202.102	0,03	0,01
Fidia	18.912.729	0,02	30.183.014	0,03	29.864.791	0,03	0,00
Helsinn Birex	14.775.536	0,02	26.057.409	0,03	29.053.896	0,03	0,00
Guerbet	17.801.009	0,02	22.662.902	0,02	27.236.485	0,03	0,00
Cyanamid	21.696.487	0,02	31.551.925	0,03	25.628.468	0,02	-0,01
Septodont/LEK	22.904.327	0,02	23.216.649	0,02	24.612.532	0,02	0,00
Schaper&Brummer					24.419.332	0,02	0,02
Octa Pharma	121.741.147	0,13	384.168.568	0,39	23.555.065	0,02	-0,37
Lifescan	48.540.067	0,05	39.422.340	0,04	22.555.404	0,02	-0,02
TKT Europe					20.522.250	0,02	0,02
ICN Nemčija	50.713.898	0,05	18.640.281	0,02	20.022.298	0,02	0,00
Zyma	32.419.700	0,03	24.574.554	0,02	18.980.708	0,02	-0,01
Bionorica					17.564.239	0,02	0,02
Soma	15.408.013	0,02	14.461.575	0,01	16.433.575	0,02	0,00
Pro.Med	22.446.174	0,02	15.919.005	0,02	15.805.640	0,01	0,00
EBEWE Pharma			82.318.920	0,08	14.559.715	0,01	-0,07
Herba Chemosan Paul Hauser	4.962.122	0,01	13.212.018	0,01	13.470.033	0,01	0,00
Holsten Pharma	2.358.399	0,00	13.405.619	0,01	12.786.099	0,01	0,00
Jaka-80	22.368.520	0,02	22.188.878	0,02	12.583.936	0,01	-0,01
Bosnalijek	7.472.985	0,01	12.285.189	0,01	11.844.458	0,01	0,00
Pierre Fabre			7.576.416	0,01	8.839.152	0,01	0,00
Berlin Chemie Menarini			23.779	0,00	8.821.885	0,01	0,01
Bard Pharmaceuticals					8.628.954	0,01	0,01
ESPE Dental	11.382.028	0,01	12.791.399	0,01	8.524.784	0,01	0,00
Pharmachemie B.V.			19.784.573	0,02	8.198.165	0,01	-0,01
Rottapharm					7.510.525	0,01	0,01
Gilead Sciences Ltd.			923.400	0,00	7.278.831	0,01	0,01
Rowa Pharmaceuticals					6.638.882	0,01	0,01
Dietpharm	13.740.259	0,01	9.169.052	0,01	6.166.784	0,01	0,00
Krueger	9.398.523	0,01	6.916.440	0,01	6.024.047	0,01	0,00
Gerard Laboratories					5.392.782	0,01	0,01
Sandoz					5.227.193	0,00	0,00
IDEC Pharmaceuticals					5.103.622	0,00	0,00
Hexal			2.047.610	0,00	4.163.710	0,00	0,00
SkyePharma PLC					3.641.808	0,00	0,00
Merz Pharma			3.339.014	0,00	3.503.374	0,00	0,00

	2003.		2004.		2005.		
	Prodaja (SIT)	Tržni delež (%)	Prodaja (SIT)	Tržni delež (%)	Prodaja (SIT)	Tržni delež (%)	Sprememba tržnega deleža 04/05
Gedeon Richter					2.945.530	0,00	0,00
Dumex-Alpha	2.709.286	0,00	2.427.449	0,00	2.360.529	0,00	0,00
Gorenjske Lekarne			8.460	0,00	2.045.242	0,00	0,00
Orphan	490.280	0,00	980.560	0,00	1.841.296	0,00	0,00
Allergan			10.349.369	0,01	1.716.220	0,00	-0,01
Amos Vital	1.197.622	0,00	1.216.042	0,00	1.243.188	0,00	0,00
Montavit	2.038.926	0,00	4.855.770	0,00	1.230.924	0,00	0,00
Fatol	226.456	0,00	134.890	0,00	791.955	0,00	0,00
Wörwag Pharma					750.168	0,00	0,00
Gerot	544.362	0,00			358.955	0,00	0,00
Laboratoire Delmas			63.092	0,00	354.304	0,00	0,00
Pharma Dessau	29.950	0,00	368.736	0,00	307.280	0,00	0,00
Dolorgiet Pharmaceuticals	184.800	0,00	280.219	0,00	162.644	0,00	0,00
Streuli Pharma					110.992	0,00	0,00
Curamed					84.500	0,00	0,00
Temmler Pharma	17.129	0,00	146.820	0,00	80.751	0,00	0,00
CSC Pharma					18.689	0,00	0,00
Mack, Illert.	12.490.344	0,01	15.764.900	0,02	0	0,00	-0,02
Biochemie/Servipharma	1.254.024	0,00	41.100	0,00			
Bracco	1.582.243	0,00	778.747	0,00			
Chiron Behring	2.253.255	0,00	2.673.717	0,00			
ICN Hungary	16.266.552	0,02	1.561.074	0,00			
Lucchini	14.931	0,00					
Medisense	11.511.484	0,01					
Remedica	6.214	0,00					
Riemser Arzneimittel			48.296	0,00			
SPA Milano	7.641	0,00					
Supreme	25.848	0,00					

Vir: Pharm Mis, 2006.

Priloga 2: Vprašalnik 1

1. Kako bi označili prepoznavnost Plive?

1	Neprepoznava, po ničemer ne izstopa
2	Slabo prepoznavna
3	Prepoznavna
4	Dokaj prepoznavna
5	Zelo prepoznavna, zelo odstopa od drugih farmacevtskih podjetij

2. Kako bi ocenili kvaliteto medsebojnega sodelovanja?

1	Nezadostno
2	Zadostno
3	Dobro
4	Prav dobro
5	Odlično

3. Kako bi označili ugled podjetja Pliva?

1	Neugledno podjetje
2	Manj ugledno podjetje
3	Ugledno podjetje
4	Dokaj ugledno podjetje
5	Zelo ugledno podjetje

4. Kako bi ocenili strokovnost in uporabnost promocijskega materiala?

1	Nezadostno
2	Zadostno
3	Dobro
4	Prav dobro
5	Odlično

Priloga 3: Vprašalnik 2

Kateri način obveščanja o ponudbi Plivinih izdelkov in njenih novostih bi bil za vas najustreznejši (možnih je več odgovorov).

	osebni obiski
	satelitski simpozij
	internet
	tematske delavnice
	pošta
	telefon
	predavanja v okviru zdravniških društev
	elektronska pošta
	drugo (navedite prosim).....

Priloga 4: Organigram podjetja PLIVA LJUBLJANA, d.o.o.

Vir: Interno gradivo Plive Ljubljana, d.o.o., 2005

