

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UGOTAVLJANJE VODILNIH PARAMETROV, KI VPLIVAJO
NA PRODAJO IN TRŽNI DELEŽ RUPURUTA**

Ljubljana, oktober 2002

Barbara Tomše

IZJAVA

Študentka Barbara Tomše izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Boštjana Antončiča, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28. 10. 2002

Podpis: Barbara Tomše

KAZALO

UVOD.....	1
1. NAČELA SODOBNEGA TRŽENJA	2
1.1. Definicija trženja	2
1.2. Tržni segmenti in strategije trženja	3
1.2.1. Trženje v farmacevtski industriji	6
1.3. Strategija skozi daljše obdobje in življenjski cikel podjetja.....	6
1.4. Razlike med trgi	7
1.5. Kupci in njihova pričakovanja	8
1.6. Distribucijski kanali	10
1.6.1. Distribucija v farmacevtski industriji	10
1.7. Promocija in publiciteta.....	12
1.7.1. Kaj je oglaševanje?	12
1.7.2. Oglaševanje blagovnih znamk	13
1.7.3. Uspešnost in učinkovitost oglaševanja	13
1.7.4. Oblikovanje promocijskega in komunikacijskega programa	14
1.7.4.1. Določitev ciljnega občinstva	15
1.7.4.2. Opredelitev ciljev komuniciranja	16
1.7.4.3. Oblikovanje sporočila	16
1.7.4.4. Izbira komunikacijskih kanalov.....	17
1.7.4.5. Določitev celotnega proračuna za promocijo.....	17
1.7.4.6. Izbira promocijskega spleta	18
1.7.4.7. Merjenje učinkovitosti promocije.....	20
1.7.4.8. Organiziranje in upravljanje povezane trženjske komunikacije	20
2. TEORIJA BENCHMARKINGA	20
2.1. Zgodovina in definicije benchmarkinga	20
2.2. Namen benchmarkinga.....	21
2.3. Cilji benchmarkinga	22
2.4. Razlogi za benchmarking in koristnost	24
2.5. Vrste benchmarkinga.....	26
2.5.1. Eksterni benchmarking	26
2.5.1.1. Konkurenčni benchmarking	26
2.5.1.2. Funkcijski in splošni benchmarking.....	27
2.5.2. Interni benchmarking.....	28
2.6. Proces benchmarkinga.....	29
2.6.1. Določitev predmeta primerjave	30
2.6.1.1. Določitev zainteresiranih oseb, ki so jim namenjene benchmarkinške informacije ..	30
2.6.1.2. Ugotovitev potreb zainteresiranih oseb	31
2.6.1.3. Ugotovitev ključnih dejavnikov uspeha.....	33
2.6.2. Izoblikovanje benchmarkinške ekipe	34
2.6.3. Določitev benchmarkinških partnerjev	35
2.6.4. Zbiranje in analiza informacij.....	38
2.6.5. Akcija (izvedba).....	40
2.6.6. Benchmarking v farmacevtski industriji.....	40
3. KONKURENCA	42
3.1. Splošno o konkurenci	42
3.2. Analiza konkurence	43
3.3. Konkurenca v farmacevtski industriji	44

4. PREDSTAVITEV PODJETJA BAYER PHARMA LJUBLJANA (BPL).....	46
4.1. Kronološki pregled dogodkov	46
4.2. Kratka izkaznica podjetja	47
4.2.1. Izobraževanje v podjetju	47
4.3. Organigram Bayer Pharme Ljubljana.....	49
4.4. Organigram oddelka Marketing farmacevtskih izdelkov	49
4.5. Kakovost je zakon	51
4.6. Vpetost v okolje.....	51
4.7. Kratek opis zdravil Bayer Pharme.....	52
4.8. Poslovni uspeh podjetja Bayer Pharma Ljubljana.....	54
4.9. Kako pa v prihodnosti?	55
5. ANTACIDI – ZDRAVILA ZA ZDRAVLJENJE GASTROINTESTINALNIH TEŽAV.....	55
5.1. OTC zdravila	55
5.2. Strokovna informacija o Rupurutu	56
5.2.1. Prisotnost na trgu	56
5.2.2. Delovanje Rupuruta	56
5.2.3. Indikacije, kontraindikacije, stranski učinki, medsebojni učinki zdravil pri Rupurutu ..	57
5.2.4. Varnost uporabe in doziranje Rupuruta	57
5.2.5. Tudi Rutacid je antacid	58
5.3. Pozicioniranje Rupuruta	58
6. URAVNAVANJE CEN ZDRAVIL	59
6.1. Pravilnik o merilih za oblikovanje cen na debelo.....	59
6.2. Prodajna cena zdravila.....	60
6.2.1. Oblikovanje cen za zdravila, ki se dobijo brez recepta.....	60
6.2.2. Oblikovanje cen za zdravila, ki se dobijo na recept	60
7. PRIMERJAVA TRŽENJA ZDRAVIL ZA ZDRAVLJENJE PREBAVNIH TEŽAV IN UGOTAVLJANJE VODILNIH PARAMETROV	61
7.1. Parametri, ki so pomembni za prodajo in obstoj Rupuruta/Rutacida	61
7.2. Predstavniki farmacevtskih podjetij in osebna prodaja	63
7.3. Oglaševanje	66
7.4. Pojavljanje na prireditvah (kongresi, simpoziji).....	67
7.5. Posebne metode promocije.....	68
7.6. Internet.....	69
7.7. Prodaja Rupuruta in Rutacida v letih od 1999 do 1-6/2002 po oblikah	71
7.8. Zaključne ugotovitve in možnosti za prihodnost.....	74
8. SKLEP	76
9. LITERATURA IN VIRI.....	78
10. PRILOGE.....	

UVOD

Svetovno gospodarstvo doživlja na eni strani vsakodnevni razvoj in napredek, kakor tudi nazadovanje na drugi strani. Farmacevtska industrija sodi v tisti del gospodarstva, za katerega je značilna progresija. Državam, v katerih se gospodarstvo razvija, se odpira veliko možnosti tako na družbenem kot tudi gospodarskem področju, kar precej pripomore k njihovi pozitivni podobi. Farmacevtska industrija je danes zagotovo ena tistih, ki močno kroji usodo sveta. Ni potrebno gledati pretirano široko, ampak je dovolj, če se ozremo okoli nas in vidimo, kaj pomeni prisotnost farmacevtske tovarne v našem okolju. Globalna konkurenca narekuje spremembe poslovnih strategij na lokalnih, nacionalnih in tudi svetovnih trgih, z znatnimi posledicami. Osnovna znanja iz trženja in benchmarkinga so orodja, ki omogočajo dostop do kakovostnih informacij o konkurenci, kar doprinese k napredku v smeri izboljšanja izdelka, procesa proizvodnje ali česarkoli drugega.

Vsakodnevno je bolj kot ne izraženo dejstvo, da svet obvladuje tisti, ki je močnejši. Tako se majhna in srednje velika podjetja vedno pogosteje združujejo ali pa jih preprosto velika podjetja kar prevzamejo. Takšne velike korporacije predstavljajo neke vrste monopol in diktirajo tempo trženjskega dogajanja na trgu; to je v veliki meri odvisno od dosežkov in ambicij teh korporacij. Velike korporacije so zaželeno s strani države, ker zaposlujejo veliko število ljudi in z davki polnijo državni proračun. Tudi slovenska podjetja doživljajo pritiske velikih multinacionalk in jih bolj ali manj uspešno obvladujejo. Tipičen primer, ki je trenutno zelo aktualen v farmacevtski industriji, je poskus prevzema slovenskega farmacevtskega podjetja Lek s strani švicarskega farmacevtskega koncerna Novartis. V Bayer Pharmi Ljubljana pozorno spremljamo dogajanje, saj je Lek naš večinski lastnik. Predpogoj za prevzem pa so seveda dobri poslovni rezultati, ki jih Lek zagotovo ima.

Če se želimo naprej razvijati, si moramo pridobiti številne prednosti pred konkurenco, to pa lahko dosežemo le s primerno širokim znanjem in poznavanjem konkurentov, pa še bolj smo zanimivi drugim podjetjem. Tistega, ki životari, noče nihče.

Znanje pomeni prednost, s katero lahko proizvedemo kakovosten izdelek na osnovi dobrih proizvodnih praks in ga seveda učinkovito tržišmo. Trženje je del funkcij podjetja, s katerim se ukvarja veliko zaposlenih. Vemo, da je trženje pomemben segment uspeha podjetja. Pri tem nam pomaga primerjava z drugimi konkurenčnimi izdelki, kar lahko izvedemo preko procesa benchmarkinga. Njegova pravilna uporaba lahko pomeni za podjetje veliko prednost, ki bo krojila njegovo nadaljnjo usodo.

Ob želji po izboljšanju zdravila moramo ves čas imeti v mislih, da so zdravila specifični izdelki, za katere veljajo posebna merila; dokaz za to so številni obstoječi pravilniki in zakoni. Kakovost zdravila je predpogoj, da ga sploh lahko začnemo tržiti, seveda s pridobitvijo Dovoljenja za promet, in dobro je, če se kvalitete zdravila zavedamo. Bayer Pharma Ljubljana se lahko zagotovo ponaša s svojimi originalnimi kvalitetnimi preparati, ki so ponesli sloves podjetja tudi preko meja Slovenije.

Magistrsko delo bo pokazalo, kateri so parametri, ki vplivajo na tržni delež Rupuruta. Vplivne parametre bom ugotovila na osnovi primerjav ključnih elementov

komunikacijskega in promocijskega spleta podjetij Bayer Pharma Ljubljana in Krka iz Novega mesta.

Gastrointestinalne težave se pojavljajo vse pogostejše tako med mladostniki kot starostniki, pri čemer so antacidi hitra rešitev problema. Gre za tržni segment, ki pokriva visok delež prebivalstva in delno strokovno javnost. Gledano z ekonomskega vidika je to vsekakor zanimiva tržna niša, kar pomeni, da so vse informacije in ugotovitve dobrodošle.

V prvem delu magistrskega dela želim prikazati osnovna načela trženja. Gre za krajšo predstavitev definicije trženja, tržnih segmentov, strategije trženja, trgov, kupcev, distribucijskih kanalov, oglaševanja in oblikovanja promocijskega in komunikacijskega spleta. S tem želim bralcu predstaviti, kaj sploh pomeni in zajema trženje ter na kaj moramo biti pozorni.

Drugi del magistrskega dela zajema teorijo benchmarkinga. Začetni del pregleduje zgodovino in namen benchmarkinga, se nato nadaljuje s poglavjem dodatne koristnosti primerjanja in obrazložitvijo vrst benchmarkinga. Danes se benchmarking uporablja tudi v farmacevtski industriji.

Magistrsko delo se dotika podjetja Bayer Pharma Ljubljana, zato je podana njegova osebna izkaznica in opisana paleta preparatov, s katerimi se podjetje pojavlja na trgu.

Glavni igralec v orkestru je Rupurut, ki spada v skupino zdravil za zdravljenje gastrointestinalnih težav, zato mu je posvečen peti del magistrske naloge. Opisane so osnovne karakteristike preparata in glavne značilnosti Rupurutovega največjega konkurenta – Rutacida.

Cene so vedno bolj pomemben dejavnik trženja, še posebej njihovo oblikovanje pri zdravilih na recept in zdravilih brez recepta. S tem se ukvarja šesto poglavje.

Magistrsko nalogo počasi končujem s sedmim delom, kjer je podana primerjava trženja zdravil za zdravljenje gastrointestinalnih težav in ugotavljanje vodilnih parametrov na prodajo in tržni delež Rupuruta. Podrobneje se poglavje ukvarja s predstavniki farmacevtskih podjetij in osebno prodajo, z oglaševanjem, pojavljanjem na prireditvah, internetom in posebnimi vrstami promocije. Rezultati trdega dela in vložki v oglaševanje so nazorno prikazani v tabelah.

V sklepu magistrske naloge ugotavljam, da imajo oglaševanje, osebna prodaja, prireditve in posebne oblike promocije vpliv na prodajo in tržni delež Rupuruta.

1. NAČELA SODOBNEGA TRŽENJA

1.1. Definicija trženja

Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost. Potrebe ljudi ostajajo, njihove želje se spreminjajo, to pa

ustvarja dinamiko trženja. Upravljanje trženja pomeni proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločanja o tržnem komuniciranju in distribuciji z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja.

Tako kot vsak drug proces lahko tudi trženje ločimo na dobro ali slabo. Značilnosti dobrega trženja so:

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

Beseda trženje torej označuje poslovno funkcijo, kakršne so na primer tudi proizvodnja, finance, raziskave... Temeljna naloga trženja je pridobiti odjemalce. Tržnik pa uporablja zbirko spremenljivk za pripravo učinkovite tržne strategije. Te spremenljivke so znane kot "trženjski splet" – managerjev načrt za ukrepanje.

Beseda trg pa se ne nanaša na nekaj notranjega, kar bi "pripadalo" podjetju, ampak je nekaj zunanjega. Trg je v svoji osnovi zbirka dejanskih in potencialnih kupcev, ki so zunaj podjetja. Trgi so vseh mogočih oblik in velikosti, eni so bolj razviti in drugi manj.

Poznamo trženjsko in tržno naravnana podjetja. Trženjsko podjetje je usmerjeno predvsem v svojo notranjost, tržno naravnana organizacija pa se osredotoča na skupine uporabnikov. Razlika pove, da tržno naravnano podjetje skuša zagotoviti tisto, kar si kupci želijo, trženjsko naravnano pa prodaja tisto, kar izdeluje.

Uspeh poslovanja zagotovimo le, če imajo vsi vidiki poslovanja en sam namen – porabniku z dobičkom ponuditi boljši izdelek. Zadovoljstvo porabnikov je skupek mnogih dejavnikov in prednosti (Collins et al., 1996, str. 199).

1.2. Tržni segmenti in strategije trženja

Različni podtrgi si želijo različne ponudbe in različne prednosti. V trženjski terminologiji segment pomeni skupino kupcev, ki se podobno odzivajo na določene trženjske dražljaje (oglas, distribucijske sisteme). Segmenti so znotraj homogeni in med seboj heterogeni. Segmenti imajo različne porabniške vzorce, zato storitev, ki ustreza enim, morda ni primerna za druge. S segmentacijo velikega trga na segmente – podtrge je managerju omogočeno, da lažje obvlada situacijo na trgu. Zavedati pa se moramo, da vsak segment potrebuje lastno strategijo, ki je ne moremo posplošiti.

Kot primer lahko navedem ameriški trg, ki ga sestavlja ogromno manjših segmentov. V bistvu gre za "iskanje tržnih niš". Prednost segmentov je v tem, da se lahko prilagodimo s strategijo in lažje uspemo, tako kot drugje hitreje stagniramo (Collins et al., 1996, str. 202-203).

Strategije potrebujemo, da učinkovito vplivamo na poslovanje podjetja in da spravimo neodvisne funkcije ter odločitve managerjev in zaposlenih v usklajeni načrt igre. Zavedati se moramo, da strateška vizija zadeva prihodnjo poslovno pot podjetja in ji pravimo tudi zemljevid prihodnosti podjetja. Dobro postavljena strateška vizija vodi managersko odločanje, pripravi podjetje na prihodnost in vzbudi zavzemanje zaposlenih.

Trženjski splet je osnova za pripravo strategije trženja. Strategija trženja mora upoštevati pritiske okolja (pozitivne in negativne), izbrati prednosti podjetja in se izogibati slabostim, odzivati se mora na konkurenco, upoštevati uporabniške vrednote in vključevati alternativne distribucijske poti. Ključ do uspeha je razviti temeljno filozofijo, ohraniti prožnost in se učiti. V teoriji in praksi se managerji strinjajo, da je strategija trženja skupek elementov spleta, v katerega lahko vstavimo vse spremenljivke trženja. Ti elementi so:

- izdelek – kakšna je njegova definicija, njegova uporabna vrednost ali prednost, njegovo pozicioniranje, njegova velikost?
- segmenti – kdo so ciljni kupci, kakšne so njihove zahteve?
- sistem dobave – kako izdelek spravimo do kupca?
- strategija sporazumevanja – kako potencialnega kupca privabiti in ga prepričati, naj izdelek kupi?
- cena – kakšni so naši stroški v primerjavi s konkurenčnimi izdelki? (Collins et al., 1996, str. 205).

Naj za primer navedem strategijo podjetja IBM. IBM si je pridobil vodilni položaj v računalniški industriji, ne toliko zaradi svoje tehnične pomoči in najboljših prodajalcev, temveč zato, ker je ponudil zanesljivost po samo malo višji ceni. IBM je bil kupcu vedno pripravljen priskočiti na pomoč, ne glede na to, v kakšnem položaju se je znašel. Kupec je vedel, da se na IBM lahko vedno zanes, in za to je bil pripravljen plačati nekoliko več (Collins et al., 1996, str. 204).

Če bi pogledali še strategije drugih uspešnih podjetij, bi ugotovili, da ima vsaka svojo notranjo logiko, na podlagi katere želi podjetje konkurirati. Gre za dolgoročne in ne le kratkoročne koncepte. Trdne strategije so managerjem scenarij za konkuriranje. Seveda pa dobra strategija sama po sebi še ni jamstvo za uspeh. Vsako strategijo lahko izvajamo z različnimi taktikami. Natančneje rečeno, oglaševanje v množičnih občilih lahko vključuje televizijo, radio, revije in časopise; oglašuje se lahko pogosto ali poredko; pozornost lahko pritegnejo na različne načine, z različnim formatom in tako naprej. Taktika se lahko pogosto spreminja glede na okoliščine. V nasprotju s taktiko pa je strategija trajnejša in se spremeni šele takrat, ko pride do večjih sprememb v okolju. Strategijo je potrebno neprestano prilagajati, zato ne smemo nanjo gledati kot na nekaj nedotakljivega. Temelj vsake strategije je domneva, da jo bo treba nepričakovano spremeniti.

Strategija je lahko načrtovana, lahko pa je tudi reakcija na spremenjene pogoje. Predvidevanje sprememb je torej nujna značilnost tržnega načrtovanja (Collins et al., 1996, str. 204-205).

Profesorji Kollat, Blackwell in Robinson (Collins et al., 1996, str. 207) so se pri razvrščanju strategij omejili na 11 različic, ki so prikazane v tabeli 1.1.

Tabela 1.1: Izdelčno-tržni obseg in različice rasti

Trgi	Izdelki				
	Sedanji izdelki	Izboljševanje sedanjih izdelkov	Novi izdelki s sorodno tehnologijo		Novi izdelki z nesorodno tehnologijo
			Prilagajanje proizvodnega programa	Obogatitev proizvodnega programa	
Porabniški trgi	(1) Strategije za tržni prodor	(3) Strategije za novo oblikovanje	(5) Strategije za zamenjavo	(7) Strategije za širjenje proizvodnega programa	(9) Strategije za horizontalno diverzifikacijo
Novi trgi	(2) Strategije za razvijanje trga	(4) Strategije za širjenje trga	(6) Strategije za tržno segmentacijo / diferenciacijo izdelkov	(8) Strategije za koncentrično diverzifikacijo	(10) Strategije za konglomeratno diverzifikacijo
Trgi virov in/ali distribucijski trgi	(11) Strategije za integracijo naprej in/ali nazaj				

Vir: Collins et al., 1996, str. 207

1.2.1. Trženje v farmacevtski industriji

Povprečno velika generična farmacevtska podjetja imajo relativno majhno in skoncentrirano prodajno in trženjsko organizacijo; pri sprejemanju ključnih prodajnih in trženjskih odločitev sodelujejo vodilni v podjetju. Večina generičnih podjetij v povprečju porabi 10 % prihodkov od prodaje za promocijo zdravil. Pri generičnih podjetjih so bistveno večji strošek od same promocije zdravil posebni prodajni popusti in rabati (15-20 %). Trženje inovativnih farmacevtskih podjetij se razlikuje od trženja generičnih podjetij. Velika inovativna podjetja, ki so konkurirala na trgu bolj necenovno (zaradi blagovne znamke), so prisiljena konkurirati tudi cenovno (prihranke v stroških nameravajo doseči zlasti z zmanjšanjem izdatkov za prodajo in trženje). Po poteku patentne zaščite pa naraščajoča generična konkurenca sili inovativna podjetja k znižanju cen originalov. Manjša generična podjetja si ne morejo privoščiti visokih stroškov promocije. Sloves podjetja in blagovnih znamk je omejen na ožje področje – regijo. Več kot ima generično podjetje proizvodov, boljše tržno pozicijo ima. Prav generične kopije nekega zdravila imajo na trgu v začetni fazi višjo prodajno ceno kot kasneje. Na ceno generika vplivata problematičnost njihovega razvijanja in proizvodnje (Raggett, 1994, str. 26).

Razvijanje in uresničevanje trženja potekata na osnovi velikega števila podatkov. Na teh podatkih temelji tržnikov načrt. Tržniki spoznavajo, da je "poznavanje trga" temeljni predpogoj trženja. Managerji morajo zelo dobro poznati trg, biti nezaupljivi do napovedi in pripravljeni na presenečenja (Collins et al., 1996, str. 214-215).

1.3. Strategija skozi daljše obdobje in življenjski cikel podjetja

Izdelava strategije je tretji korak, ki sledi pripravi vizije in postavljanju ciljev. Strateški cilji morajo biti merljivi in vsebovati rok za njihovo doseganje. Ne smemo pozabiti, da podjetje potrebuje tudi finančne cilje. Cilje potrebujemo na vseh ravneh v podjetju. Proces izdelave strategije poteka od zgoraj navzdol in ne od spodaj navzgor. Posnemanje pa vodi v revščino, vsaj v strategijah trženja. Pogosto je lahko prednost tudi "dobro delati".

Izdelovanje strategije je podjetniško, tržno vzpodbujeno dejanje, ki obsega:

- prevzemanje tveganja in podjetnosti,
- inovacijo in poslovno ustvarjalnost,
- zaznavanje tržnih priložnosti,
- opazovanje potreb kupcev,
- izbiro med alternativami (Collins et al., 1996, str. 207-209).

Nagibi, ki vplivajo na izdelavo strategije:

- družbeni, politični, regulatorni in državljanski nagibi,
- pogoji konkurence in vsesplošna privlačnost panoge,
- priložnosti in nevarnosti podjetja,
- osebne ambicije, poslovna filozofija in etična načela managerjev,
- skupne vrednote in kultura podjetja (Collins et al., 1996, str. 207-209).

Pri oblikovanju strategije je potrebno upoštevati tudi tek časa. Ko izdelki zastarajo in si tekmeči utrdijo položaj, je treba znova razmisliti o strateških različicah. Pojav staranja izdelkov je znan kot življenjski cikel izdelka. Nov izdelek najprej predstavimo na trgu; to je "*embrionalno*" obdobje. V drugem, "*vzletnem*" obdobju je povpraševanje že jasneje izraženo, prodajalca pa čedalje bolj vznemirjajo novi obeti. Razvije se višja stopnja formalnosti in sistematičnega razmišljanja namesto začetnega "odzivnega" ravnanja. V tretjem obdobju, *obdobju rasti*, vse napreduje: strategija izdelka, širitev trga, proizvodnja, nadzorni sistemi, razvijanje in segmentacija trga. Ko je na trgu in začne napadalno konkurirati in ko se pojavijo zrelejši kupci, prodajalec vstopi v četrto obdobje, *obdobje zrelosti*. In potem se pokaže problem, to je upadanje. Koncept življenjskega cikla je koristen okvir za ocenjevanje ustreznosti strategije trženja podjetja. Managerjeve težave z uresničevanjem strategije na primer rastejo, ko cikel napreduje od prve faze k vsaki naslednji. Na začetku je podjetje s svojimi nameni in cilji monopolist. Kako pa naj ravna praktik kasneje? (Collins et al., 1996, str. 207-209).

Na voljo ima dve možnosti: lahko zmanjša operativne stroške in postane konkurenčnejši ali uvaja izboljšave in ponudi novosti. Seveda prva možnost zahteva razčlenbo stroškovne sestave. Zniževanje stroškov je ena pogostejših managerskih praks. Večji izziv je drugi del, kako doseči večjo prodajo. Pridobiti si večji delež trga je za management težavna naloga. Ob prehodu izdelka iz enega v drugo obdobje je potrebno ves čas delati z dobičkom. Dejstvo je, da lahko na različnih nivojih pridobimo konkurenčne prednosti (tehnični preboj, nove sestavine, nove distribucijske poti, kataloška prodaja...) (Collins et al., 1996, str. 208).

Poleg nižanja skupnih stroškov in doseganja večjih tržnih deležev sodijo med strateške cilje še:

- prehiteti glavne konkurente pri kakovosti, storitvah kupcem ali delovanju in značilnostih izdelkov,
- močnejše vključevanje na tuje trge,
- doseči superiornost v tehnologiji,
- izkoristiti privlačne priložnosti rasti,
- postati vodilni v uvajanju novih izdelkov.

Postavljanje in izvajanje strategije mora biti v rokah nižjih managerjev kot tudi drugih managerjev in timov na vseh ravneh, in ne planerjev – izvajalci bi morali biti tudi postavljalci strategij. Podjetja, katerih managerji zastavljajo cilje za vsako ključno področje in nato vršijo pritisk, da se ti cilji izpolnijo, ponavadi dosegajo boljše rezultate kot podjetja managerjev, ki izražajo dober namen, se trudijo in upajo na najboljše. Pri izdelavi strategije moramo tudi upoštevati, ali gre za enooddelčno podjetje ali diverzificirano podjetje.

1.4. Razlike med trgi

Obstajajo nekateri trženjski koncepti, ki so skupni vsem podjetjem ne glede na vrsto trga. Ti koncepti vključujejo poslovno definicijo, določitev poslanstva in informacijske sisteme. V primeru, da zadevo posplošimo tako, ni težko najti skupnih trženjskih zahtev. Ali lahko isti manager nadzoruje poslovanje na vseh trgih? Ne preseneča, da je odgovor nekoliko zapleten. Prodajalci, nadzorniki in vodje oddelkov ponavadi dobro poznajo zahteve svojih

trgov. Nihče ne more prodajati resnim kupcem, ne da bi poznal izdelke in njihovo uporabo. Višji vodstveni delavci pa morajo skrbeti za poslovno usmeritev, pozicioniranje na trgu in strateške različice. Ena od razlag za razlike med trgi je tudi življenjski cikel izdelka. Razlaga finskega ekonomista Mickwita temelji na razvojni prilagodljivosti petih konkurenčnih dejavnikov – kakovosti izdelka, oglaševanja, cene, storitve in embalaže. Mickwitz razlaga, kako v posameznem življenjskem ciklu izdelka (predstavitev, rast, zrelost, nasičenost in upadanje) zgoraj navedeni dejavniki prispevajo k prodaji. Njegova razlaga se nanaša na porabniško blago in ne na industrijsko (Collins et al., 1996, str. 209-214).

1.5. Kupci in njihova pričakovanja

Lepo je postavljati strategije, proizvajati in imeti dovolj izdelka na zalogi, a brez kupca ne gre. Za vsako prodajo mora obstajati kupec. Brez kupca še tako dobra in zanesljiva strategija nima pomena. Kupci imajo določeno premoč nad podjetji v panogi, saj s svojimi zahtevami po boljših storitvah ali večji kakovosti proizvodov povzročijo tekmovanje med konkurenti. V farmacevtski industriji so potrošniki zelo pomembni. Moč kupcev se kaže takrat, ko:

- je velika večina nakupov skoncentrirana na manjše število kupcev oziroma ko velik delež prodaje odpade na enega ali nekaj kupcev,
- stroški nabave proizvodov predstavljajo večinski delež v celotnih stroških kupca. Takrat je kupec zainteresiran, da kupuje proizvode po čim nižji ceni, torej pri ugodnejšem ponudniku.
- so proizvodi standardne kakovosti in niso diferencirani. Takrat lahko kupci povzročajo tekmovanja med posameznimi konkurenti, saj se pri nakupu odločajo na podlagi ugodnejših pogojev ponudnika.
- obstaja možnost povezav nazaj – kupci imajo zelo veliko informacij o proizvajalcih. Bolje informirani kupci lahko zahtevajo nižje cene in posebno kakovost (Collins et al., 1996, str. 217).

Tržniki segmentirajo kupce po starosti, spolu, dohodku, življenjskem slogu, vlogi, zemljepisnem območju in podobno. Bistvenega pomena je usklajenost med pričakovanjem kupca in izdelkom. Pomeni, da imamo "izdelke", ki jih ljudje kupujejo, in "neizdelke", ki jih ljudje ne kupujejo. Primeri za "neizdelke" so naslednji:

- drage rešitve poceni problemov,
- zapletene rešitve preprostih problemov,
- bistroumne rešitve obrobni problemov,
- rešitve, usmerjene v napačne segmente (Collins et al., 1996, str. 217).

Ljudje se odzivamo na različne vrednote in prepoznati prave ni vedno lahko. Za nakup se odločamo iz različnih razlogov. Odvisno od trenutne motivacije nam ustrezajo različne značilnosti izdelka. Nakupovalni vzorci porabnikov so širši in prožnejši, kot si mislimo, poleg tega pa so porabniki pripravljeni prilagoditi svoje želje tistemu, kar jim je dostopno. Če tržniki razširimo definicije segmentov, bomo trge morda razdelili na preveč segmentov in preveč blagovnih znamk, kar prinaša pičel dobiček. Od tod sledi, da za vsak poseben

segment porabnikov ne moremo pripravljati posebnega oglaševalskega in predstavitvenega programa ali dragega pospeševanja prodaje (Collins et al., 1996, str.217-218).

Tržniki pogosto uporabljamo različne tehnike za pridobivanje kupcev. S pomočjo tehnik lahko med ostalim spremljamo, kako se občasni kupci spreminjajo v redne in podobno. Naj navedem dve tehniki:

- "cikel sprejemanja",
- "proces razširjanja" (Collins et al., 1996, str. 220).

Tehnika "cikel sprejemanja" se osredotoča na posamezne kupce, medtem ko se "proces razširjanja" ukvarja s skupinami kupcev in z vrstnim redom, po katerem vstopajo na trg. Cikel sprejemanja zasleduje kupca, ko prehaja skozi naslednje stopnje:

- *Zavedanje*: potencialni odjemalec se mora najprej zavedati, da določen izdelek ali storitev obstaja. Brez zavedanja lahko pride le do naključnega nakupa.
- *Zanimanje*: samo zavedanje ni dovolj, če nas izdelek ali storitev ne zanimata.
- *Preizkušnja*: zanimanje nas bo pripeljalo do prvega nakupa.
- *Vnovičen nakup*: prvi nakup je kupca zadovoljil, zato pričakujemo vnovičen nakup. Posledica je, da dobimo stalnega odjemalca.

Logika cikla sprejemanja je izredno preprosta, a kljub temu je pogosto uporabljano trženjsko orodje. Vsaka od stopenj pa zahteva posebno strategijo trženja (Collins et al., 1996, str. 221).

Proces razširjanja nam pove, kako skupine začetnih kupcev stopajo na trg. Pokazalo se je, da skupine odjemalcev stopajo na trg v zaporedjih. Še več, določena skupina na trgu ne napreduje, dokler se prejšnja ne "spreobrne". Ta skupinski vrstni red imenujemo razširjanje inovacij. Na splošno lahko kupce razdelimo na pet skupin:

- inovatorji (2,5 %),
- kupci, ki izdelek zgodaj sprejmejo (13,5 %),
- zgodnja večina (34,0 %),
- pozna večina (34,0 %),
- omahljivci (16,0 %) (Collins et al., 1996, str. 221-222).

Bistveno je, da na vsakem tržišču poiščemo tiste, ki ustvarjajo mnenje. Ko uvajamo nov izdelek ali storitev, iščemo inovatorje. Strategija naj se razlikuje glede na skupino. Ne skušajmo prehitevati naravnega zaporedja (Collins et al., 1996, str. 222).

V današnjem času ob tako veliki konkurenci je jasno, da podjetja vedno bolj prehajajo na trženje s poudarkom na odnosih z odjemalci. Za tovrstno trženje velja naslednje:

- usmerjenost na ohranjanje odjemalca,
- neprekinjen odnos,
- poudarek na zaznanih koristih izdelka,
- dolgoročen časovni okvir,
- močan poudarek postrežbi odjemalcev,
- močna prizadevanja za izpolnjevanje pričakovanj odjemalcev,

- kakovost je skrb vseh zaposlenih (Collins et al., 1996, str. 223).

1.6. Distribucijski kanali

Distribucija je način, kako izdelek pride na trg. Izdelek lahko pošljemo in skladiščimo po distribucijskih kanalih, ki so v lasti podjetja (na primer tovarniška trgovina) ali po samostojnih poteh. V praksi mora distribucijski sistem upoštevati dve pomembni stvari: logistiko razpošiljanja blaga in storitev ter pripravo edinstvene strategije, ki krepí konkurenčne prednosti. Na primer, McDonald's ima edinstven distribucijski sistem, ki hrano spravi do prodajnih točk, hkrati pa mu ta sistem kot inovatorju na tem področju zagotavlja konkurenčno prednost. Vse bolj sta kupec in prodajalec odvisna drug od drugega, zato njuno partnerstvo ni sporno. Danes so distribucijske mreže pod močnimi pritiski. Stare definicije ustreznih izdelkov, sprejemljivih konkurenčnih strategij in kadrovskih zahtev se hitro spreminjajo. Trgovci na drobno se lotevajo prodaje na debelo, in obratno. Čedalje več je popustov in konvencionalne marže popolnoma izginjajo. K temu pripomorejo:

- vrsta novih tekmecev iz iste ali drugih panog,
- konsolidacije in združbe,
- zahteve dobaviteljev po večjih količinah,
- nižanje marž zaradi presežne proizvodnje,
- večja cenovna nestalnost,
- posodabljanje opreme in izboljševanje kadrov,
- večplastnost nakupov (Collins et al., 1996, str. 222-223).

Največji vpliv na prodajo imajo trgovci na drobno in ne proizvajalci. Ponujajo čedalje več prednosti, od lokacije, lažje dostopnosti in parkirišč, do okrasja in različnega blaga svojstvenega sloga, ki več kot odtehtajo dobre lastnosti izdelka. Če izdelovalcu ne uspe ponuditi kakšne trajne prednosti, porabnika bolj pritegnejo tiste, ki jih ponuja prodajalec na drobno kot pa sama ponudba izdelkov. Kaže, da kupce bolj pritegnejo raznovrstne vabe kot pa novi izdelki (Collins et al., 1996, str. 223-224).

Dobro organizirana distribucija je poleg ekonomskega komuniciranja bistvenega pomena za uspešno prodajo, ki jo planiramo, ker mora izdelek čim hitreje in z minimalnimi stroški doseči morebitne kupce. Poseben pomen ima distribucija v farmacevtski industriji.

1.6.1. Distribucija v farmacevtski industriji

V farmacevtski industriji je v devetdesetih letih prišlo do sprememb v distribuiranju zdravil tako na področju generičnih kot tudi inovativnih proizvajalcev. V generični industriji zasledimo naslednje spremembe:

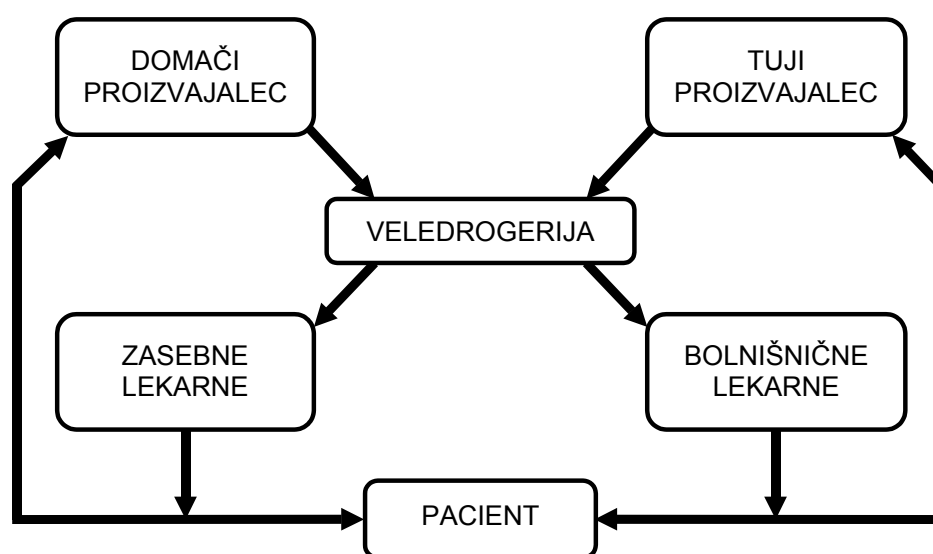
- naraščanje potrebe proizvajalcev po manjših prodajnih silah,
- sklepanje pogodb z distributorji oz. kupci za leto ali več, pri čemer se ponuja celoten paket zdravil,
- manjši pomen grosistov pri distribuciji – vse vrste skupin kupcev (ne glede na velikost) bodo dosegle približno enake popuste na generičnem trgu (Raggett, 1994, str. 47).

Da bi inovativna podjetja uspešneje konkurirala generičnim podjetjem, so se tudi prilagodila:

- s povečanjem neposredne prodaje lekarnam in z zmanjševanjem prodaje preko grosistov,
- s strategijo celovitega oskrbovanja kupcev v obliki paketov zdravil na osnovi prevzemov generičnih podjetij (Raggett, 1994, str. 60).

Običajen proces distribucije zdravil se začne v farmacevtski tovarni, ki dostavi naročena zdravila veledrogeriji in ta po predhodnem naročilu lekarnam. Potrošniku je zdravilo dostopno v lekarni preko zdravnika, če se izdaja zdravilo z receptom, sicer pa ga lahko neposredno kupi v lekarni, če je zdravilo na OTC listi. Proizvajalec lahko zdravilo proda tudi direktno bolnišnicam, lekarnam in zdravnikom. Veledrogerije imajo konstantne stike z večjimi porabniki, zato je bolje pri prodaji sodelovati z njimi kot pa vršiti direktno prodajo. Direktna prodaja zahteva številne strokovno usposobljene posameznike in dobro računalniško podporo, kar predstavlja dodaten strošek za podjetje. Slika 1.1 ponazarja distribucijsko mrežo zdravila.

Slika 1.1: Distribucijska mreža zdravila

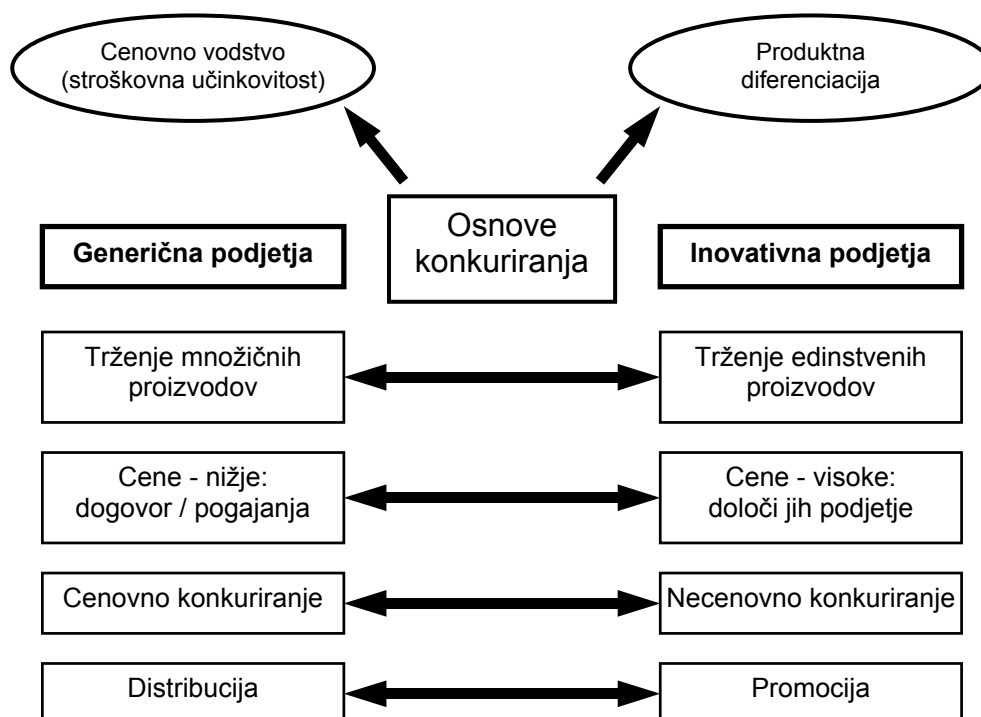


Vir: Interno gradivo Krke

V ZDA se pojavljajo tudi posebni distributorji – PBM (pharmacy benefit management) podjetja. To so novi členi v verigi dodane vrednosti, ki se povezujejo s proizvajalci zdravil, zavarovalnicami, veledrogerijami, zdravniki in drugimi členi v verigi z namenom prodajati zdravila uporabnikom po nižjih cenah, kot jih prodajajo samostojni distributorji. V Evropi tovrstnih podjetij še ne poznamo.

Prilagam primerjalni pregled konkuriranja z vidika trženja in distribucije za generična in inovativna podjetja (slika 1.2).

Slika 1.2: Primerjalni pregled konkuriranja z vidika trženja in distribucije



Vir: Lastni zaključki

1.7. Promocija in publiciteta

1.7.1. Kaj je oglaševanje?

Oglaševanje je eden od elementov tržnega sporazumevanja in po mnenju mnogih opazovalcev najpomembnejši element trženjskega spleta. Nedvomno je oglaševanje najopaznejši segment zaradi svoje narave – ilustracije, medijske značilnosti, vloženo propagandno gradivo, vpadljivi naslovi in prepričljiv slog. Oglaševanje je ena najbistvenejših sestavin trženjskega spleta, poleg predstavitev, osebne prodaje in osebnih občil, kot so katalogi, neposredna pošta, trženje po telefonu in stiki z javnostjo. Oglaševanje ima kar nekaj prednosti pred osebno prodajo. Ena izmed njih je, da je mogoče sporočilo nadzorovati in predvidljivo posredovati, hkrati pa ima tudi dolgotrajnejši učinek, saj ga ciljna skupina ponavadi prebere več kot enkrat. Ne smemo pozabiti, da ima oglaševanje veliko potencialno moč. Res pa je tudi to, da tiskana beseda ne zagotavlja tolikšne osebne pozornosti kot osebni obisk. Pri odločitvi, kje bomo oglaševali, je treba ločiti različna občila na osnovi učinkovitosti ali gospodarnosti. Manager se mora vedno odločati med gospodarnostjo in učinkovitostjo; kar je na prvi pogled videti kot najcenejši način sporazumevanja, se utegne v bistvu izkazati za najdražjega. Ko manager išče rešitve za svoje oglaševalske potrebe, mora razmisliti o dosegu in pogostosti. Doseg se nanaša na število potencialnih kupcev, ki jih naj sporočilo doseže. Pri pogostosti pa mislimo na to,

kolikokrat bo ciljna skupina izpostavljena oglasu. Ob zakupu oglaševalskega prostora se kupujeta doseg in pogostost (Collins et al., 1996, str. 225-226).

1.7.2. Oglaševanje blagovnih znamk

Oglaševanje je močno povezano z blagovnimi znamkami. Kako uporabnik sprejme blagovno znamko, je v veliki meri odvisno od njenega oglaševanja. Pri izgradnji blagovnih znamk ima oglaševanje tri vloge:

- oglaševanje opozori uporabnike, da obstaja določen izdelek ali storitev,
- oglaševanje potrošnika informira o lastnostih določene blagovne znamke in o koristih, ki jih prinaša,
- oglaševanje pomaga graditi osebnost blagovne znamke in poudarjati njene koristi (Nilson, 1998, str. 184).

Glavna vloga oglaševanja je ta, da gradi zavedanje o blagovni znamki. Uspešna uporaba oglaševanja in ostalih elementov komunikacijskega spleta namreč pomaga ustvariti in utrjevati pozicijo blagovne znamke oziroma njeno osebnost (Fill, 1995, str. 287).

Oglaševanje tudi povečuje prodajo oziroma tržne deleže blagovnih znamk. To mu uspeva vsaj na štiri načine:

- s povečanjem zavedanja,
- z zagotavljanjem osnovnih informacij,
- tako, da pomaga graditi ustrezen imidž, ko se je blagovna znamka na trgu in v potrošnikovi zavesti že utrdila,
- tako, da deluje kot opomnik: poskusiti, kupiti ali uporabljati blagovno znamko (White, 1999, str. 5).

1.7.3. Uspešnost in učinkovitost oglaševanja

Pogosto obstajajo dileme o uspešnosti in učinkovitosti oglaševanja. Uspešnost oglaševanja je vidna v povečanju prodaje ali tržnega deleža. Za podjetje oglaševanje ne bi smelo predstavljati stroška, temveč investicijo, ki se povrne v obliki povečanega ugleda, tržnega deleža in v pridobivanju lojalnih potrošnikov. Ogilvy navaja, da je oglaševanje gotovo ena izmed najcenejših oblik povečevanja prodaje (Ogilvy, 1983, str. 7).

Primeri Coca-Cole in Pepsija kažeta na to, da so danes najuspešnejše tiste blagovne znamke, ki so v preteklosti veliko vlagale v oglaševanje in si na ta način pridobile ugled. Ugled predstavlja za posamezno blagovno znamko prednost pred konkurenčnimi znamkami in oviro za vstop novih konkurenčnih blagovnih znamk. Pogosto se sprašujemo o kratkoročnem in dolgoročnem učinku oglaševanja. Na kratki rok oglaševanje deluje z ustvarjanjem "prisotnosti" blagovne znamke na trgu. Na dolgi rok je oglaševanje nekakšen podaljšek izdelka, del predstavitve izdelka.

Dolgoročne učinke oglaševanja je težko izmeriti. Med drugim se dolgoročni učinki izražajo v tržnem deležu blagovne znamke, cenovni premiji glede na konkurenčne blagovne znamke in cenovni elastičnosti. Najbolj se dolgoročni trend oglaševanja kaže

predvsem v učinkovitosti oglaševanja pri utrjevanju nakupnega vedenja (Franzen et al., 1999, str. 24).

Franzen omenja štiri glavne metode merjenja oglaševalske učinkovitosti:

- predhodno testiranje,
- merjenje tržne odzivnosti,
- longitudinalne študije,
- raziskavo iz enega vira (Franzen et al., 1999, str. 30-36).

Najpogostejši način spremljanja učinkov oglaševanja je preko tržne odzivnosti z metodama statistične analize in eksperimenta. Čar teh izpeljav je predvsem v njihovi preprostosti. Ponujajo nam namreč možnost, da ovrednotimo neposredni doprinos oglaševanja, ki ga izmerimo s pomočjo spremembe tržnih deležev. Potrebna je določena mera previdnosti, ker predpostavka, da je oglaševanje neposredno povezano s prodajo ali tržnimi deleži, ni povsem realna.

Eden od modelov o tem, kako oglaševanje vpliva na tržne deleže, je nastal na podlagi raziskave, ki sta jo izvedla Miller in Berry. S pomočjo longitudinalne študije, kjer sta 11 let spremljala dinamiko oglaševanja in tržnih deležev v panogi izposojevalnic avtomobilov, sta ugotovila, da ima oglaševanje največji vpliv na tržne deleže preko izstopanja oziroma poudarjenih lastnosti blagovne znamke. Ugotovila sta, da obstaja močna korelacija med izdatki za oglaševanje in tržnim deležem. Definirala sta model celotnega oglaševalskega vpliva. Največji vpliv oglaševanja na tržni delež je preko spreminjanja zavedanja o podjetju, zavedanja o oglasu, preko imidža podjetja in komunikacije v oglasu (Miller, Berry, 1998, str. 77-80). Rezultati so pokazali, da lahko 5–11 % sprememb v tržnih deležih blagovnih znamk pojasnimo s pomočjo spremenjenih oglaševalskih izdatkov. Povprečno naj bi vpliv oglaševanja na prodajo znašal 7,6 %, vendar je potrebno opozoriti na dejstvo, da gre pri rezultatih za kratkoročne učinke (Franzen et al., 1999, str. 301).

Številni avtorji se ukvarjajo ne samo s tem, koliko prispeva oglaševanje k tržnemu deležu, ampak tudi s tem, kako ga povečati. Pri konceptu oglaševalskega deleža se celotni izdatki za oglaševanje na nekem trgu analizirajo glede na delež, ki ga doprinese vsak oglaševalec k celotnim oglaševalskim izdatkom. Velja, da z večanjem izdatkov posameznega podjetja za oglaševanje narašča tudi njegov oglaševalski delež, zato je bolj verjetno, da bo močnejše oglaševanje vplivalo na povečanje njegovega tržnega deleža. Oglaševalski deleži se povežejo s tržnimi deleži, s katerimi izmerimo oglaševalsko intenzivnost.

1.7.4. Oblikovanje promocijskega in komunikacijskega programa

Pri oblikovanju celovitega promocijskega in komunikacijskega programa je potrebno opraviti naslednje korake:

- določiti ciljno občinstvo,
- opredeliti cilje komuniciranja,
- oblikovati sporočilo,
- izbrati komunikacijske kanale,
- določiti celoten proračun za promocijo,
- izbrati promocijski splet,

- izmeriti učinkovitost promocije,
- organizirati in upravljati povečano trženjsko komunikacijo (Kotler, 1998, str. 599).

1.7.4.1. Določitev ciljnega občinstva

Jasna podoba ciljnega občinstva je izrednega pomena, še posebej v farmacevtski industriji, kjer porabniki in uporabniki niso vedno tudi plačniki izdelkov oziroma storitev. Ciljno občinstvo so vsi, ki vplivajo na odločitve o tem, kaj, kje, kako in kdaj bo tržni sporočevalec sporočal. Ravno tako je pomembno tudi poznavanje predmeta ali tematike, ki naj bo predstavljena ciljnemu občinstvu. Analizo poznavanja in naklonjenosti prikazuje slika 1.3.

Slika 1.3: Analiza poznavanja in naklonjenosti

	Naklonjeni		
Slabo poznavanje	B	A	Dobro poznavanje
	C	D	
	Nenaklonjeni		

Vir: Kotler, 1998, str. 600

Položaj A je najbolj zaželen, ker občinstvo predmet dobro pozna in mu je tudi naklonjeno. S takšnim položajem smo lahko zadovoljni in ga moramo zadržati. Položaje B, C in D je treba izboljšati. V položaju B je potrebno pritegniti pozornost občinstva in mu omogočiti boljše poznavanje tematike. V položaju C moramo najprej poiskati vzroke in odpraviti vse pomankljivosti, šele potem sledijo izboljšave. V položaju D je potrebno odpraviti samo nenaklonjenosti.

Analiza, ki sestoji iz različnih stopenj, v katerih so definirane postavke o predmetu komuniciranja, je temeljna za odkrivanja podobe v javnosti. Takšno analizo sestavljajo naslednje stopnje:

- oblikovanje in omejitev niza primernih postavk,
- izvedba raziskave na vzorcu preiskovancev,
- analiza rezultatov,
- preverjanje variabilnosti ocen.

S pomočjo ocen zgoraj navedenih postavk lahko pridobimo vpogled v podobo v javnosti ter si glede na to postavimo cilj, ki ga želimo doseči, s kakšnimi strategijami in v kakšnem času (Kotler, 1998, str. 599-602).

1.7.4.2. Opredelitev ciljev komuniciranja

Tudi pri pogostem komuniciranju s strokovno javnostjo se mora sporočevalec (strokovni sodelavec, produktni vodja) odločiti, kakšen odziv želi dobiti. Želeni končni cilj sporočevalca je priporočilo strokovne publike ali nakup zdravila in seveda obojestransko zadovoljstvo. Lahko si pomagamo z modelom hierarhije učinkov, ki opisuje šest ravni nakupne pripravljenosti:

- zavedanje, kaj pomeni zbuditi zanimanje oziroma omogočiti prepoznavnost imen, kar se lahko doseže s ponavljanjem imen,
- poznavanje, ki ga je potrebno doseči s pomočjo informiranja o izdelku,
- všečnost, pri čemer je ključno, da pridobimo mnenje ciljne publike in izdelek oziroma proces ustrezno popravimo,
- naklonjenost, ki jo lahko posredno dosežemo s poudarjanjem kakovosti in drugih prednosti, ki jih izdelek ponuja,
- prepričanje o izdelku,
- nakup, ki ga lahko vzpodbudimo z ustreznimi pristopi, kot na primer z nižjo ceno (Kotler, 1998, str. 602-603).

1.7.4.3. Oblikovanje sporočila

Sporočilo mora pritegniti pozornost, ohraniti zanimanje, spodbuditi željo ter končno povzročiti dejanje. Pri oblikovanju sporočila je potrebno pravilno zastaviti vsebino, njegovo zgradbo in obliko sporočila (Kotler, 1998, str. 603).

Ob posredovanju sporočila mora imeti sporočevalec jasen cilj, kaj želi povedati občinstvu, da bo dosegel želeni odziv. Pri tem gre za osnovni poziv, temo, idejo ali posebno ponudbo, ki ponuja motivacije, koristi ali vzrok za lažjo odločitev o nakupu. Ločimo razumski, čustveni in moralni poziv (Kotler, 1998, str. 603-605).

Pri trženju v farmacevtski industriji so uporabne pri oblikovanju ključnih sporočil vse tri vrste pozivov. Tudi na področju OTC zdravil (zdravila, dosegljiva brez recepta) so še vedno zelo pomembni zdravniki in farmacevti (nasveti in priporočila), zato najbolj pride do izraza razumski poziv.

Tudi čustveni pozivi imajo svoje mesto, ker skušajo vzbuditi pozitivna in negativna čustva, kar je pri uporabi zdravil za zdravljenje gastrointestinalnih težav pomembno. Ne samo pri antacidih, ampak tudi drugih vrstah zdravil za tovrstno zdravljenje lahko poudarjanje zdravega načina življenja in pravilne prehrane ter jemanje dokazano učinkovitih zdravil pripelje do predpisovanja oziroma do priporočil strokovne javnosti.

Moralni pozivi so redkejši in naj bi zdravnika ali farmacevta usmerjali v pravilno in primerno. Gre za vzpodbude k dobronamernim akcijam in podobno.

Učinkovitost sporočila je močno odvisna od njegove zasnove in vsebine, pri čemer je potrebno smiselno oblikovati sklepe ter zaporedje predstavitev, da ciljno skupino postopoma privedejo do pozitivnih argumentov. Seveda je potrebno poiskati tudi učinkovito obliko sporočila. Na trgu OTC zdravil je večji del trženja vseeno usmerjen na nestrokovno javnost in temu primerna mora biti tudi oblika sporočila.

Pri posredovanju sporočila je pomemben tudi vir, saj je znano, da sporočila iz zanimivega vira spodbudijo večjo pozornost. Vedno pa nimamo na voljo informacij iz novih študij, zato si moramo pomagati z objavami mnenj pomembnih zdravnikov ali farmacevtov. V farmaceutiki so t.i. mnenjski voditelji s svojimi izkušnjami in udeležbo pri oblikovanju strokovne doktrine zelo pomemben člen (Kotler, 1998, str. 608).

1.7.4.4. Izbira komunikacijskih kanalov

Komunikacijske kanale lahko razdelimo na osebne in neosebne. Za osebne kanale je značilna neposredna komunikacija med vsaj dvema osebam. Osebni komunikacijski kanali so še posebej učinkoviti zaradi možnosti posamične predstavitve in odziva in so zato v farmacevtski industriji tudi najbolj zaželeni. Izbiramo lahko med zastopniškimi, strokovnimi in družabnimi komunikacijskimi kanali. Najpogosteje uporabljeni so zastopniški in strokovni kanali, obstajajo pa seveda še mnogi nedefinirani komunikacijski kanali, ki jih uporablja strokovni sodelavec na terenu. Zavedati se moramo, da so tovrstni obiski najučinkovitejši in hkrati zelo dragi, zato so farmacevtska podjetja razvila veliko drugih komunikacijskih kanalov, med katere sodijo časopisni oglasi, anketiranje in direktno pošiljanje pošte. Seveda ne smemo pozabiti na informiranje široke javnosti, pri čemer uporabljamo naslednje komunikacijske kanale: radio, televizijo, časopisne oglase, objave v kinih in podobno. Poleg že navedenih štejemo med komunikacijske kanale tudi simpozije, kongrese in konference, predavanja mnenjskih voditeljev, strokovne delavnice, namenjene zdravnikom in farmacevtom, kjer zajamemo precej udeležencev. Namen pristopov za strokovno kot tudi za nestrokovno javnost je predstaviti zdravilo in njegove kvalitete ter pridobiti predpisovalce, svetovalce in uporabnike zdravila (Kotler, 1998, str. 608-610).

Pri neosebnih komunikacijskih kanalih poteka podajanje sporočil brez osebne stika. Mednje sodijo občila, ozračje in dogodki. Od občil so v Sloveniji uporabne predvsem strokovne revije, v zadnjem času pa so vse bolj uporabni tudi elektronski mediji, kot so CD-ROM-i ali avdiotrakovi in videotrakovi. Čeprav je osebna komunikacija pogosto učinkovitejša od množične, so množična občila najpomembnejše sredstvo za spodbujanje osebne komunikacije. Novejše raziskave kažejo, da množična komunikacija deluje tako na mnenjske voditelje kot na celotno populacijo. Množična občila spodbujajo mnenjske voditelje, da širijo informacije, javnost pa, da poišče informacije pri mnenjskih voditeljih. Tako ne preseneča dejstvo, da farmacevtska podjetja najprej predstavijo nova zdravila in novosti vplivnim mnenjskim voditeljem (Kotler, 1998, str. 610-611).

1.7.4.5. Določitev celotnega proračuna za promocijo

Zelo težka trženjska odločitev je določanje višine sredstev, namenjenih promociji. Stroški za promocijo so v različnih panogah industrije zelo različni. Gibljejo se med 10 % in 50 % vrednosti prodaje in so odvisni tudi od posameznega podjetja in značilnosti trga, na katerem nastopa (Kotler, 1998, str. 611).

Najpogostejši načini določanja višine proračuna za promocijo so naslednji:

- *metoda razpoložljivih sredstev*, ki povsem zanemara naložbeno vlogo promocije in njen neposredni učinek na obseg prodaje, obenem pa močno oteži dolgoročno načrtovanje tržnega komuniciranja,

- *metoda deleža od vrednosti prodaje*, ki določi višino izdatkov glede na delež prodaje, s čimer je doseženo konkurenčno ravnotežje, saj tekmeci porabijo za promocijo približno enake deleže, poleg tega pa metoda omogoča upoštevanje medsebojne povezanosti promocijskih stroškov, prodajne cene in dobička na enoto; kljub vsemu pa tak način ne spodbuja določitve proračuna, ki bi upošteval, kaj si posamezni izdelek ali področje zares zasluži,
- *metoda primerjave s konkurenti* določa višino proračuna na podlagi primerjave s konkurenti, saj naj bi izdatki konkurentov predstavljali skupne izkušnje znotraj panoge, kar pa največkrat ne drži, kajti ugled, viri in priložnosti podjetij se med sabo razlikujejo, zato so njihovi proračuni za promocijo le slabo vodilo,
- *metoda ciljev in nalog* zahteva od tržnikov natančno opredelitev ciljev, nalog in oceno stroškov izvajanja teh nalog. Verjetno je za farmacevtsko industrijo to najprimernejša metoda, saj je potrebno še posebej natančno opredeliti predvidevanja o razmerju med porabljenim denarjem, ravni izpostavljenosti, stopnjo prvih nakupov in redno uporabo (Kotler, 1998, str. 611).

Odločitev o tem, kakšno težo naj bi imela promocija v celotnem trženjskem spletu, je odvisna od stopnje življenjskega cikla izdelka, od narave izdelka (enostavna, specifična zdravila) ter predvsem od tega, na kakšen način se jih kupuje; pri tem imajo farmacevtski izdelki precej drugačen položaj kot drugi.

1.7.4.6. Izbira promocijskega spleta

Oblikovanje promocijskega spleta obsega pet orodij, od katerih ima vsako svoje lastnosti in ceno (Kotler, 1998, str. 613-621).

Oglaševanje

Oglaševanje je javni način sporočanja, ki dodeli izdelku legitimnost, obenem pa s prodornostjo omogoča podjetju dokazovanje velikosti, moči, uspeha in okrepljene izraznosti. Za oglaševanje velja, da je precej neosebno in se lahko uporablja za oblikovanje dolgoročne podobe izdelka in kratkoročno spodbujanje nakupov, poleg tega pa omogoča doseganje velikega števila geografsko razpršenih porabnikov ob razmeroma nizkih stroških. Oglaševanje je v Sloveniji zakonsko omejeno.

Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje mora vsebovati ključno sporočilo, ki naj bi vzbudilo pozornost in posredovalo podatke, ki porabnika spodbudijo k razmišljanju o izdelku, obenem pa vsebujejo prispevek, zaradi katerega ima porabnik občutek, da je pridobil dodatno vrednost, poleg tega pa porabnika vedno jasno povabijo k odločitvi za nakup. Učinki so navadno kratkotrajni, pripomorejo pa k dolgoročni naklonjenosti porabnikov do blagovne znamke.

Neposredno trženje

Neposredno trženje ima različne pojavne oblike, kot so direktna pošta, trženje po telefonu, elektronsko trženje, in prinaša novo osebno sporočilo.

Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so zelo učinkoviti zaradi visokega nivoja prepričljivosti in verodostojnosti, ki jih nosijo sporočila v obliki na videz neopaznih novic. Sporočila niso

sprejeta kot prodajno usmerjena komunikacija in dosežejo populacijo, ki bi oglase sicer prezrla.

Osebna prodaja

Osebna prodaja je stroškovno najučinkovitejše orodje, še posebej pri spodbujanju naklonjenosti do izdelka, prepričanja kupca in odločitve za nakup. Osebno prodajo zaznamuje osebni stik oziroma vzajemen odnos med dvema ali več osebami, kjer imata obe strani možnost opazovanja značilnosti nasprotne strani in s tem tudi prilagajanja. Poleg tega omogoča različne vrste razmerij, od površinskega do dolgoročnega, in vzbuja pri kupcu obvezo do pozornosti, ki jo mora nakloniti prodajalcu. Dolgoročno predstavlja osebna prodaja večji strošek od oglaševanja, je pa bolj ciljana. V farmacevtskih podjetjih na področju OTC zdravil je predvsem pri farmacevtskih v lekarnah in mnenjskih voditeljih osebna prodaja bistvenega pomena. Vendar gledano globalno, na trgu OTC zdravil vse večjo veljavo pridobiva oglaševanje. Promocijski splet sestavljajo farmacevtsko podjetje s strokovnimi sodelavci (prodajno osebje), lekarne s farmacevtski in farmacevtskimi tehnikami, zdravstvene ustanove z zdravniki in drugimi zdravstvenimi delavci, zavarovalnice, pacienti in država. Med vsemi naštetimi k prodaji zdravila največ prispeva dobro informiran pacient, ki pride v lekarno z oblikovano željo po nakupu. Upoštevati pa moramo zelo močan faktor, ki ga imenujemo farmacevtsko svetovanje bolnikom, zato so tudi farmacevtski bistvenega pomena (Kotler, 1998, str. 613-621).

Ko podjetja sestavljajo promocijski splet, morajo upoštevati različne dejavnike. Eden izmed takšnih je tudi vrsta trgov, saj se med porabniškimi in medorganizacijskimi trgi pomembnost promocijskih orodij razlikuje. Tako se osebna prodaja najpogosteje uporablja pri specifičnih, dragih in tveganih izdelkih ter na trgih z manjšim številom prodajalcev, zato je posebej primerna v farmacevtski panogi za trženje zdravil na recept in oglaševanje, zlasti na trgu OTC zdravil zaradi dobre prepoznavnosti, učinkovitega opominjanja, oblikovanja razumevanja, napeljevanja na nakup ter opogumljanja kupcev (Kotler, 1998, str. 617-618).

Vsekakor je pri pripravi komunikacijskega spleta bistvenega pomena tudi izbira pravilne strategije. Najbolj znani sta "strategiji potiska", za katero so značilne proizvajalčeve trženjske funkcije, usmerjene k posrednikom, ki naj bi spodbudile naročilo izdelka in ga končno ponudile porabnikom, in "strategija potega", ki je usmerjena h končnim porabnikom, ki s povpraševanjem po izdelku povzročijo njegovo naročilo (Kotler, 1998, str. 618).

Stroškovna učinkovitost promocijskih orodij se meri s stopnjo nakupne pripravljenosti. Oglaševanje in publiciteta imata najpomembnejšo vlogo na stopnji zavedanja, medtem ko sta na naslednji stopnji, stopnji razumevanja, najučinkovitejša oglaševanje in osebna prodaja. Slednja je najučinkovitejša tudi pri prepričevanju in poleg pospeševanja prodaje še pri odločitvah kupcev za nakup. Enako velja za ponovni nakup, pri katerem je pomembno tudi opominjevalno oglaševanje (Kotler, 1998, str. 620).

Na stroškovno učinkovitost pa vpliva tudi stopnja v življenjskem ciklu izdelka, kjer sta se na stopnji uvajanja izkazala oglaševanje in publiciteta kot najekonomičnejši orodji, ki jima sledi pospeševanje prodaje, ki spodbudi prvi nakup, in osebna prodaja, s katero se doseže distribucijsko in regionalno pokritje. Na stopnji rasti imajo vsa orodja manjši pomen, medtem ko se na stopnji zrelosti njihov pomen poveča po naslednjem vrstnem redu: pospeševanje prodaje, oglaševanje in osebna prodaja. Na stopnji upadanja ponovno pride

do izraza pospeševanje prodaje, pomembnost oglaševanja upada, prodajni zastopniki pa se z izdelkom skoraj ne ukvarjajo več (Kotler, 1998, str. 620).

Tržni položaj podjetja in uvrščenost blagovnih znamk vplivata na koristi od oglaševanja in pospeševanja prodaje, zato je visok ugled blagovne znamke smiselneje oglaševati kot pospeševati (Kotler, 1998, str. 620-621).

1.7.4.7. Merjenje učinkovitosti promocije

Po koncu načrtovanega komuniciranja je smiselno oceniti njegov učinek na ciljno populacijo. Potrebno je dobiti vpogled v podatke, koliko ljudi je ciljno sporočilo doseglo in kakšno je njihovo zaznavanje lastnosti proizvoda, koliko vpliva na spremembo njihove predstave o predmetu in podjetju, kakšen je njihov odziv in kolikšno je njihovo zadovoljstvo. Rezultati nam močno pomagajo pri postavitvi naslednjega komunikacijskega spleta (Kotler 1998, str. 621-622).

1.7.4.8. Organiziranje in upravljanje povezane trženjske komunikacije

Mnogo komunikacijskih orodij, raznolikost sporočil in množica različnih populacij zahtevajo celovit pristop h komuniciranju. Prav zato se morajo podjetja zavzemati za celoten niz povezanih trženjskih komunikacijskih dejavnosti ter opredeliti zmožnosti in ekonomičnost vsakega komunikacijskega orodja. Poleg tega je treba spremljati vse izdatke za promocijo določenega izdelka, promocijska orodja, stopnje v življenjskem ciklu izdelka in učinkovitost, ki je osnova za izboljšanje promocijskih orodij. Posledice povezane trženjske komunikacije so ponavadi opazne v večji doslednosti pri oblikovanju sporočil in tudi večjem prodajnem učinku. S pomočjo tega koncepta je mogoče poenotiti podobo podjetja in blagovne znamke teh sporočil, ne glede na to, iz katere dejavnosti podjetja izvirajo. S tako povezano trženjsko komunikacijo se poveča možnost, da podjetje res doseže ustrezne kupce z ustreznimi sporočili ob ustreznem času na ustreznem kraju (Kotler, 1998, str. 622-623).

2. TEORIJA BENCHMARKINGA

2.1. Zgodovina in definicije benchmarkinga

Benchmarking je sodobna managerska tehnika oziroma proces, ki se ukvarja z vrednotenjem in primerjanjem izdelkov, storitev, delovnih procesov, operacij in poslovnih funkcij organizacij, ki sodijo med najboljše. Osnovni pomen benchmarkinga je izboljšanje organizacije. Izraz benchmarking kakor tudi njegovo sistematično opredelitev so prvi uporabili v mednarodni korporaciji Xerox v ZDA leta 1979. Danes poznamo veliko primerov izboljšanja organizacij na različnih nivojih, ki so posledica uporabe benchmarkinga. Benchmarking se neprestano razvija, zato poznamo tudi več njegovih definicij. Nekaj bi jih želela navesti:

Definicija Campa:

"Benchmarking je iskanje najboljših panožnih praks, ki vodijo k superiornim (odličnejšim) rezultatom" (Camp, 1989, str. 12).

Z razvojem benchmarkinga se pojavljajo tudi njegove podrobnejše definicije, kot na primer po *definiciji Kearnsa*:

"Benchmarking je nepretrgan proces primerjanja izdelkov, storitev in praks z najhujšimi tekmeci ali s tistimi podjetji, ki so priznana kot panožni vodje" (Camp, 1989, str. 10).

Spendolini pa podaja najnatančnejšo in najprimernejšo opredelitev benchmarkinga:

"Benchmarking je nepretrgan, sistematičen proces vrednotenja in primerjanja izdelkov, storitev, delovnih procesov, operacij in poslovnih funkcij organizacij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja organizacije" (Spendolini, 1992, str. 9-10).

Benchmarking je proces, ki nam zagotavlja koristne informacije, s katerimi lahko povečamo kakovost na vseh nivojih v organizaciji. Končni cilj benchmarkinga je napredek organizacije.

2.2. Namen benchmarkinga

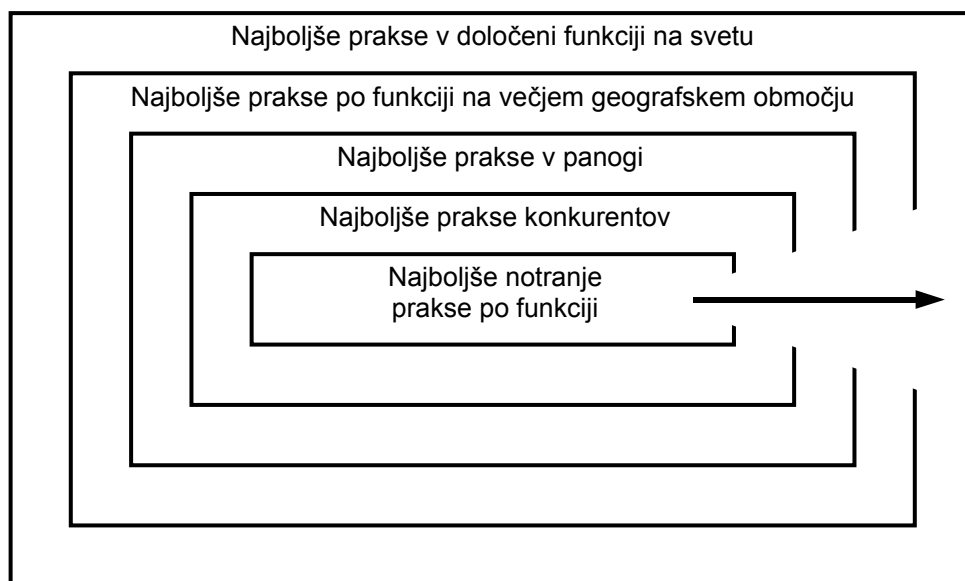
Benchmarking je proces primerjanja z boljšimi praksami, uporabljen širom po svetu, zato je njegov namen nenehno izboljševanje (McNair in Leibfried, 1992, str. 12), doseganje najboljših rezultatov (Camp, 1989) oziroma v prihodnje doseganje boljših rezultatov od današnjih (Best Practice Benchmarking, DTI, 1992, str. 1), učiti se in izboljševati (Trask, v Watson, 1993a, str. 46).

Nekatere organizacije uporabljajo benchmarking kot del procesa popolnega reševanja problemov organizacije, medtem ko ga druge uporabijo kot proaktiven mehanizem, namenjen temu, da bi se organizacija zavedla najboljših poslovnih praks (Spendolini, 1992, str. 22).

Benchmarking pomeni učenje in prinašanje novih idej v podjetje. Pri tem je pomembno gledati navzven oziroma "razmišljati zunaj meja", torej od najboljših praks v določeni funkciji znotraj podjetja preko najboljših praks konkurentov v določeni panogi do najboljših praks ne glede na panogo in na večjem geografskem območju ter končno na svetu, kar prikazuje tudi slika 2.1.

Organizacije, ki začnejo proces benchmarkinga z jasnim namenom in ciljem, so ponavadi uspešnejše od tistih, ki ga začno brez jasne usmeritve.

Slika 2.1: "Razmišljati zunaj meja"



Vir: Spendolini, 1992, str. 23

2.3. Cilji benchmarkinga

Cilj benchmarkinga je "pospešiti proces poslovnih sprememb v podjetju, ki vodijo tako do novosti kot do nenehnega napredka pri izdelkih, storitvah in procesih – to odseva v popolnem zadovoljstvu kupcev in konkurenčni prednosti – z uporabo izboljšav poslovnih procesov in najboljših praks podjetij, ki so znana po odličnosti in izvedbi" (O'Dell, v Watson, 1993a, str. 46).

Managerjev cilj pri benchmarkingu je odkriti podjetja neodvisno od panoge, ki kažejo superiorne rezultate v funkcijah, ki naj bi jih primerjali, ter preučiti in dokumentirati njihove prakse, procese in metode. Marketinška raziskava lahko zagotovi managerju podrobne informacije o najboljših funkcijskih praksah (Camp, 1989, str. 9).

Cilj benchmarkinga je doseči in preseči najboljše, pri čemer je potrebno prvotno določiti predmet primerjave in se z njim primerjati. Vse, kar je možno opazovati ali primerjati, je lahko vzeto za predmet primerjave. Najpomembnejše informacije, ki jih podjetja poskušajo pridobiti pri benchmarkinških raziskavah, so:

- izdelki in storitve (končni izdelki, njihove lastnosti),
- delovni (proizvodni) procesi (kako je izdelek, storitev narejen ali podprt),
- podporne funkcije (posredno delo, ki ni neposredno povezano s procesom proizvodnje, tj. finance, trženje, človeški viri, storitve),
- rezultati organizacije (stroški, prihodki, indikatorji proizvodnje in kakovosti),
- strategije (kratkoročni in dolgoročni načrti, proces načrtovanja) (Spendolini, 1992, str. 28).

Osnovni koraki oziroma vmesni cilji in končni cilj so:

- spoznati svojo operacijo (oceniti prednosti in slabosti interne operacije),
- spoznati vodilne v panogi in konkurente,
- vgraditi najboljše (učiti se od vodilnih v panogi in od konkurentov; odkriti, zakaj imajo nekateri prednost na določenih področjih (predmetih primerjave) in kako so to dosegli; poiskati te najboljše prakse, jih preučiti in vgraditi,
- doseči superiornost (to dosežemo z vgraditvijo najboljših praks in izkoriščanjem doseženih prednosti) (Camp, 1989, str. 4).

Ena temeljnih vmesnih nalog pri procesu benchmarkinga je zastavljanje ciljev (Camp, 1989, str. 28), običajno na podlagi dogovora, v tem primeru pa benchmarkinški proces postane tudi pomemben člen v komunikacijskem procesu znotraj podjetja kot tudi gonilo morebitnih izboljšav.

Benchmarking je zelo pomembno managersko orodje za spremembe. Z vidika zainteresiranih oseb je cilj benchmarkinga ugotoviti najboljšo prakso, da bi podprli proces ustvarjanja vrednosti, dali prednost priložnostim za izboljšave, izboljšali rezultate glede pričakovanj kupcev in preskočili cikel sprememb. Pri tem ciljamo na bistvena strateška vprašanja, kar prikazuje tabela 2.1 (McNair in Leibfried, 1992, str. 18, 327).

Tabela 2.1: Osnove benchmarkinga

Filozofija	Nenehno izboljševanje
Vidik	Zainteresirani osebki
Cilji	Ugotoviti najboljšo prakso, da bi – podprli proces ustvarjanja vrednosti – dali prednost priložnostim za izboljšave – izboljšali rezultate glede pričakovanj kupcev – preskočili cikel sprememb
Tarče	Bistvena strateška vprašanja Vloge Procesi Učinkovitost in uspešnost
Opredeljujoče značilnosti	Premišljen, zavesten, z določenim ciljem Osredotočenje navzven Temelječ na merjenju Intenziven glede informacij Objektiven Spodbuja akcijo

Vir: McNair in Leibfried, 1992, str. 18

2.4. Razlogi za benchmarking in koristnost

Po Spendoliniju so razlogi, zakaj se organizacije lotevajo procesa benchmarkinga, naslednji:

- strateško načrtovanje,
- napovedovanje,
- nove ideje,
- primerjave izdelkov ali procesov,
- zastavljanje ciljev (Spendolini, 1992, str. 25).

Poleg naštetih najdemo v literaturi benchmarking tudi kot dobrodošlo orodje v okviru procesa celovitega obvladovanja kakovosti (Total Quality Management). Benchmarking v tem primeru omogoča povratne informacije za nenehno postopno izboljševanje.

Benchmarking lahko koristi podjetju na različne načine:

- Omogoči, da so najboljše prakse iz katerekoli panoge ustvarjalno vgrajene.
- Lahko zagotovi spodbudo in motivacijo profesionalcem, katerih ustvarjalnost je potrebna za izvajanje benchmarkinga. Ugotovljeno je bilo, da so ljudje bolj dovzetni za nove ideje in njihovo ustvarjalno uporabo, kadar te ideje niso nujno nastale znotraj njihove panoge.
- Lahko ugotovi tehnološke novosti, ki jih v svoji lastni panogi ne bi spoznali in tako tudi ne uporabili še nekaj časa.
- Tisti, ki sodelujejo v benchmarkinškem procesu, pogosto vzpostavijo profesionalne stike in medsebojni vpliv, kar je neprecenljivo za njihov prihodnji profesionalni razvoj. Tako razširijo svoje znanje in pridobijo nove izkušnje (Camp, 1989, str. 9).

Camp pravi, da je za organizacijo najpomembnejših pet koristi, ki jih prinaša benchmarking:

- boljše zadovoljevanje potreb končnih porabnikov,
- postavitev ciljev na podlagi skupnega, uglasenega pogleda organizacije na zunanje pogoje,
- določitev resničnih meril produktivnosti,
- doseganje boljšega konkurenčnega položaja,
- zavedanje o najboljših panožnih praksah in iskanje le-teh (Camp 1989, str. 27).

Po drugi strani so glavne koristi nenehnega izboljševanja za vodenje organizacije naslednje:

- ustvarjanje procesno usmerjenega mišljenja,
- vključevanje celotne organizacije v nenehno reševanje problemov,
- ustanavljanje mreže horizontalnih povezav, ki prispevajo k integriranju organizacije,
- ustvarjanje odzivne mreže pri distribuciji; te delujejo na podlagi zahtev kupcev,
- institucionaliziranje procesa nenehnih sprememb in stalnega učenja (McNair in Leibfried, 1992, str. 10).

Ključne razloge za benchmarking s primerjavo rezultatov prikazuje tabela 2.2.

Tabela 2.2: Ključni razlogi za uporabo benchmarkinga in primerjava rezultatov

Brez benchmarkinga	Z benchmarkingom
<i>Opredelevanje zahtev kupcev:</i>	
Temelji na zgodovini ali občutku Zaznava Nizka skladnost	Tržna realnost Objektivno ovrednotenje Visoko soglasje
<i>Zastavljanje ciljev:</i>	
Pomanjkanje usmeritve navzven Reaktivni Prilagajanje panogi s časovnim zamikom	Verodostojni, neizpodbitni Proaktivni Vodenje panoge
<i>Razvijanje resničnih meril produktivnosti:</i>	
Izvajanje najljubših projektov Nerazumevanje prednosti in slabosti Pot najmanjšega odpora	Reševanje resničnih problemov Razumevanje outputov Temelječ na najboljših panožnih praksah
<i>Pridobivanje večje konkurenčnosti:</i>	
Notranje osredotočenje Evolutivne spremembe Nizka zavzetost	Konkretno razumevanje konkurence Nove ideje o preizkušeni praksi in tehnologiji Visoka zavzetost
<i>Najboljše panožne prakse:</i>	
Odpor proti imaginarnim ciljem Maloštevilne rešitve Povprečje napredka panoge Divje lovljenje	Proaktivno iskanje sprememb Veliko možnosti Poslovne prakse, ki pomenijo novosti Superiorni rezultati

Vir: Camp, 1989, str. 28

Managerska ekipa lahko od benchmarkinga pričakuje pomembne pridobitve. Ko podjetje začne spoznavati, da obstajajo vrzeli med njihovimi rezultati in rezultati drugih organizacij, se zgodijo nekateri pomembni zasuki v obnašanju (Watson, 1993a, str. 190).

Prvič, konkurenčni benchmarking zagotavlja boljše razumevanje kupca in dinamike določene panoge in lahko doprinese k izgradnji večje občutljivosti organizacije za spreminjajoče se potrebe kupcev. Druga prednost benchmarkinga je spoznanje, da je bila neka druga organizacija sposobna izvesti enak proces z boljšimi rezultati. Opazovanje tega uspešnejšega podjetja in pri tem predvsem skupka možnih akcij, zagotavlja vizijo možnega končnega stanja za podobne procesne izboljšave znotraj organizacije. Prav tako pomaga pri zastavljanju realističnih, dosegljivih ciljev za vgradnjo procesih izboljšav. Prednosti, ki se pojavijo dolgoročno, izvirajo iz spremenjenega pogleda organizacije na potrebo po izboljšavah. Benchmarking zagotavlja občutek nuje po izboljšanju s tem, ko pokaže ravni rezultatov, ki so bili doseženi že nekje drugje. Občutek konkurenčnosti nastane, ko ekipa prepozna priložnosti za izboljšanje preko svojih neposrednih opazanj, člani ekipe so motivirani in si prizadevajo za odličnost, inovacije in aplikacijo prodornega, novega mišljenja, da bi izboljšali svoje procese (Watson, 1993a, str. 45).

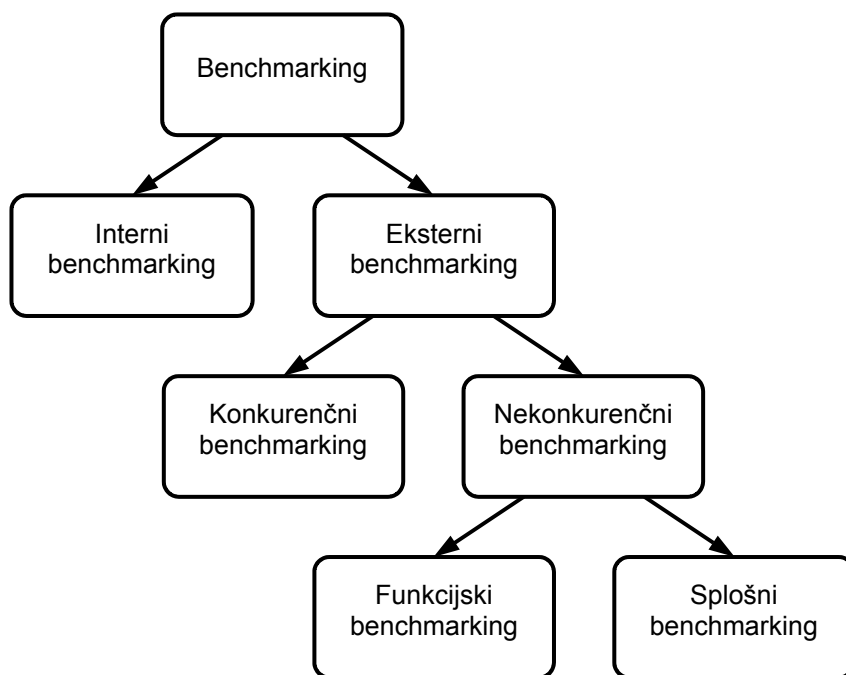
2.5. Vrste benchmarkinga

Benchmarking lahko razvrstimo glede na to, ali primerjamo izdelke, storitve, procese in prakse znotraj podjetja (*interni benchmarking*) ali navzven (*eksterni benchmarking*).

2.5.1. Eksterni benchmarking

Pri eksternem benchmarkingu je pomembno, s kakšnimi podjetji se primerjamo. To so lahko neposredni konkurenti (*konkurenčni benchmarking*) ali druga podjetja, ki niso neposredni konkurenti (*nekonkurenčni benchmarking*). Nekonkurenčni benchmarking je smiselno razdeliti glede na to, ali gre za primerjavo z vodilnimi panožnimi podjetji (*funkcijski benchmarking*) ali pa z najboljšimi podjetji ne glede na panogo (*splošni benchmarking*). Omenjena razdelitev je prikazana na sliki 2.2.

Slika 2.2: Vrste benchmarkinga



Vir: Antončič (1995, str. 19)

2.5.1.1. Konkurenčni benchmarking

S konkurenčnim benchmarkingom želimo ugotoviti, kako delujejo neposredni konkurenti. Konkurenčni benchmarking vključuje primerjanje izdelkov, storitev in delovnih procesov neposrednih konkurentov z našo organizacijo. Pogosto poslovne prakse konkurentov ne predstavljajo najboljših praks, vendar so informacije o njih izjemno koristne, saj njihove prakse vplivajo na zaznave zainteresiranih osebkov naše organizacije, kot so na primer kupci, dobavitelji, delničarji, morebitni kupci in panožni opazovalci, ki imajo neposreden vpliv na morebitni poslovni uspeh podjetja. Predmeti primerjave konkurentov so navadno

zelo dobro primerljivi. Konkurenti, ki so že opravili benchmarkinške raziskave, pa si velikokrat želijo izmenjavati informacije (Spendolini, 1992, str. 18-19). Kljub temu pa je ta vrsta benchmarkinga najtežje izvedljiva in najbolj občutljiva, saj konkurenčna podjetja iz različnih razlogov niso pripravljena sodelovati.

Pričakovani rezultat konkurenčnega benchmarkinga je povečano zavedanje o svoji organizaciji in o konkurentih (Boxwell, 1994, str. 31). Pri tem organizacija poskuša ugotoviti, kaj in kako dobro dela sama glede izdelkov, storitev, proizvodnih procesov in praks, ter kaj, kako in kako dobro delajo njeni konkurenti.

2.5.1.2. Funkcijski in splošni benchmarking

Pri funkcijskem benchmarkingu gre večinoma za primerjanje z nekonkurenčnimi organizacijami, ki opravljajo isto funkcijsko dejavnost, za katero se zanimamo (Bendell et al., 1993, str. 69).

Podjetja, s katerimi se primerjamo, so največkrat najboljša podjetja v panogi, zato to vrsto benchmarkinga imenujemo tudi panožni benchmarking (McNair in Leibfried, 1992, str. 326).

Splošni benchmarking je podoben funkcijskemu, le da prestopa meje panoge. Pri tem primerjamo poslovne procese, ki potekajo vzdolž različnih funkcij in v različnih panogah (Bendell et al., 1993, str. 69). Zavedati se moramo, da so nekatere poslovne funkcije in procesi enaki oziroma podobni ne glede na razlike med panogami. Cilj splošnega benchmarkinga je odkriti najboljše med najboljšimi praksami oziroma primerjati se z najboljšimi podjetji.

Cilj obeh omenjenih vrst konkurenčnega benchmarkinga je ugotoviti najboljše prakse katerekoli organizacije, širše znane po odličnosti na določenem področju. Predvsem splošni benchmarking pomaga odkriti inovativne prakse (McNair in Leibfried, 1992, str. 326) in pomeni priložnost za inovativno razmišljanje (Spendolini, 1992, str. 21).

Pri tem gre za preobrate v paradigmi, ki pogosto vključujejo radikalne spremembe smeri obravnavanja določenih stvari ali problemov v organizaciji. Glavne opredeljujoče značilnosti, prednosti in slabosti internega, konkurenčnega, funkcijskega in splošnega benchmarkinga so navedene v tabeli 2.3.

Tabela 2.3: Vrste benchmarkinga in njihove značilnosti

Vrsta benchmarkinga	Glavna opredeljujoča značilnost	Prednosti	Slabosti
Interni	– podobne dejavnosti na različnih lokacijah, oddelkih, operativnih enotah, državah	– podatki pogosto lahko dosegljivi – dobri rezultati za diverzificirana odlična podjetja	– omejeno osredotočenje – usmerjenost navznoter
Konkurenčni	– neposredni konkurenti, ki prodajajo isti glavni skupini kupcev	– informacije, ustrezne za poslovne rezultate – primerljive prakse ali tehnologije – zgodovina zbiranja informacij	– težave pri zbiranju podatkov – etične ovire – antagonistični načini
Funkcijski in splošni	– organizacije, znane po tem, da imajo odlične izdelke, storitve ali procese	– visok potencial za odkritje inovativnih praks – dopusten, neposreden prenos tehnologij ali praks – razvoj profesionalnih mrež – stimulativni rezultati	– težave pri prenosu praks v različna okolja – nekatere informacije niso prenosljive – velika poraba časa

Vir: Spendolini, 1992, str. 17

2.5.2. Interni benchmarking

Interni benchmarking pomeni primerjanje z drugimi deli iste organizacije (Bendell et al, 1993, str. 69). V mnogih organizacijah se posamezne poslovne funkcije opravljajo na več kot eni lokaciji, oddelku, diviziji ali celo državi. Podjetje pri internem benchmarkingu ne domneva, da bo odkrilo najboljše poslovne prakse na svetu. Ta vrsta benchmarkinga pomeni zanj izhodiščno točko oziroma ugotavljanje najboljših praks v svoji organizaciji in razumevanje svojega notranjega delovanja. V tem primeru se proces učenja z uporabo metode procesa primerjanja z boljšimi praksami začne doma (Spendolini, 1992, str. 16), s samospoznanjem.

Pri internem benchmarkingu domnevamo, da obstajajo razlike med delovnimi procesi in rezultati teh procesov znotraj organizacije. Cilj te vrste benchmarkinga je ugotoviti interne standarde in jih vpeljati tudi v manj uspešne dele organizacije. Poleg tega lahko z internim

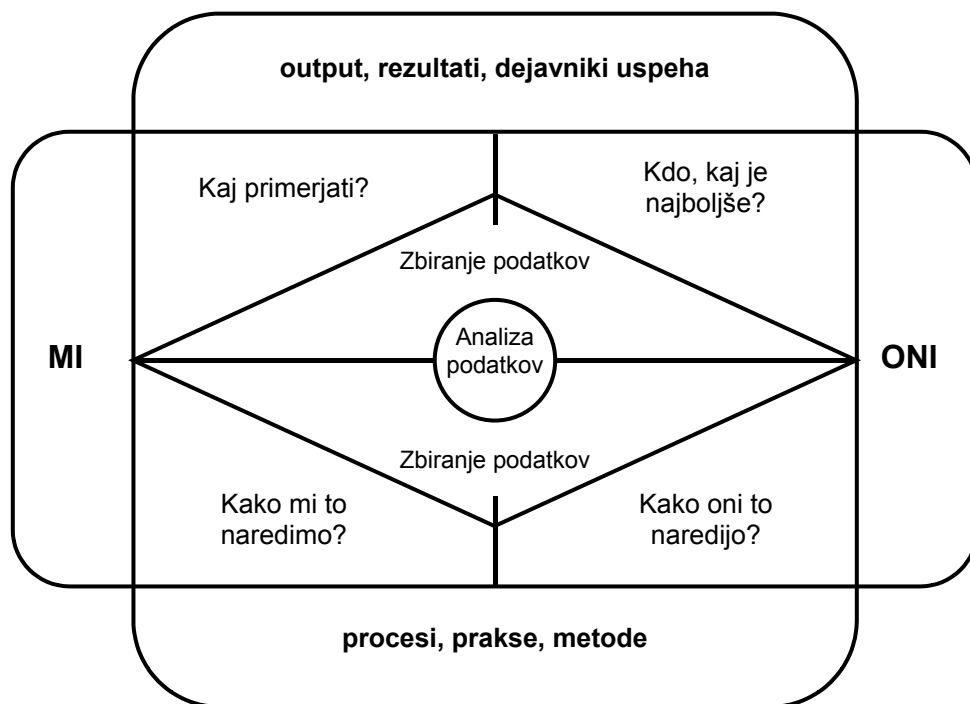
benchmarkingom opredelimo obseg in namen zunanjega benchmarkinga (Camp, 1989, str. 61).

2.6. Proces benchmarkinga

Osnova benchmarkinškega procesa je raziskovanje v dveh razsežnostih, kot je prikazano na sliki 2.3. Prva razsežnost so notranji rezultati; to vključuje določitev, kateri operativni proces preučiti, in razvoj notranjih meril rezultatov tega procesa. Druga razsežnost pa so zunanji rezultati; to vključuje določitev zunanjih podjetij kot kandidatov za benchmarking in učenje od njih z ugotovitvijo njihovih procesnih meril in njihove procesne zmožnosti. Ti dve razsežnosti omogočata analizo obstoječe vrzeli med podjetji. Bistveno pri benchmarkingu je odgovoriti na pet vprašanj:

- Kaj primerjati?
- S kom primerjati?
- Kako mi izvajamo proces?
- Kako oni izvajajo proces?
- Kako jih bomo dohiteli in prehiteli? (Watson, 1993a, str. 54-55)

Slika 2.3: Osnova benchmarkinga



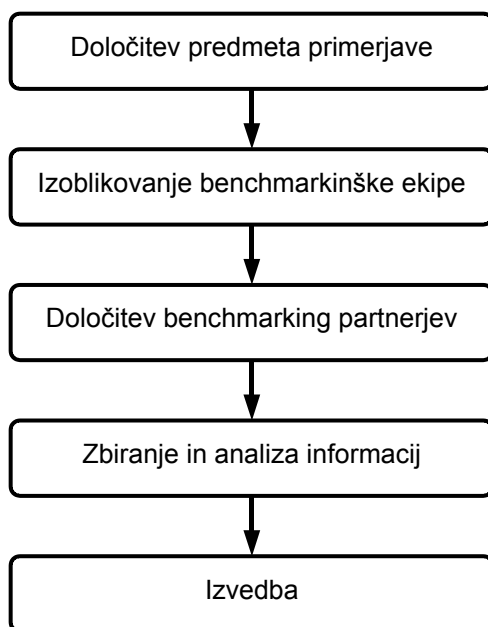
Vir: Watson, 1993a, str. 55

Proces benchmarkinga mora vsebovati vse bistvene faze ali stopnje benchmarkinga, hkrati mora biti tudi preprost in dovolj razumljiv delavcem podjetja oziroma izvajalcem

benchmarkinške raziskave. Proces benchmarkinga poteka v petih stopnjah, kot prikazuje slika 2.4:

- določitev predmeta primerjave,
- izoblikovanje benchmarkinške ekipe,
- določitev subjektov benchmarkinga oziroma benchmarkinških partnerjev,
- zbiranje in analiza benchmarkinških informacij,
- izvedba (akcija) (Spendolini, 1992, str. 46).

Slika 2.4: Proces benchmarkinga



Vir: Spendolini, 1992, str. 48

2.6.1. Določitev predmeta primerjave

V tej stopnji določimo osebe, katerim so benchmarkinške informacije namenjene, ugotovimo njihove zahteve oziroma potrebe ter določimo ključne dejavnike uspeha in v skladu s temi čim bolj natančno ugotovimo, kaj bomo primerjali. V nadaljevanju obravnavam te tri glavne korake prve stopnje procesa benchmarkinga.

2.6.1.1. Določitev zainteresiranih oseb, ki so jim namenjene benchmarkinške informacije

Tu gre najprej za ugotovitev, kdo zahteva informacije in kdo jih bo uporabljal. Prvi korak je pomemben zaradi naslednjega:

- zainteresirana oseba izrazi zahteve po določenih informacijah. S tem ko je z nekaterimi dejavniki (na primer: razmere na trgu, nova konkurenca, nova tehnologija, težave, povezane z rezultati ali priložnostmi) spodbujena reakcija, začne zainteresirana oseba proces benchmarkinga z ugotavljanjem, katere izdelke, storitve ali procese bi bilo

potrebno primerjati. Poleg tega lahko tudi opredeli, v kakšni obliki in kako natančne naj bodo te informacije ter celo podjetja ali tip podjetij, ki naj bodo vključena v benchmarkinško raziskavo.

- zainteresirana oseba postavi časovni okvir trajanja benchmarkinške raziskave. Poleg roka za dokončanje raziskave lahko določi tudi vmesne roke ali nadzorne točke projekta.
- zainteresirana oseba velikokrat zagotavlja potrebna sredstva oziroma podporo za benchmarkinško dejavnost (Spendolini, 1992, str. 55).

V mnogih organizacijah pride vzpodbuda za začetek benchmarkinga z vrha, tj. od vodilnega managerja ali skupine managerjev, ki po določitvi potrebe po benchmarkinških informacijah imenujejo oz. pooblastijo posameznika ali ekipo za izvedbo raziskave (Spendolini, 1992, str. 57).

Naloga benchmarkinške ekipe je zbrati ugotovitve iz raziskave in napisati poročilo, ki vsebuje predloge vodilnemu managementu.

V večini primerov pa posamezniki, oziroma največkrat ekipe, začnejo projekt zasnove procesa primerjanja z boljšimi praksami na podlagi lastne pobude. Velikokrat pozicionirajo benchmarking kot orodje zagotavljanja popolne kakovosti. Pri tem so benchmarkinški procesi del njihovega prizadevanja k nenehnim izboljšavam (Spendolini, 1992, str. 58).

Vendar pa morajo te ekipe dobiti dovoljenje ali podporo vodilnega managementa. Glavni cilj takih samoiniciativnih ekip je izvedba oziroma akcija, zato jih predstavitev ugotovitev ali predlogov ne zanima toliko kot ekipe v prejšnjem primeru.

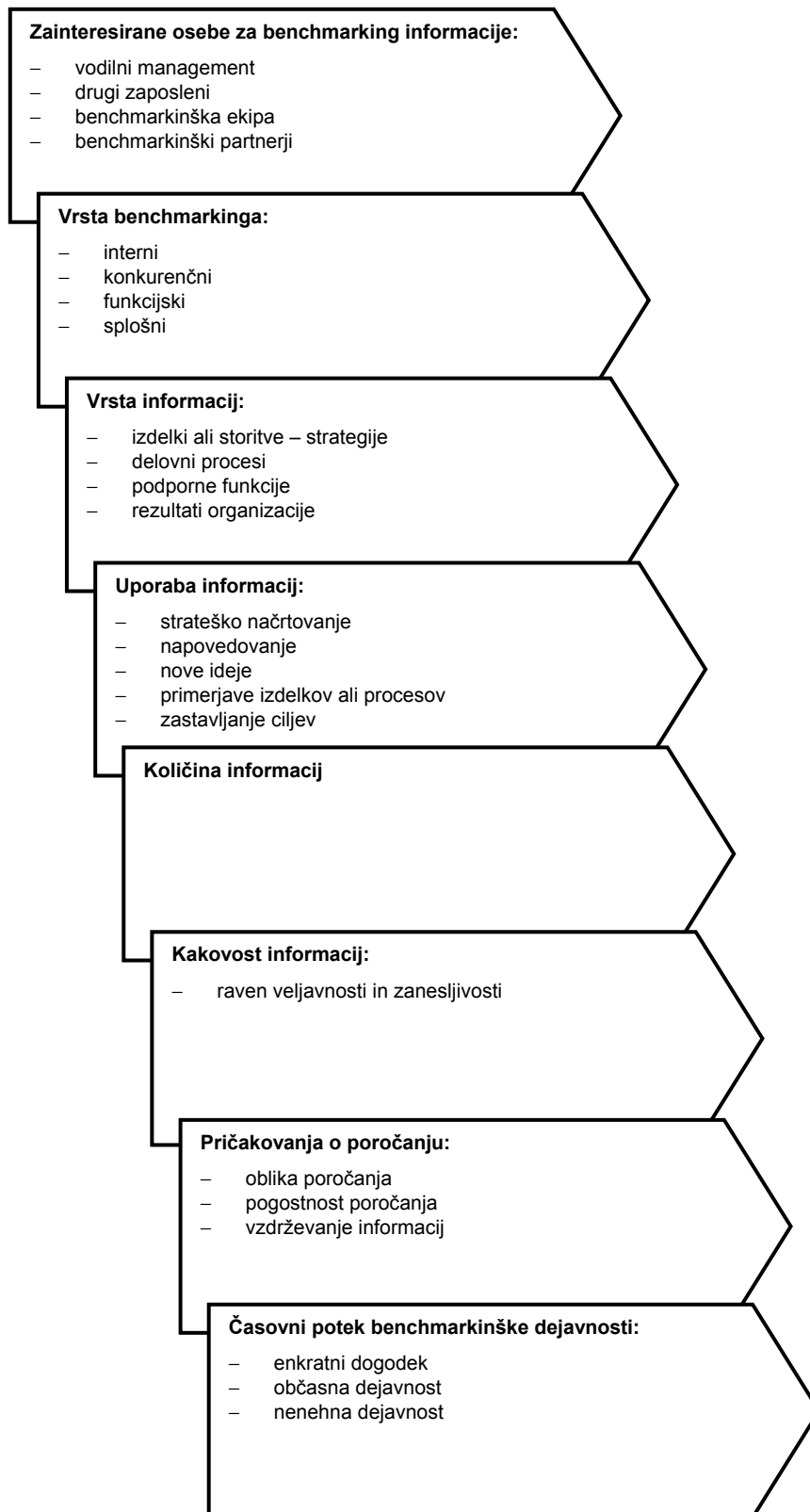
Poleg vodilnega managementa in benchmarkinških ekip samih so lahko zainteresirane osebe za benchmarkinške informacije tudi zaposleni v organizaciji, ki bi lahko imeli koristi od rezultatov raziskave ter končno benchmarking partnerji, torej tudi druga podjetja, ki sodelujejo v procesu benchmarkinga.

2.6.1.2. Ugotovitev potreb zainteresiranih oseb

V tej fazi je ključnega pomena, kako natančno ocenimo potrebe oziroma zahteve zainteresiranih oseb, kajti njihove zahteve so bistvene za določitev programa benchmarkinga, njegovega obsega, obliko poročanja in alokacijo virov, povezano z benchmarkingom (Spendolini, 1992, str. 60). Zaradi tega je treba s temi osebami opraviti pogovore, katerih namen je:

- da bi člani ekipe, ki bodo sodelovali v procesu benchmarkinga, resnično razumeli njihove potrebe,
- da bi osvetlili nekatere, še neobravnavane točke ali probleme in
- da bi dokumentirali njihove potrebe, oziroma benchmarkinške zahteve.

Slika 2.5: Zahteve zainteresiranih oseb za benchmarking



Vir: Spendolini, 1992, str. 62

Zato, da bi lahko to diagnosticiranje, povezano z zainteresiranimi osebami (in njihovimi potrebami), doseglo svoj namen, tj., da bi bilo opravljeno pravilno in uspešno, je treba ugotoviti naslednje (slika 2.5):

- Kdo se zanima za benchmarkinške informacije? To so lahko vodilni management, benchmarkinška ekipa, drugi zaposleni ter benchmarkinški partnerji.
- Katera vrsta benchmarkinga naj bo uporabljena, (interni, konkurenčni, ali nekonkurenčni benchmarking).
- Na kaj naj se benchmarkinška raziskava osredotoča oziroma katere informacije naj bodo v ospredju. To so lahko informacije o izdelkih, storitvah, delovnih procesih, podpornih funkcijah, rezultatih organizacije (stroški, prihodki...) ali strategij.
- Kako bodo te benchmarkinške informacije uporabljene: ali za strateško načrtovanje, napovedovanje, ali kot nove ideje primerjanja izdelkov ali procesov, ali za zastavljanje ciljev.
- Koliko informacij naj bi zbrali. Od tega je v veliki meri odvisna poraba časa za benchmarking.
- Kakšna je kakovost prejetih informacij z vidika verodostojnosti oziroma kakovosti vira informacij ter glede dostopnosti informacij.
- Kakšne so zahteve zainteresiranih oseb glede poročanja. V kakšni obliki pričakujejo poročilo, kako pogosto naj bodo predstavitve in kakšno naj bo vzdrževanje dotoka želenih informacij.
- Kakšen je potek benchmarkinške dejavnosti v časovnem smislu: ali bo to le enkratni dogodek, občasna dejavnost ali pa morda nepretrgana aktivnost, ki bo vključevala vire zaposlenih in managerjev v večjem obsegu. (Spendolini, 1992, str. 62).

2.6.1.3. Ugotovitev ključnih dejavnikov uspeha

V tej fazi je treba odgovoriti na vprašanje, kateri dejavniki imajo največji vpliv na rezultate organizacije oziroma kateri so ključni dejavniki uspeha. Pri tem naj bi upoštevali naslednje:

- Kritične dejavnike uspeha je treba iskati v povezavi s poslovnimi rezultati, ki so dejansko pomembni. Pri tem prežita dve nevarnosti. Prvič, da izberemo predmet benchmarkinga, ki je preprosto opredeljiv ter ne predstavlja večjih težav pri načrtovanju in izvedbi ne glede na svoj relativni pomen za organizacijo. Drugič, da izberemo predmet benchmarkinga, ki je izjemnega pomena za skupino ali funkcijo. V tem primeru obstaja nevarnost, da se člani ekipe preveč osredotočijo na predmet sam in delno zanemarijo proces benchmarkinga, torej postavljajo vsebinske zadeve daleč pred procesne. Korporacija Xerox svojim zaposlenim pri povezovanju ključnih dejavnikov uspeha s pomembnimi rezultati svetuje, da si odgovorijo na naslednjih deset vprašanj:
 1. Kateri je najbolj kritičen dejavnik za uspeh funkcije (na primer: zadovoljstvo kupcev, razmerje med odhodki in prihodki, donosnost celotnih sredstev)?
 2. Kateri dejavniki povzročajo največje težave (na primer tisti, ki ne prinašajo pričakovanih rezultatov)?
 3. Katere izdelke in storitve zagotavljamo kupcem?
 4. Kateri dejavniki so pomembni z vidika zadovoljstva kupcev?
 5. Kateri (predvsem operativni) problemi so bili ugotovljeni v organizaciji?
 6. Kje v organizaciji čutimo pritiske konkurence?

7. Kateri so poglavitni stroški v organizaciji?
 8. Katere funkcije predstavljajo največji delež v stroških?
 9. Katere funkcije bi bilo možno najbolj izboljšati, gledano relativno, glede na ostale funkcije?
 10. Katere funkcije imajo največji vpliv na diferenciacijo organizacije glede na konkurente na trgu?
- Izbrani predmeti primerjave morajo biti primerljivi glede na benchmarkinške partnerje, zato je pomembno, da smo pri ugotavljanju ključnih dejavnikov uspeha pri opredelitvi in metriki 10 čimbolj natančni.
 - Na koncu te stopnje je potrebno ugotoviti raven tekoče dejavnosti in rezultatov naše organizacije za izbrane kritične dejavnike uspeha in določena merila, ki bodo uporabljena v nadaljnji benchmarkinški raziskavi (Spendolini, 1992, str. 69-78).

2.6.2. Izoblikovanje benchmarkinške ekipe

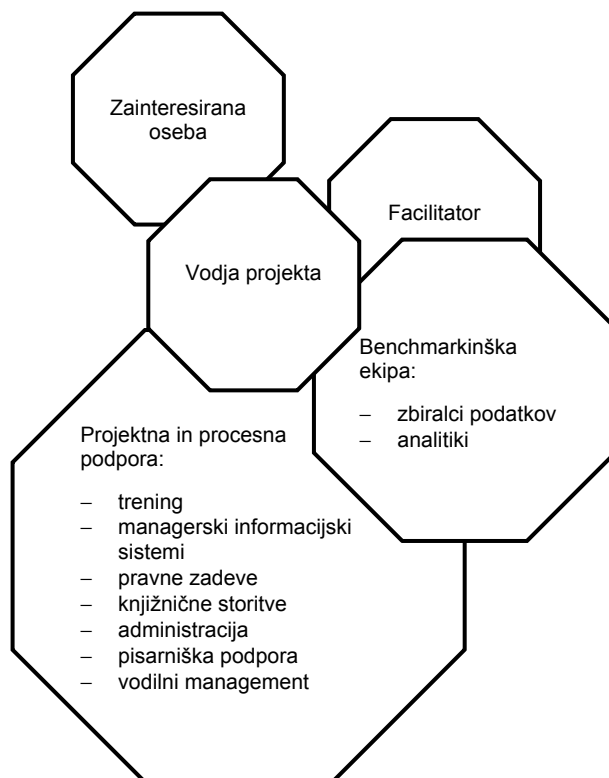
V tej – drugi – stopnji ugotavljamo, kakšne ljudi potrebujemo in koliko naj jih bo vključeno v proces benchmarkinga, pri čemer je treba najprej ugotoviti, kakšno ekipo potrebujemo. Izbiramo med tremi osnovnimi vrstami ekip:

- enotna delovna skupina; ta se navadno izoblikuje na eni lokaciji, vsi člani ekipe poročajo o svojem delu enemu managerju; te ekipe so navadno hkrati tudi zainteresirane osebe za benchmarkinške informacije.
- medfunkcijske, medoddelčne in medorganizacijske ekipe. Te so pogosto sestavljene od zunaj (sestavi jih management) kot del ekipe s skupno nalogo in opredeljenimi zainteresiranimi osebami za benchmarkinške informacije (navadno vodilni management). Posamezniki so izbrani v take skupine na podlagi njihovega specializiranega znanja ali spretnosti. Pri tem ti posamezniki predstavljajo svoje oddelke in podjetja.
- priložnostna ekipa; taka skupina vključuje katerekoli zaposlene, ki imajo skupne interese ali odgovornosti in se na tej podlagi odločijo za skupno raziskavo. Navadno se ekipa te vrste izoblikuje, ko sama opredeli določen predmet benchmarkinga, in deluje, dokler benchmarkinška raziskava ni zaključena (Spendolini, 1992, str. 82).

Pri izbiri članov za benchmarkinško ekipo je treba glede na namen in predmet benchmarkinga upoštevati njihove zmožnosti ali njihove reakcije, pa tudi njihove vloge in odgovornosti ter motivacijo. Skupina ima velikokrat strukturo, ki je prikazana na sliki 2.6.

Vodja projekta je v prvi vrsti odgovoren za organizacijo skupine, vodenje in usklajevanje ter za ohranitev osredotočenja na proces. Člani benchmarkinške ekipe uporabljajo ustrezna analitična orodja, sprejemajo posebne naloge in prevzemajo zanje odgovornost pod vodstvom projektnega vodje ali pa na podlagi skupinske, ekipne odločitve. Podpora benchmarkinškemu projektu je raznovrstna in naj bi obsegala tudi zunanje vire.

Slika 2.6: Struktura benchmarkinške ekipe



Vir: Spendolini, 1992, str. 89

Ko je organizacija določila vrsto ekipe in alocirala zadostne vire v podporo benchmarkinškega procesa ter izbrala in usposobila člane ekipe, lahko le-ta prične z delom, in sicer tako, da pripravi časovni načrt benchmarkinškega projekta in ga začne izvajati.

2.6.3. Določitev benchmarkinških partnerjev

Na tem nivoju odkrivamo, katera podjetja so primerna glede na predmet benchmarkinga. Primerjamo se lahko z drugimi internimi operacijami, neposrednimi konkurenti, panožnimi vodilnimi ali s splošnimi procesi (Camp, 1989, str. 57); primerjave lahko torej najdemo v najboljših skupinah znotraj podjetja, pri neposrednih konkurentih v okviru panoge, pri morebitnih vstopnikih in pri najboljših podjetjih iz drugih panog (Boxwell, 1994, str. 68).

Podatki, ki jih dobimo o notranjih operacijah ali od neposrednih konkurentov, so velikokrat ustrezni oz. imajo visoko raven primerljivosti, medtem ko so lahko tisti, pridobljeni od panožnih vodilnih ali o splošnih procesih iz drugih panog, mnogo manj primerljivi ali celo neprimerljivi. Zbiranje podatkov je najbolj oteženo pri primerjanju z neposrednimi konkurenti, medtem ko je v ostalih primerih veliko preprostejše. Da se bomo dokopali do podatkov o inovativnih procesih, je večinoma možno le, ko se primerjamo s panožnimi vodilnimi podjetji oziroma organizacijami ali pa primerjamo splošne procese (tabela 2.4).

Tabela 2.4: Značilnosti možnih primerjav

	Ustreznost	Preprostost zbiranja podatkov	Inovativne prakse
Interne operacije	+	+	+
Neposredni konkurenti	+	–	–
Panožni vodilni	–	+	+
Splošni procesi	–	+	+

Legenda + bolj ustrezno
– manj ustrezno

Vir: Camp, 1989, str. 57

V skladu z namenom benchmarkinga iščemo predvsem najboljše prakse, izdelke ali storitve, zato je najbolj upravičeno primerjati se z najboljšim konkurentom ali s podjetjem, ki je vodilno v določeni funkciji. Pri tem je pomembno:

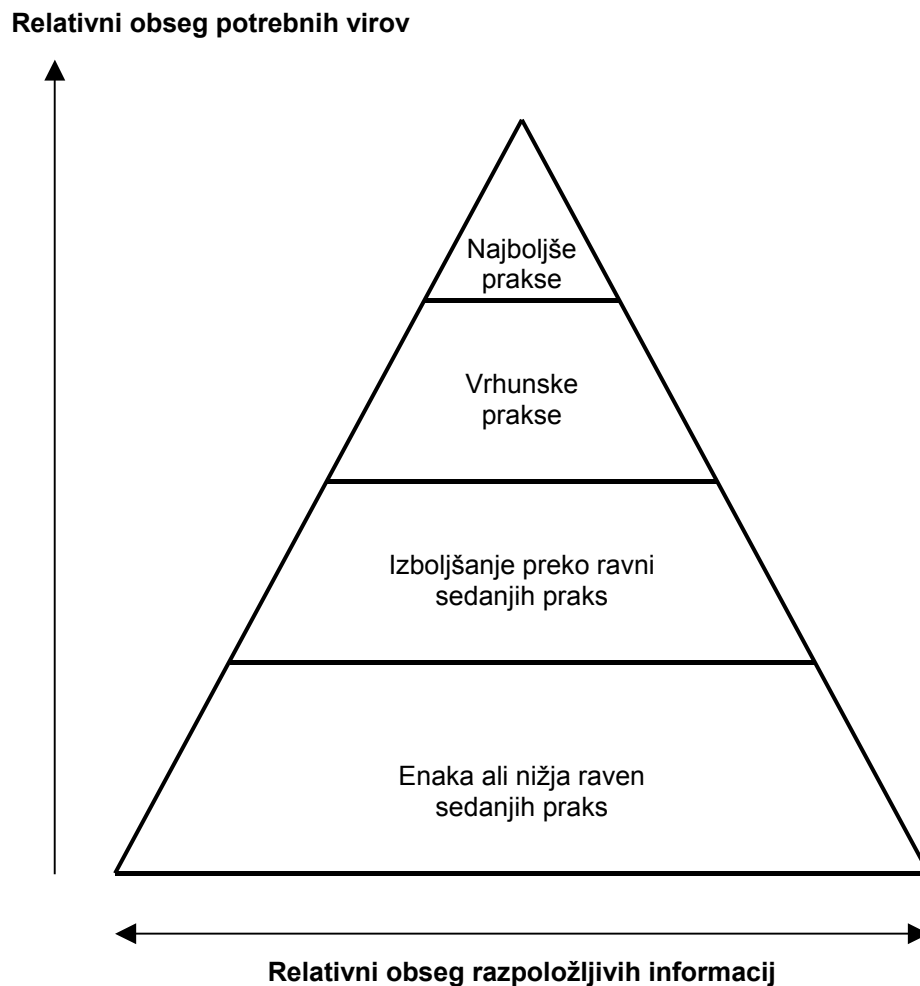
- ugotoviti, katero podjetje, funkcija ali operacija predstavlja najboljšo prakso v panogi,
- ugotoviti primerljive operacije, pri katerih se uporabljajo najboljše prakse, metode ali procesi,
- zagotoviti primerljivost,
- široko opredeliti panogo,
- odkriti prakse povsod, tudi v različnih panogah. (Camp, 1989, str. 61).

Pri ugotavljanju benchmarkinških partnerjev je potrebno najprej narediti seznam veljavnih in zanesljivih virov in informacij, tj. tistih virov, od katerih lahko pričakujemo resnične in zanesljive podatke. Take vire lahko razdelimo v sedem skupin:

1. vladni viri (državni, regionalni in lokalni),
2. specializirani strokovnjaki (konzultanti, akademiki, analitiki),
3. interesne skupine (trgovska in profesionalna združenja ter mreže),
4. mediji (trgovinske in profesionalne publikacije in časopisi, brošure s splošno poslovno vsebino, vladni materiali),
5. zaposleni, kupci, dobavitelji (tisti, ki najboljše poznajo organizacijo, ki izvaja benchmarking, in tudi njene procese),
6. benchmarkinški partnerji (priporočila najboljših organizacij oz. njihove primerjave),
7. drugi tuji viri informacij (banke, sedeži multinacionalk, veleposlaništva in konzulati, mednarodne baze podatkov) (Spendolini, 1992, str. 123).

Slika 2.7 v obliki piramide kaže možne primerljive prakse, in sicer v območju vse od podobnih ali celo slabših sedanjih praks glede na organizacijo, ki izvaja benchmarking, do najboljših med najboljšimi praksami. Informacije o slabših praksah so na razpolago v relativno velikem obsegu, medtem ko se ta obseg zmanjšuje od nekoliko izboljšanih praks preko vrhunskih praks vse do najboljših med najboljšimi praksami. Obratnosorazmerno z razpoložljivostjo se giblje obseg virov (človeški, finančni in stvarni), potrebnih za določitev natančnega položaja določenih podjetij in njihovih dejavnosti (Spendolini, 1992, str. 114).

Slika: 2.7: Iskanje najboljših praks



Vir: Spendolini, 1992, str. 113

Najpomembnejši viri informacij pri odkrivanju najboljših podjetij kot benchmarkinških partnerjev so naslednji:

- posebne nagrade, podeljene organizacijam, ki imajo tudi formalno priznanje neodvisnih ocenjevalcev (na primer, nagradi Malcolm Baldrige Quality Award, Deming Prize) za kakovost izdelkov ali storitev,
- mediji; le-ti posvečajo nekaterim organizacijam večjo pozornost,
- profesionalna združenja,
- neodvisna poročila, kot so posebna poročila trgovskih in profesionalnih organizacij, organizacij potrošnikov, analitikov, vladnih agencij, specializiranih inštitutov ali univerz,
- ustno izročilo, na primer na konferencah, konvencijah, seminarjih in delavnicah,
- konzultanti; tisti, ki so specializirani za zagotavljanje najboljših informacij o določenih funkcijskih področjih (Spendolini, 1992, str. 116).

2.6.4. Zbiranje in analiza informacij

Začetek četrte stopnje procesa benchmarkinga – zbiranja informacij – je smiselno le, če so bile prejšnje stopnje, ki se ukvarjajo z načrtovanjem in pripravo, pazljivo dokončane (Spendolini, 1992, str. 148).

Poleg tega je treba najprej zbrati informacije o svojih izdelkih, storitvah in procesih oziroma jih razumeti in dokumentirati ter se šele nato lotiti zbiranja zunanjih informacij. Benchmarkinška ekipa lahko uporabi eno od naslednjih metod zbiranja podatkov, ki so prikazane tudi v tabeli 2.5:

- telefonski pogovori,
- sestanki ali osebni obiski,
- anketiranje po pošti,
- pregled publikacij ali medijev,
- arhivska raziskava (pregled notranjih arhivskih podatkov) (Spendolini, 1992, str. 151).

Pri zbiranju informacij od benchmarkinških partnerjev je nekaj pomembnih točk, ki naj bi jih upoštevala vsaka benchmarkinška ekipa. Po Spendoliniju je to predpisano obnašanje ali benchmarkinški protokol, ki vsebuje naslednje osnovne napotke:

- načrtujte vnaprej in realistično sestavljajte urnike,
- pripravite povzetek benchmarkinškega projekta za benchmarkinške partnerje pred začetnimi stiki z njimi,
- upoštevajte interese in koledar benchmarkinških partnerjev,
- pri vzpostavljanju stikov začenjajte od vrha organizacijske lestvice navzdol,
- ostanite zvesti svojemu osnutku projekta ali intervjuja,
- omejite število ljudi za obiske (Spendolini, 1992, str. 163).

Ko zbiramo podatke, moramo imeti že vnaprej pripravljen osnutek zbiranja. Zatem podatke uredimo v matrike (tabele), prirejene fazi zbiranja (začetna, nadaljevalna ali ko gre že za obiske). Ob analizi podatkov tabele krčimo z združevanjem podatkov. Pri tem preverjamo dezinformacije, ugotavljamo splošne vzorce ali smernice, manjkajoče podatke, odkrivamo morebitna večja odstopanja in jih preverimo ter sprejmemo končne sklepe (Spendolini, 1992, str. 172-175).

Ob koncu analize informacij dokumentiramo svoje notranje procese, spoznamo svoje prednosti in slabosti konkurentov ter drugih benchmarkinških partnerjev glede na predmet raziskave. Tako končno ugotovimo vrzel oziroma razliko v rezultatih med našim podjetjem in najboljšimi ter kako ti dosegaajo vrhunske rezultate. S tem pa so izpolnjeni pogoji za pripravo in izvedbo akcijskega načrta za zapolnitev te vrzeli.

Tabela 2.5: Priporočene metode zbiranja podatkov

METODA	PREDNOSTI	SLABOSTI
Telefonski pogovori	– preprosto načrtovanje in izvedba – omogočajo stik z velikim številom virov – lahko se izvajajo kadarkoli – so relativno poceni metoda	– časovno potratni ob poprejšnji nezadostni pripravi – težko je dobiti povratne klice – možne prekinitve – ljudje neradi porabijo veliko časa za en pogovor
Sestanki in osebni obiski	– vzpostavitev osebnega in profesionalnega odnosa – zagotavljajo več kakovostno izkoriščenega časa – velika količina informacij	– so dragi (veliko potovanj) – velika poraba časa – pri usklajevanju terminov lahko pride do težav
Anketiranje po pošti	– zmožnost zbiranja podatkov od velike populacije – možnost preproste postavitve vprašalnikov – relativno poceni metoda – preprost prenos podatkov za analizo	– nizek odstotek vračanja – neoseben pristop – ni možno zastavljati dodatnih vprašanj – dvomljiva veljavnost nekaterih podatkov – potreba po relativno kratkem vprašalniku – majhne možnosti za podrobnejše odgovore
Publikacije, mediji	– preprosto zbiranje in dostop do informacij – raznolikost virov – razpoložljiva pomoč virov – poceni zbiranje – javni dostop – velik obseg informacij za mnogo panog	– preveč podatkov za nekatere panoge – potreba po ugotavljanju virov in statistik – mnogo nejasnih referenc – lahko je časovno potratno – potreba po prevajanju tujih gradiv
Arhivska raziskava	– preprosto (interno) zbiranje – poceni	– pomanjkljivi podatki – slabo razvrščeni podatki – lahko je časovno potratna – pogosto omejena zgolj na notranjo analizo

Vir: Spendolini, 1992, str. 152

2.6.5. Akcija (izvedba)

Rezultate benchmarkinške raziskave je treba aplicirati na konkretni problem, ker lahko le na ta način pridemo do izboljšav. Peta stopnja procesa benchmarkinga vsebuje naslednje dejavnosti:

- izdelava poročila o benchmarkingu ali povzetek,
- predstavitev ugotovitev osebam, ki se zanimajo za benchmarking,
- sporočanje ugotovitev drugim bodisi znotraj organizacije ali pa benchmarkinškim partnerjem,
- iskanje in izkoriščanje priložnosti za:
 1. izboljšave izdelkov ali procesov,
 2. učenje oziroma pridobivanje novih idej in konceptov v organizacijo,
 3. oblikovanje funkcijskih mrež.
- spodbujati ponovni proces benchmarkinga in pri tem spremeniti ali izboljšati uporabo procesa benchmarkinga ali pa predstaviti nove, povezane subjekte benchmarkinga oziroma benchmarkinške partnerje (Spendolini, 1992, str. 183).

Bistvo benchmarkinškega procesa lahko opredelimo s štirimi načeli: vzajemnost, analogija, merjenje in veljavnost (Watson, 1993a, str. 46). Za benchmarking je bistvenega pomena odnos med partnerji, ki skušajo ustvariti situacijo "dobim-dobiš", v kateri imata obe strani korist. Benchmarkinški proces je vedno posledica analize poslovnih procesov – torej gre za "management na podlagi dejstev" in ne za "management po občutku" (Watson, 1993a, str. 49).

Če vse, kar je bilo do sedaj navedeno v poglavju benchmarking, strnemo, dobimo dejstva, ki so pomembna za uspešen benchmarking:

- aktivna zavzetost managementa za benchmarking,
- jasno in izčrpno razumevanje delovanja svoje organizacije kot podlaga za primerjanje z najboljšimi praksami v panogi,
- pripravljenost spreminjati in popravljati na podlagi benchmarkinških rezultatov,
- spoznanje, da se konkurenca nenehno spreminja in da obstaja potreba po vnaprejšnjem odzivanju,
- pripravljenost izmenjave informacij z benchmarkinškimi partnerji,
- osredotočenje benchmarkinga na najboljših panožnih praksah oziroma praksah vodilnih podjetij v panogi in vodilnih v določeni funkciji ter merjenju rezultatov,
- odprtost za nove ideje ter želja po ustvarjalnosti in inovativnosti pri uporabi idej v obstoječih procesih,
- nepretrganost benchmarkinga,
- formalni proces benchmarkinga oziroma njegova institucionalizacija (Camp, 1989, str. 37).

2.6.6. Benchmarking v farmacevtski industriji

Tako kot ostale industrijske panoge se tudi farmacevtska industrija srečuje na evropskem in svetovnem nivoju z velikimi spremembami, ki vplivajo na njeno poslovanje. Značilen je proces njene konsolidacije in združevanja, zaradi česar se hitro spreminja konkurenčni

položaj družb. Obstajajo velike svetovne korporacije, ki s svojo ekonomsko močjo vplivajo na lokalne in tudi širše trge ter seveda na politiko. Srednje velika in manjša podjetja pa poslujejo v senci velikih koncernov in se morajo prilagajati njihovim zahtevam, če želijo preživeti na daljši rok. Danes se farmacevtska podjetja popolnoma zavedajo moči konkurence. Temu primerno se morajo tudi obnašati na trgu in prilagajati svoje strategije. Še posebej morajo biti pozorni pri sprostitev novega zdravila (tako zdravila na recept ali pa OTC zdravila), kajti novo zdravilo je nekaj, kar lahko podjetju prinese dobiček ali pa ga pripelje v težave. Zato je zelo pomembno poiskati najboljše prakse in jih prenesti na svoje podjetje, seveda z ustrezno modifikacijo.

Na osnovi izmenjave izkušenj in informacij vodilnih svetovnih farmacevtskih korporacij predstavljam številne možnosti, ki ponujajo izboljšave obstoječih praks, predvsem na področju trženja farmacevtskih izdelkov. Vsako uspešno podjetje, ki se je poslužilo procesa benchmarkinga, je naredilo predhodno raziskavo. Najboljši načini za izboljšanje obstoječih praks so naslednji:

- prodaja farmacevtike,
- izgradnja farmacevtske blagovne znamke preko kontinuiranih izobraževalnih programov,
- tržna segmentacija kot eno izmed orodij za ciljanje na ključne potrošnike,
- upravljanje odnosov s kupci (CRM – customer relationship management),
- najboljše prakse pri sodelovanju farmacevtskih podjetij na skupnih promocijah,
- najboljše prakse pri lansiranju novih zdravil,
- najboljše prakse pri pospeševanju prodaje zdravil,
- izgrajevanje odnosov z mnenjskimi voditelji,
- neposredno trženje farmacevtskih izdelkov.

Pod prodajo farmacevtike razumemo aktivnosti strokovnih sodelavcev na terenu. Vedno večji poudarek je na tehnikah, ki odkrivajo zdravnikove individualne interese in potrebe, zato je pomembno, da sodelavci dobro poznajo kupce zdravil in vzdržujejo z njimi dobre odnose. Izgradnja farmacevtske blagovne znamke preko izobraževalnih programov pomeni, da podjetje utrdi ali izboljša percepcijo lastnih blagovnih znamk in celo izboljša njihovo tržno pozicijo z oblikovanjem izobraževalnih zdravstvenih programov. Podjetja aktivno prispevajo k širitvi in uvajanju novejših terapevtskih področij, spodbujajo doktrinarni razvoj in podobno. Tržna segmentacija kot eno izmed orodij ciljanja na ključne kupce pomeni, da se naredi segmentacija kupcev na trgih z namenom, da bi se povečalo predpisovanje oziroma izdajanje blagovne znamke. Upravljanje odnosov s kupci (CRM – customer relationship management) pomeni, da oskrbimo kupca s zdravilom, kot to on želi. Tako izboljšamo storitve in tudi zmanjšamo stroške. Z učinkovitim sodelovanjem farmacevtskih podjetij na promocijah lahko dosežemo številne izboljšave v vsaki posamezni fazi promocije, ki se kažejo tudi v povečanju prodaje. Omenili smo že, kako pomembne so izkušnje podjetij na področju lansiranja novega zdravila. Najboljša podjetja zelo poudarjajo finančna vlaganja kot tudi vlaganja v človeške vire. Pri tem gre za veliko odgovornost, zato je pomembno, da lahko predvidimo rezultate na osnovi opravljenih primerjav z drugimi podjetji.

V zadnjem času se veliko podjetij zaradi močne konkurence, prisotne v farmacevtski industriji, ukvarja z načini, kako pospešiti prodajo. Tudi v tem primeru lahko izkušnje drugih podjetij, pravilno aplicirane na naše podjetje, še kako pripomorejo k napredku. Pred vsakim lansiranjem zdravila podjetja vzpostavijo odnose z mnenjskimi voditelji. Potrebno

je pridobiti strokovno podporo mnenjskega voditelja, ki zaradi svojega ugleda na področju znanosti širi informacije o zdravilu na nižje nivoje. Dobro sodelovanje lahko doprinese k povečani prodaji. Neposredno trženje farmacevtskih izdelkov veliko pripomore k tržnemu uspehu. Gre za vse projekte znotraj podjetja, ki zajemajo tako kupce kot zaposlene, nato vire informacij, ocenjevanje uspešnosti dela, raziskave trga, ukvarjanje s finančnimi kazalci in podobno.

3. KONKURENCA

3.1. Splošno o konkurenci

Danes med podjetniki še vedno velja prepričanje, da zadošča, če izdelek izdelamo in damo na trg. Naloga podjetnikov pa je, da morajo proizvajati tiste izdelke, po katerih povprašujejo kupci, in ne tistih, katere bi želeli sami proizvajati. Zavedanje v to smer raste iz dneva v dan. Podjetje mora s prodajo svojih programov iztržiti toliko sredstev, da lahko pokrije stroške in si obdrži del sredstev za akumulacijo. Posebno pomembno je, da kot prodajalec poznamo svoje kupce in konkurente. Mnogokrat podjetja in managerji posvečajo premalo pozornosti in sredstev za poznavanje svojih konkurentov, čeprav je to odločilnega pomena za uspeh poslovanja podjetja. Da bi bili uspešni pri poznavanju naših konkurentov, moramo izvesti analizo konkurence, kar nam pomaga pri prilagoditvi modela petih sil, katerega avtor je Porter. Z modelom petih sil je pokazal razsežnost konkurence znotraj panoge. Bowman je model petih sil povzel po Porterju in ga prikazal na naslednji način:

- moč dobaviteljev (v glavnem mislimo na dobavitelje surovin),
- moč kupcev (kupci zahtevajo boljšo ceno, kakovost, servisne storitve...),
- grožnja nadomestkov (gre za prisotnost substitutov na trgu),
- grožnja potencialnih novih podjetij na trgu (nova podjetja na trgu vplivajo na stopnjo dobičkonosnosti podjetja),
- rivalstvo (konkurenčno rivalstvo – nastop podjetij na istem trgu s podobnimi proizvodi) (Porter v Bowman, 1994, str. 38).

Podjetja morajo opazovati vseh pet sil hkrati. Skupno delovanje navedenih dejavnikov določa jakost konkurence. Vsaka panoga ima ponavadi enega ali dva ključna dejavnika, ki igrata glavno vlogo pri dobičku podjetja, in ju mora še posebej spremljati. Lahko rečemo, da so tekmeci del naše organizacije. Ločimo notranji in zunanji tip tekmecev. Notranji so tisti, ki proizvajajo ali nudijo enake ali podobne izdelke oziroma storitve. Zunanji so tisti, ki proizvajajo ali nudijo popolnoma drugačne izdelke ali storitve. Za uspeh in zmago nad konkurenco mora podjetje delati velike in premišljene korake. Bistvenega pomena je analiza konkurence, ki povzame in oceni informacije iz različnih virov. Posledica analize konkurence so nova znanja o konkurenčnem podjetju, tako prednosti kot tudi slabosti. V ta namen podjetja ustanavljajo posebne skupine, ki pridobivajo izključno informacije o konkurentih.

3.2. Analiza konkurence

Bistvo strategije podjetja je v ustvarjanju jutrišnjih konkurenčnih prednosti, in sicer hitreje, kot lahko konkurenti posnemajo naše današnje prednosti. Dobro strategijo podjetja lahko postavimo na osnovi analize konkurence. Večina managerjev meni, da dobro poznajo svoje konkurente, le malo pa je takšnih, ki res posvečajo pozornost, čas in energijo, da bi jih spoznali. Uspešni strategii vlagajo veliko truda v analizo konkurence, kar pomeni v:

- razumevanje njihovih strategij,
- opazovanje njihovih akcij,
- ovrednotenje njihove ranljivosti glede na vodilne sile in konkurenčne pritiske,
- analizo njihovih prednosti in slabosti,
- predvidevanje njihovih prihodnjih potez.

Poznavanje konkurentov je torej bistvenega pomena za razumevanje rivalstva v panogi. Predpogoj za analizo konkurence je dobro poznavanje lastnih proizvodov. Še enkrat poudarimo, da je za pridobitev popolne slike o strukturi konkurence potrebno posebno pozornost nameniti preučevanju naslednjih področij:

- prihodnji cilji (z analizo ciljev opredelimo bodoče reakcije v podjetju),
- domneve (definirajo se predpostavke konkurenta o panogi in o sebi),
- trenutna strategija (ugotoviti želimo šibke točke konkurenčnega podjetja),
- možnosti (pri možnostih moramo upoštevati strategije in domneve ter prihodnje cilje podjetja) (Bowman, 1994, str. 51).

Pred samo analizo konkurence se moramo odločiti, katere konkurente bomo zajeli v analizo. Po analizi konkurence lahko zastavimo konkurenčno strategijo, ki je ožja od poslovne strategije in vključuje naslednje poslovne pristope za:

- pritegnitev kupcev in izpolnitev njihovih pričakovanj,
- odpornost proti konkurenčnim silam,
- okrepitev tržnega položaja

ter vsebuje ofenzivne in defenzivne poteze, kot so:

- protidejavnosti dejavnostim ključnih tekmecev,
- prerazporeditev virov za izboljšanje dolgoročnega položaja,
- reagiranje glede na razmere na trgu.

Cilj konkurenčne strategije je zgraditi konkurenčno prednost in razviti skupino lojalnih kupcev. Obstajajo štiri osnovne vrste konkurenčnih strategij:

- strategije vodstva z nizkimi stroški (doseči vzdržljivo stroškovno prednost glede na tekmece),
- strategije diferenciacije (vključiti diferenciacijske značilnosti, ki bodo povzročile, da bodo kupci dali prednost izdelku),
- strategije zagotavljanja najboljše vrednosti (gre za kombinacijo nizkih stroškov in diferenciacije),

- strategije osredotočenja/tržnih niš (skoncentrirana pozornost na ozek del trga).

3.3. Konkurenca v farmacevtski industriji

Analizo farmacevtske panoge po Porterjevem modelu lahko začnemo s predstavitvijo potencialnih ovir pri vstopu v farmacevtsko panogo. Te ovire lahko razvrstimo v naslednje skupine (tabela 3.1):

- raziskovanje in razvoj,
- struktura proizvodnje,
- regulativna dejavnost (generična kopija mora biti bioekvivalentna originalnemu zdravilu),
- registracija zdravil,
- prodaja in trženje,
- patentna zakonodaja in odnos vlad do farmacevtske industrije.

Tabela 3.1: Vstopne ovire in temeljne razlike med inovativnimi in generičnimi podjetji

	GENERIČNA PODJETJA	INOVATIVNA PODJETJA
Raziskave in razvoj	– rast števila zdravil – poudarek na razvoju – stroški nižji	– novih zdravil skoraj ni – poudarek na raziskavah – stroški zelo visoki
Struktura proizvodnje	– ustanovitveni kapital - visok – ekskluzivna tehnologija – veliko število zdravil v manjših količinah – obseg proizvodnje – operacije manjšega obsega	– ustanovitveni kapital - še višji – visoko ekskluzivna tehnologija – majhno število zdravil v večjih količinah – kvaliteta proizvodnje (stalnost) – ekonomija obsega
Regulatorna dejavnost	– stalna in močna	– stalna in še močnejša
Registracija zdravil	– cenejša, hitrejša	– dražja, strožji pogoji
Prodaja in trženje	– stroški nižji (povp. 10 % prodaje) – največji strošek: prodajni popusti in rabati	– stroški visoki (povp. 25 % prodaje) – največji strošek: promocija
Patentna zakonodaja	– ovira za generična podjetja	– prednost za inovativna podjetja
Odnos vlad do farmacevtske industrije	– pozitiven: zdravstvene reforme	– zdravstvene reforme neugodne

Vir: Lastni zaključki

Razvoj novega zdravila je izjemno drag, zapleten in dolgotrajen proces, v katerega so običajno vključene poleg raziskovalcev v podjetju tudi zunanje raziskovalne institucije. Farmacevtska podjetja (inovativna in generična skupaj) namenjajo za raziskave povprečno 9,6 % prihodka od prodaje, samo inovativna pa v povprečju 15 %.

Poleg ustanovitvenega kapitala zahteva proizvodnja zdravil tudi ekskluzivno tehnologijo, dovoljenje za proizvodnjo pa se pridobi le ob izpolnjevanju strogih predpisov. Za generična podjetja so, v primerjavi z inovativnimi, značilne operacije manjšega obsega.

Za farmacevtsko podjetje je značilna visoka stopnja reguliranja zaradi izpolnjevanja strogih kriterijev za registracijo in odobritev trženja zdravil. Zdravila so blago posebne vrste. Registracija pomeni velik strošek za podjetje in jo je treba običajno vsakih pet let obnoviti. Vsaka država ima specifične pogoje za registracijo zdravil, splošno pa velja, da se kriteriji zvišujejo.

Države imajo tudi različne pogoje za prodajo in trženje zdravil. Ključni faktor za uspeh zdravila je trženje, ki pa je povezano z visokimi stroški. Veliko vlogo igrata tudi blagovna znamka in sloves podjetja. Generična podjetja porabijo za promocijo zdravil v povprečju 10 % vrednosti prodaje, inovativna pa 25 %.

Patent je klasična oblika zaščite intelektualne lastnine, brez katere razvoj novih zdravil ne bi bil mogoč. Lastniku daje načeloma 20 let pravic uporabe snovi ali postopka v državah, kjer je bil patent prijavljen ali podaljšan (Raggett, 1994, str. 83-85). Poleg produktnega patenta poznamo še druge patentne zaščite (indikacijski patent, izomerni patent, procesni patent, formulacijski patent).

Vlade in njihove institucije se močno vpletajo v farmacevtsko industrijo zaradi njene moči. V preteklosti so nekatere vlade (npr. Kanada) ovirale razvoj inovativne farmacevtske industrije z zakonom o prisilnem licenciranju, ki je silil inovativna podjetja k podeljevanju licenc generičnim podjetjem. V novem času so vlade bolj naklonjene generični industriji, zato je vstop v inovativno oviran. Vstopne ovire v farmacevtski panogi se zvišujejo, vendar pa so v inovativnih podjetjih višje kot v generičnih.

Ob rasti generičnega trga in posledičnem večanju konkurence v farmacevtski industriji se inovativna podjetja srečujejo z naslednjimi spremembami:

- z naraščajočo generično konkurenco in posledično z zmanjševanjem tržnega deleža zdravil s poteklo patentno zaščito,
- z manjšo cenovno fleksibilnostjo novih zdravil v posameznih terapevtskih razredih,
- z zmanjšanjem dobičkonosnosti,
- s krajšanjem življenjskega cikla zdravil,
- s krčenjem finančnih virov za inovativno raziskovanje in razvoj ob sočasnem naraščanju stroškov razvoja novega preparata in pomanjkanju novih perspektivnih zdravil.

Da bi inovativna podjetja uspešneje konkurirala generičnim, morajo spremeniti strategije. Doseganje zadostne mase potencialov v realnem času je možno le z združevanjem v gigante in s strateškimi povezovanji na različnih ravneh. Posledica radikalnega prestrukturiranja farmacevtske industrije v zadnjih letih je zmanjševanje razlik med obema

vrstama podjetij ter njunimi izdelki, s tem pa seveda izginja tudi tradicionalna oblika konkuriranja med generičnimi in inovativnimi podjetji (Dower, 1995, str. 2-10).

4. PREDSTAVITEV PODJETJA BAYER PHARMA LJUBLJANA (BPL)

4.1. Kronološki pregled dogodkov

Podjetji Lek iz Ljubljane in Bayer AG iz Leverkusna sta leta 1971 podpisali licenčno pogodbo, s katero se je Lek obvezal, da bo ustanovil novo gospodarsko organizacijo, v katero bosta vlagala sredstva oba partnerja. Delavski svet Tovarne farmacevtskih in kemičnih izdelkov Lek je na dveh sejah sklenil, da ustanovi novo podjetje z imenom Bayer Pharma Jugoslavija s sedežem v Ljubljani, Celovška 135. Podjetje v ustanavljanju je bilo leta 1971 vpisano v register podjetij in obrti pri okrožnem gospodarskem sodišču v Ljubljani. Za direktorja podjetja v ustanavljanju je bil imenovan g. Avgust Breskvar (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

V licenčni pogodbi je določeno razmerje vloženih sredstev, in sicer 51 % Lek in 49 % Bayer AG. Novo nastalo podjetje je z Lekom sklenilo pogodbo o najemu poslovnih prostorov, pogodbo o kontrolnih in proizvodnih storitvah, ki jih opravlja podjetje Lek za novo podjetje, in pogodbo o izvrševanju storitev. Podjetje Bayer Pharma Jugoslavija je bilo ustanovljeno z namenom proizvajati, tržiti in razširjati Bayerjeve proizvode na območje nekdanje Jugoslavije (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

Leta 1971 smo ustanovili predstavništvo v Zagrebu.

V letu 1972 smo pognali prvi proces proizvodnje. Investirali smo v obrat za proizvodnjo Epontola v Mengšu. Dejavnost smo dopolnili s posredovanjem v zunanjetrgovinskem prometu.

Leta 1974 smo začeli izvažati v tujino (Epontol v Nemčijo) ter proizvajati Aspirin, kolekcijo Delial in nekatere raztopine.

Proizvodnja Autana je stekla v letu 1975. Paleta proizvodov smo razširili z uvedbo Bayolina in Canestena.

Podjetje se je leta 1976 preselilo v lastne prostore na Celovski 135, kjer se nahaja še danes. V letu 1977 smo se pripravljali na registracijo novih zdravil: Aspirina 100, Impletola in Depota, Eytramycina in Adalata. Kolekcijo Delial smo dopolnili z mlekom za malčke. V Mengšu je stekla pridelava heleniena iz tagetesa.

Kozmetika Quenty je prišla na trg 1978 in je postane prodajna uspešnica. Bistveno se je povečalo povpraševanje po Aspirinu, ki smo ga v glavnem izvažali.

V obdobju od 1979 do 1980 smo posodobili proizvodni obrat z nabavo novih strojev.

Leta 1986 smo začeli s proizvodnjo sladila Natreen in takoj naslednje leto še s proizvodnjo Colfarita.

Pomemben mejnik v zgodovini Bayer Pharme Jugoslavija je leto 1988, ko sta bila uvedena na trg Ciprobay in Rupurut.

Od nastanka Bayer Pharme Jugoslavija so se močno spreminjale politične, ekonomske in družbene razmere, zato je leta 1990 prišlo do preoblikovanja Bayer Pharme Jugoslavija v Bayer Pharmo Ljubljana – družbo z omejeno odgovornostjo.

Leta 1991 se je povečal kapital podjetja. Uvedena sta bila Aspirin plus C in suspenzija Rupurut.

Bayer Pharma Zagreb je bila ustanovljena leta 1992. Z Grünenthalom smo podpisali pogodbo o proizvodnji Tramala (prvo zdravilo, ki ni bilo razvito v Bayerju AG), ki velja še danes. Na trg je prišla kolekcija Quenty za po štiridesetem letu – Quenty forty.

Naša proizvodnja se je začela posodabljati v skladu s standardi dobrih proizvodnih praks v letu 1993 in na trgu se je pojavil Glucobay.

Leta 1994 so prišli na trg Aspirin direkt, Mycospor, Baygon in Quenty Beauty.

Leta 1995 je kozmetika Quenty pridobila novo kolekcijo Quenty Repair Active. Za zaščito mačk in psov pred zajedalci smo uvedli izdelke Bolfo.

Z letom 1998 smo dali na trg Lipobay in vitaminski preparat One-a-day. Zadnji preparat, ki smo ga uvedli v letu 2000, pa je antibiotik Avelox (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

4.2. Kratka izkaznica podjetja

Osnovno dejavnost družbe predstavljata proizvodnja in promet s farmacevtskimi, kemičnimi, veterinarskimi, dietetičnimi in kozmetičnimi proizvodi.

Izdelki, ki jih Bayer Pharma Ljubljana proizvaja in trži, so bili večinoma razviti v Bayerju AG ali pa nastajajo po licencah Grünenthala, Sara Lee in Douwe Egbertsa. Manjši del poslova predstavljata uvoz in distribucija končnih proizvodov. Vsi izdelki ustrezajo zelo zahtevnim kakovostnim merilom in sodijo med zlate standarde v svojih skupinah.

Bayer Pharma ima lastno proizvodnjo tablet, mazil in raztopin, organizirano po zahtevah dobre proizvodne prakse. Proizvodni procesi potekajo na dveh lokacijah: v Ljubljani, na Celovski 135, in v Mengšu, na Kolodvorski 24. V najetih poslovnih prostorih v Stegnah 7 je skladišče surovin, embalaže in končnih izdelkov.

80 % prodaje predstavljajo zdravila, ostalo pa izdelki široke potrošnje za nego kože, gospodinjstvo in zaščito malih živali. Proizvodi po licencah Bayerja AG predstavljajo 66 % prodaje, proizvodi po drugih licencah pa 34 % prodaje. Na slovenskem trgu je družba pri zdravih dosegla 5,2 % tržni delež in je med 180-imi proizvajalci ali prodajalci na petem mestu. Večina izdelkov Bayer Pharme je vodilnih na domačem tržišču. Nekateri izdelki (Glucobay, Ciprobay, Rupurut) so med prvimi tudi v okviru vseh Bayerjevih podružnic po svetu. Enako velja za Tramal.

Bayer Pharma Ljubljana trži svoje izdelke tudi na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Makedoniji, Zvezni republiki Jugoslaviji, Albaniji, prek Bayerjeve mreže pa predvsem v Zahodni Evropi in ob Baltiku, pa tudi v ZDA in v Aziji. Podjetje ima poleg hčerinske firme Bayer Pharma Zagreb še tri predstavništva: v Sarajevu, Skopju in Beogradu (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

4.2.1. Izobraževanje v podjetju

Podjetje Bayer Pharma skrbi za izobraževanje svojih zaposlenih. Tako obstajajo *smernice izobraževanja*, v katerih so zapisana izhodišča za določitev ciljev usposabljanja in izobraževanja. V podjetju se zavedamo, da brez osvajanja novih znanj in prilagajanja

spremembam v okolju podjetje ne bo preživelo. Dejstvo je, da spremembe uvajajo ljudje, saj je prihodnost podjetja v rokah, srcih in mislih njenih zaposlenih. Inovativnost in uspešnost delovanja podjetja ni mogoča brez ustreznega načrtovanja izobraževanja in usposabljanja ter vključevanja elementov formalnega in neformalnega učenja v delovni proces ter sodelovanja managementa in vseh zaposlenih v tem procesu. Izobraževanje zaposlenih mora biti usmerjeno k ciljem, ki jih podjetje želi doseči. Bistveno je pridobivanje novih znanj in njihov prenos v prakso. V Bayer Pharmi Ljubljana imamo naslednje oblike izobraževanja:

- stipendiranje,
- pripravništvo,
- strokovne prakse študentov,
- uvajanje novosprejetih delavcev in prerazporejenih delavcev,
- študij ob delu (izobraževanje za pridobitev določene stopnje strokovne izobrazbe, funkcionalno izobraževanje oz. strokovno izpopolnjevanje na vseh nivojih, jezikovni tečaji, izobraževanje iz varstva pri delu in zaščite zdravja) (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

Izobrazbena struktura zaposlenih je prikazana v tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Izobrazbena struktura zaposlenih:

Stopnja izobrazbe	Število	Delež (%)
Visoka, magisterij	53	30
Višja	20	11
Srednja	42	24
Poklicna	23	13
Osnovna	40	22
<i>Skupaj</i>	178	100

Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001

Za vsak proces izobraževanja mora biti definirano še naslednje:

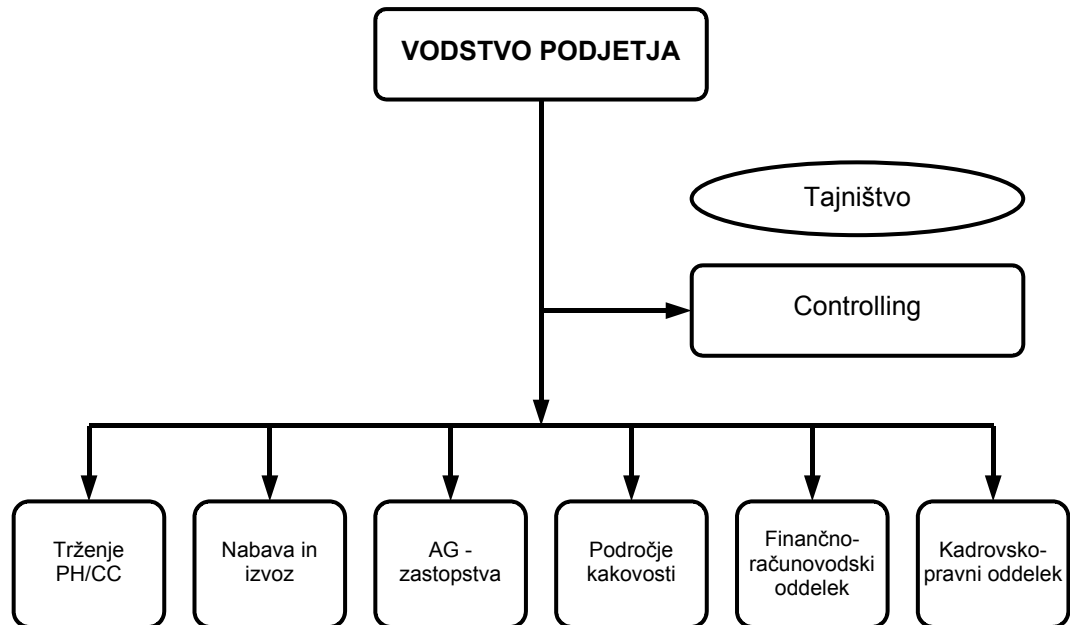
- število delavcev in ciljne skupine (potek tekočih nalog ne sme biti moten),
- čas trajanja (mora biti prenosorazmeren zastavljenemu cilju),
- ukrepi za nemoten potek dela,
- sredstva (naj bodo predvidena in odobrena v planu),
- konkretni cilj (ki ga želimo doseči, mora biti prenosljiv v prakso).

Navedene smernice izobraževanja so del kadrovskih smernic. Kadrovsko-pravni oddelek ima vodilno vlogo pri izobraževanju in zaposlovanju delavcev (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

4.3. Organigram Bayer Pharme Ljubljana

Organizacijska predstavitev delovanja podjetja Bayer Pharma Ljubljana je na sliki 4.1.

Slika 4.1: Organigram Bayer Pharme Ljubljana

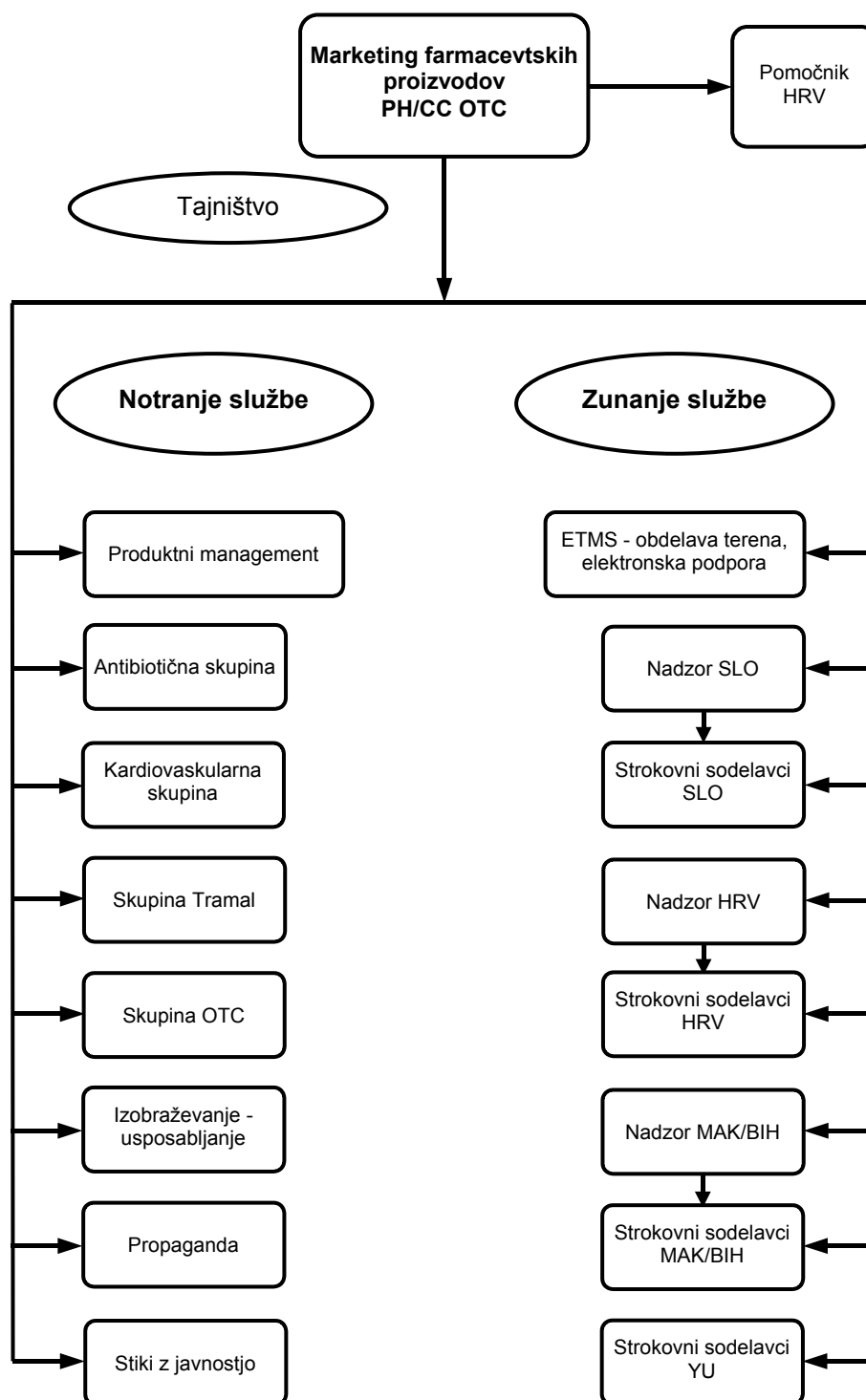


Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001

4.4. Organigram oddelka Marketing farmacevtskih izdelkov

Na sliki 4.2 želim na kratko prikazati organizacijsko shemo Marketinga farmacevtskih izdelkov, katerega se magistrsko delo neposredno dotika.

Slika 4.2: Organigram oddelka Marketing farmacevtskih izdelkov



Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001

4.5. Kakovost je zakon

Sloves Bayer Pharme Ljubljana so v svet ponesli kakovostni izdelki, na katere smo zelo ponosni. Proizvodnja zdravil, kozmetičnih, dietetičnih preparatov ter repelentov in insekticidov poteka v dveh obratih. V Ljubljani izdelujemo in pakiramo trdne, poltrdne ter tekoče farmacevtske oblike, v Mengšu pa nastajajo repelent Autan, granulati helenien (edina surovina, ki jo proizvaja Bayer Pharma) in raztopine.

V proizvodnji potekajo naslednji postopki:

- priprava zmesi in tabletiranje,
- priprava granulata,
- tabletiranje,
- izdelava mazil, krem, emulzij, stikov, posipov in raztopin,
- pakiranje v pretisne omote, dvojne trakove, plastične in aluminijaste tube, lončke, odmernike, platenke in stekleničke (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

Delo v farmacevtski industriji mora potekati po visokih higienskih standardih, vestno in natančno, pod neprestanim nadzorom in ob skrbnem dokumentiranju vsake operacije. Trdimo lahko, da je delo v tovrstni industriji zahtevno in specifično. Pri tem upoštevamo zahteve dobrih proizvodnih praks (GMP), ki zadevajo vodenje in kontrolo kakovosti, osebje, delovne prostore in opremo, dokumentacijo, proizvodnjo in analize, reklamacije in odpoklic izdelka ter interni nadzor (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

Omeniti velja, da je sistem kakovosti določen tudi z Bayerjevimi predpisi, ki zajemajo tako kakovost samo kot odgovornost vodstva, šolanje zaposlenih, urejanje dokumentov in delovnega okolja, sodelovanje z oblastmi, obvladovanje napak in odstopov ter sprememb, notranje presoje in presoje pri dobaviteljih, zahteve za prostore, opremo in naprave, njihovo vzdrževanje in čiščenje, obvladovanje postopkov izdelave in pakiranja. Vsem tem pogojem so prilagojeni delovni prostori, zato je omogočeno ustrezno izvajanje delovnih postopkov, zmanjšana je nevarnost za nastanek napak, možni pa učinkovito čiščenje in vzdrževanje. Stroji in naprave so kvalificirani, merilniki pa redno kalibrirani. Zaradi vedno zahtevnejšega upravljanja z napravami, posebej s proizvodnimi linijami, ki se redno posodablajo, se morajo stalno usposablјati in dodatno izobraževati tudi zaposleni. Že predpisi, ki urejajo proces proizvodnje in ravnanje znotraj njega, namenjajo veliko pozornost varovanju okolja. Bayer Pharma Ljubljana pa se pripravlja tudi za pridobitev okoljskega certifikata ISO 14001 (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

Skrb za vedno večjo kakovost, kakršno zahtevajo zakonski in drugi predpisi, standardi GMP in pravila notranjega nadzora, pa poleg usposabljanja in uvajanja novih postopkov prinaša še novo organiziranost v sami proizvodnji in nadzoru kakovosti. Tej zahtevni nalogi se bo Bayer Pharma posvetila v prihodnosti (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

4.6. Vpetost v okolje

Bayer Pharma se močno zaveda svoje odgovornosti pri skrbi za zdravje in dobro počutje ljudi. Znotraj podjetja se kaže kot skrb za osebno in strokovno rast zaposlenih,

navzven pa s sodelovanjem v strokovnih združenjih, organizacijah in društvih, s fakultetami in drugimi izobraževalnimi organizacijami.

Sodelovanje z izobraževalnimi ustanovami poteka kot dvosmerno sporazumevanje, saj se ob pridobivanju znanja in njegovem preverjanju v praksi izoblikujejo in jasno izrazijo tudi potrebe po dopolnitvi izobraževalnih programov. Bayer Pharma poudarja zlasti razvoj novih znanj s področja trženja in tehnologij (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

Posebno pozornost namenja delovanju v Združenju proizvajalcev zdravil Slovenije, katerega soustanoviteljica je bila leta 1996. V njem delujeta še Lek in Krka. Namen združenja je predvsem promoviranje ciljev slovenske farmacevtske industrije, in sicer:

- zagotavljanje dostopnosti učinkovitih, varnih in kakovostnih zdravil in informacij o njih najširšemu krogu uporabnikov v Sloveniji in drugod,
- uveljavljanje najvišjih standardov kakovosti v razvoju, proizvodnji, prodaji in promociji zdravil,
- podpora razvoju zdravil in raziskavam o zdravilih,
- sodelovanje in izmenjava informacij med članicami in drugimi interesnimi ter strokovnimi združenji in državnimi organi,
- podpora razvoju farmacevtske industrije v smislu boljše zdravstvene zaščite uporabnikov (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

Bayer Pharma zelo dobro sodeluje z državnimi organi, zlasti z vladnimi ustanovami, ki urejajo proizvodnjo in trženje z zdravili, kot je Urad za zdravila. Zaradi svojih posebnosti – lastništva in povezave s tujo matično družbo – je velikokrat most pri pridobivanju znanj in informacij iz Evrope, zlasti pri prilagajanju strogim zahtevam zakonodaje o zdravilih v Evropski uniji, pa tudi pri sprejemanju slovenskih predpisov s tega področja (Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001).

4.7. Kratek opis zdravil Bayer Pharme

Bayer Pharma nima široke palete zdravil, a so ta visoke kakovosti in svetovno znana. Naj navedem kratke osebne izkaznice trenutno najpomembnejših zdravil [URL: <http://www.bayer-pharma.si>].

Adalat OROS:

Adalat OROS je zdravilo za znižanje povišanega krvnega tlaka in sodi v skupino kalcijevih antagonistov. Adalat OROS je tehnološko vrhunska formulacija, tableta s podaljšanim sproščanjem, ki se jemlje enkrat na dan in zagotavlja 24-urni nadzor krvnega tlaka. Na tak način varuje bolnike s srčnožilnimi obolenji pred ishemičnimi zapleti. Dolgoletne izkušnje dokazujejo, kako pomembno je njegovo mesto pri zdravljenju srčnožilnih obolenj.

Glucobay:

Glucobay zavira encim alfa-glukozidazo, ki se nahaja v zgornjem delu tankega črevesa. Deluje tako, da zavira razgradnjo sestavljenih ogljikovih hidratov v enostavne sladkorje in upočasni njihov prihod v kri. Glucobay je zelo primeren za zdravljenje ljudi s sladkorno boleznijo na začetni ravni in za dodatno zdravljenje. Morda bi ga lahko uporabljali celo pri

bolnikih z moteno toleranco za glukozo, s čimer bi upočasnili oziroma preprečili razvoj sladkorne bolezni tipa 2.

Avelox:

Avelox je najnovejši proizvod. Odlikujeta ga hiter baktericiden učinek in širok protibakterijski spekter delovanja proti najpogostejšim povzročiteljem okužb dihal, pridobljenih v zunajbolnišničnem okolju. Priporočljivo enkratdnevno peroralno zdravljenje je bilo v primerjalnih raziskavah z najbolj pogosto uporabljanimi antibiotiki za zdravljenje akutnega poslabšanja kroničnega bronhitisa, zunajbolnišnične pljučnice in akutnega vnetja obnosnih votlin z Aveloxom krajše in enako do bolj učinkovito. V Sloveniji je na trgu od leta 2000.

Ciprobay:

Ciprobay je sintetični, baktericidni antibiotik, ki zavira nastajanje molekule DNA, kar povzroči hitro smrt bakterij. Do sedaj so z njim zdravili že več kot 250 milijonov bolnikov po vsem svetu. Predstavlja zlati standard za antibiotično zdravljenje okužb sečil, bolnišničnih okužb ter okužb, ki jih povzročajo po Gramu negativni povzročitelji.

Nimotop:

Nimotop je kalcijev antagonist, ki izboljša delovanje možganov v starosti. V možganih se veže na receptorje v področjih, ki so pomembna za učenje in spomin. Nimotop uravnava vstop kalcija v nevrone, izboljša prevajanje dražljajev v nevronih in izboljša možganski krvni pretok.

Canesten:

Canesten se uporablja za lokalno zdravljenje dermatomikoz in vaginalnih mikoz že več kot 25 let. Skozi vsa ta leta sta se potrjevali njegova odlična učinkovitost in varnost tako v praksi kot v kliničnih študijah. Zdravilo je širokospektralni antimikotik, ki učinkuje na dermatofite, kvasovke, plesni in nekatere druge mikroorganizme.

Mycospor:

Tudi Mycospor je širokospektralni antimikotik. Učinkovina bifonazol je zelo lipofilna in zato odporna proti vodi. Široka paleta (krema, komplet za nohte in raztopina v razpršilcu) je primerna za zdravljenje različnih vrst mikoz.

Tramal:

Tramal je centralno delujoč analgetik, ki ga uporabljamo za lajšanje srednje hudih do hudih bolečin. S svojim individualnim farmakološkim profilom se v mnogih aspektih približuje lastnostim idealnega analgetika. Dvojna mehanizma delovanja dajeta sinergistični analgetični učinek, kar pa ne velja za stranske učinke. Dejstvo je, da je Tramal varen in učinkovit analgetik, kar potrjujejo tudi rezultati številnih kliničnih študij in izkušnje iz prakse. Tramal je na trgu od leta 1977 in je registriran ter na trgu že v več kot 90 državah.

Aspirin:

Že več kot sto let Aspirin pomaga lajšati glavobol, bolečine v sklepih ali mišicah in znižuje povišano telesno temperaturo. Še posebej hitro blaži bolečine Aspirin direkt, nepogrešljiv sopotnik na potovanjih, pri športu ali na prireditvah. Šumeče tablete Aspirin plus C hitro in učinkovito blažijo težave pri gripi in prehladu, kot so bolečine in povišana temperatura. V zadnjem desetletju pa se je acetilsalicilna kislina v nizkih odmerkih (npr. Aspirin 100) uveljavila kot učinkovito, preizkušeno in najpogosteje uporabljeno antitrombotično

zdravilo. Aspirin 100 je priporočeno zdravilo za sekundarno preventivo koronarne srčne bolezni pri vseh koronarnih bolnikih.

Alka - Seltzer:

Po koščku preveč in kozarčku čez mero Alka Seltzer učinkovito pomaga pri lajšanju posledic prevelikega veseljačenja. Blaži glavobol in sočasne želodčne težave.

Rupurut:

Stres in vsakodnevni pritiski, neredna in nezdrava prehrana, čezmerno uživanje hrane, kave in alkohola, kajenje in nekatera zdravila lahko porušijo naravno ravnotežje v želodcu in povzročijo želodčne težave. Rupurut hitro olajša pekočo bolečino in tiščanje v želodcu, zgago, občutek polnosti, kislo spahovanje, slabost in druge želodčne težave.

4.8. Poslovni uspeh podjetja Bayer Pharma Ljubljana

Poslovni uspeh Bayer Pharme Ljubljana za leto 2000 je prikazan v tabeli 4.2. in tabeli 4.3.

Tabela 4.2: Prodaja zdravil na recept in v prosti prodaji v letu 2000

	Prodaja (milijonov SIT)
Zdravila na recept	2.297
Tramal	712
Ciprobay	623
Glucobay	518
Canesten	440
Avelox	4
Zdravila v prosti prodaji	1.846
Aspirin	1.415
Rupurut	276
One-a-day	155

Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001

Tabela 4.3: Tržni deleži glavnih proizvodov Bayer Pharme v Sloveniji (leto 2000)

	Tržni delež (%)	Mesto na trgu
Zdravila na recept		
Canesten	35,6	1
Ciprobay	10,3	1
Glucobay	21,6	1
Tramal	47,2	1
Preparata v prosti prodaji		
Aspirin	46,8	1
Rupurut	71,7	1

Vir: Interno gradivo BPL, 1990-2001

Tržni deleži in mesto na trgu dokazujejo pomen in kakovost zdravil v Bayer Pharmi Ljubljana.

4.9. Kako pa v prihodnosti?

Bodoče članstvo Slovenije v Evropski uniji in politična stabilizacija jugovzhodne Evrope pomenita povsem nove razmere za poslovanje. Seveda ne smemo zanemariti niti svetovnih trendov.

Bayer Pharma je profitno podjetje s področja skrbi za zdravje, usmerjeno k strankam. Prevezemamo pobude, smo ustvarjalna delovna skupina, pri strankah pa vzbujamo navdušenje s proizvodi vrhunske kakovosti. Želimo biti eno vodilnih podjetij s področja skrbi za zdravje v jugovzhodni Evropi. Vrednost podjetja nameravamo povečati z dobičkom in z rastjo prodaje, ob tem pa ne smemo pozabiti na odgovornost do strank, ljudi, lastnikov in okolja. Ljudje so naš najpomembnejši vir. Vlagamo v razvoj ljudi in se trudimo obdržati najboljše in hkrati cenimo tiste, ki sami dajejo pobude za osebni razvoj, kajti to prispeva k dodani vrednosti našega podjetja. Pri zdravilih na recept bomo obdržali in razširjali svoj položaj na področju srčnožilnih bolezni in antibiotikov. Razširili bomo paleto zdravil v prosti prodaji.

5. ANTACIDI – ZDRAVILA ZA ZDRAVLJENJE GASTROINTESTINALNIH TEŽAV

5.1. OTC zdravila

Poleg originalnih zdravil na recept Bayer Pharma Ljubljana proizvaja in trži tudi originalna OTC zdravila (over-the-counter). Z drugimi besedami jih imenujemo tudi zdravila za

samozdravljenje in so v *prosti prodaji*. OTC zdravila so uvedli v anglikanskem svetu, kjer je zdravnik težko dosegljiv in ga pacient težje obišče. OTC zdravila so šibkejša, če ne zdravil na recept, ki so v predpisanih odmerkih nenevarna in ne zahtevajo rednega zdravniškega nadzora.

V letih 1993, 1994 in 1995 se je prehod zdravila med OTC zdravila izkazal za uspešno strategijo pri podaljševanju življenjske dobe izdelka, kar sovпада s hitrim trendom rasti samozdravljenja in drugimi trendi v zdravstvu (kot so npr. večja stroškovna osveščenost in informiranost o zdravilih, zdravljenje z zelišči, fitofarmacevtika, preventivno zdravljenje, manjša poraba alkohola in tobaka...). Prednost te strategije je neposredna prodaja zdravil končnemu kupcu – ta so brez recepta in jih je, za razliko od zdravil na recept, moč promovirati preko javnega oglaševanja. OTC preklon je uspešen zlasti, če se zanj multinacionalke odločijo še pred iztekom patenta svojih najbolje prodajanih zdravil, ker takrat še ni generične konkurence. Računajo namreč, da bodo šli pacienti brez predhodnega obiska zdravnika naravnost v lekarno in zahtevali zdravilo s televizije.

Tudi Rupurut in njegov največji konkurent Rutacid sodita v skupino OTC zdravil in se izdajata v lekarnah brez recepta.

5.2. Strokovna informacija o Rupurutu

5.2.1. Prisotnost na trgu

Zdravilna učinkovina v Rupurutu je hidrotalcit, ki je po svoji strukturi magnezijev-aluminijev-hidroksid-karbonat-hidrat. Hidrotalcit je monosubstanca, prisotna v naravi. Leta 1988 so na Norveškem odkrili naravni kristal. Seveda se substanca za proivodnjo pridobiva po sintezni poti.

V Sloveniji imamo na voljo naslednje oblike in pakiranja Rupuruta:

- Rupurut žvečljive tablete v pakiranju po 20 tablet (ena tableta vsebuje 500 mg hidrotalcita),
- Rupurut žvečljive tablete v pakiranju po 50 tablet (ena tableta vsebuje 500 mg hidrotalcita),
- Rupurut suspenzija (ena tableta vsebuje 1 g hidrotalcita),
- Rupurut forte žvečljive tablete (ena tableta vsebuje 1 g hidrotalcita).

Rupurut v vseh oblikah je na voljo v lekarnah brez recepta. Izvedba Rupuruta, ki pa se izdaja le na recept in je na pozitivni listi z omejitvijo predpisovanja, se imenuje Talcid. Tudi Talcid se pakira po dvajset tablet.

5.2.2. Delovanje Rupuruta

Rupurut je sodoben antacid tretje generacije, ki deluje na več nivojih:

- z nevtralizacijo odvečne želodčne kisline,

- z zaviranjem agresivnih dejavnikov (reverzibilno inhibira aktivnost pepsina, veže žolčne kisline in lizolecitin),
- s spodbujanjem varovalnih mehanizmov v želodcu (stimulira sintezo prostaglandinov, omogoča fizično-kemično zaščito želodčne sluznice) (Vir: Bayerjevi podatki, 2000).

Vzrok za različne načine delovanja Rupuruta je njegova mrežno-plastna struktura. Rupurut ima zelo veliko nevtralizacijsko kapaciteto. Za zdravilo je značilno, da se prilagaja želodčni kislosti in v želodcu vzdržuje optimalno pH območje 3–5. V želodcu zreagira toliko hidrotalcita, kot je to potrebno za vezavo odvečne želodčne kisline. Preostanek ostane v obliki tihe rezerve in čaka na ponovno hiperacidnost v želodcu. Rupurut deluje zelo hitro, saj optimalni pH doseže že po 1 minuti in ga vzdržuje približno 90 minut. Pepsin je endogeni agresivni dejavnik; Rupurut ga reverzibilno inaktivira z adsorpcijo, precipitacijo ali dvigom pH vrednosti v želodcu. Pri duodeno-gastričnem refluksu žolčne kisline s svojim detergentskim delovanjem poškodujejo želodčno sluznico. Rupurut učinkovito veže žolčne kisline, nekatere celo stoodstotno, in tako oslabi njihovo agresivno delovanje. Rupurut varuje sluznico želodca tako, da stimulira sintezo prostaglandinov v želodčni sluznici. Prostaglandini so pomemben varovalni dejavnik, ker stimulirajo izločanje sluzi, stimulirajo izločanje bikarbonata, pospešijo obnovitev površinskega epitelija, povečajo prekrvavitev sluznice in zmanjšajo izločanje kisline (Vir: Bayerjevi podatki, 2000).

5.2.3. Indikacije, kontraindikacije, stranski učinki, medsebojni učinki zdravil pri Rupurutu

Rupurut lahko uporabljamo pri:

- akutnem in kroničnem gastritisu,
- gastričnem in duodenalnem ulkusu,
- občutku pritiska v želodcu,
- občutku polnosti in zgagi,
- kislem izpahovanju, slabosti,
- poškodbah želodčne sluznice zaradi jemanja NSAID,
- nelagodju ter bolečinah v zgornjem delu trebuha (Vir: Bayerjevi podatki, 2000).

Stranski učinki so redki, blagi in prehodnega značaja. Mednje prištevamo kašasto blato in drisko (Vir: Bayerjevi podatki, 2000).

Preobčutljivost na hidrotalcit je edina kontraindikacija za Rupurut. Pri ledvični insuficienci (očistek kreatinina < 30 ml/min) je potrebno pri pacientih, ki jemljejo Rupurut, redno kontrolirati serumske vrednosti aluminija in magnezija. Rupuruta ne smemo jemati sočasno z nekaterimi ostalimi zdravili (tetraciklini, ciprofloksacin, ofloksacin), ker lahko vpliva na njihovo absorpcijo. Potrebno jih je vzeti uro ali dve pred ali po jemanju Rupuruta (Vir: Bayerjevi podatki, 2000).

5.2.4. Varnost uporabe in doziranje Rupuruta

Rupurut je zdravilo, ki se dobro prenaša in ima zelo malo stranskih učinkov. Laksativni stranski učinek lahko spremenimo v prednost, ker je idealen za paciente, ki so nagnjeni k

obstipaciji. Rupurut se ne absorbira, zato nima sistemskih stranskih učinkov, kar je njegova prednost. Rupurut vsebuje najmanj aluminija med antacidi (1 g hidrotalcita vsebuje 90 mg aluminija). Zaradi mrežno-plastne strukture in majhne vsebnosti aluminija ne prihaja do klinično pomembne absorpcije aluminija iz prebavnega trakta in njegovih stranskih učinkov na centralni živčni sistem. Rupurut ne povzroča naalkaljenja urina, ker v terapevtskih odmerkih ne povzroča povečanja serumskih koncentracij magnezija. Za Rupurut velja, da ne povzroča osteomalacije, ker je tako zmanjšana možnost reakcije s prostim fosfatom v tankem črevesju. Tudi v primeru dolgotrajne uporabe (28 dni) visokih doz Rupuruta (6 g) serumске koncentracije magnezija, aluminija, kalcija in drugih mineralov ostanejo v mejah normale. Rupurut je varno zdravilo za diabetike, bolnike s hipertenzijo, cirozo jeter in nosečnice. Rupurut se dozira tri- do štirikrat na dan ob nastopu želodčnih težav ali uro do dve po jedi v odmerku ena do dve tableti oziroma ena vrečka suspenzije. Otroci, stari od šest do dvanajst let, jemljejo polovico odmerka, predpisanega za odrasle. Tablete Rupurut je najbolje prežvečiti. Za paciente, ki težje požirajo, je primernejša Rupurut suspenzija. Novost na trgu je Rupurut forte. Svetujemo ga pacientom z močnejšimi želodčnimi težavami, ki morajo vzeti dve ali več tablet hkrati. Bayer Pharma Ljubljana je s tabletami Rupurut forte poskrbela za boljše sodelovanje s pacienti.

5.2.5. Tudi Rutacid je antacid

Farmacevtska tovarna Krka iz Novega mesta je največje farmacevtsko podjetje na področju Slovenije. Ukvarja se v glavnem s proizvodnjo in distribucijo generičnih zdravil. Takšno zdravilo je tudi Rutacid.

Rutacid, katerega zdravilna učinkovina je prav tako hidrotalcit, je generični izdelek. Na trg je bil lansiran leta 1999 in je največji konkurent Rupurutu. Pri propagiranju Rutacida poudarjajo njegov značilni okus po mentolu. Z Rutacidom je Krka razširila paleto proizvodov za zdravljenje gastrointestinalnih obolenj. Rutacid je na tržišču Slovenije v pakiranjih po 20 in 60 žvečljivih tablet ter je razvrščen na negativno listo. Dostopen je brez recepta v vseh lekarnah [URL: <http://www.krka.si>].

5.3. Pozicioniranje Rupuruta

Med zdravila za zdravljenje gastrointestinalnih težav spadajo:

- antacidi,
- inhibitorji sekrecije (antiholinergiki, H₂ antagonisti, inhibitorji protonske črpalke, GI hormoni),
- mukoza protektivi,
- citoprotektivi,
- snovi, ki vplivajo na motiliteto.

Danes sta za zdravljenje gastrointestinalnih težav poleg antacidov pomembni skupini še H₂ antagonisti in inhibitorji protonske črpalke. Rupurut sodi v skupino antacidov, ki spadajo med najstarejša zdravila nasploh. Antacidi imajo zaradi svojega vsestranskega delovanja še poseben pomen za zdravljenje gastroduodenalnih obolenj. Zaradi sprememb medicinske doktrine antacidi izgubljajo svoje mesto pri zdravljenju resnejših obolenj in

postajajo vse pomembnejši v samozdravljenju, ko se lahko jemljejo za ustrezno indikacijo brez nadzora zdravnika.

6. URAVNAVANJE CEN ZDRAVIL

6.1. Pravilnik o merilih za oblikovanje cen na debelo

Cene domačih in uvoženih zdravil v Sloveniji nadzoruje Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, na osnovi mnenja Ministrstva za zdravstvo. Pravilnik o merilih za oblikovanje cen zdravil na debelo določa merila za oblikovanje cen zdravil na debelo ter način obveščanja o njih. Omenjeni pravilnik velja za zdravila, ki se izdajajo na recept, in tista, ki se izdajajo brez recepta. Cena zdravila na debelo je prodajna cena zdravila v trgovini na debelo brez DDV. Omenjeno ceno oblikujejo izdelovalci zdravil in uvozniki (Vir: Pravilnik o merilih za oblikovanje cen na debelo, 2000).

Merila za oblikovanje cen originalnih zdravil na debelo so:

- primerjalna cena na debelo,
- raven primerjalne cene na debelo,
- farmakoe ekonomska študija.

Osnova za ugotovitev primerjalne cene zdravila na debelo so cene na drobno istega ali enakega zdravila (z enako farmacevtsko učinkovino in farmacevtsko obliko) v Franciji, Italiji in Nemčiji. Uporabijo se zadnje izdaje naslednjih publikcij: L – Informatore, Farmaceutico, Vidal, Rote liste. Primerjalna cena zdravila se ugotovi za vsako farmacevtsko zdravilo posebej. Raven primerjalne cene zdravila na debelo je v odstotkih izraženo razmerje med ceno zdravila na debelo v Republiki Sloveniji na dan uveljavitve tega pravilnika in primerjalno ceno zdravila na debelo. Bistveno pa je, da sme cena originalnih zdravil na debelo dosegati največ 85 % ravni primerjalne cene. Primerjalna cena generičnega zdravila se ugotavlja po enaki metodologiji, kot velja za originalno zdravilo, z razliko, da se namesto podatka o ceni istega ali enakega zdravila v treh primerjalnih državah za izračun upošteva najcenejše generično zdravilo v vsaki od primerjalnih držav. Cena generičnega zdravila na debelo sme dosegati največ 95 % ravni primerjalne cene generičnega zdravila. Zavezanci sporočijo najpozneje v 30 dneh po izdaji dovoljenja za promet z zdravilom Uradu Republike Slovenije za zdravila predlagano ceno zdravila na debelo na predpisanih obrazcih. Podatke o višini cen zdravil na debelo in usklajenosti cen z merili, določenimi s tem pravilnikom, posreduje Urad Republike Slovenije za zdravila Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije v roku 30 dni v pisni in elektronski obliki. Nato zavezanci obvestijo o cenah zdravil pravne in fizične osebe, ki imajo dovoljenje za promet z zdravili na debelo in s katerimi imajo sklenjen dogovor o sodelovanju (Vir: Pravilnik o merilih za oblikovanje cen na debelo, 2000).

6.2. Prodajna cena zdravila

Cena je edini element trženjskega spleta, ki ga lahko podjetja hitro spremenijo. Spreminjanje tržnega komuniciranja, izdelka ali prodajne poti zahteva kompleksnejše delo in več časa. Zato morajo biti tudi priprave za oblikovanje teh treh elementov dolgotrajne in natančne. Zavedati se moramo, da je oblikovanje cen povezano s ciljem podjetja. Z izbiro ciljnega trga in položaja na njem je strategija prodajne cene že določena. Poleg stroškov, ki jih mora vsako podjetje upoštevati pri oblikovanju cene svojega zdravila, je dobro vedeti tudi ceno, ki so jo za podobna zdravila postavili konkurenti. Cena je tisti del trženjskega spleta, ki ustvarja podjetju prihodek, drugi elementi so odhodki. Ciljev, ki jih podjetje lahko doseže s ceno, je veliko, naj naštejemo samo nekatere:

- povečanje tržnega deleža,
- povečanje števila novih in stalnih kupcev,
- povečanje kratkoročnega in dolgoročnega dobička...

Merila za oblikovanje cen zdravil niso več del Zakona o zdravilih in medicinskih pripomočkih, temveč zakonodaje, ki ureja zdravstveno varstvo in zdravstveno zavarovanje.

6.2.1. Oblikovanje cen za zdravila, ki se dobijo brez recepta

Razlikovati je treba med proizvajalčevo ceno, veleprodajno ceno in maloprodajno ceno. Farmacevtsko podjetje oblikuje neto prodajno ceno, po kateri je zdravilo brez recepta na voljo veledrogeristom. Tej ceni veledrogerije dodajo svojo maržo. Marža je enaka za vse grosiste – veledrogerije in znaša od 6 do 6,5 % nabavne cene zdravila. Lekarne naročajo zdravila preko veletrgovin po veleprodajnih cenah. Lekarne dodajo veleprodajni ceni še svojo maržo in tako dobimo končno ceno v maloprodaji. V povprečju je končna maloprodajna cena višja od veleprodajne za približno 30 odstotkov. Vendar pa maržni sistem ne velja za vsa zdravila, namenjena samozdravljenju. Zdravila, ki jih dobimo na recept, in nekatera OTC zdravila se vrednotijo po storitvenem sistemu.

6.2.2. Oblikovanje cen za zdravila, ki se dobijo na recept

Za oblikovanje zdravil, ki se dobijo na recept, se uporablja Pravilnik o merilih za oblikovanje cen zdravil na debelo in o načinu obveščanja o cenah zdravil na debelo. Pri Ministrstvu za zdravstvo je Urad za zdravila ustanovil Komisijo, ki je pripravila merila za oblikovanje cen zdravil in določitev načina obveščanja o cenah zdravil. Sestavljena je iz naslednjih predstavnikov:

- Ministrstva za zdravstvo,
- Združenja zastopnikov in predstavnikov farmacevtske industrije,
- veledrogerij,
- Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije,
- Lekarniške zbornice in proizvajalcev zdravil.

Kot smo že omenili, pozna Pravilnik tri merila za oblikovanje cen zdravil na debelo (primerjalna cena na debelo, raven primerjalne cene, farmakoekonomska študija). Postopek, kako poteka oblikovanje cen zdravil na debelo, je opisan pod točko 6.2.1.

7. PRIMERJAVA TRŽENJA ZDRAVIL ZA ZDRAVLJENJE PREBAVNIH TEŽAV IN UGOTAVLJANJE VODILNIH PARAMETROV

7.1. Parametri, ki so pomembni za prodajo in obstoj Rupuruta/Rutacida

V prejšnjih poglavjih so bila opisana načela sodobnega trženja, osnove benchmarkinga in konkurenca. Zgoraj navedeni teoretični del magistrske naloge dopolnjujejo informacije o izdelkih, proizvodnji, distribuciji in kadrih v Bayer Pharmi Ljubljana, nekaj kratkih informacij o konkurenčnem farmacevtskem podjetju Krki iz Novega mesta in podatki o antacidih – zdravilih za zdravljenje gastrointestinalnih težav. Temelj naloge pa je primerjava trženja in rezultatov Rupuruta in Rutacida ter posledično ugotovitev parametrov, ki vplivajo na tržni delež.

Komunikacija farmacevtskih podjetij s strokovno javnostjo lahko poteka na različne načine, in sicer preko:

- sodelavcev, ki zastopajo podjetje in zdravila (to so strokovni sodelavci)
- razstav,
- simpozijev,
- kongresov,
- kliničnih študij, ki jih opravljajo strokovnjaki na klinikah,
- priporočil raziskav, ki so posledica dolgoletnih in zapletenih kliničnih študij,
- državnih institucij (Lindstone, 1987, str. 89-93).

Strokovni sodelavci so ponavadi zadolženi za aktivno sodelovanje na razstavah z razstavnim prostorom, simpozijih in kongresih. Za preostale načine komuniciranja so ponavadi zadolženi drugi strokovni profili v okviru podjetja ali tudi zunaj njega in v sodelovanju z drugimi institucijami. Z vsemi spremembami in morebitnimi rezultati so seznanjeni tudi strokovni sodelavci.

Kot je že bilo navedeno v prejšnjih poglavjih, sta za OTC zdravila vedno bolj pomembna oglaševanje in obiskovanje farmacevtov in mnenjskih vodij. Za oskrbovanje strokovne javnosti z informacijami je najprimernejši način trženja osebna prodaja. Postopek poteka tako, da farmacevt svetuje pacientu na osnovi opisa zdravstvenih težav primerno zdravilo za samozdravljenje. Podobno poslanstvo opravlja zdravnik, ki pa ima to možnost, da napiše recept in potem pošlje pacienta v lekarno. Vse bolj so na trgu pomembna zdravila za samozdravljenje in vloga strokovnjaka za zdravila, s čimer se med drugim izognemo tudi dolgim čakalnim vrstam pri zdravniku.

Pacient zdravilo v lekarni plača ali pa ga dobi brez plačila, odvisno od razvrščenosti zdravila na listo, ki določa tri nivoje kritja iz obveznega zdravstvenega zavarovanja. Tako obstajajo:

- pozitivna lista, ki ima dva nivoja kritja – 100% kritje za zdravljenje in rehabilitacijo bolezni in stanj, kot so duševne, nalezljive, maligne bolezni, sladkorna bolezen, epilepsija, hemofilija, psoriaza, multipla skleroza ipd., in za določene skupine, na primer otroke, učence, študente, nosečnice (23. člen Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju) ter 75% kritje za zdravila v vseh ostalih primerih,
- vmesna lista, kjer obvezno zdravstveno zavarovanje pokriva 25 % vrednosti,
- negativna lista, kjer mora bolnik celotni znesek plačati sam (Register zdravil RS, 2000, str. 574).

Rupurut je razvrščen po ATC klasifikaciji v A02 skupino, kamor sodijo antacidi, ulkusni pripravki in karminativi. Skupina antacidov je označena z oznako A02A in vanjo sodi Rupurut (Register zdravil RS, 2000, str. 1). Rupurut je bil junija leta 2000 razvrščen na negativno listo, z izjemo Talcida, ki je razvrščen na pozitivno listo za otroke in mladostnike. Tudi Rutacid sodi v isto skupino po ATC klasifikaciji kot Rupurut in je prav tako na negativni listi od junija 2000.

V primeru bolnišničnega zdravljenja lahko bolniku odmerja zdravilo ustrezno osebje tudi v primeru, če pacient potoži o gastrointestinalnih težavah in zdravilo ni na recept. Zato je pomembno, da vzpostavijo strokovni sodelavci osebni stik z osebjem v bolnišnicah in jim predajajo novosti o zdravilu. Vsako zdravilo mora pred lansiranjem na trg prestati veliko testiranj, ki zagotavljajo varnost in učinkovitost zdravila, a vsakršne informacije s terena so zelo dobrodošle. Strokovno osebje v bolnišnicah je zaradi strokovne usposobljenosti in dolgoletne prakse zelo pomemben vir informacij. Rupurut je dober znanec na vseh nivojih zdravstvenega dela, saj je na trgu že od leta 1988. Za predstavnike Bayer Pharmed Ljubljana so bolj aktualne informacije o generični paraleli Rutacidu, ki je na trgu od leta 1999.

Kot je že večkrat navedeno, ima v primeru OTC zdravil veliko vlogo farmacevt, ki s svojim svetovanjem in podajanjem strokovnih informacij vpliva na podobo zdravila v pacientovi zavesti. Farmacevtova vloga pridobiva na veljavi in tudi v prihodnosti je pričakovati, da bo še večja.

Oglaševanje vpliva na izoblikovanje mnenja pacienta o zdravilu. Pacient, ki je že poučen o zdravilu bodisi preko medijev oglaševanja ali zgolj klepeta s sosedi, lahko s svojimi sugestijami o odličnosti in zadovoljstvu z zdravilom predlaga zdravniku ali pa farmacevtu, da mu zdravilo izda ali predpiše. Svojo pozitivno ali tudi negativno naravnost o zdravilu pacient prenese na drugo osebo s podobnimi težavami. Ustno izročilo je tudi pri trženju zdravil še kako pomembno.

Pri predpisovanju in izdajanju zdravil ne smemo prezreti zavarovalnice in države, od katerih si prva prizadeva za čim večji dobiček in druga za učinkovitejše znižanje stroškov za zdravstvo. Rezultat so že omenjene razvrstitve zdravil. Tu je tudi vzrok za padec Rupuruta s pozitivne na negativno listo. V zadnjem času se pojavljajo tudi strokovne omejitve predpisovanja zdravil, ki se nanašajo na zdravila s pozitivne in vmesne liste in so označena z zvezdico (*). Predpisovalec te vrste zdravila mora predpis utemeljiti z navedbo ustreznih indikacij in dokazila hraniti v bolnikovi dokumentaciji (Register zdravil RS, 2000, str. 576).

7.2. Predstavniki farmacevtskih podjetij in osebna prodaja

Predstavniki farmacevtskih podjetij predstavljajo osnovno vez med podjetjem in zdravnikom ali farmacevtom. Tega dejstva se zaveda večina farmacevtskih podjetij in tudi Bayer Pharma Ljubljana, zato zelo poudarjamo izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih sodelavcev. Podjetje Lek je leta 2001 izdelalo raziskavo z naslovom *Raziskava zadovoljstva zdravnikov s predstavniki farmacevtskih podjetij*. Usmerjena je bila tudi v preučevanje idealnega farmacevtskega predstavnika. Glede na rezultate raziskave bi moral imeti idealen predstavnik naslednje lastnosti in način pristopa:

- na predstavitev naj bi prišel pripravljen,
- predstavil naj bi strokovne, zanesljive in koristne informacije,
- informacije naj bi podprl z rezultati raziskav,
- imel naj bi široko znanje,
- bil nevsiljiv,
- zainteresiran za delo.

Poleg tega je vedno bolj pomembno, da se predstavnik podjetja pred obiskom najavi, je kratek in jedrnat ter se ne osredotoča na predstavljanje zdravil, ki so dobro znana in že nekaj časa na trgu. To, da je predstavnik samozavesten, da predstavi tudi farmako-ekonomske parametre, pokaže vzorec embalaže in zdravila, zdravniki ocenjujejo kot manj pomembne dejavnike (Raziskava zadovoljstva zdravnikov s predstavniki farmacevtskih podjetij, Interno gradivo Leka, 2001, str. 25-40).

Glede na omenjene parametre so v Sloveniji naredili raziskavo o tem, v kolikšni meri so zdravniki zadovoljni s predstavniki konkurenčnih slovenskih podjetij. Vključeni sta bili Krka in Lek. Raziskavo navajam zaradi Krke in njenih strokovnih sodelavcev, ki so primerjani z Bayerjevimi predstavniki. Predstavnike so podrobneje ocenjevali z vidika osebnosti, strokovnosti, pristopa in vsebine predstavitve. Pri vseh štirih dejavnikih so bili predstavniki Krke ocenjeni bolje kot Lekovi. Izkazale so se tudi priložnosti za izboljšave, saj so zdravniki povedali, s katerimi elementi predstavitve pri posameznem predstavniku so manj zadovoljni. To velja predvsem za dejavnike, ki se nanašajo na korektnost predstavitve, kar pomeni, da je zaželeno, da predstavniki posredujejo le objektivne informacije in ne kritizirajo konkurence, da posvečajo več pozornosti strokovnosti, predstavitvi koristnih informacij in ponudijo širok spekter znanja. Poleg tega so zdravniki pogrešali še rednost obiskov, organizacijo različnih aktivnosti, seminarjev, delavnic ali predavanj, korektnost in tekoče obveščanje o cenah (Raziskava zadovoljstva zdravnikov s predstavniki farmacevtskih podjetij, Interno gradivo Leka, 2001, str. 40-45).

Osebna prodaja, ki jo izvajajo strokovni sodelavci, je še vedno pomembna kljub zelo močni vlogi javnega oglaševanja na trgu OTC zdravil. Poslužujeta se ga tako Bayer Pharma kot tudi konkurenčna tovarna Krka. Težko pa je ovrednotiti, katero podjetje bolje opravlja poslanstvo osebne prodaje.

Bayer Pharma kot zdravilo, ki pokriva del spektra bolezni prebavil, proizvaja samo Rupurut in tako se lahko na svoje ciljne skupine usmerja le z enim preparatom. Krka ima poleg Rutacida še druga zdravila za zdravljenje bolezni prebavil, ki so razvrščena na pozitivno listo in dopolnjujejo možnost uporabe Krkinih zdravil. Skupina strokovnih sodelavcev Krke iz farmacevtike obiskuje ciljne skupine prednostno z inhibitorjem

protonske črpalke Ultopom in zaviralcem H₂ receptorjev Ulanom. Kot dodatek zaokrožijo paleto zdravil še z antacidom – Rutacidom. Ciljne skupine strokovnih sodelavcev Krke so podobne kot tiste pri Bayer Pharmi. Prednostno obsegajo interniste – gastroenterologe in splošno medicino. Farmacevte obiskuje OTC linija strokovnih sodelavcev; v Bayer Pharmi Ljubljana pa en strokovni sodelavec pokrije vse segmente (zdravnike, farmacevte in akcije v lekarnah). V primerjavi s Krko se Bayer Pharma bolj posveča strokovnemu delu na Rupurutu. Zdravnike in farmacevte želimo prepričati v kvaliteto originalnega Bayerjevega produkta Rupuruta s strokovnimi informacijami. Rutacid je bil uveden na trg med strokovno javnostjo, ko je bil hidrotalcit že dobro znan.

Na drugi strani pa ima Krka močnejše razvito mrežo stimulacije prodaje v zunanjih in bolnišničnih lekarnah v smislu določenega procentualnega boniranja za skupino preparatov Krke, ki jih določi management. Praviloma se osredotočajo na večje zunanje lekarne in procentualno boniranje je odvisno od prometa. Preparati za bonus so odvisni tudi od sezone. Tako imenovane akcije stimulacije prodaje izvajajo komercialni sodelavci, ki tvorijo tretjo skupino ljudi, ki dela na enem preparatu, in ne strokovni sodelavci. Bayer Pharma Ljubljana je imela zelo dobro utečeno stimulacijo prodaje z Rupurut kolekcijami, ki pa so bile v novembru leta 2001 prepovedane s Pravilnikom o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov. Vsaka Rupurut kolekcija je bila sestavljena na osnovi slovenskega prodajnega razmerja izdelkov Rupurut po lekarnah in je za nagrado vsebovala atraktiven izdelek. Kolekcije so se pakirale v Bayer Pharmi Ljubljana in se prodajale preko veledrogerij. Tako zastavljena stimulacija prodaje je bila bistveno enostavnejša od danes znanih stimulacij prodaje, ki jih izvaja strokovni sodelavec.

Tudi po bolnišnicah se sklepajo dogovori na nivoju lekarn ali na nivoju direktorja bolnišnice. Nudijo se posebne ugodnosti v obliki rabatov, izletov in podobno. Velikost Krke in število njenih zdravil sta z Bayer Pharmo Ljubljana težko primerljiva. Tako lahko Krka pogostejše in v višjih vsotah odobri prošnje za pomoč pri nakupih medicinskih pripomočkov na oddelkih, za sponzoriranje prenavljanja oddelkov in podobno.

Veliki adut Bayer Pharme Ljubljana pa je hidrotalcit pod zaščitnim imenom Talcid. Gre za identičen izdelek Rupurutu v pakiranju po 20 tablet, ki pa je razvrščen na pozitivno listo z omejitvijo predpisovanja za otroke in mladino do 26. leta starosti na osnovi 23. člena Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. Tako je ciljna skupina, ki jo obiskujejo strokovni sodelavci, razširjena na zdravnike šolske medicine in pediatre. Talcid omogoča mnogim šolarjem in študentom dostop do brezplačnega zdravila za zdravljenje želodčnih težav, ki so tudi pri mlajši populaciji vse pogostejše.

Bayer Pharma Ljubljana ima za Slovenijo na voljo 4 strokovne sodelavce, ki obiskujejo lekarne, zdravstvene domove in bolnišnice. Na vsakega sodelavca odpade približno ena četrtnina Slovenije. Drugače pa ima Bayer Pharma Ljubljana teren razdeljen po področjih. Vsak strokovni sodelavec naredi krog obiskov v dveh mesecih, odvisno od strategije obiskov na terenu. Z razdelitvijo terenov na področja pridobimo zaokrožene celote terenov, ki jih obiskujejo strokovni sodelavci. S tem je možno večje prilagajanje in rešitev individualnih želja v odvisnosti od oddaljenosti terenov, upoštevanja domačega terena za strokovnega sodelavca, upoštevanja osebnih razlogov in podobno. Vsak sodelavec dela na svojih terenih z več preparati hkrati.

Bayer Pharma Ljubljana zelo skrbi za edukacijo strokovnih sodelavcev že od samega prihoda v podjetje. Seznanijo se s strokovno literaturo o preparatih, morebitnimi problemi

na trgu, veščinami komunikacije in posredovanja informacij. Vsako leto podjetje organizira tri velike seminarje, za katere pripravimo produktne vodje propagandni material in v skladu z vodjo marketinga farmacevtskih izdelkov tudi strategijo dela na terenu. Na vsakem seminarju predstavitvi novih materialov sledijo treningi, tako da strokovni sodelavci zapustijo seminar pripravljeni za delo na terenu. Za vzpodbudo pri delu podjetje organizira seminar na atraktivnejši lokaciji in z vključenim izletom. Enkrat mesečno imamo v Bayer Pharmi Ljubljana lokalne sestanke, na katerih so prisotni vsi strokovni sodelavci in produktni vodje. Na njih rešujemo sprotno problematiko s terena, pregledamo prodajo, definiramo zadolžitve vsaj za mesec naprej in obravnavamo novosti pri preparatih, ki se pojavijo v ciklusu med seminarjema.

Strokovni sodelavci Krke so ločeni na OTC linijo in farmacevtiko. OTC linija ima v najboljšem primeru na terenu 4 strokovne sodelavce. Vsak ima približno eno četrtno terena in njegov prioritetni cilj je obiskovanje lekarn, patronaže in drugih medicinskih sester. Svoje znanje izpopolnjuje na internih seminarjih. Po obisku celotnega terena se krog ponovi.

Zavedati se moramo, da je strokovni sodelavec pogosto prvi in edini stik s strokovno javnostjo in je zato vzpostavitev stika še kako pomembna. V Bayer Pharmi Ljubljana nimamo opravljene raziskave, podobne Lekovi iz leta 2001, o tem, kakšen odnos gojijo zdravniki in farmacevti do naših strokovnih sodelavcev. Zavedati pa se moramo, da je lahko dober odnos ustvarjen na osnovi primerne komunikacije, strokovnega znanja, zavzetosti in zanesljivosti pri delu, dovolj dolge prisotnosti na terenu in navsezadnje tudi zunanjšega izgleda strokovnega sodelavca. Na trgu obstaja močna konkurenca paralelnih zdravil; med njimi je tudi Rutacid. Vemo, da si vsak zdravnik ali farmacevt vzpostavi določene kriterije, na osnovi katerih predpiše ali svetuje zdravilo. Najpomembnejše so jim njihove izkušnje, rezultati kliničnih študij in dostopnost informacij. Verjetno je tu potrebno izpostaviti dejstvo, da so zdravniki in farmacevti izredno strokovno podkovana populacija in da ima strokovna informacija veliko težo. Tako je treba zdravnike in farmacevte vzpodbujati k sodelovanju v raznih študijah, k udeležbam na simpozijih in jih pozivati k prevzemanju informacij, ki jih posredujejo strokovni sodelavci. Bayer Pharma Ljubljana poziva predvsem k sodelovanju na simpozijih in k prevzemanju informacij. Na področju Rupuruta trenutno ne potekajo raziskave, v katere bi lahko vključili zdravnike ali farmacevte, enako pa velja tudi za Rutacid.

V Bayer Pharmi Ljubljana smo imeli v zadnjem času precej fluktuacije delovne sile, poleg tega pa so se zvrstili mnogi porodniški in bolniški dopusti. V zadnjih mesecih leta 2002 smo ekipo ponovno ustrezno sestavili in jo usposabljammo za delo. Vsi v podjetju se zavedamo, da je osebni individualni in ciljni obisk zdravnika ali farmacevta najprimernejši in najplodnejši način prodaje, zato si tovrstnih oblik želimo bolj kot drugih. Dolgoletni trud ter neprestano ponavljanje in seznanjanje zdravnikov ali farmacevtov z informacijami zagotavljajo želeni uspeh. Tudi Krkina OTC linija se srečuje s težavami izpada delovne sile; trenutno sta od štirih strokovnih sodelavcev na terenu samo dva. Predstavniki farmacevtskih podjetij tvorijo osnovno vez med podjetjem in zdravnikom ali farmacevtom.

7.3. Oglaševanje

Oglaševanje zdravil je po Pravilniku o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov iz leta 2001 informiranje o lastnostih zdravil, ki je namenjeno pospeševanju njihove preskrbe, prodaje ali uporabe. Za oglaševanje se šteje:

- oglaševanje v javnosti, torej v medijih, na javnih mestih, na svetovnem spletu in druge oblike javnega obveščanja,
- obveščanje strokovne javnosti, vključno z neposrednim obveščanjem oseb, ki so odgovorne za predpisovanje in izdajanje zdravil in medicinskih pripomočkov.

V Sloveniji je v javnosti prepovedano oglaševanje za zdravila, ki se izdajajo le na zdravniški recept. Ravno tako je v javnosti prepovedano direktno razdeljevanje vzorcev zdravil in medicinskih pripomočkov. Za zdravila, ki se izdajajo v lekarnah brez recepta, je oglaševanje dovoljeno le na podlagi dovoljenja Urada za zdravila, ki je sestavni del dovoljenja za promet z zdravilom (Pravilnik o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov, 2001).

Želela bi ponovno poudariti, da sta Rupurut in Rutacid OTC zdravili, ki se izdajata brez recepta v lekarnah, zato je za obe dovoljeno oglaševanje v javnosti in tudi oglaševanje za strokovno javnost.

Imetniki dovoljenja za promet lahko z lastnostmi zdravil seznanjajo strokovno javnost v strokovnih knjigah, strokovnih revijah in drugih strokovnih publikacijah, kot tudi z neposrednim obveščanjem oseb, ki so odgovorne za njihovo predpisovanje (Pravilnik o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov, 2001).

V skladu s tem se tako Bayer Pharma Ljubljana kot tudi Krka poslužujeta oglaševanja:

- v strokovnih revijah, od katerih so v slovenskem prostoru najbolj znane Zdravniški vestnik, Farmacevtski vestnik, ISIS in JAMA; še posebej oglašujeta obe podjetji v Farmacevtskem vestniku in občasno tudi v Zdravniškem vestniku. Ves čas ne oglašujeta istega zdravila, ampak je to odvisno od novosti, letnega časa, prodaje in podobno,
- v zbornikih, še posebej ob določenem kongresu, ko podjetje sodeluje kot sponzor,
- v strokovnih publikacijah,
- v strokovnih knjigah.

Oglaševanje zdravil in medicinskih pripomočkov mora biti izvedeno tako, da je oglaševalni značaj informacije jasno prepoznaven in da je izdelek nedvoumno predstavljen kot zdravilo oziroma kot medicinski pripomoček. Oglaševanje zdravil mora vsebovati najmanj naslednje podatke:

- ime zdravila in ime zdravilne učinkovine, če zdravilo vsebuje eno učinkovino,
- informacije, ki so nujne za smotno, pravilno in racionalno uporabo zdravila,
- vidno in čitljivo pisno, slikovno ali govorno opozorilo o pomenu navodila za uporabo, ki je priloženo zdravilu in se glasi: "Pred uporabo natančno preberite navodilo! O tveganju in neželenih učinkih se posvetujte z zdravnikom ali farmacevtom" (Pravilnik o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov, 2001).

Kot možnost javnega oglaševanja lahko navedemo:

- televizijo,
- radio,
- tiskane oglase,
- oglaševanje v kinematografih,
- transparente na prireditvah,
- natisnjene logotipe podjetja,
- internet.

Tako Bayer Pharma Ljubljana kot tudi Krka se poslužujeta predvsem televizije, tiskanih oglasov in oglaševanja na radiu. V nadaljevanju bom predstavila sredstva, porabljena za javno oglaševanje Rupuruta in Rutacida v letih 1999, 2000, 2001 in prvi polovici leta 2002. Sledil bo komentar vpliva oglaševanja na prodajo.

7.4. Pojavljanje na prireditvah (kongresi, simpoziji)

Pristop, ki se izvaja zelo pogosto in predstavlja velik promocijski potencial, je organiziranje in izvajanje različnih aktivnosti, ki so namenjene ciljnim skupinam, torej zdravnikom in farmacevtom. Takšne aktivnosti so največkrat strokovne, vse pogostejše pa se pojavljajo tudi poljudnejše in razvedrilne. Dejstvo je, da zdravniki kot strokovno visoko zahtevni uporabniki najbolj cenijo strokovna predavanja oziroma seminarje, takoj za tem po pomembnosti uvrščajo izdajo strokovnih smernic in organizacijo specifičnih izobraževanj. Udeležba na strokovnih srečanjih je z vidika strokovne javnosti ocenjena kot najmanj pomembna, vendar pa je treba upoštevati njen pomen za predstavnike farmacevtskih podjetij. Takšna oblika promocije jim ponuja možnost navezovanja stikov s ciljnim skupinami, ker so na osnovi tematike srečanja pogosto zbrane določene ciljne skupine (Raziskava zadovoljstva zdravnikov s predstavniki farmacevtskih podjetij, Interno gradivo Leka, 2001, str. 20-24).

Paralelo bi lahko potegnili tudi s srečanji farmacevtov, kjer pa nimamo podobne študije. Farmacevti se na strokovnih prireditvah srečujejo redkeje, zato sklepam, da je zanje pomembnost strokovnih srečanj in razstavnih prostorov ocenjena višje kot pri zdravnikih.

Če primerjamo Bayer Pharma Ljubljana in Krko, lahko ugotovimo, da obe podjetji sodelujeta na strokovnih, poljudnih in tudi družabnih prireditvah. Na področju Slovenije so za obe podjetji zelo pomembne naslednje prireditve: dve gastroenterološki srečanja na leto (maj, oktober), vsakoletni Simpozij farmacevtov v Portorožu, Tavčarjevi dnevi, Schrottovi dnevi.

Za Krko bi lahko rekli, da zaradi svoje velikosti večkrat sodeluje na poljudnih prireditvah (organizirane za društva ipd.) in družabnih srečanjih kot Bayer Pharma. Prisotnost na strokovnih prireditvah je med podjetjema primerljiva. Strokovna srečanja, kjer nastopata podjetji, so namenjena novostim in zdravljenju bolezni prebavil, pogosto pa se podjetji pojavljata na srečanjih širših tem. V primeru lansiranja novega zdravila ali zaključku velike študije nastopi podjetje kot generalni pokrovitelj ali z organizacijo simpozija. Tako Bayer Pharma Ljubljana kot tudi Krka nista imeli posebnih aktivnosti ob lansiranju zdravil.

Bayer Pharma Ljubljana sodeluje na prireditvah ali kongresih z zakupljenim razstavnim prostorom, kjer se med odmori zbirajo zdravniki ali farmacevti. Za aktivnosti med odmori in s tem popestritev dogajanja v prostoru pogosto poskrbimo z izvajanjem krajših anket ali reševanjem križanke. Vsak udeleženec dobi za nagrado prikupno nagrado. Omenjena aktivnost je značilnost Bayer Pharne Ljubljana, ki vedno pritegne mnogo udeležencev. To je tudi priložnost, da z gosti poklepetamo in razdelimo reklamni material. Za urejenost razstavnega prostora poskrbijo strokovni sodelavci. Število le-teh je odvisno od števila udeležencev in pomembnosti prireditve za zdravilo.

Seveda med prireditvami in kongresi ne smemo pozabiti na tiste udeležence, ki prihajajo izven meja Slovenije. Ponavadi podjetja sponzorirajo udeležencu kongres v celoti ali samo delno, npr. plačilo kotizacije ali hotela. Te prireditve so bolj namenjene zdravnikom, ki predpisujejo zdravila na recept. V zadnjem času pa dobivajo vse večjo veljavo evropski in svetovni kongresi farmacevtov, pri čemer so vabila zelo pomembna za svetovanje in izdajo OTC preparatov. Obstaja več oblik teh kongresov: za bolnišnične farmacevte, za klinične farmacevte in za farmacevte v zunanjih lekarnah. Udeležba na kongresu je lahko tudi nagrada za kontinuirano naročanje preparata v lekarnah. Bayer Pharma utečeno sponzorira Evropski kongres bolnišničnih farmacevtov in se drugih kongresov zaradi visokih stroškov udeležuje le poredkoma.

7.5. Posebne metode promocije

Poleg aktivnosti, ki imajo strokovno tematiko, so v zadnjem času vse bolj priljubljene dejavnosti, kjer strokovnost ni v ospredju. Relativno pomembnost pripisujejo zdravniki in farmacevti kulturnim prireditvam, kot so razni koncerti, gledališča in druge prireditve. Tovrstnih promocij se poslužuje tudi Bayer Pharma Ljubljana, ki sponzorira največjo prireditev farmacevtov, to je Farmaceutski kongres v Portorožu. Bayer Pharma organizira za vse udeležence koktejl dobrodošlice in koncert v Minoritskem samostanu v Piranu. Včasih se podjetje posluži kulturnega dogodka tudi ob praznovanju novega leta in kulturno prireditev sponzorira delno ali v celoti. Tudi Krka sponzorira podobna srečanja. Težko je oceniti, kakšen je vpliv teh aktivnosti na direktno predpisovanje oziroma svetovanje zdravnika ali farmacevta, vendar zagotovo pripomorejo k utrjevanju dolgoročnih odnosov med farmacevtsko industrijo in strokovno javnostjo.

Med posebne oblike promocije sodi tudi organiziranje in sponzoriranje kulturnih prireditev. Tovrstne aktivnosti so zelo pomembne predvsem za zdravnike splošne medicine in farmacevte, ker so zdravniki specialisti bolj usmerjeni v strokovne aktivnosti in imajo celo znanstveni pristop. Bayer Pharma Ljubljana pogosto sodeluje pri sponzoriranju tovrstnih prireditev vsaj z reklamnim materialom, če že ne finančno. V podjetju Bayer Pharma Ljubljana obstaja košarkarska ekipa, ki tudi promovira ime podjetja na različnih lokacijah športnih prireditev v Sloveniji.

Konkurenčno podjetje Krka namenja športnim prireditvam zelo veliko sredstev. Njihove transparente je moč videti na marsikateri šporni prireditvi v Sloveniji, težko pa je reči, ali so to Rutacidova sredstva ali ne.

Tako imenovana poslovna kosila in večerje brez strokovnih prispevkov so manj cenjena oblika nestrokovnega druženja. Znale so kot ena agresivnejših metod promocije, ki se jih Bayer Pharma poslužuje občasno, na primer prednovoletnih pogostitev po regijah. V glavnem so uporabniki te oblike promocije tuja podjetja, npr. MSD. Takšnega kosila ali večerje se ponavadi udeleži vsaj en predstavnik podjetja, odvisno od števila prisotnih in od pomembnosti srečanja.

Učne delavnice so zelo priljubljena oblika promocije, ki sodi med bolj strokovne oblike. Podjetja se jih poslužujejo ob lansiranju novih zdravil in predstavitev novosti, ki so pomembne za zdravnike. Ponavadi so nadgradnja predavanj strokovnjaka na določenem indikacijskem področju zdravila, katerega želi podjetje še posebej izpostaviti. Po drugi strani so namenjene tudi sproščeni komunikaciji, izmenjavi izkušenj ter konkretnemu reševanju problemov, ki se pojavijo v praksi. Bayer Pharma Ljubljana se v zadnjem času ne odloča za učne delavnice in ravno tako tudi Krka ne.

Ob prihodu novega zdravila na trg se pogosto izvaja posebna oblika promocije – to je organizacija predavanj na nivoju zdravniških društev, ki povabijo na srečanja tudi farmacevte. Gre za strokovno srečanje, ki ga ponavadi vodi mnenjski voditelj v sodelovanju s podjetjem, ki mu za prezentacijo izplača vnaprej dogovorjeni honorar. Po eni strani imajo te vrste strokovnih prireditev velik pomen za podjetje z vidika prodaje, po drugi strani pa tudi za vodjo zdravniškega društva, ki svojim članom omogoči strokovno izobraževanje. Bayer Pharma Ljubljana pogosto organizira takšna lokalna predavanja tako ob lansiranju novega zdravila kot tudi ob novostih. Krka je v letošnjem letu pripravila prvi simpozij o boleznih prebavil, kjer je bil omenjen tudi Rutacid.

Zelo visoko so cenjena sponzorstva za medicinsko opremo ter sodelovanje v humanitarnih akcijah. Omenjeni pristop je še razmeroma neizkoriščen in predstavlja popolnoma profesionalen način trženja – kolikor ti meni, toliko jaz tebi. Vsekakor pa pristop omogoča učinkovito promocijo zdravila. Bayer Pharma Ljubljana, po velikosti tretje slovensko farmacevtsko podjetje, po svojih močeh sodeluje pri sponzoriranju medicinske opreme in humanitarnih akcijah. Omeniti velja zbiranje tolarja za izgradnjo nove Pediatrične klinike v Ljubljani. Seveda pa je prispevek Krke mnogo večji, kar izhaja iz njenega neprimerljivo višjega fonda za tovrstne namene. Glede na to, da Krka ponuja enako zdravilo pod drugo blagovno znamko, takšne aktivnosti pogosto vplivajo na prodajo zdravila, in sicer predvsem na prodajo po bolnišnicah, kjer pogosto stečejo tovrstni dogovori.

7.6. Internet

Trenutno internet še ni popolnoma izkoriščen vir informacij. Postaja pa vedno pomembnejši in zanesljivejši, dostopen vedno večjemu številu ljudi. S prisotnostjo na internetu pokrijemo zlasti mlajšo populacijo uporabnikov. V Sloveniji smo pred kratkim dobili nov strokovni medicinski spletni portal Jupline, preko katerega lahko zdravniki najhitreje prihajajo do najnovejših, visoko strokovnih informacij. Zaradi dostopa, omejenega le na strokovno zdravstveno osebje, omenjeni portal omogoča farmacevtskim podjetjem oglaševanje v obliki pasic, okrožnic, elektronskih sporočil in ostalih variant.

Tudi Bayer Pharma Ljubljana ima svojo spletno stran, ki vključuje opise zdravil in ki je bila v letošnjem letu obnovljena [URL: <http://www.bayer-pharma.si>]. V zadnjem času kot

promocijski material navajamo tudi naslov ene ali več spletnih strani. S tem omogočamo spremljanje vseh novosti in razširjamo možnosti dostopa do informacij.

Tabela 7.1: Primerjava tržnega komuniciranja pri Rupurutu in Rutacidu

	RUPURUT	RUTACID
OSEBNA PRODAJA		
Ciljne skupine	– Farmacevti – Internisti-gastroenterologi – Splošni zdravniki – Ostala medicina	– Farmacevti – Internisti-gastroenterologi – Splošni zdravniki – Ostala medicina
Regijska razdelitev terenov	4 skupine terenov	4 skupine terenov
Frekvenca obiskov	2-krat v enem ciklu (12 tednov)	ni določena, leto pa je razdeljeno na cikle
Strokovni sodelavci	Razdelitev: – linija A Število: – štirje v liniji A	Razdelitev: – OTC linija – Farmacevtika Število: – štirje v OTC liniji (pomembnejši) – pomoč gastro skupine v farmaceutiki
OGLAŠEVANJE	Strokovne knjige Strokovne revije: – Zdravniški vestnik – Farmaceutski vestnik Javno oglaševanje: – televizija – tiskani oglasi – radio Internet	Strokovne knjige Strokovne revije: – Zdravniški vestnik – Farmaceutski vestnik Javno oglaševanje: – televizija – tiskani oglasi – radio Internet
STIMULACIJA PRODAJE	Izvajanje: – zunanje lekarne – bolnišnične lekarne Trajanje: – zunanje lekarne: občasno – bolnice: vse leto Strokovni sodelavci Enotni pogoji za vse	Izvajanje: – zunanje lekarne – bolnišnične lekarne Trajanje: – zunanje lekarne: občasno – bolnice: vse leto Komercialni sodelavci Pogoji, definirani po lekarnah
POJAVLJANJE NA PRIREDITVAH	Kongresi, simpoziji: – srečanja gastroenterologov – Farmaceutski simpozij – Tavčarjevi dnevi – Schrottovi dnevi	Kongresi, simpoziji: – srečanja gastroenterologov – Farmaceutski simpozij – Tavčarjevi dnevi – Schrottovi dnevi
POSEBNE METODE PROMOCIJE	Kulturne prireditve (včasih) Športne prireditve (včasih) Učne delavnice: NE	Kulturne prireditve (včasih) Športne prireditve (včasih) Učne delavnice: NE

Elemente 7. poglavja povzemam v primerjalnem pregledu tržnega komuniciranja pri Rupurutu in Rutacidu v tabeli 7.1.

7.7. Prodaja Rupuruta in Rutacida v letih od 1999 do 1-6/2002 po oblikah

Redno spremljanje prodaje je nujno za naš pravočasen odziv na morebitne spremembe na trgu. Vsako tromesečje prejmemo IMS tabele, v kateri so zbrani podatki prodaje za vsa zdravila na recept in tudi tista na OTC listi, za katere letno tudi plačamo odkupnino. Tromesečna prodaja je veliko boljši pokazatelj dogajanja na trgu kot enomesečna. Poleg prodaje po škatlicah in vrednosti vsebuje IMS tabela tudi tržne deleže, in sicer primerjalno za eno letno obdobje. Po preteku koledarskega leta pa se največkrat poslužujemo enoletnih podatkov, ki pokažejo celoletno sliko in ne nihanj prodaje zaradi trenutnih vplivov.

Tabela 7.2: Stroški za oglaševanje in oglaševalski delež v Sloveniji

Leto	Preparat	Stroški oglaševanja (SIT)	Delež stroškov oglaševanja (SOA) (%)
1999	RUPURUT	17.673.800	22
	RUTACID	49.144.200	61
	RENNIE	14.281.700	18
	GASTAL	0	0
	<i>Skupni trg</i>	81.099.700	100
2000	RUPURUT	72.603.528	42
	RUTACID	66.939.625	39
	RENNIE	722.440	0
	GASTAL	31.881.517	19
	<i>Skupni trg</i>	172.147.110	100
2001	RUPURUT	52.686.393	40
	RUTACID	58.015.114	44
	RENNIE	465.000	0
	GASTAL	21.020.367	16
	<i>Skupni trg</i>	132.186.874	100

Vir: IBO podatki 1999-2001

Tabelarično bodo podani stroški za oglaševanje (IBO podatki) in oglaševalski delež (SOA) v letih 1999-2001 na slovenskem trgu za Rupurut, Rutacid, Rennie in Gastal (tabela 7.2). V nadaljevanju želim predstaviti prodajo v Sloveniji za obdobje od 1999 pa vse tja do vključno prvega polletja 2002 pri Rupurutu (tabela 7.3), Rutacidu (tabela 7.4), Gastalu (tabela 7.5) in Rennie-ju (tabela 7.6). Prodaji bodo dodani tržni deleži po količinah in po

vrednosti v obdobju 1999–1-6/2002 za vse štiri zgoraj omenjene preparate (tabela 7.7). Celovit komentar o prepletenosti vseh podatkov bo sledil v naslednjem poglavju.

Tabela 7.3: Prodaja Rupuruta in Talcida v škatlah na slovenskem trgu

Leto	Št. škatel Rupuruta a 20	Št. škatel Rupuruta a 50	Št. škatel Rupurut suspenzije	Št. škatel Rupuruta forte	Št. škatel Talcida
1999	580.800	136.900	25.100	0	0
2000	390.900	144.600	15.800	0	0
2001	224.500	162.700	10.700	1.600	8.200
1-6/2002	88.300	84.600	4.200	2.500	9.600

Vir: IMS Information Medical Statistics, 1999 – 1-6/2002

Tabela 7.4: Prodaja Rutacida v škatlah na slovenskem trgu

Leto	Št. škatel Rutacida a 20	Št. škatel Rutacida a 60
1999	49.500	2.500
2000	90.500	17.000
2001	59.300	24.400
1-6/2002	23.700	10.700

Vir: IMS Information Medical Statistics, 1999 – 1-6/2002

Tabela 7.5: Prodaja Gastala v škatlah na slovenskem trgu

Leto	Št. škatel Gastala a 30	Št. škatel Gastala a 60	Št. škatel Gastal suspenzije
1999	0	47.700	7.900
2000	12.200	29.300	0
2001	33.100	15.500	3.700
1-6/2002	11.300	6.400	1.200

Vir: IMS Information Medical Statistics, 1999 – 1-6/2002

Tabela 7.6: Prodaja Rennie-ja v škatlah na slovenskem trgu

Leto	Št. škatel Rennieja a 24
1999	56.100
2000	43.900
2001	31.600
1-6/2002	14.500

Vir: IMS Information Medical Statistics, 1999 – 1-6/2002

Tabela 7.7: Prikaz tržnih deležev za obdobje 1999 – 1-6/2002

Leto	Preparat	Št. tablet v 1000	Tržni delež po številu (%)	Prodaja v 1000 SIT	Tržni delež po vrednosti (%)
1999	RUPURUT	18.963	73,3	286.379	76,1
	RUTACID	1.140	4,4	14.479	3,8
	RENNIE	1.346	5,2	14.806	3,9
	GASTAL	3.020	11,2	40.412	10,8
2000	RUPURUT	15.364	68,6	246.816	71,5
	RUTACID	2.830	12,6	38.158	11,1
	RENNIE	1.054	4,7	13.727	4,0
	GASTAL	2.124	9,5	27.628	8,0
2001	RUPURUT	13.041	67,7	215.645	68,9
	RUTACID	2.650	13,8	37.925	12,1
	RENNIE	749	3,9	11.999	3,8
	GASTAL	1.997	10,4	29.281	9,4
1-6/ 2002	RUPURUT	6.272	70,8	105.480	71,8
	RUTACID	1.116	13,7	16.173	11,0
	RENNIE	348	3,9	5.607	3,8
	GASTAL	747	8,4	11.017	7,4

Vir: IMS Information Medical Statistics, 1999 – 1-6/2002

V vsakem podjetju je ključnega pomena vrednotenje rezultatov različnih metod promocije. Ovrednotenje promocijskih metod je osnova za nadaljnje planiranje aktivnosti z

upoštevanjem morebitnih napak. Najobičajnejši način je, da se preuči prodajne podatke pred in med trajanjem promocijske aktivnosti ter po njej. Na splošno deluje pospeševanje prodaje najbolje takrat, ko pritegne konkurentove kupce, da pričnejo uporabljati izdelek in postanejo naši odjemalci. Največkrat, še posebej, če izdelek ni boljše kakovosti, se utegne zgoditi, da blagovna znamka ohrani enak tržni delež, kot ga je imela pred pospeševanjem. Pospeševanje lahko spremeni le časovno porazdelitev povpraševanja, ne pa tudi celotnega povpraševanja (Kotler, 1998, str. 675).

Občasno lahko poskusimo z raziskavo ugotoviti, kakšna ciljna publika se odziva na različne metode pospeševanja prodaje in kaj je treba storiti po njenem zaključku. Več takšnih informacij lahko poda anketa, s pomočjo katere je mogoče ugotoviti, kako so si vprašani zapomnili akcijo, kaj si mislijo o njej, koliko se jih je aktivno vključilo in kako je vplivala na njihovo nadaljnje obnašanje pri izbiri blagovne znamke (Kotler, 1998, str. 676).

Ob takšnih načinih vrednotenja rezultatov posebnih prodajnih akcij se mora vodstvo zavedati tudi drugih možnih stroškov in problemov. Takšne akcije lahko dolgoročno zmanjšajo zvestobo blagovni znamki, ker postanejo odjemalci bolj dovzetni za akcije kot za oglaševanje. Po drugi strani pa je lahko takšna vrsta oglaševanja dražja, kot se zdi na začetku. Doseže lahko napačno populacijo, torej tiste, ki nikoli ne menjajo blagovne znamke, tiste, ki jo vedno menjajo, in lastne kupce. Obstajajo tudi stroški, ki se nanašajo na napore prodajnega osebja (Kotler, 1998, str. 676).

Kljub problemom, ki nastopajo ob pospeševanju prodaje, igra le-to vse večjo vlogo v celotnem trženjskem spletu in tudi v farmacevtski industriji. Uspešna uporaba zahteva določitev ciljev, izbiro ustreznih prodajnih orodij, izgradnjo programa in njegovo vnaprejšnje preizkušanje, izvedbo in vrednotenje rezultatov (Kotler, 1998, str. 676).

7.8. Zaključne ugotovitve in možnosti za prihodnost

Dokler je bil Rupurut razvrščen na pozitivno listo (padec na negativno listo junija 2000), je bila tudi njegova prodaja bistveno višja. Prodaja po številu tablet se je iz leta 1999 v letu 2000 zmanjšala za 19 % in v naslednjem letu še za 15 %. Tržni delež Rupuruta po številu tablet se je zmanjšal s 73,3 % v letu 1999 na 68,6 % v letu 2000; po vrednosti se je zmanjšal s 76,1 % na 71,5 %. V letu 2001 je prišlo do dodatnega upada tržnega deleža po številu tablet za 0,9 % in po vrednosti za 2,6 %. V prvem polletju tega leta pa se je tržni delež Rupuruta ponovno povzpел po številu tablet na 70,8 % in po vrednosti na 71,8 %, kar razumemo kot zelo velik uspeh. K padcu tržnega deleža Rupuruta ni prispevala samo njegova uvrstitev na negativno listo, ampak tudi prihod Rutacida na trg in sprememba osnovnih medicinskih vedenj.

V zadnjih dveh letih se namreč v medicini spreminja pomen antacidov. Vedno manj se uporabljajo pri zdravljenju ulkusa želodca in dvanajstnika, ker jih izpodrivajo zdravila na recept, kot so inhibitorji protonske črpalke in tudi H₂ antagonisti. Tako pridobivajo antacidi mesto v samozdravljenju in zato se pomen farmacevtov in javne propagande glede na pomen zdravnikov večja. Tudi zdravniki v prvi fazi svetujejo antacide, ki pa jih kmalu zamenjajo, če se razvije resnejši zaplet oziroma antacid nezadostno pokrije bolezensko stanje. Antacidi se vse pogostejše obravnavajo bolj kot dodatek k zdravljenju kot pa prava terapija.

Rutacid je prišel na trg v letu 1999. Tržni delež po številu tablet in po vrednosti mu je rasel do leta 2001, v letošnjem letu pa je že opazen padec. Najbolj je k temu pripomoglo intenzivno oglaševanje, o čemer bomo razpravljali malo kasneje. S poudarjanjem okusa po mentolu je Rutacid pritegnil del potrošnikov, ki so to novo blagovno znamko preizkusili. Seveda je Rutacid dosegel svoje pri farmacevтиh z dobro organiziranimi stimulacijami prodaje. Na porast tržnega deleža vpliva tudi to, da je Rutacid proizvod domačega podjetja, kar je še posebej vidno na področju Dolenjske.

V celotnem procesu primerjanja različnih načinov trženja Bayer Pharme in Krke sem ugotovila, da obe podjetji v veliki meri izkoriščata potencial najbolj uporabljenih orodij komunikacijskega spleta. Obe podjetji močno podpirata oglaševanje obeh obravnavanih zdravil. V letu 2000 so Rupurut in drugi antacidi padli na negativno listo, kar je pomenilo, da je bilo treba način dela spremeniti. Vpliv zdravnikov in farmacevtov je ostal v obliki svetovanja pacientom, in tako je vedno večji pomen pridobivalo javno oglaševanje, ki direktno zajame potrošnika kot kupca izdelka. Seveda je ta potrošnik pacient, zato mora biti reklama temu primerno tudi sestavljena.

V letu 1999 se je že začelo javno oglaševanje. Rutacid je oglaševal prilično 2,5-krat več kot Rupurut in 3-krat več kot Rennie in zaključil leto s 4,4 % tržnim deležem. Največji delež je vzel Rupuruta in nekaj tudi Rennieju. To pomeni, da je bil vložek Rupuruta glede na Rutacid v oglaševanje prenizek, seveda pa ne smemo zanemariti tudi Rutacida kot novosti na trgu, kajti novost je vedno atrakcija.

V letu 2000 so antacide uvrstili na negativno listo, kar je glavni vzrok padca tržnega deleža. Do padca je prišlo kljub visokemu vložku Rupuruta v oglaševanje, ker je vpliv uvrstitve na negativno listo močnejši od vpliva oglaševanja. Rutacid je z močno reklamo in predvsem kot novost na trgu bil v prednosti in je povišal svoj tržni delež. Drži pa dejstvo, da bi brez visokega vložka v oglaševanje antacidi na tržnem deležu izgubili še precej več. V letu 2001 je velik napredek v oglaševanju naredil Gastal, ki je povišal svoj tržni delež na račun omenjenega oglaševanja in padca deleža Rennieja. Rupurut je z oglaševanjem zadržal isti nivo, Rutacid pa je še malo izboljšal rezultat tudi na račun Rennieja. V prvi polovici leta 2002 je tržni delež Rupuruta porasel, Rutacida pa padel. Gre za posledico precejšnjih vloženih sredstev v reklamo in oskrbovanje lekarn ter čakalnic. Trg antacidov v Sloveniji je tipičen primer, kjer se pokaže učinek oglaševanja. Skupaj z dobro opremljenimi lekarnami in čakalnicami (point of sale material, informacije za paciente in podobno) ter obiskovanjem farmacevtov in pomembnejših zdravnikov je uspeh zagotovljen.

Ravno tako se obe podjetji poslužujeta načinov pospeševanja prodaje v lekarnah, pri čemer lahko Krka izvaja daljše in intenzivnejše akcije (večja nagrada za enako naročilo). Delo strokovnih sodelavcev na terenu bolj podpira Bayer Pharma kot Krka. Pred uvrstitvijo antacidov na negativno listo je imela Bayer Pharma obiskovanje zdravnikov in farmacevtov zelo razvito. Krka ima močnejše razvito sponzoriranje simpozijev, kongresov in medicinskih pripomočkov ter sodelovanje v humanitarnih akcijah. Večja denarna moč izhaja iz tega, da je Krka veliko podjetje, ki trži več preparatov na področju bolezni prebavil (nekateri so tudi na recept). Tako seveda obstaja možnost prelivanja finančnih sredstev in skupne marketinške aktivnosti.

Potrebno je omeniti pomen razvrstitve izdelka na pozitivno listo. Pred padcem Rupuruta s pozitivne na negativno listo sta bila prodaja in seveda tudi dobiček neprimerno višja. Pogosto se pacienti ne odločajo za nakup zdravila tudi iz povsem socialnih razlogov in jim zdravnik napiše recept s kakšnim drugim zdravilom. Največji konkurent te vrste je Lekov Ranital 150 mg, ki ima podobno indikacijsko območje in lastnosti delovanja kot antacidi. Zavod za zdravstveno zavarovanje in Komisija za razvrščanje zdravil zaradi varčevanja verjetno ne bosta nikoli vrnila antacidov na pozitivno listo.

Omeniti velja še prihod novih zdravil, ki so razširila obstoječo paleto in imajo veliko vlogo. Na področju zdravil za zdravljenje bolezni prebavil je Krki uspelo registrirati hidrotacit, 500 mg tablete v dveh izvedbah pakiranja, s katerim pokrivajo trg v Sloveniji in tudi državah bivše Jugoslavije. V vseh državah je registrirano ime zdravila Rutacid. Bayer Pharma je na področju Rupuruta naredila dva premika v pozitivno smer: naprej z lansiranjem Talcida v juliju 2001 in Rupuruta forte v septembru 2001. Talcid je zdravilo na recept za otroke in mladino, Rupurut forte pa je enogramska tableta, ki pokriva močnejše želodčne težave. Seveda ne smemo pozabiti še na Rupurut suspenzijo, ki je farmacevtska oblika, primerna za starejše paciente. V primerjavi z Rutacidom so to tri velike prednosti, s katerimi se pacientom bolj približamo, kar ugodno vpliva na prodajne rezultate.

8. SKLEP

Trženje je vodstveni in družbeni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost. Spremembe potreb potrošnikov so osnova za spreminjanje in dinamiko trženja. Osnovna načela trženja morajo predstavljati izhodiščna znanja posameznika, ki se ukvarja s trženjem. Proces trženja v podjetju lahko razčlenimo in opredelimo s pomočjo osnovnih načel in ugotovimo, koliko se naše trženje ujema s sprejeto teorijo. Ugotovimo lahko, če so morda prisotne izjeme tiste, ki pomenijo za nas prednost pred konkurenco.

Osnovna načela o trženju nadgradimo s teorijo benchmarkinga in že razširimo možnosti spremljanja konkurence. V današnjem času hitrega razvoja tehnike in gospodarstva je še kako pomembno primerjati se s praksami sebi podobnih podjetij. Temeljit premislek in dobra aplikacija na konkretnem primeru v našem podjetju nas pogosto privede do napredka poslovanja. Torej, benchmarking je proces primerjanja, ki nam posreduje številne koristne in uporabne informacije, ki prispevajo k učinkovitosti poslovanja podjetja.

Bayer Pharma Ljubljana je po velikosti tretje slovensko farmacevtsko podjetje s tridesetletno tradicijo. Zdravila, ki jih tržimo, so visoke kakovosti in na slovenskem trgu zelo visoko rangirana. Mednje sodi tudi Rupurut, ki je namenjen zdravljenju gastrointestinalnih težav. Od leta 1988 pa vse do danes je doživel veliko sprememb, ki so zahtevale tudi spremembo strategije trženja. Kljub uvrstitvi zdravila na negativno listo in prihodu novega konkurenta Rutacida na trg smo dokazali, da lahko s strokovnim delom in vrhunskim znanjem vplivamo na uspeh trženja Rupuruta. To dokazuje tudi povišanje tržnega deleža v prvem polletju letošnjega leta.

Velik strateški preskok je podjetje doživelo, ko je začelo pomembno vlogo igrati javno oglaševanje. Pokazalo se je, da je oglaševanje nujno potrebno na področju OTC zdravil,

ker se ga poslužuje tudi konkurenca in ker podatki dokazujejo, da doprinese k uspehu pri prodaji. Še posebej je oglaševanje pomembno ob lansiranju zdravila.

Dodatek k oglaševanju predstavlja tudi dobra osebna prodaja. Bayer Pharma ima močno razvite stike s farmacevti in zdravniki, ki paciente oskrbujejo s svojimi nasveti in tudi recepti. Kljub negativni listi zdravil je še vedno pomembno opominjati na prisotnost Rupuruta, Talcid, ki se dobi v lekarnah z receptom, pa predstavlja ob Rupurutu forte novost in tržno nišo. Ne smemo pozabiti, da je stimulacija prodaje v lekarnah zelo pomemben del, ki je najbolj učinkovit, če poteka nepretrgoma. Prireditve in simpoziji omogočajo podjetju, da se v krajšem časovnem obdobju predstavi izbrani skupini ljudi. Strokovni sodelavci so prvi in pogosto edini stik podjetja z zunanjim svetom. Podobo podjetja izkazuje tudi njihova dostopnost in urejenost.

Tako Bayer Pharma kot Krka se poslužujeta vseh navedenih delov promocijskega in komunikacijskega spleta; najboljša prodaja je zagotovljena, če so vsi segmenti zajeti hkrati in se dopolnjujejo. Načina trženja Bayer Pharme Ljubljana in Krke sta primerljiva. Prednost Bayer Pharme Ljubljana je v tem, da ljudje poznajo zdravilo že štirinajst let, da imamo vzpostavljene močne vezi s strokovno javnostjo in da smo v letu 2001 lansirali na trg Talcid in Rupurut forte.

Dolgoletne izkušnje in veliko sprememb v štirinajstih letih prisotnosti Rupuruta na trgu so zagotovilo, da lahko z ustrezno marketinško strategijo, znanjem in marljivim delom dobro tržimo Rupurut še naprej. Tako ostaja Rupurut še naprej antacid številka ena v Sloveniji, pa tudi v nobeni evropski državi ne dosega slovenskega tržnega deleža. Pokazalo se je, da je vlaganje sredstev v pripravo materialov, namenjenih pacientom, zdravnikom in farmacevtom, ter v oglaševanje ključ do uspeha. Tudi magistrsko delo je pokazalo, da lahko v prihodnosti nadaljujemo s takšnim načinom dela, krepimo javno oglaševanje in strokovno ter finančno obvladujemo farmacevte. Visok tržni delež kaže, da imamo marketinška znanja, ki jih lahko gradimo naprej. Veseli bomo vseh možnih načinov izobraževanja, saj se zavedamo, da ima tisti, ki ima znanje, tudi moč. Ključ do uspeha je v skupinskem in hkrati profesionalnem delu.

V prihodnosti bodo dobrodošle vse nove kreativne ideje od vseh, ki delamo na Rupurutu, seveda pa brez finančnih sredstev še tako dobrih idej ni mogoče uresničiti.

9. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Ambrosini et al.: Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management. Prentice Hall Europe, 1998, str. 62-79, str. 266-280.
2. Antončič Boštjan: Benchmarking za mala podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 102 str.
3. Bahč Mateja: Uvajanje blagovne znamke na trgu zdravil za samozdravljenje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995, str. 2-10, str. 21-29, str. 41-44.
4. Bendell Tony, Bolter Louise, Gatford Kerry: The Benchmarking Workout. Glasgow: Pitman Publishing, 1997. 216 str.
5. Bendell Tony, Bolter Louise, Gatford Kerry: Benchmarking for Competitive Advantage. London: Pitman Publishing, 1997. 211 str.
6. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
7. Boxwell Robert J. Jr.: Benchmarking for Competitive Advantage. New York: McGraw Hill, 1994. 312 str.
8. Camp Robert C.: Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performance. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989. 291 str.
9. Collins et al.: Temelji MBA. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996, str. 125-157, str. 199-262, str. 293-357.
10. Dower Moira: 1994 – an End or a Beginning? Scrip Magazine, Richmonds, 1995, jan., str. 2-10.
11. Engelman Anita: Elementi zasnove modela informacijskega sistema za podporo strateški kontroli v podjetju farmacevtske panoge. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 113 str.
12. Fill Chris: Marketing Communications Frameworks, Theories and Applications. London: Prentice-Hall, 1995. 515 str.
13. Flerin Polonca: Konkurenčne informacije kot del poslovanja podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995, str. 1-57.
14. Foster R.V. Timothy: Winning Ways for Business in Europe. London: Kogan Page, 1993, str. 107-121.
15. Franzen et al.: Brands & Advertising: How Advertising Effectivness Influences Brand Equity. Oxfordshire: Admap Publications, 1999. 395 str.
16. Gnidovec Barbara: Celovito ocenjevanje podjetja Bayer Pharma, d.o.o. Ljubljana. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 46 str.
17. Goličič Mateja: Oglaševalska samoreglativa. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str. 1-21, str. 37-39.
18. Golob Urška: Vpliv oglaševanja na tržne deleže blagovnih znamk izdelkov široke potrošnje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 48 str.
19. Hudoklin Magda: Analiza farmacevtske panoge in položaj Krke znotraj nje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 63 str.
20. Joyce T.: The Advertising Process. Jones, ed., How to use Advertising to Build Strong Brands. Thousand Oaks: Sage Publication, 1999, str. 11-24.

21. Južnič Petra: Odnos Slovencev do velikih slovenskih podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, str. 28-30.
22. Kastelic Jernej: Analiza trženjskega spleta Krke, d.d., na trgu Albanije. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str. 5-31.
23. Kavčič Jure: Omejevanje števila ponudnikov pri javnih razpisih zdravstvenih ustanov. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str. 6-15, str. 30-32.
24. Kolar Janez: Priprava procesa primerjanja industrijskega podjetja z boljšimi rešitvami (Benchmarking). Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, str. 9-40, str. 65-74.
25. Kolarik J. William: Creating Quality (Concepts, Systems, Strategies and Tools). Texas: Texas Tech University, 1995, str. 157-172.
26. Kotler Philip: Marketing Decision Making: A Model Building Approach. New York: Harper & Row, 1983. XX, 875 str.
27. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. XXVIII, 832 str.
28. Kotler Philip: Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets. New York: Free Press, 1999. 257 str.
29. Kosmač Teodor: Ocena in problemi skupnih vlaganj v Bayer Pharmi Jugoslavija. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1980, str. 8-15, str. 54-59.
30. Kukovica Peter: Model strateškega managementa v trgovskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, str. 8-52.
31. Kutoš Igor: Uporaba storitev omrežja internet pri trženju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001, str. 15-29, str. 50-55, str. 77-97.
32. Lindstone John: Marketing Planning for the Pharmaceutical Industry. Brookfield: Gower Publishing Company Limited, 1987. 186 str.
33. Malarič Silvana: Primerjava izvoza Lekovega Dermazina v Malezijo in Sovjetsko zvezo. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1986, str. 33-37.
34. Management v zdravstvu. Ljubljana – pričakovanja in realnost: Zveza ekonomistov Slovenije, 2001, str. 10-14, str. 51-57.
35. McNair C.J., Leibfried K.H.J.: Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement. New York: HarperCollins Publishers, 1992. 344 str.
36. McQueen et al.: Brand Growth: The Past, the Present. Jones, ed., How Advertising Works. Thousand Oaks: Sage Publication, 1998, str. 49-56.
37. Miller S., Berry L.: Brand Salience versus Brand Image: Two Theories of Advertising Effectiveness. Journal of Advertising Research, 1998, 5, str. 77-82.
38. Nilson, Torsten H.: Chaos Marketing: How to Win in a Turbulent World. London: McGraw-Hill, 1995. 182 str.
39. Ogilvy David: Ogilvy on advertising. London: Prion, 1999. 224. str.
40. Petre Tanja: Trg zdravil brez recepta in prilagajanje v pogojih vstopanja v EU. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str. 1-35.
41. Petrin Tea et al.: Zapiski predavanj iz organizacije in strukture trga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993, str. 13-35.
42. Pučko Daniel: Strateški management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993, str. 1-5.
43. Ragget Tom: Generic Pharmaceuticals – Implications for the Global Pharmaceutical Industry. London: Financial Times Business Information, 1994. 120 str.
44. Rejec Mateja: Etične dileme v slovenskem oglaševanju. Diplomsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2000. 56 str.
45. Rao Ashok et al.: Total Quality Management: A Cross Functional Perspective. New York: John Wiley and Sons, 1996, str. 425-461, str. 511-516, str. 561-595.

46. Rojšek Iča: Temelji trženja: vodič po predmetu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 91 str.
47. Rojšek Iča: Trženje in tržne naravnosti iz zornega kota slovenskih podjetij. *Economic and business review*, 2(2000), pos. št., str. 99-114.
48. Schroer J. C.: Ad Spending: Growing Market Share. *Harvard Business Review*, 1990, 1, str. 44-48.
49. Sever Martina: Oglaševanje. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str 1-30.
50. Spendolini Michael J.: *The Benchmarking Book*. New York: AMACOM, 1992. 207 str.
51. Udovč Mateja: Od ideje do trženja (Faze v razvoju novega zdravila). Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 45 str.
52. Valenčič Barbara: Prednosti trženja Lekovih zdravil na makedonskem trgu. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str. 10-39.
53. Vrčon Zvezdana: Pospeševanje prodaje in vpliv na prodajo. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, str. 1-22, str. 35-47.
54. Watson Gregory H.: *Strategic Benchmarking*. New York: John Wiley and Sons, 1993. 269 str.
55. White R.: *Advertising*. 4th Edition. London: McGraw-Hill, 2000. 317 str.

VIRI

1. Anketa o merjenju odziva zdravnikov na promocijsko aktivnost. Interno gradivo Leka. Ljubljana: Lek, 2001. 27 str.
2. IMS Information Medical Statistics. London: INSWORLD Publications, 1997-2001.
3. <http://www.bayer-pharma.si>, 15.2.2002.
4. <http://www.krka.si>, 12.3.2002.
5. Interno gradivo Bayer Pharme Ljubljana, 1990-2001.
6. Odredba o določitvi zdravil, ki se izdajo na recept ali brez recepta le v lekarnah (Uradni list RS, št. 110/99).
7. OECD Health data 98.
8. Poslovno poročilo ZZS 1998.
9. Pravilnik o natančnejši opredelitvi in načinu razvrščanja zdravil in medicinskih pripomočkov (Uradni list RS, št. 37/00).
10. Pravilnik o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov (Uradni list RS, št. 76/01).
11. Pravilnik o merilih za oblikovanje cen zdravil in o načinu obveščanja o cenah zdravil (Uradni list RS, št. 33/00).
12. Pravilnik o natančnejši opredelitvi, načinu razvrščanja, predpisovanja in izdajanja zdravil za uporabo v humani medicini (Uradni list RS, št. 37/00).
13. Register zdravil Republike Slovenije. Ljubljana: Ministrstvo za zdravstvo, 2000.
14. Zakon o lekarniški dejavnosti (Uradni list RS, št. 38/99).
15. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Uradni list RS, št. 9/92, 13/93, 9/96, 29/98, 77/98, 6/99 in 56/99).
16. Zakon o zdravstveni dejavnosti (Uradni list RS, št. 9/92, 26/92, 13/93, 45/94, 37/95, 8/96, 59/99, 90/99 in 98/99).
17. Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih (Uradni list RS, št. 101/99).

PRILOGE

Priloga 1

Rupurut informacija za paciente

Rupurut® Rupurut® forte



*Za hitro in učinkovito lajšanje želodčnih težav
in dobro počutje našega želodca
sta na voljo **Rupurut**
in dvakrat močnejši
Rupurut forte.*

Bayer 
Bayer Pharma d.o.o.

Literatura:
Nietzsch P. Treatment with layer-lattice antacids.
Wbn-Verlag, Westoverledingen, 1994

Nasveti
za dobro počutje
želodca



Rupurut®
Rupurut® forte



Lahkotna odrešitev želodčnih težav.

Zdaj tudi dvakrat močnejša.

Priloga 2

Zunanja ovojnina Rupuruta v pakiranju po dvajset tablet



Priloga 3

Zunanja ovojnina Talcida v pakiranju po dvajset tablet



PH: 223

Priloga 4

Rupurut oglas, september 2002



ZAVORA V SILI
UPORABI V PRIMERU
ŽELODČNIH TEŽAV!

Pred uporabo natančno
preberite navodilol
O tveganju in neželenih
učinkih se posvetujte z
zdravnikom ali farmacevtom.

**Hitro življenje.
Hitra rešitev.**

Želodčne težave pridrvijo vedno prehitro in ne upoštevajo vašega urnika. Bodite pripravljeni in poskrbite za hitro olajšanje zgage, pekoče bolečine in tiščanja v želodcu ter prekinite kislo spahovanje. Rupurut hitro nevtralizira odvečno kislino in zavira delovanje agresivnih dejavnikov.

Žvečljive tablete Rupurut in Rupurut forte so prijetnega okusa in se v ustih hitro razpustijo. Brez recepta jih dobite v vseh lekarnah.

Bayer
Bayer Pharma d.o.o.

Rupurut® forte
žvečljive tablete
Hydrotalcitum
20 žvečljivih tablet po 1 g

Rupurut®
žvečljive tablete
Hydrotalcitum
20 žvečljivih tablet po 500 mg

*Najhitreje olajša
želodčne težave.*

formitas
Bayer Pharma d.o.o., Celovška 135, Ljubljana
www.bayer-pharma.si

Priloga 5

Rutacid oglas, 2000/2001



Rutacid®

S prijetnim okusom nad želodčno kislino!

Rutacid

hidrotalcit, žvečljive tablete po 500 mg

Rutacid—Kdaj in zakaj?

Pri zgagi, spahovanju in pekoči bolečini v želodcu nevtralizira presežek želodčne kisline. Magnezijevi in aluminijevi ioni se sproščajo iz mrežno-plastne strukture hidrotalcita postopoma, glede na količino kisline v želodcu, in uravnavajo kislost.

Rutacid—Kako?

Odrasli vzamemo 1 do 2 tableti, običajno eno uro po obroku in pred spanjem oziroma ko se pojavijo težave. Otrokom, starim od 6 do 12 let, damo polovični odmerek. Tablete ne pogoltnemo celih, ampak jih dobro prežvečimo.

Tako prijeten okus
kot bonbon, a v resnici
učinkovita tableta.

© KRKA



Krka, d.d., Novo mesto
Šmarješka cesta 6
8501 Novo mesto
www.krka.si



Rutacid dobite v lekarnah brez recepta. Pred uporabo natančno preberite navodila! O tveganju in stranskih učinkih se posvetujte z zdravnikom ali s farmacevtom.

Priloga 6

Slovar slovenskih prevodov tujih izrazov

a	<i>po (oznaka pakiranja tablet, npr. a 20)</i>
antacid	<i>zdravilo za zdravljenje želodčnih in črevesnih motenj</i>
benchmarking	<i>managerska tehnika vrednotenja in primerjanja praks z najuspešnejšimi, najmočnejšimi in vodilnimi konkurenti</i>
customer relationship management	<i>upravljanje odnosov s kupci</i>
doktrina	<i>strokovno podprte smernice zdravljenja</i>
ETMS	<i>obdelava terena in elektronska podpora</i>
gastritis	<i>vnetje želodčne sluznice</i>
gastro-intestinalne težave	<i>motnje v delovanju želodca in črevesja</i>
generično farmacevtsko podjetje	<i>podjetje, ki izdeluje generična zdravila</i>
generično zdravilo	<i>zdravilo, ki ga lahko proizvaja podjetje po poteku patentne zaščite</i>
good manufacturing practise	<i>dobra proizvodna praksa</i>
indikacija	<i>področje delovanja zdravila</i>
inhibitor sekrecije	<i>zdravilo, ki zavira izločanje želodčne kisline</i>
inovativno farmacevtsko podjetje	<i>podjetje, ki proizvaja originalno zdravilo</i>
inovativno zdravilo	<i>originalno zdravilo</i>
klirens kreatinina	<i>predstavlja količino prečiščene krvi na enoto časa</i>
kontraindikacija	<i>področje prepovedi uporabe zdravila</i>
market share	<i>tržni delež, izražen v odstotkih</i>
motiliteta	<i>gibanje prebavnega trakta</i>
mukoza protektivi	<i>zdravila, ki ščitijo želodčno sluznico</i>
non-steroidal anti-inflammatory drug (NSAID)	<i>zdravilo za zdravljenje povišane telesne temperature, preprečevanje vnetnih procesov in bolečin</i>
obstipacija	<i>zaprtje</i>
over-the-counter (OTC)	<i>zdravila, ki se izdajajo brez recepta</i>
pharmacy benefit management (PBM)	<i>posebni distributer, ki ponuja uporabniku zdravilo po nižji ceni</i>
point of sale material	<i>reklamni materiali, ki se nahajajo na prodajnih mestih in v čakalnicah</i>
share of advertising (SOA)	<i>oglaševalski vložek, izražen v odstotkih</i>
Total Quality Management (TQM)	<i>celovito obvladovanje kakovosti</i>
trženje PH/CC	<i>trženje zdravil in izdelkov široke potrošnje</i>
ulkus	<i>razjeda na sluznici</i>