

UDK 661.12:502.131.1

DOI 10.7251/AKPR1801069J

## MARKETING STRATEGIJA U FARMACEUTSKOJ IDUSTRIJI

Dražen Jovanović<sup>1</sup>, Miljana Barjaktarović<sup>2</sup>

### Apstrakt

*Proces marketinga sastoji se od analize tržišnih mogućnosti, razvoja marketinških strategija, planiranja marketinških programa i upravljanja marketinškim naporima. Implementacija marketinške strategije kojom se od poslovanja dolazi do akcijskog plana, niz je aktivnosti kojima se na temelju analize tržišta, kupaca, konkurencije i proizvoda sprovodi uspješan marketinški proces kroz različite marketinške planove. Za primenu marketing koncepta, marketing ekspertima su potrebne informacije o potrebama, željama i karakteristikama ciljnih potrošača.*

*Ključne reči: ciljni potrošači, marketing, farmacija, strategija, zdravstvo.*

---

<sup>1</sup> Dražen Jovanović, dr, Docent, Univerzitet „Bijeljina“, Fakultet zdravstvenih studija, Pavlovića put bb, 76300 Bijeljina, Republika Srpska, BiH, e-mail: [jdrazen13@yahoo.com](mailto:jdrazen13@yahoo.com)

<sup>2</sup> Miljana Barjaktarović, dr, Redovni profesor, Alfa BK Univerzitet, Fakultet za finansije, bankarstvo i reviziju, Beograd, Republika Srbija, e-mail: [miljana.barjaktarovic@alfa.edu.rs](mailto:miljana.barjaktarovic@alfa.edu.rs)

# MARKETING STRATEGY IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

Dražen Jovanović<sup>1</sup>, Miljana Barjaktarović<sup>2</sup>

## Abstract

*Marketing process consists of an analysis of market opportunities , develop marketing strategies, planning marketing programs and management marketing efforts. Implementation of the marketing strategy of a business which comes to the action plan, a series of activities which are based on an analysis of the market, customers , competitors and products implemented successful marketing process through various marketing plans. To implement the marketing concept, marketers need information about the needs, wants, and characteristics of target customers.*

*Keywords: Target Customers, marketing, pharmacy, strategy, healthcare.*

---

<sup>1</sup> Dražen Jovanović, PhD, Assistant Professor, University „Bijeljina“, Faculty of Health Studies, Pavlovića put bb, 76300 Bijeljina, Republic of Srpska, BiH, e-mail: [jdrazen13@yahoo.com](mailto:jdrazen13@yahoo.com)

<sup>2</sup> Miljana Barjaktarović, PhD, Full Professor, Alfa BK University, Faculty of Finance, Banking and Auditing, Beograd, Serbia, e-mail: [miljana.barjaktarovic@alfa.edu.rs](mailto:miljana.barjaktarovic@alfa.edu.rs)

## Uvod

Farmaceutska delatnost predstavlja delatnost od opšteg i posebnog društvenog interesa, jer je u direktnoj funkciji unapređenja, očuvanja i zaštite zdravlja ljudi. Obuhvata proizvodnju, kontrolu, distribuciju, izdavanje i prodaju farmaceutskih proizvoda, ali i pružanje različitih zdravstvenih usluga koje su usmerene ka poboljšanju kvaliteta života građana.

Shodno tome, i farmaceutski marketing obuhvata opšta i specifična znanja vezana za proizvod ili uslugu u oblasti lekova, terapije i unapređenja zdravlja, te se odvojeno posmatraju koncepti marketinga farmaceutskih proizvoda i marketinga farmaceutskih usluga, a u suštini su jedna nedeljiva celina.

Farmaceutska delatnost, kao i svaka uslužna delatnost, nastoji da što bolje predstavi svoj proizvod i uslugu, odnosno da pokaže kvalitet, privuče što veći broj pacijenata i zasluži njihovo poverenje. Tu je posebno naglašena uloga marketing koncepta koji je kroz istoriju primao različite oblike shodno razvoju industrije, tehnike i tehnologije, pa je postao vrlo bitan segment u farmaceutskoj delatnosti.

Proces marketinga sastoji se od analize tržišnih mogućnosti, razvoja marketinških strategija, planiranja marketinških programa i upravljanja marketinškim naporima. Menadžeri moraju na početku procesa utvrditi dugoročne mogućnosti na tržištu, definisati ciljeve svoje kompanije i na temelju toga osmisлити strategiju nastupa na tržištu. Nakon lansiranja, strategija proizvoda se mora modifikovati tokom različitih faza životnog ciklusa proizvoda. Prema tome, nakon izbora ciljne tržišne skupine ili izbora tržišnih delova, sledi određivanje marketinškog miksa. Potom treba organizovati marketinške resurse, primeniti plan i na kraju ga evaluirati. Ovaj jednostavni redosled vredi za sve subjekte na tržištu pa tako i u farmaceutskoj industriji, koja učestvuje na tržištu lekova u bolničkom, vanbolničkom i bezreceptnom ili OTC tržištu.

### *Evolucija koncepta strategije*

Reč strategija dolazi od grčke reči " *strategia* ", što znači umešnost vojskovođe. Stari Grci su shvatili značaj vojskovođe u dobijanju i gubljenju bitaka. Efektivne vojskovođe definišu svrhu vođenja armije, pobeđe, držanja teritorija, zaštite gradova od invazije, brisanje neprijatelja itd. Svaki cilj pojedinačno zahtevao je različito razvijanje resursa i različite programe.

Efektivne vojskovođe (današnji menadžeri), prema (Radojčić, Jovanović, 2010) trebali su da utvrde tačne linije snabdevanja, da odluče kada da krenu u bitku i uspostave dobre odnose sa građanstvom, političarima i diplomatama.

Oni treba da deluju, a ne samo da planiraju. Tako je još u njihovo doba koncept strategije bio istovremeno skup komponenata planiranja i komponenata odlučivanja ili akcije.

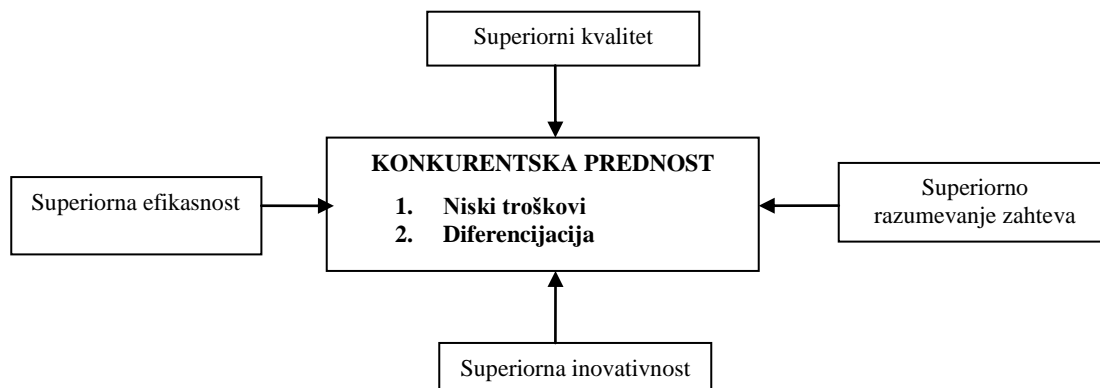
### **Izgradnja konkurentnosti kroz funkcionalni nivo strategije**

Postoje četiri temeljna oslonca konkurentske prednosti, a to su (Rakita, 2003):

1. Efikasnost.
2. Kvalitet.
3. Inovativnost.

#### 4. Potpuno razumevanje zahteva kupaca.

Temeljni oslonci konkurentske prednosti mogu se predstaviti slikom 1:



**Slika 1.** Opšti temelji konkurentske prednosti (Veljković, 2009).

#### *Efikasnost kao temelj konkurentnosti*

Osnova funkcionisanja preduzeća jeste transformacija inputa, odnosno ulaza, u autopute, odnosno izlaze. Inpute čine rad, zemlja, kapital menadžement i tehnološki know-how.

Rezultat proizvodnje su proizvodi odnosno usluge kod uslužnih preduzeća. Efikasnost je odnos između izlaza (outputa) i ulaza (inputa). Prema tome, ukoliko preduzeće dostigne veći nivo proizvodnje, uz manje resurse nego drugo preduzeće, onda je ono efikasnije.

Najčešće se kao najvažnija komponenta efikasnosti navodi produktivnost zaposlenih, koja se mjeri kao produktivnost po jednom zaposlenom. To znači da će preduzeće koje ima najveću produktivnost po zaposlenom imati i najniže troškove po jedinici proizvodnje. Dakle to preduzeće će ostvariti konkurentsku prednost, u odnosu na ostale konkurente, zasnovane na niskoj cijeni koštanja.

Ovde je potrebno uz efikasnost dodati i pojam efektivnosti, ali i znati razlikovati te pojmove.

Efektivnost se veže za ciljeve preduzeća. Ciljevi se definišu kao stanje koje preduzeće želi dostići. Efektivnost predstavlja stepen u kojem je preduzeće ostvarilo svoje ciljeve. Jednostavno rečeno, efikasnost znači raditi prave stvari (proizvoditi proizvode i pružati usluge koje se traže), a efikasnost raditi stvari na pravi način (na racionalan način). Efikasnost i efektivnost su u većini slučajeva povezani pojmovi, pa tako efikasnost vodi efektivnosti i obratno. Međutim, može se desiti da je preduzeće visoko efikasno, ali nije efektivno jer proizvodi proizvode za koje nema potražnje. Dakle, efikasnost je izraz kvaliteta ekonomije kojim se meri racionalnost upotrebe resursa prema (Đurić, 2002).

#### *Marketing i efikasnost*

Marketing obavlja dve važne funkcije. Prva funkcija odnosi se na povezanost sa svim ostalim funkcijama u preduzeću. Druga njegova funkcija jeste da ostvaruje primarnu vezu preduzeća sa kupcima i konkurecijom. Znači da je osnovni zadatak marketinga definisanje

marketing strategije koja je u uskoj vezi sa marketing mix-om ističu autori (Jovanović i dr, 2010).

Marketing mix je kombinacija politike proizvoda, promocije, cene i distribucije, koja je usmerena na zadovoljenje zahteva i potreba tržišta, čime omogućuje preduzeću postizanje konkurentske prednosti. Marketing strategija će pokazati poziciju preduzeća, kao i poziciju kojoj ono teži, u skladu sa svojom politikom cena, promocije, dizajniranja proizvoda i kanala distribucije. To može igrati glavnu ulogu u postizanju efikasnosti preduzeća.

Za marketing je veoma važno utvrditi vezu između stepena osipanja kupaca i cene koštanja. Stepenn osipanja kupaca pokazuje procenat kupaca koji se "osipaju" tokom godine tj. kupaca koje preuzimaju drugi konkurenti. Osnovni cilj jeste pridobiti nove kupce, ali i zadržati postojeće. Da bi se taj cilj ostvario potrebno je usmeriti veliku pažnju na zahteve kupaca. Jedan od načina, kojim se mogu utvrditi zahtevi kupaca jeste efekat "činjenja korištenjem". To su istraživanja, marketinški orijentisanih kompanija, kojima se utvrđuju načini korištenja njihovih proizvoda i njihovo kretanje od momenta prodaje do momenta potrošnje. Na osnovu tih istraživanja moguća su unapređenja proizvoda kao i samog procesa proizvodnje. Sve to će na kraju dovesti do smanjenja cene koštanja, ali i smanjenja stope osipanja kupaca, a konačan rezultat će biti poboljšanje efikasnosti kompanije.

### **Planiranje i primena marketing strategije**

Implementacija marketinške strategije kojom se od poslovanja dolazi do akcijskog plana, niz je aktivnosti kojima se na temelju analize tržišta, kupaca, konkurencije i proizvoda sprovodi uspešan marketinški proces kroz različite marketinške planove ističe Grbac (2005). Planiranje odgovara na pitanje gde kompanija ide (misija i cilj), kako će do tog cilja doći (strategija), kakav je akcijski plan (troškovi, proračun i slično) te kako će znati da je na dobrom putu (kontrola i evaluacija). Tokom implementacije propadne 70% strategija, jer odlučiti i učiniti nije isto.

Vodeće farmaceutske kompanije vode se strategijom stvaranja prednosti nad konkurentnim kompanijama, što im omogućava da posluju na efikasniji i kvalitetniji način iznošenjem bolje ponude, bilo kroz smanjenje cena ili pružanjem kvalitetnijih proizvoda čime se opravdava veća cena. Jedna od ključnih strategija se ogleda u očuvanju lojalnosti potrošača brendu kroz marketinške aktivnosti. Marketing strategija kompanije pomaže da se proceni i razviju strategije i planovi za marketing kanale, e – trgovinu i platforme operativnog marketinga.

#### *Vrste strategija ulaska na tržište*

Od utvrđivanja strategije do rezultata postoji najmanje pet koraka, (Jovanović, Nikolić, 2010):

- SWOT analiza - prepoznati vlastite slabosti i jačinu, te prilike i pretnje iz okruženja.
- Strateški plan.
- Operativni plan.
- Kontrola i evaluacija rada.
- Upravljanje ljudskim potencijalima (nagrade, bonusi, kazne, promocije).

Analize uspešnog marketinga farmaceutskog tržišta pokazuju da kompaniji nije dovoljno imati dobar lek ili medicinsku uslugu, već treba poznavati i sadašnje i buduće kupce bolje

od konkurencije. U takvom marketinškom procesu potrebno je jasno odrediti ciljeve koji se žele postići, utvrditi strategiju kojom će se ti ciljevi ostvariti, pri čemu strateški deo plana naglašava jake strane kompanije i proizvoda, dok slabosti svodi na najmanju meru. Prema tome, strategija uvijek ima barem tri nivoa:

- najvišu, korporativnu, koja određuje smisao postojanja farmaceutske kompanije (npr. biti vodeći proizvođač inovativnih lekova za lečenje u onkologiji),
- srednju, na kojoj se upravlja portfolijom lekova (lekovi u onkologiji, kardiovaskularni lekovi ili psihijatrijski program) i
- strategiju individualnog proizvoda (npr. leka za depresiju).

Korporativna strategija određuje granice poslovanja kompanije, utvrđuje iznos sredstava za razvoj i istraživanja, ulaganja u marketing i ciljeve u dugoročnom poslovanju.

Jedna od glavnih odgovornosti marketinškog funkcionisanja je objedinjavanje marketinškog plana za jedan lek ili medicinski proizvod, nadgledanje njegovog prolaska na tržište i vrednovanje rezultata kako bi se zagarantovalo ostvarivanje ciljeva. Marketinški plan sastoji se od određivanja ciljeva za proizvod u određenom periodu, strategije koja će omogućiti da se ciljevi ostvare i racionalne procjene plana koja će u svakom trenutku moći odgovoriti na pitanje gdje se lijek nalazi u odnosu na zacrtane ciljeve pa će se problemi tokom implementacije plana u radu na terenu lakše korigovati.

Strategija je temeljni pokretač svih poslovnih procesa, a marketinška strategija je prema Kotleru način mišljenja prema kojem se od svake poslovne jedinice očekuje da postigne svoje marketinške ciljeve. Farmaceutske kompanije primenjuju u svom poslovanju razne strategije. Inovativne kompanije žele biti tržišne vođe koje dominiraju u određenom terapijskom području, dok su generičke farmaceutske kompanije po pravilu sledbenici na tržištima. Strateške marketinške planove donosi najviši menadžment kompanije, dok srednji menadžment iz tih planova izvodi taktičke marketinške planove. Na kraju je baza koja operativnim marketinškim planovima sprovodi u svakodnevnu praksu realizaciju strateških i taktičkih odluka.

U izradi svih spomenutih strategija i marketinških planova primenjuju se strategije segmentacije, strategije konkurencije, strategije životnog ciklusa proizvoda, strategije portfelja i druga marketinška sredstva. Proces oblikovanja strategije marketinga uključuje i definisanje godišnjih, kratkoročnih i dugoročnih planova, dok marketinški plan obuhvata ciljeve marketinga, strategiju koja će se primijeniti, akcijske programe, predviđanja prodaje i troškova i kontrolne mehanizme (Vračar, 2007).

#### *Analiza situacije i utvrđivanje ciljeva farmaceutske kompanije*

Upravljanje marketingom u farmaceutskoj industriji znači na temelju analize tržišta lijekova definisati ciljeve i strategiju te sprovesti njenu implementaciju, a to se obavlja u nekoliko povezanih i međuzavisnih faza.

Zadatak marketinga, prema (Matić, 2004) jeste razviti strategiju i implementirati je kroz različite marketinške taktike. Marketing definiše ciljeve, način ostvarenja ciljeva, akcije i sredstva za ostvarenje i kontrolne mehanizme. Na taj način kompanija će znati kako ostvariti konkurentsku prednost u terapijskom području tržišta koje želi osvojiti.

Kao i u drugim industrijama, i za farmaceutske proizvode cilj marketinga je maksimizirati tržišni udeo nekog leka iz programa koji se radi. Analiziraju se ulaganja i povrat uloženog

novca u odnosu na tržište, rast tržišta i udeo na tržištu, osetljivost na promene cena i aktivnosti konkurentskih farmaceutskih kompanija.

Kotler (1999), ističe da je tipično oružje kojim se kompanije služe u razvijanju strategije proizvoda na temelju marketinške analize je tzv. SWOT analiza.

### *SWOT analiza*

SWOT analiza je krajnje efikasan alat za razumevanje i donošenje odluka u najrazličitijim situacijama u radu kompanije ili organizacije. Predstavlja analizu snaga i slabosti preduzeća, te prilika i pretnji iz okruženja, a njen naziv, zapravo, je skraćena od engleskih reči:

- Strengths - snaga preduzeća,
- Weaknesses - slabosti preduzeća,
- Opportunities - prilika iz okruženja,
- Threats - pretnja iz okruženja.

SWOT analiza je dobila takav naziv zbog toga što je njena osnovna ideja da omogući razvojno ponašanje organizacije, koje obezbeđuje maksimalno korišćenje šansi i sposobnosti, i da nađe načina da se minimiziraju slabosti i pretnje. Na taj način, SWOT analiza omogućava prepoznavanje pozitivnih i negativnih faktora i daje mogućnost da se na njih blagovremeno utiče. Tačnije, SWOT analiza omogućava da se utvrdi gdje se u sadašnjoj situaciji organizacija nalazi, koje su joj glavne prednosti i slabosti i kakve su joj šanse i koje su prepreke da se stigne do planiranih ciljeva u budućnosti.

SWOT analiza prema (Jovanović, Sajfert, 2009), je analitički okvir menadžmenta za dobijanje relevantnih informacija organizacije o samoj sebi i o okolini u kojoj deluje sada i u budućnosti sa svrhom utvrđivanja strateških prilika i pretnji u okolini i sopstvenih strateških snaga i slabosti. Ona omogućava menadžmentu da razvije strategiju na temelju relevantnih informacija o organizaciji i okolini.

SWOT analiza se zasniva na pretpostavci da će organizacija postići najveći strateški uspeh maksimiziranjem sopstvenih snaga i prilika u okolini uz istovremeno minimiziranje pretnji i slabosti, odnosno najboljom upotrebom unutrašnjih snaga u korišćenju mogućnosti iz okoline. Bitna pretpostavka je analiza saglasnosti unutrašnjih i spoljašnjih faktora, odnosno utvrđivanje njihovih implikacija na strategiju. Zapravo, unutrašnje snage i slabosti treba posmatrati u kontekstu spoljašnjih mogućnosti i pretnji i obrnuto.

Osim SWOT analize postoji i takozvana PEST analiza. PEST je akronim za Političke, Ekonomske, Socijalne i Tehnološke faktore koji mogu da utiču na planiranje i rad organizacije. SWOT analiza procijenjuje samu organizaciju dok PEST analiza procijenjuje tržište.

Za primenu SWOT analize postoje dve generalne situacije kada se ona primenjuje. Prva je pri promeni rukovodstva. Kada se menja rukovodeći tim organizacije, bilo izvršni bilo upravljački, SWOT analizom se obezbeđuje kontinuitet sa prethodnim godinama i svim ranijim uspesima.

Drugi slučaj kada se obavezno mora pribeći SWOT analizi je period stagnacije u radu i napretku organizacije. Kada uspeh u radu stagnira (smanjeno prisustvovanje na radu, nedostatak ideja, smanjen osjećaj zajednice, itd.) rukovodstvo treba da uradi SWOT

analizu kao izvesnu vrstu inventara o tome šta se radi dobro, a šta ne, odnosno šta treba zadržati i razvijati, a šta menjati ili odbaciti u radu.

SWOT analiza se obično koristi kao deo strateškog planiranja i pomaže marketingu da otkrije sledeće:

- Šta kompanija (ustanova, organizacija) radi bolje od konkurenata?
- Šta konkurenti rade bolje nego organizacija?
- Da li se postojeće mogućnosti koriste na najbolji način?
- Kako organizacija treba da reaguje na promene u spoljašnjem okruženju?

Nema svrhe da se vrši SWOT analiza ako na osnovu nje ne uslijedi akcija. Ona treba da bude više od obične liste identifikovanih faktora – to je analitička tehnika za podršku donošenju strateških odluka i treba da bude praćena odgovarajućom akcijom. Strategija treba da se formira na osnovu snaga i mogućnosti. Rezultat analize je matrica pozitivnih i negativnih faktora na koje rukovodstvo treba da se fokusira:

**Tabela 1.** Matrica pozitivnih i negativnih faktora

	<b>Pozitivni faktori</b>	<b>Negativni faktori</b>
Unutrašnji faktori	Snage	Slabosti
Spoljašnji faktori	Mogućnosti	Pretnje

Izvor: Jovanović, Sajfert, 2009

Ključne reči u analizi SWOT analizi su: Povezati snage sa mogućnostima i pretvoriti slabosti u snage. Da bi se formirala strategija koja uzima u obzir SWOT profil, konstruiše se matrica faktora. SWOT matrica, koja je poznata i pod imenom TOWS matrica, preuređuje se tako da se pojedini faktori povezuju. Formiraju se strategije:

- Snage – Mogućnosti – strategija koja prati mogućnosti koje se dobro uklapaju u snage organizacije
- Slabosti – Mogućnosti – strategija koja prevazilazi slabosti da bi se iskoristile mogućnosti
- Snage – Pretnje – strategija koja identifikuje načine da se iskoriste snage da bi se smanjila ranjivost na spoljašnje pretnje
- Slabosti – Pretnje – strategija koja uspostavlja odbrambeni plan da se spriječe slabosti organizacije koje bi je učinile podložnom spoljašnjim prijetnjama.

**Tabela 2.** Preuređena SWOT – TOWS matrica strategija

	<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<b>MOGUĆNOSTI</b>	Strategija Snage – Mogućnosti	Strategija Slabosti – Mogućnosti
<b>PRIJETNJE</b>	Strategija Snage - Pretnje	Strategija Slabosti – Pretnje

Izvor: Jovanović, Sajfert, 2009

Marketinški stručnjaci farmaceutske kompanije upotrebljavaju podatke dobijene SWOT analizom ili drugom metodom analize zdravstvenog tržišta, vlastitih sposobnosti i konkurencije za definisanje ciljeva poslovanja. Ciljevi moraju biti hijerarhijski postavljeni, merljivi, slediti jedni druge i biti realno utemeljeni.

Kompanija može imati cilj postizanje vodećeg mesta u onkologiji ili ostvarenje vodeće pozicije u proizvodnji generičkih lekova. Da bi u tome uspela, mora povećati prodaju svog leka, a to znači da mora ulagati u promociju preko prodajnih snaga i oglašavanja. Ciljevi

moraju biti specifični, merljivi, ambiciozni, ali i realni i vremenski određeni. Samo na taj način može odrediti strategiju, aktivnosti i kontrolne mehanizme. Kada kompanija zna koji joj je cilj, ona zna da s mjesta na kojem se nalazi dolazak na željeno mesto zahteva osmišljavanje načina ostvarenja tog cilja – strategije.

### **Razvoj strategija za ostvarivanje ciljeva farmaceutske kompanije**

Najvažniji korak u procesu marketinškog planiranja je utvrđivanje metoda koje će se primeniti u ostvarenju ciljeva, a to su marketinške strategije. Početak strateškog razvoja čine ključni faktori uspeha koji se određuju SWOT analizom ili drugom marketinškom metodom. To su konkurentske prednosti i slabosti farmaceutske proizvoda i mogućnosti ili prijetnje koje postoje na tržištu lekova.

Marketinške strategije služe za ostvarivanje ciljeva koje je farmaceutska kompanija sebi zacrtala, a njihova izrada je izazovan i važan zadatak. Brojni autori prihvatili su Ansoffove četiri opcije, (Kotler, 1999):

- prodor na tržište,
- razvoj tržišta,
- razvoj proizvoda,
- diverzifikacija.

Farmaceutska kompanija koja je razvila generički lek pokušaće prodorom osvojiti deo tržišta, ali i ulaskom na nepokrivena tržišta primeniti strategiju razvoja tržišta kako bi ostvarila povećanu prodaju svog leka. Uvođenje novog oblika leka (npr. kapsula umjesto inekcije) čini strategiju razvoja proizvoda koja se često primenjuje zbog produženja životnog veka proizvoda.

Segmentacija tržišta je proces određivanja podgrupa korisnika koji imaju slične potrebe i želje ili onih koji će reagovati na ponudu proizvoda na isti način. U farmaceutskoj industriji tržišni segment je grupa pacijenata s posebnim simptomima u određenoj situaciji koje leči određena grupa lekara. Tako, segmentacija je usmerena prema bolesnicima, indikacijama i određenim situacijama. Kupac ili potrošač leka može biti neposredan (pacijent) i posredan, propisivač (lekar) ili neko sa uticajem na propisivanje (udruženja pacijenata, lekari, vlasti, osiguranje). Svi se oni mogu segmentisati prema demografskim, geografskim, socioekonomskim i psihološkim kriterijumima.

Pozicioniranje leka može se temeljiti na specifičnim osobinama leka (efikasan i sigurnost), načinu primene (jednom dnevno, venski, peroralno), vrsti pacijenata (odrasli – deca, akutna – hronična bolest), konkurenciji (efikasan kao lek A, ali sigurniji i s manje nuspojave), terapijskoj klasi (prvi u novoj terapijskoj klasi), u odnosu na marketinški miks (edukacija pacijenata i lekara, kvaliteta stručnih saradnika, pakovanje, cena).

Farmaceutski proizvođači sada primenjuju snažnu marketinšku koncepciju poslovanja, na koju utiče želja da se pre svega zadovolje potrebe zdravstvenog tržišta, dakle pacijenata, njihovih lekara i farmaceuta, to jest kupaca. Ukratko, ta bi koncepcija u marketingu lijekova i farmaceutskih usluga izgledala ovako, (Tasić, 2002):

**Ciljno tržište:** zdravstveni sistem: apoteke, ordinacije, domovi zdravlja, bolnice.

**Segmentacija tržišta:** prema međunarodnoj klasifikaciji bolesti i terapijskim grupama.

**Pozicioniranje:** sigurna i efikasna rešenja za rešavanje zdravstvenih problema.

**Linija proizvoda:** prema različitim terapijskim grupama.

**Cena:** strogo određena propisima zdravstvenog osiguranja i cenom generika.

**Distribucija:** veleprodaje – apoteke – ordinacije – bolnice – pacijenti.

**Prodajne snage:** bitna stimulacija uspešnosti.

**Organizacija:** kupac – proizvod najbolja.

**Oglašavanje:** nema veliko značenje na tržištu receptnih lekova zbog zakonskih ograničenja, ali ima cilj informisati, edukovati, podsećati. Kod OTC lekova oglašavanje je temelj uspeha, izuzetno veliki proračuni.

**Unapređenje prodaje:** Direktna poticaj kroz stimulaciju i pogodnosti – rabati, sponzorstva, edukacije. Pohađanje kongresa i savetovanja.

**Servis:** Partnerski odnos, ne prodaje se samo lek, već rešenje za zdravstvene probleme.

**Istraživanje i razvoj:** Stalno ulaganje u razvoj novih linija.

**Istraživanje tržišta:** Praćenje konkurencije, potreba kupaca.

**Kontrola i evaluacija:** Neophodna u svakodnevnom radu, kroz dnevne, sedmične i mesečne izveštaje o prodaji i aktivnostima.

*Praćenje i implementacija marketinške strategije i planova*

Implementacija marketinga je kruna marketinškog procesa, jer je bez implementacije nemoguće ostvariti zacrtane ciljeve. Kod implementacije se prije svega radi o ljudskom faktoru pa je upravljanje ljudskim resursima, najbitniji kritični činilac implementacije. Naravno, uz ljudski faktor nerazlučivo je povezana i kvalitetna organizacija, koja omogućava implementaciju s popratnom kontrolom i evaluacijom.

Poznata su četiri modela organizovanja marketinških aktivnosti po: funkciji, proizvodu, tržištu i matična organizacija. U farmaceutskoj industriji prisutna su sva četiri oblika, a preovladavaju njihove kombinacije. Farmaceutska kompanija može biti podeljena prema tržištima, s voditeljima linije terapijskih grupa unutar svakog, a u razvoju leka preovladava matični pristup, u kojem se isprepliću različiti stručnjaci koji svaki sa svog stajališta učestvuje u razvoju leka.

Dobra implementacija rezultuje ostvarivanjem ciljeva, porašće prodaja leka i povećaće se njegov tržišni udeo, povećaće se broj propisivača, lekari će biti zadovoljni jer će pomoći svojim pacijentima. Prema tome, uspešan marketing leka povećava njegovu dostupnost pacijentima pa se u tome ogleda i široka društvena uloga marketinga farmaceutske industrije.

Iako kritičari optužuju farmaceutsku industriju da se bogati, činjenica je da osim dobiti koju farmaceutske kompanije ostvaruju, one kvalitetnim terapijama pomažu ljudima da žive bolje i duže. Kvalitetna kontrola i evaluacija marketinških aktivnosti ubrojaće i spomenute parametre u standarde za ocenu uspešnosti marketinške strategije.

Kontrola marketinških aktivnosti poslednji je korak u marketinškom procesu, ali korak kojim počinje novi proces s redefinisanim sadržajima zbog povećanja uspešnosti i konkurentnosti na tržištu. Za uspešnu implementaciju i kontrolu, praćenje najbolje prakse u

radu farmaceutskih kompanija zahteva neprekidno usavršavanje organizacije marketinga, ako se želi ostati konkurentan na željenom tržištu.

### **Zaključak**

Zdravstvo i farmacija imaju važnu ulogu u sistemu svake zemlje, jer je njihov glavni cilj poboljšanje, očuvanje i unapređenje zdravlja ljudi. Iz tog razloga veoma je bitno kako je ova oblast organizovana, kako funkcioniše, koliko košta i koliko je uspešna.

Svedoci smo velike konkurencije na tržištu u svim segmentima proizvodnje i pružanja usluga, pa i u zdravstvu i farmaciji. Jasno je, dakle, da i u ovim oblastima veliku ulogu igra menadžment i marketing, ali su oni – zbog same prirode i ciljeva i zadataka zdravstvene delatnosti – specifični u odnosu na druge grane.

Svetska farmaceutska industrija je prošla kroz značajne promene u proteklom periodu. Kako bi se farmaceutske kompanije održale na tržištu, nužno je da se prilagođavaju brzim promenama u njihovoj sredini, gdje zainteresovane strane kao što su akcionari, lekari, pacijenti i obveznici konstantno stvaraju značajne pritiske za promenu. Pripajanjima i akvizicijama, one žele da stvore stratešku sinergiju kako bi postale uspešnije, konkurentnije i sposobne za nove cikluse istraživanja i razvoja.

Budućnost farmaceutskih kompanija i unapređivanje njihovog poslovanja zavisi od saradnje između unutrašnjih segmenata kompanije, posebno razvojem i ulaganjem u marketing sektor, čime se proizvodi kompanija bolje pozicioniraju na tržištu i u svesti potrošača. Osetljiva priroda farmaceutskih proizvoda s jedne strane generiše intenzivno regulativu ovog tržišta, dok sa druge strane okolnosti njihove upotrebe oblikuju okruženje u kome se proizvodnja i potrošnja proizvoda snažno odražava kao specifičan zdravstveni, ekonomski i društveni fenomen. Da bi se uspelo na farmaceutskom tržištu potrebno je dobro poznavanje konkurencije, koja se javlja iz svih smerova, počev od globalnih konkurenata koji teže povećanju prodaje na postojećim i novim tržištima, do online konkurenata koji tragaju za troškovno efikasnim načinima širenja distribucije.

### **Literatura**

1. Đurić, D, (2002). Matriks marketinga u farmaceutskoj industriji, Studio "AN", Šabac.
2. Grbac, B, (2005). Marketing – koncepcija, imperativ, izazov, Ekonomski fakultet, Rijeka.
3. Jovanović, D, Nikolić, M, (2010): Značaj menadžera i njegova uloga za kvalitetno poslovanje, Poslovni Konsultant-FINconsult, Godina II; Broj 7; juli, Tuzla.
4. Jovanović, D, Nikolić, M, Radojčić, B, Djaković, R, (2010): Strategic management is the need for success, Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering, "Imt Oradea – 2010" , Volume IX (XIX); NR1;Oradea.
5. Jovanović, D, Sajfert, Z, (2009): Marketing manager in conditions of the new economy, Annals of the Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering, "Imt Oradea – 2009", Volume VIII (XVIII), Oradea.
6. Kotler P, (1999): Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola, Informator, Zagreb.

7. Matic, N, (2004): Farmaceutski marketing, Nolit, Beograd.
8. Radojčić, B, Jovanović, D, (2010): Strategijska privrženost, 2. Naučno-stručni skup, Tehnološke inovacije generator privrednog razvoja, Zbornik, Banja Luka.
9. Rakita B, (2003): Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Beograd.
10. Tasić, Lj, (2002): Farmaceutski marketing i menadžment, Farmaceutski fakultet, Beograd.
11. Veljković S, (2009): Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd.
12. Vračar, D, (2007): Strategija tržišnog komuniciranja, Ekonomski fakultet, Beograd.