

Strategie marketingowe przedsiębiorstw farmaceutycznych

Małgorzata Michalik, Henryk Mruk

W artykule omówiono zmiany w strategiach marketingowych przedsiębiorstw farmaceutycznych. Zmiany te wynikają z nasilającej się konkurencji rynkowej, uregulowań rynku oraz warunków otoczenia. Atrakcyjność rynku farmaceutycznego przyciąga przedsiębiorstwa branży żywnościowej. Firmy farmaceutyczne wdrażają nowe strategie produktu, marki, dystrybucji, cen i promocji, aby budować własną pozycję rynkową. Obok zmian w strategiach wprowadzają nowe instrumenty marketingowe dla realizacji swoich celów rynkowych.

1. Wprowadzenie

Celem rozważań jest zaprezentowanie strategii marketingowych stosowanych przez podmioty działające na rynku farmaceutycznym. Zmiany, które zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstw, powodują redefinicję celów oraz sposobów ich osiągnięcia. Rynek farmaceutyczny posiada wiele cech szczególnych, które wpływają na stosowane przez przedsiębiorstwa strategie marketingowe. Rozważania pozwolą na identyfikację stosowanych strategii, a także określenie kierunków oraz natężenia ich zmian. Podstawą opracowania są zarówno wyniki badań, analiza źródeł wtórnych, obserwacja zachowań podmiotów rynkowych oraz wywiady z kadrą zarządzającą.

2. Myślenie strategiczne jako przesłanka rozwoju

Strategia definiowana jest na wiele sposobów, natomiast na użytek niniejszego artykułu przyjmujemy, że jest to zespół powiązanych ze sobą instrumentów, które mają doprowadzić do zrealizowania założonego celu. Mamy zatem na myśli głównie cele długookresowe, a nie cele taktyczne oraz operacyjne, które są związane z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa. Przy takim rozumieniu strategii będziemy się koncentrować na sposobach dochodzenia do tworzenia przewagi rynkowej przedsiębiorstwa w dłuższym czasie. Przyjmując marketingowy punkt widzenia, będziemy mieć na uwadze wzrost sprzedaży, który będzie wynikiem rosnącego zadowolenia klientów oraz pacjentów. Spojrzenie długofalowe, utożsamiane tutaj z myśleniem strategicznym, będziemy traktować jako czynnik rozwoju przedsiębiorstwa. Rozważania będą przede

wszystkim dotyczyły firm wytwórczych, a w niewielkim zakresie hurtowni i aptek. Z uwagi na cel rozważań pominiemy tutaj istotną kwestię procedur tworzenia strategii. Przedsiębiorstwa farmaceutyczne stosują różne rozwiązania organizacyjne, a także mają często własne podejście do zasad, zakresu oraz zespołów, które tworzą i wdrażają strategie (Smith 1997: 283).

3. Cechy i kierunki rozwoju rynku farmaceutycznego

Branża farmaceutyczna, obok sektora edukacyjnego, podlega i nadal będzie podlegała różnorodnym ograniczeniom. Oznacza to, że w szeroko rozumianym sektorze ochrony zdrowia mechanizm rynkowy będzie ograniczony uregulowaniami administracyjnymi (Drucker 2000). Dotyczą one wielu aspektów rynku farmaceutycznego takich jak: rejestracja leków i dopuszczenie ich do obrotu, okres ochrony patentowej, zasady refundacji, ingerencja ubezpieczycieli, ograniczenia prawne w zakresie reklamy leków i inne.

Jedną z istotnych cech rynku farmaceutycznego jest istnienie dwóch różnych grup produktów, a mianowicie leków na receptę (Rx) oraz leków sprzedawanych bez recepty (OTC – *Over the Counter*). Na każdym z tych rynków obowiązują różne uwarunkowania co do reklamy, sposobu ustalania cen i marż oraz wprowadzania preparatów do obrotu. W roku 2005 w strukturze obrotów dominowały leki Rx (około 73% obrotu) przy 27% udziału leków OTC. Nieco inaczej kształtowała się struktura marż – około 60% dla rynku leków Rx oraz około 40% dla rynku leków OTC (Michalik, Pilarczyk, Mruk 2005). Są to informacje, które wpływają na stosowane przez firmy farmaceutyczne strategie.

Wielkość rynku farmaceutycznego w Polsce jest szacowana w 2005 roku na około 19 mld zł w cenach detalicznych, co decyduje o jego dużej atrakcyjności. Zwiększa to zainteresowanie tym rynkiem wśród przedsiębiorstw działających w innych sektorach.

Branża farmaceutyczna znajduje się w końcowej fazie wzrostu lub wczesnym etapie dojrzałości, biorąc pod uwagę cykl życia. W latach 2004-2005 wyraźnie zmniejszyła się dynamika jej rozwoju w Polsce. Wcześniej rynek farmaceutyczny wzrastał w tempie powyżej 10% w skali rocznej, a w ostatnich latach tempo wzrostu wahało się w przedziale 3-4%. Obniżenie tempa rozwoju rynku wpływa na zmiany w strategiach marketingowych. Taki kierunek utrzyma się w najbliższych latach, co wynika z trendów demograficznych (starzenie się społeczeństwa) oraz ograniczoności środków przeznaczonych na ochronę zdrowia, a także zmian kursów dolara i euro. Przejście z w miarę wysokiej dynamiki wzrostu rynku do jej istotnego obniżenia wymaga czasu na przystosowanie strategii marketingowych do nowych warunków otoczenia. Z uwagi na globalny charakter części firm działających na polskim rynku dość istotnie ograniczona jest możliwość szybkich i elastycznych zmian w dotychczasowych strategiach.

4. Konkurencja przedsiębiorstw z różnych sektorów

Wspomniany potencjał rynku farmaceutycznego zachęca do walki o udziały rynkowe przedsiębiorstw, które funkcjonują w innych branżach. Obok strategii walki o udziały na danym rynku, można stosować działania polegające na poszerzaniu rynku (Dru 2003). Przykładem mogą być producenci artykułów nabiałowych. Aby uniknąć ostrej walki konkurencyjnej wewnątrz branży, niektóre podmioty oferują produkty wzbogacone kulturami bakterii, witaminami, pierwiastkami wzmacniającymi organizm (wapń, magnez), aby w ten sposób przejmować część rynku farmaceutycznego. Stosowane przez tych producentów strategie okazują się o tyle skuteczne, że w odniesieniu do tych podmiotów nie obowiązują zakazy ujęte w prawie farmaceutycznym. Wykorzystanie autorytetu lekarza oraz znamion jego pracy (np. słuchawki) przekłada się na wyższą skuteczność w promowaniu produktów. Jest rzeczą zrozumiałą, że spożywanie np. jogurtu z witaminami spowoduje spadek sprzedaży witamin oferowanych przez firmy farmaceutyczne. Można się spodziewać, że podobne oferty pojawią się ze strony producentów żywności, którzy – dzięki nowym technologiom – mogą wytwarzać warzywa czy owoce wzbogacone witaminami lub innymi pierwiastkami. Przejmowanie części rynku przez przedsiębiorstwa z innych sektorów wymaga zmian w strategiach firm farmaceutycznych. Odpowiedzią może być przejmowanie firm z innych sektorów, współpraca, a także wchodzenie na nowe rynki. Ta ostatnia strategia zaczyna być stosowana w branży kosmetycznej. Widząc dynamiczny rozwój rynku kosmetyków (sprzedaż kosmetyków w aptekach we Francji to prawie 40% całego obrotu apteki), niektóre firmy farmaceutyczne rozwijają taką produkcję. Umożliwia to zrekompensowanie spadku obrotów na własnym rynku, farmaceutycznym. Inną strategią jest wprowadzanie na rynek tzw. suplementów diety. Są to produkty o charakterze żywnościowym, wzbogacone substancjami farmaceutycznymi o niewielkiej zawartości. Wobec strategii przejmowania części rynku farmaceutycznego przez przedsiębiorstwa z innych branż, firmy farmaceutyczne stosują zarówno strategie obrony rynku, jak również atakowania innych rynków. Można się spodziewać natężenia walki konkurencyjnej tak co do liczby zaangażowanych podmiotów, jak również sposobów działania.

Konkurencja o fundusze wydawane dotąd na rynku farmaceutycznym wyływa także ze strony podmiotów, które oferują usługi umożliwiające lepsze funkcjonowanie organizmu człowieka z ograniczonym wsparciem farmakologicznym. Są to działania ośrodków sanatoryjnych, centrów kultury fizycznej, placówek propagujących zdrowy tryb życia (Mruk, Michalik, Barańkiewicz 2006). Wydając pieniądze w centrum rekreacji, klienci mogą kupić mniej suplementów diety oraz innych produktów medycznych.

Kolejnym przejawem walki konkurencyjnej są rozwiązania w zakresie tzw. importu równoległego, który polega na sprowadzaniu do kraju preparatów z innych państw, w których ceny są znacznie niższe. Wsparcie ze strony rządu dla podmiotów, które zajmują się importem równoległym, powoduje zmiany poziomu

i struktury obrotów na rynku. Analiza informacji wtórnych wskazuje na istotny udział importu równoległego w strukturze obrotów w wielu krajach.

Szczególnym aspektem konkurencji na rynku farmaceutycznym są zabiegi związane z udziałem leków homeopatycznych i alopacyjnych. Na rynku dominują preparaty i terapie alopacyjne, czyli bazujące na leczeniu substancjami przeciwnymi do choroby. W niektórych segmentach rynku wzrasta zainteresowanie lekami homeopatycznymi, w przypadku których pacjentowi podaje się substancję taką jak ta, która wywołuje chorobę (leczenie tym samym, a nie przeciwnym) (Tapper 1997). Dominacja firm produkujących leki alopacyjne jest skorelowana z poziomem wydatków ponoszonych na badania dotyczące skuteczności sposobu leczenia (GW 2005).

5. Strategie przejmowania i łączenia się firm

Malejąca dynamika rynku farmaceutycznego wynika także ze zmiany struktury obrotów w podziale na leki oryginalne oraz generyczne (odtwórcze). Jest to związane z jedną ze szczególnych cech rynku farmaceutycznego, a mianowicie możliwością wprowadzenia do obrotu leków generycznych po zakończeniu okresu ochrony patentowej dla leku oryginalnego. Leki generyczne są z reguły tańsze i chętniej umieszczane na listach leków refundowanych. Pogarsza to istotnie pozycję firmy, która posiada w swoim portfelu leki oryginalne. Również ubezpieczyciele są zainteresowani sprzedażą leków generycznych z uwagi na możliwość obniżania kosztów leczenia. Generyki mogą być także zalecane we wskazaniach terapeutycznych oraz zaleceniach farmakoekonomiki (Getzen 2002).

Inna, wcześniej wspomniana tendencja dotyczy ścisłych ograniczeń prawnych stosowanych na rynku leków Rx oraz nieco większej swobody na rynku leków OTC. Przytoczone uwarunkowania przyspieszają procesy łączenia się firm oraz nabywania jednych przez drugie. Przedsiębiorstwa oferujące dotąd leki Rx przejmują firmy, które wytwarzały leki OTC. Właściciele leków oryginalnych nabywają firmy oferujące preparaty generyczne. Takie rozwiązania umożliwiają zwiększenie obrotów, poprawę ich struktury, proporcji w zakresie marży brutto oraz obniżanie kosztów, a także poprawianie wskaźników efektywności. Wzrost obrotów może wynikać z poziomu i swobody kształtowania marż na rynku leków OTC, możliwości promowania produktów, a także skali obrotów (większa sprzedaż tańszych generyków). Przejęcie innych firm może także zmniejszać koszty zarządzania, dotarcia do lekarza, hurtowni czy apteki. W nowej strukturze firmy zespół przedstawicieli handlowych i medycznych może być bardziej skuteczny i efektywny. Można zakładać, że będą kontynuowane działania związane z przejmowaniem i łączeniem się firm farmaceutycznych w celu hamowania spadku tempa wzrostu obrotów i marż.

W konkurowaniu o udziały rynkowe firmy farmaceutyczne inaczej alokują swoje zasoby, aby uzyskać przewagę kosztową. Przenoszenie produkcji do krajów, w których są niższe koszty wytwarzania, wpływa na zwiększenie wskaź-

ników ekonomicznych oraz poprawę możliwości konkurowania (Polska jest w pewnej mierze beneficjentem tych strategii dzięki przenoszeniu do naszego kraju produkcji przez niektóre koncerny farmaceutyczne).

Osiąganiu tych celów służą także porozumienia zawierane między firmami. Chociaż są to kwestie trudne do długofalowego wdrażania, to jednak taka próba połączenia czterech polskich firm została podjęta. Wspólne korzenie i rodowód tych przedsiębiorstw (Polfy – według dawnego nazewnictwa) mogą być szansą dla osiągnięcia przewagi, lecz z drugiej strony mogą stanowić dość poważną barierę.

Oryginalną strategią na rynku farmaceutycznym jest zawieranie porozumień między firmami w sprawie dystrybuowania i promowania leków jednej firmy za pomocą kanałów i narzędzi drugiej firmy. Takie strategie obserwuje się aktualnie w Polsce. Stosują je firmy, które nie chcą tworzyć własnych struktur na polskim rynku, a mając dobre preparaty, podpisują umowy z firmami już działającymi, które owe produkty włączają do obrotu. Ma to miejsce także wtedy, kiedy mała firma farmaceutyczna opatentuje nowy lek. Aby nie stracić szansy na jego skuteczne wprowadzenie na rynek, korzysta z rozwiniętych i sprawdzonych już struktur dużego koncernu.

Nową strategią wynikającą z rosnącego znaczenia pracowników jest przejmowanie najlepszych przedstawicieli jednej firmy przez drugą firmę. Zgodnie z regułą Pareto w wielu przypadkach jest tak, że 20% pracowników przyczynia się do zrealizowania 80% obrotów firmy. A zatem podejmowane mogą być działania na rzecz przejęcia najlepszych, najbardziej skutecznych pracowników firmy konkurencyjnej. Zamiast dużych z reguły nakładów ponoszonych na zakup firmy, można przejąć znaczną część rynku przy dużo niższych wydatkach. Wiedząc o skuteczności tej strategii, firmy farmaceutyczne podejmują różnorodne działania obronne.

Firmy farmaceutyczne, które specjalizują się w wytwarzaniu i sprzedaży leków OTC, naśladują najbardziej skuteczne strategie stosowane w branży FMCG (szybko rotujących produktów konsumpcyjnych). Pracami działów marketingu w tych przedsiębiorstwach kierują osoby, które zebrały wiele doświadczeń na rynkach żywnościowych czy chemii gospodarczej. Wydatki marketingowe tych firm koncentrują się na różnych formach reklamy (z dużym udziałem reklamy telewizyjnej) oraz na zwiększeniu wskaźników dystrybucji numerycznej i ważonej, a także na stosowaniu zasad merchandisingu.

6. Strategie wciągania (pull) a strategie pchania (push)

Skuteczność działania jest także związana ze sposobem wprowadzania produktów na rynek. Można tutaj wskazać na dwie zasadnicze strategie, a mianowicie pchania i wciągania. Strategia pchania produktu na rynek polega na stosowaniu instrumentów, które zachęcą hurtownika i detalistę do przemieszczania leków od wytwórcy do klienta. Jest to proces powolny, wymagający odpowied-

nich narzędzi perswazji oraz stosowania instrumentów promocji handlowej. Malejące zaufanie do tego typu sposobów powoduje wzrost zainteresowania drugą strategią, a mianowicie strategią wciągania leku do kanałów dystrybucji. Istota jej działania polega na skierowaniu komunikatu do klienta (pacjenta), który pyta o lek farmaceutę, ten z kolei hurtownika, a on producenta. W przeszłości takim narzędziem umożliwiającym stosowanie strategii wciągania była reklama. Wobec coraz mniejszej skuteczności reklamy sięga się współcześnie do instrumentów public relations¹. Artykuły w czasopismach, listy czytelników zamieszczone w gazetach, a także informacje przekazywane między klientami ułatwiają wprowadzanie preparatu do obrotu (Rosen 2003). Firmy farmaceutyczne w szerszym niż dotąd zakresie stosują strategie wciągania. Dotyczy to nie tylko klientów i pacjentów, ale także farmaceutów i lekarzy. Narzędzia stosowane wobec każdego z tych segmentów są inne, tak z uwagi na uregulowania prawne, jak i cechy osobowe. W odniesieniu do lekarzy, którzy źle odbierają propozycje kierowane bezpośrednio, należy stosować starannie dobrane instrumenty budowania relacji długofalowych.

7. Strategie produktowe

W odniesieniu do zarządzania portfelem produktów firmy farmaceutyczne stosowały w latach 2004–2005 strategie wprowadzania nowych preparatów OTC. Liderzy rynkowi przygotowywali po kilka nowych produktów w roku, co rozszerzało asortyment i zwiększało koszty promocji. Tym samym obniżało to efektywność działania producentów, hurtowni i aptek. Można przypuszczać, że ta tendencja zostanie zatrzymana w najbliższych latach. Obserwuje się, że niektóre firmy wycofują preparaty z rynku otwartego, kierując je wyłącznie do aptek szpitalnych, gdzie nie ma konieczności intensywnego promowania leku.

Następują także zmiany w zakresie wielkości opakowań, postaci leku, formy podania oraz zawartości substancji czynnej. Analizując efekty, firmy starają się zatrzymać w portfelu te produkty, które zapewniają odpowiedni poziom marży. Stosownie do podanej wcześniej informacji portfel produktów wypełnia się zarówno preparatami Rx, jak również OTC oraz lekami kierowanymi do aptek szpitalnych.

W odniesieniu do firm, które mają w swoim portfelu leki oryginalne, zaobserwowano stosowanie tzw. strategii ultrageneryków. Polega ona na wprowadzaniu do obrotu leku generycznego np. na rok przed końcem ochrony patentowej. Z pozoru może się to wydawać działaniem wywołującym efekt kanibalizmu. Bez wątplenia występuje on w krótkim okresie czasu, chociaż długofalowo ta strategia może umocnić pozycję firmy. Dotyczy to zablokowania miejsca na półce, a także pozycji w umysłach lekarzy, farmaceutów i pacjentów przez własny lek generyczny. Po roku, kiedy inne firmy podejmą próbę wprowadzenia generyków, może się okazać, że nie będzie to takie łatwe z uwagi na już od pewnego czasu istniejący na rynku tego typu lek. Łączy się to z regułą pierwszeństwa, która pozwala na lepsze pozycjonowanie produktu.

8. Strategia marki

Rosnąca konkurencja wpływa na zmiany w zakresie strategii marek. Jedną z nich polega na odchodzeniu od nazw własnych (witamina, paracetamol) na rzecz wprowadzenia nazw chronionych prawem.

Kolejną zmianą dotyczy przełączania marki (strategia *switch off*), czyli przenoszenia marki z grupy produktów Rx do grupy preparatów OTC. Jest to związane z większą swobodą w zakresie promowania oraz ustalania cen i marż leków OTC. Modyfikacja tej strategii polega na wprowadzaniu tzw. podwójnych marek (*double brand*). Jedną marką funkcjonuje w ramach grupy produktów Rx, natomiast drugą – na rynku preparatów OTC. Tak się może zdarzyć wówczas, kiedy zawartość substancji czynnej będzie na tyle mała, że umożliwi istnienie marki na rynku leków OTC. Podobne działania obserwuje się w odniesieniu do tzw. suplementów diety, w których jest niewielka zawartość substancji czynnych.

Jedną z najnowszych strategii w odniesieniu do marki jest ograniczenie portfela marek. Producenci zauważyli, że rozbudowany portfel marek zwiększa koszty działania, a jednocześnie utrudnia wybór nabywcy. Pewne zmiany nastąpiły już w roku 2005, kiedy część firm zweryfikowała wydatki marketingowe. Polegały one na wybraniu kilku marek z całego portfela i skoncentrowaniu budżetu na wspieraniu tylko ich.

W przyszłości można się spodziewać wzrostu konkurencji ze strony marek pośrednika. Są to strategie stosowane w USA oraz w krajach Unii Europejskiej. Nie ma powodów, aby także sieci handlowe w Polsce nie wprowadziły z czasem niektórych preparatów (np. witaminy, wapno, magnez) pod własnymi markami.

Rosnąca konkurencja wywołuje wzrost profesjonalizmu w budowaniu pozycji marek. Coraz większą wagę przywiązuje się do spójności przekazu oraz odwoływania się do korzyści oferowanych nabywcy. Na rynku leków OTC budowana jest niemal wyłącznie marka indywidualna, natomiast nieznaną pozostaje marka producenta. Inaczej jest na rynku leków Rx, na którym kreuje się zarówno markę leku, jak również producenta. Lekarz, który jest odbiorcą komunikatów na temat marki, jest informowany o każdej z nich.

Nową, ale nabierającą większego znaczenia w przyszłości, jest strategia produktów oferowanych pod wspólną marką, tzw. parasolową. Przykładem jest marka Naturapia, w ramach której proponuje się kilka marek indywidualnych. Takie rozwiązania stosowane na rynku unijnym, będą w coraz szerszym zakresie wprowadzane również w Polsce.

9. Strategia dystrybucji

Malejąca dynamika obrotów w sektorze farmaceutycznym wpływa na zmiany w strategiach dystrybucji. Producenci leków OTC kładą coraz większy nacisk na zwiększenie stopnia intensywności dystrybucji. Ma to miejsce szczególnie w odniesieniu do leków, które są reklamowane za pomocą instrumentów maso-

wych. Wysokie wskaźniki dystrybucji numerycznej przekładają się na wyższą sprzedaż i wyższe udziały rynkowe.

Producenci leków zdali sobie sprawę z faktu, że dystrybucja staje się coraz istotniejszym czynnikiem sukcesu rynkowego. Z tego powodu w wielu firmach utworzono stanowiska trade menagerów. Są to osoby, które odpowiadają za całościowe zarządzanie relacjami z kanałami dystrybucji. Ich zadaniem jest doradzanie hurtowniom i aptekom oraz sklepom w zakresie zarządzania asortymentem produktów. Do obowiązków trade menagera należy wdrażanie instrumentów promocji handlowej, konsumenckiej, organizowanie wydarzeń marketingowych, promowanie produktów, organizowanie promocji cenowych, wprowadzanie programów lojalnościowych oraz kontrola skuteczności i efektywności stosowanych narzędzi.

Firmy farmaceutyczne modyfikują działania promocyjne, kładąc większy nacisk na kontakty z kanałami dystrybucji. Przedstawiciele handlowi zacieśniają relacje z aptekami, a nie tylko z hurtowniami. Przedstawiciele medyczni odwiedzają – poza lekarzami – również farmaceutów w aptekach. Coraz większy nacisk kładzie się na harmonizowanie wizyt u lekarzy i farmaceutów z zapewnieniem dostępności leków w hurtowniach oraz aptekach. Zwiększa to wiarygodność wszystkich podmiotów oraz zapewnia lepszą skuteczność działań. Chociaż zarówno pacjenci, jak i farmaceuci wskazują na problemy związane z równoczesnością pojawiania się leków w hurtowniach i aptekach oraz ich promowania, to jednak producenci dokładają starań oraz wprowadzają takie strategie, które zwiększają skuteczność i harmonię działań.

Producenci angażują się także w przygotowanie nowych form promocji w aptekach. Dotyczy to dostarczania opakowań promocyjnych (duże pudełka), wspierania w instalowaniu ekranów plazmowych, a także stosowania mini pótek dla produktów oferowanych pod marką parasolową.

Zarówno producenci, jak również hurtownicy uczestniczą w projektowaniu i wdrażaniu programów lojalnościowych, oferowanych przez apteki dla swoich pacjentów i klientów (Kwiatek, Pilarczyk 2004). W coraz szerszym zakresie korzysta się z nowych technologii dla zwiększania skuteczności. Dotyczy to ścisłych powiązań informacyjnych między producentami, hurtownikami oraz aptekami. Nowoczesne oprogramowanie oraz odpowiedni sprzęt umożliwia automatyczne składanie zamówień, sterowanie zapasami, przekazywanie informacji o planowanych akcjach promocyjnych.

10. Strategie cenowe

Ubezpieczyciele i rządy wywierają coraz większy nacisk na obniżanie cen i marż na rynku farmaceutycznym. Jest to jedna z przyczyn malejącego tempa wzrostu rynku. Z drugiej strony z coraz większą uwagą traktowani są odbiorcy: hurtownie i apteki. Producenci zaostrzyli warunki w zakresie stosowania opustów cenowych oraz poziomu zadłużenia. Ostatnie lata przyniosły spadek cen, a zarazem marż u wszystkich podmiotów. Producenci zastosowali szczególne

warunki wobec hurtowników, oni z kolei oddali część marży aptekom, które – stosując promocje cenowe – oddały część marży pacjentom i klientom. Efektem tych działań są słabsze wyniki finansowe producentów i pośredników oraz wzrost zadowolenia nabywców finalnych, którzy zapłacili nieco mniej za leki.

Stosownie do zmieniających się warunków rynkowych, modyfikuje się zasady udzielania rabatów cenowych oraz warunków dostaw i płatności. Bankructwa niektórych hurtowni oraz aptek wpłynęły na ustalenie nowych warunków handlowych, zwiększających bezpieczeństwo producentów. Pamiętając o szczególnych cechach rynku farmaceutycznego, wiemy, że kondycja finansowa wielu podmiotów zależy od zasad oraz szybkości przekazywania środków pieniężnych przez system refundacji leków oraz ich odbiorców (apteki, hurtownie, szpitale).

11. Strategie promocji

Firmy farmaceutyczne starają się korzystać z takich instrumentów komunikowania się z rynkiem, które przynoszą najlepsze efekty (Pilarczyk 2004). W mniejszym zakresie stosuje się instrumenty o charakterze pośrednim, a większy nacisk kładzie się na sposoby komunikacji bezpośredniej. Zarówno w stosunku do lekarzy, farmaceutów, a nawet pacjentów i klientów indywidualnych korzysta się z przesyłek bezpośrednich, spotkań, telemarketingu, Internetu (e-mail) oraz z SMS-ów. W szerszym zakresie stosuje się także różnorodne narzędzia public relations (Szymańska 2005).

Firmy farmaceutyczne włączyły do swoich narzędzi wszystkie grupy instrumentów public relations. Są one nieco inaczej stosowane z uwagi na cechy szczególne branży oraz istniejące uregulowania prawne. Odnosi się to w szczególności do zarządzania sytuacjami kryzysowymi. To narzędzie public relations jest wykorzystywane w różnych zastosowaniach. Pierwsze dotyczy przypadków kryzysowych (wycofanie leku, skutki uboczne, problemy wizerunkowe), kiedy podejmuje się działania uspokajające, wyjaśniające, zwiększające wiarygodność. Drugi, dość oryginalny i związany z właściwościami rynku polega na wywołaniu lub nagłaśnianiu sytuacji kryzysowej w celu zwiększenia zainteresowania lekiem lub produktem. Zilustrujemy to jednym przykładem, chociaż można wskazać wiele zastosowań tego instrumentu. Otóż nagłośnienie negatywnego wpływu promieniowania słonecznego na skórę czy organizm człowieka powoduje wzrost sprzedaży kremów oraz preparatów ochronnych. Z jednej strony ten instrument okazuje się bardziej skuteczny niż tradycyjna reklama, a z drugiej może być stosowany tam, gdzie obowiązują zakazy używania reklamy masowej.

Firmy farmaceutyczne starają się także skutecznie zarządzać relacjami z mediami. Artykuły oraz informacje zawarte w czasopismach są narzędziami wspierającymi wspomnianą wcześniej strategię wciągania. Zdając sobie sprawę ze skuteczności oraz znaczenia mediów, firmy utrzymują z nimi ścisłe kontakty. Zdarza się nawet tak, że wydają własne czasopisma, aby promować zarówno problematykę zdrowia, jak również własną markę i produkty.

Lobbing, wchodzący w skład public relations, jest w dość szerokim zakresie wykorzystywany przez firmy farmaceutyczne. Można powiedzieć, że jest to branża najlepiej rozumiejąca oraz najlepiej przygotowana do korzystania z tego instrumentu. Łączy się to z różnorodnymi uregulowaniami, które są stosowane na rynku zdrowia. Firmy farmaceutyczne utrzymują odpowiednie relacje z podmiotami, które podejmują decyzje związane z zasadami funkcjonowania sektora ochrony zdrowia. Dotyczy to także relacji ze związkami lekarzy i farmaceutów, które także mają wpływ na część decyzji rynkowych.

Wewnętrzne public relations to także zespół narzędzi, które firmy farmaceutyczne w szerokim zakresie stosują dla osiągnięcia założonych celów. Atmosfera w pracy zespołowej, kwalifikacje pracowników oraz ich zaangażowanie mają istotny wpływ na skuteczność we wdrażaniu strategii. Dość duża część budżetów marketingowych – w porównaniu z firmami z innych sektorów – jest przeznaczana na motywowanie pracowników oraz zwiększanie ich profesjonalizmu. Warto przy tym podkreślić stosowanie nowoczesnych instrumentów budowania umiejętności pracy zespołowej w warunkach, które zwiększają ich skuteczność. Obejmuje to organizację wydarzeń marketingowych uruchamiających zaangażowanie emocjonalne, a także dobieranie skutecznych sposobów tworzenia właściwych postaw i nawyków działania.

W branży farmaceutycznej, głównie z uwagi na ograniczenia prawne, stosowany jest sponsoring i mecenat (Datko 2003). Warto także w tym przypadku podkreślić staranne planowanie strategii sponsoringowych. Polegają one zarówno na przemyślanych i powiązanych z celami firmy imprezach i podmiotach, którym udziela się wsparcia sponsorskiego w zamian za korzyści dla sponsora. Warte wspomnienia jest także analizowanie skuteczności sponsoringu i wybieranie takich jego form, które przyczyniają się do realizacji celów.

W celu obniżenia kosztów zmienia się zasady organizacji pracy przedstawicieli medycznych i handlowych. Producenci rezygnują z posiadania własnych zespołów, natomiast podpisują umowy z firmami zewnętrznymi, oferującymi takie usługi (strategie outsourcingu). Równocześnie coraz dokładniej analizuje się skuteczność pracy personelu. Ciekawych informacji z tym związanych dostarczają wskaźniki określane mianem „share of voice” (wskaźnik zapamiętywalności). Informują one o tym, w jakim zakresie lekarze zapamiętują zarówno firmy, jak również produkty promowane przez przedstawicieli medycznych.

Innym aspektem wzrostu konkurencji na rynku farmaceutycznym jest stosowanie technik myślenia kreatywnego w zakresie tworzenia przekazów reklamowych. Pomysły kreatywne są niekiedy związane ze zbliżaniem się do barier prawnych i etycznych. Chociaż należy przestrzegać tych reguł w biznesie, to jednak nie tak łatwo czasem rozstrzygnąć, czy zostały one naruszone. Z całym naciskiem pragniemy podkreślić, że konieczne jest zarówno mówienie o zasadach etyki w biznesie, jak również kontrolowanie zgodności działań z ustalonymi i obowiązującymi regułami. Wiarygodność branży farmaceutycznej, osłabiona sytuacjami kryzysowymi w ostatnich latach, powinna być utrzymywana na wysokim poziomie. Koncerny farmaceutyczne zdały sobie sprawę z istniejących

zagrożeń i podjęty wspólne działania na rzecz zwiększania swojej wiarygodności i odpowiedzialności. Jest to niezbędne, bowiem operuje się w obszarze szczególnym, jakim jest zdrowie i życie ludzi.

Jednym z przejawów nowego podejścia do zarządzania marketingowego jest rezygnacja z działań o charakterze agresywnym na rzecz doradzania lekarzom i farmaceutom. O ile w przeszłości przedstawiciele medyczni oraz handlowi nastawiali się na sprzedaż, o tyle współcześnie mają oni budować więzi partnerskie na zasadzie zaufania, wiedzy merytorycznej i konsultacji. Większość firm farmaceutycznych deklaruje zmianę strategii. Fakt wprowadzenia tych zmian w życie znajduje potwierdzenie w wynikach badań prowadzonych wśród aptekarzy (Michalik, Mruk 2005).

12. Podsumowanie

Rosnąca konkurencja na rynku farmaceutycznym powoduje zmiany w stosowanych strategiach. Obejmują one wprowadzanie nowych rozwiązań w odniesieniu do portfela produktów, zarządzania marką, kanałami dystrybucji, strategii cen, promocji oraz pracy personelu. Obserwuje się także integrację działań, która ma prowadzić do spadku kosztów oraz zwiększenia skuteczności i efektywności. Sytuacje kryzysowe, które wystąpiły na rynku farmaceutycznym, spowodowały wprowadzenie większych rygorów w zakresie informowania o bezpieczeństwie leków oraz szersze zainteresowanie narzędziami zwiększającymi społeczną odpowiedzialność firm działających w branży farmaceutycznej. Coraz większy nacisk kładzie się także na poznawanie potrzeb pacjentów i klientów oraz dostosowanie działań producenta do ich preferencji i oczekiwań. Zachodzące nadal na rynku w coraz szybszym tempie zmiany powodują, że warto badać, jakie są uwarunkowania oraz tendencje w zakresie tworzenia i wdrażania strategii marketingowych firm farmaceutycznych.

Informacje o autorach

Dr Małgorzata Michalik – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Katedra Strategii Marketingowych. E-mail: m.michalik@ae.poznan.pl.

Prof. dr hab. Henryk Mruk – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Katedra Strategii Marketingowych. E-mail: h.mruk@ae.poznan.pl.

Przypisy

¹ Por. A Ries, L. Ries, Upadek reklamy i wzlot public relations, PWE, Warszawa 2004.

Bibliografia

- Datko, M. 2003. *Sponsoring. Strategia, promocja, komunikacja*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania.
- Dru, J.M. 2003. *Disruption Live. Zmiana reguł gry na rynku*, Warszawa: TBWA.

- Drucker P. 2000. *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Getzen, T. E. 2002. *Ekonomika zdrowia*, Warszawa: PWN.
- Kwiątek, P. i B. Pilarczyk. 2004. Kształtowanie lojalności nabywców na rynku farmaceutycznym. *Marketing i Rynek*, nr 9, s. 14–19.
- Michalik, M., Pilarczyk B. i H. Mruk. 2005. *Marketing strategiczny na rynku farmaceutycznym*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Michalik, M. i H. Mruk. 2005. Leki w gospodarstwie domowym, wydatki, nowe trendy (internetowa apteka, internetowa recepta). *Polityka Zdrowotna*, T. IV, czerwiec, s. 59–61.
- Moskal, W. 2005. Koniec homeopatii. *Gazeta Wyborcza*, 31.08.2005.
- Mruk, H., Michalik, M. i T. Barańkiewicz. 2006. *Jak zarządzać apteką. Marketing w praktyce*, Warszawa: Kwadryga.
- Pilarczyk, B. 2004. Komunikacja marketingowa na rynku farmaceutycznym. *Marketing i Rynek*, nr 7, s 12–16.
- Ries, A. i L. Ries. 2004. *Upadek reklamy i wzlot public relations*, Warszawa: PWE.
- Rosen, E. 2003. *Fama. Anatomia marketingu szeptanego*, Poznań: MEDIA RODZINA.
- Smith, M.C. 1997. *Pharmaceutical Marketing in the 21st Century*, Binghamton: Pharmaceutical Products Press.
- Szymańska, A. 2005. *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza UNIMEX.
- Tapper, A. 1997. Nie jestem czarodziejem. Wywiad z Grekiem Georgem Vithoukasem. *Forum*, nr 2, s. 14–15.