

Specifičnosti marketinških strategija na tržištu medicinskih tehnoloških proizvoda

Stojić, Antonio

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:665565>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Marketing

**SPECIFIČNOSTI MARKETINŠKIH STRATEGIJA NA
TRŽIŠTU MEDICINSKIH TEHNOLOŠKIH PROIZVODA**

Diplomski rad

Antonio Stojić

Zagreb, travanj 2022.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija – smjer Marketing

**SPECIFIČNOSTI MARKETINŠKIH STRATEGIJA NA
TRŽIŠTU MEDICINSKIH TEHNOLOŠKIH PROIZVODA**
**SPECIFICS OF MARKETING STRATEGIES IN THE
MARKET OF MEDICAL TECHNOLOGICAL PRODUCTS**

Diplomski rad

Student: Antonio Stojić

JMBAG studenta: 1003112673

Mentor: izv. prof. dr. sc. Goran Vlašić

Zagreb, travanj 2022.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

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

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

(vlastoručni potpis studenta)

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

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

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

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

(personal signature of the student)

(place and date)

Sažetak:

U strateškom planiranju kompanije, marketinška strategija predstavlja ključni strateški plan komercijalizacije proizvoda. Kompanije ulažu znatne napore kako bi prepoznale potencijal i isplativost ulaganja na ciljanom tržištu. Različite vrste marketinških strategija marketinškim stručnjacima omogućavaju polazišnu točku u kreiranju prilagođenih marketinških planova sukladno ostvarenju postavljenog cilja, ponekad marketinške strategije moraju se prilagoditi sukladno tržištu ili krajnjim korisnicima kojim je namijenjen proizvod ili usluga. Ovaj diplomski rad obrađuje temu specifičnosti marketinških strategija na tržištu medicinskih tehnoloških proizvoda, gdje specifičnosti tržišta kao i industrije uvelike ovise o zakonskim ograničenjima te unaprijed definiranim procedurama, svaka pojedinost vezana uz sigurnost i informiranje pacijenta zahtjeva posebnu pozornost marketinških stručnjaka pri kreiranju marketinške strategije.

Kompanije koje obavljaju poslovnu djelatnost na tržištu medicinskih tehnoloških proizvoda, su jedne od najinovativnijih kompanija u zdravstvu. Svoje poslovanje temelje na naprednim tehnologijama razvijajući i unapređujući medicinsku struku te pružaju terapijske postupke koje dovode do ozdravljenja ili bolje kvalitete života pacijenta. S obzirom na direktni utjecaj na čovjeka i čovjekovo zdravlje, u marketingu važno je potvrditi svaku činjenicu provedenim kliničkim istraživanjem i anketama o percepciji pacijenata o mogućim novim načinima i mogućnostima koje pružaju nove tehnologije. Za izradu ovog rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka, prikupljanje primarnih podataka obavljeno je putem dubinskog intervjua sa marketinškim stručnjakom. Svi podaci su objedinjeni i interpretirani u ovom radu.

Istraživanje je obuhvatilo lokalnu podružnicu kompanije Medtronic, Medtronic Adriatic, koja posluje na području adria regije. Putem intervjua ispitan je marketinški menadžer divizije za dijabetes kao osobe zadužene za provođenje i definiranje lokalne marketinške kampanje. Zaključci izvedeni iz istraživanja potvrđuju kako se marketinška strategija definira paralelno uz razvijanje proizvoda, pri tome provodeći specifična pred tržišna istraživanja karakteristična za industriju medicinskih uređaja. Nadalje, način i taktike komercijalizacije i oglašavanja vrše se sukladno zakonskim odrednicama koje limitiraju

metode oglašavanja uzimajući uspoređujući ih sa standardnim metodama. Komercijalne taktike specifične su na tržištu medicinskih uređaja te su definirane ovisno o kategoriji proizvoda. S druge strane istraživanje pokazuje kako bez obzira na tromost i zakonska ograničenja tržišta, kompanije nalaze načine izrade kreativnih kampanja i načina usmjerenja marketinških strategija. Ispitanik je potvrdio kako marketinška strategija uvelike ovisi o okruženju u kojem se ona provodi te potpori države, odnosno tržišta na kojem se nastupa te je istaknuo važnost održavanja dugoročnog kontakta sa pacijentima i doktorima. Ključno na tržištu medicinskih uređaja je uspostaviti dugoročni odnos sa pacijentima uzimajući u obzir kako upravo oni postaju ovisni o terapijskim učincima proizvoda.

Ključne riječi: marketinška strategija, tržište medicinskih uređaja, komercijalizacija

Abstract:

In a company's strategic planning, marketing strategy is a key strategic product commercialization plan. Companies are making significant efforts to recognize the potential and cost-effectiveness of investing in the target market. Different types of marketing strategies provide marketing experts with a starting point in creating customized marketing plans in accordance with the set goal, sometimes marketing strategies must be tailored to the market or end users of the product or service. This thesis deals with the specifics of marketing strategies in the market of medical technology products, where the specifics of the market and industry largely depend on legal restrictions and predefined procedures, every detail related to patient safety and information requires special attention of marketing experts in creating marketing strategies.

Companies that operate in the market of medical technology products are one of the most innovative companies in healthcare. They base their business on advanced technologies by developing and advancing the medical profession and providing therapeutic procedures that lead to healing or a better quality of life for the patient. Given the direct impact on man and human health, in marketing it is important to confirm every fact conducted by clinical research and surveys on patients' perceptions of possible new ways and possibilities of new technologies. Primary and secondary data sources were used for the preparation of this paper, and the collection of primary data was done through an in-depth interview with a marketing expert. All data are summarized and interpreted in this paper.

The research included a local branch of Medtronic, Medtronic Adriatic, which operates in the adria region. Through the interview, the marketing manager of the diabetes division was questioned as the person in charge of conducting and defining the local marketing campaign. The conclusions drawn from the research confirm that the marketing strategy is defined in parallel with product development, while conducting specific pre-market research characteristic of the medical device industry. Furthermore, the manner and tactics of commercialization and advertising are carried out in accordance with legal provisions that limit the methods of advertising by comparing them with standard methods.

Commercial tactics are specific to the medical device market and are defined depending on the product category. On the other hand, research shows that despite the sluggishness and legal constraints of the market, companies are finding ways to design creative campaigns and ways to target marketing strategies. The respondent confirmed that the marketing strategy largely depends on the environment in which it is implemented and the support of the state, ie the market in which it operates, and stressed the importance of maintaining long-term contact with patients and doctors. The key in the medical device market is to establish a long-term relationship with patients, taking into account how they become dependent on the therapeutic effects of the product.

Keywords: marketing strategy, medical device market, commercialization

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. PREDMET I CILJ RADA	1
1.2. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA.....	1
1.3. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA	1
2. MARKETINŠKA STRATEGIJA	3
2.1. POJAM I ZNAČENJE MARKETINŠKE STRATEGIJE.....	4
2.2. HIJERARHIJSKE RAZINE OBLIKOVANJA I PRIMJENE MARKETINŠKE STRATEGIJE.....	5
2.2.1. <i>Generičke strategije Michaela E. Portera</i>	5
2.2.2. <i>Strategija poziciranja</i>	7
2.2.3. <i>Strategije marketinga za zrela i opadajuća tržišta</i>	7
2.2.4. <i>Strategije vertikalne i horizontalne integracije</i>	8
2.3. MARKETINŠKI PLAN.....	9
3. SPECIFIČNOSTI TRŽIŠTA MEDICINSKIH TEHNOLOŠKIH PROIZVODA.....	11
3.1. DEFINIRANJE TRŽIŠTA MEDICINSKIH TEHNOLOŠKIH PROIZVODA.....	11
3.2. POJAM I ETIOLOGIJA MEDICINSKOG PROIZVODA/IN VITRO PROIZVODA	12
3.3. PRISTUP TRŽIŠTU I KOMERCIJALNE TAKTIKE.....	16
3.3.1. <i>Proces pristupa tržištu</i>	16
3.3.2. <i>Korisnici i kupci medicinskih uređaja</i>	17
3.3.3. <i>Komercijalne taktike</i>	20
3.4. INDUSTRIJA MEDICINSKIH UREĐAJA	20
3.4.1. <i>Trendovi u industriji medicinskih uređaja</i>	23
4. SPECIFIČNOSTI MARKETINŠKIH STRATEGIJA NA TRŽIŠTU MEDICINSKIH TEHNOLOŠKIH PROIZVODA – ANALIZA POSLOVNOG SLUČAJA MEDTRONIC.....	27
4.1. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA.....	27
4.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	28
4.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	28
4.4. RASPRAVA	35
4.5. OGRANIČENJA	38
ZAKLJUČAK	39
POPIS LITERATURE:.....	42
POPIS SLIKA:.....	45
ŽIVOTOPIS:.....	46
PRILOG:	49

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada obuhvaća područje medicinskih tehnologija s naglaskom na specifičnosti marketinških strategija unutar tržišta. Medicinske tehnologije obuhvaćaju širok portfelj proizvoda, čije marketinške strategije uključuju posebne pripreme i realizacije upravo radi posebnosti samog proizvoda. Marketinške strategije na tržištu medicinskih tehnologija predstavljaju temelj tržišnog pozicioniranja nakon provedenih pred tržišnih radnji (kliničkog ispitivanja i odobrenja od prijavljenih tijela), zbog specifičnosti samih proizvoda marketinške strategije dobivaju sve veću pažnju pri inoviranju i lansiranju proizvoda. U radu će se prikazati studija slučaja kompanije Medtronic koji će poslužiti kao primjer vodeće kompanije na tržištu medicinskih tehnologija. Cilj rada je prikazati specifičnosti i razlike marketinških strategija na tržištu medicinskih proizvoda koji su ključni za ostvarenje poslovne konkurentnosti, učinkovitosti i ostvarenja dugoročne tržišne pozicije.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Prilikom izrade rada koristili su se primarni i sekundarni podaci. Primarni podaci korišteni su prikupljanjem informacija od kompanije Medtronic Adriatic dobivenih metodom intervjua s marketing menadžerom. Sekundarni podaci odnose se na teorijski okvir diplomskog rada. Sekundarni podaci prikupljeni su iz znanstvenih i stručnih članaka, knjiga, publikacija i druge literature dostupne na internetu, te su prikupljeni metodom arhivskog prikupljanja podataka.

1.3. Sadržaj i struktura rada

U prvom poglavlju „Uvod“ su navedeni predmet i cilj rada, svrha i ciljevi, znanstvene metode i izvori podataka te je obrazložena struktura rada. Nadalje u drugom poglavlju „*Marketinška strategija*“ obrađuje se teorijski okvir rada te se pojmovno određuju strategija, marketinška strategija te marketinški plan kao i pojedine marketinške strategije. U trećem poglavlju pod nazivom „*Specifičnosti tržišta medicinskih tehnoloških proizvoda*“ obrađena je tema definiranja industrije medicinskih uređaja, te su navedene specifičnosti vezane uz pristup, sudionike,

komercijalizaciju na tržištu. Također u trećem poglavlju pružen je pregled industrije medicinskih uređaja i njegovih sudionika, kao i trenutnih trendova. Četvrto poglavlje „Specifičnosti marketinških strategija na tržištu medicinskih tehnoloških proizvoda – analiza poslovnog slučaja Medtronic“ prikazuje samostalno istraživanje autora kroz-polu strukturirani intervju sa zaposlenikom relevantnim za istraživano područje u industriji medicinskih uređaja. Također u četvrtom poglavlju su interpretirani rezultati, analiza i rasprava te su navedena ograničenja istraživanja. Posljednje u zadnjem poglavlju „*Zaključak*“ sumirane su sve navedene činjenice u radu te donesen zaključak temeljen na teorijskom i istraživačkom djelu rada.

2. MARKETINŠKA STRATEGIJA

Svaka kompanija mora razviti vlastiti plan igre za dugoročni opstanak i rast na temelju specifičnih okolnosti, sposobnosti, ciljeva i resursa tvrtke. Ovo je fokus strateškog planiranja—proces razvoja i održavanja strateških odrednica između ciljeva tvrtke i promjenjivih marketinških prilika. Strateško planiranje postavlja temelj za ostatak planiranja tvrtke. Poduzeća obično razvijaju godišnje, dugoročne i strateške planove. Godišnji i dugoročni planovi definiraju kako tvrtka trenutno posluje i raste. Nasuprot tome, strateški plan definira usklađenost tvrtke u iskorištavanju prilika u promjenjivom okruženju (Kotler i Armstrong, 2018).

Sama riječ strategija dolazi od starogrčke riječi strategija (čin generala). Kombinacija riječi strados (vojska) i agos (vodstvo). Pojam je zadržao svoje vojno značenje sve do 18. stoljeća, kada se odnosio na vojnu vještinu planiranja, organiziranja i vođenja rata, a povezivao se i s političkom vještinom dolaska na vlast ili zadržavanja vlasti. Strategija uvijek znači nešto važno i ključno za uspjeh (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014).

Osmišljavanje prave marketinške strategije tijekom vremena zahtijeva skup vještina discipline i fleksibilnosti koje tvrtke trebaju posvetiti svojim strategijama, ali ih istovremeno i poboljšati. Samo odabrani skup tvrtki ima povijesne odrednice marketinških posrednika. Te su tvrtke usmjerene na kupca i organizirane da brzo i učinkovito odgovore na promjenjive potrebe kupaca. Kvalitetni HR u marketingu i drugim odjelima prihvaća mantru da je kupac kralj. Snažno vodstvo Uz uspješne marketinške lidere, prisutna je u odabranoj skupini marketinških posrednika. Kako bi osigurali optimalnu provedbu kampanje, marketinški stručnjaci moraju sustavno strateški planirati u tri ključna područja: (1) upravljanje poslovanjem kao portfeljem, (2) ocjenjivanje rasta tržišta i pozicije tvrtke na tržištu i (3) kreiranje strategije. Tvrtka mora razviti ključni plan za postizanje svakog pojedinačnog dugoročnog poslovnog cilja (Kotler i Lane Keller, 2016).

2.1. Pojam i značenje marketinške strategije

Pojam marketinške strategije podrazumijeva postizanje zacrtanih ciljeva u izvjesnom vremenskom razdoblju. Samo definiranje pojma marketinške strategije obuhvaća širi spektar aktivnosti od postizanja ciljeva. Postoje višestruke definicije pojma marketinške strategije te će se neke od njih navesti u nastavku.

Marketinška strategija fokusira se na prepoznavanje tržišnih mogućnosti, definiranje ciljnog tržišta i razvoj marketinškog miksa radi postizanja dugoročnih konkurentskih i potrošačkih prednosti. Postoje određena preklapanja između korporativne i marketinške strategije. Marketinška strategija jedinstvena je po tome što ima odgovornost procijeniti potrebe kupaca i postizanje konkurentске prednosti kompanije, a obje u konačnici moraju se voditi prema misiji kompanije. Marketinška strategija mora biti u skladu s potrošačevim potrebama, percepcijama i uvjerenjima (Pride i Ferrell, 2000).

Marketinška strategija je proces kojim se organizacija usklađuje s tržištem na kojem se odlučila poslovati. Na ovaj način, marketinška strategija provodi poslovne ciljeve i strategije sukladno tržišnim uvjetima i marketinškim aktivnostima. U praktičnom smislu, marketinška strategija je proces koji obuhvaća povezivanje svih resursa kompanije te fokusira svoje aktivnosti i outpute kako bi zadovoljili postojeće i u budućnosti buduće želje i potrebe ciljanih potrošača (Fifield 2008).

Marketinška je strategija „mogućnost da svi relevantni sudionici (dioničari, menadžment, djelatnici, sindikati i dr.) spoznaju dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, kao i mogućnosti za njihovo ostvarenje uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa.“(Renko i Pavičić, 2004).

Marketinška strategija sadržava plan za najbolju uporabu sredstava organizacije i taktiku za ostvarenje njezinih ciljeva. Ona je velika sila onoga što će organizacija raditi na nekom tržištu, plan igre za postizanje ciljeva, odnosno faktor usklađenja internih sposobnosti organizacija i vanjskih prilika (Pavičić, Gnjidić i Drašković, 2014).

Sve navedene definicije marketinške strategije imaju zajedničku odrednicu, a to je prepoznavanje pravih prilika na tržištu što podrazumijeva ne samo važnu pripremu i istraživanje, već i implementaciju svih resursa u provođenje iste. Marketinška strategija predstavlja temelj poslovanja prema dugoročnom poslovnom cilju s kojim se ostvaruju značajne konkurentske prednosti. Svaka kompanija, mora kreirati za sebe potpuno prilagođenu strategiju vođenu principima teorije i tržišnog istraživanja usklađenih sa ciljevima kompanije.

Implementacija marketinške strategija ključna je za uspjeh bilo koje kompanije jer je odgovorna za implementaciju marketinške strategije. Implementacija marketinške strategije je vrlo širok pojam, i za to razlog zašto je često pogrešno shvaćen. Neki od ovih nesporazuma proizlazi iz činjenice da se marketinške strategije gotovo uvijek realiziraju drugačije od očekivanog. Zapravo, sve kompanije imaju dvije strategije: svoju optimalnu strategiju i ostvarenu strategiju. Optimalna marketinška strategija je ono što tvrtka želi ostvariti - planirani strateški izbori kompanije pojavljuju se u samom marketinškom planu. Ostvarena marketinška strategija je, s druge strane, strategija koja se zapravo provodi (Ferrell 2021). Marketinška strategija neizbježna je stavka osmišljavanja ključna za daljnji rast i razvoj kompanije, koja predstavlja nužno sredstvo djelovanja i identificiranja na tržištu.

2.2. Hijerarhijske razine oblikovanja i primjene marketinške strategije

Odabir ispravne marketinške strategije predstavlja ključnu komponentu razvoja proizvoda i nastupa na tržištu. Prije odabira i kreiranja marketinške strategije potrebno je provesti kompletnu analizu unutarnjih čimbenika kompanije kao i vanjskih čimbenika koja omogućuje donošenje ispravnih odluka s obzirom na kretanja na tržištu. Važno je poznavati osnovne marketinške strategije koje su točka polazišta kreiranja prilagođenih marketinških planova.

2.2.1. Generičke strategije Michaela E. Portera

Svako poduzeće mora osmisliti strategiju za postizanje svojih ciljeva, koja se sastoji od marketinške strategije, tehnološke i strategije nabave. Michael Porter predložio je tri opće strategije koje pružaju dobro polazište za strateško razmišljanje: strategija troškovnog vodstva , diferencijacije proizvoda i segmentacije.

A. Strategija troškovnog vodstva

Generička strategija troškovnog vodstva fokusira se na stjecanje konkurentske prednosti s najnižim troškovima i strukturom troškova u industriji. Kako bi se postigla strategija niskih troškova, organizacija mora imati nisko troškovno vodstvo, troškovno učinkovitu proizvodnju s brzom distribucijom i nadopunjavanjem te radnu snagu predanu strategiji troškovnog vodstva. Organizacija mora biti voljna prekinuti sve aktivnosti u kojima nemaju troškovnu prednost i outsource poslove drugim organizacijama koje imaju troškovnu prednost. Postoji mnogo načina za postizanje vodstva u troškovima, poput masovne proizvodnje, masovne distribucije, ekonomije opsega, tehnologije, dizajna proizvoda, ulaznih troškova, maksimizacije resursa i pristupa sirovinama (Bhattarai 2018).

B. Strategija diferencijacije proizvoda

Diferencijacija proizvoda predstavlja različitosti u portfelju proizvoda kompanije koja ih izdvaja od konkurencije. Percepcija potrošača o brandu predstavlja iznimnu važnu karakteristiku diferencijacije proizvoda jer se diferencijacija među konkurentskim brandovima može bazirati na stvarnim karakteristikama (npr., specifikacijama, značajkama ili dizajnu proizvoda) ili psihološkim karakteristikama (npr., percepcija). Važne značajke diferencijacije proizvoda uključuju opis proizvoda, korisničku podršku i percepciju (Ferrell, D. Hartline, 2011). Glavni nedostatak strategije diferenciranog marketinga je taj što može dovesti do visokih troškova, kako u proizvodnji tako i u marketingu široke linije proizvoda. Ovisno o resursima tvrtke, diferencirani marketing može pomoći u postizanju potpune konkurentske prednosti na tržištu (Hooley, Nicoulaud, Rudd i Lee, 2012).

C. Strategija segmentacije

Strategija segmentacije kompanije i njezin izbor jednog ili više ciljnih tržišta ovise o internoj sposobnost da identificira karakteristike kupaca unutar ciljnih tržišta. To uključuje odabir najrelevantnijih varijabli za identifikaciju i definiranje ciljnog tržišta ili tržišta. Mnoge od ovih varijabli, uključujući demografiju, stil života, upotrebu proizvoda ili veličinu tvrtke, proizlaze iz dijela analize situacije u marketinškom planu (Ferrell i Hartline, 2011).

Segmentacija se može temeljiti na kriterijima poput zemljopisa, demografije, društvenih osobina, osobnih karakteristika pojedinaca, cjenovne osjetljivosti, kupovne moći, upotrebe proizvoda ili prednosti koje proizvod pruža. Važno je naglasiti kako koristi od segmentacije su multi-dimenzionalne (Tvede i Ohnemus, 2001).

2.2.2. Strategija poziciranja

“Osnovna ideja iza pozicioniranja nije ono što radite sa svojim proizvodom ili uslugom, već je sve u tome što činite umu potencijalnog klijenta.” (Fifield 2008).

Pozicioniranje se odnosi na stvaranje mentalne slike ponude proizvoda i njegovih razlikovnih značajki u svijesti ciljanog tržišta. Mentalna slika može se temeljiti na stvarnim ili uočenim razlikama među konkurentskim tržištima. Slično pozicioniranje marke s konkurentskom postaje teže kada mnoge marke zauzimaju isti prostor. Najvažniji alat diferencijacije proizvoda je brand. Kupčeva percepcija marke je od iznimne važnosti u diferencijaciji proizvoda jer razlike među konkurentskim markama mogu se temeljiti na stvarnim kvalitetama (npr. karakteristike, značajke ili stil) ili psihološkim kvalitetama (npr., percepcija i slika) (Ferrel 2010).

2.2.3. Strategije marketinga za zrela i opadajuća tržišta

Značajka zrelog tržišta je zasićenje tržišta, odnosno znak da većina potrošača već posjeduje ili koristi proizvod. Stope rasta prodaje usporavaju se i usklađuju sa stopama rasta stanovništva. Distribucijski su kanali u postupnosti popunjeni, a cjenovna je konkurencija intenzivna. Kako bi održala i povećala interes potrošača, poduzeća se služe sve sofisticiranijom strategijom diferencijacije proizvoda i usluga te promocije, što zahtjeva veće troškove, a zbog smanjenja cijena rezultira još većim smanjenjem profita. Faza zrelosti može trajati kratko. Neki se proizvodi mogu zadržati u fazi zrelosti čak veoma dugo (desetljećima). Iako je vrlo teško odrediti početak faze zrelosti, može se generalno zaključiti da ona započinje u razdoblju kada tržište još raste, a prodaja se počinje usporavati. Opadajuće tržište uključuje pad potražnje, koji je uzrokovan različitim vanjskim razlozima kao što su: promjene u tehnologiji, promjene u potrebama ili ukusima potrošača ili pomaci u vladinoj politici. Mali je broj proizvođača u mogućnosti opstati, te se služe agresivnim strategijama kako bi eliminirali što veći broj konkurenata. Cijene i profiti su na

najnižim razinama, a potrošači postaju nezainteresirani. Konkretni strateški marketinški pristupi u fazi zrelosti su: modifikacija tržišta, modifikacija proizvoda I modifikacija marketinškog miksa. Strategije prikladne za opadajuća tržišta su: likvidacija poslovanja, ulaganje u poslovanje kako bi se postigao rast, postizanje profitabilnog opstanka dominirajući na tržištu i ulaganje (muženje) od ulaganja u cilju brzog povrata gotovine (Renko 2009).

2.2.4. Strategije vertikalne i horizontalne integracije

Vertikalna integracija i kooperacija predstavljaju rast kompanije putem koje se ona povezuje sa proizvođačima ili trgovačkim kompanijama na veliko, odnosno širi se prema djelatnostima svojih kupaca i dobavljača te na taj način pokušava poboljšati konkurentsku prednost (Ćuić i Berber b.d.). Dobre strane vertikalne integracije i kooperacije su: (Todosijević 2009):

- veći stupanj kontroliranja proizvoda i usluga kako bi se bolje zadovoljile potrebe i zahtjevi određenih ciljnih grupa i tržišnih segmenata;
- otklanjanje rizika u uvjetima nestabilnih ili nesigurnih izvora nabave;
- uspješnije provođenje filozofije diferencijacije na tržištu;
- optimizacija troškova poslovanja i njihovo smanjivanje.

Strategiju vertikalne integracije primjenjuju uglavnom velike kompanije. Ona im omogućava smanjenje ovisnosti od ključnih kupaca i dobavljača kao i povećanje njihove pregovaračke moći, te iskorištavanje prednosti ekonomije obujma i smanjivanje ukupnih troškova. Rast kompanije se može ostvariti putem horizontalnog spajanja sa drugim kompanijama ili putem uspostavljanja određenih kooperativnih odnosa. Horizontalna integracija se odnose na partnerstva i mreže u koje ulaze kompanije, ma koliko to izgledalo paradoksalno jer se radi o stvarnim ili potencijalnim konkurentima. Riječ je o kupovini drugih kompanija iz iste djelatnosti, njihovo spajanje odnosno integracija. Ova forma integracije omogućava kompanijama da kompletiraju svoju ponudu, povećaju tržišni udio, i istovremeno koriste neka zajednička tržišna znanja (Ćuić i Berber b.d.).

Motivi horizontalne integracije mogu biti različiti, a dominantni su sljedeći (Radosavljević 2006):

- kreiranje ekonomije obujma;
- povećanje efikasnosti u korištenju posuđenog kapitala;
- povećanje tržišnog udjela i proširenje linije proizvoda;
- optimiziranje prostornih komponenti razvoja kompanije;
- dobivanje određenih popusta u taksama i drugim dažbinama;

- povećanje istraživačkog potencijala, a sa njim i razvojne sposobnosti;
- osiguranje fleksibilnosti;
- tendencije u razvoju tržišnih potreba;
- aktivnosti konkurencije i sl.

2.3. Marketinški plan

Marketinški plan je pisani dokument koji navodi marketinške aktivnosti koje treba izvršiti, implementirati te ocijeniti marketinške strategije organizacije. Razvijanje jasnog, dobro napisanog marketinškog plana, iako oduzima puno vremena, važan je. Omogućuje jedinstvenu marketinšku viziju tvrtke i temelj je interne komunikacije. Ona ocrta marketinške odgovornosti i zadaće te ocrta rasporede provedbe. Plan predstavlja ciljeve i navodi način raspoređivanja sredstava za njihovo postizanje. Konačno, marketinški plan pomaže menadžerima da prate i procjenjuju učinkovitost marketinške strategije (Pride i Ferrell, 2019).

Marketinški planovi ne stvaraju se izolirano. Za razvoj uspješnih strategija i akcijskih programa, marketinškim stručnjacima su potrebne ažurirane informacije o okruženju, konkurenciji i tržišnim segmentima koji će se opsluživati. Često je analiza internih podataka polazište za procjenu trenutne marketinške situacije, dopunjenu marketinškom inteligencijom i istraživanjem cjelokupnog tržišta, konkurencije, ključnih pitanja te prijetnji i mogućnosti. Nakon provedbe plana, marketinški stručnjaci koriste različite istraživačke tehnike za mjerenje napretka prema ciljevima i identificiraju područja za poboljšanje ako rezultati ne odgovaraju projekcijama. Konačno, marketinško istraživanje pomaže marketinškim stručnjacima da nauče više o zahtjevima svojih potrošača, očekivanjima, percepcijama i razinama zadovoljstva. Ovo dublje razumijevanje pruža temelj za izgradnju konkurentne prednosti putem dobro informiranih odluka o segmentiranju, ciljanju, razlikovanju i pozicioniranju. Stoga bi marketinški plan trebao opisati koja vrsta tržišnog ispitivanja će se provesti i kako će se rezultati primijeniti (Kotler, Armstrong i Harris, 2020).

Struktura marketinškog plana ne treba se promatrati kao niz sekvencijalnih koraka planiranja. Mnogi elementi marketinškog plana kreiraju se istodobno i zajedno jedno s drugim. Nadalje, svaki marketinški plan ima različit sadržaj, ovisno o organizaciji, svoju misiju, ciljeve i komponente

marketinškog miksa. Ne postoji jedan jedini ispravan format za marketinški plan. Mnoge organizacije imaju svoj vlastiti format ili terminologiju za izradu marketinškog plana. Svaki marketinški plan trebao bi biti jedinstven za tvrtku za koji je stvoren. Međutim, iako bi format i redoslijed izlaganja trebali biti fleksibilni, iste vrste pitanja i tematska područja treba obuhvatiti bilo kojim marketinškim planom (Lamb, Hair i McDaniel 2018).

Elementi marketinškog plana su (Kotler i Lane Keller, 2016):

- 1) Izvršni sažetak
- 2) Analiza stanja
- 3) Marketinška strategija
- 4) Financije
- 5) Kontrola

3. SPECIFIČNOSTI TRŽIŠTA MEDICINSKIH TEHNOLOŠKIH PROIZVODA

3.1. Definiranje tržišta medicinskih tehnoloških proizvoda

Industrija medicinskih tehnoloških proizvoda neizostavni je dio zdravstvenog sektora. Uključuje, prije svega, medicinske proizvode koja pojednostavljaju prevenciju, dijagnostiku i liječenje bolesti. Najpoznatiji medicinski tehnološki proizvodi su, među ostalim, pacemakeri, radiološki instrumenti, aparati za dijalizu i implantati (Statista b.d.). Industrija medicinskih tehnoloških proizvoda (koja se naziva i industrija medicinskih uređaja) sastoji se od proizvoda, instrumenata, aparata ili strojeva koji se koriste u prevenciji, dijagnostici ili liječenju bolesti, ili za otkrivanje, mjerenje, obnavljanje, ispravljanje ili modificiranje struktura ili funkcija tijela za određenu zdravstvenu svrhu. Obično se svrha medicinskog proizvoda ne postiže farmakološkim, imunološkim ili metaboličkim sredstvima (SelectUSA, b.d.). Bez medicinskih uređaja uobičajeni medicinski zahvati – od previjanja uganulog gležnja, do dijagnosticiranja HIV/AIDS-a, implantacije umjetnog kuka ili bilo kakve kirurške intervencije – ne bi bili mogući.

Medicinski uređaji koriste u različitim okruženjima, na primjer, laici kod kuće, osoblje i kliničari u vanbolničkim ustanovama, optičari i stomatolozi te zdravstveni djelatnici u naprednim medicinskim ustanovama, za prevenciju i probir te i u palijativnoj skrbi. Takve zdravstvene tehnologije koriste se za dijagnosticiranje bolesti, za praćenje liječenja, za pomoć osobama s invaliditetom te za intervenciju i liječenje bolesti, kako akutnih tako i kroničnih bolesti (WHO b.d.). Industrija medicinskih uređaja je brzorastuće područje, a kako bi se osigurala sigurnost korisnika/pacijenata, uređaji se moraju testirati. Postoji nekoliko propisa za njihovo testiranje. ISO standardi, točnije ISO 10993, daju regulatorne smjernice za kategorizaciju i protokole za ispitivanje biokompatibilnosti ovih uređaja. Na temelju vrste i trajanja kontakta, te postotka prikazanog rizika, medicinski proizvodi se razvrstavaju u različite vrste (Prakash Srinivasan Timiri, Logesh i Pramila 2020.).

3.2. Pojam i etiologija medicinskog proizvoda/in vitro proizvoda

Prema Zakonu o medicinskim proizvodima (ZOP 76/13), medicinski proizvod je svaki instrument, naprava, uređaj, programska podrška, materijal ili drugi predmet koji je uporabljen samostalno ili zajedno s nekim drugim predmetom uključujući i programsku podršku koju je njegov proizvođač namijenio za dijagnostičke ili terapijske svrhe i koja je programska podrška nužna za njegovu pravilnu primjenu namijenjen od proizvođača za uporabu kod ljudi radi:

- dijagnosticiranja, sprječavanja, praćenja, liječenja i ublažavanja bolesti,
- dijagnosticiranja, praćenja, liječenja, kontrole, ublažavanja ili otklanjanja tjelesnog oštećenja ili nedostatka,
- ispitivanja, otklanjanja ili nadomještanja ili preinake anatomskih ili fizioloških funkcija organizma,
- kontrole začeca,

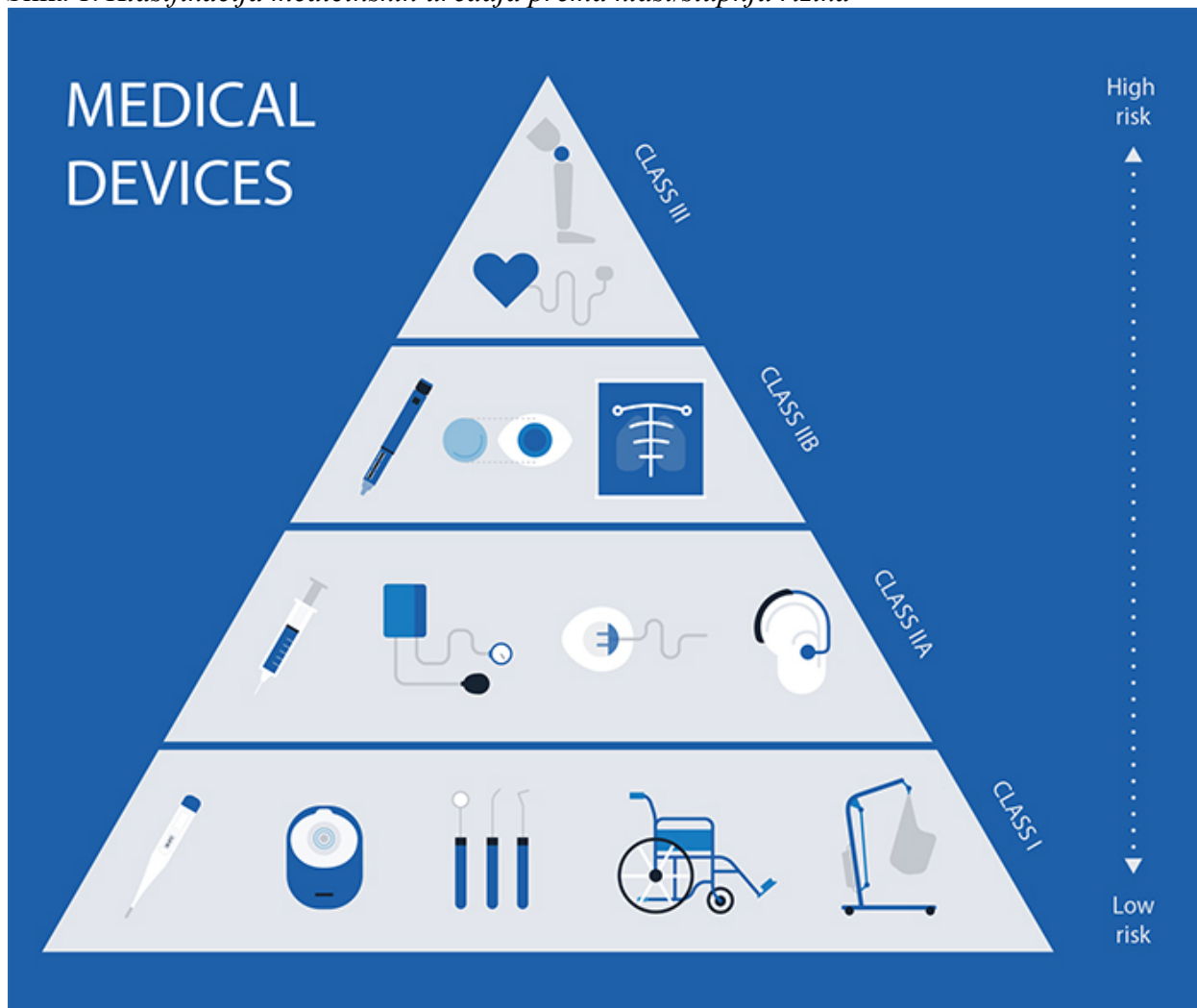
i koji svoje glavno namjeravano djelovanje u/ili na ljudskom tijelu ne postiže farmakološkim, imunološkim ili metaboličkim učincima, iako njegovo djelovanje može biti potpomognuto takvim učincima.

Medicinske proizvode klasificiramo prema stupnju rizika na četiri klase (skupine): (ZOP 76/13)

1. I. klasa – medicinski proizvodi s niskim stupnjem rizika za korisnika
2. IIA. klasa – medicinski proizvodi s višim stupnjem rizika za korisnika
3. IIB. klasa – medicinski proizvodi s visokim stupnjem rizika za korisnika
4. III. klasa – medicinski proizvodi s najvišim stupnjem rizika za korisnika

Za svaki stupanj rizika postoje različiti postupci ocjenjivanja sukladnosti medicinskog proizvoda koji se moraju provesti kako bi se proizvod stavio na tržište EU. Za ocjenjivanje sukladnosti medicinskih proizvoda klase I, odgovorni su sami proizvođači s obzirom na nisku razinu rizika za korisnika. Za ocjenjivanje sukladnosti medicinskih proizvoda viših klasa rizika uključena su Prijavljena tijela (engl. *Notify body*) (Lalić i Sertić 2021).

Slika 1. Klasifikacija medicinskih uređaja prema klasi/stupnju rizika



Izvor: Regdesk, Dostupno na: <https://www.regdesk.co/ireland-reg/> (preuzeto 23. prosinca 2021.)

Prema Zakonu o medicinskim proizvodima (2013) in vitro dijagnostički medicinski proizvod je svaki medicinski proizvod koji je reagens, proizvod reagensa, kalibrator, kontrolni materijal, instrument, naprava, oprema ili sustav bez obzira na to upotrijebljava li se sam ili u kombinaciji, namijenjen od proizvođača za ispitivanje uzoraka in vitro, uključujući donacije krvi i tkiva podrijetlom iz ljudskog tijela, isključivo ili uglavnom u svrhu pribavljanja podataka:

- Za određivanje fiziološkog ili patološkog stanja,
- Za određivanje kongenitalnih anomalija,
- Za određivanje sigurnosti i kompatibilnosti s korisnikom,

- Za praćenje terapijskih zahvata.

Umjesto navođenja imena specifičnih *in vitro* dijagnostičkih medicinskih proizvoda ili oboljenja, razvrstavanje proizvoda na temelju rizika određuje se u skladu s njegovom namjenom te se uzima u obzir ne samo rizik za pojedinca, nego i rizik za javno zdravlje. U skladu s međunarodnim načelima razvrstavanja postoje sljedeće četiri klase (Europska Unija, 2018):

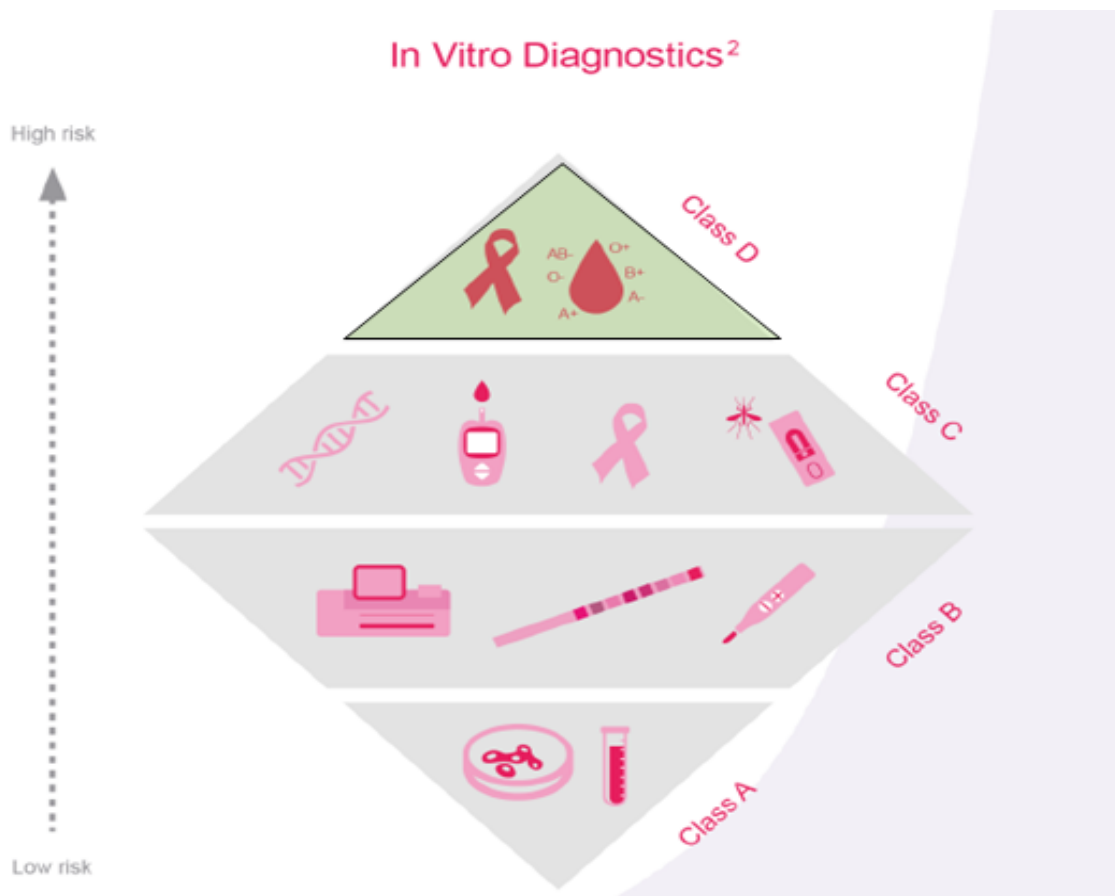
A: nizak rizik za pojedinca i nizak rizik za javno zdravlje, npr., posude za uzorke, proizvodi za opću laboratorijsku upotrebu, pribor bez štetnih karakteristika, puferi, sredstva za ispiranja, podloge za kulturu, histološke boje ako su namijenjene za specifično ispitivanje, instrumenti namijenjeni za *in vitro* zahvate (Obelis, n.d.)

B: umjeren rizik za pojedinca i/ili nizak rizik za javno zdravlje, npr., klinički kemijski testovi, specifični samo testirajući *in vitro* uređaji

C: visok rizik za pojedinca i/ili umjeren rizik za javno zdravlje, npr., ispitivanje kompatibilnosti za transfuziju, transplantaciju, primjenu stanica, isključujući visokorizične krvne grupe; testovi za zarazne bolesti/ uzročnike spolno prenosivih bolesti/ biomarkere raka/ prateću dijagnostiku/ genetsko testiranje/ TORCH probir/ kongenitalne poremećaje/ praćenje visokorizičnih lijekova/ tvari, npr. Glukoza u krvi/ većina *in vitro* uređaja za samotestiranje. (Obelis, n.d.)

D: visok rizik za pojedinca i visok rizik za javno zdravlje, npr., probir na prenosive agense i visokorizične krvne grupe za transfuziju, transplantaciju, staničnu primjenu,; po život opasni prenosivi uzročnici: probir gdje je moguć visok rizik od širenja i otkrivanja infektivnog opterećenja uz simultano praćenje bolesnika, npr. Krvne grupe AB0, Rh, Kidd, Duffy; HIV 1 i 2, Humani T-limfotropni virus tip I i II, Hepatitis B i C, Chagasova bolest, probir krvi na sifilis. (Obelis, n.d.)

Slika 2. Klasifikacija In Vitro dijagnostičkih medicinskih proizvoda prema klasi/stupnju rizika



Izvor: European Cancer Patient Coalition, Dostupno na: <https://ecpc.org/wp-content/uploads/2020/10/Siska.pdf> (preuzeto 23. prosinca 2021.)

3.3. Pristup tržištu i komercijalne taktike

Sektor zdravstvene tehnologije ne može uspjeti lansirati medicinske uređaje na tržište osim ako odobrenje proizvoda, naknade troškova i cijena medicinskih uređaja za svaki proizvod nije suštinski usklađena i sinkronizirana s marketingom specifičnim za proizvod. Proizvođači medicinskih uređaja stoga moraju prijeći izravno od jedinog dobavljača medicinskih uređaja izravno do pružatelja cjelovitih usluga izvanbolničke i bolničke skrbi. Tržište medicinskih uređaja prolazi kroz promjenu paradigme. To znači da su mali i srednji proizvođači medicinskih uređaja koji žele dobiti pristup tržištu suočeni sa sve većim izazovima: sve većim pritiskom na cijene, intenzivnijim fokusom na dobrobit i digitalizaciju zdravstvene skrbi i promjenom propisa EU-a o medicinskim uređajima, dok se donose nove odluke koje se uspostavljaju u procesima nabave u bolnicama (AiM, n.d.).

3.3.1. Proces pristupa tržištu

Proizvođači medicinskih proizvoda kako bi pristupili tržištu Europske unije moraju osigurati certifikacije vlastitih proizvoda popisanih Uredbom (EU) 2017/745 kao i legislativne procedure. ISO certifikacija omogućuje proizvodnju medicinskih proizvoda. Certifikat se dodjeljuje u dva oblika kao certifikat proizvoda ili certifikat sustava upravljanja kvalitetom. Većina kompanija odlučuje se za certifikat sustava upravljanja kvalitetom, na primjer, ISO13485:2016. ISO13485 je opći standard za medicinske proizvode. Ovisno o inovaciji, postoje i dodatni specifični ISO standardi, poput standardi za biokompatibilnost (ISO10933) i standardi proizvodnje koji omogućavaju proces projektiranja i testnih smjernica. (Piester i Rosager 2017, str. 153)

Da bi proizvod mogao ostvariti komercijalnu svrhu te izaći na ciljano tržište potrebno je zadovoljiti pravne norme, CE oznaka u zemljama europske unije. CE oznaka je skraćenica od „Conformite Europeenne“ (engl. European Conformity) i predstavlja oznaku proizvođača da je proizvod sukladan sa smjernicama EU i odgovarajućim Europskim normama na koje se pozivaju smjernice. CE oznaka omogućuje slobodan protok robe na tržištu EU i iz tog razloga CE oznaku zovu i „putovnicom, kartom za Europsko tržište“. CE oznaka na proizvodu predstavlja oznaku da proizvod ispunjava sve bitne zahtjeve glede sigurnosti i zdravlja u pogledu smjernica EU i harmoniziranih normi (Tuv Nord Adriatic, n.d.).

Tvrtka DePuy koja je dio kompanije Johnson & Johnson proizvodila je i plasirala proizvode metalnih proteza za kuk uz činjenicu da nakon implantacije prilikom trenja implantata dolazi do ispuštanja metalnih čestica u krvotok osobe. Sami podatak znači da kliničko ispitivanje prije lansiranja proizvoda nije provedeno u skladu sa pozitivnom kliničkom praksom, te upravo sustav jedinstvene identifikacije proizvoda (sustav UDI) omogućuje da svaki pojedini proizvod koji je implementiran u ljudski organizam bude numeriran u slučaju nepoželjnih posljedica. UDI predstavlja pred korak koji svaki proizvođač mora zadovoljiti kako bi svoj proizvod plasirao na tržište (Hoffman 2012.).

3.3.2. Korisnici i kupci medicinskih uređaja

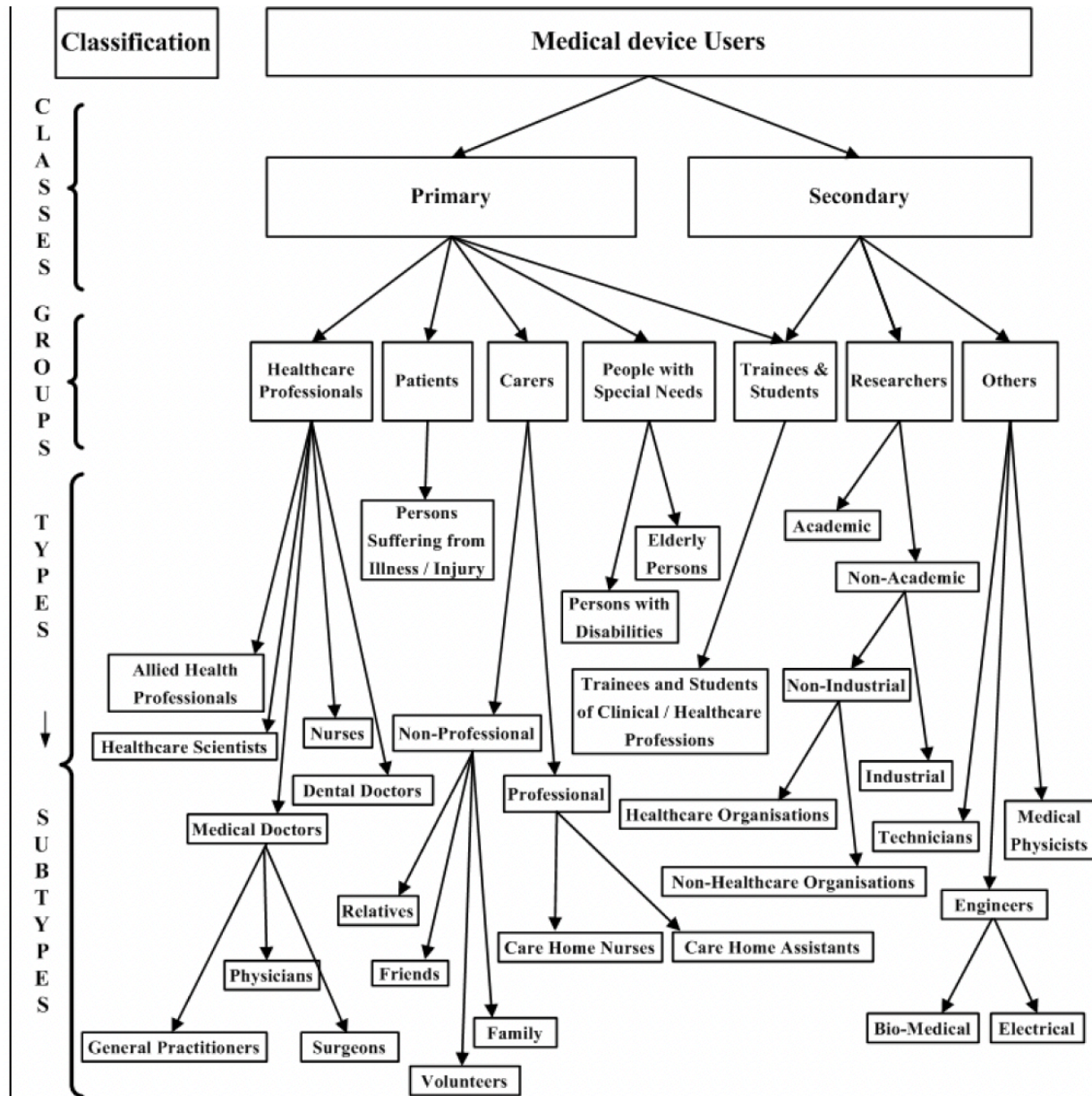
Korisnici medicinskih uređaja mogu se klasificirati na različite načine, poput primarnih i sekundarnih korisnika ili grupe korisnika poput zdravstvenih radnika, pacijenata, njegovatelja, osoba sa invaliditetom, posebnim potrebama. Iznimno je važno prepoznati potrebe korisnika medicinskih uređaja, inače proizvod može ispostaviti kao neispravan te kao takav doživjeti neuspjeh.

„Korisnik medicinskog uređaja je osoba koja koristi medicinski uređaj u svrhu terapije i/ili skrbi za sebe ili druge“. (Shah i Robinson, 2008, str. 6)

„Krajnji korisnik je osoba koja ostvaruje krajnju korist od medicinskog uređaja koja istodobno može biti i korisnik medicinskog uređaja ukoliko isti koristi za sebe ili druge“. (Shah i Robinson, 2008, str. 6)

S obzirom na veličinu korisnika medicinskih uređaja iznimno je važno prepoznati pojedince koji su razvrstani na primarne korisnike (koriste uređaj u terapijske svrhe prema uputama proizvođača) te sekundarne korisnike (koriste uređaj u svrhe drugačije namijene od terapijske). (Shah i Robinson, 2008, str. 6)

Slika 3. Klasifikacija korisnika medicinskih proizvoda



Izvor: Shah i Robinson (2008) „Medical device technologies: who is the user?, Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/49402282_Medical_device_technologies_Who_is_the_user (preuzeto 3. siječnja 2022.)

Korisnici medicinskih proizvoda su heterogena grupa sastavljena od različitih klasa, grupa i tipova. S toga je veoma važno prepoznati potrebe korisnika kako bi se prevenirale ne željene greške i neuspjesi uz krajnji rezultat komercijalnog uspjeha proizvoda. (Shah i Robinson, 2008, str. 9)

Proizvođači vlastite tehnološke inovacije moraju plasirati na tržište i ostvariti komercijalne (prodajne) učinke. Specifičnost medicinskih proizvoda je da se plasiraju primarno na tri kupovna tržišna segmenta (Piester i Rosager 2017, str. 112):

1. B2C (Business to Customer) – medicinski uređaji mogu se kupiti u objektima poput ljekarni ili drogerija, te online platformi. Kupci na ovom tržištu najčešće kupuju proizvode kao što su flasteri, tlakomjeri, testovi za trudnoću.
2. B2B (Business to Business) – definira odnos između dvije ili više kompanija. Na primjer bolnica kupuje proizvode od kompanije koja proizvodi medicinske proizvode.
3. B2G (Business to Government) i B2I (Business to Institution) – definira prodajni proces između kompanije i države ili neprofitne organizacije. Prodajni proces odvija se putem tendera ili javnih natječaja.

U EU zemljama članicama nabava proizvoda je strogo regulirana. Javne institucije dužne su poslovati na reguliranom tržištu između državnih tijela i poduzeća („B2G“), i to najčešće putem otvorenih javnih natječaja odnosno tendera.

Proces donošenja odluke o kupovini medicinskih uređaja iznimno je kompleksan. Sami proces je definiran različitim okolišnim činiteljima te uglavnom uključuje različite pojedince i grupe sa različitim iskustvima. Prema istraživanju Keselman i sur. (2004) o donošenju odluke o kupovini infuzomata u tri različite bolnice postojao je konflikt, čije je rješenje u učinkovitoj komunikaciji. Konflikt se odražavao između bolničke administracije i kliničara, u međusobnom ne razumijevanju vlastitih preferencija. Jedan od važnijih čimbenika konflikta je sigurnost pacijenta. Sigurnost pacijenta su obje strane doživljavale kao odlučujući faktor. Administracija je zagovarala ograničen pogled na sigurnost u pogledu točnosti i pouzdanosti. Kako bi se proveo sami postupak nadzora točnosti i pouzdanosti potrebno je provesti kliničku evaluaciju prema točno utvrđenim smjernicama. Kako evaluacija nije provedena, već se temeljila na usmenoj predaji o pouzdanosti na temelju ispitivanja medicinskih sestara, kliničari su smatrali da njihovo mišljenje bilo

ignorirano. Kako bi se konflikti izbjegli potrebno je izraditi točne i precizne smjernice kupovine medicinskih proizvoda.

3.3.3. Komercijalne taktike

Kako bi novi inovativni proizvod na ciljanom tržištu ostvario predviđeni komercijalni uspjeh potrebno je provesti komercijalne taktike. Komercijalne taktike pomažu kao pomoći alat ostvarenja konkurentskih prednosti posebice kod izlaska novih proizvoda na tržište.

Komercijalne taktike koje mogu pomoći medicinskim proizvodima da ostvare konkurentsku prednost prema Piester i Rosager (2017) su:

- Cjenovna strategija
- Mišljenje kupaca (VOC – „Voice of Customer“)
- Kliničke aktivnosti
- Povrat sredstava (participacija)
- Zdravstvena ekonomija
- Planiranje marketinškog miksa

Komercijalne taktike se identificiraju na temelju spoznaja o tržištu i odnosima sa tržišnim segmentom. (Piester i Rosager 2017, str. 154)

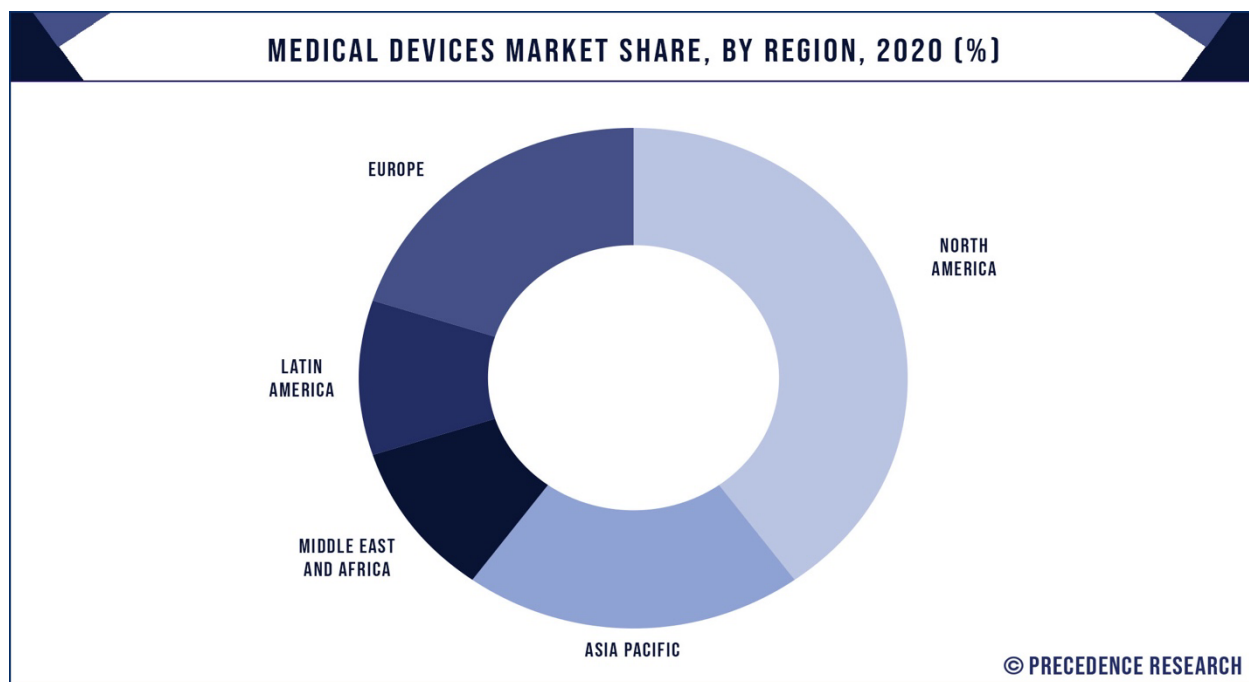
3.4. Industrija medicinskih uređaja

Medicinska tehnologija je globalno rastuće tržište koje karakterizira brzi tempo inovacija. Za mala i srednja njemačka poduzeća karakteristična je snažna inovativnost kojom ostvaruju vodeću poziciju u Europi. U Europi, događaju se tranzicije povezane sa snažnim konkurentskim i troškovnim pritiscima, strožim legislativnim procedurama i novim izazovima koje postavlja digitalizacija. (MedTech Europe: The European Medical Technology Industry in figures 2021, str. 12-22)

U 2020. godini, više od 14.200 patentnih zahtjeva podneseno je u Europski patentni ured (EPO) u području medicinskih tehnologija što predstavlja 2,6% rast patentnih zahtjeva uspoređeno sa

prošlom godinom. Područje medicinskih tehnologija zaslužno je za 8% ukupnog broja zahtjeva, predstavljajući najveći udio u svim sektorima u Europi (MedTech Europe: The European Medical Technology Industry in figures 2021, str. 12). Uz rast patentnih zahtjeva, prihodi industrije rastu kontinuirano četvrtu godinu (+6,3%), gdje ne ionizirajući segment medicinskih uređaja ostvarili godišnji rast u visini od 24% najvećim dijelom zahvaljujući potražnji tijekom pandemije (EY, n.d.). Vrijednost globalnog tržišta medicinskih uređaja u 2020. godini iznosila je 432.23 milijuna američkih dolara. Europska industrija medicinskih tehnologija direktno zapošljava više od 760.000 ljudi. (MDE). Najveći tržišni udio u industriji u 2020. godine zauzela je Sjeverna Amerika te nastavila niz regionalnoga lidera. Ovaj značajan rast rezultat je kontinuiranih ulaganja u medicinsku industriju kao i podizanja svijesti o problemima vezanim uz zdravstveni život pojedinca. Sjedinjene američke države dominirajuća je zemlja u Sjeverno Američkoj regiji. Drugi najveći tržišni udio zauzima Europa, slijedi ju Azija, Bliski istok i Afrika te Latinska Amerika. Povijesno, svi visoko tehnološki medicinski proizvodi proizvodili su se u industrijaliziranim zemljama. Proizvodi manje tehničke zahtjevnosti, poput prezervativa, kirurških rukavica, gaza, šprica i potkožnih igli proizvodile su se u zemljama u razvoju (npr. Indija, Indonezija, Malezija i Šri Lanka) (WHO).

Slika 4. Tržišni udio medicinskih uređaja prema regijama u 2020. godini



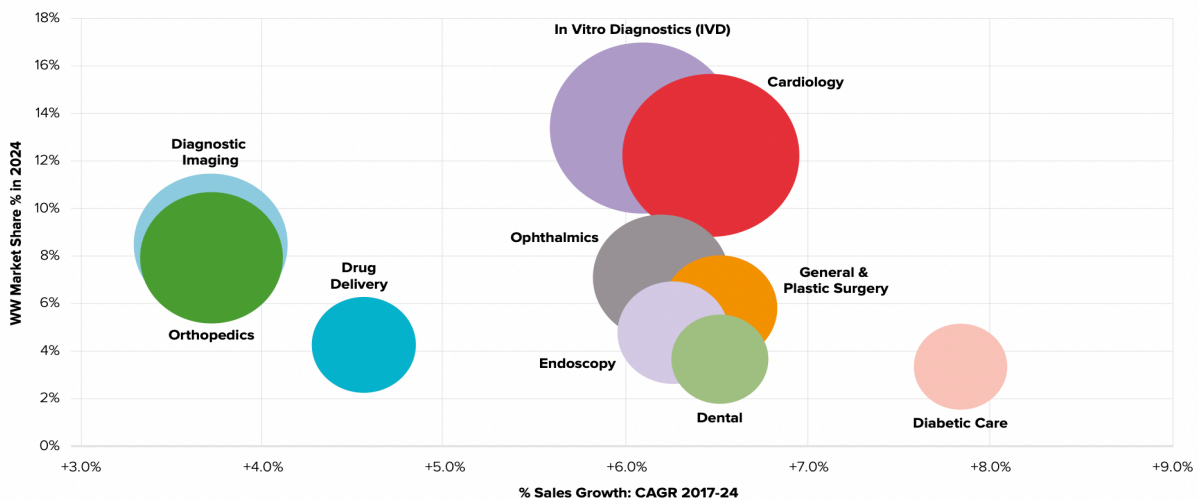
Izvor: Precedence Research (2021), Dostupno na: <https://www.precedenceresearch.com/medical-devices-market> (preuzeto 10. siječnja 2022.)

Prema Evaluate in vitro dijagnostički proizvodi nastaviti će svoj rast u 2024 godini uz ostvarene godišnje prihode od 79.6 milijuna američkih dolara te ostvareni 13,4% udio tržišnog segmenta medicinskih proizvoda (Evaluate WPMT 2018).

Slika 5. Top 10 kategorija medicinskih uređaja u 2024 prema tržišnom udjelu i rastu prodaje

Analysis on Top 10 Device Areas in 2024, Market Share & Sales Growth (2017-2024)

Source: Evaluate, September 2018

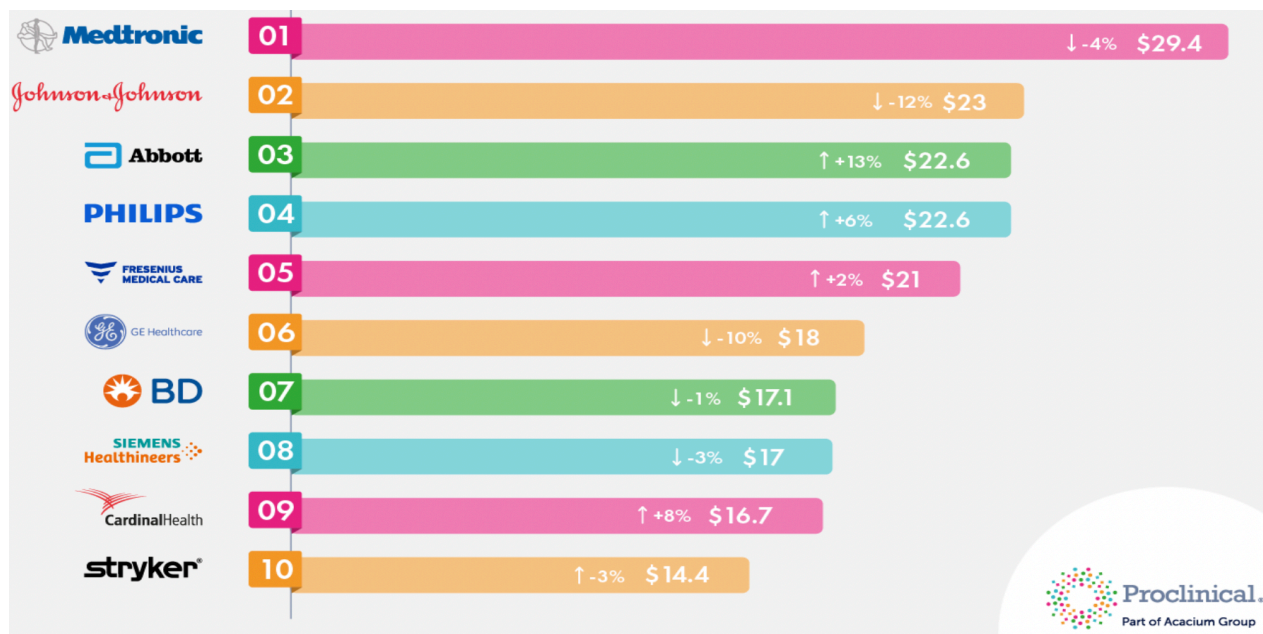


Note: Size of Bubble = WW Sales in 2024

Izvor: Evaluate (2018.), Dostupno na: <https://info.evaluategroup.com/rs/607-YGS-364/images/WPMT2018.pdf> (preuzeto 10. siječnja 2022.)

Vodeći rivali na tržištu medicinskih tehnologija su kompanije sa sjedištem u Sjedinjenim američkim državama. Vodeća kompanija sa sjedištem u SADu je Medtronic, proizvođač medicinskih uređaja koji je tijekom 2021 godine ostvario najveću prodaju u usporedbi sa konkurencijom. Ostali rivali na tržištu medicinskih uređaja je farmaceutska kompanija Johnson&Jonhson, koja djelovanjem akviziranih kompanija sudjeluje pored svoje primarne farmaceutske djelatnosti i na tržištu medicinskih uređaja. Slijede kompanije Abbot, Phillips na četvrtom mjestu je prva kompanija sa područja Europe.

Slika 6. Vodeće kompanije na tržištu medicinskih uređaja prema ostvarenoj prodaji u 2021



Izvor: Proclinical (2021.) Dostupno na: <https://www.proclinical.com/blogs/2021-8/who-are-the-top-10-medical-device-companies-in-2021> (preuzeto 14. siječnja 2022.)

3.4.1. Trendovi u industriji medicinskih uređaja

Tržišni trendovi određuju smjer prilagodbe marketinške strategije, radi očuvanja trenutne tržišne pozicije potrebno je pratiti tržišne trendove. Jedna od najvećih opasnosti je kasna prilagodba na tržišne promjene koja može prouzročiti smanjenje tržišnog udjela i prepoznatljivosti proizvoda na tržištu od strane krajnjih potrošača.

Trenutni tržišni trendovi u industriji medicinskih uređaja su (Linchpinseo 2022):

1. Unaprijeđena cyber sigurnost

S obzirom na porast krađe podataka, velika važnost stavlja se na cyber sigurnost. Zdravstveni podaci su najprivatniji aspekt podataka o pojedincu te predstavlja važan dio informacija u medicini, tako i medicinskim uređajima. Prilikom razmjene zdravstvenih informacija između različitih strana medicinskog osoblja, proizvođača, bolničkog sustava veoma je važan aspekt unapređenja cyber sigurnosti kako sigurnost informacija bila očuvana u povjerljivom okruženju.

2. Nosiva fitness tehnologija

Ova tehnologija započela je sa brojanjem koraka pojedinca kroz aplikaciju na pametnom telefonu, danas su u ponudi razni uređaji poput pametnih satova koji mjere razne zdravstvene parametre. Rat srca, zasićenost krvi kisikom, puls, potrošene kcal sve su parametri koji zdravstveni stručnjak može uzeti u obzir pri procjeni zdravstvenog stanja, a pojedincima je na raspolaganju upravo tehnologija koja im svakodnevno obavještava o njihovom zdravstvenom stanju. Ovi uređaji koriste se u svrhu promocije zdravlja i fitnessa.

3. Internet medicinskih stvari (Internet of Medical Things – IoMT)

Internet medicinskih stvari predstavlja grupu aplikacija i medicinskih uređaja korištenih u svrhu povezivanja računalnih sustava u zdravstvu. IoMT omogućuje računalnu obradu podataka, u osnovi omogućavajući zdravstvenim profesionalcima pomoćni servis pri donošenju odluka. IoMT aplikacije i uređaji pomažu sniziti trošak medicinskih usluga, optimiziraju ishod pacijentova liječenja te poboljšava operativnu učinkovitost zdravstvenog sustava.

4. Medicinski roboti

Medicinski roboti su trenutni tržišni trend koji povećava svoju prisutnost u medicinskoj terapiji. Robot NERO je prvi neurokirurški robot proizveden u suradnji Fakulteta strojarstva i brodogradnje Zagreb, Kliničke bolnice Dubrava te tvrtke INETEC ovaj robot je jedinstven po tome što je proizveden isključivo za primjenu u neurokirurškoj sali. Ovaj robot koristiti će se uglavnom za biopsiju tumora te kroz kasniji razvoj i za složene neurološke operacije.

(Heina, 2020)

Slika 7. Robot NEO u operacijskoj sali KB Dubrava



Izvor: INETECH, Dostupno na: http://www.riteh.uniri.hr/media/filer_public/32/f4/32f4bb6b-6230-4f1d-b81c-8fa34cc93f2f/inetec_oglas_za_posao_nero.pdf (preuzeto 14. siječnja 2022)

Jedan od anticipiranih načina kako roboti mogu pomoći u budućnosti je provođenje pregleda u ruralnim područjima uz primjenu daljinskog upravljanja.

5. 3D printani predmeti

Sama 3D tehnologija se razvija eksponencijalno. Primjena u medicini je raznolika i svemoguća, sa krajnjim rezultatom produljenja i spašavanja ljudskog života. Na primjer, moguće je proizvesti prilagođene organe, pojedine alate za kiruršku primjenu te personalizirane protetike.

Upravo je ovaj trend za koji se očekuje da će se nastaviti razvijati i biti prisutan daleko nakon 2022 godine.

6. Genomska medicina

Genomska medicina predstavlja genomske podatke korištene u svrhu donošenja odluke vezane uz medicinsku skrb pacijenta. Obuhvaća uporabu strojnog učenja i umjetne inteligencije u svrhu razvoja personaliziranog plana skrbi prilagođenog prema potrebama pacijenta. Genomska medicina primjenjuje se u granama infektivnih bolesti, onkologije i farmakologije. Uređaji korišteni u genomskoj medicini omogućuju zdravstvenim profesionalcima bolje shvaćanje različitih medicinskih stanja, koji mogu dovesti do bržeg i učinkovitije terapije.

4. SPECIFIČNOSTI MARKETINŠKIH STRATEGIJA NA TRŽIŠTU MEDICINSKIH TEHNOLOŠKIH PROIZVODA – ANALIZA POSLOVNOG SLUČAJA MEDTRONIC

U sljedećem poglavlju analizirati će se poslovni slučaj kompanije ovog diplomskog rada, odnosno način na koji specifične marketinške strategije se koriste i primjenjuju u kompaniji Medtronic. Prvo i drugo potpoglavlje svojim sadržajem će opisati predmet i cilj istraživanja te metodologiju. U trećem potpoglavlju navesti će se rezultati istraživanja uz sadržajni opis kompanije Medtronic, gdje se opisuje način na koji kompanija primjenjuje marketinške strategije, u kojem trenutku započinje planiranje strategije, procese provođenja marketinških aktivnosti s obzirom na ograničenja u pravnom okviru oglašavanja te će se temeljem analize donijeti rezultat ostvaruje li kompanija poslovni uspjeh temeljem provedenih strategija ili ne.

4.1. Predmet i cilj istraživanja

Za potrebe ovog diplomskog rada provedeno je istraživanje i analiza kompanije Medtronic, tržišnog lidera u industriji medicinskih tehnologija. Predmet istraživanja je uloga i potreba specifičnih marketinških strategija koje omogućuju izlazak na tržište medicinskih proizvoda i ostvarivanje konkurentske prednosti kroz analizu poslovnog slučaja Medtronic. Istraživanje je provedeno prikupljanjem javno dostupnih podataka o kompaniji Medtronic i Medtronic Adriatic, podružnica u Hrvatskoj, te putem intervjua gdje je intervjuiran senior marketing menadžer za diviziju dijabetesa kompanije Medtronic Adriatic. Cilj ovog istraživanja je utvrditi specifičnosti marketinških strategija na tržištu medicinskih proizvoda te njihovu važnost i ulogu u striktno reguliranoj industriji, te bolje razumjeti pojedinosti strategija i načina pristupa tržištu, uvjetima komunikacije, te kompleksnosti samog tržišta kroz analizu kompanije Medtronic.

4.2. Metodologija istraživanja

Pri odluci o metodologiji izabrana je metoda prikupljanja sekundarnih podataka putem javno dostupnih informacija i primarnih podataka putem ispitivanja. Način komunikacije s ispitanikom bio je osobni dubinski intervju, ciljevi su bili neprekriveni, te naznačeni u uvodu podsjetnika za intervju. Kvalitativnim istraživanjem omogućen je uvid u stajališta i mišljenja marketinškog menadžera u industriji medicinskih tehnologija. Istraživanje je provedeno na uzorku od jedne kompanije te jednog zaposlenika kompanije koji predstavlja i zastupa stavove kompanije unutar koje obavlja rad. Istraživanje je provedeno u jednom danu, te je osobni intervju trajao sat i trideset minuta. Sva pitanja strukturirana su u skladu s ciljevima istraživanja putem podsjetnika za intervju koji je kreiran od strane autora rada. Na temelju prikupljenih podataka napravljena je interpretacija rezultata prikazana u posljednjem dijelu istraživanja.

4.3. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja prikazani su u obliku objedinjavanja prikupljenih informacija putem sekundarnih informacija (javno dostupnih) i primarnih podataka (dubinski intervju) koji se međusobno nadopunjuju kroz prikaz rezultata istraživanja, odnosno analize poslovnog slučaja Medtronic.

Medtronic je kompanija osnovana 1949. godine u Minesoti, SAD kao poduzeće za servis medicinske opreme. Od 1957. godine proizvode medicinski proizvod vanjskog pacemarkera na baterije, upravo ovaj proizvod jedan je od najpoznatijih u širokom asortimanu. Medtronicov poslovno proizvodni segment može se podijeliti na četiri segmenta: kardiovaskularni, minimalno invazivne terapije, fizikalna terapija i dijabetes zaslužni su za više od \$28 milijardi prihoda. Medtronic je svjetski lider u području implantata i koštanih graftova. Medtronic danas posluje na području Europe, Azije, Australije, Afrike i Latinske Amerike. Od 2014. godine, Medtronic premješta poslovno središte u Dublin, Irsku. Zapošljava više od 90.000 ljudi te je kompanija sa najnižim obratom zaposlenika. Svoju tržišnu poziciju osnažuje znatnim akvizicijama poput kompanije CoreValue kako bi mogla svojim pacijentima ponuditi bolju ponudu proizvoda sa bolestima aortne stenoze, najveća akvizicija je kompanije Covidien, globalnog proizvođača medicinskih uređaja i opreme, dok sa akvizicijom AI pioneer Digital

Surgery unapređuje vlastiti program robotskih operacijskih sistema. Proizvodi se proizvode u Sjedinjenim američkim državama. Glavna misija kompanije je „Ublažiti bol. Povratiti zdravlje. Produžiti život.“ (engl. „Alleviate pain. Restore health. Extend life.“).

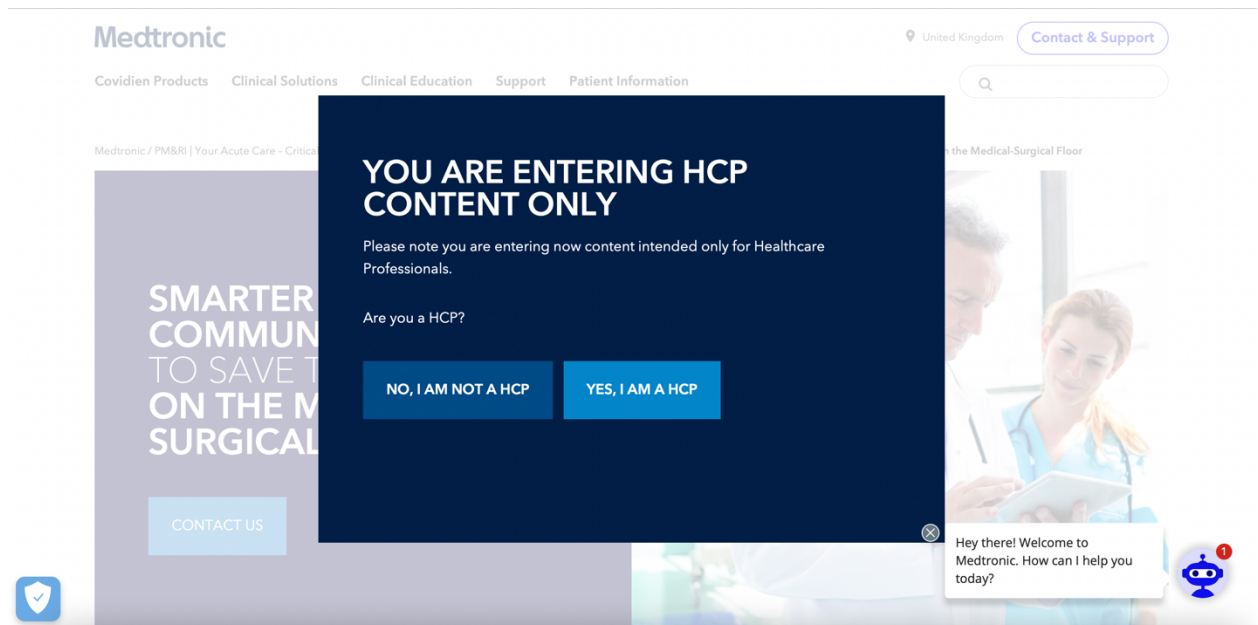
Dana 10. ožujka 22, intervjuirana je osoba odgovorna za provedbu globalno-lokalne marketinške strategije za diviziju dijabetesa kompanije Medtronic Adriatic, osoba je u daljnjem oslovljavanju u radu označena kao ispitanik.

Rezultati su prikazani kao kombinacija prikupljenih informacija putem javno dostupnih informacija, te očitovanja ispitanika o čimbenicima i njihovu utjecaju na tržište medicinskih tehnologija radi provedbe analize poslovnog slučaja prema unaprijed utvrđenim standardima te cilju ovog istraživanja.

U industriji medicinskih uređaja definirati krajnjeg korisnika je otežano, prema dostupnoj literaturi krajnji korisnik i korisnik koji rukovodi uređajem su često dvije različite osobe. Ispitanik je potvrdio kako prilikom osmišljavanja marketinške strategije sama poruka se komunicira prema dvije različite ciljne publike: doktorima i pacijentima. Glavna razlika očituje se u informacijama koje se komuniciraju tako se pacijentima komunicira poruka prema riječima ispitanika „*kako će im tehnologija olakšati život*“. Dok se doktorima prenose klinički podaci, takozvani klemovi („claims“; „tvrdnje“), prema Zakonu o medicinskim uređajima, isti se smiju oglašavati u skladu s objektivnim tvrdnjama koje su mogu potkrijepiti dokazima. Daje se zaključiti kako krajnjem korisniku medicinskog uređaja komuniciraju koristi od uređaja, dok korisniku medicinskog uređaja kojeg upotrebljava za terapijske svrhe komunicira isključivo klinički podaci koji su isključivo namijenjeni i razumljivi medicinskoj profesiji uz nužnost njihove objektivne komunikacije uz potporu dokazima.

Na stranici Medtronic-a prije pristupa podacima o njihovoj tehnologiji i informacijama koje se komuniciraju medicinskim profesionalcima, stoji obrazac kojim potvrđujete svoju kompetenciju za pristup podacima.

Slika 8. Medtronic web stranica za medicinske profesionalce



Izvor: Medtronic, Dostupno na: <https://hcp.medtronic-diabetes.com/en-GB> (preuzeto 25. ožujka 2022)

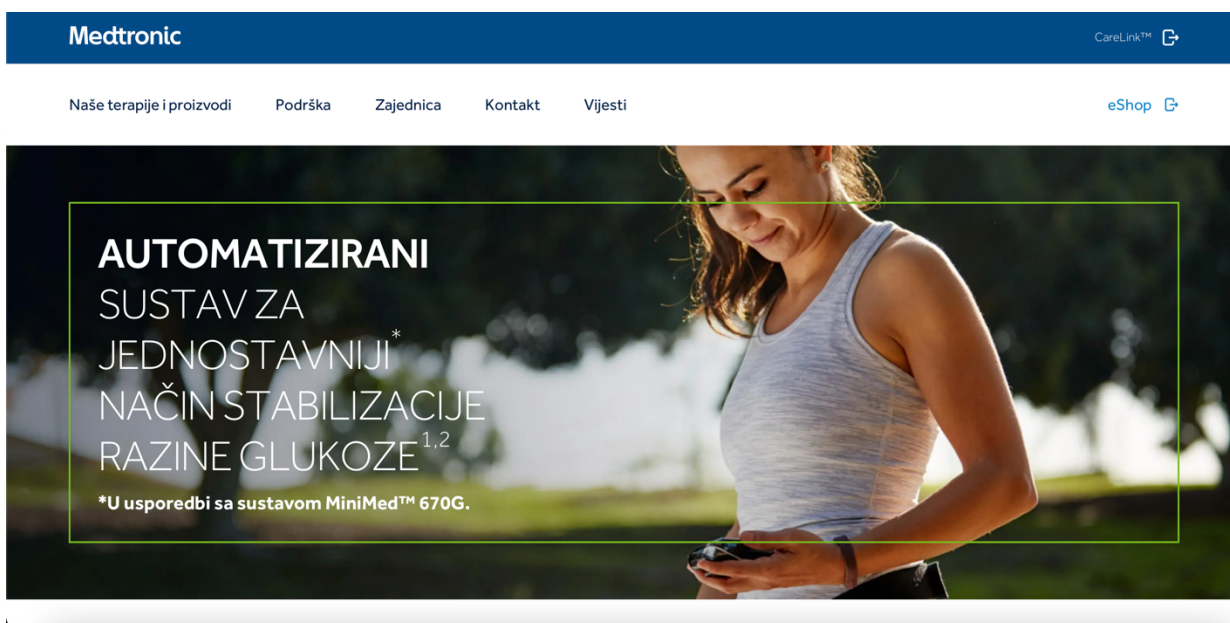
Medicinski uređaj svojim karakteristikama potvrđuje unaprijed definirane performanse, na pitanje u kojem se trenutku definira poruka medicinskog uređaja, ispitanik odgovara: „postoje dva smjera komunikacijske poruke kliničke studije (pokazuju da su krajnji rezultati dobri) i ankete (dobiti informacije što je važno za pacijenta, na koji način pacijenti reagiraju na koju poruku). Prema anketama definira se kako komunicirati prema pacijentima. Radi se istovremeno marketinška strategija, klinička studija te ankete kako bi bile gotove na vrijeme te se kombinacija dobivenih informacija uvrštava u marketinšku strategiju. Tim pristupom postiže se brži i efikasniji proces izlaska proizvoda na tržište koji zahtjeva multidisciplinarni pristup. Nije moguće dovesti niti jedan proizvod na tržište ukoliko klinički dio, odjel istraživanja i razvoja, marketing i nabava nisu zajedno počeli stvarati strategiju, odnosno poruku.“

Na pitanje prema kojem principu se poruke kreiraju na temelju provedene kliničke studije za pojedinu kategoriju proizvoda, ispitanik je odgovara: „u svakoj kliničkoj studiji, koja sadrži 5-10 stranica teksta, mogu se definirati 5-10 kliničkih tvrdnji. Na primjer, postoji novi proizvod, koji je bolji za 10% od prethodnog, ovdje se može staviti aterijski i reći 10% bolji od prethodnog proizvoda ili usporediti da je ne samo 10% bolji od prethodnog, već i da je 20% bolji od onog

prije dvije generacije proizvoda. Na temelju tih saznanja stvara se poruka, te se poruka nadograđuje standardima unutar grane medicine, na primjer u endokrinologiji, dijabetesu, standard za dobro reguliranog pacijenta je da ima više od 70% očitavanja unutar raspona glukoze u krvi. Svatko tko može osigurati 70% očitavanja u granicama može se reći da je postigao zadovoljavajuće rezultate liječenja. Provedene kliničke studije mogu se usporediti s kliničkim smjernicama za dijabetes, na primjer, važno je da HbA1c (glikozirani hemoglobin) bude manji od 7, te se na taj način uspoređuju saznanja iz kliničke studije sa smjernicama za dijabetes, putem kojeg se definiraju dodatne tvrdnje. “

Uvidom u web stranicu Medtronic-a lokalnog sadržaja jasno se ističe i ukazuje na objektivne tvrdnje koje su potkrijepljene kliničkim ispitivanjima iz kojih su poruke definirane.

Slika 9. Medtronic web stranica za dijabetes sa porukom potkrijepljenom tvrdnjama



The image shows a screenshot of the Medtronic website. At the top, there is a blue navigation bar with the Medtronic logo on the left and 'CareLink™' with an external link icon on the right. Below the navigation bar, there is a white horizontal menu with links for 'Naše terapije i proizvodi', 'Podrška', 'Zajednica', 'Kontakt', and 'Vijesti'. On the far right of this menu is 'eShop' with an external link icon. The main content area features a large background image of a woman in a white tank top looking down at her smartphone. Overlaid on the left side of this image is a white text box with a thin green border containing the following text: 'AUTOMATIZIRANI SUSTAV ZA JEDNOSTAVNIJI* NAČIN STABILIZACIJE RAZINE GLUKOZE^{1,2}'. Below this text is a smaller line: '*U usporedbi sa sustavom MiniMed™ 670G.'

Izvor: Medtronic, Dostupno na: <https://www.medtronic-diabetes.hr> (preuzeto 25.ožujka 2022)

Slika 10. Medtronic web stranica sa opisom učinkovitosti uređaja prilagođena pacijentima



Živite više, brinite se manje

Sustav MiniMed™ 780G automatski prilagođava isporuku inzulina i korigira visoke razine, 24 sata dnevno, sedam dana tjedno, svakih pet minuta, prema potrebi.*

*Pogledajte značajku korisničkog vodiča za sustav SmartGuard™. Potrebna je određena interakcija korisnika i sustava.

Sustav MiniMed™ 780G pomaže pri sprječavanju visokih i niskih razina uz manje napora⁵, kako biste se mogli usredotočiti na svoj život, a ne na razine glukoze

Sustav MiniMed™ 780G: napredna tehnologija koja se brine za vas dok vi živite svoj život. "72 % sudionika u kliničkom ispitivanju prijavilo je manje napora oko izbjegavanja visokih razina⁵"

"70 % sudionika u kliničkom ispitivanju prijavilo je manje napora oko izbjegavanja niskih razina⁵"

Dizajniran za stvarni život u kojem broj ugljikohidrata nije precizan¹

The MiniMed™ 780G dizajniran je za stvarni život. Autokorekcije pomažu nadoknaditi ugljikohidrate koji nisu uvijek precizni*¹.

*Odnosi se na tehnologiju SmartGuard™. Potrebna je određena interakcija korisnika i sustava.

Izvor: Medtronic, Dostupno na: <https://www.medtronic-diabetes.hr/insulin-pump-therapy/minimed-780g-system> (preuzeto 25. ožujka 2022)

Ispitanik je istaknuo kako postoje određene razlike u kreiranju i provođenju lokalnog marketinga i marketinga koji je zadužen za uvođenje novih proizvoda te istaknuo: *“zaduženja marketinškog menadžera na lokalnom tržištu su dovesti najbolji proizvod, postaviti ga po što kvalitetnijoj cijeni i dovesti ga do što više pacijenata. Suprotno, marketing novih proizvoda radi za proizvod koji je istraživanje i razvoj zamislilo od prije tri godine, da on i nakon tri godine dobije dopuštenja od regularnih tijela, CE mark i Declaration of conformity, gdje je važna komunikacija sa pravnim odjelom da bi se osigurala sva potrebna dokumentacija za globalno lansiranje proizvoda. Proizvod se u pogledu strategije može podijeliti na marketing proizvoda ili penetracije tržišta.”*

Ispitaniku je postavljeno potpitanje kako se provodi planiranje lokalne marketinške kampanje, gdje je on potvrdio da: *„marketinški menadžer je zadužen za provedbu i planiranje strategije prema okvirima, na primjer istraživanje tržišta (kako reagira medicinsko osoblje), određivanje lokalne cijene (sukladno lokalnom okruženju i čimbenicima) te se viša cijena postiže pristupom poslovnog slučaja.”*

Promidžba kao sastavni dio marketinške strategije predstavlja važan korak u definiranju cjelokupne strategije gdje je ispitanik obrazložio kako je izrazito važno da se globalno kreirana poruka uspije na jednak način promovirati i na lokalnom tržištu. Posebno se naglasila važnost potencijala tržišta na kojem će se oglašavati kao i kanalima koji se koriste: „*social media kanali, specijalizirani časopisi, PR kampanje, radio i televizija*“ te racionalno planiranje budžeta na čijem temeljima počiva stvaranje strategije.

Kako je važno poznavati potencijal tržišta na kojem se nastupa, potrebno je znati da li je isplativo isti i uvesti na tržište, ispitanik navodi da „*ulaganje države u zdravstvo po stanovniku iznimno važno za donošenje odluke o uvođenju proizvoda na tržište. Ako u zemlji nije pokriven inzulin, osnovni lijek, nema smisla uvoditi najnoviji proizvod ili tehnologiju, ako država nije uspjela osigurati osnovni lijek.*“

Idući set pitanja fokusirati će se na pitanja usmjerena prema razvoju marketinške strategije u pogledu rasta i razvoja, primjene specifične strategije za industriju medicinskih uređaja, vrijednosti koju isporučuju Medtronic-ovi uređaji. Naglasiti će se specifičnosti oglašavanja kao i ograničenja, te dostupnim alatima za promidžbu.

Na pitanje kako marketinški stručnjak može percipirati potencijalni uspjeh novog proizvoda na tržištu ispitanik je odgovorio „*pravilo u industriji medicinskih uređaja da na razini države sve zemlje koje su dio EU, baziraju svoj rast i strategiju na tome da daju potpore, da se stavlja na teret fonda određena tehnologija ako kompanija želi uvesti proizvod na tržište. Kompaniji treba potpora države da plati dio ili 100% tog proizvoda da bi on bio dostupan pacijentima na tom tržištu. Ovo je prvi osnovni faktor koji determinira da li je tehnologija dobro prihvaćena na tržištu. Na primjer, inzulinske pumpe nisu bile na popisu HZZO-a te od 1.3. su na listi te omogućavaju pacijentima potpunu participaciju uređaja.*

Vrijednost kod proizvoda predstavlja izravnu korist od njegove uporabe, na pitanje koju vrijednost dobivaju kupci Medtronic uređaja, ispitanik odgovara „*dijabetički uređaji predviđaju budućnost i situacije. Automatizacija omogućuje da inzulinska pumpa može*

simultano donositi odluke umjesto pacijenta, može isporučiti količinu inzulina kada je to potrebno.“

Oglašavanje u industriji predstavlja veliku prepreku te limitira marketinške stručnjake u širini komercijalizacije i oglašavanja, ispitanik je potvrdio navode iz industrije te naglasio kako je važno pratiti Zakon o medicinskim uređajima. Nerealni navodi i informacije, navođene kupaca na kupovinu su nedopušteni, kao i oglašavanje određenih kategorija proizvoda. Za kompaniju je važno pokazati da proizvod postoji, te ukoliko zainteresirana strana želi više informacija potrebno je da se obrati prodajnom predstavniku. Promidžba se bazira na podizanju svijesti o postojanju proizvoda/branda. Usporedba sa konkurencijom se bazira na naglašavanju vlastitih jačih strana, no direktne usporedbe nema.

Na pitanje kojim se promotivnim alatima Medtronic koristi u svakodnevnoj komunikaciji sa ciljanim tržištem, ispitanik odgovara *„alati ovise o načinu podizanja svijesti o proizvodu. Primjenjuju se kampanje, digitalno oglašavanje, oglašavanje u specijaliziranim časopisima, kongresi, sponzorstva i donacije.“* Pomoću ovih alata pokušava se razviti svijest o brandu. Zanimljivo je stajalište ispitanika gdje je napomenuo kako je novi smjer podizanja svijesti usmjeren na primjeru iz industrije brzo potrošne robe, gdje se pokušava stvoriti određeni osjećaj kod potrošača te na taj način podići svijest i utjecati na prihvatanje i pozicioniranje proizvoda.

Kako je Medtronic proveo kampanju 20 000 Plavih balona postavljeno je pitanje ispitaniku da odgovori koji su ciljevi kampanje te glavne koristi od njegove provedbe *„stvaranje zajednice kroz projekt, preko njega lakše se komunicira sa pacijentima. Dugoročno stvaranje zajednice, omogućuje da jednom kada se lansiraju novi proizvodi oni budu lakše prihvaćeni.“* Medtronic je pokrenuo kampanju 20 000 Plavih balona, na uzoru kampa koje se provodila u zapadnoj Europi. Podizanje svijesti o dijabetesu tipa 1, ali i o brandu Medtronic glavna je poruka ove kampanje. Kampa je trajala za vrijeme dana dijabetesa. 20 000 balona asocira na broj oboljelih u Hrvatskoj od dijabetesa tipa 1. Kroz kampanju se prikazuju video sadržaji ispovijesti osoba sa dijabetesom te kako je to balansirati razinu šećera u krvi te kako ona svakodnevno utječe na njih.

4.4. Rasprava

Nakon provedenog intervjua može se zaključiti kako je ispitanik na osnovi vlastite pozicije u kompaniji, njegovih znanja i zaduženja bio adekvatan za ovaj intervju. Marketinška strategija uključuje više pristupa i načina kreiranja, ovisi o mnogobrojnim čimbenicima. U kompaniji Medtronic, marketinška strategija dio je koji se kreira paralelno sa ostalim resursima unutar kompanije prema provedenom istraživanju.

Uzme li se u obzir da marketinšku strategiju definira skup tržišnih prilika, prepoznavanje ciljnog tržišta i potreba potrošača može se zaključiti kako Medtronic provodi svoju marketinšku strategiju upravo prema marketinškoj praksi. Posebno naglašavajući pred tržišno istraživanje koje uključuje pred kliničko istraživanje samog uređaja uz simultano ispitivanje potencijalnih korisnika uređaja o vlastitim preferencijama i načinima na koji određena poruka utječe na njihovu percepciju. Uz simultano proučavanje potencijala tržišta, poput ulaganja države u zdravstveni sustav. Može se zaključiti kako Medtronic provodi cjelokupnu internu i eksternu analizu kao dio pred tržišne marketinške strategije. Ispitanik je tijekom intervjua navodio kako Medtronic kontinuirano provodi kampanje radi podizanja svijesti o postojanju branda te nastojanja percipiranja Medtronic-a kao branda tehnološke superiornosti i kvalitete. Može se zaključiti kako Medtronic koristi strategiju pozicioniranja uz strategiju diferencijacije navodeći u promidžbenim porukama različitosti u specifikacijama proizvoda, boljim performansama u odnosu na prethodne generacije proizvoda, pružajući korisničku podršku što prema dostupnoj literaturi opisuje strategiju diferencijacije. Akvizicijama na tržištu medicinskih uređaja, Medtronic prati trendove u industriji, akvizicijom kompanije AI pioneer Digital Surgery, ostvaruje se horizontalna strategija integracije kojoj je cilj povećanje tržišnog udjela, preuzimanje Know-How.

Prve razlike u primjeni i kreiranju marketinške strategije uočavaju se kod definiranja poruka za krajnjeg korisnika, ispitanik je potvrdio kako se poruke moraju zasebno komunicirati dualnim ciljnim korisnicima: doktorima medicine i pacijentima. Doktorima se komuniciraju isključivo dokazane tvrdnje iz provedenih kliničkih ispitivanja uređaja koji dokazuju određenu terapijsku svrhu, dok s druge strane pacijentima se komunicira sama učinkovitost te beneficija

od uporabe određene tehnologije u samom uređaju. Ovaj pristup zahtjeva dodatno usklađivanje marketinške strategije te kreiranje dodatnih kanala komunikacije i pristupa, s obzirom da i u literaturi se kao jedan od prepreka na tržištu navodi dvojakost ova dva pojma, važnost ispravne detekcije korisnika te i same poruke od ključne je važnosti za primjenu i definiranje strategije. Uvidom u Medtronic web stranicu, prilikom ulaska u odsjek za medicinske profesionalce korisnik je odmah upitan da li je on dio medicinskog sustava, glavna distinkcija i poruka upravo ukazuje koliko je važno da znanstveno te strukovno specifičnim podacima može pristupiti isključivo određena ciljna publika što zahtjeva dodatne napore u marketingu radi točne detekcije kako ključne poruke tako i samih krajnjih korisnika.

Svaka poruka kreirana u industriji medicinskih proizvoda, tako i u kompaniji Medtronic, mora počivati na dokazima te je limitirana zakonom o medicinskim uređajima. Ova specifičnost ovdje vidi se u oglašavanju koje provodi Medtronic, uz svaku poruku postoji asteriks kojim se navodi izvor iz provedene kliničke studije koja potvrđuje sigurnost i ispravnost tehnologije ugrađene u proizvod. Može se zaključiti kako Medtronic u svojem promidžbenom programu dijabetičkih proizvoda upravo primjenjuje ovaj princip kao standard industrije. Ukoliko se ovaj princip oglašavanja usporedi s ostalim industrijama uočavaju se razlike u načinu oglašavanja, raširenosti primjene ključne poruke proizvoda, te načinu na koji se podiže svijest. U industriji medicinskih uređaja kreiranje poruke striktno je regulirano zakonom uz obavezno navođenje iskazanih tvrdnji kroz provedene kliničke studije. Sama poruka mora biti razumljiva ciljnom segmentu te ne smije uključivati poruke koje su namijenjene medicinskim profesionalcima.

Cjenovna strategija Medtronic-a vezana je uz tržište na kojem nastupa, u obzir se uzimaju državna participacija kao strategija odnosno participacija od strane Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje, koje ukoliko u potpunosti participira uređaj Medtronic se povećava mogućnost boljeg komercijalnog uspjeha. Cijena ovisi o više čimbenika, kao i važnosti tendera, odnosno javne nabave za pojedine uređaje. Pregovori i konstantna komunikacija sa ključnim osobama u medicini važni su kod definiranja prilagođene cijene. Upravo je ova specifičnost kod određivanja cijene posebna u industriji medicinskih uređaja, te se u literaturi spominje kao i jedna od komercijalnih taktika participacije. Marketinški stručnjak mora provesti nužna pred tržišna ispitivanja kako bi provjerio da li će lansirani proizvod biti participiran od strane države, ukoliko isti ne bude za njega ne postoji potrošački segment na tržištu. Iz navedenih razloga

participacija kao cjenovna strategija predstavlja specifičnost marketinške strategije u industriji medicinskih uređaja.

Na pitanje koju vrijednost donose krajnjem korisniku Medtronic ovi proizvodi, ispitanik je naveo automatizaciju dijabetičkog uređaja. Može se zaključiti kako je ovo i glavna vrijednost koja je u skladu s misijom kompanije Medtronic.

Oglašavanje, kao drugi najvažniji segment marketinške strategije, u industriji medicinskih uređaja upravo ukazuje na njezine specifičnosti. U Medtronic-u, posebno su naglasili kako se moraju poštivati zakoni, u načelu zabrane iskazivanja netočnih tvrdnji, bez alata nagovaranja na kupovinu uređaja. U Medtronic-u isključivo rade na podizanju svijesti o proizvodu i brandu kao i jedinoj mogućnosti u okvirima oglašavanja. Prilikom kreiranja kampanje ili promocije proizvoda, kupca se ne smije nagovarati na kupovinu niti ga navoditi što je zakonom o medicinskim uređajima regulirano. Oglašavanje u industriji medicinskih uređaja dozvoljava podizanje svijesti o postojanju proizvoda te pojedinim funkcionalnostima ili specifikacijama. Dok su dostupni alati za oglašavanje jednaki kao i u ostalim industrijama, dolazi se do zaključka kako određene alate ipak je potrebno prilagoditi uzimajući u obzir kome je poruka ili proizvod namijenjen. Posebice se ističe u radu Medtronic-a sponzorstva i donacije kao način pridobivanja povjerenja i zapažanja kompanije. Medicina kao industrija je konzervativna, no iako konzervativna široko je otvorena za napredak. Oglašavanje u industriji medicinskih uređaja za marketinškog stručnjaka može predstavljati izazov, uzimajući u obzir zakonom regulirane procedure te postaviti određene limite u pogledu kreativnosti inovativnosti.

Medtronic kao zadnji primjer kampanje koju je proveo je 20 000 Plavih balona, gdje je primijenio upravo jednu specifičnost za industriju medicinskih tehnologija, provođenje kampanje na uzoru na drugu industriju uz stvaranje osjećaja i povezanosti uz brand kao i proizvod. Upravo ovaj princip pokazuje kako Medtronic nastoji mijenjati industriju u kojoj su pravila i regulative strogo definirani, a gdje je proizvod u fokusu ljudske opstojnosti.

Može se zaključiti da kompanija Medtronic primjenjuje marketinške strategije definirane uz iscrpnu prethodnu analizu okruženja tržišta na kojem plasira proizvod. Specifičnost koja se ističe u kreiranju marketinških strategija je ovisnost i ograničenja koja su vezana uz industriju poput ograničenja oglašavanja, isključivo znanstvenog utemeljenja ključnih poruka te

dvojakosti ciljnih korisnika uređaja. Najveća posebnost je da se korisnik veže uz uređaj doživotno kao i uz samo okruženje, posebice kod dijabetičkih uređaja, korisnik postaje dio cjeloživotnog vijeka uređaja te prolazi neophodnu edukaciju, upoznaje profesionalce iz kompanije i medicine kako bi zajedničkim naporima radili na poboljšanju kvalitete života korisnika uređaja. Medtronic uspješno provodi svoje kampanje ističući važnost prihvatanja i prepoznatljivosti svojih uređaja kao dio korisnika i njihovog života, ponajviše se ovaj obrazac očituje kroz provedenu kampanju 10 000 plavih balona. Medtronic koristi standardne principe u marketingu uz važnost pridržavanja specifičnosti vezanih uz industriju nastojeći disruptirati i mijenjati tromost medicinske industrije lansiranjem kampanje uz strategiju pozicioniranja i diferencijacije kreirajući poruke i osjećaj privrženosti i sinonima branda za kategoriju uređaja po uzoru na vodeće kompanije Coca Colu.

4.5. Ograničenja

Ograničenja ovog diplomskog rada vidljiva su prvenstveno prema broju ispitanika i kompanija koje su adekvatne za relativno područje istraživanja s obzirom na svoju veličinu i prisutnost na lokanom tržištu. Intervjuirana je samo jedna osoba koja je zadužena za primjenu i provođenje marketinške strategije za cijelo područje Adria-e. Te se jedna osoba ne može karakterizirati kao reprezentativni uzorak ili primijeniti bez dodatne analize ostalih kompanija medicinskih uređaja na hrvatskom tržištu.

Ograničenje istraživanja odnosi se i na mogućnost istinitosti ispitanikovih odgovora. Uzimajući u obzir činjenicu da je ispitanik bio upoznat sa pojedinim pojmovima kao i pitanje poslovne tajne te pojedinih internih procesa koje ispitanik nije mogao iznositi tijekom intervjua.

Zadnje ograničenje ovog rada proizlazi iz nedostatka prethodnih istraživanja na teritoriju Hrvatske s kojim bi se rezultati provedenog istraživanja mogli usporediti. Kvalitativno istraživanje je teže usporedivo sa istraživanjima koji su provedeni van Hrvatske. S obzirom na navedena ograničenja rezultati mogu biti isključivo indikativne naravi.

ZAKLJUČAK

Proces definiranja marketinške strategije zahtjeva multidisciplinarni pristup svih odjela unutar kompanije radi ostvarenja planiranih ciljeva. Marketinški stručnjak dužan je voditi se principima marketinških načela primjenjujući alate i metode iz klasičnih polaznih marketinških strategija poput strategije pozicioniranja ili troškovnog vodstva. Prije provođenja same strategije od iznimne važnosti je provesti dubinsku analizu i spremnost tržišta na novi proizvod. Ovaj proces sastoji se od niza koraka koji primarno ovise o industriji u kojoj se provodi planirana strategija. Strategija je dugoročni plan koji mora počivati na periodičnoj reviziji i promjeni sukladno kretanjima i promjenama na tržištu. U strategiji marketinga važno je poznavati industriju, ciljno tržište, sudionike na tržištu, percepciju, načine distribucije i promocije sve u korist uspješne komercijalizacije krajnjeg proizvoda.

Industrija medicinskih uređaja je brzo rastuća i inovativna industrija sa mnogobrojnim sudionicima. Njezin razvoj uvelike ovisi o inovacijama i patentima novih tehnologija. Nove tehnologije nisu moguće bez provođenja kliničkih ispitivanja i utvrđivanja potrebe za istima. Upravo marketinški stručnjak je osoba koja provodi analizu okruženja i isplativosti uvođenja novih proizvoda koristeći se alatima anketa, istraživanja i percepcije ciljnih korisnika, sudjelovanjem na kongresima te izravnim sponzorstvima kako bi kompanija prepoznala isplativost ulaska i lansiranja proizvoda na tržište. Specifičnost medicinskih uređaja je upravo u zadovoljenju potreba krajnjeg korisnika, upravo se korisnik po dijagnozi veže za uređaj doživotno. Sama činjenica da korisnik bez dijabetičkog uređaja ne može svakodnevno funkcionirati govori o važnosti održavanja konstantne komunikacije sa pacijentom odnosno korisnikom. Marketinška strategija u industriji medicinskih uređaja u pogledu svoje komercijalizacije te ostvarenja primarnog cilja svake kompanije, profita, je u pojedinim točkama ograničena na odnosu na druge industrije. U pogledu ostvarenja profita ovisi o javnim nabavama koje su ponekad dosta kompleksne. Načini komercijalizacije, taktike koje se primjenjuju, poruke koje se prenose striktno su vezane uz zakone i direktive pojedine zemlje. Posebno se ističe kreiranje ključne poruke i tvrdnji koje moraju biti potkrijepljene izvorima iz kliničkih studija provedenih nad promoviranim proizvodom koji se može oglašavati samo prema određenoj skupini korisnika. Takav pristup otežava marketinškom stručnjaku prostor za

kreativnost te svoje napore usmjerava prema podizanju svijesti o postojanju uređaja koji svoju svrhu vrši pružajući terapijski učinak pacijentu. Usmjeravanje i definiranje marketinške poruke zahtjeva u industriji medicinskih uređaja multidisciplinarni pristup više odjela i stručnjaka, kao i važnost potkrepljenosti poruka tvrdnjama navedenih kroz provedeno kliničko ispitivanje nad uređajem koje kako bi komercijalizacija mogla krenuti mora biti odobrena od strane prijavljenih tijela. Same procedure vezane uz početak inoviranja proizvoda koji se veže uz zdravstveni problem ili nedostatak zdravlja je dugotrajan proces, upravo je važno zbog dugotrajnosti samog procesa istovremeno graditi i kreirati marketinšku strategiju u skladu sa postavljenim uvjetima u industriji.

Istraživanje za potrebe ovog rada uključilo je kompaniju medicinskih uređaja Medtronic koja posluje na području Hrvatske kao podružnica Medtronic Adriatic, ispred koje je ulogu ispitanika imao marketinški menadžer za diviziju dijabetesa.

Prvi zaključak potvrđuje kako Medtronic, u pogledu lokalne podružnice Medtronic Adriatic, u području dijabetesa ostvaruje pozitivne ishode. Marketinški cilj kojim se vode u kompaniji su cjeloživotno educiranje i održavanje kontakta sa svojim ključnim kupcima i korisnicima. Njihov glavni princip u komercijalizaciji je podići svijest o prisutnosti samog branda Medtronic te samim time i o njihovom portfelju proizvoda. Primjenjujući strategiju pozicioniranja i diferencijacije.

Nadalje, istraživanjem je utvrđeno kako i kompaniju Medtronic u svojim nastojanjima za kreiranjem uspješne marketinške strategije limitiraju zakonske odredbe te poruke koje mogu komunicirati. Sami izlazak na tržište zahtjeva veliku pozornost lokalnog marketinga na kojem je da iscrpi spremnost i dostupnost potrebnih resursa kako bi proizvod uopće mogao biti dostupan pacijentima na korištenje uz što se nadovezuje i potrebna suradnja sa lokalnim vlastima te konstantna neizvjesnost o mogućim izmjenama zakona. Zanimljivo je istaknuti kako je ispitanik istaknuo kako pored određene tromosti industrije, iako je izrazito inovativna u pogledu terapijskih djelovanja na pacijenta, upravo se nastoji uređaj koji se veže uz pacijenta cjeloživotno približiti ga kao dio njega i stvoriti pozitivne osjećaje koji se vežu uz sami brand Medtronic, a time i kasniju prepoznatljivost proizvodnog asortimana. Iako legislativa ograničava komercijalizaciju i standardni način oglašavanja kako poruka tako i proizvoda,

savjetuje se kompanijama medicinskih uređaja da svoje komercijalne taktike usmjere prema stvaranju pozitivnog ozračnja vezanog uz isticanje uređaja kao dijela osobe, njegovog okruženja i to sve u svrhu stvaranja pozitivnog utjecaja. Bolest pojedincu predstavlja ne tako sretnu vijest, izlječenje i pomoć u njegovoj terapiji osobi pruža nadu, kroz ovaj princip te približavanje važnosti podizanja svijesti o uključenost i drugih zdravih osoba poticala bi se pozitivna kampanja stvaranja podsvjesnog pozicioniranja u mislima potrošača.

POPIS LITERATURE:

1. Kotler, P., Armstrong, G. (2018): Principles of marketing, Pearson, SAD, str. 40.
2. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N.(2014): Osnovne strateškog marketinga, Školska knjiga, str. 170.
3. Kotler, P., Lane Keller, K. (2016): Marketing Managemet, 15th edition, SAD, str.57, 59.
4. Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2000): Marketing concepts and strategies, Boston: Houghton Mifflin, str. 680.
5. Fifield, P. (2008): Marketing Strategy Masterclass (1st ed.), Routledge, London, str. 84.
6. Renko, N. i Pavičić, J. (2004.): Marketinška strategija, poglavlje u: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (ur.): Marketing, Adverta, Zagreb, str. 335-364.
7. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N.(2014): Osnovne strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, str. 171
8. Ferrell, O. C. (2021). Marketing Strategy 5th (fifth) edition (5th ed.). South-Western, Cengage Learning., str. 325
9. Hattarai, D. (2018.), Generic Strategies and sustainability of Financial Performance of Nepalase Enterprises, Pravaha, preuzeto s https://www.researchgate.net/publication/325727870_Generic_Strategies_and_sustainability_of_Financial_Performance_of_Nepalase_Enterprises
10. Hooley, G., Nicoulaud, B., Rudd, M.J, i Lee, N., (2012.), Marketing strategy & competitive positioning. Harlow, England: Pearson, str. 249
11. Ferrell, O. C., i Hartline, M. D. (2011). Marketing strategy. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, str. 173
12. Tvede, L., Ohnemus, P. (2001). Marketing strategies for the new economy (1 izdanje). John Wiley & Sous, Inc., str. 144
13. Fifield, P.(2008.), Marketing Strategy Masterclass: Implementing Market Strategies, Butterworth-Heinemann, SAD
14. Renko, N. (2009.), Strategije Marketinga, Ekonomski fakultet - Zagreb., str. 290-295
15. Čujić, J., Berber, N., Vertikalna i horizontalna integracija i kooperacija, Škola biznisa Naučno stručni časopis, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija, str. 123

16. Todosijević, R., (2009) *Strategijski menadžment*, Subotica, Ekonomski fakultet, str. 202-203
17. Radosavljević, Ž., (2006) *trgovinski menadžment*, Beograd, Centar za edukaciju rukovodećih kadrova (CERK)
18. Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2019). *Foundations of marketing*. Bostorn, USA: Cengage str 42
19. Kotler, P., Armstrong, G., & Harris, L. C. (2020.), *Principles of marketing*. 8 izd., Harlow: Pearson education limited str. 637-638
20. Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2018). *MKTG 11*. 11 izd., Boston: Cengage Learning str 20-21
21. Statista (b. d.), *Health, Pharma & Medtech – Medical Technology*, preuzeto 20. prosinca 2021. s <https://www.statista.com>
22. SelectUSA (b. d.), *Medical Technology*, preuzeto 20. prosinca 2021. s <https://www.selectusa.gov/welcome>
23. World Health Organization regional office for Europe (b. d.), *Health technologies and medicines – Health technologies*, preuzeto 20. prosinca 2021. s <https://www.euro.who.int/en/home>
24. Prakash Srinivasan Timiri, S., Logesh, C., Pramila, B. (2020.), *Trend sin Development of Medical Devices*, 1. izdanje, USA Academic Press
25. *Zakon o medicinskim proizvodima*, Narodne novine br. 76/ 13 (2013.)
26. Lalić, M., Sertić, M. (2021.), *Medicinski proizvodi – jučer, danas i sutra*, preuzeto 23. prosinca 2021. s <https://repositorij.pharma.unizg.hr/islandora/object/pharma%3A2068/datastream/FILE0/view>
27. Europska komisija, (2018.), *Informativni članak za proizvođače dijagnostičkih medicinskih proizvoda*
28. Obelis (b.d.), *Classification: IVDR*, preuzeto 3. siječnja 2022. s <https://www.obelis.net/classification-in-vitro-diagnostic-medical-device-regulation/>
29. AiM, *Market Access*, preuzeto 3. siječnja 2022. s https://aim.iges.com/market-access/index_eng.html
30. Piester, C. B., i Rosager, M. (2017). *MedTech Marketing*. Hans Huber.

31. Tuv Nord Adriatic, Certifikacija proizvoda – CE oznaka, preuzeto 3. siječnja 2022. s <https://www.tuv-nord.com/hr/hr/usluge/certifikacija-proizvoda/ce-oznaka/>
32. Hoffman, S. (2012., 31. siječnja), Liječnici su još 2007. godine znali za opasnost metalnih proteza, Večernji list, preuzeto s <https://www.vecernji.hr/lifestyle/lijecnici-su-jos-2007-godine-znali-za-opasnost-metalnih-proteza-372101>
33. Shah, S. G. S., i Robinson, I. (2007). Benefits of and barriers to involving users in medical device technology development and evaluation. International Journal of Technology Assessment in Health Care, 23(1), 131–137 str. <https://doi.org/10.1017/s0266462307051677>
34. Keselman, A., Tang, X., Patel, V. L., Johnson, T. R., i Zhang, J. (2004). Institutional decision-making for medical device purchasing: evaluating patient safety. Studies in health technology and informatics, 107(Pt 2), 1357–1361 str.
35. MedTech Europe (2021.), The European medical technology industry in figures 2021 [e-publikacija], preuzeto s <https://www.medtecheurope.org/resource-library/medtech-europes-facts-and-figures-2021/>
36. EY, Life Sciences – Pulse of the industry, preuzeto 4. siječnja 2022. s https://www.ey.com/en_us/life-sciences/pulse-of-the-industry
37. Fortune Business Insights, Industry reports – Medical devices market, preuzeto 4. siječnja 2022. s <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/medical-devices-market-100085>
38. EvaluateMedTech (2018.), World Preview 2018, Outlook to 2024, [e-publikacija], preuzeto s <https://www.evaluate.com/thought-leadership/pharma/evaluatepharma-world-preview-2018-outlook-2024>
39. Heina, Z., (2020. 19. prosinac), NERO, hrvatski robot koji operira mozak, HRT, preuzeto s <https://magazin.hrt.hr/znanost-tehnologija/nero-hrvatski-robot-koji-operira-mozak-98462>

POPIS SLIKA:

Slika 1: Klasifikacija medicinskih uređaja prema klasi/stupnju rizika.....	13
Slika 2: Klasifikacija In Vitro dijagnostičkih medicinskih proizvoda prema klasi/stupnju rizika..	15
Slika 3: Klasifikacija korisnika medicinskih proizvoda.....	18
Slika 4: Tržišni udio medicinskih uređaja prema regijama u 2020. godini.....	21
Slika 5: Top 10 kategorija medicinskih uređaja u 2024 prema tržišnom udjelu i rastu prodaje.....	22
Slika 6: Vodeće kompanije na tržištu medicinskih uređaja prema ostvarenoj prodaji u 2021.....	22
Slika 7: Robot NEO u operacijskoj sali KB Dubrava.....	24
Slika 8: Medtronic web stranica za medicinske profesionalce.....	29
Slika 9: Medtronic web stranica za dijabetes sa porukom potkrijepljenom tvrdnjama.....	30
Slika 10: Medtronic web stranica sa opisom učinkovitosti uređaja prilagođena pacijentima.....	31

ŽIVOTOPIS:



Antonio Stojić

Datum rođenja: 07/01/1996 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol:** Muško |

(+385) 992560405 | astojic258@gmail.com |

Rockefellerova 28, 10000, Zagreb, Hrvatska

O meni:

Registered Nurse and Marketing specialist with enthusiasm for medicine, communication, lead and innovation.

Understanding medicine is complex, combining it with marketing makes it most interesting combination of two fields. Leading technologies in medicine, how to connect to key opinion leaders, and how to disruptive tradition medical market is mine personal gol for future. I am very communicable person as proves mine resumer by obligation few public duties. Analyst is what I love, but in mine bloodstream is communication, and direct apricot which I carry as a nurse.

I am constantly learning and developing mine skill in medicine and marketing, by listening podcast, learning about new technologies and strategies. Mine personal goal is to disrupt the traditional industry and bring pharmaceutical product to consumers in way fast moving product do, creating a story and a feeling about it, to put people in front of product.

● **RADNO ISKUSTVO**

04/2022 – Zagreb

CLINICAL PROJECT MANAGEMENT ANALYST – OPTIMAPHARM

10/2021 – 03/2022 – Zagreb, Hrvatska

CLINICAL PROJECT MANAGEMENT ADMINISTRATOR – OPTIMAPHARM D.O.O

- Project training assignment's and creation
- Creating projects and sites numbers
- Updating projects with CRAs (recruitment, opening/closing sites, change of status)
- Taking care of Proposals and Sponsors details regarding budget and negotiated services
- Managing therapeutic areas
- Producing monthly and weekly reports
- Regularly trained on ICHP and GCP guidelines and work instructions
- Experience in clinical reporting and working with data bases (TMF, CRAAM, Investigator Sites)
- Producing reports (Excel, DAX, VBA, PowerBI)
- Experienced in medical records and medical terminology and science (medical devices)
- Strong interest in medical devices
- Working with all team members CRAs, CTAs, PMs, Regulatory, Quality ...
- Experienced in online work and meetings

01/2021 – Zagreb, Hrvatska

FIELD SERVICE ASSISTANT – GROHE ADRIA

- Leading service network of Adria region (Croatia, Bosina and Herzegovina, Montenegro, Serbia and Slovenia) with 13 service partners
- Suppor for technical issues on filed
- Making track of reports and supplying spare parts
- Producing reports and invoices (Monthly, Yearly)
- Communicating with sales department and customer care service
- Working on monthly reports regarding KPI tracing
- Managing customers claims (Communication, checking for regulation of claim and providing support for resolution of reclamation process)
- Proactively introducing and working on FieldWorker platform
- Working with SAP software (Orders, Tehnical informations, Spare parts, Reports...)

- CRM knowledge and experience
- Managing and supplying spare parts
- Exploring products schemas
- Providing training for service partners and managing their time and work with support in technical issues

05/2019 – 04/2020 – Zagreb, Hrvatska

MARKETING AND INTERNATIONAL OFFICE ASSISTANT – CROATIAN BANK FOR DEVELOPMENT AND RECONSTRUCTION

- Report writing for management board (association report)
- Preparation of meetings (materials, notes, space)
- Organizing meetings for international delegations, bank governors and members association
- Digitalization of documents and archiving
- Maintaining and creating a contact list (business cards)
- Powerpoint presentation in English
- Working on Sponsorship and Donation programs (Marketing)
- Speech writing, working in Mailchimp, working with database (Marketing)
- Organization of marketing flyers and distribution of to branches (Marketing)
- Organizational assistance for the International Conference of Croatian Exporters (Marketing)
- Administrative affairs of sponsorship agreements, advertising (Marketing)

01/2019 – 04/2019 – Zagreb, Hrvatska

FINANCES AND ACCOUNTING ASSISTANT – BAGATIN CLINIC

- Work in Zoho CRM program, enter invoices, and track cash and card transactions
- Work in the WAND accounting program, URA and IRA entry, posting of invoices, keeping of registers and archives
- Keeping records of the work and working hours of the staff of the Bagatin Clinic
- Communicate with banks and suppliers

2014 – 2017 – Zagreb, Hrvatska

HOSPITAL NURSE PRACTICE - BACC.MED.TECHN – UNIVERSITY CENTRE HOSPITAL ZAGREB

Providing medical procedures for patients, involved in education and preparation of patients for procedures and giving them needed medications and guidelines.

2017 – 2018 – Zagreb, Hrvatska

STUDENT REPRESENTATIVE – UNIVERSITY OF APPLIED HEALTH SCIENCES ZAGREB

Representative of Nursing students, responsible for 100 students and their requests. Close collaboration with professors and faculty administration. Part of student representative office at faculty.

● **OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE**

09/2016 – TRENUTAČNO

MASTER OF BUSINESS ECONOMICS - MARKETING – University of Zagreb - Faculty of Economics and Business, Zagreb

2014 – 2017 – Zagreb, Hrvatska

REGISTERED NURSING/REGISTERED NURSE – University of Applied Health Sciences Zagreb

www.zvu.hr

10/2021 – 11/2021

ADVANCE EXCEL EXPERT – Hrvatski institut za financije

● JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
ENGLESKI	C2	C2	C2	C2	C2

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

● DIGITALNE VJEŠTINE

Outlook | MS Office (Excel, Word, PowerPoint) | SAP Software | CRM platforms | Microsoft CRM | Flex Database (Clinical Trial Management System) | Clinical Understanding | Clinical Terminology

● VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: B

● POČASTI I NAGRADE

11/2019

Dean's Award – Faculty of Economics and Business Zagreb

Honored for participating as an author in development of student case study book in field of Corporation Risks

Acknowledgment of the City of Novska Youth Council for its outstanding contribution to the work of the City of Novska – City of Novska

PRILOG:

PODSJETNIK ZA INTERVJU

1. Kako glase vizija, misija i temeljne vrijednosti vašeg poslovanja ?
2. Koje su Vaše konkurentske prednosti ?
3. Možete li mi reći nešto o specifičnostima poslovanja vašeg poduzeća na tržištu ?
4. Koji čimbenici okruženja su najznačajniji za poslovanje odjela marketinga?
5. Kako obavljate marketinške aktivnosti, kao što su:
 - Razvoj i poboljšanje postojećih proizvoda;
 - Određivanje cijena;
 - Oglašavanje i druge promotivne aktivnosti; te
 - Izbor kanala distribucije odnosno mjesta prodaje ?
6. Prilikom osmišljavanja marketinških kampanja kako definirate krajnjeg korisnika i/ili korisnika (kliničara) proizvoda i tko su korisnici vaših proizvoda ?
7. U kojoj fazi realizacije proizvoda/inovacije kreće planiranje marketinške strategije ?
8. Što je ključno za marketinški/tržišni uspjeh vaših proizvoda u pogledu marketinških strategija ili taktika (vrijednost, učinkovitost, inovacija, ekonomičnost) ?
9. S obzirom na legislativna ograničenja koja se vežu uz promociju medicinskih uređaja na koji način u Medtronic-u pristupate ovoj prepreci ?
10. Što predstavlja polazište u provođenju vaših marketinških strategija, te koji čimbenici se uzimaju u obzir prilikom osmišljavanja jedne marketinške strategije ?
11. S obzirom na veličinu Medtronic-a i njegovu globalnu prisutnost, na koji način generirate nove ideje i inovacije (da li su tu uključeni POL – patient opinion leaders npr da li su to udruge pacijenata, doktora, zaklade i sl ili je ideja bazirana na tehnološkoj potrebi ili novim pravnim regulativama) ?
12. Koje je mjerilo vrijednosti u vašim marketinškim strategijama (primjerica za dijebetske proizvode ili kirurške uređaje i opremu) ? Koristite li evidence-base pristup kako bi promovirali vaše proizvode ? Koliko evidence based documentation utječe na vašu marketinšku strategiju (ključna poruka/vrijednost proizvoda se mora komunicirati prije provođenja kliničkog ispitivanja proizvoda kako bi isto to kliničko ispitivanje potvrdilo tu vrijednost jer prema Direktivi mogu se komunicirati vrijednosti samo koje su klinički potvrđene) ?

13. Da li i u kojoj mjeri u osmišljavanje i unapređenje uključeni krajnji korisnici proizvoda ?
14. Postoje li razlike u provođenju marketinške strategije na B2G i B2C tržištu medicinskih uređaja ?
15. Koliko pravne obveze i nova EU direktiva o medicinskim uređajima određuje pravac u osmišljavanju i provođenju marketinških strategija ?
16. Kojim alatima marketinške promidžbe se koristite ?
17. Možete li mi reći nešto više o projektu 20 000 Plavih Balona vezanom uz podizanje svijesti o dijabetesu i osobama oboljelih od dijabetesa ? Da li je ovo Medtronic-ov projekt ? Koji su glavni ciljevi ovog projekta ?
18. Koliko dugo traju prodajni procesi u Medtronicu te kojim marketinškim alatima (promidžbom) utječete na krajnjeg korisnika ?

TRANSKRIPT

Uvod:

Spol: Muško

Stručna sprema: Viša stručna sprema

Prilikom osmišljavanja marketinške strategije kako se definira krajnji korisnik i/ili korisnik medicinskog uređaja

Pacijentima se komunicira poruka kako će im tehnologija olakšati život. Doktorima se komuniciraju klinički podaci, takozvani KLEMOVI. Primjenjuje se evidence-base pristup.

Klemovi su

U kojem trenutku se definira poruka medicinskog proizvoda ?

Postoje dva smjera komunikacijske poruke: KLINIČKE STUDIJE (pokazuju da su krajnji rezultati dobri) i ANKETE (dobiti informacije što je najvažnije za klijente, tj. Pacijenta, na koji način klijenti reagiraju na koju poruku.

Koliko je jaka određena poruka, jednostavniji je način uporabe. Prema anketama definira se kako komunicirati prema pacijentima.

Svojstvo, radi se istovremeno marketinška strategija, kliničke studije, ankete da budu gotove te njihova kombinacija se uvrštava u marketinšku strategiju. Na taj način postiže se brži i efikasniji pristup radi dolaska na tržište koje zahtjeva multidisciplinarni pristup (više odjela). Nije moguće dovesti niti jedan proizvod na tržište ukoliko klinički dio, R&D, marketing, supply nisu zajedno počeli stvarati.

Kliničke studije i poruke (nadovezuje se na prethodno pitanje)

U svakoj kliničkoj studiji, koja sadrži 5-10 stranica teksta, mogu se definirati 5-10 kliničkih klemova. Na temelju kliničke studije mogu se definirati i 30 ako želiš, ovisno o tome što želiš usporediti. Npr; imamo novi proizvod, sada je bolji za 10% od onog prethodnog, ovdje se može staviti asterix i reći 10% bolji od prethodnog proizvoda ili usporediti da je ne samo 10 % bolji od prethodnog, već i da je 20 % bolji od onog prije dvije generacije proizvoda. I na temelju tih saznanja stvara se poruka, te se poruka nadograđuje standardima unutar dijela (grane) medicine. Pr; u endokrinologiji, dijabetesu, standard je za dobro reguliranog pacijenta da se vrijeme u rasponu od 70%, svatko tko može osigurati 70% vremena u rasponu, može se reći da je postigao zadovoljavaju rezultate liječenja. Tako se provedene kliničke studije mogu usporediti s kliničkim smjernicama za dijabetes. To nije jedina smjernica, važno je da HbA1c (glikolizirani hemoglobin) bude manji od 7, te se na taj način uspoređuju saznanja iz kliničke studije sa smjernicama, te se na taj način dobivaju dodatni klemovi.

Unutar Medtornica postoji zaseban odjel koji blisko surađuje sa R&D dok još proizvod nije dostupan na tržištu, dok nije lansiran, oni uspijevaju pronaći suradnju sa kliničkim centrima, gdje se dovodi određeni broj pacijenata da isprobaju taj uređaj koji još uvijek nije dostupan na tržištu jer ga netko mora isprobati kako bi se dobila dozvola da taj proizvod se lansira na tržište. Ovdje su važni koraci gdje se posebno pregovara sa USA FDA i MedTechom za Europu. Moguća je situacija da za isti proizvod i postavke u SAD-u on nije odobren, dok u EU je, kreirana marketinška strategija koja je trebala krenuti za xx dana „pada u vodu“, te je potrebno nastaviti s onom u Europi. Na temelju takve odluke ista strategija se prebacuje na proizvod B u Americi, i istovremeno se radi na dobivanju odobrenja kroz 12 mjeseci.

Važno je zato istovremeno raditi strategiju, planove, priceing uz dodatak što su kliničke studije radile i R&D.

Čimbenici okruženja u marketingu

Postoji nekoliko razlika u lokalnom marketingu i marketingu koji je zadužen za uvođenje novih proizvoda.

Hrvojevi, menadžera za marketing Adria regije, prioriteti su dovesti najbolji proizvod, postaviti ga po što kvalitetnijoj cijeni i dovesti ga do što više pacijenata -> PRIORITET

Marketing novih proizvoda radi za proizvod koji je R&D zamislio prije otprilike 3 godine, da on i nakon 3 godine dobije dopuštenja od regularnih tijela, CE Mark i Declaration of conformity, gdje je važna komunikacija sa Regulatory odjelom da bi osigurali svu potrebnu dokumentaciju za globalno lansiranje proizvoda.

Hrvoju je cilj da taj proizvod dobije od njih što prije i da na taj način se razmotri način distribucije, osmišljavanje lokalne kampanje.

Taj proizvod se u pogledu strategije može podijeliti na marketing proizvoda ili penetracije tržišta. Na lokalnoj razini, Hrvoje je zadužen za provedbu i planiranje marketinške strategije prema okvirima, npr. Istraživanje tržišta (kako reagiraju doktori, pacijenti), određivanje lokalne cijene (određuje se prema lokalnom okruženju – Tenderi se rade u sklopu odjela prodaje, i s njima se radi blisko. Prodaja uvijek ima informaciju kada će biti određeni tender, i u suradnji s njima dogovara se što bolja cijena kako bi oni bili u mogućnosti i dobiti taj tender). Uvijek je važno da za cijene postoji određeni okvir, i kada se želi izaći izvan okvira ili postoji potencijal na tržištu, onda se mora raditi pristup *business case-a* pomoću njega se postiže bolja cijena kod kupca, i ako se dobije za 5-10% niža cijena da ćeš moći ostvariti rashod od 20-30%.

Promidžba

Radi se na lokalnom marketingu, ali je važno da on prati marketinšku strategiju koju nisi lokalno kreirao.

Važno je da onako kako je globalno kreirano da se uspije takva poruka prenijeti lokalno. Na taj način uspijevaš doprinijeti do krajnjeg korisnika (pacijenta) jer svi materijali koji će se stvarati zajedno se mogu kombinirati, te ih oglašavati na što više mjesta. Na marketing menadžeru je da odluči koliko duboko se kampanja može oglašivati ili duboko ići u penetraciju tržišta. Npr; ulaziš na tržište na kojem nikoga nema, ovisi o planu i cilju koji se treba ostvariti, da li je fond 100 000, 1 ili 10 milijuna.

Dalje ovisi i o ulaganju u oglašavanje, gdje postoje određeni kanali oglašavanja za različitu cijenu (npr. Social media kanale, može se uložiti 100\$ koji će biti u skladu s online kampanjom, ukoliko se želi oglašavati u određenom časopisu plaćajukako se u iznosima 10 000 kuna pa više, šire bi bilo PR kampanja gdje se angažira strana agencija (outsorce) koji prenose poruke, širi pristup uključuje radio, dok je high level televizija koja se plaća 1 milijun kuna -> Važno je znati potencijal tržišta, i ako se odluči uložiti ukupno 1 milijun kuna onda se ne ulaže u TV kampanju, te se na taj način stvara strategija.

Kako znati mogu li plasirati proizvod na tržište ?

Ulaganje države u healthcare po stanovniku, VAŽNO, jer ako u zemlji nemam pokriven inzulini, osnovni lijek, nema smisla uvoditi najnoviji proizvod ili tehnologiju, ako država nije uspjela osigurati osnovni lijek.

Što je ključno za iskazivanje vrijednost vaših uređaja ?;Participacija – marketinška strategija

Pravilo u industriji medicinskih uređaja da na razini države sve zemlje koje su dio EU, baziraju svoj rast i strategiju na tome da daju potpore, da se stavlja na teret fonda određena tehnologija ako

kompanija želi uvesti proizvod na tržište, kompaniji treba potpora države da plati dio ili 100 % toga proizvoda da bi on bio dostupan pacijentima na tom tržištu -> PARTICIPACIJA

Ovo je prvi osnovni faktor koji determinira da li je tehnologija dobro prihvaćena na tržištu. Ako je kompanija uspjela dovesti taj proizvod na tržište i uspješno je ispregovarala sa fondom da taj proizvod bude pokriven (participiran) od strane fonda i samim time se značajno diže potencijal tog tržišta i uspjeh na njemu.

Npr, inzulinske pumpe do sada nisu bile na popisu fonda (HZZO u HR) te od 1.3. su na listi i u potpunosti pokrivena i daju pacijentima mogućnost potpune pokrivenosti uređaja (pacijent ide kod dijabetičara, dobiva preporuku za uređaj, povjerenstvo odobrava uređaj i participaciju, slijedi edukacija i cjeloživotno obrazovanje i edukacija). HZZO pokriva određene dijelove uređaja.

U industriji medicinskih uređaja je najviše karakteristična stvaka da je kontakt s kupcem učestaliji i cjeloživotni -> Edukacija

Vrijednosti -> TEHNOLOGIJA -> dijabetički uređaji predviđaju budućnost i situacije. Automatizacija (automatizirani uređaji tako da pumpa može simultano donositi odluke umjesto pacijenta da može isporučiti količinu inzulina kada je to potrebno).

Oglašavanje

Važno je paziti što piše u Zakonu o medicinskim uređajima, čl. 59 i čl. 60 pravila

Ne smije se oglašavati određene kategorije proizvoda i predstavljati nerealne informacije o proizvodima (nagovarati, navoditi na određeni proizvod).

Važno je samo pokazati da proizvod postoji, ako želite više informacije kontaktirajte prodajnog predstavnika/kopaniju.

Oglašavanje se bazira na podizanju svijesti o postojanju proizvoda/brenda.

Usporedba sa konkurencijom gdje pri oglašavanju ističemo vlastite jače strane od konkurentskih, te se nastoji svoje slabosti zatomiti i prikazati prednosti.

Alati marketinške promidžbe

Ovise o načinu podizanja svjesnosti o proizvodu. Oglašavanje u specijaliziranim časopisima, digitalno oglašavanje, kampanje.

Konstantna komunikacija sa pacijentima, doktorima, posjećuju se njihovi kongresi. Podržavaju se njihovi event i kroz Sponsorship i donacije pokušava se razviti svijest o brendu. Često se događa da je 99% slučajeva proizvod u fokusu.

Razmišljanja iz fast moving consumer goodsa (npr. CocaCola) gdje se pokušava stvoriti određeni osjećaj i na taj način se podiže svijest i indirektno se utječe na prihvaćanje svojih proizvoda -> novi smjer podizanja svjesnosti o proizvodima.

- ➔ Medtronic je to počeo raditi kroz kampanju 20.000 Plavih Balona, gdje se pokušala podići svijest o dijabetesu tip 1, ali provlači i poruku o brandu Medtronic, te da ciljana publika prihvaća Medtronic kao brend i onda polako podiže svijest o svim Medtronic proizvodima.

Kampanja je trajala za vrijeme dana dijabetesa. Rađena na primjeru kampanja iz zapadne Europe, gdje su bili plavi baloni. Medtronic je tu želio proširiti svijest zašto 20.000, zato jer u Hr cca 20 000 osoba boluje od dijabetesa tip 1. dok ih je više od 300 000 tip 2 dijabetesa. Staviti fokus na tip 1 i dići svijest o Medtronicu.

Cilj kampanje: stvaranje communitia (zajednice) kroz projekt, preko projekta lakše se komunicira sa pacijentima, korisnicima. Dugoročno stvaranje communitia, omogućuje da jednom kada se lansiraju novi proizvodi oni budu lakše prihvaćeni.

Koliko traju prodajni procesi ?

Prodajni procesi su konstantni, ongoing. Fokus na određenu kategoriju proizvoda, ima svoj početak i kraj. Kroz proces je najvažnije održavati konstantni kontakt sa doktorima, dobiti potrebne informacije.

Direktiva EU

Utječe najviše na klasu proizvoda, notificirati proizvod u EU olakšava proceduru. Izvan EU planiranje unaprijed 3-6 mjeseci.