
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

***Μάρκετινγκ Φαρμακευτικών Εταιριών: Μελέτη Περίπτωση
Φαρμακευτικής Εταιρίας AstraZeneca***

Στυλιανή Ζούλια

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας

Πειραιάς, 2025

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

***Μάρκετινγκ Φαρμακευτικών Εταιριών: Μελέτη Περίπτωση
Φαρμακευτικής Εταιρίας AstraZeneca***

Στυλιανή Ζούλια, Α.Μ.: ΟΔΥ/2109

Επιβλέπων: Ιωάννης Πολλάλης / Διευθυντής μεταπτυχιακού προγράμματος Οικονομική &
Επιχειρηματική Στρατηγική / Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2025

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Economics and Management

Pharmaceutical Company Marketing: The Case of AstraZeneca

Styliani Zoulia

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Economics and Management

Piraeus, Greece, 2025

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία αυτή συντάχθηκε ως μέρος της τελικής φάσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών και αποτελεί την ολοκλήρωση ενός σημαντικού κύκλου ακαδημαϊκής και προσωπικής εξέλιξης.

Με ειλικρινή εκτίμηση, αναγνωρίζω τη συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ιωάννη Πολλάλη, ο οποίος με καθοδήγησε ουσιαστικά, με στήριξε επιστημονικά και μου παρείχε την απαραίτητη εμπιστοσύνη καθ' όλη τη διάρκεια της παρούσας εργασίας. Η παρουσία και η καθοδήγησή του ήταν καθοριστικές για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Επίσης, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω το διδακτικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Πειραιώς και ιδιαίτερα του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης, για το σύνολο των γνώσεων, εμπειριών και κινήτρων που μου προσέφεραν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη εκφράζω στην οικογένειά μου, στον σύντροφό μου και στους φίλους μου, για τη συνεχή τους ενθάρρυνση, τη στήριξη και την πίστη τους στις δυνατότητές μου. Η υποστήριξή τους υπήρξε για εμένα πηγή δύναμης και σταθερότητας.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ABSTRACT.....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	14
1.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	14
1.2 ΤΟΜΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	15
1.3 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	19
1.3.1 Μάρκετινγκ Υπηρεσιών στις Φαρμακευτικές Εταιρίες.....	20
1.3.2 Στρατηγικές Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Υγείας.....	22
2. ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	24
2.1 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΦΑΡΜΑΚΟΥ 25	
2.1.1 Τμηματοποίηση της αγοράς.....	25
2.1.2 Προώθηση των φαρμακευτικών σκευασμάτων.....	26
2.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	28
2.2.1 Στρατηγική Προώθησης Φαρμακευτικών Σκευασμάτων.....	29
2.2.2 Ρυθμιστικό πλαίσιο και Νομοθεσία.....	30
2.2.3 Οικονομικοί παράγοντες και τιμολόγηση.....	31
2.2.4 Καινοτομία και έρευνα και ανάπτυξη.....	31
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT.....	33
3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS).....	33
3.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES).....	34
3.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES).....	35
3.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS).....	36
3.5 Η ΣΧΕΣΗ της ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT ΜΕ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ στις ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ.....	38

3.6	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT	40
4.	ΨΗΦΙΑΚΟ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	42
4.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	42
4.2	ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	43
4.3	ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΡΙΣΚΑ ΣΤΟ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ στις ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	44
4.4	ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ (HCPs)	45
4.4.1	Ηλεκτρονικές πλατφόρμες και portals για επαγγελματίες.....	45
4.5	ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΑΣΘΕΝΩΝ	46
4.5.1	Ψηφιακή Υποστήριξη Ασθενών	47
4.6	ΠΡΟΣΩΠΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ	48
4.7	Κανονιστικό Πλαίσιο και Δεοντολογία στο Ψηφιακό Μάρκετινγκ Φαρμακευτικών	48
4.7.1	Ηθικά Ζητήματα και Διαφάνεια	49
4.7.2	Προστασία προσωπικών δεδομένων (GDPR)	50
5.	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ AstraZeneca	51
5.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ AstraZeneca	51
5.1.1	Ανάλυση Ανταγωνισμού και Θέση στην Αγορά	52
5.2	ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	53
5.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΕΣ	55
5.4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	56
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60
	ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	60

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	62
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	63

Μάρκετινγκ Φαρμακευτικών Εταιριών: Μελέτη Περίπτωση

Φαρμακευτικής Εταιρίας AstraZeneca

Σημαντικοί Όροι: μάρκετινγκ, φαρμακευτικές εταιρίες, digital marketing, swot analysis

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει το φαρμακευτικό μάρκετινγκ υπό το πρίσμα των σύγχρονων εξελίξεων στον τομέα της υγείας, της τεχνολογίας και της στρατηγικής διοίκησης. Αρχικά, αναλύεται η έννοια του μάρκετινγκ και οι εφαρμογές του σε διάφορους κλάδους, με έμφαση στις υπηρεσίες υγείας και τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Ειδική αναφορά γίνεται στο μάρκετινγκ υπηρεσιών, στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει και στη σημασία της δημιουργίας αξίας για τον ασθενή και τον επαγγελματία υγείας.

Εν συνεχεία, γίνεται παρουσίαση των κύριων στρατηγικών και των εργαλείων του φαρμακευτικού μάρκετινγκ, σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο, εστιάζοντας στις ρυθμιστικές απαιτήσεις, στις πρακτικές προώθησης φαρμάκων και στην τμηματοποίηση της αγοράς. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό του φαρμακευτικού μάρκετινγκ, καθώς και στις νέες προσεγγίσεις που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη, τη συλλογή δεδομένων (big data) και την προσωποποιημένη εμπειρία του εκάστοτε ασθενή.

Μέσω της ανάλυσης SWOT, γίνεται σημαντική ανάλυση σχετικά με τις δυνάμεις, αλλά και τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες, καθώς και τις απειλές που αντιμετωπίζουν οι φαρμακευτικές εταιρείες στο σημερινό ανταγωνιστικό και ρυθμιστικά απαιτητικό περιβάλλον. Τέλος, μέσα από μελέτη περίπτωσης της AstraZeneca, αναδεικνύονται πρακτικές επιτυχημένης εφαρμογής στρατηγικού και ψηφιακού μάρκετινγκ, προσφέροντας πολύτιμα συμπεράσματα για τη σύνδεση της καινοτομίας με την παροχή αξιόπιστων και ασθενοκεντρικών υπηρεσιών υγείας.

Pharmaceutical Company Marketing: The Case of AstraZeneca

Keywords: marketing, pharmaceutical company, digital marketing, swot analysis

ABSTRACT

This thesis explores pharmaceutical marketing through the lens of modern developments in healthcare, technology, and strategic management. It begins by analyzing the concept of marketing and its applications across various sectors, with a particular focus on health services and pharmaceutical companies. Special attention is given to services marketing, its unique characteristics, and the importance of creating value for both patients and healthcare professionals.

The study then presents the core strategies and tools of pharmaceutical marketing, both in national and international contexts, emphasizing regulatory requirements, drug promotion practices, and market segmentation. A significant portion of the research is dedicated to the digital transformation of pharmaceutical marketing and the emerging approaches that utilize artificial intelligence, big data, and personalized patient experiences.

Through a SWOT analysis, the internal strengths and weaknesses, as well as the external opportunities and threats that pharmaceutical firms face in today's competitive and highly regulated landscape, are examined. Finally, a case study of AstraZeneca highlights successful practices in strategic and digital marketing, providing valuable insights into how innovation can be aligned with trustworthy and patient-centered healthcare delivery.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο ρόλος του μάρκετινγκ έχει εξελιχθεί από ένα παραδοσιακό εργαλείο προώθησης σε μια στρατηγική λειτουργία με καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της αξίας, της μορφής και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας, η αύξηση της πληροφορίας και η μετατόπιση των καταναλωτικών προτύπων έχουν οδηγήσει σε ένα νέο πρότυπο επικοινωνίας και παροχής υπηρεσιών, το οποίο επηρεάζει όλους τους τομείς, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα τον κλάδο της υγείας.

Ειδικότερα στον φαρμακευτικό τομέα, το μάρκετινγκ δεν περιορίζεται στην προώθηση φαρμάκων, αλλά έγκειται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ενημέρωση, την υποστήριξη, καθώς και την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με επαγγελματίες υγείας και ασθενείς. Η αυστηρή νομοθεσία, οι ηθικοί περιορισμοί και η πολυπλοκότητα του συστήματος υγείας καθιστούν το φαρμακευτικό μάρκετινγκ έναν ιδιαίτερο και προκλητικό τομέα, που απαιτεί στρατηγική σκέψη, καινοτομία και απόλυτη συμμόρφωση με το ρυθμιστικό πλαίσιο.

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η έννοια και η εξέλιξη του μάρκετινγκ, με έμφαση στην εφαρμογή του στον χώρο της φαρμακοβιομηχανίας. Αναλύονται οι επιμέρους τομείς του φαρμακευτικού μάρκετινγκ, οι τεχνικές προώθησης, η τμηματοποίηση της αγοράς, καθώς και η στρατηγική ανάλυση μέσω του μοντέλου SWOT. Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον ρόλο του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς οι φαρμακευτικές εταιρείες ενσωματώνουν πλέον εργαλεία ψηφιακής επικοινωνίας, τεχνητής νοημοσύνης και big data για να προσφέρουν εξατομικευμένες εμπειρίες στους ενδιαφερόμενους φορείς.

Η μελέτη περίπτωσης της AstraZeneca παρουσιάζεται ως πρακτικό παράδειγμα μιας παγκόσμιας φαρμακευτικής επιχείρησης που έχει υιοθετήσει επιτυχώς σύγχρονες στρατηγικές marketing, συνδυάζοντας την καινοτομία με την ηθική, την επιστημονική εγκυρότητα και τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ αποτελεί μια δυναμική και ολοκληρωμένη διαδικασία, κατά την οποία οι επιχειρήσεις κατορθώνουν την αναγνώριση, την δημιουργία και την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των καταναλωτών, επιδιώκοντας παράλληλα την επίτευξη των στρατηγικών και οικονομικών τους στόχων. Η σύγχρονη θεώρηση του μάρκετινγκ δεν περιορίζεται απλώς στη διαφήμιση ή στις πωλήσεις, αλλά αναγνωρίζεται ως μια ευρύτερη φιλοσοφία διοίκησης, η οποία επικεντρώνεται στη δημιουργία, μετάδοση και διατήρηση της αξίας. Οι κύριες λειτουργίες του μάρκετινγκ περιλαμβάνουν την έρευνα αγοράς, την ανάπτυξη προϊόντων, την τιμολόγηση, την επιλογή καναλιών διανομής, την προώθηση και την εξυπηρέτηση των πελατών. Όλα αυτά εντάσσονται σε μια στρατηγική προσέγγιση, με σκοπό τη δημιουργία μακροχρόνιων και αμοιβαία επωφελών πελατειακών σχέσεων (Kotler & Keller, Marketing Management , 2016).

1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Το μάρκετινγκ, ως επιστημονικός και επιχειρησιακός τομέας, έχει εξελιχθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες. Από μια απλή πρακτική προώθησης και πώλησης προϊόντων, έχει μετατραπεί σε μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία στρατηγικής διοίκησης, η οποία τοποθετεί τον πελάτη στο κέντρο των επιχειρηματικών αποφάσεων. Η σύγχρονη προσέγγιση του μάρκετινγκ το αναγνωρίζει ως ένα διαρκές σύστημα δημιουργίας, επικοινωνίας και προσφοράς αξίας προς τον καταναλωτή, ενώ παράλληλα επιδιώκει την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης (Kotler & Keller, Marketing Management , 2016).

Στον πυρήνα του, το μάρκετινγκ επιδιώκει να κατανοήσει βαθιά το τι θεωρούν αναγκαίο οι καταναλωτές, όπως και τι προσδοκούν από τον πάροχο και να τις ικανοποιήσει με τρόπο που να δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα. Η βασική έννοια της «πρότασης αξίας» (value proposition) αφορά την υπόσχεση της επιχείρησης προς τον πελάτη σχετικά με αυτό που έχει την δυνατότητα να του προσφέρει και τον τρόπο με τον οποίο αυτή η προσφορά διαφέρει από τον ανταγωνισμό. Η επιτυχία της πρότασης αξίας βασίζεται στην αυθεντικότητα, τη σαφήνεια και την ικανότητα υλοποίησής της στην πράξη (Armstrong & Kotler, 2016).

Επιπλέον, το μάρκετινγκ ενσωματώνει στοιχεία από το πώς συμπεριφέρεται ο καταναλωτής, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, ακόμη και την τεχνολογία, ώστε να διαμορφώνει λύσεις που δεν απαντούν μόνο σε λειτουργικές ανάγκες, αλλά και σε βαθύτερες

κοινωνικές και συναισθηματικές απαιτήσεις. Η εστίαση στην εμπειρία του πελάτη, στην εξατομίκευση των υπηρεσιών και στην καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό της σύγχρονης μάρκετινγκ πρακτικής (Gronroos, 2007).

Η στρατηγική διάσταση του μάρκετινγκ είναι εξίσου σημαντική. Οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν πλέον το μάρκετινγκ μόνο ως εργαλείο επικοινωνίας ή προώθησης, αλλά το εντάσσουν στις βασικές διοικητικές τους λειτουργίες. Μέσα από διαδικασίες όπως η ανάλυση αγοράς, η τμηματοποίηση, η στόχευση και η τοποθέτηση προϊόντων, το μάρκετινγκ καθοδηγεί την κατεύθυνση ανάπτυξης της επιχείρησης και την τοποθετεί ανταγωνιστικά στην αγορά (Armstrong & Kotler, 2016).

Από την πλευρά του καταναλωτή, το μάρκετινγκ λειτουργεί ως οδηγός για την κατανάλωση και την επιλογή. Σε μια αγορά γεμάτη πληροφορία και ποικιλία, οι καταναλωτές χρειάζονται σαφή, αξιόπιστα και ειλικρινή μηνύματα από τις εκάστοτε επιχειρήσεις, σχετικά με τον καλύτερο δυνατό τρόπο επιλογής των προϊόντων και των υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις πραγματικές τους ανάγκες και αξίες (Harsha, Kumar, Jwalapuram, & Kumar, 2023). Η δημιουργία σχέσεων μακροχρόνιας διάρκειας προϋποθέτει όχι μόνο ικανοποίηση από το προϊόν ή την υπηρεσία, αλλά και ταύτιση με τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Συνολικά, το μάρκετινγκ δεν είναι απλώς μια τεχνική πώλησης, αλλά ένα διαχρονικό και πολυεπίπεδο σύστημα αλληλεπίδρασης, σχεδιασμένο να εναρμονίζει τις επιχειρηματικές δυνατότητες με τις κοινωνικές και ατομικές ανάγκες. Μία επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένη με γνώμονα την ικανότητά της να μπορεί να ακούσει, να προσαρμοστεί και να προσφέρει αυθεντική αξία σε έναν κόσμο που αλλάζει διαρκώς.

1.2 ΤΟΜΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΛΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Το μάρκετινγκ βρίσκει εφαρμογή σε πλήθος τομέων της σύγχρονης οικονομικής δραστηριότητας, καλύπτοντας από τα καταναλωτικά προϊόντα μέχρι τις υπηρεσίες δημόσιου συμφέροντος. Καθώς η τεχνολογική εξέλιξη προσαρμόζεται στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις και οι καταναλωτές γίνονται περισσότερο απαιτητικοί, το μάρκετινγκ καλείται να προσαρμοστεί και να ενισχύσει τη στρατηγική προβολής των επιχειρήσεων.

Στον τομέα των καταναλωτικών προϊόντων, το μάρκετινγκ επιδιώκει την μέγιστη ικανοποίηση των άμεσων αναγκών του κοινού με βάση τη στρατηγική των 4Ps: προϊόν

(product), τιμή (price), διανομή (place) και προώθηση (promotion). Αυτά τα στοιχεία λειτουργούν ως θεμέλια για την ανάπτυξη και τη διαφοροποίηση στην αγορά (Kotler & Keller, Marketing Management , 2016). Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο κάθε μεταβλητή επηρεάζει την αγοραστική απόφαση είναι καθοριστική για την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής.

Στις υπηρεσίες, το μάρκετινγκ αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις λόγω της άυλης φύσης των προσφερόμενων προϊόντων. Οι στρατηγικές πρέπει να εστιάζουν στην ποιότητα της εξυπηρέτησης, στην ικανοποίηση του πελάτη και στην εμπειρία χρήσης. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η προσωποποιημένη εξυπηρέτηση, που συχνά αποτελεί το κύριο σημείο διαφοροποίησης μεταξύ ανταγωνιστών (Armstrong & Kotler, 2016).

❖ **Marketing καταναλωτικών προϊόντων (Consumer Marketing)**

Στον τομέα του marketing καταναλωτικών προϊόντων, η εκάστοτε εταιρεία επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στο πως θα επιτευχθεί η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών της μέσω της παραγωγής, της διανομής και της προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών της, που το αγοραστικό κοινό δύναται να καταναλώσει άμεσα. Στον συγκεκριμένο τομέα περιλαμβάνονται στρατηγικές μίγματος marketing, τα γνωστά 4P's, τα οποία είναι σημαντικά για να γίνει η προσέγγιση των τελικών καταναλωτών (Kotler & Keller, 2016).

Τα 4P's έχουν γίνει γνωστά από τον καθηγητή Neil Borden, του Πανεπιστημίου του Harvard. Αποτελούν ένα μέρος του μείγματος μάρκετινγκ και εξακολουθούν έως και σήμερα να είναι ο βασικός πυλώνας για τις διαφημίσεις αρκετών εταιριών, όσον αφορά τα αγαθά και τις υπηρεσίες. Εν ολίγοις, είναι η σπουδαιότητα που πρέπει να δίνεται στο «Ποιο είναι το προϊόν» (Product), «Ποια είναι η τιμή του» (Price), «Ποιος είναι ο τόπος» (Place), «Ποιο είναι το μέσο προώθησης» (Promotion) (American Marketing Association, 2022).



Εικόνα 1: "The Four Ps of Marketing" (American Marketing Association, 2022)

❖ **Marketing Υπηρεσιών (Services Marketing)**

Ο συγκεκριμένος τομέας επικεντρώνεται στην παροχή και διάθεση υπηρεσιών που έχουν άυλη φύση, δηλαδή δεν μπορούν να αποθηκευτούν, να αγγιχθούν ή να μεταφερθούν με τον συμβατικό τρόπο. Παραδείγματα αποτελούν οι ιατρικές, χρηματοοικονομικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, οι οποίες διέπονται από την αμεσότητα και την προσωποποιημένη φύση τους. Στον συγκεκριμένο κλάδο, έμφαση δίνεται όχι μόνο στην ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης, αλλά και στη συνολική εμπειρία και ικανοποίηση του πελάτη, που αποτελεί βασικό παράγοντα διαφοροποίησης στην αγορά υπηρεσιών (Armstrong & Kotler, 2016).

❖ **Marketing Βιομηχανικών Προϊόντων (Industrial Marketing)**

Το marketing βιομηχανικών προϊόντων, σχετίζεται με την προώθηση των προϊόντων που μπορούν να φανούν χρήσιμα σε άλλες εταιρίες για την παραγωγή διαφορετικών προϊόντων ή για την παροχή υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, αφορά έναν εξειδικευμένο τομέα του κλάδου, με σημαντική εξειδίκευση στην πώληση μηχανημάτων, πρώτων υλών, εργαλείων, και υπηρεσιών που έχουν την δυνατότητα να συσχετιστούν με τον βιομηχανικό τομέα (Armstrong & Kotler, 2016).

❖ **Marketing Τουρισμού (Tourism Marketing)**

Το marketing τουρισμού, πραγματεύεται οτιδήποτε αφορά την προώθηση, σχετικά με τουριστικούς προορισμούς, ταξιδιωτικές υπηρεσίες και ξενοδοχείων. Οι στρατηγικές στην εν λόγω περίπτωση έχουν ως πυλώνα την αύξηση της ζήτηση για τουριστικές δραστηριότητες των πελατών, ενισχύοντας μέσω καμπανιών και διαφημίσεων την αναγνώριση των προορισμών προσέλκυσης των τουριστών (Blythe, 2018).

❖ **Marketing Ψηφιακών Προϊόντων (Digital Marketing)**

Το ψηφιακό marketing, με την σειρά του, είναι ένα από τα πιο διαδεδομένα λόγω της αύξησης της τεχνολογικής ανάπτυξης και της ψηφιακής ανάπτυξης. Το συγκεκριμένο είδος επικεντρώνεται στην καλύτερη δυνατή χρήση των διαδικτυακών πλατφορμών και των ψηφιακών μέσων, με σκοπό την προώθηση τόσο προϊόντων, όσο και υπηρεσιών. Η κατηγορία αυτή απαρτίζεται από την διαφήμιση μέσω κοινωνικών δικτύων (social media), αλλά και των κινητών συσκευών, όπως και το μάρκετινγκ περιεχομένων και την αναζήτηση μέσω μηχανών αναζήτησης (SEO) (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

❖ **Marketing Κοινωνικών Επιχειρήσεων (Social Marketing)**

Ο εν λόγω τομέας στοχεύει στην προώθηση των κοινωνικών, αλλά και περιβαλλοντικών αλλαγών, όπως παραδείγματος χάρη η ευαισθητοποίηση για την υγεία, την προστασία του περιβάλλοντος, την ασφάλεια, αλλά και τις κοινωνικές δικαιοδοσίες. Ακόμα, στο προαναφερθέν είδος χρησιμοποιούνται στρατηγικές, οι οποίες επικεντρώνονται στο αγοραστικό κοινό και όχι μόνο στην αυτή καθ' αυτού πώληση των προϊόντων, έχοντας ως πρωταρχικό σκοπό την κοινωνική αλλαγή (Kotler & Keller, 2016).

❖ **Marketing Υγειονομικής Περίθαλψης (Healthcare Marketing)**

Ο συγκεκριμένος τομέας είναι και αυτός που πραγματεύεται η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία και θα αναλυθεί εκτεταμένα στην συνέχεια. Αφορά την προώθηση των υπηρεσιών υγείας, αλλά και των φαρμακευτικών προϊόντων, θεραπευτικών αγωγών, κλινικών και νοσοκομείων. Γίνεται, χωρίς αμφιβολία, λόγος για έναν ιδιαίτερα ευαίσθητο τομέα, πράγμα που φανερώνεται από το γεγονός, ότι οι στρατηγικές marketing πρέπει να σέβονται και να ακολουθούν ορισμένους κανονισμούς και ηθικές πρακτικές (Kotler & Keller, 2016).

1.3 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το μάρκετινγκ υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως ένας από τους πιο σύνθετους και καθοριστικούς τομείς του σύγχρονου μάρκετινγκ, κυρίως λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διαμορφώνουν τις υπηρεσίες από τα υλικά προϊόντα. Οι υπηρεσίες είναι άυλες, μη αποθηκεύσιμες, αλληλοεπιδρούν άμεσα με τον πελάτη και συχνά προσαρμόζονται ανάλογα με τον πάροχο και το πλαίσιο παροχής. Αυτά τα στοιχεία δημιουργούν ιδιαίτερες προκλήσεις για τη διαχείριση και τον τρόπο προώθησης των υπηρεσιών και απαιτούν διαφορετική στρατηγική προσέγγιση σε σχέση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ προϊόντων (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, Problems and Strategies in Services Marketing, 1985).

Η ιδιότητα της άυλης φύσης των υπηρεσιών σημαίνει ότι δεν μπορούν να αξιολογηθούν πλήρως πριν την κατανάλωσή τους, γεγονός που καθιστά τη φήμη του παρόχου, την προσωπική εμπειρία του πελάτη και την προσωπική αλληλεπίδραση κρίσιμους παράγοντες στην απόφαση αγοράς. Παράλληλα, η μη δυνατότητα αποθήκευσης δημιουργεί την ανάγκη για άμεση διαθεσιμότητα και συνεχή προσαρμογή της προσφοράς στη ζήτηση. Η ποιότητα της υπηρεσίας δεν είναι σταθερή, αλλά μπορεί να διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση, ακόμη και από πελάτη σε πελάτη, ανάλογα με τις προσδοκίες, τον τόπο, τον χρόνο και την απόδοση του προσωπικού. Αυτή η ευμεταβλητότητα αυξάνει τη σπουδαιότητα της συνεχούς εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και της τυποποίησης βασικών διαδικασιών (Gronroos, 2007).

Μια ακόμη ιδιαιτερότητα του μάρκετινγκ υπηρεσιών είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ της παραγωγής ενός αγαθού και της κατανάλωσής αυτού. Σε αντίθεση με τα προϊόντα, τα οποία κατασκευάζονται και αποθηκεύονται για μελλοντική πώληση, οι υπηρεσίες παρέχονται και καταναλώνονται σχεδόν ταυτόχρονα. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία παροχής, καθιστώντας την εμπειρία του καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Εξαιτίας αυτής της εμπλοκής, το μάρκετινγκ πρέπει να δώσει έμφαση στην ενίσχυση της ικανοποίησης, της εμπιστοσύνης και της αίσθησης ελέγχου που νιώθει ο πελάτης κατά την επαφή του με την υπηρεσία (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, Problems and Strategies in Services Marketing, 1985).

Πέρα από τις τεχνικές παραμέτρους, το μάρκετινγκ υπηρεσιών εστιάζει και στην ανάπτυξη σχέσεων με το κοινό. Η οικοδόμηση μακροχρόνιας εμπιστοσύνης, η προσαρμοστικότητα της υπηρεσίας στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη και η δημιουργία θετικών εμπειριών είναι θεμελιώδη στοιχεία κάθε επιτυχημένης στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις

που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών οφείλουν να αντιμετωπίζουν τον πελάτη ως συνεργάτη στη διαδικασία δημιουργίας αξίας και όχι απλώς ως αποδέκτη ενός αποτελέσματος (Gronroos, 2007).

Καθώς οι προσδοκίες των καταναλωτών μεταβάλλονται και η τεχνολογία επιδρά ολοένα και περισσότερο στην εμπειρία εξυπηρέτησης, το μάρκετινγκ υπηρεσιών καλείται να επαναπροσδιοριστεί. Η ψηφιοποίηση, η χρήση big data και η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύουν τη δυνατότητα των παρόχων να προβλέπουν τις ανάγκες των πελατών και να εξατομικεύουν την παροχή τους, δημιουργώντας νέα πρότυπα ποιότητας και απόδοσης στον τομέα των υπηρεσιών. Σε αυτό το πλαίσιο, το μάρκετινγκ δεν λειτουργεί απλώς ως διαφημιστικός μηχανισμός, αλλά ως στρατηγικός μοχλός διαφοροποίησης και βιωσιμότητας (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Τελικά, η επιτυχία στο μάρκετινγκ υπηρεσιών βασίζεται στη δυνατότητα μιας επιχείρησης να κατανοεί βαθιά την εμπειρία του πελάτη, να προσαρμόζεται στις ατομικές του ανάγκες και να προσφέρει συνεχή αξία. Η ποιότητα, η συνέπεια και η ανθρώπινη προσέγγιση δεν αποτελούν επιλογές, αλλά βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με την αγορά.

1.3.1 Μάρκετινγκ Υπηρεσιών στις Φαρμακευτικές Εταιρίες

Στον χώρο των φαρμακευτικών εταιρειών, το μάρκετινγκ υπηρεσιών διαδραματίζει όλο και πιο σημαντικό ρόλο, παράλληλα με την παραδοσιακή προώθηση φαρμακευτικών προϊόντων. Η στρατηγική μάρκετινγκ δεν περιορίζεται στην επικοινωνία των οφελών ενός φαρμάκου, αλλά διευρύνεται ώστε να περιλαμβάνει ένα σύνολο υπηρεσιών που προσθέτουν αξία αντίστοιχα και στους επαγγελματίες υγείας, αλλά και στους ίδιους τους ασθενείς. Η κατεύθυνση αυτή αντικατοπτρίζει τη μετάβαση του κλάδου από ένα μοντέλο προώθησης προϊόντων σε ένα μοντέλο παροχής ολιστικών θεραπευτικών λύσεων (Gronroos, 2007).

Η υποστήριξη των επαγγελματιών υγείας αποτελεί έναν βασικό άξονα του μάρκετινγκ υπηρεσιών. Οι φαρμακευτικές εταιρείες προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών και πληροφοριακών εργαλείων, όπως διαδικτυακά σεμινάρια (webinars), επιστημονικά άρθρα, κατευθυντήριες οδηγίες και ενημερωτικά δελτία. Μέσω αυτών, ενισχύουν την ιατρική γνώση και συμβάλλουν στην ορθή συνταγογράφηση και χρήση των φαρμάκων. Τα εργαλεία αυτά συχνά συνδυάζονται με διαδραστικές ψηφιακές πλατφόρμες, οι οποίες επιτρέπουν την άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ γιατρών και επιστημονικών συμβούλων, αυξάνοντας έτσι την

αξιοπιστία και τη φαρμακευτική συμμόρφωση (Kotler & Keller, Marketing Management , 2016).

Από την άλλη πλευρά, οι ασθενείς αποτελούν έναν εξίσου σημαντικό αποδέκτη των υπηρεσιών που σχεδιάζουν οι φαρμακευτικές εταιρείες. Στόχος είναι η παροχή υποστήριξης που ενισχύει την εμπειρία του ασθενούς με τη θεραπεία και βελτιώνει την προσκόλληση στις οδηγίες του γιατρού. Χαρακτηριστικά παραδείγματα περιλαμβάνουν τηλεφωνικές γραμμές υποστήριξης, εφαρμογές για κινητά που υπενθυμίζουν τη λήψη της δόσης, εξατομικευμένα προγράμματα παρακολούθησης, καθώς και διαδραστικές πλατφόρμες για την καταγραφή συμπτωμάτων και την απευθείας επικοινωνία με ιατρικό προσωπικό (Harsha, Kumar, Jwalapuram, & Kumar, 2023).

Το μάρκετινγκ υπηρεσιών στις φαρμακευτικές εταιρείες αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε θεραπευτικούς τομείς που σχετίζονται με χρόνιες ή πολύπλοκες παθήσεις, όπως είναι ο καρκίνος, ο διαβήτης και η καρδιακή ανεπάρκεια. Στις περιπτώσεις αυτές, η φαρμακευτική αγωγή δεν αντιμετωπίζεται ως μεμονωμένη λύση, αλλά ως μέρος ενός συνολικού πλαισίου φροντίδας. Οι ασθενείς έχουν ανάγκη από καθοδήγηση, ψυχολογική υποστήριξη και συνεχή ενημέρωση, στοιχεία τα οποία οι φαρμακευτικές ενσωματώνουν στις υπηρεσίες τους προκειμένου να δημιουργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και διαχρονικής αξίας (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Επιπλέον, η αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας επιτρέπει τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, γεγονός που καθιστά εφικτή την εξατομίκευση της επικοινωνίας και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα δεδομένα αυτά έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν για την προσαρμογή των προγραμμάτων υποστήριξης στον ρυθμό ζωής και τις προτιμήσεις κάθε ασθενούς, ενισχύοντας έτσι τόσο την ικανοποίηση όσο και τα θεραπευτικά αποτελέσματα. Η χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης για την πρόβλεψη συμπεριφορών ή την παροχή αυτοματοποιημένων ειδοποιήσεων έχει ήδη αρχίσει να αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται οι στρατηγικές υπηρεσιών στον φαρμακευτικό τομέα (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Καταληκτικά, οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις φαρμακευτικές εταιρείες ενσωματώνονται πλέον πλήρως στη στρατηγική τους, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της φήμης, στην ενδυνάμωση της σχέσης με τον γιατρό και τον ασθενή και, τελικά, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των θεραπευτικών παρεμβάσεων. Το μάρκετινγκ υπηρεσιών στον φαρμακευτικό κλάδο παύει να είναι συμπληρωματικό εργαλείο και καθίσταται αναπόσπαστο μέρος της συνολικής πρότασης αξίας της εταιρείας.

1.3.2 Στρατηγικές Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Υγείας

Το μάρκετινγκ υπηρεσιών υγείας αποτελεί έναν ιδιαίτερο και απαιτητικό τομέα του σύγχρονου στρατηγικού σχεδιασμού. Σε αντίθεση με άλλους επιχειρηματικούς κλάδους, η υγειονομική περίθαλψη εμπλέκει συναισθηματικές, ηθικές και κοινωνικές παραμέτρους, οι οποίες απαιτούν βαθύ σεβασμό προς τον ασθενή, διαφάνεια στις πρακτικές και αυστηρή συμμόρφωση με ρυθμιστικά πλαίσια. Η πρόκληση που έχουν να βρεθούν αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί του κλάδου δεν είναι μόνο να προσελκύσουν πελάτες, αλλά να οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και να διασφαλίσουν ποιότητα στην παροχή φροντίδας (Sashi, 2012).

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται στον τομέα της υγείας βασίζονται πρωτίστως στην έννοια της αξιόπιστης πληροφόρησης. Ο ασθενής δεν επιθυμεί απλώς μια θεραπεία, αλλά αναζητά καθοδήγηση, ασφάλεια και ενσυναίσθηση. Γι' αυτόν τον λόγο, η επικοινωνιακή στρατηγική οφείλει να είναι προσεκτικά διαμορφωμένη, να στηρίζεται σε επιστημονικά τεκμηριωμένες πληροφορίες και να αποφεύγει οποιαδήποτε υπερβολή ή παραπλάνηση. Ο στόχος είναι η καλλιέργεια μιας αμετάβλητης σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα στον πάροχο υπηρεσιών και στον ασθενή, η οποία να αντέχει στον χρόνο και τις δυσκολίες (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, Problems and Strategies in Services Marketing, 1985).

Ένας από τους σημαντικότερους πυλώνες για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της εμπειρίας του ασθενούς είναι η ποιότητα των υπηρεσιών. Το μοντέλο SERVQUAL, που έχει αναπτυχθεί για τη μέτρηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, προσδιορίζει πέντε βασικές διαστάσεις που επηρεάζουν την εμπειρία του ασθενούς: την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, την ασφάλεια, την ενσυναίσθηση και τα απτά στοιχεία της υπηρεσίας. Η αξιοπιστία σχετίζεται με τη συνέπεια των υπηρεσιών και την τήρηση των υποσχέσεων του παρόχου. Η ανταπόκριση αφορά την ταχύτητα και τη διάθεση του προσωπικού να εξυπηρετήσει αποτελεσματικά τον ασθενή. Η ασφάλεια αναφέρεται στην επάρκεια, την ευγένεια και τη διακριτικότητα του ιατρικού προσωπικού. Η ενσυναίσθηση αποτυπώνει την ικανότητα του παρόχου να αντιλαμβάνεται τις προσωπικές ανάγκες του ασθενούς, ενώ τα απτά στοιχεία περιλαμβάνουν την καθαριότητα, τον εξοπλισμό και τη συνολική εικόνα της υγειονομικής εγκατάστασης (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, Problems and Strategies in Services Marketing, 1985).

Η επιτυχής εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ σε υγειονομικές δομές απαιτεί έναν συνδυασμό τεχνολογικής και ανθρωποκεντρικής προσέγγισης. Η ψηφιοποίηση έχει επιφέρει τεράστιες αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο ο ασθενής αλληλοεπιδρά με το σύστημα υγείας.

Από τις online πλατφόρμες ραντεβού και την ηλεκτρονική καταγραφή δεδομένων, μέχρι τις εφαρμογές παρακολούθησης υγείας, η τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα παροχής πιο προσωποποιημένων και ευέλικτων υπηρεσιών. Ωστόσο, ακόμη και στο ψηφιακό περιβάλλον, ο ανθρώπινος παράγοντας παραμένει κρίσιμος. Ο ασθενής αναζητά αυθεντική φροντίδα, αίσθηση κατανόησης και ένα πλαίσιο όπου η επικοινωνία είναι ειλικρινής και υποστηρικτική (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Επιπλέον, οι στρατηγικές αυτές οφείλουν να λαμβάνουν πάντοτε υπόψη την ηθική διάσταση της υγειονομικής φροντίδας. Ο σεβασμός στην ιδιωτικότητα, η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η αποφυγή υπερβολικών διαφημιστικών υποσχέσεων και η αμεροληψία στην ενημέρωση αποτελούν βασικές αρχές ενός υπεύθυνου μάρκετινγκ υγείας. Η αμερόληπτη και ισορροπημένη πληροφόρηση προάγει την αυτονομία του ασθενούς και ενισχύει τη σχέση εμπιστοσύνης με τον πάροχο (Sashi, 2012).

Τέλος, η επιτυχία του μάρκετινγκ σε δομές υγείας μετριέται όχι μόνο με όρους κερδοφορίας, αλλά κυρίως μέσω της ικανοποίησης των ασθενών, της διατήρησης της πιστότητάς τους και της θετικής φήμης που αποκτά η υγειονομική μονάδα. Όταν η παροχή υπηρεσιών συνοδεύεται από υψηλή ποιότητα φροντίδας, διαφάνεια και σεβασμό, τότε το μάρκετινγκ μετατρέπεται σε έναν γνήσιο μηχανισμό κοινωνικής προσφοράς και όχι απλώς σε εργαλείο ανταγωνισμού.

2. ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το φαρμακευτικό μάρκετινγκ αποτελεί έναν από τους πλέον εξειδικευμένους και στρατηγικά κρίσιμους τομείς της σύγχρονης εμπορικής πρακτικής, καθώς λειτουργεί σε ένα περιβάλλον με έντονο κανονιστικό και ηθικό πλαίσιο. Επικεντρώνεται στην επικοινωνία και την προώθηση φαρμακευτικών προϊόντων προς τους επαγγελματίες υγείας και έμμεσα προς τους ασθενείς, με κύριο σκοπό όχι μόνο την αύξηση των πωλήσεων, αλλά και την ενίσχυση της πρόσβασης σε αποτελεσματικές θεραπείες. Παρότι διατηρεί κοινές αρχές με το γενικό επιχειρησιακό μάρκετινγκ, διαφοροποιείται σημαντικά ως προς τη ρυθμιστική αυστηρότητα, τις ηθικές δεσμεύσεις και την επίδρασή του στη δημόσια υγεία (Kotler & Keller, Marketing Management , 2016).

Σε αυτό το πλαίσιο, οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα πολύπλοκο οικοσύστημα που περιλαμβάνει γιατρούς, φαρμακοποιούς, νοσοκομεία, ρυθμιστικές αρχές, ασφαλιστικά ταμεία και, φυσικά, τους ίδιους τους ασθενείς. Το φαρμακευτικό μάρκετινγκ δεν περιορίζεται στη διαφήμιση προϊόντων, αλλά περιλαμβάνει την παροχή έγκυρης επιστημονικής πληροφόρησης, την υποστήριξη της θεραπευτικής συμμόρφωσης και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με όλους τους εμπλεκόμενους (PhRMA, 2022).

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ο ηγετικός ρόλος των ιατρικών επισκεπτών και των επιστημονικών συμβούλων, οι οποίοι λειτουργούν ως γέφυρες επικοινωνίας μεταξύ της φαρμακευτικής εταιρείας και του επαγγελματία υγείας. Μέσω επισκέψεων, επιστημονικών συνεδρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μεταφέρουν επικαιροποιημένες και τεκμηριωμένες πληροφορίες, συμβάλλοντας στην ορθή χρήση των φαρμάκων. Παράλληλα, αναπτύσσονται ψηφιακά εργαλεία, όπως webinars και mobile εφαρμογές, που προσφέρουν δυναμικές και προσωποποιημένες εμπειρίες ενημέρωσης, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Gronroos, 2007).

Η συμμόρφωση με τους διεθνείς κανονισμούς (όπως ο FDA, ο EMA και ο ΕΟΦ) αποτελεί αδιαπραγμάτευτη προϋπόθεση για τη νομιμότητα των ενεργειών marketing. Οποιαδήποτε απόκλιση υπάρχει πιθανότητα να φέρει σημαντικές επιπτώσεις στη φήμη της εταιρείας, αλλά και στη δημόσια ασφάλεια. Γι' αυτόν τον λόγο, οι στρατηγικές προώθησης σχεδιάζονται με μεγάλη προσοχή και τεκμηρίωση, ώστε να εξυπηρετούν τόσο τον εμπορικό

στόχο όσο και τον ρόλο της φαρμακευτικής ως κοινωνικά υπεύθυνου οργανισμού (Chaudhuri, 2019).

2.1 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΦΑΡΜΑΚΟΥ

Η φαρμακευτική αγορά, σε αντίθεση με άλλες βιομηχανίες καταναλωτικών προϊόντων, διέπεται από αυστηρές ρυθμίσεις, ηθικές δεσμεύσεις και υψηλές προσδοκίες από πλευράς κοινωνίας. Η εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ σε αυτό το πλαίσιο προϋποθέτει λεπτούς χειρισμούς, με άξονα τόσο την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα όσο και την κοινωνική υπευθυνότητα. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται διαμορφώνονται με γνώμονα τη διασφάλιση της διαφάνειας, της ακρίβειας στην πληροφόρηση και της συμμόρφωσης με τις εθνικές και διεθνείς κανονιστικές διατάξεις (EFPIA, 2023).

Η αποτελεσματική αξιοποίηση των εργαλείων μάρκετινγκ προϋποθέτει κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς: η συνταγογράφηση πραγματοποιείται από ιατρούς και άλλους επαγγελματίες υγείας, ενώ ο τελικός αποδέκτης είναι ο ασθενής, ο οποίος δεν έχει πάντα την απόλυτη ευχέρεια επιλογής. Αυτή η τριμερής σχέση (εταιρεία – γιατρός – ασθενής) καθιστά τη στόχευση και την επικοινωνία ιδιαίτερα περίπλοκες, κάτι που αναλύεται στη συνέχεια μέσω βασικών εργαλείων.

2.1.1 Τμηματοποίηση της αγοράς

Η τμηματοποίηση της φαρμακευτικής αγοράς είναι ουσιαστικής σημασίας για την ανάπτυξη στοχευμένων στρατηγικών. Μέσα από συγκεκριμένη τη διαδικασία, οι εταιρείες κατορθώνουν να εντοπίζουν σαφώς τις διαφορετικές ομάδες-στόχους και να προσαρμόζουν την επικοινωνιακή τους πολιτική, τα προϊόντα, αλλά και τις τιμολογιακές στρατηγικές ανάλογα.

- ❖ **Δημογραφικά Κριτήρια:** Περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά όπως ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο και εισόδημα. Π.χ., φάρμακα για την εμμηνόπαυση στοχεύουν σε γυναίκες άνω των 50 ετών, ενώ οι βιταμίνες για ανάπτυξη προσαρμόζονται σε νεαρότερες ηλικίες.

- ❖ **Γεωγραφικά Κριτήρια:** Οι διαφορές στο περιβάλλον, στο κλίμα, στις συνήθειες και στην πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας επηρεάζουν την κατανάλωση. Σε αγορές όπως η Σκανδιναβία, π.χ., προτιμώνται οικολογικές συσκευασίες και εναλλακτικά φάρμακα.
- ❖ **Κλινικά Κριτήρια:** Τμηματοποίηση σύμφωνα με τη διάγνωση ή το ιστορικό του ασθενούς. Π.χ., σε ασθενείς με διαβήτη τύπου 2 που αντιμετωπίζουν και παχυσαρκία, μπορεί να προωθηθεί μια πολυδιάστατη αγωγή.
- ❖ **Συμπεριφορικά Κριτήρια:** Πώς αντιδρά ο ασθενής απέναντι στο προϊόν; Πόσο συνεπής είναι στη λήψη του; Υπάρχει εμπιστοσύνη στη μάρκα; Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη δημιουργία πιστού πελατολογίου.
- ❖ **Ψυχογραφικά Κριτήρια:** Εδώ αξιολογούνται οι αξίες και ο τρόπος ζωής του καταναλωτή. Σε μία εποχή που η ευεξία είναι τάση, πολλοί καταναλωτές προτιμούν φαρμακευτικά σκευάσματα που συνδυάζουν "φυσικά" συστατικά ή έχουν λιγότερες παρενέργειες (Chaudhuri, 2019).

Η συστηματική αξιοποίηση της τμηματοποίησης προσφέρει στις εταιρείες ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως υποστηρίζουν οι Kotler & Armstrong (2017), μόνο μέσα από τον διαχωρισμό των πελατών σε διακριτές ομάδες μπορεί να επιτευχθεί ουσιαστική διαφοροποίηση και αυξημένη αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μάρκετινγκ.

2.1.2 Προώθηση των φαρμακευτικών σκευασμάτων

Η προώθηση φαρμακευτικών προϊόντων θεωρείται ένας από τους πιο κρίσιμους και πολυεπίπεδους άξονες της φαρμακευτικής στρατηγικής. Η ιδιαιτερότητα του τομέα επιβάλλει την υιοθέτηση εξειδικευμένων και ηθικά συμμορφούμενων πρακτικών, λόγω της σύνδεσης των προϊόντων με τη δημόσια υγεία, αλλά και των αυστηρών κανονιστικών πλαισίων που ισχύουν σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (WHO, 2023). Οι στρατηγικές αυτές απευθύνονται κυρίως σε δύο βασικές ομάδες-στόχους: τους επαγγελματίες υγείας και τους τελικούς χρήστες – ασθενείς.

Μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους είναι η πρόσωπο με πρόσωπο επιστημονική ενημέρωση (detailing), η οποία πραγματοποιείται από εξειδικευμένους ιατρικούς επισκέπτες.

Η μέθοδος αυτή δεν αποσκοπεί μόνο στην προώθηση του προϊόντος, αλλά κυρίως στην παρουσίαση επιστημονικών στοιχείων, όπως κλινικές μελέτες, νέες ενδείξεις και συγκριτικά δεδομένα αποτελεσματικότητας, ενισχύοντας τη γνώση και την εμπιστοσύνη του ιατρού προς τη θεραπεία (Kotler & Keller, Marketing Management , 2016). Η αξιοπιστία του μηνύματος διασφαλίζεται με την τεκμηριωμένη τεχνογνωσία των εκπροσώπων, αλλά και με την ευθυγράμμιση των παρουσιάσεων στις κατευθυντήριες γραμμές του ΕΟΦ ή άλλων αρμόδιων ρυθμιστικών φορέων.

Παράλληλα, σε αρκετές χώρες στις οποίες επιτρέπεται – όπως οι ΗΠΑ και η Νέα Ζηλανδία – εφαρμόζεται η διαφήμιση κατευθείαν προς τους καταναλωτές (Direct-to-Consumer Advertising – DTCA). Μέσω τηλεοπτικών, ραδιοφωνικών και ψηφιακών διαφημίσεων, οι εταιρείες προσπαθούν να ενημερώσουν τους ασθενείς για τις θεραπευτικές επιλογές, να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα της μάρκας και να ενθαρρύνουν την ενεργή συμμετοχή στη θεραπευτική διαδικασία. Αν και το μοντέλο αυτό ενισχύει την αυτονομία των ασθενών, έχει δεχθεί κριτική για πιθανή δημιουργία μη ρεαλιστικών προσδοκιών ή υπερβολικής ζήτησης (Chaudhuri, 2019).

Ένας πολύ σημαντικός πυλώνας της στρατηγικής προώθησης είναι η συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια και ημερίδες, καθώς με αυτό τον τρόπο οι εταιρείες αποσκοπούν στο να παρουσιάσουν τα ερευνητικά τους δεδομένα σε ειδικούς του χώρου. Τέτοιες διοργανώσεις, είτε φυσικής παρουσίας είτε διαδικτυακές (webinars), ενισχύουν το κύρος του φαρμάκου και της εταιρείας, ενώ παράλληλα προάγουν τον επιστημονικό διάλογο και την κριτική αξιολόγηση των καινοτομιών (EFPIA, 2023).

Η διανομή δωρεάν δειγμάτων παραμένει επίσης διαδεδομένη στρατηγική, επιτρέποντας στους γιατρούς και στους ασθενείς να γνωρίσουν το σκεύασμα και να αξιολογήσουν την ανοχή και αποτελεσματικότητά του πριν από την πλήρη συνταγογράφηση. Επιπλέον, έντυπο και ψηφιακό προωθητικό υλικό όπως φυλλάδια, οδηγοί ασθενών και infographics ενισχύουν τη γνώση και τη συμμόρφωση του ασθενούς, ενώ χρησιμοποιούνται και για εκπαίδευση των επαγγελματιών υγείας (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Η ψηφιακή παρουσία των φαρμακευτικών εταιρειών έχει αποκτήσει στρατηγικό ρόλο την τελευταία δεκαετία. Η χρήση ιστοσελίδων, social media, mobile apps και SEO επιτρέπει την άμεση και εξατομικευμένη επικοινωνία με επαγγελματίες και ασθενείς, ενισχύοντας την αλληλεπίδραση και τη συγκράτηση του μηνύματος. Η στοχευμένη online παρουσία γίνεται πλέον αναπόσπαστο στοιχείο κάθε omnichannel στρατηγικής, καθώς αξιοποιεί αναλυτικά

δεδομένα για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης κάθε επικοινωνιακής ενέργειας (Chaudhuri, 2019).

Τέλος, οι συνεργασίες με ασφαλιστικά ταμεία και υγειονομικούς φορείς παίζουν καθοριστικό ρόλο, κυρίως για τα υψηλού κόστους σκευάσματα. Μέσω διαπραγματεύσεων για την τιμή, την αποζημίωση και την ένταξη στα θετικά δελτία συνταγογράφησης, διασφαλίζεται η πρόσβαση των ασθενών και ενισχύεται η βιωσιμότητα της θεραπείας εντός των συστημάτων υγείας (Commission, 2020).

Συνολικά, η προώθηση φαρμακευτικών προϊόντων αποτελεί μια ιδιαίτερα ρυθμισμένη και σύνθετη διαδικασία που απαιτεί ισορροπία μεταξύ εμπορικών στόχων και δεοντολογικών προτύπων. Η επιτυχής εφαρμογή της βασίζεται στην κατανόηση του κοινού-στόχου, στη συμμόρφωση με το ρυθμιστικό πλαίσιο και στην αξιοποίηση τόσο παραδοσιακών όσο και σύγχρονων εργαλείων επικοινωνίας (Kotler, Keller, & Chernev, Marketing management, 2022).

2.2 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΔΙΕΘΝΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Ο φαρμακευτικός τομέας διεθνώς ρυθμίζεται από ένα ιδιαίτερα αυστηρό και πολυσύνθετο νομικό πλαίσιο, κατά το οποίο υπάρχει ως βασική του επιδίωξη η προάσπιση της δημόσιας υγείας. Η ορθή κυκλοφορία, αλλά και χρήση των φαρμακευτικών προϊόντων ελέγχεται τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και στην επικοινωνία και προώθησή τους. Κάθε χώρα ακολουθεί τις δικές της νομοθετικές αρχές, οι οποίες όμως ευθυγραμμίζονται με τις διεθνείς συστάσεις και κανονισμούς, όπως εκείνοι που ορίζονται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO) ή την Ευρωπαϊκή Ένωση (Commission, 2020).

Στην Ε.Ε., η νομική βάση για τη φαρμακευτική διαφήμιση και διάθεση προέρχεται από την Οδηγία 2001/83/ΕΚ, η οποία καθορίζει τις συνθήκες έγκρισης, την παροχή πληροφόρησης στο κοινό και την απαγόρευση διαφήμισης συνταγογραφούμενων φαρμάκων προς τους καταναλωτές. Παράλληλα, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Φαρμάκων (EMA) διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία έγκρισης νέων φαρμάκων, αξιολογώντας επιστημονικά δεδομένα για την αποτελεσματικότητα και ασφάλεια των σκευασμάτων (EFPIA, 2023).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων (FDA) λειτουργεί με παρόμοιο σκοπό, αλλά με διαφορετική προσέγγιση. Οι κανονισμοί του FDA επιτρέπουν την άμεση διαφήμιση φαρμάκων στο κοινό (DTCA), υπό την προϋπόθεση ότι παρέχεται ισορροπημένη και ακριβής πληροφόρηση για τα οφέλη και τις πιθανές παρενέργειες. Αυτή η

πρακτική, παρότι αμφιλεγόμενη, ενισχύει τον ρόλο του ασθενούς ως ενημερωμένου λήπτη αποφάσεων (FDA, 2023).

Η φήμη των φαρμακευτικών εταιριών συχνά επηρεάζεται την συμμόρφωση αυτών με το ρυθμιστικό πλαίσιο που επιβάλλεται, καθώς δεν αποτελεί μόνο μία νομική υποχρέωση αυτών. Μια μη σύμφωνη καμπάνια μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές κυρώσεις, απώλεια εμπιστοσύνης και περιορισμό κυκλοφορίας φαρμάκων. Για τον λόγο αυτό, οι περισσότερες εταιρείες επενδύουν σε εσωτερικά νομικά τμήματα ή συνεργάζονται με συμβούλους για τον προληπτικό έλεγχο όλων των επικοινωνιακών τους δράσεων (Kotler, Keller, & Chernev, Marketing management, 2022).

Τέλος, η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι φαρμακευτικές εταιρείες στον παγκοσμιοποιημένο κόσμο είναι να λειτουργούν με συνέπεια σε πολυδιάστατα νομικά περιβάλλοντα, που διαφοροποιούνται με βάση τη γεωγραφική περιοχή, την κοινωνική κουλτούρα και τη στάση απέναντι στη φαρμακευτική πληροφόρηση. Η ευελιξία, η διαφάνεια και η συνεπής εφαρμογή κανόνων είναι τα βασικά κριτήρια επιτυχίας και διατήρησης της εμπιστοσύνης τόσο από τις ρυθμιστικές αρχές, όσο και από την κοινωνία (Chaudhuri, 2019).

2.2.1 Στρατηγική Προώθησης Φαρμακευτικών Σκευασμάτων

Η προώθηση φαρμακευτικών προϊόντων σε διεθνές επίπεδο απαιτεί την εφαρμογή διαφοροποιημένων στρατηγικών, προσαρμοσμένων στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε αγοράς. Οι φαρμακευτικές εταιρείες οφείλουν να διασφαλίσουν, πως οι στρατηγικές τους είναι συμβατές με τις ρυθμιστικές απαιτήσεις και ταυτόχρονα να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους επαγγελματίες υγείας και τους καταναλωτές. Για να επιτευχθεί αυτό, οι φαρμακευτικές εταιρείες χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό παραδοσιακών και ψηφιακών μέσων επικοινωνίας (Miller et al., 2019). Οι παραδοσιακές μέθοδοι, όπως η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και η έντυπη διαφήμιση, εξακολουθούν να έχουν σημαντικό ρόλο, αλλά η ανάπτυξη ψηφιακών καναλιών, όπως τα κοινωνικά δίκτυα και οι διαδικτυακές πλατφόρμες, έχει αυξήσει την δυνατότητα αλληλεπίδρασης και της άμεσης πληροφόρησης. Η βέλτιστη αξιοποίηση αυτών των καναλιών δίνει την δυνατότητα στις φαρμακευτικές εταιρείες να προσεγγίσουν πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες των ιατρών, να προσφέρουν εκπαιδευτικά προγράμματα και να συμβάλουν στην ασφαλή χρήση των φαρμάκων (Καζάζης, 2011).

Η στρατηγική προώθησης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την ενημέρωση, αλλά εξαρτάται από την εκπαίδευση των ιατρών και των άλλων επαγγελματιών υγείας. Ο ρόλος

αυτών των επαγγελματιών είναι καθοριστικός για την αποδοχή και τη χρήση των προϊόντων στην καθημερινή ιατρική πρακτική. Η δημιουργία και η ικανότητα διατήρησης σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των φαρμακευτικών εταιρειών και των ιατρών είναι θεμελιώδης για την επιτυχία της στρατηγικής προώθησης. Οι εταιρείες οργανώνουν συνέδρια, σεμινάρια και άλλες μορφές εκπαίδευσης, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι οι επαγγελματίες υγείας είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα των φαρμάκων και της ιατρικής έρευνας. Έτσι, η στρατηγική προώθησης απαιτεί όχι μόνο την ενίσχυση των διαφημιστικών καναλιών αλλά και τη συνεχιζόμενη επένδυση στην εκπαίδευση και τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων (Blythe, 2018).

2.2.2 Ρυθμιστικό πλαίσιο και Νομοθεσία

Ο τομέας του φαρμακευτικού μάρκετινγκ υπόκειται σε αυστηρές νομοθετικές ρυθμίσεις που έχουν ως βασικό τους μέλημα την προστασία της δημόσιας υγείας και τη διασφάλιση της ποιότητας των φαρμάκων. Κάθε χώρα ή περιοχή έχει διαφορετικά κανονιστικά πλαίσια που επηρεάζουν τη διάθεση των φαρμάκων και τη διαφημιστική στρατηγική των εταιρειών. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, για παράδειγμα, οι φαρμακευτικές εταιρείες πρέπει να τηρούν το κανονιστικό πλαίσιο που ρυθμίζει τη διαδικασία έγκρισης φαρμάκων, την διατήρηση της ασφάλειας των προϊόντων και την ενδελεχή ενημέρωση των καταναλωτών. Παράλληλα, η διαδικασία έγκρισης φαρμάκων είναι αυστηρή, και οι εταιρείες καλούνται να συμμορφώνονται με τις διαδικασίες που διασφαλίζουν την ασφαλή κυκλοφορία των προϊόντων στην αγορά (Commission, 2020).

Ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων (FDA) στις Ηνωμένες Πολιτείες έχει αναλάβει έναν παρόμοιο ρόλο, εξασφαλίζοντας ότι τα φάρμακα που κυκλοφορούν στην αγορά πληρούν τις απαραίτητες προδιαγραφές ασφαλείας και αποτελεσματικότητας. Είναι άκρως σημαντικό, να υπάρχει καθολική συμμόρφωση με αυτούς τους κανονισμούς για την επιτυχία των φαρμακευτικών εταιρειών, καθώς η αποδοχή των προϊόντων από τις τοπικές αγορές εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εκπλήρωση αυτών των αυστηρών απαιτήσεων (FDA, 2023).

Η νομοθεσία και οι ρυθμιστικοί φορείς εξασφαλίζουν ότι οι καταναλωτές και οι επαγγελματίες υγείας λαμβάνουν ακριβείς και αξιόπιστες πληροφορίες για τα φάρμακα που χρησιμοποιούν. Ωστόσο, οι φαρμακευτικές είναι αναγκαίο να έχουν συνεχή παρακολούθηση των εξελίξεων στον τομέα των κανονιστικών απαιτήσεων και να προσαρμόζουν τις

στρατηγικές τους για να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση με τα νέα νομοθετικά δεδομένα (Kotler & Keller, Marketing Management , 2016).

2.2.3 Οικονομικοί παράγοντες και τιμολόγηση

Η τιμολόγηση των φαρμακευτικών προϊόντων σε διεθνές επίπεδο αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία που συνδυάζει οικονομικούς, κοινωνικούς και νομικούς παράγοντες. Οι φαρμακευτικές εταιρείες εφαρμόζουν συχνά διαφοροποιημένες τιμολογιακές πολιτικές, οι οποίες προσαρμόζονται στις οικονομικές δυνατότητες και τις ανάγκες των αγορών. Σε χώρες με υψηλά εισοδήματα, οι τιμές των προϊόντων μπορεί να είναι υψηλότερες, λόγω της μεγαλύτερης αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, ενώ σε αναπτυσσόμενες αγορές, οι εταιρείες ενδέχεται να μπορούν να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε πιο προσιτές τιμές, με σκοπό να εξασφαλίσουν την πρόσβαση των ασθενών σε θεραπεία (Commission, 2020).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η φαρμακευτική στρατηγική για την Ευρώπη στοχεύει στην εξασφάλιση της πρόσβασης των ασθενών σε οικονομικά προσιτά φάρμακα, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να καλύψει τις μη επαρκώς καλυμμένες ιατρικές ανάγκες, όπως είναι η μικροβιακή αντοχή και οι σπάνιες ασθένειες. Επιπλέον, η χρήση διαγωνισμών για την προμήθεια φαρμάκων, όπως παρατηρείται σε χώρες όπως η Ολλανδία και η Γερμανία, έχει οδηγήσει σε σημαντική μείωση των τιμών, γεγονός που ενισχύει την αποδοτικότητα των συστημάτων υγείας. Παρ' όλα αυτά, είναι ζωτικής σημασίας να εξεταστεί η επίδραση αυτών των πρακτικών στην ποιότητα των θεραπειών και στην πρόσβαση των ασθενών στα φάρμακα (Commission, 2020).

2.2.4 Καινοτομία και έρευνα και ανάπτυξη

Η καινοτομία βρίσκεται στον πυρήνα της στρατηγικής κάθε φαρμακευτικής επιχείρησης που επιδιώκει να ανταπεξέλθει στις ανάγκες των ασθενών, που διαρκώς μεταβάλλονται και στις ιατρικές προκλήσεις της εποχής. Η επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη (Research & Development - R&D) συνιστά τον βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου οι εταιρείες κατορθώνουν να δημιουργούν νέα φαρμακευτικά προϊόντα και θεραπείες που προσφέρουν πραγματική κλινική υπεροχή και προστιθέμενη αξία (DiMasi, Grabowski, & Hansen, 2016).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Φαρμακευτικών Βιομηχανιών και Ενώσεων (EFPIA), οι φαρμακευτικές εταιρείες της Ευρώπης επενδύουν πάνω από 39 δισεκατομμύρια ευρώ ετησίως σε R&D, ποσό που αναλογεί σε περισσότερο από το 15% των συνολικών τους εσόδων (EFPIA, 2023). Η εστίαση σε τομείς όπως οι σπάνιες παθήσεις, η ογκολογία, η ανοσοθεραπεία και οι γονιδιακές θεραπείες, αναδεικνύει την πρόθεση των εταιρειών να αντιμετωπίσουν ανεκπλήρωτες ιατρικές ανάγκες και να μετασχηματίσουν το πρότυπο περίθαλψης.

Ιδιαίτερη ώθηση στην καινοτομία δίνουν οι τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI), η μηχανική μάθηση και η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (Big Data). Μέσω αυτών, οι φαρμακευτικές έχουν πλέον τη δυνατότητα να επιταχύνουν τον εντοπισμό υποψήφιων μορίων, να προβλέπουν τις παρενέργειες, να σχεδιάζουν στοχευμένες κλινικές δοκιμές και να μειώνουν το χρόνο ανάπτυξης ενός φαρμάκου (Munos, 2016).

Παράλληλα, η καινοτομία δεν περιορίζεται μόνο στο επιστημονικό πεδίο. Περιλαμβάνει και νέες μεθόδους παραγωγής, ευέλικτες στρατηγικές πρόσβασης στην αγορά, καθώς και την ανάπτυξη ψηφιακών λύσεων που ενισχύουν τη συμμόρφωση των ασθενών και τη συλλογή δεδομένων πραγματικής ζωής (real-world evidence). Η ενσωμάτωση αυτών των τεχνολογιών έχει δημιουργήσει τις βάσεις για ένα νέο μοντέλο φαρμακευτικής φροντίδας – πιο εξατομικευμένο, προβλέψιμο και αποτελεσματικό (Munos, 2016).

Ωστόσο, το υψηλό κόστος ανάπτυξης ενός νέου φαρμάκου, που συχνά ξεπερνά τα 2,5 δισεκατομμύρια δολάρια, σε συνδυασμό με το υψηλό ποσοστό αποτυχίας στις κλινικές δοκιμές, καθιστά την καινοτομία μια επένδυση υψηλού ρίσκου (DiMasi, Grabowski, & Hansen, 2016). Παρά ταύτα, η συνεχιζόμενη ενίσχυση των συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (PPPs), καθώς και η ανάπτυξη clusters καινοτομίας, όπως τα βιοτεχνολογικά πάρκα, ενισχύουν τη διαμοίραση της γνώσης και επιταχύνουν την υλοποίηση καινοτόμων θεραπευτικών λύσεων.

Συμπερασματικά, η έρευνα και η καινοτομία δεν αποτελούν απλώς επιχειρηματικές επιλογές, αλλά στρατηγικές αναγκαιότητες για τις φαρμακευτικές εταιρείες που επιδιώκουν βιώσιμη ανάπτυξη και ουσιαστική συνεισφορά στην υγειονομική φροντίδα.

3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Η SWOT ανάλυση αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα και χρήσιμα εργαλεία στρατηγικής αξιολόγησης που χρησιμοποιούν επιχειρήσεις όλων των κλάδων για να χαρτογραφήσουν τη θέση τους τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Μέσω της αναγνώρισης εσωτερικών παραμέτρων — όπως οι ισχυρές πλευρές και οι οργανωτικές αδυναμίες — και εξωτερικών επιρροών — όπως οι νέες δυνατότητες ανάπτυξης και οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι — δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε ορθολογικό σχεδιασμό και εφαρμογή στοχευμένων στρατηγικών (Gürel & Tat, 2017).

Στον φαρμακευτικό τομέα, ο οποίος χαρακτηρίζεται από υψηλή πολυπλοκότητα, ταχύρρυθμες τεχνολογικές εξελίξεις και αυστηρά ρυθμιστικά πλαίσια, η SWOT ανάλυση αποκτά ιδιαίτερη αξία. Οι αποφάσεις marketing σε αυτό το πλαίσιο δεν βασίζονται μόνο σε επιχειρηματικά κριτήρια, αλλά και σε ευρύτερες παραμέτρους που σχετίζονται με τη δημόσια υγεία και την κοινωνική ευθύνη. Ως εκ τούτου, η ανάγκη για στρατηγική εγρήγορση και προσαρμοστικότητα είναι μεγαλύτερη από ποτέ (Hill, Jones, & Schilling, 2014).

Μέσω της συστηματικής αξιολόγησης των εσωτερικών και εξωτερικών μεταβλητών, οι φαρμακευτικές εταιρείες μπορούν να εντοπίζουν εγκαίρως τις απαιτήσεις της αγοράς, τις ευκαιρίες διαφοροποίησης, αλλά και τις πιέσεις που ενδέχεται να διακυβεύσουν τη βιωσιμότητα και τη φήμη τους. Η SWOT ανάλυση λειτουργεί έτσι όχι μόνο ως εργαλείο καταγραφής της παρούσας κατάστασης, αλλά και ως πυξίδα για μελλοντικές στρατηγικές επιλογές, ιδιαίτερα σε περιόδους μετασχηματισμού ή αυξημένης ανταγωνιστικότητας (Kotler, Keller, & Chernev, Marketing management, 2022).

3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)

Οι εσωτερικές δυνάμεις μιας φαρμακευτικής εταιρείας είναι κρίσιμες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια αγορά γεμάτη προκλήσεις. Αυτές οι δυνάμεις περιλαμβάνουν την ισχυρή ερευνητική βάση, την ικανότητα καινοτομίας, την αποτελεσματική παραγωγή και τη στρατηγική διαχείριση πνευματικής ιδιοκτησίας.

Το να μπορούν οι εταιρείες να επενδύουν σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D) αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την ανάπτυξη νέων φαρμακευτικών προϊόντων. Εταιρείες με ισχυρά ερευνητικά τμήματα ή συνεργασίες με ακαδημαϊκά ιδρύματα έχουν την ικανότητα να

καινοτομούν και να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, η συνεργασία μεταξύ φαρμακευτικών εταιρειών και πανεπιστημίων έχει οδηγήσει σε σημαντικές ανακαλύψεις νέων θεραπειών. Η ικανότητα παραγωγής είναι επίσης καθοριστική. Εταιρείες με προηγμένες εγκαταστάσεις και αποτελεσματικές διαδικασίες παραγωγής μπορούν να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς, διατηρώντας παράλληλα την ποιότητα των προϊόντων τους. Η ύπαρξη πιστοποιημένων μονάδων παραγωγής επιτρέπει την είσοδο σε διεθνείς αγορές, όπου οι απαιτήσεις ποιότητας είναι υψηλές. (DiMasi, Grabowski, & Hansen, 2016).

Η ικανότητα καινοτομίας επιτρέπει στις εταιρείες να αναπτύσσουν μοναδικά προϊόντα που καλύπτουν ανεκπλήρωτες ιατρικές ανάγκες. Η συνεχής παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς και η προσαρμογή στις ανάγκες των καταναλωτών είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη φαρμάκων για σπάνιες ασθένειες έχει ανοίξει νέες αγορές και έχει ενισχύσει την εταιρική φήμη. Τέλος, η στρατηγική διαχείριση πνευματικής ιδιοκτησίας μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και άλλων νομικών εργαλείων προστατεύει τις καινοτομίες της εταιρείας, εξασφαλίζοντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αποτελεσματική διαχείριση των πατεντών μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα έσοδα και συνεργασίες με άλλες εταιρείες. (Lacy & Macfie, 2018).

Συνολικά, η αξιοποίηση αυτών των εσωτερικών δυνάμεων είναι κρίσιμη για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των φαρμακευτικών εταιρειών σε ένα δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

3.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)

Η κατανόηση των αδυναμιών μιας φαρμακευτικής εταιρείας είναι ουσιώδης για τη ανάπτυξη της στρατηγικής της θέσης στην αγορά. Οι αδυναμίες αυτές μπορούν να αναφέρονται σε οργανωτικά, αλλά και σε λειτουργικά σημεία, τα οποία ενδέχεται να περιορίσουν την αποδοτικότητα ή την καινοτομία του οργανισμού.

Μια από τις πιο συχνές εσωτερικές προκλήσεις είναι το υψηλό κόστος έρευνας και ανάπτυξης (R&D), το οποίο μπορεί να απορροφήσει σημαντικούς πόρους χωρίς εγγυημένη εμπορική επιτυχία. Η ανάπτυξη ενός φαρμάκου απαιτεί κατά μέσο όρο περισσότερο από μία δεκαετία και δισεκατομμύρια ευρώ σε επενδύσεις, με την πιθανότητα αποτυχίας να παραμένει υψηλή. Αυτό το οικονομικό ρίσκο περιορίζει τη στρατηγική ευελιξία, ειδικά για μικρότερες εταιρείες. Επιπλέον, η εξάρτηση από συγκεκριμένα προϊόντα ή αγορές αποτελεί σημαντική

πηγή αδυναμίας. Εταιρείες που βασίζονται σε ένα μικρό αριθμό φαρμάκων για το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων τους είναι ιδιαίτερα ευάλωτες σε αλλαγές στις ρυθμιστικές εγκρίσεις, στις τιμολογιακές πολιτικές ή στον ανταγωνισμό. Σε περίπτωση απόσυρσης ενός προϊόντος ή εισόδου γενοσήμων, οι οικονομικές συνέπειες μπορεί να είναι σοβαρές (DiMasi, Grabowski, & Hansen, 2016).

Μια άλλη συνθήκη που συχνά επισημαίνεται είναι η πολυπλοκότητα των εσωτερικών διαδικασιών. Ορισμένες φαρμακευτικές εταιρείες λειτουργούν με γραφειοκρατικές δομές, οι οποίες επιβραδύνουν τη λήψη αποφάσεων και περιορίζουν την καινοτομική ικανότητα. Η έλλειψη εσωτερικής ευελιξίας μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στην προσπάθεια ταχείας ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς ή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τέλος, η δυσκολία προσέλκυσης και διατήρησης υψηλής εξειδίκευσης ανθρώπινου δυναμικού σε τομείς όπως η βιοτεχνολογία, η φαρμακοεπιδημιολογία ή η κλινική έρευνα, συνιστά έναν ακόμα περιοριστικό παράγοντα. Η αυξημένη ζήτηση για ταλαντούχους επιστήμονες καθιστά τον ανταγωνισμό μεταξύ εταιρειών πιο έντονο, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η βιωσιμότητα μακροπρόθεσμων ερευνητικών έργων (DiMasi, Grabowski, & Hansen, 2016).

Συμπερασματικά, η κατανόηση και διαχείριση των εσωτερικών αδυναμιών μπορεί να αποτελέσει κινητήριο μοχλό για αναδιάρθρωση, ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και στρατηγική εξέλιξη στον φαρμακευτικό τομέα.

3.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)

Η στρατηγική ανάλυση των φαρμακευτικών εταιρειών δεν μπορεί να είναι πλήρης χωρίς τη διερεύνηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι ευκαιρίες αυτές αφορούν εξωγενείς παράγοντες που, εφόσον αξιοποιηθούν κατάλληλα, έχουν την δυνατότητα να ενισχύσουν τη θέση μιας εταιρείας στην αγορά και να δημιουργήσουν νέες δυνατότητες ανάπτυξης και διαφοροποίησης.

Μια από τις σημαντικότερες ευκαιρίες προκύπτει από τη συνεχή πρόοδο της βιοϊατρικής επιστήμης και της τεχνολογίας, η οποία διευρύνει τις δυνατότητες για την ανακάλυψη καινοτόμων θεραπειών. Η αυξανόμενη επένδυση στην εξατομικευμένη ιατρική (personalized medicine), στις κυτταρικές και γονιδιακές θεραπείες, καθώς και στη χρήση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης και big data στην έρευνα και ανάπτυξη, δημιουργεί ένα νέο πεδίο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Munos, 2016).

Επιπλέον, η γήρανση του πληθυσμού σε παγκόσμιο επίπεδο αποτελεί παράγοντα που ενισχύει τη ζήτηση για φαρμακευτικά προϊόντα, ιδίως σε θεραπευτικές κατηγορίες που αφορούν χρόνιες παθήσεις, όπως ο διαβήτης, οι καρδιαγγειακές και νευρολογικές νόσοι. Αυτή η μακροχρόνια δημογραφική τάση δημιουργεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για επενδύσεις σε συγκεκριμένες φαρμακοθεραπευτικές περιοχές. Η απελευθέρωση ή αναδιαμόρφωση των ρυθμιστικών πλαισίων σε ορισμένες χώρες μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως μοχλός ανάπτυξης. Για παράδειγμα, η ταχύτερη διαδικασία έγκρισης φαρμάκων σε αγορές όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες μέσω μηχανισμών όπως το “Fast Track” ή το “Breakthrough Therapy Designation”, παρέχει κίνητρα στις εταιρείες να επενδύσουν σε αγορές με πιο ευέλικτες διαδικασίες (FDA, 2023).

Τέλος, η ενίσχυση των δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων στην υγεία, ιδιαίτερα μετά την πανδημία COVID-19, ενισχύει τις δυνατότητες στρατηγικών συνεργασιών και συμπράξεων (PPPs) μεταξύ φαρμακευτικών εταιρειών, πανεπιστημίων και ερευνητικών οργανισμών. Οι συνεργασίες αυτές διευκολύνουν την καινοτομία και μειώνουν το επενδυτικό ρίσκο για την ανάπτυξη νέων θεραπειών (OECD, 2021).

Συνοψίζοντας, οι φαρμακευτικές εταιρείες καλούνται να αξιοποιήσουν προσεκτικά τις εξωτερικές ευκαιρίες, ενσωματώνοντάς τις στη στρατηγική τους, ώστε να διαμορφώσουν ένα ανθεκτικό και ανταγωνιστικό προφίλ σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο διεθνές περιβάλλον.

3.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

Στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάλυσης SWOT, οι απειλές συνιστούν εξωτερικούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των φαρμακευτικών εταιρειών. Η σύγχρονη φαρμακευτική αγορά χαρακτηρίζεται από ένα σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει πολιτικοοικονομικές αβεβαιότητες, αυστηροποιούμενο ρυθμιστικό πλαίσιο, έντονο ανταγωνισμό, καθώς και την ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας και της βιοϊατρικής επιστήμης (Kalotra, 2014).

Μια από τις βασικότερες απειλές προέρχεται από την ολοένα και μεγαλύτερη πίεση για μείωση των τιμών των φαρμάκων, ως συνέπεια της δημοσιονομικής λιτότητας και των πολιτικών ελέγχου του κόστους υγείας, ιδιαίτερα σε ευρωπαϊκές χώρες με επιβαρυνμένα

συστήματα υγειονομικής περίθαλψης. Η εφαρμογή αυτών των πολιτικών δημιουργεί προκλήσεις για τη διατήρηση της κερδοφορίας, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις καινοτόμων και ακριβών θεραπειών (OECD, 2021).

Παράλληλα, η αυστηροποίηση των ρυθμιστικών διαδικασιών για την έγκριση και κυκλοφορία φαρμάκων αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό εμπόδιο. Οι καθυστερήσεις στις εγκρίσεις από αρμόδιους φορείς, όπως ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Φαρμάκων (EMA) ή ο Οργανισμός Τροφίμων και Φαρμάκων των Η.Π.Α. (FDA), περιορίζουν την ταχύτητα εισόδου νέων προϊόντων στην αγορά, επηρεάζοντας την απόδοση των επενδύσεων σε Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) (FDA, 2023).

Ένας ακόμη κρίσιμος εξωτερικός παράγοντας είναι η διαρκής απειλή από τη φαρμακευτική αντιγραφή (generics), ιδιαίτερα μετά τη λήξη της πατέντας καινοτόμων σκευασμάτων. Οι γενόσημες εκδοχές συχνά προσφέρονται σε χαμηλότερες τιμές, μειώνοντας το μερίδιο αγοράς των πρωτότυπων προϊόντων και περιορίζοντας τα περιθώρια κέρδους των εταιρειών που έχουν επενδύσει στην αρχική ανάπτυξη (Kalotra, 2014).

Τέλος, η αστάθεια του παγκόσμιου γεωπολιτικού περιβάλλοντος –όπως οι πόλεμοι, οι εμπορικές συγκρούσεις και οι διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα– καθιστά ευάλωτες τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις, επηρεάζοντας αρνητικά τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών, την κατανομή προϊόντων και τη δυνατότητα ανταπόκρισης στη ζήτηση (OECD, 2021).

Η αντιμετώπιση αυτών των απειλών απαιτεί την υιοθέτηση ευέλικτων στρατηγικών, ενίσχυση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων, επενδύσεις στην τεχνολογία, και συνεχή παρακολούθηση των εξωτερικών εξελίξεων σε διεθνές επίπεδο.

3.5 Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT ΜΕ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING ΣΤΙΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

Η ανάλυση SWOT, ως εργαλείο στρατηγικής σκέψης και σχεδιασμού, κατέχει σημαντική θέση στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών marketing. Ιδιαίτερα στον τομέα της φαρμακοβιομηχανίας, όπου οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά είναι πολυπαραγοντικοί και μεταβαλλόμενοι, η SWOT επιτρέπει τη χαρτογράφηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση αποτελεσματικών και βιώσιμων στρατηγικών marketing (Kotler & Keller, Marketing Management , 2016).

Η SWOT ανάλυση δεν περιορίζεται σε θεωρητικό επίπεδο. Αντίθετα, αποτελεί θεμέλιο για τη χάραξη συγκεκριμένων marketing ενεργειών. Οι τέσσερις πλώνες της (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) μεταφράζονται σε:

- ❖ **Ενδυνάμωση της τοποθέτησης του προϊόντος στην αγορά** μέσω της αξιοποίησης των εσωτερικών πλεονεκτημάτων (π.χ. καινοτομία, ισχυρή φήμη).
- ❖ **Αντιμετώπιση επιχειρησιακών αδυναμιών** μέσω αναπροσαρμογής του μίγματος marketing (π.χ. αναθεώρηση στρατηγικών προώθησης ή τιμολόγησης).
- ❖ **Αξιοποίηση εξωτερικών ευκαιριών** όπως η είσοδος σε αναδυόμενες αγορές ή η εκμετάλλευση ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας.
- ❖ **Προληπτική διαχείριση απειλών**, όπως οι μεταβολές στη νομοθεσία ή η αύξηση του ανταγωνισμού, μέσω προσαρμοσμένων στρατηγικών marketing.

Η ερμηνεία των στοιχείων της SWOT οδηγεί στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής πορείας, συνδέοντας απευθείας τη διαγνωστική διαδικασία με την επιχειρησιακή δράση (Hill, Jones, & Schilling, 2014).

- ❖ **Στρατηγική Προϊοντικής Τοποθέτησης (Positioning)** Μέσα από την ανάλυση των δυνατοτήτων της εταιρείας, το marketing μπορεί να εστιάσει στη διαφοροποίηση του προϊόντος. Για παράδειγμα, μια εταιρεία με έμφαση στην καινοτομία δύναται να προωθήσει τη μοναδικότητα της θεραπευτικής της πρότασης, ενισχύοντας την αντίληψη του brand στους επαγγελματίες υγείας και ασθενείς.
- ❖ **Τιμολογιακή Πολιτική (Pricing Strategy)** Η κατανόηση των αδυναμιών και των εξωτερικών πιέσεων, όπως ο ανταγωνισμός από γενόσημα, συμβάλλει στη διαμόρφωση εύκαμπτων τιμολογιακών στρατηγικών, διατηρώντας την ανταγωνιστικότητα χωρίς να θίγεται η αντίληψη ποιότητας.
- ❖ **Επικοινωνιακή Στρατηγική** Οι απειλές και οι ευκαιρίες στην αγορά καθοδηγούν τη στρατηγική επικοινωνίας. Ειδικά σε περιβάλλοντα με αυστηρές ρυθμίσεις διαφήμισης, η σωστή στόχευση, όπως μέσω συνεχούς ενημέρωσης των επαγγελματιών υγείας και αξιοποίησης των ψηφιακών καναλιών, αποκτά ιδιαίτερη σημασία.
- ❖ **Στρατηγική Καινοτομίας** Η SWOT συμβάλλει στην ανάδειξη περιοχών με υψηλό δυναμικό για R&D, ενώ παράλληλα βοηθά στον εντοπισμό κινδύνων που σχετίζονται με τη μη απόδοση των επενδύσεων και την ανάγκη συμμόρφωσης με κανονιστικά πλαίσια.

Η σύζευξη της SWOT ανάλυσης με τη συνολική στρατηγική marketing δίνει τη δυνατότητα στις φαρμακευτικές εταιρείες να κινηθούν στο πλαίσιο της **στρατηγικής προσαρμογής ή στρατηγικής διαφοροποίησης**. Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης, μπορούν να επιλέξουν μεταξύ στρατηγικής ηγεσίας κόστους, εστίασης σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς ή ενίσχυσης της καινοτομίας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kotler & Keller, Marketing Management , 2016).

Η SWOT ανάλυση, όταν εφαρμόζεται με μεθοδικότητα και σε συνδυασμό με το marketing management, αποτελεί ένα ουσιαστικό εργαλείο στρατηγικής σχεδίασης για τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα και στρατηγική λογική, προσφέροντας τη ευκαιρία προσαρμογής στις συνεχόμενα μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας.

3.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Η ανάλυση SWOT, ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, προσφέρει στις φαρμακευτικές εταιρείες τη δυνατότητα να αξιολογούν με συστηματικό τρόπο τόσο το εσωτερικό τους περιβάλλον όσο και τις εξωτερικές επιρροές που διαμορφώνουν τη λειτουργία τους. Η επισκόπηση των τεσσάρων διαστάσεων –δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές– καταδεικνύει τη στρατηγική πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τον φαρμακευτικό κλάδο σε διεθνές επίπεδο (Gürel & Tat, 2017).

Τα δυνατά σημεία, όπως η επένδυση στην καινοτομία και η ισχυρή παρουσία σε διεθνείς αγορές, παρέχουν τη βάση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης. Αντιστρόφως, οι εσωτερικές αδυναμίες –όπως οι καθυστερήσεις στην εσωτερική προσαρμογή και η εξάρτηση από περιορισμένα χαρτοφυλάκια προϊόντων– υποδεικνύουν την ανάγκη για συνεχή βελτίωση της οργανωτικής ευελιξίας και διαφοροποίησης.

Οι ευκαιρίες, που προκύπτουν κυρίως από την πρόοδο της τεχνολογίας, την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών υγείας και την αυξημένη ζήτηση για εξατομικευμένες θεραπείες, προσφέρουν σημαντικά πεδία ανάπτυξης για τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Παράλληλα, ωστόσο, οι απειλές, όπως ο έντονος ανταγωνισμός, η αβεβαιότητα του ρυθμιστικού περιβάλλοντος και η παγκόσμια γεωπολιτική αστάθεια, υπογραμμίζουν την ανάγκη υιοθέτησης προληπτικών στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου (Hill, Jones, & Schilling, 2014).

Η σύζευξη των ευρημάτων της SWOT ανάλυσης επιτρέπει στον στρατηγικό σχεδιαστή να διαμορφώσει μια ολιστική εικόνα των προοπτικών και των περιορισμών της επιχείρησης. Ειδικά στον φαρμακευτικό τομέα, όπου η καινοτομία, η αξιοπιστία και η συμμόρφωση με αυστηρούς κανονισμούς καθορίζουν την επιχειρηματική επιτυχία, η εστίαση σε ισορροπημένες και τεκμηριωμένες στρατηγικές είναι καθοριστικής σημασίας (Kotler & Keller, Marketing Management, 2016).

Συμπερασματικά, η SWOT ανάλυση λειτουργεί όχι μόνο ως μέσο αποτύπωσης της παρούσας κατάστασης, αλλά και ως εργαλείο προσανατολισμού για μελλοντικές αποφάσεις, ενισχύοντας τη στρατηγική ετοιμότητα των φαρμακευτικών εταιρειών σε ένα εξαιρετικά δυναμικό και αβέβαιο περιβάλλον.

4. ΨΗΦΙΑΚΟ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Κατά το πέρασμα των χρόνων, οι εξελίξεις στην τεχνολογία επηρεάζουν καθοριστικά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επικοινωνούν με το κοινό τους. Στο επίκεντρο αυτών των αλλαγών βρίσκεται το ψηφιακό μάρκετινγκ, ένας τομέας που αξιοποιεί διαδικτυακές πλατφόρμες και ψηφιακά εργαλεία για την προβολή προϊόντων και υπηρεσιών. Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει ήδη εδραιωθεί σε πολλούς κλάδους, ενώ σταδιακά κατακτά και τον τομέα της υγείας, περιλαμβανομένων των φαρμακευτικών εταιρειών (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Η υιοθέτηση ψηφιακών πρακτικών στον φαρμακευτικό χώρο, ωστόσο, δεν είναι πάντα απλή. Η επικοινωνία των εταιρειών με επαγγελματίες υγείας και ασθενείς διέπεται από αυστηρούς κανόνες, γεγονός που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στις στρατηγικές που επιλέγονται. Ζητήματα σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων, η αξιοπιστία των πληροφοριών και η συμμόρφωση με το ρυθμιστικό πλαίσιο διαμορφώνουν ένα περιβάλλον με πολλές ιδιαιτερότητες (Ventola, 2014).

Η πανδημία του COVID-19 λειτούργησε ως επιταχυντής για τη μετάβαση σε ψηφιακά κανάλια, καθώς οι παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας και ενημέρωσης περιορίστηκαν σημαντικά. Οι φαρμακευτικές εταιρείες προσαρμόστηκαν, υιοθετώντας νέες τεχνολογίες για να διατηρήσουν την επαφή τους με το κοινό και τους συνεργάτες τους. Σήμερα, το ψηφιακό μάρκετινγκ αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής τους, ενώ παράλληλα δημιουργεί προοπτικές για καινοτομία και ουσιαστικότερη αλληλεπίδραση με τους ενδιαφερόμενους φορείς (IQVIA, 2021).

4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Το ψηφιακό μάρκετινγκ, ως αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης στρατηγικής, δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τη χρήση νέων τεχνολογιών, αλλά και με την ανάπτυξη συγκεκριμένων στρατηγικών που δίνουν την δυνατότητα στις φαρμακευτικές εταιρείες να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπως είναι οι γιατροί, οι ασθενείς και οι φορείς υγείας. Η επιτυχία ενός ψηφιακού μάρκετινγκ στον φαρμακευτικό τομέα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πως μπορεί μία φαρμακευτική εταιρεία να

ισορροπήσει μεταξύ της καινοτομίας και της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς που διέπουν την υγειονομική βιομηχανία (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Η διαφάνεια και η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδεις αρχές για οποιαδήποτε στρατηγική μάρκετινγκ, αλλά στον φαρμακευτικό τομέα αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα. Ειδικά όταν πρόκειται για την προώθηση φαρμακευτικών προϊόντων, οι καταναλωτές και οι επαγγελματίες υγείας απαιτούν αξιόπιστες και σαφείς πληροφορίες. Επομένως, οι φαρμακευτικές εταιρείες είναι ωφέλιμο και αναγκαίο να μπορούν να επιβεβαιώσουν, ότι οι διαδικτυακές τους επικοινωνίες ακολουθούν αυστηρούς κανονισμούς και ότι τα μηνύματα που προωθούν είναι ακριβή, επιστημονικά τεκμηριωμένα και προσαρμοσμένα στις ανάγκες του κοινού (Ventola, 2014)

4.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Οι φαρμακευτικές εταιρείες, όπως και άλλοι κλάδοι, αξιοποιούν πλέον μια σειρά από ψηφιακά εργαλεία για να επικοινωνούν πιο άμεσα και αποτελεσματικά με το κοινό τους. Ένα από τα πιο συνηθισμένα μέσα είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το LinkedIn, το Facebook και το Twitter, τα οποία επιτρέπουν όχι μόνο την προβολή προϊόντων αλλά και την παροχή έγκυρης πληροφόρησης προς επαγγελματίες υγείας και ασθενείς. Σε αυτά τα κανάλια, οι εταιρείες συχνά δημοσιεύουν άρθρα, στατιστικά, αποτελέσματα ερευνών ή συμβουλές πρόληψης, ενισχύοντας έτσι την εικόνα τους ως αξιόπιστοι επιστημονικοί φορείς (Ventola, 2014).

Επιπλέον, σημαντικό εργαλείο είναι οι εταιρικές ιστοσελίδες, οι οποίες λειτουργούν ως κεντρική πηγή πληροφόρησης. Πολλές φορές δημιουργούνται και πιο εξειδικευμένες ιστοσελίδες για συγκεκριμένα φάρμακα ή παθήσεις, με στόχο να παρέχουν εξατομικευμένο περιεχόμενο ανάλογα με το κοινό-στόχο (γιατροί, φαρμακοποιοί, ασθενείς). Ο συνδυασμός αυτών των ιστοσελίδων με μηχανές αναζήτησης και στοχευμένες διαφημίσεις (Google Ads, SEO) επιτρέπει στις εταιρείες να προσεγγίζουν το κοινό τη στιγμή που αναζητά σχετικές πληροφορίες.

Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια, η χρήση email marketing και CRM συστημάτων έχει αυξηθεί. Μέσω αυτών, οι εταιρείες μπορούν να στέλνουν στοχευμένες ενημερώσεις σε γιατρούς ή συνεργάτες, με βάση τα ενδιαφέροντά τους ή την ειδικότητά τους. Ένα παράδειγμα είναι οι ενημερωτικές καμπάνιες για νέα φάρμακα ή για τις τελευταίες εξελίξεις γύρω από μια

θεραπευτική κατηγορία. Ταυτόχρονα, η χρήση αναλυτικών εργαλείων (analytics) δίνει στις εταιρείες τη δυνατότητα να καταλάβουν τι είδους περιεχόμενο έχει απήχηση και πού χρειάζεται βελτίωση (Chaudhuri, 2019).

Φυσικά, όλα τα παραπάνω εργαλεία είναι ορθό να χρησιμοποιούνται με προσοχή, ειδικά όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων, αφού η φαρμακευτική αγορά υπόκειται σε αυστηρές νομοθεσίες, όπως ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR).

4.3 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΡΙΣΚΑ ΣΤΟ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

Αν και τα ψηφιακά εργαλεία έχουν προσφέρει πολλές δυνατότητες, οι φαρμακευτικές εταιρείες αντιμετωπίζουν αρκετές προκλήσεις όταν τα χρησιμοποιούν. Η πρώτη και πιο βασική είναι το ρυθμιστικό πλαίσιο. Σε αντίθεση με άλλους κλάδους, οι φαρμακευτικές δεν μπορούν να προωθούν τα προϊόντα τους ελεύθερα στο κοινό. Υπάρχουν αυστηρές νομοθεσίες που ορίζουν τι επιτρέπεται να ειπωθεί, πού και σε ποιον. Για παράδειγμα, δεν επιτρέπεται η απευθείας διαφήμιση φαρμάκων που χορηγούνται με ιατρική συνταγή στους ασθενείς, κάτι που περιορίζει τη δημιουργικότητα και την ευελιξία των εταιρειών (Ventola, 2014).

Μια άλλη δυσκολία είναι η διαχείριση της πληροφορίας. Το περιεχόμενο που δημοσιεύεται πρέπει να είναι επιστημονικά ακριβές, πλήρως τεκμηριωμένο και να μη δημιουργεί παρανοήσεις. Ένα ασαφές μήνυμα μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε λανθασμένες εντυπώσεις όσον αφορά την ασφάλεια ή την αποτελεσματικότητα ενός φαρμακευτικού σκευάσματος. Επιπλέον, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος της παραπληροφόρησης στα κοινωνικά δίκτυα. Σχολιασμοί, φήμες ή αναρτήσεις από μη έγκυρες πηγές μπορεί να γίνουν ευρέως γνωστές πολύ γρήγορα και να πλήξουν τη φήμη της εταιρείας ή του προϊόντος. Γι' αυτό, πολλές φαρμακευτικές διαθέτουν πλέον ειδικά τμήματα που ασχολούνται με την παρακολούθηση περιεχομένου (social listening) και την άμεση διαχείριση κρίσεων (Ventola, 2014).

Τέλος, δεν είναι ορθό να υποτιμάται το γεγονός ότι ένα αξιοσημείωτο ποσοστό του πληθυσμού –και ιδίως ηλικιωμένοι ασθενείς– δεν είναι εξοικειωμένο με την τεχνολογία. Έτσι, αν το ψηφιακό μάρκετινγκ δεν συνοδεύεται και από παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας, υπάρχει ο κίνδυνος να αποκλειστεί μια μερίδα κοινού από την πληροφόρηση.

4.4 ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ (HCPs)

Η ανάγκη για συνεχή επιστημονική ενημέρωση και πρόσβαση σε κλινικά δεδομένα έχει οδηγήσει τις φαρμακευτικές εταιρείες στη δημιουργία ψηφιακών εργαλείων που προσφέρουν εξατομικευμένη πληροφόρηση στους γιατρούς και τους φαρμακοποιούς. Ένα από τα πιο βασικά είναι οι πλατφόρμες e-detailing, μέσω των οποίων ένας γιατρός μπορεί να δει την παρουσίαση ενός προϊόντος από απόσταση, ακόμα και εκτός του ωραρίου του. Οι παρουσιάσεις αυτές συνήθως περιλαμβάνουν video, στατιστικά δεδομένα και ιατρικά γραφήματα, τα οποία καθιστούν την εμπειρία πιο κατανοητή και χρήσιμη (Indegene, 2022).

Επιπλέον, τα webinars, δηλαδή διαδικτυακά σεμινάρια, δίνουν τη δυνατότητα άμεσης συμμετοχής σε παρουσιάσεις ειδικών από όλο τον κόσμο, χωρίς περιορισμούς χώρου ή μετακινήσεων. Οι εταιρείες οργανώνουν τακτικά τέτοιες δράσεις, συνδυάζοντας τις επιστημονικές εξελίξεις με τη δυνατότητα ερωτήσεων και διαλόγου. Σύμφωνα με μελέτη, πάνω από το 80% των γιατρών που συμμετείχαν σε διαδικτυακή εκπαίδευση κατά την περίοδο της πανδημίας δήλωσαν θετικοί να συνεχίσουν να ενημερώνονται με αυτόν τον τρόπο και στο μέλλον. Παράλληλα, η χρήση διαδραστικών εκπαιδευτικών εργαλείων, όπως quizzes, προσομοιώσεις περιστατικών ή video-based learning, καθιστούν τη διαδικασία πιο ελκυστική. Η Novartis και η Pfizer, για παράδειγμα, έχουν αναπτύξει πλατφόρμες όπου οι γιατροί μπορούν να ενημερώνονται για νέα μόρια, με βάση την ειδικότητά τους, και να λάβουν ακόμη και μόρια συνεχιζόμενης ιατρικής εκπαίδευσης (CME credits).

4.4.1 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ ΚΑΙ PORTALS ΓΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ

Οι ψηφιακές πύλες (portals) που απευθύνονται αποκλειστικά σε επαγγελματίες υγείας έχουν αναδειχθεί σε κρίσιμο σημείο επαφής με τις φαρμακευτικές. Μέσα από αυτές τις πύλες, ο γιατρός έχει πρόσβαση σε επιστημονικές δημοσιεύσεις, οδηγίες θεραπείας, ενημερώσεις για νέα προϊόντα και δυνατότητα συμμετοχής σε έρευνες ή κλινικές μελέτες. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η πλατφόρμα Medscape, η οποία, αν και ανεξάρτητη, χρησιμοποιείται ευρέως από εταιρείες για χορηγούμενο περιεχόμενο και ενημερωτικές καμπάνιες (Ventola, 2014).

Οι φαρμακευτικές αναπτύσσουν επίσης κλειστές πλατφόρμες, προσβάσιμες μόνο με κωδικό, για λόγους νομοθεσίας και ασφαλείας. Εκεί, μπορεί να φιλοξενοούνται ακόμα και

forums για ανταλλαγή απόψεων μεταξύ γιατρών, υλικό για τον ασθενή (όπως ενημερωτικά φυλλάδια) ή ακόμη και εργαλεία για τον υπολογισμό δοσολογιών και την παρακολούθηση της αγωγής. Οι πιο προχωρημένες πλατφόρμες ενσωματώνουν τεχνολογία τεχνητής νοημοσύνης (AI) για την εξατομίκευση περιεχομένου. Για παράδειγμα, αν ένας γιατρός ειδικεύεται στη ρευματολογία, η πλατφόρμα θα του προτείνει περιεχόμενο σχετικό με ρευματικά φάρμακα, νεότερες μελέτες και ερευνητικές εξελίξεις, προσαρμοσμένα στις προτιμήσεις του.

Παρόλο που η ψηφιακή επικοινωνία είναι πιο άμεση και ευέλικτη, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης παραμένει το πιο κρίσιμο στοιχείο στη σχέση φαρμακευτικών και επαγγελματιών υγείας. Η ψηφιοποίηση δεν σημαίνει αυτόματα και ποιοτική επικοινωνία. Οι γιατροί αξιολογούν αυστηρά την πηγή της πληροφόρησης, το επιστημονικό υπόβαθρο και τη διαφάνεια του περιεχομένου. Όταν μια εταιρεία παρέχει τεκμηριωμένο υλικό, χωρίς εμπορική υπερβολή, και προσφέρει πρακτικά εργαλεία που όντως βοηθούν τον γιατρό στην πράξη, τότε ενισχύεται η αξιοπιστία της (Thomas, 2017)

Επιπλέον, η συνέπεια στην παρουσία και η συνεχής υποστήριξη κάνουν τη διαφορά. Πολλές εταιρείες πλέον ακολουθούν υβριδικό μοντέλο, όπου οι ιατρικοί επισκέπτες συνεχίζουν να έχουν ρόλο, αλλά συμπληρώνουν τις πληροφορίες με ψηφιακό περιεχόμενο ή προγραμματισμένες online συναντήσεις. Ένα ακόμα στοιχείο είναι η συμμετοχή των γιατρών στη διαμόρφωση περιεχομένου, π.χ. ως ομιλητές σε webinars ή συγγραφείς ενημερωτικών άρθρων, κάτι που προσδίδει κύρος και αντικειμενικότητα στις καμπάνιες της εταιρείας.

4.5 ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΑΣΘΕΝΩΝ

Η στροφή προς το ασθενοκεντρικό μοντέλο στην υγεία έχει ενισχύσει τον ρόλο του ασθενούς όχι απλώς ως τελικού αποδέκτη θεραπείας, αλλά ως ενεργό συμμετέχοντα στη λήψη αποφάσεων. Οι φαρμακευτικές εταιρείες, ακολουθώντας αυτή την τάση, αξιοποιούν ένα μεγάλο μέρος των ψηφιακών εργαλείων, έχοντας ως βασικό σκοπό τη δημιουργία ουσιαστικής σχέσης με τον ασθενή, την ενίσχυση της ενημέρωσης και της συμμόρφωσης στη θεραπεία, αλλά και τη συλλογή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση υπηρεσιών και προϊόντων (Gunter, 2015)

Η πληροφόρηση των ασθενών αποτελεί κομβικό κομμάτι της θεραπευτικής διαδικασίας. Μέσα από ειδικά σχεδιασμένες ιστοσελίδες, οι φαρμακευτικές προσφέρουν πληροφορίες για συγκεκριμένες παθήσεις, πρόληψη, συμπτώματα και οδηγίες για τη σωστή λήψη των φαρμάκων. Οι πλατφόρμες αυτές συνοδεύονται συχνά από βίντεο, podcasts,

infographics και εύληπτα κείμενα που έχουν σχεδιαστεί ώστε να είναι κατανοητά ακόμα και από κοινό χωρίς ιατρικό υπόβαθρο (Moorhead, Hazlett, Harrison, Carroll, & Irwin, 2013).

Ένα παράδειγμα τέτοιας προσέγγισης αποτελεί η καμπάνια της AstraZeneca για την ενημέρωση σχετικά με τη Χρόνια Αποφρακτική Πνευμονοπάθεια (ΧΑΠ), η οποία περιλάμβανε microsite με διαδραστικά τεστ αξιολόγησης συμπτωμάτων, εκπαιδευτικά βίντεο και οδηγούς διαβίωσης για ασθενείς και φροντιστές.

Επιπλέον, οι ψηφιακές εφαρμογές υγείας (health apps), πολλές από τις οποίες αναπτύσσονται ή χρηματοδοτούνται από φαρμακευτικές εταιρείες, συμβάλλουν σημαντικά στην εκπαίδευση και στην τήρηση της φαρμακευτικής αγωγής. Ο χρήστης μπορεί να καταγράφει τα συμπτώματά του, να λαμβάνει ειδοποιήσεις για λήψη φαρμάκων, ακόμα και να παρακολουθεί την πορεία της θεραπείας του, γεγονός που ενισχύει τη συμμόρφωση και τη σχέση εμπιστοσύνης με τον θεράποντα ιατρό.

4.5.1 Ψηφιακή Υποστήριξη Ασθενών

Οι OnLine κοινότητες αποτελούν πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της ασθενειακής εμπειρίας. Μέσω forum, ομάδων στο Facebook ή εξειδικευμένων πλατφορμών, οι ασθενείς συζητούν, ενθαρρύνουν ο ένας τον άλλον και ανταλλάσσουν εμπειρίες, συχνά σε πραγματικό χρόνο. Αν και αυτές οι κοινότητες δεν αντικαθιστούν την ιατρική καθοδήγηση, λειτουργούν υποστηρικτικά στην ψυχολογική και κοινωνική ενδυνάμωση των ασθενών.

Οι φαρμακευτικές έχουν αναγνωρίσει την αξία αυτών των κοινοτήτων και επιδιώκουν συνεργασίες με οργανώσεις ασθενών, χωρίς να παρεμβαίνουν άμεσα στο περιεχόμενο, ώστε να διατηρείται η αυθεντικότητα των συζητήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, παρέχουν υλικό ενημέρωσης ή προσκαλούν ειδικούς να απαντήσουν σε απορίες. Η Johnson & Johnson, για παράδειγμα, έχει υποστηρίξει την ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων για την κοινότητα ασθενών με φλεγμονώδη νόσο του εντέρου (IBD), προσφέροντας και ψυχολογική στήριξη μέσω live συνομιλιών με ειδικούς. Επιπλέον, πλατφόρμες όπως η **PatientsLikeMe** και η **MyHealthTeams** δίνουν τη δυνατότητα σε ασθενείς να μοιραστούν εμπειρίες για θεραπείες, παρενέργειες και ποιότητα ζωής, συμβάλλοντας σε μια πιο συλλογική κατανόηση της φαρμακευτικής παρέμβασης από την πλευρά του χρήστη.

4.6 ΠΡΟΣΩΠΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ

Με την πρόοδο των τεχνολογιών, και ιδιαίτερα της τεχνητής νοημοσύνης και των big data, οι φαρμακευτικές είναι πλέον σε θέση να προσφέρουν προσωποποιημένες εμπειρίες στους ασθενείς. Μέσω της ανάλυσης συμπεριφορικών δεδομένων από ιστοσελίδες, εφαρμογές ή ψηφιακές πλατφόρμες, μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και τις ανησυχίες των ασθενών και να τους παρέχουν εξατομικευμένο περιεχόμενο ή υποστήριξη.

Ένα απλό παράδειγμα είναι τα chatbots που χρησιμοποιούνται για να απαντούν σε συχνές ερωτήσεις σχετικά με φάρμακα ή παρενέργειες. Σε πιο εξελιγμένες μορφές, λειτουργούν και ως ψηφιακοί σύμβουλοι, καθοδηγώντας τον ασθενή βήμα-βήμα στη χρήση του προϊόντος ή παρέχοντας συναισθηματική στήριξη σε χρόνιες παθήσεις.

Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι ο σεβασμός στην προστασία προσωπικών δεδομένων. Ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR) απαιτεί αυστηρά πρωτόκολλα στη συλλογή και επεξεργασία ευαίσθητων ιατρικών πληροφοριών. Έτσι, οι φαρμακευτικές οφείλουν να εξισορροπούν την τεχνολογική καινοτομία με την ηθική και νομική συμμόρφωση, κάτι που απαιτεί διαφάνεια και υπευθυνότητα σε όλα τα επίπεδα (Eysenbach, 2001).

4.7 ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΣΤΟ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ

Η ψηφιοποίηση των καναλιών επικοινωνίας προσέφερε στις φαρμακευτικές εταιρείες τεράστιες δυνατότητες προσέγγισης επαγγελματιών υγείας και ασθενών. Παράλληλα, όμως, ανέδειξε και κρίσιμα ζητήματα νομικής συμμόρφωσης, ηθικής ευθύνης και προστασίας του καταναλωτή. Ο συνδυασμός ευαίσθητων δεδομένων, διαφημιστικού περιεχομένου και τεχνολογιών που βασίζονται σε data analytics απαιτεί όχι μόνο συμμόρφωση με τη νομοθεσία, αλλά και εσωτερικούς μηχανισμούς δεοντολογικού ελέγχου.

Η Οδηγία 2001/83/EK της Ευρωπαϊκής Ένωσης θέτει τις βασικές αρχές για τη διαφήμιση και προώθηση φαρμάκων, διαχωρίζοντας αυστηρά την ενημέρωση από την εμπορική εκστρατεία. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην απαγόρευση διαφήμισης συνταγογραφούμενων φαρμάκων στο ευρύ κοινό, κάτι που συχνά συγχέεται στα ψηφιακά μέσα. Η παρουσία ενός φαρμακευτικού brand στο διαδίκτυο πρέπει να περιορίζεται σε εκπαιδευτική πληροφόρηση και όχι να ενθαρρύνει τη ζήτηση (Commission, 2020).

Στην Ελλάδα, ο ΕΟΦ λειτουργεί ως εθνική αρχή ελέγχου της φαρμακευτικής επικοινωνίας. Κάθε ιστοσελίδα, εφαρμογή ή ψηφιακή καμπάνια που περιλαμβάνει πληροφόρηση για φάρμακα, θεραπευτικές επιλογές ή δράσεις ενημέρωσης, υποβάλλεται προς έγκριση, βάσει των οδηγιών του Οργανισμού. Ο ΕΟΦ έχει διατυπώσει ειδικούς κανόνες και για το ψηφιακό περιβάλλον, ενσωματώνοντας κατευθυντήριες γραμμές για διαφήμιση σε social media, e-detailing σε γιατρούς και mobile health apps.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυστηρής εποπτείας είναι η υπόθεση φαρμακευτικής εταιρείας που είχε δημιουργήσει Facebook page με άμεση αναφορά σε εμπορική ονομασία φαρμάκου για χρόνια νόσο. Ο ΕΟΦ επέβαλε πρόστιμο και υποχρέωσε την άμεση απόσυρση του περιεχομένου, κρίνοντας ότι υποκρύπτεται διαφήμιση χωρίς ιατρική τεκμηρίωση.

Πέρα από τους θεσμικούς μηχανισμούς, πολλές φαρμακευτικές τηρούν εθελοντικά πρότυπα δεοντολογίας και συμμετέχουν σε διεθνείς ή εθνικές πρωτοβουλίες αυτορρύθμισης.

Ο EFPIA Code of Practice υποχρεώνει τις φαρμακευτικές να δηλώνουν με διαφάνεια κάθε οικονομική συναλλαγή με επαγγελματίες υγείας ή ενώσεις ασθενών, είτε πρόκειται για ομιλίες, χορηγίες, είτε για συμμετοχή σε online εκπαιδεύσεις. Η δημοσίευση αυτών των στοιχείων, συχνά σε μορφή open data, ενισχύει την εμπιστοσύνη του κοινού και μειώνει τις υποψίες για κρυφές εμπορικές πρακτικές (EFPIA, 2023).

Στην Ελλάδα, ο Σύνδεσμος Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδος (ΣΦΕΕ) εφαρμόζει αντίστοιχο κώδικα δεοντολογίας και δημοσιεύει ετήσιες εκθέσεις συμμόρφωσης των μελών του. Πολλές εταιρείες προχωρούν σε εσωτερική εκπαίδευση του προσωπικού τους σχετικά με τα όρια επιτρεπτής επικοινωνίας, ακόμη και για το πώς απαντούν σε σχόλια στα social media.

4.7.1 ΗΘΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ

Η χρήση ψηφιακών μέσων δημιουργεί νέα ηθικά διλήμματα, κυρίως σε σχέση με:

- ❖ **Τη χειραγώγηση της πληροφορίας:** Πολλά ψηφιακά εργαλεία, όπως native ads ή sponsored posts, μπορεί να παρουσιάζουν πληροφορίες με τρόπο που να φαίνεται «αντικειμενικός», ενώ στην ουσία υποκρύπτεται εμπορικός στόχος.
- ❖ **Την αξιοπιστία του περιεχομένου:** Οι πληροφορίες που προέρχονται από φαρμακευτικές εταιρείες πρέπει να βασίζονται σε τεκμηριωμένα δεδομένα και να αποφεύγουν τον εντυπωσιασμό ή την υπερπροβολή.

- ❖ **Τη διαφάνεια στη σχέση με τους επαγγελματίες υγείας:** Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Φαρμακευτικών Βιομηχανιών (EFPIA) επιβάλλει τη **δήλωση οποιασδήποτε οικονομικής σχέσης** με γιατρούς ή επιστημονικούς φορείς, ακόμη και σε επίπεδο συμμετοχής σε webinars ή εκπαιδευτικά συνέδρια.

Η **υπεύθυνη πρακτική στο digital marketing** συνεπάγεται ότι η εταιρεία δεν εκμεταλλεύεται τα κενά της νομοθεσίας, αλλά επιδιώκει ουσιαστική, διαφανή και ηθική επικοινωνία.

4.7.2 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ (GDPR)

Με την είσοδο του **Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR)** το 2018, η διαχείριση προσωπικών και ευαίσθητων δεδομένων υγείας έχει γίνει ακόμη πιο αυστηρή. Οι φαρμακευτικές εταιρείες που χρησιμοποιούν εφαρμογές, online φόρμες ή ψηφιακές πλατφόρμες για τη συλλογή δεδομένων από ασθενείς οφείλουν να:

- ❖ Ενημερώνουν με σαφήνεια τους χρήστες για το την χρήση των δεδομένων τους,
- ❖ Ζητούν **ρητή συγκατάθεση** (opt-in),
- ❖ Παρέχουν τη δυνατότητα **ανάκλησης συγκατάθεσης**,
- ❖ Αποθηκεύουν τα δεδομένα με ασφάλεια και με περιορισμένη πρόσβαση.

Η συμμόρφωση με τον GDPR δεν είναι απλώς νομική υποχρέωση, αλλά προϋπόθεση για την **οικοδόμηση εμπιστοσύνης** ανάμεσα στον ασθενή και την εταιρεία (Commission, 2020).

5. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ASTRAZENECA

Η AstraZeneca αποτελεί μία από τις κορυφαίες πολυεθνικές φαρμακευτικές εταιρείες παγκοσμίως, έχοντας έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο και παρουσία σε περισσότερες από 100 χώρες. Η στρατηγική της ανάπτυξης βασίζεται στον συνδυασμό επιστημονικής καινοτομίας, συνεχούς έρευνας και ευρείας παγκόσμιας συνεργασίας, προκειμένου να ανταποκριθεί σε σύνθετες και ανεκπλήρωτες ιατρικές ανάγκες. Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης, η στρατηγική μάρκετινγκ της AstraZeneca αποτελεί βασικό εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προάγοντας ταυτόχρονα την προσβασιμότητα και την αποτελεσματικότητα των θεραπειών της. Μέσω ενός δυναμικού συνδυασμού επιστημονικών δεδομένων, ψηφιακής καινοτομίας και στρατηγικών συνεργασιών, η εταιρεία έχει καταφέρει να διαμορφώσει ένα σύγχρονο και αποδοτικό μοντέλο φαρμακευτικού marketing, το οποίο συνδέει τη γνώση με την πράξη και την τεχνολογία με την υγειονομική φροντίδα.

Η παρακάτω μελέτη περίπτωσης εξετάζει συστηματικά τις πτυχές της εμπορικής στρατηγικής της AstraZeneca, ξεκινώντας από τον τρόπο με τον οποίο η καινοτομία ενσωματώνεται στην επιχειρησιακή της δομή, και καταλήγοντας στις ψηφιακές της πρωτοβουλίες και τις διεθνείς συνεργασίες της. Μέσα από αυτή την ανάλυση, επιχειρείται η ανάδειξη των μηχανισμών που επιτρέπουν σε μια φαρμακευτική επιχείρηση να ξεχωρίσει σε ένα υπερβολικά ανταγωνιστικό και αυστηρά ρυθμιζόμενο περιβάλλον.

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ASTRAZENECA

Η στρατηγική μάρκετινγκ της AstraZeneca στηρίζεται σε έναν ακλόνητο πυλώνα: την καινοτομία. Η εταιρεία επενδύει διαρκώς πάνω από το 20% των ετήσιων εσόδων της στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D), γεγονός που αναδεικνύει τον κεντρικό ρόλο της επιστημονικής προόδου στο επιχειρηματικό της μοντέλο. Στόχος της είναι η ανακάλυψη και η εμπορική αξιοποίηση φαρμακευτικών προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εξατομικευμένης ιατρικής, προσφέροντας λύσεις υψηλής ακρίβειας και θεραπευτικής αποτελεσματικότητας. (AstraZeneca, Annual Report., 2020)

Το φαρμακευτικό χαρτοφυλάκιο της AstraZeneca περιλαμβάνει πρωτοποριακές θεραπείες όπως το Tagrisso για τον μη-μικροκυτταρικό καρκίνο του πνεύμονα με EGFR μεταλλάξεις, το Brilinta για καρδιαγγειακά περιστατικά, και το Fasenra για το σοβαρό άσθμα.

Αυτά τα προϊόντα δεν είναι μόνο κλινικά καινοτόμα, αλλά υποστηρίζονται και από στοχευμένες εμπορικές καμπάνιες, που βασίζονται σε επιστημονικά δεδομένα και αναλύσεις αγοράς .

Η ενσωμάτωση της “precision medicine” στη στρατηγική της AstraZeneca αποτελεί καθοριστικό βήμα προς την κατεύθυνση της εξατομίκευσης των θεραπειών. Μέσω της χρήσης βιοδεικτών και κλινικών δεδομένων, η εταιρεία μπορεί να προσαρμόσει κάθε θεραπευτική προσέγγιση στο γενετικό και κλινικό προφίλ του ασθενούς, ενισχύοντας έτσι τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και την αποδοτικότητα των παρεμβάσεών της .

5.1.1 Ανάλυση Ανταγωνισμού και Θέση στην Αγορά

Η AstraZeneca δραστηριοποιείται σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου η παγκόσμια φαρμακευτική αγορά καθορίζεται από ισχυρούς παίκτες όπως οι Pfizer, Novartis, Roche και Sanofi. Η διαφοροποίηση είναι κρίσιμη σε αυτό το πλαίσιο, και η AstraZeneca επιτυγχάνει να ξεχωρίσει μέσα από την εντατική επένδυση στην καινοτομία, το ισχυρό της pipeline και τη συστηματική ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στον πυρήνα των επιχειρησιακών της διαδικασιών (IQVIA, 2021).

Αντί να ανταγωνίζεται σε επίπεδο τιμών, η AstraZeneca ακολουθεί μια στρατηγική αξίας, επικεντρωμένη στην ποιότητα, την αποδεδειγμένη κλινική αποτελεσματικότητα και τη συνεχή επιστημονική τεκμηρίωση. Αυτό της επιτρέπει να ηγείται σε κρίσιμες θεραπευτικές κατηγορίες, όπως η ογκολογία και οι καρδιομεταβολικές ασθένειες. Το Tagrisso, για παράδειγμα, έχει καθιερωθεί ως η βασική θεραπευτική επιλογή για τον EGFR+ καρκίνο του πνεύμονα, ενώ το Brilinta εντάσσεται σταθερά στα διεθνή θεραπευτικά πρωτόκολλα για οξύ στεφανιαίο σύνδρομο (AstraZeneca, Annual Report 2023, 2023).

Η χρήση του **SWOT Analysis** βοηθά να κατανοήσουμε τη θέση της:

Δυνάμεις (Strengths):

- ❖ Ισχυρό R&D και καινοτόμο pipeline
- ❖ Παγκόσμια παρουσία και επώνυμα φάρμακα
- ❖ Ψηφιακή προσαρμοστικότητα

Αδυναμίες (Weaknesses):

- ❖ Εξάρτηση από λίγες κύριες αγορές
- ❖ Υψηλό κόστος ανάπτυξης

Ευκαιρίες (Opportunities):

- ❖ Εξατομικευμένη ιατρική (personalized medicine)
- ❖ Ανάπτυξη στην αγορά σπάνιων παθήσεων

Απειλές (Threats):

- ❖ Ανταγωνισμός από γενόσημα
- ❖ Ρυθμιστικές αλλαγές & κόστος συμμόρφωσης

Η AstraZeneca επιδιώκει την επέκταση του μεριδίου αγοράς μέσω διαφοροποίησης και ανάπτυξης φαρμάκων που προσφέρουν σημαντική προστιθέμενη αξία. Αντί να ανταγωνίζεται στις τιμές, εστιάζει στη θεραπευτική αποτελεσματικότητα, τη συνεχιζόμενη καινοτομία και την υποστήριξη των επαγγελματιών υγείας με εκπαιδευτικά εργαλεία. Η εταιρεία αξιοποιεί omnichannel προσέγγιση, χρησιμοποιώντας τόσο παραδοσιακά κανάλια όσο και ψηφιακές πλατφόρμες για να προσεγγίσει ιατρούς και ασθενείς. Επιπλέον, δημιουργεί οικοσυστήματα υποστήριξης ασθενών, όπως εφαρμογές συμμόρφωσης στη φαρμακευτική αγωγή και portals παρακολούθησης προόδου θεραπείας. Ένα σημαντικό εργαλείο της στρατηγικής της είναι η συνεργασία με opinion leaders και επιστημονικές κοινότητες, ώστε να διασφαλίζει ότι τα νέα φάρμακα ενσωματώνονται γρήγορα στην κλινική πρακτική.

5.2 ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η AstraZeneca έχει υιοθετήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως βασικό πυλώνα της στρατηγικής της για βιώσιμη ανάπτυξη και διαρκή καινοτομία. Η στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ της επικεντρώνεται στην πολυκαναλική επικοινωνία (omnichannel marketing), στην προσωποποίηση περιεχομένου, και στην ενσωμάτωση καινοτόμων τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI), η μηχανική μάθηση (ML), και η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (big data analytics), προκειμένου να ενισχύσει τη σύνδεση με επαγγελματίες υγείας και ασθενείς. Μέσω της στρατηγικής αυτής, η εταιρεία επιδιώκει την αποτελεσματική επικοινωνία ιατρικής

πληροφόρησης, την υποστήριξη της κλινικής πρακτικής, και τη βελτίωση της συμμόρφωσης στη φαρμακευτική αγωγή (AstraZeneca, Annual Report., 2020)

Η πολυκαναλική προσέγγιση της AstraZeneca περιλαμβάνει τη χρήση διαφόρων ψηφιακών μέσων όπως εξειδικευμένες ιατρικές πλατφόρμες (MedHub), ιστοσελίδες για επαγγελματίες υγείας, κοινωνικά δίκτυα (LinkedIn, X/Twitter), webinars, και mobile εφαρμογές. Μέσω αυτών των καναλιών, η εταιρεία μεταφέρει όχι μόνο πληροφορίες για φαρμακευτικά προϊόντα, αλλά και επιστημονικό περιεχόμενο υψηλής αξίας, όπως νέες μελέτες, κατευθυντήριες οδηγίες, και εργαλεία λήψης αποφάσεων για γιατρούς (AstraZeneca, Annual Report 2023, 2023).

Η χρήση της τεχνολογίας για προσωποποιημένο περιεχόμενο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Με τη βοήθεια των big data και των predictive analytics, η AstraZeneca μπορεί να προσαρμόζει τις επικοινωνιακές της καμπάνιες με βάση το επαγγελματικό προφίλ κάθε ιατρού ή τις ανάγκες του κάθε ασθενούς. Αυτή η εξατομίκευση οδηγεί σε πιο ουσιαστική εμπλοκή, βελτιώνει την κατανόηση του μηνύματος και συμβάλλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης στην εταιρεία. Η AstraZeneca επενδύει σημαντικά και στην εκπαίδευση επαγγελματιών υγείας, μέσω ψηφιακών συνεδρίων (e-conferences), διαδικτυακών εκπαιδεύσεων (web-based CME), και online προγραμμάτων συνεχιζόμενης ιατρικής εκπαίδευσης. Αυτά τα μέσα καθιστούν δυνατή τη συνεχή ενημέρωση των ιατρών σε παγκόσμιο επίπεδο και την αποτελεσματική προώθηση επιστημονικής γνώσης γύρω από τα προϊόντα της εταιρείας (IQVIA, 2021).

Επιπλέον, η AstraZeneca διασφαλίζει την πλήρη συμμόρφωση με τα νομικά και ηθικά πρότυπα, όπως ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR) και ο Κώδικας Πρακτικής της ΕΦΠΙΑ. Όλες οι ψηφιακές επικοινωνίες υποβάλλονται σε νομικό έλεγχο και εγκρίνονται από ομάδες συμμόρφωσης προτού δημοσιευθούν, ώστε να προστατεύεται η ακεραιότητα και η αξιοπιστία του περιεχομένου (WHO, 2023).

Τέλος, η AstraZeneca χρησιμοποιεί εργαλεία μέτρησης της απόδοσης, όπως Key Performance Indicators (KPIs), Customer Relationship Management (CRM) συστήματα και πλατφόρμες ανάλυσης δεδομένων, ώστε να αξιολογεί τη συμμετοχή των χρηστών και να βελτιστοποιεί συνεχώς τις καμπάνιες της. Η δυνατότητα άμεσης προσαρμογής (real-time optimization) επιτρέπει στην εταιρεία να μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα της ψηφιακής στρατηγικής της (AstraZeneca, Annual Report., 2020).

5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Η AstraZeneca δεν περιορίζεται στην εσωτερική καινοτομία αλλά έχει υιοθετήσει μια στρατηγική εξωγενούς ανάπτυξης μέσω συνεργασιών και εξαγορών. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει τη δυνατότητά της να αποκτά πρόσβαση σε νέα επιστημονικά πεδία, να ενσωματώνει τεχνολογικές καινοτομίες και να επιταχύνει την είσοδό της σε εξειδικευμένες αγορές. Η στρατηγική αυτή ενδυναμώνει τη θέση της στην παγκόσμια φαρμακευτική αγορά, ενώ παράλληλα ελαχιστοποιεί το ρίσκο που σχετίζεται με την ανάπτυξη νέων φαρμάκων (IQVIA, 2021).

Μία από τις σημαντικότερες συνεργασίες της AstraZeneca ήταν αυτή με το Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης, για την από κοινού ανάπτυξη του εμβολίου AZD1222 κατά της COVID-19. Η συνεργασία αυτή δεν αντιπροσώπευε μόνο μια επιστημονική επιτυχία αλλά αποτέλεσε και παράδειγμα υπεύθυνης φαρμακευτικής στρατηγικής, αφού το εμβόλιο διανεμήθηκε σε τιμή κόστους σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες κατά τη διάρκεια της πανδημίας (AstraZeneca, Annual Report 2023, 2023).

Ένα ακόμα στρατηγικό βήμα ήταν η εξαγορά της Alexion Pharmaceuticals το 2021, έναντι \$39 δισεκατομμυρίων. Η συμφωνία αυτή διεύρυνε την παρουσία της AstraZeneca στον τομέα των σπάνιων ασθενειών και της ανοσολογίας, ανοίγοντας δρόμους για ανάπτυξη σε αγορές με λιγότερο ανταγωνισμό και υψηλότερη προστιθέμενη αξία.

Επίσης, η στρατηγική συνεργασία με την Merck & Co. για την ανάπτυξη συνδυαστικών θεραπειών στην ογκολογία, όπως το Lynparza (PARP inhibitor) σε συνδυασμό με το Keytruda (PD-1 inhibitor), επιβεβαιώνει την πρόθεση της AstraZeneca να επενδύει σε συνεργατικά μοντέλα καινοτομίας με στόχο την ανάπτυξη στοχευμένων θεραπειών σε κρίσιμα θεραπευτικά πεδία (Merck, 2020).

Αυτές οι στρατηγικές κινήσεις υποστηρίζουν τη διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου της εταιρείας, την πρόσβασή της σε νέες τεχνολογικές πλατφόρμες και τη μείωση της εξάρτησής της από συγκεκριμένα blockbuster φάρμακα. Η συνεργατική της προσέγγιση δημιουργεί ένα δυναμικό οικοσύστημα καινοτομίας που ενσωματώνει τη γνώση από ερευνητικά ιδρύματα, startups, βιοτεχνολογικές εταιρείες και οργανισμούς υγείας .

Η επιλογή της AstraZeneca να βασίζεται σε συνεργασίες και στρατηγικές εξαγορές ως μέσο επέκτασης αντικατοπτρίζει έναν σύγχρονο, "open innovation" προσανατολισμό. Μέσω αυτού, ενισχύει τη ροή γνώσης και τεχνολογίας, ενώ αποκτά πρόσβαση σε νέα μοντέλα θεραπείας και παραγωγής αξίας στον χώρο της υγείας .

5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Η μελέτη της στρατηγικής της AstraZeneca αποκαλύπτει έναν οργανισμό που έχει υιοθετήσει πλήρως τις αρχές της καινοτομίας, της ψηφιακής μεταμόρφωσης και της στρατηγικής προσαρμογής στις παγκόσμιες προκλήσεις της φαρμακευτικής αγοράς. Με επίκεντρο την έρευνα και ανάπτυξη, η εταιρεία έχει καταφέρει να συνδυάσει επιστημονική αυστηρότητα με εμπορική αποτελεσματικότητα, προσφέροντας φαρμακευτικά προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας σε ποικίλους θεραπευτικούς τομείς (AstraZeneca, Annual Report 2023, 2023).

Η υιοθέτηση προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η ανάλυση μεγάλων δεδομένων, ενισχύει την ικανότητά της να παρακολουθεί τις ανάγκες της αγοράς σε πραγματικό χρόνο και να παρέχει προσωποποιημένες λύσεις σε ασθενείς και επαγγελματίες υγείας. Επιπλέον, η εστίαση στην εκπαιδευτική υποστήριξη των ιατρικών κοινοτήτων και στην ανάπτυξη οικοσυστημάτων υγείας θέτει την AstraZeneca σε θέση ηγέτη όσον αφορά τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την κοινωνική υπευθυνότητα.

Η στρατηγική της να ενισχύει τη θέση της στην παγκόσμια αγορά μέσω συνεργασιών, συγχωνεύσεων και εξαγορών —όπως με την Alexion και το Πανεπιστήμιο της Οξφόρδης— αποδεικνύει μια προσέγγιση εξωγενούς καινοτομίας, που ενισχύει τη διαφοροποίηση και την τεχνολογική πρόοδο (McKinsey & Company, 2022). Παράλληλα, η απόφαση να εστιάσει όχι στην τιμολογιακή πολιτική αλλά στην ποιότητα και την κλινική υπεροχή, διαφοροποιεί θεμελιωδώς το επιχειρηματικό της μοντέλο σε έναν κλάδο όπου ο ανταγωνισμός είναι αδυσώπητος.

5.4.1 Προτάσεις για το Μέλλον

Η στρατηγική της AstraZeneca μπορεί να ενισχυθεί περαιτέρω μέσω της εστίασης σε τεχνολογίες αιχμής και της συνεχούς αναζήτησης καινοτόμων πρακτικών που εναρμονίζονται με τις εξελίξεις στο χώρο της υγειονομικής περίθαλψης. Η ενίσχυση των επενδύσεων στην τεχνητή νοημοσύνη και στα συστήματα ανάλυσης προβλεπτικών δεδομένων (predictive analytics) θα της επιτρέψει να εντοπίζει τάσεις εμφάνισης ασθενειών σε πρώιμο στάδιο,

διευκολύνοντας την παροχή προληπτικών θεραπειών και ενισχύοντας τον ρόλο της ως ηγέτιδας δύναμης στην προληπτική ιατρική.

Ταυτόχρονα, η δημιουργία και η ανάπτυξη εξειδικευμένων ψηφιακών πλατφορμών υγείας που απευθύνονται απευθείας στους ασθενείς δύναται να βελτιώσει σημαντικά την εμπειρία τους. Τέτοιες πλατφόρμες θα μπορούσαν να προσφέρουν εξατομικευμένη πληροφόρηση για φαρμακευτικά σχήματα, υπενθυμίσεις για τη συμμόρφωση στην αγωγή και τη δυνατότητα επικοινωνίας με επαγγελματίες υγείας σε πραγματικό χρόνο. Μέσω αυτών των εφαρμογών, η AstraZeneca μπορεί να ενισχύσει τη σύνδεση με τον τελικό αποδέκτη των υπηρεσιών της και να καθιερώσει ένα πρότυπο patient-centric φαρμακευτικής φροντίδας.

Παράλληλα, η καλλιέργεια στρατηγικών συνεργασιών με νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) στον χώρο της ψηφιακής υγείας μπορεί να αποτελέσει μοχλό τεχνολογικής ανανέωσης και δημιουργικής επέκτασης. Η είσοδος σε καινοτόμα οικοσυστήματα μέσω θερμοκοιτίδων επιχειρήσεων (incubators), επενδυτικών σχημάτων ή κοινών αναπτυξιακών έργων, θα δώσει πρόσβαση σε τεχνολογίες όπως τα wearables, η τηλεϊατρική και τα εργαλεία απομακρυσμένης παρακολούθησης, τα οποία επαναπροσδιορίζουν το μέλλον της φροντίδας υγείας.

Επιπλέον, η ενσωμάτωση στρατηγικών βιωσιμότητας με βάση τους δείκτες ESG (Environmental, Social & Governance) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την εδραίωση της εταιρείας ως υπεύθυνου παγκόσμιου εταιρικού πολίτη. Μέσω πρακτικών που λαμβάνουν υπόψη την περιβαλλοντική ευθύνη, την κοινωνική πρόοδο και τη διαφάνεια στη διοίκηση, η AstraZeneca θα μπορέσει να αυξήσει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και των καταναλωτών και να ευθυγραμμιστεί με τις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας.

Τέλος, η αυξανόμενη υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης στο φαρμακευτικό μάρκετινγκ καθιστά αναγκαία τη θέσπιση ηθικών προτύπων και τη διαμόρφωση ενός πλαισίου ψηφιακής δεοντολογίας. Η AstraZeneca μπορεί να πρωτοστατήσει στην ανάπτυξη διεθνών κατευθυντήριων γραμμών για τη χρήση της ΑΙ στη φαρμακευτική προώθηση, εξασφαλίζοντας τη διαφάνεια, την υπευθυνότητα και την προστασία των προσωπικών δεδομένων των ασθενών. Αυτή η πρωτοβουλία θα μπορούσε να ενισχύσει περαιτέρω την αξιοπιστία της εταιρείας και να θέσει πρότυπα για ολόκληρο τον κλάδο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία είχε σκοπό την ανάδειξη της εξέλιξης και της σημασίας του φαρμακευτικού μάρκετινγκ στη σύγχρονη εποχή, καθώς και στη βαθμιαία ενσωμάτωσή του στο ψηφιακό οικοσύστημα υγείας. Μέσα από την εκτενή ανάλυση της λειτουργίας, των στρατηγικών, των προκλήσεων και των ευκαιριών που παρουσιάζονται στον φαρμακευτικό κλάδο, αναδείχθηκε ότι το μάρκετινγκ στον χώρο της υγείας παύει πλέον να είναι απλώς εργαλείο εμπορικής προώθησης και εξελίσσεται σε πυλώνα στρατηγικού σχεδιασμού, με στόχο την ενημέρωση, τη συμμόρφωση, και τη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας τόσο για τους ίδιους τους ασθενείς όσο και για τους επαγγελματίες υγείας.

Το φαρμακευτικό μάρκετινγκ, υπό το πρίσμα της ψηφιοποίησης, καλείται να λειτουργήσει σε ένα απαιτητικό και αυστηρά ρυθμιζόμενο περιβάλλον, όπου η ακριβής και επιστημονικά τεκμηριωμένη πληροφόρηση υπερισχύει της απλής προώθησης. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων, όπως οι πλατφόρμες e-detailing, τα webinars, τα portals επαγγελματιών υγείας και οι εφαρμογές υποστήριξης ασθενών, συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση της εμπειρίας, της θεραπευτικής συμμόρφωσης και της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, ο ρόλος της τεχνητής νοημοσύνης και της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων (Big Data) επιτρέπει στις φαρμακευτικές εταιρείες να προσαρμόζουν τις παρεχόμενες πληροφορίες με μεγαλύτερη ακρίβεια στις ανάγκες κάθε επιμέρους ομάδας-στόχου.

Η εφαρμογή της SWOT ανάλυσης στο πλαίσιο της φαρμακευτικής βιομηχανίας επιτρέπει την ενδελεχή κατανόηση των εσωτερικών και εξωτερικών μεταβλητών που καθορίζουν την πορεία κάθε επιχείρησης. Η ανάδειξη της καινοτομίας, της ισχυρής ερευνητικής βάσης και της παγκόσμιας παρουσίας ως βασικά πλεονεκτήματα, σε συνδυασμό με την αναγνώριση αδυναμιών όπως η εξάρτηση από συγκεκριμένες αγορές ή τα υψηλά κόστη R&D, βοηθούν στην ορθολογική διαμόρφωση προσαρμοσμένων στρατηγικών. Επιπλέον, η ενσωμάτωση των εξωτερικών ευκαιριών —όπως η ανάπτυξη της εξατομικευμένης ιατρικής και η άνοδος της ψηφιακής τεχνολογίας— και η προληπτική διαχείριση των απειλών —όπως ο αυξημένος ανταγωνισμός από γενόσημα ή οι νομοθετικοί περιορισμοί— συνθέτουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού.

Η μελέτη περίπτωσης της AstraZeneca επιβεβαίωσε την πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών μοντέλων μάρκετινγκ, αποδεικνύοντας ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός, όταν συνδυάζεται με την καινοτομία, την επιστημονική εγκυρότητα και την ηθική υπευθυνότητα,

μπορεί να οδηγήσει στην ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού και της εταιρικής αξιοπιστίας. Το παράδειγμα της AstraZeneca καταδεικνύει επίσης πώς μια φαρμακευτική εταιρεία μπορεί να μετουσιώσει την τεχνολογία σε στρατηγικό πλεονέκτημα, διατηρώντας ταυτόχρονα τη συμμόρφωση με τις αρχές δεοντολογίας και τη δέσμευση απέναντι στον ασθενή και την κοινωνία.

Συμπερασματικά, η στρατηγική σημασία του φαρμακευτικού μάρκετινγκ αναδεικνύεται πλέον ως αναπόσπαστο τμήμα της επιχειρηματικής λειτουργίας. Οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις που επενδύουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό, στην εμπιστοσύνη του κοινού και στην επιστημονική εγκυρότητα έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν με επιτυχία στις αυξανόμενες απαιτήσεις του σύγχρονου υγειονομικού τοπίου, θέτοντας τα θεμέλια για βιώσιμη ανάπτυξη και κοινωνική υπευθυνότητα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- American Marketing Association. (2022, 12 7). *The Four Ps of Marketing*. <https://www.ama.org/marketing-news/the-four-ps-of-marketing>
 - Armstrong, G., & Kotler, P. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education Inc.
 - AstraZeneca. (2020). *Annual Report 2020*. AstraZeneca: <https://www.astrazeneca.com/investor-relations/annual-reports.html>
 - AstraZeneca. (2021). *Tagrisso® (Osimertinib) Prescribing Information*. . AstraZeneca: <https://www.astrazeneca.com/our-medicines/tagrisso.html>
 - AstraZeneca. (2023). *Annual Report 2023*. <https://www.astrazeneca.com>
 - AstraZeneca. (2021). *Brilinta® (ticagrelor) Prescribing Information*. . AstraZeneca: <https://www.astrazeneca.com/our-medicines/brilinta.html>
 - Blythe, J. (2018). *Principles and Practice of Marketing*. Pearson Education Inc.
 - Chaffey, J., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice*. Pearson Education.
 - Chaudhuri, A. (2019). Pharmaceutical marketing: A review of regulatory frameworks and strategies. *Journal of Marketing Management*, 12-14.
 - Commission, E. (2020). *Pharmaceutical strategy for Europe*. https://health.ec.europa.eu/publications/pharmaceutical-strategy-europe_en
 - DiMasi, J. A., Grabowski, H. G., & Hansen, R. W. (2016). *Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs*. *Journal of Health Economics*: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167629616000291?via%3Dihub>
 - EFPIA. (2023). *EFPIA Code of Practice*. <https://efpia.eu>
- Eysenbach, G. (2001). What is e-health? . *Journal of Medical Internet Research*.
- FDA. (2023). *Fast Track, Breakthrough Therapy, Accelerated Approval, Priority Review*. Ανάκτηση από U.S. Food & Drug Administration. : <https://www.fda.gov>
 - Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* . Wiley .

- Gunter, T. D. (2015). *The role of digital marketing in pharmaceutical patient engagement*. Health Affairs Blog.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). *SWOT analysis: A theoretical review*. Journal of International Social Research: <https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/stadium-similarities-parallelisms-and-projections.pdf>
- Harsha, Kumar, A., Jwalapuram, S., & Kumar, S. (2023). *Marketing strategies in the pharmaceutical industry*. The Scientific Temper: <https://scientifictemper.com>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Indegene. (2022). Digital Transformation in Pharma: HCP engagement trends.
- IQVIA, I. f. (2021). *Digital Health Trends 2021: Innovation, Evidence, Regulation, and Adoption*. Ανάκτηση από <https://www.iqvia.com>
- Kalotra, A. (2014). Pharmaceutical marketing strategies and practices in India: An overview. ,. *International Journal of Marketing and Business Communication*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* . Harlow, Essex: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management*. Pearson.
- Lacy, M., & Macfie, H. (2018). *Pharmaceutical strategy and innovation management*. Springer.
- Miller, K., Hughes, C., Jones, S., & Patel, R. (2019). *Global pharmaceutical marketing: Understanding international strategies for healthcare communication*. London: Routledge.
- Moorhead, S. A., Hazlett, D. E., Harrison, L., Carroll, J. K., & Irwin, A. &. (2013). A new dimension of health care: Systematic review of the uses, benefits, and limitations of social media for health communication. *Journal of Medical Internet Research*.
- Munos, B. (2016). *The innovation crisis in pharmaceuticals: Myth or reality?* Translational Medicine: <https://doi.org/10.1186/s12967-016-0813-2>
- OECD. (2021). *Health at a Glance 2021: OECD Indicators*. OECD Publishing.: https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-2019_4dd50c09-en.html

- PhRMA, P. R. (2022). *The Biopharmaceutical Industry Profile*. Washington, D.C.: PhRMA.: <https://phrma.org>
- Sashi, C. (2012). *Customer Engagement, Buyer - Seller Relationships and Social Media*. Management Decision.
- Thomas, R. K. (2017). *Health Communication: Strategies for Developing Global Health Programs*. . Springer.
- Ventola, C. L. (2014). Social media and health care professionals: Benefits, risks, and best practices. *Pharmacy and Therapeutics*, 491 - 520.
- WHO, W. H. (2023). *Global pharmaceutical marketing and access to medicines: Balancing innovation and equity*. Geneva: WHO.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). *Problems and Strategies in Services Marketing*. Journal of Marketing.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Καζάζης, Ν. (2011). *Φαρμακευτικό Μάρκετινγκ: Θεωρία, πρακτική και δεοντολογία*. Εκδόσεις Σταμούλη .
- Χειμώνας, Μ. (2024, 12 8). *Επένδυση στο φάρμακο και τη φαρμακευτική καινοτομία*. ΣΦΕΕ. <https://www.sfee.gr/ependysi-sto-farmako-ke-ti-farmakeftiki-kenotomia/>

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: "The Four Ps of Marketing" (American Marketing Association, 2022) 17