

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

Specialistično delo

**OFENZIVNOST KRKINEGA POSLOVANJA PO
SESTAVINAH TRŽENJSKEGA SPLETA ZA
FARMACEVTSKI PROGRAM NA ROMUNSKEM TRŽIŠČU**

Ljubljana, februar 2003

Jože Berus

KAZALO

1 Uvod	3
1.1 Opredelitev problematike, namen in cilj dela	3
1.2 Metode preučevanja	4
2 Predstavitev Krke, d.d., Novo mesto	5
3 Analiza farmacevtske panoge	9
3.1 Inovatorji (originatorji) in eneriki	10
3.2 Konkurenčne strategije	13
3.2.1 Tržni vodje in njihove strategije	14
3.2.2 Izzivalci in njihove strategije	19
3.2.3 Tržni zasledovalci	20
3.2.4 Iskalci niš	21
3.3 Krkina strategija	21
3.3.1 Konfiguracija in koordinacija aktivnosti	22
3.3.2 Globalna strategija ali strategija usmerjena v državo	23
3.3.3 Mednarodna portfelj strategija	26
4 Analiza nagibov za Krkin vstop na romunski trg	29
4.1. Romunski trg	29
4.1.1. Gospodarska in politična situacija	29
4.2.2. Farmacevtski trg v Romuniji	31
4.2. Analiza ofenzivnih in defenzivnih dejavnikov	39
5 Ocena ofenzivnosti Krkinega poslovanja v Romuniji po sestavinah trženjskega spleta	41
5.1. Izdelek, farmacevtski izdelek	42
5.1.1. Odločitve o spletu izdelka	43
5.1.2. Analiza in ocena načel ofenzivnosti oblikovanja izdelkov	46
5.1.2.1 Delež izdatkov za raziskave in razvoj	46
5.1.2.2 Razvijanje poti mednarodnih prenosov znanja	48
5.1.2.3 Namen izdelkov je zadovoljevanje želja in potreb porabnikov	51
5.1.2.4 Kadar ne moremo izboljšati izdelka, zmanjšajmo njegove stroške	51
5.1.2.5 Kreativna uporaba življenjskega ciklusa izdelkov	52
5.1.2.6 Kreativna uporaba blagovnih znamk	53
5.1.2.7. Skupna ocena ofenzivnosti oblikovanja izdelkov	56
5.2. Distribucija	56
5.2.1. Posebnosti distribucije v farmacevtski industriji	58
5.2.2. Posebnosti farmacevtske distribucije v Romuniji ter Krkine distribucije	59
5.2.3. Analiza in ocena načela ofenzivnosti distribucijskih kanalov ali mednarodnih prodajnih poti	60
5.2.3.1 Podjetja morajo poti obravnavati integralno	61
5.2.3.2 Prodajne poti moramo redno pregledovati	62
5.2.3.3 Strategija »Multichaneling«	62
5.2.3.4 Kooperacije med člani poti	63
5.2.3.5 Hitra odzivnost (Quick response)	63
5.2.3.6 Upoštevanje diverzificiranosti dejavnosti podjetij in sistemov	64
5.2.3.6 Skupna ocena ofenzivnosti distribucije	64

5.3. Cena in prodajni pogoji	65
5.3.1 Cenovna elastičnost in metode oblikovanje cen	65
5.3.2 Analiza in ocena načel ofenzivnega oblikovanja cen	66
5.3.2.1 Poznavanje dinamike cen	66
5.3.2.2 Upoštevanje drugih storitev	67
5.3.2.3 Upoštevanje tradicionalnih uveljavljenih oblik plačila	68
5.3.3.4 Pripravljenost prevzemanja valutnih tveganj	68
5.3.2.5 Ustvarjalna uporaba cenovnih strategij med trgi	69
5.3.2.6 Ceno popravimo	70
5.3.2.7 Skupna ocena ofenzivnosti oblikovanja cen in prodajnih pogojev	70
5.4. Komunikacije	71
5.4.1. Identificiranje ciljne javnosti	71
5.4.2. Postavitev ciljev komuniciranja	72
5.4.3. Oblikovanje sporočila	73
5.4.4. Izbira kanalov komuniciranja	75
5.4.5. Razporeditev sredstev za komuniciranje	75
5.4.6. Odločitve o promocijskem spletu	76
5.4.7 Analiza in ocena načel ofenzivnosti komuniciranja	76
5.4.7.1. Osebna prodaja	77
5.4.7.2 Pospeševanje prodaje	78
5.4.7.3 Odnosi z javnostmi	80
5.4.7.4 Oglaševanje in pošiljanje pisem (mailing)	81
5.4.7.5 Skupna ocena ofenzivnosti komuniciranja	82
5.5. Združitev ocen ofenzivnosti	83
6 Sklepne misli	84
8. Literatura	86
9. Viri	87

1 UVOD

Podjetje Krka, tovarna zdravil, d.d., Novo mesto, ki sodi med največje slovenske izvoznike, je že desetletja prisotno na trgih centralne, vzhodne in jugovzhodne Evrope, od začetka devetdesetih let prejšnjega stoletja pa na njih sistematično krepí ofenzivnost poslovanja. Temelj poslovanja na teh trgih so enote v tujini, podjetja ali predstavništva, ki so aktivni izvajalci strategije, ki jo podjetje kreira v svoji centrali.

Farmacevtska industrija je v slovenskem gospodarskem prostoru ena najuspešnejših gospodarskih panog, vpeta v svetovni gospodarski prostor in s tem soočena z zakonitostmi in izzivi mednarodne konkurence. Njene kapacitete so prevelike, da bi lahko zadovoljivo delovala le na majhnem domačem trgu, zato sta obe največji farmacevtski hiši močno usmerjeni v izvoz. Kljub temu, da Krka v zadnjem času krepí svojo prodajo tudi na trgih zahodne Evrope, so države vzhodne, centralne in jugovzhodne Evrope temelj njenega poslovanja in uspešnost na teh trgih je zaenkrat ključ do uspeha podjetja. Ti trgi, med njimi tudi Romunija, pa ne privlačijo le Krke in slovenskih podjetij: njihov potencial so odkrila že mnoga ameriška in evropska podjetja, pa tudi podjetja z drugih celin, ki na njih resno gradijo svoje tržne pozicije. To pomeni, da danes poslovanje v Romuniji ni nič manj zahtevno kot v razvitejših državah, tekmeči z vsega sveta delujejo na temu trgu enako resno kot na trgih npr. Evropske skupnosti, seveda ob upoštevanju tveganj, ki pa so zaenkrat še večja kot npr. v zahodnoevropskih državah.

1.1 Opredelitev problematike, namen in cilj dela

Številna podjetja, ki uspešno poslujejo v državah nekdanje Jugoslavije, imajo do romunskega trga predsodke in nanj nočejo vstopiti. Geografsko je ta trg še vedno dovolj blizu, kupna moč trenutno ni dosti manjša od kupne moči večine prebivalstva bivše Jugoslavije, število prebivalcev Romunije je bistveno večje kot v posameznih državah bivše Jugoslavije, tveganja, ki spremljajo poslovanje pa primerljiva. Pa vendar obstaja bistvena razlika, ki po mojem mnenju mnoga slovenska podjetja odvrača od tega, da bi začela aktivno poslovati v Romuniji in sicer to, da Romuni slovenskih blagovnih znamk ne poznajo. Prebivalci držav, ki so nastale iz SFRJ, še vedno poznajo in cenijo veliko slovenskih blagovnih znamk in tudi slovenska podjetja še niso izgubila vseh stikov in znanja o posebnostih poslovanja na teh trgih. Blagovne znamke v državah bivše SFRJ ni potrebno začeti graditi od začetka. Slovenski izdelki so znani po svoji kvaliteti, ki kljub nekoliko višji ceni, ni sporna, tako kot je velikokrat vprašljiva kvaliteta izdelkov, ki jih nekateri veliki svetovni proizvajalci namenijo tem trgom. V Romuniji pa slovenski izdelki kot taki nimajo konkurenčnih prednosti pred ostalimi, postavljeni so pred porabnika skupaj z ostalimi konkurenti in le podjetje, ki posluje po načelih ofenzivnega mednarodnega poslovanja, lahko uspešno deluje na takšnem trgu.

Osnovni namen specialističnega dela je preučitev ofenzivnosti trženja programa izdelkov konkretnega podjetja na trgu Romunije po posameznih sestavinah trženjskega spleta. Pod izrazom ofenzivnost razumemo skupek aktivnosti podjetja za doseganje večje učinkovitosti, dobičkonosnosti in odzivnosti. Šele ko poznamo stanje, torej nivo

ofenzivnosti mednarodnega poslovanja na katerem se podjetje nahaja, se lahko lotimo odkrivanja možnosti za njegovo izboljšanje.

Med sestavine trženjskega spleta prištevamo izdelek, distribucijo, ceno in prodajne pogoje ter komuniciranje. Kljub temu, da so sestavine med seboj enakovredne, pa lahko pri določenem podjetju, panogi ali na določenem trgu določena sestavina zahteva večjo pozornost od ostalih.

Cilj specialističnega dela je analiza strategij trženja, ki jih uporabljajo farmacevtska podjetja, preučitev stanja farmacevtskega trga v Romuniji, predvsem njegovih posebnosti, in na podlagi analize ofenzivnosti poslovanja podjetja Krka za farmacevtski program najti poti za še boljše poslovanje tega podjetja na tem trgu. Pri delu mi bodo v pomoč izkušnje, ki sem jih pridobil med več kot štiriletnim vodenjem Krkinega predstavništva v Romuniji in kasnejšim ukvarjanjem s trženjem zdravil tudi v tej državi.

1.2 Metode preučevanja

V delu bom uporabil različne metode: oprl se bom na raziskave teoretičnih spoznanj, ki so tudi v strokovni literaturi pogosto podkrepljena s primeri iz prakse. Preučeval bom strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, ki so objavili knjige in članke na temo trženja v širšem pomenu besede, mednarodnega trženja in trženja v farmacevtski panogi.

Poleg teoretičnih spoznanj iz strokovne literature, bom pri izdelavi specialističnega dela uporabil znanje, ki sem ga pridobil med specialističnim študijem, izkušnje pridobljene med delom v tujini in doma ter izkušnje in znanje sodelavcev z raznih področij v podjetju. V oporo mi bodo interni viri podjetja, podatki statističnega urada Romunije, podatki iz raznih strokovnih revij specializiranih za farmacevtsko industrijo oziroma trženje zdravil. Zaradi varovanja poslovnih skrivnosti bom moral nekatere podatke, ki jih bom dobil iz internih virov podjetja šifrirati, ali pa bom namenoma uporabil starejše podatke, vendar menim, da naloga zaradi tega ne bo oškodovana, saj gre prvenstveno za metodo dela.

Na začetku specialističnega dela bom najprej opisal problematiko in njegov namen, potem pa bom kratko predstavil podjetje. Sledi predstavitev in analiza gospodarske panoge, v kateri podjetje Krka deluje, se pravi farmacevtske panoge. Opisal bom strategije, ki jih uporabljajo različna podjetja s primeri iz farmacevtske panoge in skušal definirati Krkino strategijo v Romuniji. Ključno bo poglavje, v katerem bom analiziral romunski farmacevtski trg z dejavniki, ki vplivajo na prodajo zdravil.

Stanje na mednarodnih trgih terja od podjetij ofenzivno delovanje, ki je osnova za ustvarjanje in učinkovito izrabljanje konkurenčnih prednosti. Zato se bom v petem poglavju, ki predstavlja jedro naloge, posvetil oceni ofenzivnosti Krkinega delovanja v Romuniji po posameznih sestavinah trženjskega spleta za farmacevtski program. Metoda ocenjevanja ofenzivnosti je subjektivna ocena, ki temelji na poznavanju obravnavanega trga.

V sklepnem delu bodo povzete bistvene ugotovitve, torej odkrite Krkine konkurenčne prednosti in točke, na katerih bi bilo mogoče ofenzivnost poslovanja izboljšati.

2 PREDSTAVITEV KRKE, D.D., NOVO MESTO

Krka, tovarna zdravil iz Novega mesta šteje za letnico svojega rojstva leto 1954, ko je iz lekarniškega laboratorija postala majhen proizvodni laboratorij. V nekaj desetletjih se je to podjetje razvilo v mednarodno farmacevtsko družbo z lastnimi inovativnimi pristopi in tehnologijo.

V prvem desetletju delovanja so bili postavljeni temelji današnjega podjetja. Ustanovljen je bil razvojni inštitut, zgrajeni so bili novi obrati za farmacevtsko proizvodnjo, začela se je proizvodnja in prodaja kozmetičnih izdelkov, storjeni so bili prvi izvozni koraki, podeljeni prvi patenti. V naslednjem desetletju se je Krka usmerila še v turistično in zdraviliško dejavnost, začela je uspešno sodelovati z vodilnimi svetovnimi farmacevtskimi podjetji, mladim raziskovalcem pa so bile prvič podeljene Krkine nagrade.

V sedemdesetih in osemdesetih letih je Krka širila obstoječe proizvodne zmogljivosti in zgradila obrat za predelavo farmacevtskih surovin v končna zdravila ter za 50% povečala zmogljivosti fermentacije. Vlagala je v nove tovarne v Ljutomeru ter v Keniji (Dawa). Poleg tega je bila takrat končana pomembna naložba v ohranjanje čistih voda in okolja. Pri ameriški Upravi za hrano in zdravila (FDA) je pridobila prve registracije za proizvodnjo farmacevtskih učinkovin.

Ob koncu osemdesetih let je Krka pospešeno razvijala lastne izdelke in se v začetku devetdesetih let uspešno prilagajala spremembam v novi Evropi. Ustanavljala je podjetja in predstavništva v tujini ter na inovativen način razvijala kakovostna lastna zdravila z že znanimi učinkovinami. V sredini devetdesetih let je že bila v vrhu slovenskih podjetij in izvoznikov, predvsem po zaslugi pridobljenega pomembnega tržnega deleža na trgih srednje in vzhodne Evrope. Da bi si zagotovila visoko usposobljene delavce, je Krka uvedla projekt razvoja kadrov.

Krka, ki od leta 1996 posluje kot delniška družba, ima danes več kot 3500 zaposlenih. Svoje izdelke izvaža v preko 70 držav. V tujini ima 35 lastnih predstavništev ter lastniške deleže v 13 podjetjih. Z izgradnjo ter začetkom delovanja lastnega distribucijskega centra in tovarne v Varšavi ter gradnjo tovarn v Zagrebu in v Moskvi je na poti, da postane prava multinacionalka. Za Krko trenutno dela preko 450 tujih državljanov, ki so večinoma zaposleni v promociji Krkinih izdelkov v tujini.

Aprila 2002 je bila v Novem mestu dokončana ena največjih Krkinih naložb v zgodovini: najodobnejši tabletni obrat imenovan Notol, ki je stal preko 50 milijonov USD. Proizvodne kapacitete namreč niso več zadoščale za oskrbo vseh Krkinih tradicionalnih trgov, od leta 1999 pa je Krka bistveno povečala prodajo predvsem tablet v Evropsko zvezo.

Krkina prodaja je v letu 2001 znašala 71,5 milijarde SIT, kar je 17% več kot v predhodnem letu. S 57 milijardami tolarjev izvoza sodi Krka med največje slovenske izvoznike. Čisti dobiček je znašal 9,1 milijarde tolarjev, kar je za 28 odstotkov več kot v letu 2000.

Daleč največji delež v prodaji predstavljajo farmacevtski izdelki. Prodaja zdravil na recept za humano uporabo je dosegla 53 milijard tolarjev, kar predstavlja skoraj 74 odstotkov celotne Krkine prodaje in je v primerjavi z letom 2000 22 odstotkov več. Prodaja izdelkov za samozdravljenje, ki predstavlja dobrih 13 odstotkov celotne prodaje, se je z 9,6

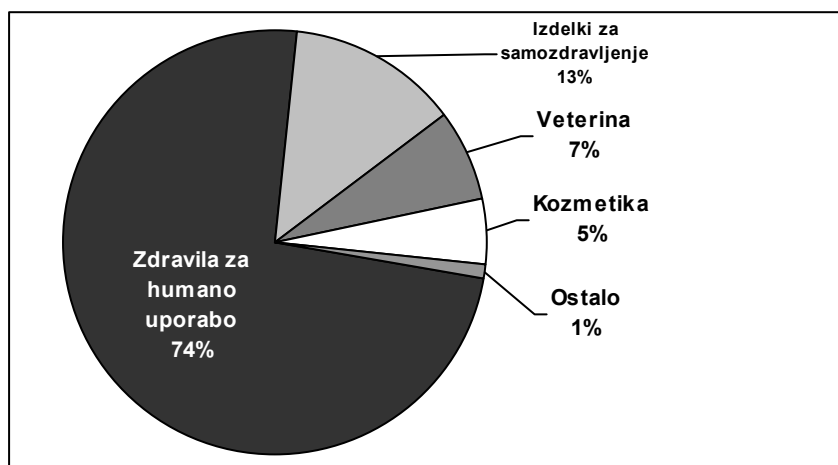
milijarde tolarjev prodanih izdelkov povečala za 4 odstotke. Veterinarskih izdelkov je Krka prodala za 5,2 milijarde tolarjev, prodaja kozmetičnih izdelkov pa je s 3,7 milijarde tolarjev v primerjavi z letom pred tem večja za 16 odstotkov.

Tabela 1: Prodaja po dejavnostih v letih 2002 in 2001 (v tisočih SIT)

	2001	2000	Indeks
Farmacevtika	62.265.151	52.412.911	119
<i>zdravila za humano uporabo</i>	52.709.421	43.239.034	122
<i>izdelki za samozdravljenje</i>	9.555.730	9.173.877	104
Veterina	5.167.217	4.997.618	103
Kozmetika	3.655.920	3.154.647	116
Ostalo	430.085	399.734	108
Skupaj	71.518.373	60.964.910	117

Vir: Letno poročilo Krke 2001, str. 12

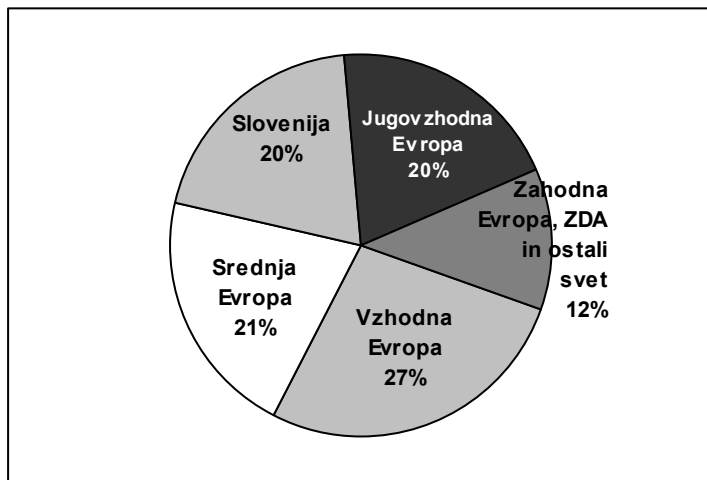
Slika 1: Struktura Krkine prodaje po dejavnostih v letu 2001 (v odstotkih)



Vir: Letno poročilo Krke 2001, str. 12

Podjetje Krka prodaja izdelke v več kot 70 držav sveta, ki so organizacijsko razdeljena v pet regij. Po prodaji je največja regija Vzhodna Evropa, ki obsega 15 držav nekdanje Sovjetske zveze. Prodaja na teh trgih je v letu 2001 znašala za 19,6 milijarde tolarjev izdelkov, kar predstavlja 27,3 odstotka celotne Krkine prodaje in je v primerjavi z letom 2000 za 42 odstotkov več. V regijah Slovenija, Jugovzhodna Evropa in Srednja Evropa je podjetje s prodajo med 14 in 15 milijardami tolarjev doseglo izenačen delež prodaje in sicer okoli 20 odstotkov v vsaki od njih. Peta regija, ki obsega Evropsko unijo, ZDA in vse ostale države, je dosegla prodajo 8,5 milijarde tolarjev. Med posameznimi državami si po obsegu prodaje sledijo Slovenija, Ruska federacija, Poljska, Hrvaška in Češka.

Slika 2: Strutura prodaje po regijah v letu 2001 (v odstotkih)



Vir: Letno poročilo Krke 2001, str. 14

Tabela 2: Prodaja Krke po največjih skupinah trgov v letih 2000 in 2001 (v tisočih SIT)

	2001	2000	Indeks
Slovenija	14.486.105	13.270.838	109
Jugovzhodna Evropa	14.293.926	13.562.614	105
Vzhodna Evropa	19.610.861	13.802.923	142
Srednja Evropa	14.664.120	11.886.434	123
Zahodna Evropa, ZDA in ostali svet	8.463.361	8.442.101	100
Skupaj	71.518.373	60.964.910	117

Vir: Letno poročilo Krke 2001, str. 14

Prodajni rezultati v kombinaciji z dobro ekonomiko poslovanja so pripomogli k temu, da je podjetje v letu 2001 doseglo čisti dobiček v višini 9,081 milijonov tolarjev, kar pomeni 28-odstotno rast v primerjavi s prejšnjim letom. Delež čistega dobička v skupnih prihodkih se je tako povečal z 10,8 na 12,0 odstotka.

Vrednost vseh sredstev je konec leta dosegla 119.614 milijonov tolarjev, kar je 14 odstotkov ali 14.288 milijonov tolarjev več kot konec leta 2000. Povečanje zajema 11.440 milijonov tolarjev povečanja stalnih sredstev, katerih delež v skupnih sredstvih se je v zadnjem letu povečal s 60,8 na 63,1 odstotka. Vzrok je intenzivna naložbena dejavnost družbe tako doma kot tudi v tujini. V Sloveniji je bila največja naložba povezana z dokončanjem sodobne tovarne za proizvodnjo trdnih farmacevtskih oblik. Povečanje

dolgoročnih finančnih naložb pa je posledica vlaganj v proizvodno-distribucijske centre na tradicionalnih Krkinih trgih v tujini.

Vrednost kapitala se je v letu 2001 povečala za 16 odstotkov. Na povečanje je vplival čisti dobiček v višini 9.081 milijonov tolarjev in revalorizacija tekočega leta v znesku 4.771 milijonov tolarjev, hkrati pa se je vrednost kapitala zmanjšala za udeležbe v dobičku po sklepu 6. skupščine delničarjev v višini 2.496 milijonov tolarjev.

Kljub temu da so investicijski izdatki v letu 2001 dosegli doslej največjo vrednost, to je 12.999 milijonov tolarjev, se stopnja dolgoročne in tudi kratkoročne zadolženosti ni povečala. Delež dolgoročnih obveznosti iz financiranja v skupnih virih je konec leta znašal 3,8 odstotka (enako kot konec leta 2000), delež kratkoročnih obveznosti iz financiranja pa se je znižal s 6,6 na 6,5 odstotka.

Tabela 3: Sestava delničarjev Krke, d.d., Novo mesto, dne 31.12.2001

	Št. delničarjev	Število delnic	Delež v %
Domače fizične osebe	49.936	1.179.706	33,3
Druge domače pravne osebe	575	641.836	18,1
Slovenska odškodninska družba	1	485.550	13,7
Pooblašcene investicijske družbe	23	550.370	15,6
Kapitalska družba + PPS	2	372.125	10,5
Tuji investitorji	419	313.025	8,8
SKUPAJ	50.956	3.542.612	100,0

Vir: Letno poročilo Krke 2001, str. 32

Konec leta 2001 je Krka, d.d., Novo mesto imela 50.956 delničarjev, med katerimi je bilo 49.936 domačih fizičnih oseb, ki so imele 33,3% delnic. Domače pravne osebe so razpolagale s 18,1% delnic, para-državni skladi (SOD, KD in PIDi) pa so imeli v lasti 39,8% lastniški delež. Delež tujih vlagateljev je bil 8,8%.

Slika 3: Organizacijska struktura delniške družbe Krka, d.d., Novo mesto

Uprava			
Program Kozmetika		Služba za odnose z javnostmi	
Sektor za ekonomiko in informatiko		Sektor za upravljanje kakovosti	
Finančni sektor		Kadrovsko-pravni sektor	
Služba za informacijske tehnologije in telekomunikacije		Služba podjetij in predstavništev v tujini	
Razvoj in raziskave	Oskrba z izdelki	Marketing in prodaja	Inženiring in tehnične storitve
Služba za nove izdelke	Logistični center	Program Farmacevtika	Služba za razvoj in ekonomiko investicij
Služba za farmacevtski razvoj	Služba nabave	Program Izdelki za samozdravljenje	Služba za tehnološko-tehnični inženiring
Služba za kemijski razvoj	Sektor za proizvodnjo zdravil	Program Veterina	Služba za izvedbeni inženiring
Služba za razvoj analitike	Sektor Biokemija	Regija Slovenija	Sektor za tehnično

			oskrbo in energetiko
Služba za regulatorne zadeve	Služba skladišč in transporta	Regija Jugovzhodna Evropa	Služba tehnične nabave
Služba za predklinične raziskave	Služba za laboratorijsko kontrolo kakovosti	Regija Vzhodna Evropa	
Služba za industrijsko lastnino		Regija Srednja Evropa	
		Regija Zahodna Evropa in ostali svet	
		Služba za ekonomiko marketinga	
		Splošni oddelek – Ljubljana	

Vir: Letno poročilo Krke 2001, str.57

Delniško družbo Krka vodi uprava na čelu s predsednikom in tremi člani. Vsak izmed članov pokriva eno izmed ključnih področij: **razvoj in raziskave, oskrbo z izdelki in marketing in prodajo**. Ta ključna področja so hkrati največje in najvažnejše organizacijske enote, ki vključujejo številne službe. Na področju **razvoja in raziskav** so to službe, ki vključujejo vse dejavnosti, ki pripeljejo do novega izdelka. Na področju **oskrbe z izdelki** so to službe, ki izdelek priskrbijo, od nabavne službe, preko proizvodnje do skladiščne službe in službe za kontrolo kakovosti. Področje **marketinga in prodaje** je razdeljeno glede na vrsto izdelkov, ki jih trži (programi) in glede na geografski kraj trženja (regije). Poleg tega obstajajo še razne štabne službe, ki servisirajo prej naštetе dejavnosti: sektor za ekonomiko in informatiko, finančni sektor, ITT služba, služba za odnose z javnostmi, kadrovsko-pravni sektor, služba podjetij in predstavništev v tujini, inženiring in tehnične storitve ...

V prihodnosti namerava Krka s pomočjo lastnega razvoja, graditvijo mednarodne mreže, prilagodljivostjo in učinkovitostjo zadržati in razvijati svoj vodilni položaj na trgih srednje in vzhodne Evrope ter povečati prisotnost na trgih Evropske zveze in ZDA.

Prioritete Krke v prihodnosti so:

- razvoj konkurenčnih prednosti na trgih srednje in vzhodne Evrope ter optimalna izbira novih trgov,
- razvoj sodobnih generičnih zdravil, uvajanje lastnih razvojno-raziskovalnih dosežkov in strateško povezovanje s svetovnimi farmacevtskimi družbami,
- poglobljeno sodelovanje z vodilnimi domačimi in mednarodnimi razvojnimi in raziskovalnimi ustanovami in univerzami,
- spremljanje najnovejših doktrin, povezanih s farmacevtsko dejavnostjo,
- zagotavljanje pogojev za proizvodnjo surovin in gotovih zdravil po svetovnih standardih kakovosti,
- kontinuirano izobraževanje vseh profilov zaposlenih.

3 ANALIZA FARMACEVTSKE PANOGE

V svetu (in tudi v Sloveniji) je farmacevtska panoga ena izmed najbolj rastočih in tudi dobičkonosnih panog v zadnjem desetletju. Donosnost kapitala (ROE) v najboljših podjetjih znaša preko 20%, pri nekaterih vodilnih svetovnih multinacionalkah pa se povzpne tudi do 30% in več, zato ni čudno, da so se cene delnic večine farmacevtskih podjetij v zadnjem desetletju nekajkrat povzpele. Eden od vzrokov za visoke in zanesljive dobičke v farmacevtski panogi je že v njeni naravi oziroma namenu, kateremu panoga služi: skrb za zdravstveno stanje ljudi – tako preventiva kot kurativa. Zdravje je bilo in bo eden najpomembnejših dejavnikov za dobro počutje ljudi in njihovo zadovoljstvo. Farmacevtska industrija ima velik vpliv na varovanje zdravja in zdravljenje bolezni, saj njeni izdelki – zdravila pomagajo pri raznih obolenjih in podaljšujejo življenjsko dobo ljudi.

Tabela 4: Pregled prodaje vodilnih svetovnih farmacevtskih družb v letu 1999

Mesto	Družba	Država (sedež)	Prodaja v mlrd USD	Tržni delež v svet. farm. trgu
1.	GlaxoSmithKline	Velika Britanija	25	7,3
2.	Pfizer	ZDA	22,2	6,5
3.	Astra Zeneca	Velika Britanija	17,1	5
4.	Aventis	Francija	15,2	4,4
5.	Novartis	Švica	15,1	4,4
6.	Merck&Co	ZDA	15	4,4
7.	BristolMyersSquib	ZDA	13,2	3,9
8.	AHP	ZDA	10,6	3,1
9.	Roche Holding	Švica	10,3	3
10.	Johnson&Johnson	ZDA	9,2	2

Vir: Kapital, str. 35, 14.02.2000

Farmacevtska panoga je med kapitalsko najbolj zahtevnimi zato farmacevtska podjetja vsako leto veliko vlagajo v raziskave in razvoj, vodilne multinacionalke vlagajo od 15 do 21% letne prodaje. Visoki stroški razvoja novih zdravil so v zadnjih letih vodili v številna strateška povezovanja, združevanja in nakupe, katerih cilj je zmanjševanje stroškov (ekonomika poslovanja), ekonomija obsega ter boljše obvladovanje raziskovalno-razvojne dejavnosti ter trženja v globalnem prostoru. Nekaj največjih združitvev in nakupov v zadnjih nekaj letih: Glaxo Wellcome Smith Kline Beecham (GlaxoSmithKline), Hoechst Marion Roussel Rhone Poulenc Rhorer (Aventis), Ciba Sandoz (Novartis), Astra Zeneca, Sanoffi Synthelabo ...

Visoki stroški razvoja novega zdravila, ki po nekaterih podatkih znašajo vsaj 500 milijonov USD, manjšim farmacevtskim podjetjem praktično onemogočajo, da bi akumulirala dovolj sredstev in se poskusila na tvegani poti izdelave lastnega zdravila. Pri tem ni namreč nikakršnega zagotovila, da bo zdravilo na trgu tudi uspešno in da bo povrnilo visok vložek začetnih sredstev.

Glede na to so se podjetja v farmacevtski panogi v zadnjih dveh desetletjih razdelila v dve skupini: **inovatorje** (uporablja se tudi izraz **originatorji** – originalna izdelava zdravil) in generike (**generična** izdelava zdravil). V naslednjih poglavjih bom skušal prikazati, da se ti dve skupini ne ločita le po sredstvih, ki jih namenjajo v raziskave in razvoj, temveč tudi po strategijah, ki jih uporabljajo pri trženju svojih izdelkov.

3.1 Inovatorji (originatorji) in generiki

Ena izmed pomembnih značilnost farmacevtske panoge je delitev podjetij na inovativne in generične:

- Inovativna podjetja so tista, ki jim z lastnimi vlaganji v raziskave in razvoj uspeva zagotavljati kontinuiteto pridobivanja vedno novih patentov in s tem vedno novih pravno zaščitene izdelkov.
- Generična podjetja proizvajajo zdravila, ki so razvojno gledano starejšega datuma in zato niso več patentno zaščitena.

Pri razvoju novih zdravil znotraj farmacevtskega podjetja ameriška komisija za registracijo zdravil - FDA loči:

- popolno molekularno novost,
- iz kemijskih spojin izvedeno zdravilo, ko se na novo (samostojno ali v sestavi) uporabi samo ena spojina,
- t. i. novo formulacijo (lahko tudi glede doziranja),
- novo sestavo zdravila, v kateri gre za novo uporabo že znanih, a med seboj še ne povezanih sestavin,
- trgu že znano zdravilo (ki ga trži drugo podjetje) in
- trgu že znano zdravilo istega proizvajalca, ki se uporabi v novih okoliščinah.

Farmacevtska podjetja, ki so z razvojnim delom prišla do izdelkov – novosti, jih skušajo čimbolj zaščititi, saj si s tem za določen čas pridobijo monopolni položaj na trgu. Ločimo različne vrste patentov, ki praviloma veljajo 20 let od registracije:

- produktni patent, ki ščiti substanco,
- procesni patent, ki pomeni zaščito proizvodnega postopka,
- indikacijski patent, s katerim ščitijo uporabo določene indikacije,
- formulacijski patent ščiti sistem delovanja zdravila.

S kombinacijo patentov in možnostjo njihovega podaljšanja (t.i. SPC -Supplementary Protection Certificate) za dodatnih pet let si inovativna podjetja prizadevajo ohraniti monopolni položaj na trgu.

V nadaljevanju bom farmacevtsko industrijo analiziral z uporabo *motivacijske teorije A. Maslowa* in *teorije življenjskega cikla izdelkov*.

Motivacijska teorija Abrahama Maslowa

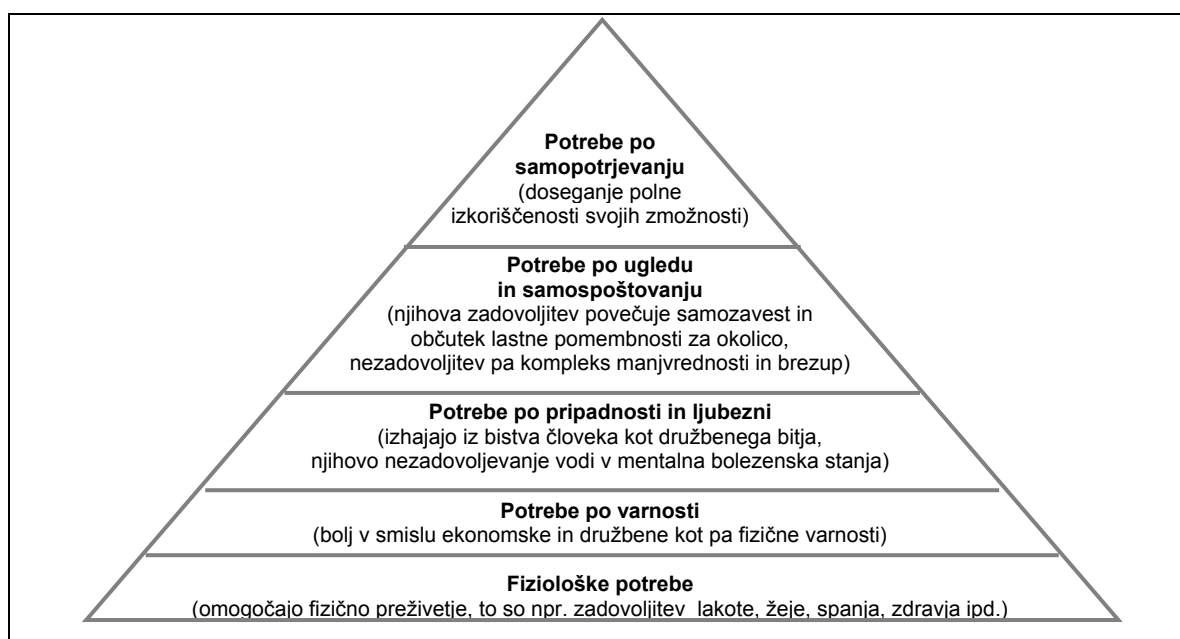
Podjetja razvijajo izdelke - novosti, da bi z njimi zadovoljila potrebe potrošnikov in pri raziskovanju teh potreb se mi zdi smiselno uporabiti t.i. motivacijsko teorijo Abrahama Maslowa, ki pravi, da bo *“človek tipično težil k zadovoljitvi nekaterih potreb šele potem, ko bodo že zadovoljene nekatere druge, bolj primarne potrebe”* (G. B. Giles, Pharmaceutical Marketing, str. 82).

V smislu gornje definicije človekove potrebe tipiziramo in združimo v pet skupin, ki jim je skupno to, da do njihove uresničitve ne pride prej, dokler niso zadovoljene potrebe na prejšnji ravni. Na sliki 4 so potrebe razvrščene v t.i. Maslowovo piramido, ki plastično prikazuje, da mora imeti človek najprej zadovoljene potrebe pri dnu te piramide, da bi lahko začel zadovoljevati potrebe, ki so višje na hierarhični lestvici (ljubezen, potrebe po ugledu in samospoštovanju, samopotrjevanju).

Lahko rečemo, da:

- večina zdravil zadovoljuje potrebe na prvi - preživetveni in drugi - varnostni ravni,
- nekatera zdravila, predvsem t.i. OTC preparati delujejo na področju zadovoljevanja potreb četrtega nivoja,
- nekateri izdelki (npr. nekateri vitamini, Viagra...) lahko delujejo tudi na področju zadovoljevanja potreb najvišje, pete ravni, to je na področju samopotrjevanja.

Slika 4: Motivacijska teorija zadovoljevanja potreb po A. Maslowu



Vir: Možina S. et al., 1994, str. 498

Farmacevtska industrija torej zadovoljuje potrebe na vseh ravneh Maslowove piramide. Podjetja potrebe sistematično odkrivajo in razvijajo izdelke, s katerimi jih bodo zadovoljile. Inovativna podjetja se osredotočajo predvsem na razvoj novih učinkovin, medtem ko generična podjetja skušajo razviti učinkovite in varne kopije teh učinkovin, ko jim patentna situacija to omogoča.

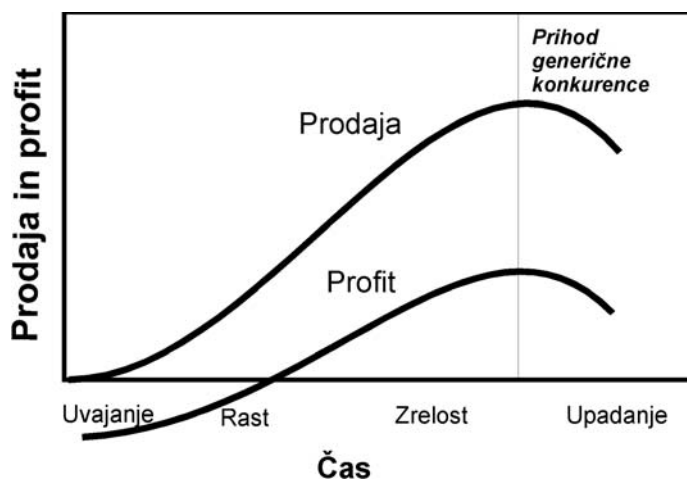
Teorija življenjskega cikla izdelkov

Pri tej teoriji izhajamo iz štirih predpostavk (P. Kotler, Upravljanje marketingom, str. 441):

- Izdelki imajo omejeno življenjsko dobo.
- Prodaja izdelkov prehaja čez posamezne faze in vsaka faza zahteva različen pristop,
- V posameznih fazah je stopnja dobička različna.
- Vsaka faza zahteva različne trženjske strategije.

Ko je farmacevtsko podjetje – inovator odkrilo nov potencialni izdelek in opravilo prva predklinična testiranja, je ponavadi za raziskave že potrošilo okoli pol milijarde USD. (Delo, 15.07.1999, intervju z H. Remmerjem in C. Jeanom, direktorjema iz Novartisa). Farmacevtska panoga spada med tehnološko zelo zahtevne panoge in razvoja popolnoma novih izdelkov ni mogoče niti napovedati, kot tudi ne povsem načrtovati. Medtem ko podjetja, ki proizvajajo tehnične izdelke, lahko uvedejo svoje novosti na trg sorazmerno hitro po odkritju, morajo farmacevtski izdelki prestati več faz kliničnih testiranj in administrativnih postopkov, ki trajajo v povprečju tudi do 12 let.

Slika 5: Življenjski cikel izdelka



Vir: Prirejeno po P. Kotler, 1994, str. 441

Pred podjetjem je naporna naloga **uvajanja** izdelka na trg, ki zahteva nadaljnja vlaganja, predvsem v komunikacije. To je obdobje bolj ali manj počasne rasti, ko o dobičku še ne moramo govoriti. Temu obdobju sledi obdobje **rasti**, ko je trg izdelek sprejel in raste tudi dobiček. Podjetje – inovator ima sedaj čas do izteka patenta, v katerem lahko izkoristi svoj monopolni položaj: povrne sredstva, ki jih je vložilo v raziskave in razvoj izdelka, akumulira sredstva za nove raziskave, upraviči pričakovanja delničarjev glede donosov itd. Generična konkurenca namreč v tem času že razvija svoje verzije uspešnega izdelka in se pripravlja na trenutek, ko bo patentu potekel rok, da bo lahko vstopila na trg. Najsposobnejše generična podjetja skušajo pridobiti dovoljenje za trženje, ki ga izda pristojni državni organ (t.i. registracijo zdravila), še preden je patent potekel (Tentative Approval), da bi se isti dan, ko patent poteče, pojavile na trgu. Izdelek je sedaj v fazi **zrelosti**, kajti na trgu se je pojavila generična konkurenca, ki skuša izdelku prevzeti čim večji tržni delež. Inovativno podjetje skuša z najrazličnejšimi prijemi preprečiti ali vsaj ublažiti padanje prodaje izdelka, ki je sedaj v fazi **upadanja**. Na sliki 5 je z prikazan trenutek, ko je na trg vstopila generična konkurenca.

3.2 Konkurenčne strategije

Glede na to ali imajo podjetja v primerjavi s tekmeci večje ali manjše konkurenčne prednosti, jih lahko razdelimo v štiri skupine:

- *tržni vodje,*
- *izzivalci,*
- *zasledovalci,*
- *iskalci nič.*

V nadaljevanju sledi opis strategij, ki jih lahko uporabijo podjetja, uvrščena v eno od zgoraj navedenih kategorij, s poudarkom na konkretnih primerih iz farmacevtske panoge. Strategijo razumem kot pot za doseg cilja, ki pa ni naravnana na posamezno poslovno funkcijo, marveč vpliva na poslovanje kot celoto. (Rozman R.: Planiranje poslovanja podjetja, 1993, str. 193)

3.2.1. Tržni vodje in njihove strategije

Tržni vodja je podjetje z največjim deležem prodaje na ustreznem trgu izdelkov in predstavlja orientacijsko točko za ostala podjetja, katera ga bodisi izzivajo, bodisi oponašajo, ali pa se mu skušajo izogniti. Nekateri najbolj poznani tržni vodje so General Motors (avtomobili), Kodak (fotografski pribor), Procter & Gamble (pakirani izdelki splošne potrošnje), Coca Cola (brezalkoholne pijače), McDonalds (hitra hrana).

Tabela 5: Prodaja prvih deset terapevtskih skupin v letu 1999 na svetu

Terapevtska skupina	Prodaja (milijarde USD)	Index (99/98)
Kardiovaskularna zdravila	40,4	109
Gastrointestinalna zdravila	32,1	107
Zdravila za centralni živčni sistem	30,8	112
Protimikrobna zdravila	21,2	108

Zdravila za respiratorni trakt	18,9	110
Zdravila za sečila in rodila	11,2	110
Mišično-skeletna zdravila	11,2	117
Dermatološka zdravila	7,7	103
Citostatiki	7,6	113
Bolezni krvi in krvotvornih organov	6,3	112

Vir: Scrip Magazine, Februar 2000

V farmacevtski industriji lahko opredelimo tržne vodje znotraj posameznih *terapevtskih skupin* (Tabela 5: Prvih deset terapevtskih skupin v svetu leta 1999).

Največjo prodajo med terapevtskimi skupinami v letu 1999 so imela zdravila za kardiovaskularni sistem, katerih prodajo so ocenili na 40,4 milijard USD in so imela 9% rast v primerjavi z enakim obdobjem pred enim letom.

Tabela 6: Prodaja prvih 20 farmacevtskih izdelkov na svetu, 1998

Mesto 1999 1998		Izdelek	Podjetje	Terapevtska Skupina	Prodaja (milj. USD)
1	1	Losec	AstraZeneca	Gastrointestinalna zdravila	4,237
2	2	Zocor	Merck & Co.	Kardiovaskularna zdravila	2,814
3	3	Prozac	Lilly	Centralni živčni sistem	2,473
4	5	Norvasc	Pfizer	Kardiovaskularna zdravila	2,227
5	41	Lipitor	Warner-Lambert	Kardiovaskularna zdravila	1,841
6	6	Renitec	Merck & Co.	Kardiovaskularna zdravila	1,705
7	9	Seroxat	SmitKlineBeecham	Centralni živčni sistem	1,612
8	7	Zolof	Pfizer	Centralni živčni sistem	1,593
9	8	Augmentin	SmitKlineBeecham	Protimikrobna zdravila	1,445
10	14	Claritin	Schering Plough	Zdravila za respiratorni trakt	1,394
11	10	Ciproxin	Bayer	Protimikrobna zdravila	1,356
12	15	Epogen	Amgen	Bolezni krvi in krvotvornih organov	1,331
13	40	Zyprexa	Lilly	Centralni živčni sistem	1,227
14	16	Pravachol	BristolMyersSquib	Kardiovaskularna zdravila	1,197
15	39	Ogastro	Abott	Gastrointestinalna zdravila	1,178
16	11	Klacid	Abott	Protimikrobna zdravila	1,164
17	4	Zantac	GlaxoWellcome	Gastrointestinalna zdravila	1,143
18	33	Flixonase	GlaxoWellcome	Zdravila za respiratorni trakt	1,090
19	12	Voltaren	Novartis	Mišično-skeletna zdravila	1,079
20	13	Adalat	Bayer	Kardiovaskularna zdravila	1,036

Vir: Scrip Magazine, Februar 2000

V tabeli 6 je navedenih prvih dvajset zdravil po prodaji na svetu. To so zdravila, katerih prodaja sega od vsaj milijarde pa do preko štirih milijard USD letno in so tržni vodje v svojih terapevtskih skupinah. Podjetja na tej lestvici postavljajo standarde, katerim se prilagajajo njihovi izzivalci, zasledovalci pa tudi iskalci tržnih niš.

Večina tržnih vodij v farmacevtski panogi uživa patentno zaščito in dokler le ta velja so le težko ranljivi. Vodilna farmacevtska podjetja se tega zavedajo in se skrbno pripravljajo na trenutek, ko bo patent potekel.

V nadaljevanju bomo analizirali, kako tržni vodja brani svoje pozicije. To lahko stori na treh frontah:

- z razširitvijo trga, ko skuša podjetje najti način za splošno povečanje povpraševanja,
- z zaščito trenutnega tržnega deleža z dobrimi defenzivnimi in ofenzivnimi akcijami,
- s povečevanjem tržnega deleža, predvsem takrat, ko ostaja velikost trga nespremenjena.

Strategije razširitve (ekspanzije) skupnega trga

Pri rasti skupnega trga določenih izdelkov (ponavadi) največ pridobi prav dominantno podjetje. Da bi razširil trg, skuša tržni vodja pridobiti *nove uporabnike, nove načine uporabe in večjo (u)porabo*.

NOVI UPORABNIKI. Podjetje lahko poišče nove uporabnike na tri načine:

- Strategija prodora na trg, ko skuša podjetje pridobiti uporabnike, ki do sedaj niso uporabljali njegovega izdelka. Npr.: bolj konzervativni zdravniki še vedno predpisujejo zdravilo starejšega datuma, saj imajo z njegovo uporabo dobre izkušnje. Podjetje skuša prepričati še te zdravnike, da ima novejšo zdravilo prednosti pred starim.
- Strategije novega trga, ko podjetje odkrije novo skupino, katerim izdelek doslej ni bil namenjen (npr. otroci). V primeru zdravila mora farmacevtsko podjetje učinkovitost in varnost uporabe dokazati s kliničnimi študijami.
- Strategije geografske razširitve, ko začne podjetje prodajati izdelke v države, kjer do sedaj niso bili prisotni.

NOVI NAČINI UPORABE. Farmacevtska podjetja skrbno spremljajo učinek svojih izdelkov in pri mnogih so z leti uporabe dodala nove indikacije. Npr. Aspirin podjetja Bayer je bil dolga leta le analgetik in antipiretik, potem pa so ugotovili, da dolgotrajno uživanje zmanjšuje možnost za srčno kap. Bayer je to objavil v veliki propagandni kampanji in sprožil popolnoma novo področje uporabe. FDA (Food and Drug Administration – Uprava za hrano in zdravila, regulatorni organ za področje hrane in zdravil v ZDA) je kasneje to promocijo prepovedala, zaradi ostalih negativnih stranskih učinkov Aspirina.

VEČJA PORABA. Pri zdravilih je količinska poraba (na pacienta) strogo predpisana: da bi zdravilo doseglo željen terapevtski učinek, ga mora pacient jemati v točno določenih odmerkih in intervalih, zato spodbujanje večje porabe za farmacevtsko industrijo ne pride v poštev. Nekaterim (npr. protimikrobnim) zdravilom učinkovitost z leti uporabe lahko pada, saj določeni mikroorganizmi postanejo odporni na zdravilo. V tem primeru je večje doziranje potrebno in medicinsko utemeljeno.

Strategije obrambe trenutnega tržnega deleža

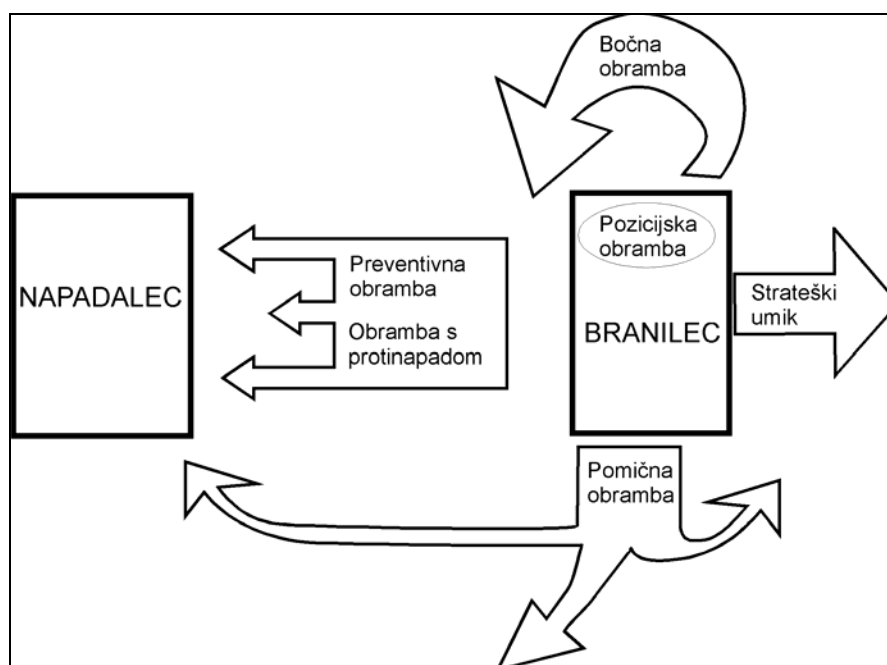
Poleg prizadevanj, da bi razširil skupni trg svojih obstoječih izdelkov, tržni vodja tudi brani svoje tekoče poslovanje oziroma tržni delež pred napadi nasprotnikov. Strategije

obrambe tržnega deleža izhajajo iz vojaških ved, kot so jih v svojih delih opisovali Sun-Tsu, Mushasi, von Clausevitz in Lidell-Hart (P. Kotler, 1994, str. 477, T. Hrastelj, Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, str. 49))

POZICIJSKA OBRAMBA. Osnovna ideja te obrambe je postaviti utrdbo okoli določenega področja, npr. utrditi (konsolidirati) paleto izdelkov, se osredotočiti le na glavno dejavnost. Ta trend je opazen tudi pri veliko farmacevtskih družbah, ki so v zadnjem času opustile svoje enote, ki niso bile povezane z osnovnim, farmacevtskim poslom (npr. veterinarske izdelke, kozmetiko, blago splošne potrošnje).

BOČNA OBRAMBA. Osnovno načelo te strategije je okrepitev sicer šibkih bokov, kar lahko predstavlja bazo za protinapad.

Slika 6: Strategije obrambe



Vir: P. Kotler, 1994, str. 479

PREVENTIVNA OBRAMBA. Bistvo tega agresivnega obrambnega manevra je v tem, da gre branilec v napad še preden je sam napaden in sicer po logiki, da je "napad najboljša obramba". Kot primer takšne obrambe lahko navedemo serijo tožb podjetja Merck & Co., Inc. (v nadaljevanju Merck) proti Krki na različnih vzhodnoevropskih trgih v zvezi z domnevno kršitvijo patenta pri izdelavi Krkine generične verzije enega izmed Merckovih zdravil, v času ko se je Krka pripravljala, da bo s tem izdelkom vstopila na ameriški in zahodnoevropski trg. Preventivni napadi so velikokrat bolj psihološke kot stvarne narave. Tržni vodja želi zastrašiti konkurenco, da bi ta odnehala v svojih prizadevanjih priti na trg.

OBRAMBA S PROTINAPADOM. Večina tržnih vodij odgovori na napad s protinapadom. Na razpolago imajo vrsto strategij, s katerimi se napadalcu postavijo po robu, npr. frontalno, lahko se usmerijo na njegov bok ali ga želijo obkoliti. Več o tovrstnih strategijah bo govora v poglavju 3.2.2., ki sicer govori o izzivalcih in njihovih strategijah.

Strategija, ki jo uveljavljajo največja farmacevtska podjetja, je neprestana inovacija: razvijanje, patentiranje in uspešno uvajanje na trg novih izdelkov, ki bodo prevzeli vlogo tržnih vodij. Izdelki – zdravila, katerim pravni sistem za določen čas dovoljuje monopol, tudi v času, ko uživajo patentno zaščito (v večini primerov) niso edini, ki bi zadovoljevali določeno človekovo potrebo.

Podjetju Merck bo v naslednjih petih letih potekla patentna zaščita za pet zdravil, ki imajo skupno prodajo preko 9 milijard USD. Generična konkurenca, ki bo prišla na trg z bistveno nižjimi cenami jim bo skušala odvzeti čim večji tržni delež in družba se že sedaj pripravlja, da bo z novimi izdelki nadomestila izgubljeno. Že v letu 2000 uvajajo na trg pet novih izdelkov in najavili so, da jih bodo podprli z agresivno prodajno in promocijsko podporo in močnim delovanjem na področju zdravstvenega sistema. V ZDA so v letu 1999 povečali število prodajnega osebja z 2.300 na 2.900, poleg tega pa imajo še 1.000 specializiranih strokovnjakov – medicinskih informatorjev.

POMIČNA OBRAMBA. S to strategijo se želi tržni vodja razširiti na nova področja, ki bi v prihodnosti predstavljala nove centre obrambe in napadov. To želi doseči bodisi s širitvijo trga bodisi z njegovo diverzifikacijo.

Pri *širitvi trga* podjetje preusmeri svojo pozornost z izdelkov, ki jih trenutno proizvaja, na izvirno potrebo, ki jo zadovoljuje in pri tem aktivira raziskave in razvoj na tem področju. Na ta način so “naftne” družbe postale “energetske” družbe in s tem razširile svoje raziskave na celotno področje pridobivanja energije. Farmacevtske družbe se tako ne ukvarjajo samo z zdravljenjem ljudi, temveč tudi z njihovim zdravjem in s kvaliteto njihovega življenja, kar ne vključuje le kurative, temveč tudi preventivo.

Diverzifikacija trga v nesorodne dejavnosti je bila pri farmacevtskih družbah priljubljena pred desetletjem in več, ko si je skoraj vsaka omislila še postransko dejavnost: kozmetiko, veterino, turizem, blago splošne porabe, itd.. Tudi Krka ima še danes organizacijske enote za proizvodnjo in trženje kozmetike, veterinarskih izdelkov in tudi turistične objekte. V svetu je trenda diverzifikacije farmacevtskih podjetij zaenkrat konec in večina farmacevtskih podjetij se osredotoča na osnovno dejavnost.

OŽENJE OBRAMBE (STRATEŠKI UMIK). Včasih velike družbe ugotovijo, da ne bodo mogle več dolgo braniti celotno področje, ki ga pokrivajo. Njihove moči so slabo razporejene in tekmeci jih resno napadajo na več frontah. Možno ravnanje v tem primeru je planirano zoževanje obrambe, ko družba opusti slabša področja in koncentrira svoje moči na svojih močnejših področjih. Ožetje obrambe je nasprotna taktika diverzifikaciji trga in kot že rečeno, je večina farmacevtskih podjetij svoje moči osredotočila na osnovno – farmacevtsko področje.

Vsekakor je uvajanje novih zdravil na trg v času, ko pomembnemu izdelku poteče patent, najzanesljivejši način za ohranjanje tržnih pozicij, vendar izredno drag in tudi tvegan. Družbe se rešujejo tudi s pomočjo strateških povezav, s prevzemi izdelkov ali podjetij ter z licencami. Kar 90 % generičnih podjetij je kapitalsko ali strateško povezanih z

inovativnimi podjetji (M. Hudoklin, Analiza farmacevtske industrije in Krke v njej, str. 38), kar je posledica obrambnega vedenja slednjih po izteku patentne zaščite določenih izdelkov.

Družbi Pfizer v letih od leta 2000 do 2003 potečejo patenti za štiri uspešne izdelke. Pfizer, ki ima izredno močno globalno marketinško mrežo, je sklenil ko-promocijsko pogodbo za trženje Lipitorja (atorvastatin), zdravila za kardiovaskularni sistem z družbo Warner-Lambert. Ocenjujejo, da so v letu 1999 prodali za 4 milijarde USD tega zdravila, analitiki pa pravijo, da se bo prodaja v naslednjih nekaj letih povzpela na 10 milijard USD. Konec leta 1999 je Pfizer objavil, da bodo prevzeli družbo Warner-Lambert, ki bo tako izgubila svoje ime in vodstvo. Predsednik uprave podjetja Pfizer je izjavil, da naj bi s prevzemom v prvem letu prihranili 200 milijonov USD, v drugem letu 1 milijardo USD, v letu 2002 pa 1,6 milijarde USD (Vir: Financial Times, 11. 02. 2000) Največje prihranke naj bi dosegli z odpravo podvojene ekipe v več kot 60 državah.

Pfizer je s priključitvijo ustreznega podjetja dosegel vsaj dvoje:

- pridobil je nove, že razvite, a potencialno še neizkoriščene izdelke priključene družbe,
- ogromni prihranki bodo v prihodnosti omogočili razvoj novih izdelkov, potencialnih uspešnic.

Vodstvo družbe AstraZeneca je izjavilo, da je bil eden od razlogov za združitev, "da bodo tako lažje ublažili negativne posledice ki nastanejo, ko jim potečejo nekateri patenti". (SCRIP Magazine, 01. 2000, str. 9).

Eden od načinov obrambe inovativnega podjetja pred najneugodnejšim generičnim konkurentom je, da mu ponudi strateško partnerstvo ali licenčni dogovor za določeno geografsko območje. Na ta način se inovator odreče absolutnemu prvenstvu na nekaterih trgih, ki jih prepusti generičnemu podjetju. V zameno dobi mir na njegovih najpomembnejših trgih, hkrati pa mu zaračunava licenčnino in prodaja surovine. Generično podjetje se na ta način izogne spopadu z močnim tekmecem, njegovi dobički pa so ponavadi bistveno manjši. Ta način lahko označimo kot kompromis in začasen mir.

3.2.2 Izzivalci in njihove strategije

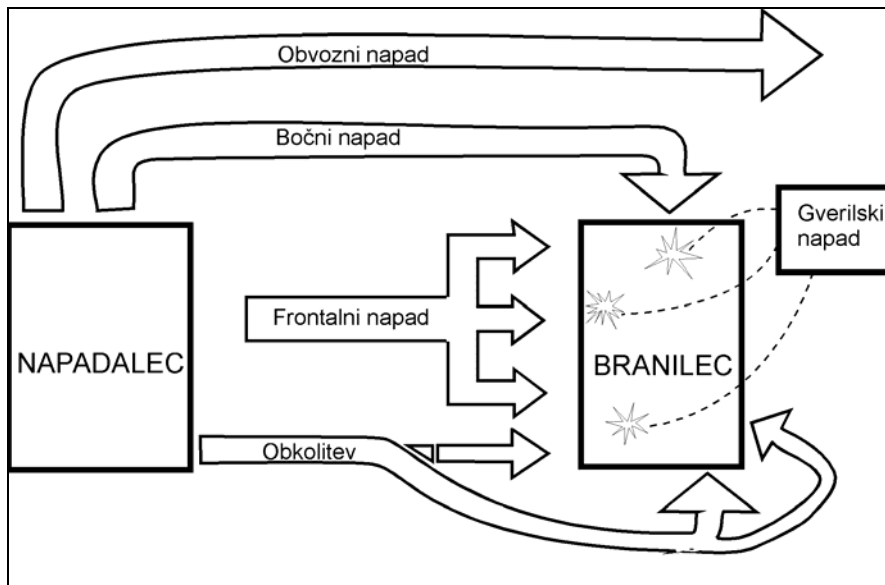
Tržni izzivalci so družbe, ki ne zavzemajo vodilnega mesta na svojem področju in si prizadevajo povečati svoj tržni delež z napadi na tržnega vodjo in ostale konkurente (Kotler, 1994, str. 489).

Strateški cilj večine tržnih izzivalcev je povečanje tržnega deleža, pri čemer smatrajo, da jih bo to privedlo do večjega dobička. Odločitev, ali pri tem popolnoma zatreti konkurenta ali pa mu le odvzeti del trga je odvisna od tega, kdo je konkurent. Izzivalec lahko napade enega od treh tipov podjetij:

- tržnega vodjo,
- družbe enake velikosti kot je sam,
- manjša, regionalna podjetja.

Napadalcu je na voljo pet osnovnih strategij napada, ki izvirajo iz vojaških ved.

Slika 7: Strategije napada



Vir: P. Kotler, 1994, str. 479

FRONTALNI NAPAD. Ta strategija je primerna le za največja podjetja, ki na trgu vodijo in poslujejo globalno. Napadalec namreč bolj napada osnovno moč konkurenta kot pa njegove šibke točke, rezultat pa je odvisen od tega, kdo je močnejši in bolj vzdržljiv. Branilčev položaj je ponavadi dobro utrjen in napadalec, če želi uspeti, mora napasti z večjimi silami od branilčevih.

V praksi frontalni napadi največkrat delujejo kot gigantske promocijske akcije, podprte z močno PR aktivnostjo. Druga možnost je ta, da napadalec skuša prepričati trg, da so njegovi izdelki (vsaj) enake kvalitete kot nasprotnikovi, hkrati pa so bistveno cenejši. Ta taktika je značilna za Japonce, uporabljajo pa jo tudi farmacevtske generične družbe, ko pridejo na trg po poteku patentov.

Izdelki generičnih proizvajalcev – generična zdravila, so praviloma enako kakovostni, učinkoviti in varni kot izdelki originatorjev, pri tem pa so cenejši. Kakovost, učinkovitost in varnost mora generični proizvajalec dokazati pred ustreznim državnim organom, ki izda dovoljenje za trženje izdelka. V nekaterih primerih so lahko sodobna generična zdravila izdelana celo bolj kvalitetno, možno je namreč, da generično podjetje pri izdelavi uporablja modernjšo tehnologijo od tiste, s katero zdravilo izdeluje podjetje, ki je to zdravilo odkrilo. Generični proizvajalec ima v rokah močan adut: bistveno nižjo ceno ob zjamčeni (vsaj) enaki kvaliteti zdravila. Praksa v ZDA je pokazala, da je prvi generični konkurent, ki pride na trg, ko določenemu zdravilu poteče patent, za okoli 20% - 30% cenejši, po približno dveh letih, ko se na trgu pojavijo z istim zdravilom še drugi tekmeči, pa cene generičnih proizvajalcev padejo na okoli 30% prvotne cene originatorja.

BOČNI NAPAD. Ta vrsta napada pomeni napad na slabo branjeno točko konkurenta in je zelo primerna za napadalca, ki razpolaga z manj sredstvi od tekmeca. Pri tej vrsti napada lahko uporabimo dva pristopa: geografskega in segmentnega. Pri *geografskem* pristopu napadalec odkriva in skuša zadovoljiti tista geografska območja, ki jih tekmeč zapostavlja – npr. podeželje. S *segmentnim* pristopom napadalec odkriva nepokrite tržne potrebe, ki jih niso zadovoljili tržni vodje.

OBKOLITEV. Z obkolitvijo napadalec napade hkrati na več frontah, tako da se mora branilec ščititi frontalno, bočno in od zadaj. Da trg napadalčeve ponudbe ne bi zavrnil, mu mora ponuditi vse, kar nudi njegov tekmeč, poleg tega pa še nekaj več. Obkolitev je smiselna, če ima napadalec na razpolago več sredstev in če verjame, da bo hitra obkolitev zlomila nasprotnikove sile.

OBVOZNI NAPAD. Pri tej strategiji se skuša napadalec izogniti soočenju na področju, na katerem vlada tekmeč. Ta strategija se udejanja na tri načine:

- z diverzifikacijo na tekmeču nesorodne izdelke,
- z diverzifikacijo obstoječih izdelkov na nove geografske trge, kjer tekmeč ni prisoten,
- z napredkom v novih tehnologijah.

GVERILSKA STRATEGIJA. Z njo si največkrat pomagajo manjši napadalci, ki v primerjavi s tekmečem nimajo zadosti sredstev. Izzivalec napada svojega konkurenta s serijo manjših napadov na različnih področjih, s čimer ga želi demoralizirati in po možnosti zavzeti določene oporne točke. Logika te strategije je, da naj bi zaporedna serija manjših napadov povzročila tekmeču večjo škodo kot nekaj večjih napadov.

Izzivalec izoblikuje lastno strategijo s pomočjo kombinacije različnih idej iz zgoraj navedenih osnovnih strategij napada. V nadaljevanju navajam nekaj strategij primernih za izzivalce:

- *Strategija diskontne cene.* Napadalec prodaja primerljiv izdelek ceneje od konkurenta.
- *Strategija cenjenih izdelkov.* Na trg se ponudijo bistveno cenejši izdelki slabše kvalitete.
- *Strategija prestižnih izdelkov.* Izzivalec lansira izdelke boljše kvalitete od tržnega vodje in zaračuna višjo ceno.
- *Strategija profileracije izdelkov.* Izzivalec ponudi večje število različnih izdelkov, kot jih ima tržni vodja in s tem večjo možnost izbire.
- *Strategije inovacije izdelkov.* Izzivalec se ukvarja z inovacijami.
- *Strategija izboljšanja storitev.* Izzivalec nudi kupcem boljši servis od tržnega vodje.
- *Strategija inovacije distribucijskih poti.* Izzivalec odkriva in razvija novo distribucijsko pot (npr. direktna prodaja).
- *Strategija zniževanja stroškov proizvodnje.* Največkrat je cilj te strategije možnost agresivnejše politike cen.
- *Intenzivna propaganda.* Izzivalec bistveno poveča svoja sredstva za promocijo.

3.2.3 Tržni zasledovalci

Strategije imitacije izdelkov so lahko prav tako dobičkonosne kot strategije inovacije. Inovator ima namreč ogromne stroške z razvojem novega izdelka, z njegovim uvajanjem na trg, predvsem s stroški komunikacij, ki včasih terjajo drago izobraževanje trga. "Zavestni paralelizem" je običajen predvsem za kapitalsko intenzivne panoge, kjer proizvajajo velike količine istovrstnih izdelkov, kot npr.: jeklarska industrija, kemična industrija, tudi farmacevtska industrija. V teh panogah so možnosti za diferenciacijo izdelkov majhne, običajno je kvaliteta enaka, cenovna občutljivost pa visoka.

Tudi tržni zasledovalec si mora svojo razvojno pot jasno načrtovati in sicer najboljše takšno, ki ne bo izzvala maščevanja konkurence. Ločimo lahko strategije treh izrazitih tipov tržnih zasledovalcev:

- **Kopirantje** kopirajo izdelke tržnega vodje v vseh sestavinah in parazitsko živijo na račun vlaganj tržnih vodij. V skrajnem primeru so kopirantje falsifikatorji, ki izkoriščajo uveljavljene blagovne znamke tržnih vodij.
- **Imitatorji** kopirajo vodjo le v nekaterih sestavinah, poleg tega pa uvajajo določene novosti npr. v embalaži, promociji, politiki cen.
- **Modifikatorji** izdelke tržnega vodje prilagajajo, mnogokrat tudi izboljšujejo. V začetni fazi se modifikatorji želijo izogniti spopadam s tržnim vodjem, kasneje pa se lahko razvijejo v tržne izzivalce, kot se je zgodilo mnogim japonskim in korejskim družbam.

Menim, da sta obe slovenski farmacevtski podjetji, Krka in Lek, začeli svojo pot kot imitatorja, nadaljevala kot modifikatorja, da bi se v zadnjem času lahko razvila v izzivalca, na določenih trgih pa v lokalni tržni vodji.

3.2.4 Iskalci niš

Skoraj v vsaki dejavnosti obstajajo specializirana podjetja, ki zadovoljujejo tiste dele trga, ki jih tržni vodje ali njihovi izzivalci niso uspeli. Ta podjetja se ne ukvarjajo s celotnim trgom, temveč samo s segmenti (včasih celo znotraj segmentov): s praznimi tržnimi področji – tržnimi nišami. Največkrat so to manjša podjetja, lahko pa so tudi organizacijske enote velikih družb. Ta podjetja so lahko zelo visoko dobičkonosna, saj dobro poznajo svojo ciljno skupino kupcev in jo lahko zadovoljijo bolje kot ostali in zaradi večje dodane vrednosti lahko zaračunajo večjo maržo.

Podjetje lahko uspešno posluje z zadovoljevanjem tržnih niš, le če so izpolnjeni določeni pogoji:

- Tržna niša mora biti dovolj velika in mora imeti dovolj veliko kupno moč.
- Imeti mora izglede za rast.
- Tržna niša ne sme biti dovolj zanimiva za večje konkurente.
- Podjetje mora imeti dovolj znanja in sredstev za zadovoljevanje določene niše.
- Podjetje mora biti sposobno da se brani pred napadi večjih konkurentov s pomočjo naklonjenosti kupcev (katero je predhodno samo zgradilo).

Nekaj primerov podjetij, ki so se specializirala za določeno področje:

- Specialist za določen izdelek. Na farmacevtskem področju je to lahko podjetje, ki izdeluje le npr. zdravila iz zelišč ali samo infuzijske raztopine.
- Specialist za prodajne kanale. Podjetje – distributer oskrbuje le npr. bolnišnice, ali samo npr. vojaške bolnišnice.
- Specialist za posebnega kupca. Veliko manjših podjetij prodaja svojo celotno proizvodnjo le enemu, ponavadi velikemu podjetju - tudi Krka ima kar nekaj takšnih dobaviteljev.
- Specialist za visoko kvaliteto/ceno. Tipičen primer, ki pa ni iz farmacevtske industrije je Rolce Royce, ki ponuja visoko kakovost za visoko ceno na trgu prestižnih avtomobilov.

3.3 Krkina strategija

Na razvoj Krke v sedemdesetih in osemdesetih letih je bistveno vplivala takratna politična razdelitev sveta na kapitalistične države in socialistične države ter posebno mesto bivše Jugoslavije v takratni svetovni ureditvi. Socialistične države so bile takrat hermetično zaprte z *železno zaveso* in nekatera podjetja (takrat še DO-ji) iz bivše Jugoslavije so lahko delovala kot neke vrste posrednik pri trgovanju med dvema sistemoma. V takratni Jugoslaviji se je farmacevtska industrija razvijala na podlagi sklepanja licenčnih pogodb z velikimi farmacevtskimi hišami za izključno prodajo zdravil na srednje in vzhodnoevropske trge.

V osemdesetih letih je slovenska farmacevtska industrija vstopila v obdobje, ko je postala tehnološko sposobna razvijati lastna generična zdravila, ki so zaradi drugače urejenega varovanja industrijske in intelektualne lastnine na mnogih trgih zavzela položaj originalnega zdravila. Na trgih srednje in vzhodne Evrope je patentna zakonodaja do devetdesetih let ščitila le postopek izdelave določenega zdravila, ne pa substance same in sposobni strokovnjaki so lahko iznašli neodvisne postopke za izdelavo določenega zdravila. Krka in Lek sta na teh trgih, na podlagi politično povzročene odsotnosti originalnih zdravil, z visoko kakovostjo in cenovno konkurenčnostjo, pridobili image inovativnih podjetij in s tem določene konkurenčne prednosti.

V pogojih močne zahodne konkurence, ki je na te trge vstopila v začetku devetdesetih let, pa je bilo potrebno v zelo kratkem času korenito spremeniti način dela in posledično tudi samo organiziranost. V prejšnjem sistemu je namreč zadostovalo, da je bil v posamezni državi prisoten samo predstavnik podjetja, ki je vzdrževal stike z ustreznimi državnimi organi in sodeloval pri sklepanju poslov na državnem nivoju.

Krka je sledila hitrim spremembam in se posameznim okoljem prilagajala bodisi s sodelovanjem z novimi partnerji, bodisi z razvijanjem lastne promocijske mreže. S tem postaja čedalje bolj večnacionalno podjetje, saj v 48 enotah na tujem zaposluje že preko 450 tujih državljanov.

3.3.1 Konfiguracija in koordinacija aktivnosti

Multinacionalna podjetja se srečujejo tako z notranjo kot tudi z zunanjo v mnoge smeri uperjeno aktivnostjo. Poslovno enotnost morajo graditi tako navznoter kot navzven glede na različne pravne sisteme, sisteme vrednot, navade itd. in iskati v množici vseh teh spremenljivk optimum. Politika oziroma strategija multinacionalnega podjetja je zato funkcija multikulturnih, multinacionalnih, multitržnih parametrov in mehanizmov (D. Pučko, 1993, str. 215).

Ključno vprašanje pri izbiri mednarodne strategije multinacionalke je, s kakšno konfiguracijo in koordinacijo aktivnosti dosegati konkurenčno prednost.

Iz tabele 7 je razvidno, da Krka večino aktivnosti koncentrira v domači državi. Trg torej servisira iz domače baze v čvrsti koordinaciji s pomočjo standardizacije tistih aktivnosti, ki jih je treba izvajati v bližini kupca.

Na izbranih trgih ima podjetje ustanovljene svoje standardne enote (predstavništva ali podjetja), ki opravljajo predvsem operativne naloge: promocijske dejavnosti, asistenco komercialni dejavnosti, vzdržujejo stike z zdravstvenimi institucijami, opravljajo poprodajne storitve. Aktivnosti proizvodnje bo podjetje opravljalo tudi na treh ključnih tujih trgih: na Poljskem, Hrvaškem in v Rusiji. Z njihovo pomočjo želi podjetje še povečati konkurenčnost svojih izdelkov: skrajšati odzivni čas, izboljšati oskrbo in hkrati pridobiti status domačega proizvajalca.

Tabela 7: Konfiguracija in koordinacija aktivnosti za Krko

AKTIVNOST	VPRAŠANJE KONFIGURACIJE	VPRAŠANJE KOORDINACIJE
Proizvodnja	Lokacija: - v matični državi – na treh ključnih tujih trgih (na dveh še v izgradnji)	vodenje: iz centra
Trženje in prodaja	- izbor izdelkov – opravi se v matični državi, glede na posebnosti posameznih trgov - izbor trgov: domači trg, Evropa (vzhodna, zahodna, srednja, jugovzhodna) - različne lokacije končne priprave komuniciranja	- splošnost blagovne znamke - podobnost prodajnih poti in načina pozicioniranja izdelkov v svetu - usklajevanje politike cen v različnih državah
Poprodajne storitve	različne lokacije servisa	podobnost servisnih standardov in postopkov, koordinacija iz domače države
Razvoj tehnologije	lokacija R&R centra: le v matični državi	
Preskrba	nabavna funkcija locirana v več državah	- prenos spoznanj - usklajevanje nabav skupnih delov - upravljanje preskrbe: iz centra

Vir: Ocena pisca

Temeljna značilnost Krkine internacionalizacije dejavnosti je postopnost. Krka je postopno prevzemala, integrirala in uporabljala znanja o tujih trgih in dejavnostih že v sedemdesetih in osemdesetih letih, da bi se v devetdesetih vse bolj usmerila nanje. Takšna usmeritev je bila odvisna od domačih potisnih dejavnikov (zoženje domačega trga iz 22 milijonov na 2 milijona porabnikov ob razpadu Jugoslavije) ter od vlečnih dejavnikov, ki so delovali iz tujine (velikost trgov v povezavi z ekonomija obsega, ki jo Krka lahko uresničuje, liberalizacija mednarodnih pretokov).

3.3.2 Globalna strategija ali strategija usmerjena na državo

Vodstvo podjetja se pri delovanju na več različnih trgih odloča med dvema različnima strategijama:

- *globalno strategijo in*
- *strategijo usmerjeno v državo.*

Slika 8 prikazuje štiri osnovne strateške alternative mednarodnega delovanja glede na geografsko področje delovanja in na tržni delež, ki ga želimo doseči.

Slika 8: Štiri osnovne strateške alternative

		Tržni delež (Market Share Objective)	
		Visok	Nizek
Področje delovanja (Scope)	Globalno	Globalna strategija visokih tržnih deležev	Globalna strategija tržnih niš
	Usmerjenost v državo	Strategija visokih tržnih deležev usmerjena v državo	Strategija tržnih niš usmerjena v državo

Vir: Leontiadis James C., 1985, str. 53

Globalne strategije

Termin *globalen*, kot ga uporabljamo v našem primeru, ne pomeni da se določena stvar nanaša na vse ali večino držav. Bistveno je, da podjetje svoje vire mobilizira na mednarodnem nivoju, se pravi da globalno definira možnosti in grožnje, čeprav vključuje le omejeno število držav. Možno je, da določeno podjetje deluje z globalno strategijo le v določenem delu svoje mednarodne mreže, medtem ko se druge prilagaja s strategijami usmerjenimi v državo.

1. Globalne strategije visokih deležev (*High Share Strategies*) izvajajo predvsem giganti kot npr. Shell, General Motors, IBM itd. in tudi nekatera največja farmacevtska podjetja. Za njihove strategije je predvsem značilno:

- vse sestavine trženjskega spleta so prilagojene velikim trgov,
- najvišjo prioriteto ima njihov tržni delež na trgu,
- za njihove izdelke je značilna visoka stopnja mednarodne standardizacije,
- proizvodne zmogljivosti delujejo kot del mednarodne ali globalne mreže (seveda v smislu zmanjševanja stroškov),
- stroški, namenjeni za razvoj so izredno visoki v absolutnih številkah, toda nizki glede na enoto izdelka,
- izdelki prednjačijo pred ostalimi v smislu industrijske razvitosti vendar ponavadi niso pionirski ali popolnoma novi glede tehnologije,

- so oprezne pri sodelovanju z drugimi podjetji (kot npr. joint venture ali licence) predvsem pri svojih ključnih izdelkih ali trgih, izjeme so trgi, na katere je težko vstopiti in dobavitelji, ki so razvili nove izdelke in/ali tehnike.

2. Strategije globalnih niš (*Global Niche Strategies*). Relativno malo je podjetij, ki imajo na razpolago takšne vire, kot jih zahtevajo globalne strategije visokih deležev. Strategija večine podjetij, ki so sprejela globalni pristop, temelji na iskanju tržnih niš oziroma na določenih specializacijah.

Značilnosti teh strategij so predvsem:

- osredotočenje na izbrano globalno specialnost,
- izogibanje frontalnim spopadam z velikimi tekmeci,
- izbor specialnosti, ki je relativno cenovno elastična (kar je del obrambe pred tekmeci *globalne strategije visokih deležev*),
- izdelovanje izdelkov, ki so komplementarni oziroma se ujemajo z izdelki in tehnologijami večjih tekmecev, kot npr. izdelovanje perifernih enot, ki so kompatibilne z IBM-ovimi računalniki.
- podjetja se pogosto poslužujejo povezav z ostalimi podjetji v smislu zmanjševanja stroškov in doseganja novih trgov ali tehnologij,
- maksimalna izraba mednarodnih konkurenčnih prednosti - predvsem specialnosti.

Globalna specializacija, na katero se opirajo takšna podjetja lahko prevzame katero od naslednjih form:

- tehnološka specializacija,
- specializacija izdelka,
- geografska specializacija (podjetja se zaradi različnih razlogov (takse, odnos vlad, zakonov, itd...) osredotočijo na določene države),
- specializacija glede na stopnjo življenjskega cikla izdelka,
- specializacija glede na stopnjo izdelave produkta (npr. le končno sestavljanje),
- specializacija glede na tržni segment.

Strategija usmerjena v državo

Strategija usmerjena v državo je tista, ki svoje konkurenčne prednosti in moč gradi na podlagi prisotnosti podjetja in njegove dejavnosti v specifičnem okolju določene države. Na tem nivoju so določeni tudi konkurentje in cilji. Znotraj te strategije lahko ločimo strategijo visokega tržnega deleža in strategijo iskanja niš v državi.

1. Cilj strategije visokega tržnega deleža je doseči visok delež v posamezni državi in sicer s pomočjo velikih količin in nizkih stroškov. Status in velikost podjetij s to vrsto strategije znotraj države nudi koristne prednosti, vendar so ranljiva pred morebitnim prodorom globalnih tekmecev. Zato skušajo maksimalno izkoristiti predvsem:

- zaščito trga države (razne uvozne dajatve, najvišje dovoljene količine uvoza itd.),

- vzpodbude lokalne vlade (npr. prodajni dogovori, razvojne vzpodbude, razna nadomestila itd.),
- stalne kontakte in poznavanje pogojev poslovanja v posamezni državi, vključno s kupci, predpisi, institucijami (npr. sindikati in razna industrijska združenja) in konkurenco,
- elastičen odziv na spremembo lokalnih pogojev,
- pripravljenost strank za sodelovanje z domačim podjetjem.

2. S **strategijami iskanja niš v posamezni državi** skušajo podjetja izkoristiti prednosti specializacije znotraj države.

Opredelitev Krkine mednarodne strategije

Če analiziramo Krkino delovanje na področju trženja jo lahko uvrstimo med podjetja, ki se ravna po **strategiji globalnih niš**. Podjetje razpolaga s premajhnimi viri, da bi lahko delovalo po principih globalne strategije visokih tržnih deležev.

Svojo priložnost skuša udejanjiti skozi izbrane globalne specialnosti:

- **specializacija izdelka:** pretežno generična zdravila za skoraj vsa indikacijska področja, ki so kakovostna, varna in učinkovita, hkrati pa cenovno sprejemljiva. Dopolnjujejo jih nekateri licenčni izdelki, ki pa so večinoma ostanki iz obdobja bogatih licenčnih povezav v sedemdesetih letih.
- **specializacija glede na stopnjo življenjskega cikla izdelka:** glede na specifičnost generičnih zdravil lahko rečemo, da se izdelki nahajajo v **obdobju zrelosti**.
- **geografska specializacija - izbrani trgi:** poleg Slovenije so največji Krkini trgi: Ruska federacija, Poljska, Zahodna Evropa, Hrvaška, Češka, Slovaška, Pribaltske države, Romunija, Bolgarija, Madžarska. To so države, kjer je Krka v osemdesetih letih in na začetku devetdesetih let pridobila konkurenčne prednosti in pridobila sloves inovatorja. V zadnjem obdobju postajajo vse pomembnejši trgi zahodne Evrope in ZDA, kjer izteka nekaj patentov za zdravila, katerih izdelavo je po kriterijih zahodnih držav Krka osvojila pred ostalo svetovno generično konkurenco. Te izdelke bo Krka tržila v sodelovanju z lokalnimi generičnimi proizvajalci.

Krka se v skladu s strategijo globalnih niš izogiba spopadam z velikimi tekmeci, nasprotno - želi čimveč sodelovati z njimi. To se kaže pri določenih skupnih nastopih Krke z nekaterimi velikimi multinacionalkami na vzhodnoevropskih in azijskih trgih. Da bi zmanjšali stroške ali osvojili nove trge, se Krka včasih poslužuje povezav, dogovorov in skupnih vlaganj tudi z manjšimi podjetji ali veledrogerijami.

3.3.3 Mednarodna portfelj strategija

Za korporacije je značilno, da so sposobne alocirati (razporejati) svoje resurse (vire) med različne države oziroma lokacije. Management, ki odloča o globalni strategiji podjetja, si postavlja v zvezi s tem predvsem vprašanja, kot so:

- *Ali naši sedanji posli ustvarjajo dovolj velik priliv, da bo zadostil našim zahtevam po prihodnjih vlaganjih?*
- *Ali smo morda preveč vložili v državo X?*
- *Ali bi morda morali več vlagati v države, katerim se obeta gospodarska rast?*
- *Ali nismo morda preveč prisotni v državah, kjer je politično tveganje visoko?*

Pri iskanju odgovorov na ta in podobna vprašanja si lahko pomagamo z *mednarodno portfelj strategijo* (Leontiades, Multinational Corporate Strategy, str. 40)

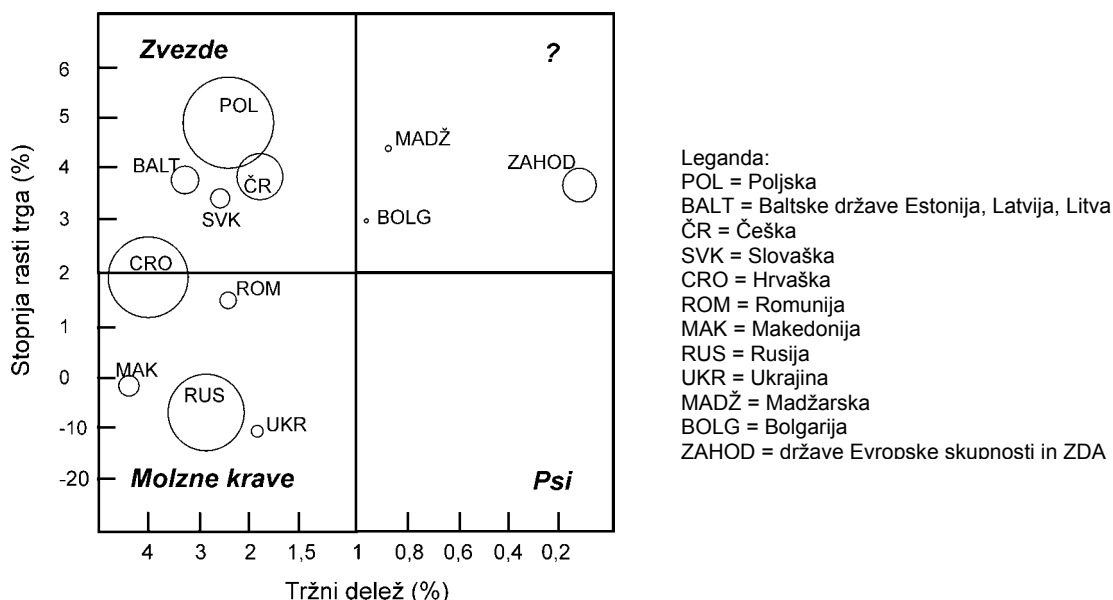
Le-ta se ukvarja z razporeditvijo in redistribucijo virov podjetja med različne poslovne enote v smislu doseganja korporacijskih ciljev podjetja.

Planiranje portfelj strategije zahteva štiri korake:

1. **Določitev različnih strateških poslovnih enot podjetja.** Strateško poslovno enoto (SPE) v tem kontekstu razumemo kot posel na posameznem področju, ki lahko zajema nacijo, državo ali skupino držav.
2. **Določitev sedanje pozicije portfolia.** Obstoječe SPE razporedimo glede na različne parametre portfolia, kot tveganje, obrat kapitala, prilivi, rast. Pri tem uporabljamo matrike in *balone*, da čim bolj vizualiziramo relacije med posameznimi SPE.
3. **Določitev željene pozicije portfolia.** Če sedanji položaj ni optimalen, mora podjetje preučiti, kako ga spremeniti. Spreminjanje pozicije portfolia pomeni redistribucijo resursov med enotami, se pravi deinvestiranje sedanjih poslov in dodajanje novih.
4. **Udejanjanje.** Bodisi vzdrževati obstoječi portfelj bodisi realocirati vire med obstoječimi (in možnimi) novimi SPE.

Na sliki 9 je prikazana matrika, izdelana po vzoru portfelj matrike Boston Consulting, ki na abscisi meri relativni tržni delež neke SPE, na ordinati pa stopnjo rasti trga za to enoto.

Slika 9: Relativni tržni delež nekaterih Krkinih SPE glede na rast trgov v letu 1998



Vir: Interni vri Krke in subjektivna ocena pisca

Strateške poslovne enote so v našem primeru organizacijske enote trženja, ki jih v Krki imenujejo profitni centri. Le-ti pokrivajo določeno državo ali skupino držav s podobnimi značilnostmi. V vsaki izmed teh enot deluje predstavništvo ali podjetje, ki operativno izvaja trženje. Velikost krogov oziroma balonov predstavlja prodajo znotraj posameznega profitnega centra.

Ker se profitni centri enačijo s posamezno državo ali skupino držav, smo na ordinati nanegli stopnjo rasti bruto proizvoda v odstotkih letnih sprememb za posamezno državo. Abscisa meri Krkin tržni delež v celotni prodaji zdravil v posameznih državah.

Z namenom varovanja poslovnih skrivnosti, matrika na sliki 9 prikazuje stanje v letu 1998 in ne aktualne situacije, vendar menim, da je za študijske namene ravno tako zanimivo.

Če analiziramo in komentiramo matriko lahko predvsem ugotovimo:

- Krka je leta 1998 na svojih tradicionalnih trgih zavzemala dobre tržne deleže, tako da se večina SPE nahaja na levi strani matrike.
- Glavna “molzna krava” je Ruska federacija, ki zavzema velik delež v prodaji Krke, hkrati pa ima visok tudi tržni delež. Rast tega trga je negativna, torej trg pada (rast GDP = -10%), zato ohranitev tega deleža ne bi smela zahtevati velikih investicij in ga lahko imenujemo “kruhonosec”. To drži le deloma, saj tudi ohranjanje tržnega deleža v RF zahteva čedalje višje stroške, kljub temu, da trg pada. V zadnjih dveh letih se je zaradi krize na tem trgu sicer umaknilo precej zahodnih podjetij, ostali pa so veliki generični konkurenti, kot npr. Gedeon Richter iz Madžarske. Poleg Ruske federacije sta v polju “krav” še tri SPE: Makedonija, Ukrajina in Romunija. To so države, v katerih ima Krka dobre tržne deleže, vendar je njihova gospodarska situacija slaba in zato ne pričakujemo rasti. V vseh treh državah je Krka prisotna in ji uspeva braniti visoke tržne deleže, čeprav je predvsem v Romuniji konkurenca zelo močna, saj nekateri menijo, da bo v prihodnosti njen trg bistveno zrasel in v tem primeru se bo SPE Romunija lahko preselila med zvezde. SPE Hrvaška bi opredelili nekje med “zvezdo” in “kravo”. Tudi tu zavzema Krka dokaj dober tržni delež, vendar bodo za ohranjanje le-tega potrebne določene investicije.
- SPE Poljska je tipična “zvezda” in bo zahtevala vlaganja in precej truda, če nočemo, da bi se Krkin tržni delež zmanjšal. Iz polja “vprašajev” se je v zadnjem letu prebila SPE Češka, ki postaja zvezda. Isto kot za Poljsko, velja tudi zanjo. Za investiranje v SPE iz polja zvezd bomo morali pridobiti potrebna sredstva od SPE - krav.
- V polje imenovano “vprašaji” se uvrščajo naslednje strateške poslovne enote: Madžarska, Bolgarija in zahodni trgi. Njihov trg hitro raste, zato imajo velike potrebe po novih investicijskih sredstvih v promocijo. Ker je njihov tržni delež nizek, generirajo malo sredstev. Pri njih imamo na voljo dve možnosti: 1) investirati v samo nekatere ali vse SPE-je in jim tako povečati tržni delež, da bodo polagoma prešle v polje zvezd ali 2) odločiti se za dezinvestiranje oziroma likvidacijo.

Iz slike 9 je razvidno, da ima Krka dokaj uravnotežen portfelj glede promocije in prodaje oziroma distribucije svojih izdelkov v posamezne države, ki smo jih v tem primeru definirali kot strateške poslovne enote. Poslovna področja iz polja “Molznih krav” prinašajo denar za potrebna vlaganja v tista poslovna področja, ki so sicer obetavna, to so “Zvezde” in določeni “Vprašaji”.

V matriki nismo zajeli vseh profitnih centrov, temveč le tiste, v katerih ima Krka organizirane svoje poslovne enote in kjer te enote pokrivajo področja določenih kot SPE.

4 ANALIZA NAGIBOV ZA KRKIN VSTOP NA ROMUNSKI TRG

V tem poglavju bom definiral romunski trg, gospodarsko in politično situacijo v tej državi, ključne dejavnike farmacevtskega trga in analiziral nagibe za Krkin vstop na ta trg.

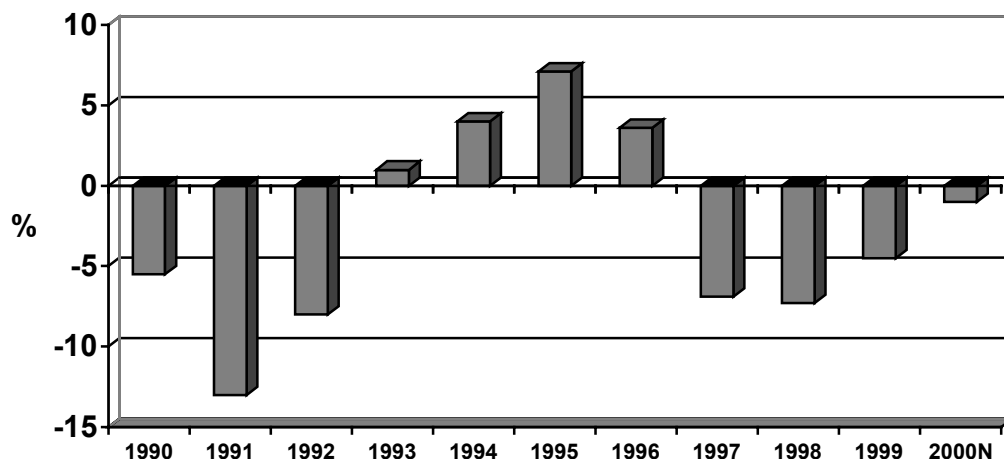
4.1 Romunski trg

Romunija je država z 22,5 milijona prebivalci, ki se razteza na 238.391 kvadratnih kilometrih jugovzhodnega dela Evrope in meji z Republiko Moldavijo, Ukrajino, Madžarsko, Jugoslavijo, Bolgarijo ter Črnim morjem. Sedanje meje so nastale ob koncu 1. svetovne vojne, ko je ob razpadu avstroogrske monarhije pridobila Transilvanijo (severozahodni del Romunije). Po drugi svetovni vojni je Sovjetska zveza zavzela pokrajino, ki ji Romuni pravijo Besarabija in ki se je danes razvila v samostojno državo Moldavijo. Na jaltski konferenci leta 1945 so velike sile odločile, da Romunija postane del interesne sfere Sovjetske zveze in sledilo je 45 let komunistične oblasti. Še vedno neizbrisan pečat je državi dal komunistični diktator Nicolae Ceausescu, ki je v osemdesetih letih 20. stoletja večino prebivalstva pahnil na spodnji rob preživetja in človeškega dostojanstva. Po krvavem prevratu decembra 1989, ko je Ceausescujeva partija izgubila oblast, on sam pa življenje, se skuša Romunija že desetletje dokaj neuspešno izviti iz krize. Sedaj je to sicer demokratična država s parlamentom, vlado, predsednikom, tržnim gospodarstvom, kljub vsemu pa je še desetletje po zlomu komunizma, čutiti njegov vpliv bolj kot v srednjeevropskih državah v tranziciji.

4.1.1 Gospodarska in politična situacija

Državam v jugovzhodni Evropi, katerih povprečni dohodek je v primerjavi s koncem osemdesetih let upadel za četrtno, tako da je (2.000 USD narodnega dohodka) pol manjši od srednjeevropskega, ki niso sposobne same doseči miru, stabilnosti in napredka, odpraviti korupcije in kriminala, tudi regionalno sodelovanje ne pomaga. To pomeni, da potrebujejo zunanje, predvsem evropsko pokroviteljstvo. (Izveček iz poročila Svetovne banke za donatorsko konferenco Pakta stabilnosti v Bruslju, 29. In 30. Marca 2000, vir: Gospodarski vestnik št. 12/2000, str. 56)

Ugotovitve, da se brez pomoči ne bo mogla izkoptati iz težav, ki jo tarejo, je bila deležna tudi Romunija, saj ocenjujejo, da je v letu 1998 njen BDP na glavo prebivalca znašal le 1.650 USD. Romunija je sicer že po letu 1989 uvajala postopne ekonomske in strukturne reforme, ki pa niso vodile v stabilizacijo ekonomije, temveč le v zmanjšanje industrijske (in ostale) proizvodnje. V začetku devetdesetih let je Romunija izgubila nekaj ključnih trgovinskih partnerjev, kot so Sovjetska zveza, Jugoslavija in Irak, katerih ni uspela nadomestiti. Leta 1993 je letna inflacija znašala že več kot 300%, zato je vlada zaostрила monetarno politiko. Rast družbenega produkta je bila od leta 1993 do leta 1997 pozitivna (leta 1995: 7,1%!) predvsem po zaslugi levo usmerjene vlade, ki za ceno socialnega miru ni pričela s korenitejšimi gospodarskimi reformami in izvajanjem privatizacije. Med leti 1996 do 2000 je bila na oblasti serija koalicijskih (desno usmerjenih) vlad, ki so hotele čimprej nadoknaditi, kar je bilo v preteklih letih zamujenega na področju privatizacije in gospodarskih reform, sledil je kolaps velikega dela gospodarstva in posledično negativna gospodarska rast.



Slika 10: Rast BDP v Romuniji

Vir: Nacionalna komisija za statistiko Romunije, 2000, str. 57

Eden največjih in tudi najtežje rešljivih problemov vsake romunske vlade je bilo prestrukturiranje velikih državnih podjetij. Težkoindustrijski in kemični giganti ter rudniki predstavljajo veliko breme za državo in celoten gospodarski sistem. Večina teh podjetij že dolga leta ustvarja izgubo, pri življenju jih ohranja le pomoč države. Do leta 1996, ko je bil na oblasti Ion Iliescu in njegova Socialdemokratska stranka, naslednica Komunistične partije, se vlada s prestrukturiranjem gospodarstva niti ni preveč ukvarjala. Po letu 1996 so bile štiri leta na oblasti desno usmerjene politične stranke, ki so skušale te komplekse bodisi prodati (če se le da tujim investitorjem), bodisi zapreti. Tujih investitorjev pa ni veliko, zato je takšna politika boleča in med ljudmi neprijetna, kar se je pokazalo v začetku leta 1999 ob rudarskih nemirih.

Kljub vsemu je v zadnjih dveh letih prišlo do privatizacije tistih delov industrije in storitvenega sektorja, ki so bili kolikor toliko pri močeh. Tujcem so prodali večinske deleže obeh domačih avtomobilskih proizvajalcev (Oltcit - Daewoo, Dacia - Renault), nacionalnega telefonskega operaterja (Romtelecom), drugo največjo romunsko banko, pripravljajo pa še prodajo nacionalne naftne družbe, elektrogospodarstva, nacionalnega letalskega prevoznika. Kljub temu, da je naprodaj praktično vsa romunska industrija, pa razen za izbrana podjetja, ni ravno velikega zanimanja. Tuje direktne investicije so tako v letu 1998 znašale 2 milijarde USD, naslednje leto pa se je ta vsota prepolovila. Kljub deklarativni podpori tujim vlaganjem in davčnim ugodnostim, ki naj bi jih imela podjetja, ki vlagajo kapital v Romuniji, se tujci pritožujejo nad stalnimi birokratskimi zapleti pri poslovanju v Romuniji ter negotovim finančnim okoljem. Letna inflacija, ki je v letu 1997 znašala preko 150%, je bila tudi v letu 1999 visoka, skoraj 50%. Uvozniki in posredno njihovi zunanjetrgovinski partnerji se najbolj bojijo nenadne skokovite devalvacije, ki utegne v kratkem času izničiti dolgotrajno delo. Nekaj podobnega se je zgodilo v začetku leta 1997, ko je nacionalna valuta Lei v mesecu dni devalvirala za okoli 100%, kar je povzročilo bankrot mnogi podjetij.

V reformna prizadevanja vlade sta vključeni tudi dve zunanji finančni instituciji in sicer Mednarodni denarni sklad in Svetovna banka, ki aktivno sodelujeta pri kreiranju vladne

politike. V kolikor vlada upošteva njune nasvete in jih tudi izvaja, jo nagradita s finančnimi injekcijami ali reprogramiranjem vračila dolgov. Mnenje mnogih strokovnjakov je, da tovrstne injekcije zaenkrat vzdržujejo socialni mir v Romuniji. Industrijska proizvodnja v zadnjih treh letih strmo pada (v letu 1998: - 17%), povečuje pa se zunanji dolg, ki je bil v letu 1998 ocenjen na okoli 15 milijard USD. Povprečna plača je v letu 1998 znašala okoli 140 USD, v letu 1999 pa je padla le na okoli 100 USD. Kupna moč je torej izredno nizka, tako da je romunski trg, ki sicer šteje preko 22,7 milijonov ljudi, po vrednostni porabi določenih dobrin primerljiv s številčno deset kratmanjšim slovenskim trgom.

Kljub vsemu je Evropska skupnost decembra 1999 v Helsinkih povabila Romunijo k pogajanjem za vstop. Večina Romunov vidi priložnost za izhod iz krize, ki zdaj traja že vsaj dve desetletji, ravno v čimprejšnji vključitvi v Evropsko skupnost, ki naj bi poskrbela tudi za svoje najrevnejše članice. Koliko so njihova pričakovanja realna, bo pokazal čas.

Tabela 8: Osnovni makroekonomski kazalci Romunije

	1996	1997	1998	1999	2000*	2001*
Rast BDP, realna (%)	3,6	-6,9	-7,3	-4,5	-1,0	-1,0
Stopnja brezposelnosti (%)	6,5	8,0	9,2	16,0	16,0	14,0
Letna inflacija (%)	56,9	151,4	40,6	46,7	25,0	20,0
Izvoz (milijarde USD)	8,1	8,4	8,2	8,7	9,3	- ¹
Uvoz (milijarde USD)	10,6	10,4	10,5	10,5	10,9	-
Tuje direktne naložbe (milj. USD)	0,3	1,2	2,0	1,0	1,3	1,5
Tekoča bilanca (milijarde USD)	-2,6	-2,1	-2,9	-1,9	-2,0	-2,1
Tekoča bilanca (% BDP)	-7,5	-5,7	-7,7	-6,2	-6,7	-6,9
Zunanji dolg (milijarde USD)	7,8	8,9	9,2	10,0	11,0	11,5
Zunanji dolg (% BDP)	22,6	23,6	24,0	32,7	36,6	38,1
Devizne rezerve (milj. USD)	2,1	3,8	1,9	1,5	1,9	1,9
Proračunski primanjkljaj (%BDP)	-4,9	-3,4	-4,1	-3,0	-2,5	-2,5

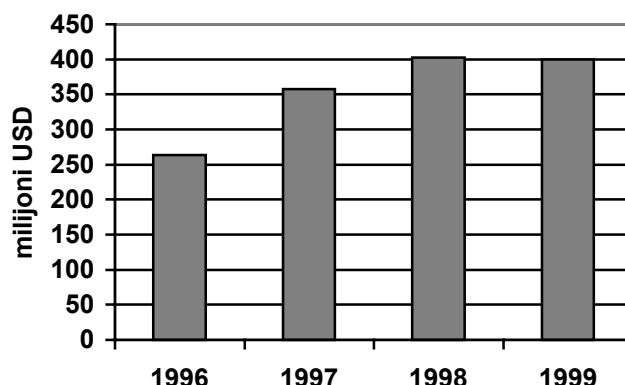
* Leti 2000 in 2001: ocena

Vir: Nacionalna komisija za statistiko Romunije, Deutsche Bank

4.2.2 Farmacevtski trg v Romuniji

V letih od 1996 do 1998 je prodaja zdravil v Romuniji, gledano vrednostno, skokovito naraščala, v letu 1997 je narasla kar za 35,6%, leta 1998 pa je bila večja za 12,6%. V letu 1999 je bila prodaja zdravil nekoliko manjša v primerjavi s prejšnjim letom, vsekakor pa se je rast zaustavila.

Slika 11: Prodaja zdravil v Romuniji v letih 1996 do 1999 (po proizvajalčevih cenah)



Vir: Exmarket & Ass., Pharma & Hospital Report, Romania, 2000

Poraba zdravil na prebivalca letno je še zmeraj zelo nizka: leta 1996 je znašala 11,5 USD, v letu 1999 pa 17,6 USD (upoštevane so proizvajalčeve cene zdravil).

Tabela 9: Farmacevtski trg v Romuniji 1996 – 1999, prodaja v USD, po skupinah zdravil

Zdravila za:	1998	1999	Delež 1999	Indeks
Zdravljenje okužb	89.178.475	97.326.563	24	109
Bolezni prebavil in presnove	71.274.474	67.380.383	17	95
Učinek na živčevje	47.000.571	45.466.196	11	97
Bolezni srca in ožilja	41.765.388	41.366.551	10	99
Zdravljenje novotvorb in imunomodulatorji	27.073.712	28.198.377	7	104
Bolezni dihal	23.680.041	22.777.591	6	96
Bolezni krvi in krvotvornih organov	13.230.673	17.032.021	4	129
Bolezni mišičja in okostja	18.406.625	16.711.006	4	91
Raztopine za bolnišnice	20.264.119	14.834.651	4	73
Bolezni sečil in rodil ter spolni hormoni	12.514.598	13.051.932	3	104
Bolezni kože in podkožnega tkiva	13.628.618	12.487.971	3	92
Endokrine bolezni – brez spolnih hormonov	7.569.792	7.202.882	2	95
Razno	6.060.009	5.901.790	1	97
Očesne in ušesne bolezni	5.747.840	5.589.363	1	97
Diagnostične učinkovine	3.067.247	2.242.252	1	73
Zdravljenje parazitnih obolenj	1.749.401	1.696.912	0	97
Neopredeljeno	51.663	301.972	0	585
SKUPAJ	402.263.245	399.568.413	100	99

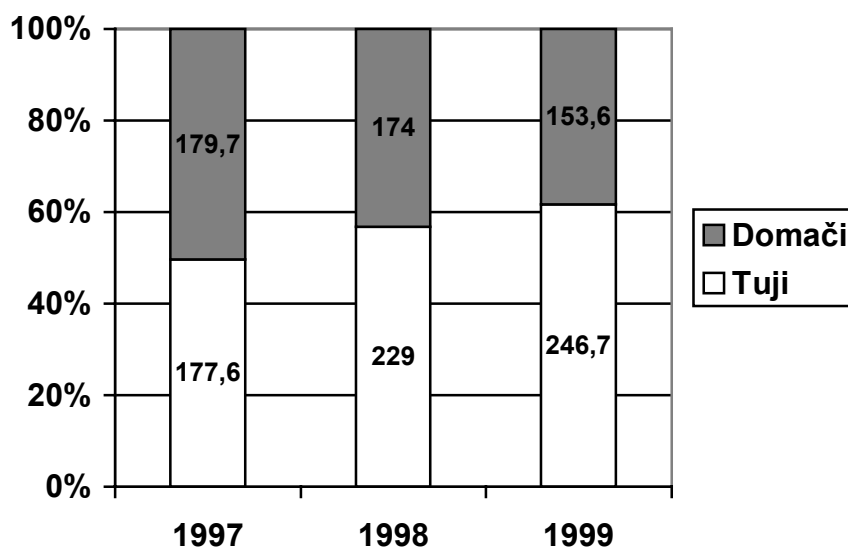
Vir: Exmarket & Ass., Pharma & Hospital Report, Romania, 2000

Največji delež med posameznimi skupinami zdravil zavzemajo zdravila za zdravljenje okužb. V letu 1999 so tovrstna zdravila predstavljala skoraj četrtino prodaje gledano vrednostno, prodaja pa je narasla v primerjavi z letom 1998 za 9%. Na drugem mestu so zdravila za zdravljenje prebavil in presnove (17% delež), sledijo zdravila z učinkom na živčevje (11%), ter zdravila za bolezni srca in ožilja (10%). Vse ostale skupine zdravil zavzemajo 38% tržni delež.

Med največjimi farmacevtskimi podjetji je med prvimi dvajsetimi sedem domačih podjetij (Tabela 10). Ta zavzemajo tudi prva štiri mesta na lestvici. Sicer deluje v Romuniji kar 80

domačih farmacevtskih podjetij, ki večinoma proizvajajo zdravila starejšega datuma, največkrat v pogojih, ki so neprimerni za sodobno farmacevtsko panogo, brez upoštevanja proizvodnih standardov, nujnih za to vrsto industrije. Institucija, pristojna za registracijo zdravil, Nacionalna agencija za zdravila, v postopku preverjanja ustreznosti proizvodnje in potem končnega izdelka, zamiži na eno ali obe očesi, da bi s tem spodbujali lastno industrijo. Žal se tako znajde na trgu ogromno izdelkov neustrezne kvalitete, ki so v terapevtskem smislu neučinkoviti ter hkrati nevarni za uporabnike. Tega se zavedajo vsi, od zdravnikov do uporabnikov, vendar igra bistveno vlogo cena, saj si velik del populacije lahko privošči le najcenejša zdravila.

Slika 12: Razmerje med vrednostno prodajo domačih in tujih farmacevtskih proizvajalcev v Romuniji (v milijonih USD)



Vir: Exmarket & Ass., Pharma & Hospital Report, Romania, 2000

Vrednostni delež domačih zdravil iz leta v leto strmo pada, narašča pa delež prodaje uvoženih zdravil. V letu 1997 so domači proizvajalci zavzemali 50% vrednostni delež trga, v letu 1999 pa le še 38,4% (Slika 12).

Iz tabele 10 je razvidno, da je povprečna cena zdravila romunskega proizvajalca daleč pod enim dolarjem in se giblje med 0,33 USD do 0,52 USD. Pri tako nizkih cenah romunskim podjetjem prav gotovo ne ostane dosti za vlaganja v razvoj, raziskave ter kvaliteto. Še najvišje cene si privošči Europharm, podjetje, ki je bilo ustanovljeno šele leta 1992, leta 1997 pa ga je kupilo angleško podjetje SmithKlineBeecham. Europharm skuša razviti image kvalitetnega romunskega proizvajalca, med vsemi romunskimi podjetji pa najbolje obvlada distribucijo in promocijo.

Iz tabele 10 je tudi razvidno, da velike multinacionalke vsako leto prodajajo dražje izdelke, kar največkrat pomeni da uvajajo na trg novejšje preparate. Večina zahodnih farmacevtskih podjetij – inovatorjev je v letu 1999 vrednostno prodala bistveno več kot leto poprej, kljub temu, da so količinsko ostale skoraj na isti ravni. To pomeni, da so uspešno uvajala nova, dražja zdravila. SmithKlineBeecham je v letu 1999 povečal količinsko prodajo le za 7%, vendar je vrednostno prodal kar za 87% več kot v letu 1998. Vrednost povprečne enote prodanega izdelka SKB v letu 1998 je bila 2,51 USD, v letu 1999 pa 4,38 USD. Podoben, mogoče malo manj izrazit trend velja za večino velikih zahodnih farmacevtskih hiš v Romuniji. Cenovni rekorder je Merck & Co., katerega povprečna cena izdelka je bila v letu 1999 kar 29,25 USD. Krka, ki je v letu 1999 prodala za 7% več kot preteklo leto, je cenovno nekje med obema taboroma, kar je skladno z njeno filozofijo: vrhunska kakovost izdelkov za zmerno ceno.

Tabela 10: Prvih dvajset farmacevtskih podjetij po prodaji v Romuniji

	PODJETJE	1998		1999		INDEX	Povprečna cena 1998	Povprečna Cena 1999
		Kom	USD	Kom	USD			
1	Sicomed RO	128.135.447	48.341.116	123.048.318	40.739.019	84	0,38	0,33
2	Antibiotice RO	101.400.072	25.493.768	52.907.345	22.042.983	86	0,25	0,42
3	Europharm RO	39.062.413	23.480.299	41.571.090	21.883.018	93	0,60	0,53
4	Terapia RO	46.406.744	21.630.254	42.971.639	19.000.314	88	0,47	0,44
5	Ely Lilly	3.036.457	15.782.324	2.576.391	16.760.770	106	5,20	6,51
6	RhonePoulenc	1.506.692	8.771.150	1.785.686	12.571.766	143	5,82	7,04
7	GlaxoWellcome	1.710.363	10.836.274	1.789.820	12.307.095	114	6,34	6,88
8	SKB	2.116.730	5.309.311	2.267.475	9.927.174	187	2,51	4,38
9	ScheringPlough	1.470.132	7.030.487	1.801.566	9.841.671	140	4,78	5,46
10	Roche	2.259.925	8.181.019	2.104.865	9.024.133	110	3,62	4,29
11	Pfizer	1.575.183	6.994.562	1.470.811	8.754.152	125	4,44	5,95
12	Biofarm RO	23.336.463	10.949.278	21.655.995	8.738.062	80	0,47	0,40
13	Krka	2.611.297	7.951.540	2.663.148	8.513.328	107	3,05	3,20
14	Sindan RO	1.611.660	13.439.503	1.086.510	8.008.098	60	8,34	7,37
15	Pharmatech RO	3.233.242	2.888.560	8.114.242	6.765.662	234	0,89	0,83
16	Sansyn	1.437.299	5.867.744	1.709.472	6.636.287	113	4,08	3,88
17	Novonordisc	1.126.234	7.795.025	815.278	6.519.718	84	6,92	8,00
18	BristolMyersSquib	299.670	3.679.976	377.508	6.407.151	174	12,28	16,97
19	Merck & Co.	171.615	4.164.783	210.322	6.150.929	148	24,27	29,25
20	AstraZeneca	346.160	3.804.269	568.624	5.673.557	149	10,99	9,98

Vir: Exmarket & Ass., Pharma & Hospital Report, Romania, 2000

Zdravstveni sistem

Zdravstveni sistem predstavlja eno izmed najpomembnejših področij delovanja vsake države, zato se le ta vanj aktivno vključuje s svojimi inštrumenti. Farmacevtska panoga, ki populacijo preskrbuje z zdravili, je aktivno vključena v ta sistem in v mnogočem odvisna od njegovega delovanja.

Farmacevtski marketing namreč lahko opredelimo kot *“proces tržnega udejanjanja zdravstvene oskrbe”* (M. Smith, 1968) in je širši pojem od trženja zdravil. Čeprav se v njegovem okviru zadovoljujejo končne potrebe bolnikov, pa v procesu menjave in tokov obveščanja lahko nastopa vsak, ki sodeluje v procesu zdravstvene oskrbe, od državnih organov, vladnih agencij, zavarovalnic preko bolnišnic, lekarn, veletrgovcev, do posameznikov. V trženju igrajo še posebej pomembno vlogo zdravniki - predpisovalci zdravil, ki sicer niso končni potrošniki, kljub temu pa na potrošnjo odločilno vplivajo.

Zdravstveni sistem v Romuniji je bil še do leta 1999 organiziran na osnovi centralno-planskega sistema, ki je celotno oskrbo z zdravili, pa tudi njeno financiranje kot del zdravstvenega sistema, centraliziral v ministrstvu za zdravstvo. Le-to je iz proračunsko dodeljenih sredstev v celoti financiralo delovanje bolnišnic (vsi stroški vključno z osebjem ter zdravili), ambulant ter zdravil, ki so bila bodisi na pozitivnih listah, bodisi so jih potrebovale kategorije prebivalstva, katerim je bila brezplačna zdravstvena nega zagotovljena. Vsako leto je zaradi velikega proračunskega primanjkljaja sredstev začelo zmanjkovati že sredi leta in proti koncu leta sistem praktično ni več deloval. Ljudje so lahko kupovali zdravila le iz lastnih sredstev, hospitaliziranim bolnikom pa so v bolnišnice

nosili hrano in zdravila. Plače zdravniškega osebja so bile nizke in neredne, toliko večja pa je bila zato korupcija.

Od centralnega sistema se je v začetku devetdesetih let ločila le distribucija, saj je država dovolila, da so se zasebna podjetja začela ukvarjati z veleprodajo, zasebni lekarnarji pa so začeli odpirati lekarne. Državno maloprodajno mrežo lekarn (Centrofarm), ki je v času socializma prebivalstvo oskrbovala z zdravili, so razdelili na več manjših enot po teritorialnem principu in delno privatizirali – polovico delnic so dobili zaposleni in uprave teh enot. Preostanek je bil (delno je še zmeraj) naprodaj preko državnega privatizacijskega sklada.

Reformo centraliziranega zdravstvenega sistema s preходом na sistem zdravstvenega zavarovanja so Romuni želeli izvesti vse od leta 1996, odkar je na vladi desno usmerjena koalicija. V tem obdobju se je v vladi zamenjalo kar sedem ministrov za zdravstvo, od katerih je imel prav vsak svojo vizijo, kako bi moral zdravstveni sistem delovati. V začetku leta 1999 je končno začela delovati Nacionalna zdravstvena zavarovalnica, kamor se sedaj stekajo obvezni prispevki zaposlenih za zdravstveno zavarovanje (7% bruto plače) in prispevki delodajalcev (7% bruto plače). Zdravstvena zavarovalnica danes financira:

- stroške delovanja bolnišnic (vključno s plačami osebja in nabavljenimi zdravili),
- delovanje družinskih zdravnikov, ki imajo z njo sklenjeno pogodbo,
- delno ali celotno vrednost zdravil, ki se nahajajo na ustreznih listah. Liste pripravlja in obnavlja Nacionalna zdravstvena zavarovalnica v sodelovanju z Ministrstvom za zdravstvo, Nacionalno agencijo za zdravila, Zdravniškim združenjem ter Farmacevtskim združenjem.

Institucije, ki odločilno vplivajo na promet z zdravili in njihovo porabo v Romuniji so naslednje:

- Ministrstvo za zdravstvo in znotraj njega Farmacevtska direkcija,
- Nacionalna agencija za zdravila,
- Nacionalna zdravstvena zavarovalnica,
- Strokovna združenja: Društvo zdravnikov, Društvo farmacevtov,
- Združenja proizvajalcev in distributerjev zdravil.

Ministrstvo za zdravstvo

Ministrstvo za zdravstvo izvršuje politiko vlade glede zdravstva v državi. V zvezi z zdravili to ministrstvo predlaga zakone in ostale normativne akte, ki regulirajo in kontrolirajo zdravila na poti od proizvajalca do uporabnika. Posredno, preko normativnih aktov, je to ministrstvo praktično vključeno v vse vidike proizvodnje in trženja zdravil:

- uvoz zdravil,
- izvoz zdravil,
- registracijo zdravil,
- proizvodnjo,
- politiko cen,

- skladiščenje,
- distribucijo,
- kontrolo kvalitete,
- promocijo,
- embaliranje izdelkov.

Z reformo zdravstvenega sistema ter ustanovitvijo neodvisnih institucij Zdravstvene zavarovalnice in Agencije za zdravila je Ministrstvo za zdravstvo Romunije operativno izvedbo praktično vseh navedenih nalog, razen kontrole cen, prepustilo ostalim institucijam. Farmacevtska direkcija, ki deluje znotraj Ministrstva za zdravstvo odobrava proizvajalcem cene zdravil ter določa marže distributerjem ter maloprodaji. Ministrstvo direktno, iz svojega proračuna, tudi financira določene razvojne projekte ter posebne projekte preventive in zdravljenja določenih bolezni, kot so npr. rak, tuberkuloza, AIDS itd.

Nacionalna agencija za zdravila

Agencija za zdravila je nastala leta 1999 iz Inštituta za zdravila, ki je opravljal le strokovno-tehnična opravila za Ministrstvo za zdravstvo. Agencija je danes avtonomna institucija s pomembnimi zadolžitvami in velikim vplivom na sistem preskrbe z zdravili (S. Paveliu: *Politica Medicamentului*, str. 62):

- Ministrstvu za zdravstvo predlaga normativne akte v zvezi z zagotavljanjem kvalitete, učinkovitostjo in varnostjo zdravil.
- Izdaja dovoljenja za trženje zdravil za proizvajalce.
- Kontrolira ali proizvajalci in distributerji zdravil spoštujejo ustrezne normative v zvezi s proizvodnjo, skladiščenjem in distribucijo zdravil.
- Odobrava in spremlja izvajanje kliničnih študij, ki jih izvajajo (največkrat) proizvajalci zdravil.
- Odobrava promocijske akcije za t.i. OTC zdravila v javnih medijih (OTC = Over the Counter, to so zdravila, ki jih uporabnik lahko kupi brez recepta in za katera je dovoljeno javno oglaševanje z določenimi omejitvami).
- Sodeluje pri pripravi raznih list zdravil: zdravil, ki jih delno krije zavarovalnica; zdravil, ki so na voljo brezplačno; OTC zdravil; zdravil, za katere je potreben poseben režim izdajanja, itd.

Nacionalna zdravstvena zavarovalnica

Glavna naloga zdravstvene zavarovalnice je učinkovita poraba sredstev, zbranih od aktivne populacije za preskrbo državljanov z osnovnimi zdravstvenimi storitvami in zdravili. Zdravstvena zavarovalnica financira delovanje bolnišnic, vključno s plačami osebja, družinskih zdravnikov, v zvezi z zdravili pa financira:

- v celoti zdravila, ki jih nabavijo bolnišnice,

- delno (70%) zdravila, ki jih pacienti – zavarovanci dobijo v lekarnah in ki se nahajajo na listi zdravil, ki jih delno krije zdravstvena zavarovalnica,
- v celoti (100%) zdravila, ki jih pacienti – zavarovanci dobijo v lekarnah in ki se nahajajo na listi zdravil, ki jih v celoti krije zdravstvena zavarovalnica,
- delno ali v celoti zdravila za določene segmente populacije: otroke, vojake, vojne veterane, obolele za določenimi boleznimi ...

V težki gospodarski situaciji, v kateri se nahaja Romunija, je največji problem izterjava prispevkov od zaposlenih (7%) in delodajalcev (7%), katerih višina je sicer zakonsko določena. Od začetka delovanja Nacionalne zdravstvene zavarovalnice letu 1999 so bile skoraj v vsakem trenutku potrebe bistveno večje od sredstev, ki so jih imeli na voljo. Zavarovalnica tako vedno išče načine omejevanja porabe, kot so npr. omejevanje zdravnikov pri predpisovanju zdravil, ki jih delno ali v celoti krije zavarovalnica, zmanjševanje števila zdravil na teh listah, omejevanje porabe zdravil v bolnišnicah, spodbujanje porabe cenениh lokalnih, čeprav nekvalitetnih zdravil, itd.

Strokovna združenja: Društvo zdravnikov, Društvo farmacevtov

Strokovna združenja zdravnikov in farmacevtov predstavljajo predvsem strokovno protiutež težnjam Nacionalne zdravstvene zavarovalnice po restriktivnih ukrepih s katerimi želijo zmanjšati porabo, dostikrat na račun kvalitetne zdravstvene oskrbe. Poleg tega, da sodelujeta pri pogajanjih z zavarovalnico in Ministrstvom glede višine plač, sta aktivni tudi pri pripravi list zdravil, ki jih delno ali v celoti krije zdravstvena zavarovalnica. Predvsem z argumenti, da najcenejše zdravilo ali oprema ne pomenita vedno najnižjih stroškov zdravstvene oskrbe, gledano na dolgi rok, ključno prispevajo k oblikovanju politike zdravil.

Združenja proizvajalcev in distributerjev zdravil

Ni potrebno posebej poudarjati, da prej našteje institucije ključno vplivajo na porabo (ali neporabo) vseh vrst zdravil v Romuniji in s tem na uspešnost ali neuspešnost posameznih farmacevtskih podjetij na tem trgu. Proizvajalci zdravil so vedno želeli vplivati na odločitve, ki jih te institucije sprejemajo in posamezna podjetja so bile pri tem bolj ali manj uspešna. Največje svetovna farmacevtska podjetja – inovatorji so tako leta 1997 v Romuniji ustanovile združenje (ARPIM) v katerem združujejo svoje lobistične moči in vpliv na zdravstvene institucije. ARPIM vidi svojega največjega konkurenta v generičnih podjetjih, zato so velik del svojega delovanja usmerili proti njim. Finančno močno združenje, katerega člani so podjetja iz držav z veliko politično težo v Romuniji, poskuša tudi s pomočjo diplomatskih predstavnikov iz svojih držav vplivati na zdravstvene institucije, da bi le te uvedle določene administrativne in diskriminatorne ukrepe proti generičnim podjetjem.

Kot protiutež so generični proizvajalci, med njimi tudi slovenska Krka in Lek, ustanovili svoje združenje APRIMEG, ki naj bi ščitilo njihove skupne interese.

Svoje združenje imajo tudi distributerji zdravil, ki se v pogojih inflacije in devalvacije z Ministrstvom za zdravstvo borijo predvsem za povečanje zakonsko določenih marž.

Patentna zakonodaja

Za farmacevtsko industrijo so pomembni naslednji vidiki patentne zaščite (V. Urlep, Strateške povezave v farmacevtski industriji kot dejavnik uspeha mednarodnega trženja, str. 27):

- zaščita zdravilne učinkovine,
- zaščita postopka njenega pridobivanja,
- zaščita končnega izdelka in
- zaščita področij uporabe zdravila.

Socialistični pravni sistem zaščite industrijske in intelektualne lastnine je za razliko od v razvitem svetu prisotne pravne urejenosti tega področja temeljil na:

- podeljevanju t. i. Certifikata o avtorstvu podjetju, kjer ali po čigar nalogu je bila razvita inovacija.
- s čimer mu je bila podeljena pravica do koriščenja invencije in pravica do njene pravne zaščite v tujini.

Ker so bila podjetja v državni lasti, so vse pravice, izhajajoče iz razvojno-raziskovalne dejavnosti, ostale v njeni trajni lasti. Načeloma v teh državah ni bila možna celostna patentna zaščita, ampak zgolj delna zaščita. Tuja farmacevtska podjetja so tako lahko v socialističnih državah ščitila le postopek pridobivanja zdravilne učinkovine, ne pa učinkovine same. Farmacevtska podjetja teh držav, ki so imela dobro razvite razvojne oddelke (Krka, Lek) so lahko legalno po svojem tehnološkem postopku izdelala zdravilne učinkovine, ki so bile na zahodu sicer zaščitene kot take in jih v državah kjer je zakonodaja to dopuščala, tudi prodajale. Po letu 1990 so inovativna farmacevtska podjetja iz zahoda, katerim predstavlja pravna zaščita intelektualne in industrijske lastnine njihov temeljni interes, močno lobirala za spremembo tovrstne zakonodaje v t.i. državah v tranziciji.

Te države so si prav od teh podjetij obetale (in si še zmeraj obetajo) največ potrebnih kapitalskih vlaganj, zato je po letu 1990 v večini držav prav pod njihovimi pritiski prišlo do sprememb v pravnih sistemih, ki danes, podobno kot tisti v razvitih državah, temeljijo na:

- celovitosti zaščite izdelka, učinkovin in postopkov za obdobje 20 let,
- onemogočenju kršitev pravne zaščite,
- preprostosti dokazovanja kršitev,
- mednarodni objavi imen kršiteljev in
- obstoju denarne kazni in izgubi časa na kršiteljevi strani.

Pogoji, ki jih mora izdelek izpolnjevati patentno zaščito, so:

- njegova dokazana novost, ki je bila razvita v inventivnem procesu in ni zgolj sprememba česa že znanega, ter
- njena uporabnost v masovni proizvodnji.

Po gornjih načelih organizirana patentna zakonodaja je bila doslej sprejeta v naslednjih državah v tranziciji

- januarja 1992 v Romuniji,
- 1. 1992 v Sloveniji,
- marca 1993 na Češkem,
- junija 1993 v Bolgariji,
- januarja 1993 na Poljskem (leto kasneje tudi za avtorske pravice)
- ter julija 1994 na Madžarskem.

Sprememba zakonodaje ni mogla resneje ogroziti izdelkov, ki so že bili na trgu. Krka je npr. v Romuniji že imela registrirano obsežno paleto izdelkov, nova zakonodaja pa je zaustavila prihod novih izdelkov do izteka (produktnega) patenta.

4.2 Analiza ofenzivnih in defenzivnih dejavnikov

Na romunskem trgu, ki je bil do leta 1990 nedostopen za večino zahodnih podjetij, danes tekmujejo za tržni delež številna najpomembnejša svetovna podjetja, svojo priložnost pa vidijo tudi manjša podjetja iz centralne in vzhodne Evrope ter iz bližnjega in daljnega Vzhoda. Krka je bila v Romuniji prisotna že v sedemdesetih letih, vendar pa je z ofenzivnejšim delovanjem pričela relativno pozno, v začetku devetdesetih in ni imela bistvenih konkurenčnih prednosti pred tekmicami, kot jih je imela v nekaterih drugih vzhodnoevropskih državah.

Kaj je Krka vodilo, da se je sploh odločila za poslovanje na tem trgu in kateri od ofenzivnih ali defenzivnih dejavnikov so vplivali na to odločitev in v kolikšni meri?

Dejavnike, ki podjetja potiskajo ali vlečejo na mednarodne trge, lahko razdelimo na ofenzivne in defenzivne. Medtem, ko so ofenzivni dejavniki spodbuda za strateške spremembe, pa defenzivni dejavniki delujejo kot odziv na spremembe okolij in potrebe po spremembah v podjetjih. (T. Hrastelj, 1995, str. 19)

Tabela 11: Ofenzivni in defenzivni dejavniki

Ofenzivni dejavniki so zlasti:	Defenzivni dejavniki so zlasti:
1) povečevanje dobičkov	1) pritisk tekmecev
2) izjemni izdelki	2) presežki proizvodnje
3) tehnološka prednost	3) padajoča domača prodaja
4) izključna informacija	4) čezmerne zmogljivosti
5) zahteve vodstva	5) zasičen domači trg
6) davčne prednosti	6) bližina strank in prometnih vozlišč

Vir: T. Hrastelj, Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, str. 20

Analiza defenzivnih dejavnikov

Eden najpomembnejših defenzivnih dejavnikov, ki je vplival na odločitev Krkinega posloводства v začetku devetdesetih let za bistveno povečanje aktivnosti na področju mednarodnega poslovanja, je bil prav gotovo razpad Jugoslavije. Domači trg, ki je obsegal okoli 22 milijonov ljudi in na katerem je imela Krka položaj enega izmed tržnih vodij, se je čez noč »skrčil« na 2 milijona ljudi. Kapacitete tovarne, ki je že sredi osemdesetih let spadala med srednje velika farmacevtska podjetja tudi po evropskih merilih, so bile bistveno prevelike za tako majhen trg, poleg tega pa obstaja v Sloveniji tudi približno enako velik in močan tekmelec - Lek.

Kljub temu, da je razpad Jugoslavije Krko dokončno usmeril v mednarodno poslovanje, pa le-ta že v osemdesetih letih ni bila brez izkušenj s poslovanjem v tujini. V osemdesetih letih, ko so različne jugoslovanske vlade skušale »stabilizirati« jugoslovansko gospodarstvo, je bilo izredno težko priti do deviz, ki jih je Krka nujno rabila za nabavo določenih surovin. Da bi prišla do njih, je Krka že takrat izvažala, na Zahod (predvsem surovine), največ pa v države takratnega Varšavskega pakta. V takratnih razmerah je

zadostovalo, da je bil v posamezni državi prisoten predstavnik podjetja, ki je vzdrževal stike z ustreznimi državnimi organi in sodeloval pri sklepanju poslov na državnem nivoju.

Tudi bližina trga je lahko pomemben defenzivni dejavnik, saj je Romunija relativno blizu in so zato transportni stroški nizki in znašajo v primeru farmacevtskih izdelkov do 2 odstotka vrednosti odpreme, blago pa pride tja dokaj hitro – v dveh dneh. Krka v Romunijo odpremlja blago redno vsak teden in sicer po cesti s tovornjaki. Pri tem se poslužuje storitev manjših prevoznikov, od katerih so se nekateri specializirali za prevoz za to področje in so izredno hitri in prilagodljivi.

Analiza ofenzivnih dejavnikov

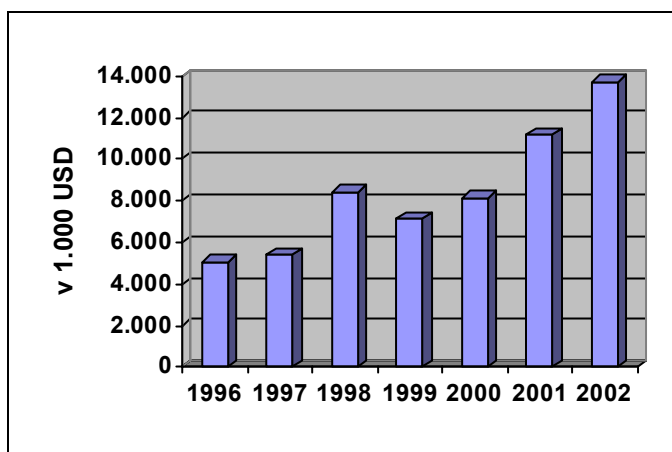
Na trgih, ki jih je Krka v začetku devetdesetih let definirala kot svoje strateške trge (trgi Centralne in Vzhodne Evrope ter države bivše SZ), je imela pred prihodom večine zahodnih tekmecev določene konkurenčne prednosti. Razvila je paleto izdelkov, za katere so ocenili, da bodo v prihodnosti dosegali nadpovprečno rast, ki so bili ustrezne kvalitete. Krkine izvozne službe so imele izkušnje z delom v teh državah in so zato razpolagale z ekskluzivno informacijo. Vodstvo podjetja je bilo izrazito izvozno usmerjeno in je podpiralo ter razvijalo organizacijo marketinške mreže za nastop na tujih trgih.

Seveda je danes, ko je Krka kot delniška družba, zavezana svojim lastnikom nuditi ustrezen donos na delnico, eden najpomembnejših ofenzivnih dejavnikov povečanje dobičkov.

Krka je z romunskimi farmacevtskimi podjetji sodelovala že v sedemdesetih letih in sicer predvsem na podlagi blagovne menjave. Na romunski trg je izvažala določene končne izdelke, od tam pa uvažala predvsem surovine. Romunske farmacevtska podjetja niso bila sposobna zagotoviti ustrezne kvalitete svojih izdelkov, zato je bilo sodelovanje večkrat prekinjeno. Kljub temu je Krka na začetku devetdesetih razpolagala z določenim poznavanjem tega trga in ocenila, da je čas za bolj sistematični nastop. Z registracijo nekaterih Krkinih najpomembnejših izdelkov je prehitela marsikatero multinacionalko, ki so si takrat šele ogledovale romunski trg. Zaradi nestabilnih gospodarskih in političnih razmer je bilo predstavništvo ustanovljeno šele konec leta 1995 in od takrat gradi Krka v Romuniji image zahodnega, takorekoč inovatorskega podjetja.

Na sliki 13 je prikazana prodaja, ki jo je Krka dosegala v Romuniji v letih od 1996 do vključno z letom 2002. Okoli 80% te prodaje vsako leto predstavlja farmacevtski program.

Slika 13: Prodaja Krke.d.d., Novo mesto v Romuniji v letih od 1996 do 2002



Vir: Interni podatki Krke, d.d., Novo mesto

5. OCENA OFENZIVNOSTI KRKINEGA POSLOVANJA V ROMUNIJU PO SESTAVINAH TRŽENJSKEGA SPLETA

Trženjski splet je skupek sestavin trženjskega spleta, ki jih uporablja podjetje, da bi doseglo svoje (marketinške) cilje na ciljnim trgu (Kotler, 1994, str. 82). Večina raziskovalcev ga opredeljuje kot splet odločitev o **izdelku, ceni in prodajnih pogojih, distribuciji ter komunikaciji**.

Sestavine trženjskega spleta so med seboj enakovredne, *kljub temu pa lahko določena sestavina predstavlja strateško jedro ali gravitacijski center na nekem trgu, medtem ko so ostale sestavine dopolnjujoče* (Hrastelj, 1995, str. 72). Katero sestavino bi želeli izpostaviti za strateško jedro, je odvisno od posebnosti izdelkov, posebnosti območnih trgov in določene konkurenčne prednosti, ki jo podjetje poseduje.

Ofenzivno mednarodno poslovanje opredeljujemo kot poslovni pristop podjetij, ki povezujejo tveganje z novimi prijemi in sodobnimi načini in oblikami mednarodnega poslovanja. Idealno ofenzivno mednarodno poslovanje je (Hrastelj, 1995, str. 41-42):

- **dobičkonosno**, kar razumemo kot razumno ravnovesje interesov in potreb sodelujočih strank. Izrazimo ga lahko kot učinkovitost kapitala ali pa z deležem dodane vrednosti;
- **ofenzivno** v ožjem smislu besede, s čimer razumemo, da ima podjetje izdelane strategije mednarodnega poslovanja, da je vodilno in ne da le posnema tekmece;
- **integralno**, kar pomeni, da je z idejo mednarodnega poslovanja prežeto celotno podjetje, ne glede na delež mednarodnega poslovanja v celotnem poslovanju;
- **strateško**, kar pomeni, da so posamezne poslovne akcije vgrajene v kratkoročne programe, le ti pa v dolgoročni strateški načrt;
- **učinkovito**, kar pomeni uveljavljanje ukrepov na podlagi produktivnosti zaposlenih, kapitala, itd., skratka doseganja rezultatov ob upoštevanju stroškov;
- **odzivno** (High Speed Managment), kar pa ne pomeni le hitre odzivnosti, temveč sposobnost (so)ustvarjanja potreb.

Oceno ofenzivnosti mednarodnega poslovanja podjetja po sestavinah trženjskega spleta sem povzel po zamislih Hrastelja (1995, str. 71-95), ki za vsako sestavino navaja okoli deset načel ofenzivnosti. Pri posamezni sestavini sem izbral in obravnaval le tista načela, za katera menim, da so za delovanje farmacevtskega podjetja v Romuniji najbolj ustrezna.

Načela sem definirjal in potem opredelil glede na to kako ofenzivno jih podjetje izvaja na romunskem trgu. Analiza ni le kvalitativna, temveč sem vsakemu načelu podal točkovno oceno. Ker posamezna načela ne prispevajo enakovredno h končni oceni, sem jim pripisal različne uteži. Pri vsaki sestavini trženjskega spleta je najvišje število možnih točk 100.

Merila, ki sem jih uporabil pri ocenjevanju ofenzivnosti Krkinega poslovanja v Romuniji so predstavljena v tabeli 12. Vse ocene so seveda le subjektivne, kljub vsemu pa predstavljajo koristen pripomoček pri odkrivanju prednosti in slabosti podjetja.

Tabela 12: Lestvica ocenjevanja ofenzivnosti

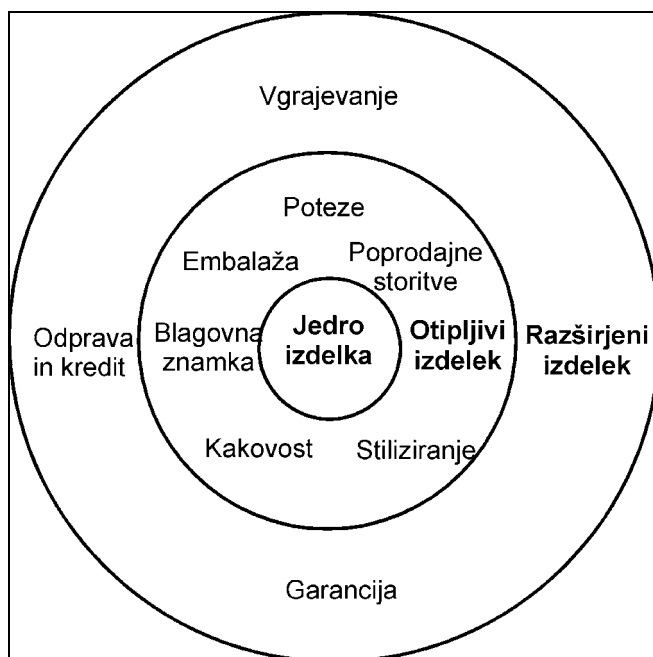
Število točk	Ocena
0 – 20	Zelo neofenzivno
21 – 40	Neofenzivno
41 – 60	Povprečno
61 – 80	Ofenzivno
81 -100	Zelo ofenzivno

Vir: Subjektivna ocena avtorja

5.1. Izdelek, farmacevtski izdelek

Izdelek je osnovna sestavina trženjskega spleta in v našem primeru označuje materializirano ponudbo trgu, ki vključuje kvaliteto izdelka, dizajn, karakteristike, znamko in pakiranje. Philip Kotler opredeljuje izdelek kot *vse, kar se lahko ponudi trgu in pri tem izzove pozornost, nakup in uporabo in pri tem zadovolji neko potrebo ali željo*. (P. Kotler, 1994, str. 540). Izdelek lahko nastopa v obliki snovnega predmeta, storitve in celo osebe, določenega ozemlja ali zamisli.

Slika 14: Grafični prikaz izdelka – njegova večdimenzionalnost



Vir: T. Hrastelj, 1995, str. 74

Pri zasnovi in trženju izdelka moramo izhajati iz njegove večdimenzionalnosti, ki je prikazana na sliki št. 14.

Zdravila oziroma farmacevtski izdelki zadovoljujejo želje in potrebe:

- **bolnikov** v povezavi z njihovim zdravstvenim stanjem,
- **zdravnikov**, oziroma predpisovalcev, v povezavi njihovimi strokovnimi, etičnimi ter razvojnimi željami in potrebami.

5.1.1 Odločitve o spletu izdelkov

Splet izdelkov (tudi asortiman) so vse linije izdelkov, ki jih določeni proizvajalec (na določenem trgu) ponudi kupcem. Linija je zaokrožena skupina sorodnih izdelkov, ki delujejo na podoben način, se prodajajo istim skupinam potrošnikov, v istovrstnih prodajalnah, ali pa spadajo v isti cenovni razred. (P. Kotler, 1994, str. 548).

Širina spleta izdelkov se nanaša na število linij izdelkov, ki jih ima Krka v Romuniji. Linije smo določili v skladu z razdelitvijo zdravil po farmacevtskih skupinah, kot jih razvršča Svetovna zdravstvena organizacija. Upoštevali smo le najširšo delitev, saj znotraj posameznih farmacevtskih skupin obstajajo tudi podskupine. V širšem smislu torej Krka v Romuniji prodaja devet linij izdelkov.

Dolžina spleta izdelkov se nanaša na skupno število izdelkov v spletu izdelkov. V letu 2000 je Krka v Romuniji prodajala 24 izdelkov. Nekateri od njih se lahko pojavijo tudi v različnih linijah, saj je isto zdravilo lahko namenjeno za zdravljenje različnih bolezni. Že tradicionalno je Krka najbolje zastopana v liniji zdravil za bolezni srca in ožilja, kjer v Romuniji trži šest izdelkov. Določimo lahko tudi *povprečno dolžino* linije izdelkov, ki jo dobimo tako, da delimo skupno dolžino (24) s številom linij (9), kar znaša 2,66. Povprečna dolžina linije izdelkov Krke v Romuniji torej znaša 2,66 izdelkov.

Tabela 13: Širina spleta Krkinih izdelkov in dolžina linij Krkinih farmacevtskih izdelkov v Romuniji

Širina spleta Krkinih izdelkov v Romuniji	Dolžina linij izdelkov	
	A Zdravila za bolezni prebavil in presnove	Ultop, Ulfamid, Venter
	C Zdravila za bolezni srca in ožilja	Amiokordin, Bloxan, Cordipin Retard, Enap, Pentilin, Bilobil
	D Zdravila za bolezni kože in podkožnega tkiva	Virolex, Zovirax
	E Zdravila za bolezni sečil, rodil ter spolni hormoni	Danoval
	J Zdravila za zdravljenje okužb	Ciprinol, Nolicin, Oracef, Gentamycin
	M Zdravila, ki delujejo na bolezni mišičja in okostja	Sulfasalazin EN
	N Zdravila z učinkom na živčevje	Fortral, Tramadol, Helex,
	R Zdravila, ki delujejo na bolezni dihal	Teotard,
	W Vitamini	Pikovit, Triovit

Vir: Interni viri Krke, d.d., Novo mesto

Globina spleta izdelkov se nanaša na število različic, ki jih vsebuje vsak izmed izdelkov v liniji. Tramadol npr. se pojavlja v štirih oblikah:

- Tramadol kapsule 200mg x 20,
- Tramadol injekcije 50 mg/1 ml x 5,
- Tramadol injekcije 100 mg/2 ml x 5,
- Tramadol supozitorije (svečke) 100 mg x 5.

Tramadol ima torej globino 4. Povprečno globino spleta izdelkov lahko dobimo s seštevkom vseh različic znotraj posameznega izdelka (znamke). Povprečna globina Krkega spleta izdelkov v Romuniji je 2,12.

Konsistenca spleta izdelkov se nanaša na stopnjo povezanosti različnih linij izdelkov v končni porabi, v zahtevah proizvodnje, kanalih distribucije in podobno. V zvezi s konsistenco lahko Krkine farmacevtske izdelke razdelimo na tiste, ki so namenjeni prvenstveno porabi v bolnišnicah, ter na tiste, ki se prodajajo preko lekarn. Delitev sicer ni ostra, saj se praktično vsa zdravila prodajajo preko obeh kanalov, gre bolj za to, kakšen delež se jih proda preko katerega od njih. Dejstvo je, da distribucija v bolnišnice zahteva posebne distribucijske in promocijske prijeme. Krka v Romuniji večino svojih izdelkov proda preko lekarn.

Štiri dimenzije spleta izdelkov (širina, dolžina, globina, konsistentnost) omogočajo definiranje spleta izdelkov določenega podjetja, ki lahko širi svoje poslovanje na štiri načine:

- z dodajanjem novih linij izdelkov razširi svoj splet izdelkov,
- podaljšati posamezne linije,
- z dodajanjem različic poglobiti splet izdelkov,
- lahko teži k večji ali manjši konsistenci linij izdelkov, odvisno od tega, ali se želi izkazati na enem področju ali sodelovati na več področjih.

Tabela 14: Primerjava izbranih linij izdelkov – delež posamezne linije v Krkini celotni prodaji, prodaji v Romuniji ter delež linije v prodaji zdravil v Romuniji za leto 1999

	Delež linije v celotni Krkini prodaji (%)	Delež linije v prodaji Krke v Romuniji (%)	Delež linije na celotnem trgu v Romuniji (%)
Zdravila za bolezni srca in ožilja	34,8	45,9	10,4
Zdravila za zdravljenje okužb	17,7	28,0	24,4
Zdravila za bolezni prebavil in presnove	17,6	0,5	16,9
Zdravila z učinkom na živčevje	7,7	16,6	11,4
Zdravila, ki delujejo na bolezni dihal	6,8	2,4	5,7
Zdravila, ki delujejo na bolezni mišičja in okostja	5,0	1,8	4,2
Zdravila za bolezni kože in podkožnega tkiva	2,1	1,0	3,1
Zdravila za bolezni sečil, rodil ter spolni hormoni	1,9	0,1	3,3
Vitamini	OTC	3,8	NA

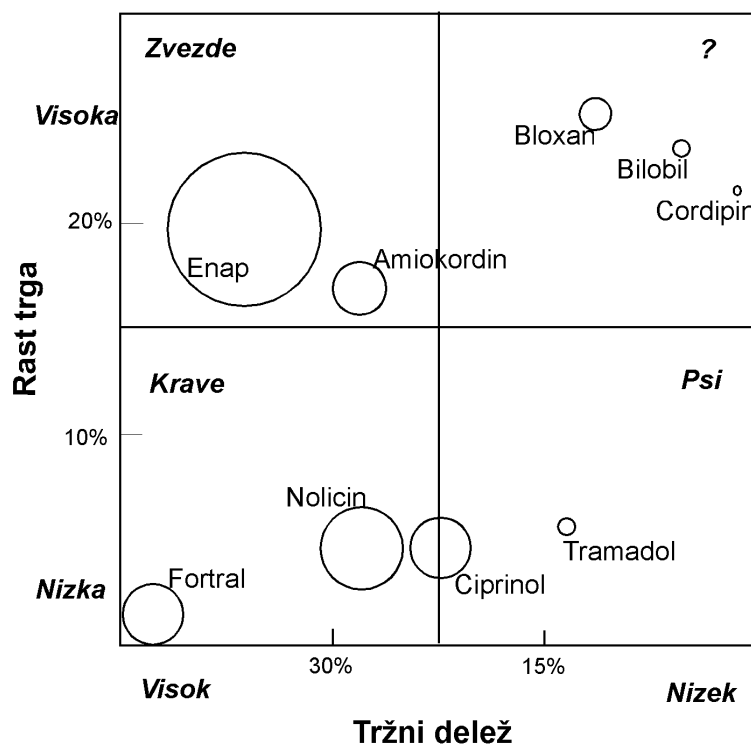
Vir: Povzeto po Exmarket & Ass. Ltd., 2000; Interni podatki Krke

Linija zdravil za bolezni srca in ožilja zavzema največji delež v Krkini prodaji (34,8%), še pomembnejše mesto pa ima med linijami v Romuniji, kjer ta linija prinaša ta linija kar 45,9% prodaje. Krka je v Romuniji med vodilnimi proizvajalci zdravil za kardiovaskularno področje, saj zavzemajo njeni izdelki kar 9,8% delež med temi zdravili.

Nadpovprečne deleže v Romuniji zavzemajo Krkini izdelki tudi na področju zdravil za zdravljenje okužb ter zdravil z učinkom na živčevje, popolnoma nerazvita pa je linija zdravil za zdravljenje prebavil in presnove. Če predpostavimo, da porazdelitev Krkine skupne prodaje po linijah predstavlja priložnost tudi za uspeh posamezne linije v Romuniji, predstavlja ravno linija zdravil za bolezni prebavil in presnove priložnost za nadaljnjo rast. Poleg tega zdravila iz te skupine predstavljajo pomemben delež na romunskem trgu zdravil (16,9%), na katerem pa Krka praktično ni prisotna. Ostalih pet linij zavzema le 9,1% Krkine prodaje in z izjemo vitaminske ne pomenijo potenciala, iz katerega bi se v bližnji prihodnosti lahko razvili pomembnejši izdelki.

Splet izdelkov lahko analiziramo tudi s pomočjo metode, ki so jo razvili v Boston Consulting Group in je sicer uporabna v strateškem planiranju. *BCG matrika* ali *portfelj matrika* prikaže vsako strateško poslovno enoto (krajše SPE, v našem primeru pa so to izdelki) glede na dve dimenziji: rast trga in delež podjetja (v našem primeru izdelka) na trgu. Rast trga, izražena v odstotkih, pomeni možnosti in nevarnosti okolja. Predvideva, da trg, ki hitreje raste, ponuja možnosti razvoja, medtem ko trg, ki stagnira ali celo nazaduje, pomeni nevarnost. Večja kot je rast trga za posamezno SPE, lažje se bo ta enota uveljavila, lažje bo sledila rasti trga, ali pa celo povečevanju svojega deleža na rastočem trgu. Rast trga je pogosto povezana tudi z življenjskim ciklom izdelkov. Trge, kjer povpraševanje raste hitreje kot za 10% štejemo za hitro rastoče trge. (Rozman R., 1993, str.223)

Slika 15: Portfelj matrika nekaterih Krkinih izdelkov v Romuniji v letu 1999



Vir: Interni viri Krke, d.d., Novo mesto

Na sliki 15 je prikazana portfelj matrika, ki na abscisi meri tržni delež nekaterih Krkinih izdelkov v Romuniji, na ordinati pa stopnjo rasti trga za ta izdelek. Pri merjenju tržnega deleža ter tudi pri stopnji rasti trga smo kot trg definirali podskupino zdravil v kateri se določeno zdravilo nahaja. Npr. izdelek Amiokordin dosega znotraj skupine antiaritmikov 28% tržni delež, stopnja rasti te skupine pa je 17% letno. Pri izdelavi matrike sem uporabil podatke iz leta 1999 in ne aktualnih, to pa zaradi varovanja poslovne skrivnosti.

V polje levo spodaj, ki so ga avtorji sistema portfelj matrike iz Boston Consulting plastično poimenovali (*Molzne*) *krave*, so izdelki Fortral, Nolicin ter deloma tudi Ciprinol. Ta zdravila imajo visok tržni delež in zato dajejo dobre dobičke. Njihov trg je stagnanten oziroma raste počasi, zato ponavadi ne zahtevajo veliko dodatnih investicij, da bi obdržali doseženi delež. To so t.i. kruhonosci, ki prinašajo sredstva za nove investicije. Fortral, Nolicin in Ciprinol so v Romuniji zelo poznana zdravila, ki jih pozna večina zdravnikov in farmacevtov in so postala sinonim v svoji skupini zdravil. Seveda pa tudi vzdrževanje prodaje teh zdravil zahteva določene akcije, saj se stalno pojavljajo novi domači in tuji konkurenti, ki jim skušajo odščipniti del trga – predvsem z nizkimi cenami, kar posledično tudi vodi k negativni rasti trga.

Izdelki v polju *zvezd* zahtevajo precej investicij, če nočemo, da bi se nam tržni delež zmanjšal. Konkurenca vidi visoko rast trga in skuša čimprej vstopiti vanj. Enap je imel leta 1999 kar 10 neposrednih konkurentov (z isto generično formulo), ter še vsaj 10 posrednih tekmecev (ista skupina zdravil – druga generična formula).

Izdelki v polju *psi* imajo majhen tržni delež, zato ponavadi prinašajo majhne dobičke, hkrati pa trg ne daje dovolj prostora za povečevanje tržnega deleža. Ponavadi se hoče podjetje takšnih izdelkov znebiti. To zaenkrat še ne velja v primeru Tramadola, ki je eden novjših Krkinih izdelkov na romunskem trgu in si šele utrjuje svoj tržni položaj. Rast trga je zaenkrat še nizka, vendar v prihodnje pričakujemo postopno rast.

Izdelki iz polja *vprašaji* imajo najslabše značilnosti z vidika generiranja finančnih sredstev. Njihov trg hitro raste, zato imajo potrebe po novih investicijskih sredstvih vendar generirajo malo denarnih sredstev, ker je njihov tržni delež nizek. Pri njih imamo dve možnosti: toliko vložiti vanje, da bodo povečali tržni delež in prešli v polje *zvezd*, ali pa se odločiti za njihovo opustitev.

Sestava (portfelj) izdelkov je v ravnotežju, če obstajajo izdelki, ki spadajo v polje *krav*, ki generirajo dovolj sredstev za nadalje naložbe v tista poslovna področja (izdelke), ki so sicer obetavna (*zvezde* in določeni ?), ki pa zaenkrat terjajo več vlaganj, kot pa dajejo denarnih donosov. (D. Pučko, Planiranje v podjetjih, str. 172)

Podjetje, ki želi rasti, mora skrbeti za izdelke, ki se nahajajo na različnih stopnjah v življenjskem ciklusu, konstantno uvajati na trg nove izdelke, ki bodo nadomestili današnje zvezde in molzne krave, ki bodo nekoč prišle v fazo stagniranja. Generično farmacevtsko podjetje ne razvija novih molekul, oziroma ne odkriva novosti temveč skuša čimprej razviti kvalitetno verzijo zdravila, kateremu bo v bližnji prihodnosti potekel patent. Zaradi spremenjene patentne zakonodaje danes skorajda ne obstajajo več države na svetu, ki bi omogočale, da generično podjetje pride na trg pred originatorjem, zato je cilj generikov priti na trg drugi in monopolistu čimprej odvzeti čim večji tržni delež. Pri tem igrajo najpomembnejšo vlogo raziskave in razvoj (R&R) v farmacevtskem podjetju

5.1.2. Analiza in ocena načel ofenzivnosti oblikovanja izdelkov

Pri ocenjevanju ofenzivnosti oblikovanja izdelkov mi bodo v pomoč načela, ki jih navaja Hrastelj (1995, str. 72 – 81). Izmed desetih načel sem jih izbral šest, za katere menim, da so za podjetje najbolj relevantna.

5.1.2.1 Delež izdatkov za raziskave in razvoj

Eno od najpomembnejših meril ofenzivnosti podjetja je prav gotovo delež sredstev (npr. letne prodaje), ki jih le to vlaga v razvoj. Ta delež je v veliki meri odvisen od panoge, v kateri se podjetje nahaja.

Farmacevtska podjetja pri razvoju novih izdelkov lahko sledijo naslednjim politikam:

- politiki razvoja novih zdravil (v razvojno usmerjenih, inovativnih podjetjih),
- politiki produktne imitacije (značilno za proizvajalce generičnih zdravil) in
- politiki spreminjanja in izboljševanja (glede na položaj določenega zdravila na krivulji življenjskega ciklusa).

Krka, kot proizvajalka generičnih zdravil, sledi pri razvoju novih izdelkov zadnjim dvem politikam: politiki produktne imitacije in politiki spreminjanja in izboljševanja.

V Krkinem sektorju za raziskave in razvoj se strokovnjaki najrazličnejših specialističnih strok ukvarjajo s pripravami same zdravilne substance, poleg tega pa tudi z razvojem analitike, analize kemije, farmacevtske kemije, stabilnosti, farmakokinetike in z vsem, kar je potrebno, da pride izdelek na trg. Delo ni omejeno le na razvijanje novih farmacevtskih izdelkov v ožjem pomenu besede, saj je tudi obstoječe farmacevtske izdelke potrebno skrbno spremljati in jih nenehno dokumentacijsko dopolnjevati, da bi ohranili svoje mesto na farmacevtskem trgu. Za razvoj izdelka v farmacevtski industriji je značilna interdisciplinarnost: ta se začne z razvojem kemijske ali biotehnološke poti, sinteze priprave učinkovine, ki mora biti podprta z vrhunsko analizo kemije. Da bi pridobili čimveč podatkov za razvojne odločitve, je potrebno opraviti številne analize. V prvi fazi potekajo raziskave v laboratorijskem merilu, potrebni pa so tudi podatki iz različnih tipov kliničnih študij. Z obsežnimi raziskavami je potrebno dokazati kakovost, učinkovitost in varnost vsakega zdravila in ti postopki se lahko po različnih državah nekoliko razlikujejo. Romunija je v letu 1999 popolnoma prevzela evropsko zakonodajo za registracijo novih zdravil, zato je postopek identičen registraciji v Evropski skupnosti.

Eden od meril ofenzivnosti podjetja je delež izdatkov, ki ga le to namenja za raziskave in razvoj. Koliko podjetja namenjajo za R&R je odvisno že od posamezne panoge, v kateri se podjetje nahaja. Medtem ko lahko podjetja v prehranski industriji namenjajo R&R le 0,5% prodaje, namenjajo računalniška in farmacevtska podjetja npr. bistveno večji delež – preko 10%.

Tabela 15: Delež prodaje, ki ga nekatere vodilne farmacevtske družbe namenjajo R&R

Podjetje	% prodaje namenjen R&R
Johnson & Johnson	26,5
Lilly	20,2
Pharmacia & Upjohn	19,6
Roche	19,1
Pfizer	18,6
Hoechst Marion Roussel	18,2
SmithKline Beecham	18,1
Novartis	16,3
GlaxoWellcome	14,6
Merck&Co.	13,3

Vir: SCRIP Magazine, Februar 2000, str. 5

Generični proizvajalci, ki se ukvarjajo s produktno imitacijo, namenjajo R&R nekoliko nižji odstotek prodaje, kljub vsemu pa je v dobrih generičnih podjetjih tej dejavnosti namenjenih vsaj 10% prodaje. Določeni izdelki pa zahtevajo vlaganja v R&R, ki so glede na prodajo primerljivi z deležem inovativnih farmacevtskih podjetij. Pri tem velja omeniti prispevek kakovostnih generičnih podjetij h kakovosti farmacevtskega trga, saj so z uporabo modernejših tehnologij in znanj farmacevtski generični izdelki kakovostnejši od pred dvajsetimi leti razvitih prvih verzij. Tu pa smo že pri eni izmed politik, ki jih zasleduje Krka pri razvoju novih izdelkov: *politiki spreminjanja in izboljševanja*.

Po obstoječih podatkih namenja Krka za raziskave in razvoj 10% svoje prodaje, kar je nadpovprečno za farmacevtsko generično industrijo in manj kot za to dejavnost namenjajo inovativna farmacevtska podjetja.

Uvajanje novih izdelkov na romunski trg

Trenutno ima Krka v Romuniji v postopku za pridobitev dovoljenja za trženje šest novih izdelkov v 14 oblikah, poleg tega pa uvaja dodatne oblike za nekatere že obstoječe izdelke na trgu. Postopek registracije zdravila, kot se tudi imenujemo postopek pridobitve dovoljenja za trženje, traja v Romuniji okoli 2 leti.

V tabeli 16 so prikazana (šifrirana) zdravila, za katera je Krka v Romuniji v letu 2000 in 2001 vložila zahtevo za odobritev dovoljenja za trženje. Odobritev pričakujemo konec leta 2002 in v začetku leta 2003. Za vsa ta zdravila na trgu že obstaja originalna verzija, ki stane med 20 do 30 USD (proizvajalčeve cene) in je njihova prodaja kljub visoki ceni tudi v Romuniji v velikem porastu. Če predpostavljamo, da bo Krka prišla na trg med prvimi generiki ter da bo v prvem letu prodaje zavzela 20% tržni delež, lahko sklepamo, da se bo Krkina prodaja na račun novih izdelkov v Romuniji v letih 2003 povečala vsaj za okoli 1,3 milijona USD.

Tabela 16: Prodaja tistih monopolnih zdravil v Romuniji, za katere je Krka v postopku pridobitve dovoljenja za trženje

Krkin izdelek v postopku registracije	Prodaja originatorja –
---------------------------------------	------------------------

(ŠIFRIRANO)	monopolista na trga – v letu 2000
AAAA	1.800.000 USD
BBBB	500.000 USD
CCCC	1.400.000 USD
ČČČČ	50.000 USD
DDDD	400.000 USD
EEEE	1.500.000 USD
SKUPAJ	5.652.000 USD

Vir: Interni viri Krke, d.d., Novo mesto

Ocenjujem, da Krka vlaga v raziskave in razvoj več kot primerljiva konkurenčna podjetja, zato ocenjujem ofenzivnost izvajanja tega načela s 17 od 20 možnih točk.

5.1.2.2 Razvijanje poti mednarodnih prenosov znanja

Ločimo formalne in neformalne prenose znanja. Med formalne uvrščamo zlasti: licenčni prenos, prenos preko neposrednih naložb, skupna vlaganja, prodajo na ključ, koprodukcijo, izvoz naložbenega blaga in tehnologije itd. Med neformalne oblike prenosa znanja sodijo izmenjava znanstvenega in tehničnega osebja, znanstvena in tehnološka srečanja, razstave, izobraževanja, priučevanja tujcev, poslovni obiski, literatura v prostem kroženju, gospodarska špijonaža in drugo (Hrastelj, 1995, str. 78).

Formalne oblike prenosov znanja

Krka se je v sedemdesetih in osemdesetih letih aktivno vključevala v mednarodne prenose znanja, sodelovala je z mnogimi zahodnimi multinacionalkami, ki so prav z njeno pomočjo s svojimi izdelki prišla na trge bivših socialističnih držav. Odkar so velika farmacevtska podjetja v Vzhodni Evropi neposredno prisotna, sodelovanje na področju licenc ni več tako intenzivno, kljub temu pa še vedno obstaja. Okoli 30% Krkinega prometa v Romuniji je ustvarjenega z izdelki, narejenimi v sodelovanju s tujimi podjetji. Tu gre bodisi za licenčen odnos, bodisi za koprodukcijo, včasih pa tudi za kopromocijsko sodelovanje.

Kapitalska povezava, prevzem – priložnost za ofenzivni nastop na trgu

Po drugi strani pa si tudi mnoge romunska farmacevtska podjetja želijo sodelovati s Krko, saj bi na ta način prišla do novih izdelkov, oziroma ustreznih tehnologij zanje. Naprodaj so mnoga romunska farmacevtska podjetja, bodisi stara iz socialističnih časov, bodisi nova, ki so nastala v devetdesetih letih. Obe vrsti podjetij potrebuje za rast zunanja kapitalska vlaganja, saj stara delajo z zastarelo tehnologijo, nova pa z modernejšo, ki pa v večini primerov zadostuje le za izvedbo najosnovnejših proizvodnih operacij. Nekaj tujih farmacevtskih podjetij v Romuniji že aktivno deluje pri kapitalskem povezovanju z domačimi podjetji in s tem neposredno tudi na področju formalnega prenosa znanja: GSK, Gedeon Richter, Lek.

Po Majaru (1982, str. 232 - 256) so pobude za prevzem podjetja na tujem lahko različne:

- **Težnje po sinergiji.**
- **Težnje po povečanju tržnega deleža** so pogost motivator za prevzeme, ki pa je lahko nevarna past, če prevzemnik ne preuči svojega trga oziroma segmente trga in ne analizira kakšne kratkoročne in dolgoročne posledice izhajajo iz povečane tržne moči.
- **Težnje po izločanju tekmecev.** Vendar pozor: izločitev enega izmed tekmecev še ne pomeni, da ne bodo postali ostali še bolj ofenzivni, ali da se ne bodo pojavili novi.
- **Pobude iz defenzivnosti,** ko podjetje skuša prikriti slabosti in se izogniti analizi po sestavinah trženjskega spleta s pridobivanjem znanj, ki jih ima kakšno drugo podjetje.
- **Pobuda hitrega in dinamičnega vstopa na popolnoma drugo področje.**
- **Zmanjšanje prevelike odvisnosti** od kakšnega področja ali tehnologije.
- **Drugi nagibi,** kot npr. enkratna ponudba na trgu, davčni nagibi, splošno povečanje učinkovitosti, dopolnitev asortimenta ...

Kaj bi torej lahko Krka s prevzemom romunskega podjetja pridobila?

- Nove izdelke: kljub zastarelosti in cenenosti določeni izdelki pri velikih količinah prinašajo dobiček. Seveda bi bilo ob prevzemu potrebno temeljito prevetrili paleto izdelkov.
- Tržni delež.
- Možnost hitrejšje registracije novih zdravil preko romunskega podjetja. Romunska podjetja pridobijo dovoljenja za trženje za nova zdravila v manj kot pol leta, medtem ko postopek za tuje generično podjetje ponavadi traja okoli 2 leti.
- V primeru diskriminatornih ukrepov s strani Ministrstva za zdravstvo (npr. prednost nakupov domačih zdravil za bolnišnice, selekcije pri listi kompenziranih zdravil, itd.) bi status domačega proizvajalca pomenil bistveno prednost.
- Nove prodajne kanale, npr. v bolnišnice, kjer do sedaj še nismo prisotni.
- S prenosom izdelave nekaterih izdelkov za romunski trg (in morda še kakšen trg v sosesčini) v Romunijo bi se sprostile proizvodne kapacitete v Novem mestu.

Pa vendar je veliko prevzemov neuspešnih: po nekaterih ocenah v ZDA tretjina, drugi raziskovalci pa menijo, da je stopnja neuspešnosti med 50% in 60% (Hrastelj, 1995, str. 214).

Temeljni razlogi za neuspešnost prevzemov so naslednji:

- Podjetje obravnava prevzem izolirano, brez upoštevanja splošne strategije.
- Pri prevzemu poudarjajo pretekle dosežke, bilanco itd., premalo pa bodoči potencial.
- Nagibi obeh strank niso dovolj proučeni in razumljeni.
- Ni bilo dovolj razprav in dogovorov o vodenju prevzetega podjetja.
- Prevzeto podjetje je bilo preplačano, kar pomeni, da smo precenili sinergične učinke.
- Vstopili smo na trg, ki ga premalo poznamo in na katerega ne prinašamo veščin in ustreznih virov.

Z akvizicijami se ponavadi ukvarjajo le vrhunska poslovodstva ob tesni asistenci predvsem finančnikov in pravnikov, velikokrat pa je zapostavljena revizija trženja podjetja, ki se

prevzema. Možnost prevzema kakšnega od romunskih farmacevtskih podjetij ali možnost formalnega prenosa znanj ostaja za Krko odprta, zaenkrat še neizkoriščena priložnost.

Neformalne oblike prenosov znanja

Podjetje je na področju neformalnih oblik prenosa znanja aktivno. Krkini strokovnjaki za posamezna zdravila, bodisi v razvoju bodisi v trženju (Product Managers), so redni udeleženci mednarodnih strokovnih srečanj na njihovih področjih, pridobljena znanja in novosti pa posredujejo tudi zdravnikom v Romuniji, kjer predavajo o najnovejših doktrinah zdravljenja. Z najnovejšimi trendi zdravljenja določenih bolezni redno seznanjajo tudi Krkine strokovne sodelavce. Njihovo delovanje na različnih geografskih trgih jim omogoča, da izkušnje in spoznanja s področja promocije in trženja zdravil prenašajo med posamezne Krkine trge.

V Krki deluje močan Center za strokovno informatiko, ki je povezan z največjimi svetovnimi strokovnimi knjižnicami predvsem z medicinskega in farmacevtskega področja, ki Krkine strokovnjake oskrbuje s potrebnimi informacijami. Pomemben vir informacij predstavlja literatura v prostem kroženju.

Omeniti velja tudi sistem izobraževanja zaposlenih, ki je v Krki organiziran na vseh nivojih – od operativnih do vodstvenih kadrov. Praktično vsi zaposleni se redno udeležujejo strokovnih izobraževanj na svojem področju, za kar skrbi posebna služba v okviru Kadrovske službe - Izobraževalni center. Za zaposlene v tujini, katerih večina dela na področju promocije zdravil, ob zaposlitvi Medicinsko informativni center organizira dvotedenske uvajalne seminarje, na katerih dobijo osnovne informacije o izdelkih, načinih promocije in Krkini strategiji. Na izobraževanja v Novo mesto so periodično vabljeni tudi izkušeni sodelavci in njihovi vodje, saj je to poleg izobraževanja hkrati tudi način za krepitev pripadnosti podjetju.

Predvsem zaradi neizkorišene možnosti formalnih oblik prenosa znanj (in kapitala) ocenjujem izvajanje obravnavanega načela kot povprečno z 12 od 20 možnih točk

5.1.2.3 Namen izdelkov je zadovoljevanje želja in potreb porabnikov

Izdelek lahko kupca zadovolji na različne načine. Tehnično uspešni izdelki niso nujno tudi zanimivi za porabnike, saj se le-ti velikokrat odločajo emocionalno in pri tem npr. upoštevajo proizvajalca ali državni izvor izdelka, pa čeprav le-ta izvede le zadnjo izdelavno fazo.

V Romuniji lahko zasledimo ksenofilijo oziroma povečujoč odnos do tujih izdelkov. Ta je značilna za države v razvoju, v katerih porabniki dolgo časa niso imeli dostopa do tujih izdelkov. Prednost imajo predvsem izdelki iz zahodnoevropskih držav in iz ZDA, do slovenskih izdelkov romunski porabniki nimajo posebnega odnosa, zato je potrebno graditi predvsem Krkino blagovno znamko.

Krka se zaveda odgovornosti do svojih porabnikov, pa tudi do zdravnikov, ki zdravilo pacientu predpišejo in farmacevtov, ki ga izdajo. Zdravnik, ki bolniku predpiše določeno zdravilo, je odgovoren za potek zdravljenja, zato mora imeti na razpolago objektivne

informacije o delovanju zdravila. Krka organizira aktivnosti strokovnega informiranja zdravnikov in farmacevtov preko Medicinsko informativnega centra in mreže strokovnih sodelavcev. Uporabnike ažurno obvešča o učinkovitosti, varnosti in morebitnih stranskih učinkih svojih izdelkov in izvaja klinične študije, s katerimi zdravila znanstveno testira v praksi. Vse informacije so porabnikom predstavljene v njihovem lokalnem, v našem primeru romunskem jeziku.

Prednost za porabnika predstavljajo zdravila, ki jih bolnik jemlje le npr. enkrat dnevno, namesto trikrat ali več na dan, zato farmacevtska podjetja, med njimi tudi Krka, skušajo pridobiti porabnike tudi z razvojem takšnih zdravil.

Mnogokrat na odločitev porabnika vpliva tudi izgled, barva, oblika tablete npr.. Predvsem velja, da se kronični bolniki, ki jemljejo zdravila vsakodnevno, navadijo na določeno barvo in obliko zdravila in v primeru, da proizvajalec nekaj od tega spremeni (ne da bi se dokazano spremenila učinkovitost), lahko začnejo dvomiti, da novo zdravilo učinkuje enako kot staro.

Za porabnike je pomembno, da so jim zdravila med terapijo vedno na razpolago, zato je stalna oskrba trga eden izmed temeljnih pogojev za zadovoljstvo porabnikov. Na stalnost oskrbe vpliva veliko dejavnikov: od planiranja in posledično izdelave ustreznih količin izdelkov, do odnosov z distributerji in celotno distribucijsko mrežo, kjer pa je povpraševanje po Krkinih zdravilih včasih večje od kupne moči.

Menim, da podjetje na tem področju deluje dokaj ofenzivno, zato načelo ocenjujem z 12 od 15 možnih točk

5.1.2.4 Kadar ne moremo izboljšati izdelka, zmanjšajmo njegove stroške

Podjetja uporabljajo to načelo predvsem, ko na trgu obstajajo različni konkurenčni izdelki s podobno ceno. S tem, ko izdelku ceno znižujemo, povečujemo privlačnost izdelka za uporabnike, vendar kakovost pri tem ne sme trpeti.

Viri izboljšav izdelkov oziroma zniževanja stroškov so lahko različni:

- Materialni stroški se med posameznimi izdelki bistveno razlikujejo: če podjetje aktivno substanco, ki je v zdravilu, kupuje na prostem trgu, so praviloma višji kot takrat, ko jo samo sintetizira (proizvaja) – v tem primeru pa so višji stroški razvoja. Materialni stroški lahko tako znašajo od nekaj odstotkov, do več kot 60% celotnih stroškov posameznega izdelka. Ocenjujejo, da na nivoju celotnega podjetja znašajo okoli 25%. Za svoja najpomembnejša zdravila Krka sama sintetizira aktivne substance, saj poleg cene tako lahko najbolje kontrolira tudi kvaliteto izdelka. Materialni stroški so v veliki meri določeni s postopkom izdelave, se pravi, da so določeni že med samim razvojem novega izdelka in jih je kasneje težko spreminjati, saj je vsako bistveno spremembo potrebno prijaviti regulatornim oblastem, ki izdajo dovoljenje za trženje. Pomembno vlogo pri zmanjševanju materialnih stroškov ima nabava, dodatni prihranki pa so možni pri poslovanju z minimalnimi zalogami.
- Tudi stroški dela predstavljajo pomemben delež, saj predstavljajo četrtnino vseh stroškov. Kljub temu, da Krka že leta zaposluje zelo restriktivno in praktično ne

povečuje števila zaposlenih, ostajajo ti stroški visoki. V zadnjih letih se je zelo povečala izobrazbena struktura zaposlenih, saj je v Krki (vključno s podjetji in predstavništvu v tujini) že nad 40 doktorjev znanosti, preko 100 zaposlenih ima izobrazbo VIII. stopnje, nad 1200 pa visokošolsko izobrazbo. Ta delovna sila prav gotovo ni poceni, visoko ceno mora zato upravičiti z visoko produktivnostjo. Najsodobnejša tehnologija zahteva visoko usposobljen kader, ki predstavlja poleg opreme investicijo za prihodnja leta.

- Zaposleni so namreč eden najpomembnejših virov izboljšav, ki podjetju pomagajo pri zniževanju stroškov, zato pa je potreben sistem, ki zaposlene spodbuja in jih nagraduje za koristne ideje. To področje v Krki ureja Pravilnik o inovacijah, s katerim želi podjetje doseči sledeče cilje: ustvariti pogoje za spodbujanje in razvoj inovacijske dejavnosti, ki naj bistveno prispevajo k razvoju in rasti prometa in dobička podjetja, doseči ravnotežje med interesi podjetja in zaposlenih na področju inovacij, ustvarjenih v delovnem razmerju. S tem so določene smernice za vrednotenje ustvarjenih inovacij in postopek prijavljanja in vrednotenja inovacij, ki je v skladu z veljavno zakonodajo in ustreza načinu organiziranosti podjetja.

Menim, da podjetje omenjeno načelo izvaja zadovoljivo in ga ocenjujem z 9 od 15 možnih točk.

5.1.2.5 Kreativna uporaba življenjskega ciklusa izdelkov

O teoriji življenjskega ciklusa izdelkov je bilo že govora v poglavju 3.1., ko sem s pomočjo te teorije skušal definirati temeljne razlike med inovatorsko in generično farmacevtsko industrijo.

Poznavanje faz življenjskega cikla izdelkov je pomembno predvsem za podjetja, ki poslujejo globalno in upoštevajo pisanost razvojnih faz ter zahtev trgov. Na ta način ohranjajo izdelek pri življenju dlje kot podjetja, ki so dejavna na enem samem trgu (Hrastelj, 1995, str. 80).

Glede na to, da Krka prodaja svoje izdelke v več kot sedemdeset držav, izpolnjuje osnovne pogoje za kreativno uporabo življenjskega cikla za posamezen izdelek.

Življenjski cikel je mogoče podaljševati ali skrajševati. Podaljševanje običajno poteka s postopnim izboljševanjem izdelka (zdravilu dodamo novo obliko, npr. s podaljšanim sproščanjem – retard) ali s prenosom trženja na trge, kjer razvoj poteka počasneje, npr. v Jugoslavijo, Albanijo ali na trge, kjer zaradi patentne situacije trženje ni bilo možno, v Zahodno Evropo in ZDA npr. Umetno skrajševanje in opuščanje izdelkov, ki še obetajo donose, je strategija, s katero se podjetje skuša otresti manj naprednih tekmecev. Podjetje pa mora imeti že razvit nov izdelek, ki bo nadomestil starega, zato tako strategijo v farmacevtski industriji večinoma uporabljajo inovativna podjetja, na vzhodnoevropskih trgih pa tudi napredna generična podjetja.

Kot primer navajam izdelek namenjen lažšanju bolečin, ki ga je Krka v Romuniji tržila že od začetka sedemdesetih let in je bil še leta 1997 v tej državi izjemno uspešen in med

zdravniki popularen, medtem ko so ga v drugih srednje-evropskih državah že izpodrinila novejša zdravila. V Krki so se odločili (kljub čudenju mnogih zdravnikov), da na trg uvedejo novejši izdelek in z njim zamenjajo starega, še preden bo to storila konkurenca. Prodaja starega izdelka je od takrat v rahlem padanju, medtem ko ga je novi v dveh letih močno prehitel in prodaja še sedaj strmo raste.

Koncept mednarodnega življenjskega ciklusa izdelka, ki ga omenja Previšić (1999, str. 71-76) predstavlja prednosti predvsem za mednarodna podjetja, ki poslujejo z različno razvitimi trgi. Začetek razvoja novega izdelka je ponavadi v visoko razviti državi, kjer ga podjetje proizvaja v velikih količinah predvsem za domač trg in izvoz v razvite in manj razvite države. V drugi fazi, ko postane izdelek zrel, se v proizvodnjo vključijo ostale razvite države, v tretji pa manj razvite države. Proizvodnja v državi, ki je bila v prvi fazi nosilec inovacije, usahne, povpraševanje pa nadomestijo z uvozom iz nerazvitih držav.

Krkin koncept je zaradi posebnosti farmacevtske industrije nekoliko drugačen: novejše izdelke je Krka razvila v Sloveniji, jih začela tržiti na domačem trgu in na trgih srednje razvitih držav (Češka, Poljska), nadaljevala na trgih manj razvitih držav (Rusija, Romunija), da bi potem, ko ji bo to omogočila patentna situacija, vstopila še na trge razvitih držav zahodne Evrope in ZDA. Ker Krka šele začneja s proizvodnjo tudi v tujini (Poljska, Rusija, Hrvaška), o uvozu izdelkov, ki bi bili narejeni na trgih manj razvitih držav še ne moremo govoriti, vendar si v prihodnosti lahko obetamo tudi ta način delovanja. Precej verjetno je, da bo zaradi specifične patentne situacije Krka celo razvijala in začejala tržiti nove izdelke najprej v manj razvitih državah, kjer bo imela svoje proizvodne in razvojne obrate, da bi jih šele kasneje začela tržiti v razvitih državah, vključno s Slovenijo. S tem bo Previšićev koncept obrnjen na glavo, koncept življenjskega cikla izdelkov pa uporabljen zelo kreativno.

Ocenjujem, da podjetje načelo kreativne uporabe življenjskega cikla izdelkov izvaja dobro, kar ovrednotim s 7 od 10 možnih točk.

5.1.2.6 Kreativna uporaba blagovnih znamk

Ameriško marketinško združenje blagovno znamko opredeljuje kot katerokoli besedo, ime, simbol, obliko (design) ali njihovo kombinacijo, ki ga izdelek ali prodajalec uporablja z namenom prepoznavanja izdelkov ter razlikovanja med njegovimi in izdelki drugih proizvajalcev. Osnovna naloga blagovne znamke je označitev izvora izdelka, služi pa tudi kot garancija za kakovost in prek oglaševanja posredno ustvarja povpraševanje po njem. (HAYES Michael H et.al.: Business Marketing. A Global Perspective, str. 267)

Blagovna znamka, poleg osnovnih značilnosti izdelka in njegove oblike, odločujoče prispeva k razlikovanju med izdelki in k njegovi tržni umestitvi.

V primeru proizvodnje in trženja zdravil velja enotno pravilo njihovega označevanja z naslednjimi označbami:

- z laboratorijsko šifro,
- s kemičnim imenom,
- z generičnim, nelastniškim imenom in

- z blagovno znamko.

Blagovne znamke imajo v farmacevtski industriji velik pomen. Z njihovo pomočjo si farmacevtski proizvajalci prizadevajo zagotoviti boljša izhodišča v trženju in višjo raven cen v obdobju po izteku veljave patentne zaščite zdravil. Blagovne znamke v farmacevtski industriji:

- zagotavljajo zvestobo potrošnikov, še posebej tistih s kroničnimi boleznimi (ki zdravilo potrebujejo vsak dan),
- nadomeščajo cenovne prednosti generičnih zdravil,
- ter dovoljujejo zmanjšanje obsega osebnih promocijskih dejavnosti. S tem dajejo možnost zmanjšanja števila v promociji dejavnega osebja v času, ko tržna prisotnost generičnih zdravil sproži splošno padanje cen, kar onemogoča uporabo dragih promocijskih prijemov.

Farmacevtska generična podjetja, ki s svojimi izdelki praviloma prihajajo na trg po izteku produktnega patenta se pravi vsaj 20 let za originalnim zdravilom, pri trženju velikokrat za svoje izdelke ne uporabljajo blagovnih znamk. Izdelek označijo le z generičnim imenom zdravila, katerega so zdravniki praviloma že osvojili in ga poznajo ter morda zraven dodajo ime podjetja. Kvaliteta zdravila je dokazano enaka originatorjevi (drugače pristojni državni organ ne bi izdal dovoljenja za trženje), cena je bistveno nižja, zdravniki in pacienti poznajo delovanje zdravila. Generično farmacevtsko podjetje skuša s pomočjo dobro organizirane prodajne mreže originatorju čimprej odvzeti čim večji tržni delež. To velja predvsem za področje zahodne Evrope in ZDA (oziroma t.i. razviti svet), medtem, ko je na trgih Centralne in Vzhodne Evrope ter v državah bivše SZ situacija nekoliko drugačna.

Kot že omenjeno v prejšnjih poglavjih (predvsem 4.2.2., poglavje Pipeline zakonodaja) je patentna zakonodaja bivših držav SEVa Krki in drugim generičnim podjetjem dopustila, da so v osemdesetih letih ter v začetku devetdesetih z generičnimi izdelki vstopile na trg istočasno ali celo pred izdelki originatorjev (enako je veljalo za domači trg). V tem primeru so generična podjetja prevzela vlogo originatorjev – glede uvajanja izdelka na trg z izobraževanjem zdravnikov, organizacijo marketinških kliničnih testiranj, sodelovanjem na zdravniških kongresih itd. Izdelki, ki so prevzeli vlogo originatorjev, so potrebovali blagovno znamko tako, kot jo potrebujejo pravi originalni izdelki.

Na romunskem trgu, kjer so pristojne inštitucije v preteklosti dovolile vstop na trg mnogim proizvajalcem nekvalitetnih zdravil, je uporaba blagovnih znamk nujna tudi za generične proizvajalce kvalitetnih zdravil. Proizvajalci, ki ne morejo zagotoviti stalne kvalitete svojih zdravil uporabljajo samo generično ime za označevanje izdelkov in se na ta način "skrijejo" v množici izdelkov z generičnim imenom.

Krka uporablja blagovne znamke kot znak razpoznavanja za večino svojih zdravil, razen najstarejših tipično generičnih zdravil (npr. Gentamicin). Poleg imena so zaščiteni tudi logotipi in pri nekaterih izdelkih grafični simboli, ki pa se uporabljajo le v promociji in se ne pojavijo na izdelku samem (npr. na zloženki).

Pri izbiri imen – blagovnih znamk za zdravila se podjetja poslužujejo predvsem naslednjih možnosti:

- Blagovna znamka spominja oziroma asociira na generično ime zdravila ali na ime skupine zdravil. Te možnosti se ponavadi poslužujejo generična podjetja, ki pridejo na trg za originatorjem. Primera v tabeli 17: Enap (enalapril), Norflox (norfloksacin).
- Blagovna znamka spominja na indikacijo, bolezen ali celo organ, katerega zdravilo zdravi. Primer v tabeli 17: Urospes (norfloksacin) zdravi vnetja urinarnega trakta, Vasocardin (metoprolol) je zdravilo za srce.
- V blagovno znamko se vplete ime firme – proizvajalca, da bi s tem na najbolj opazen način izpostavili jamstvo podjetja, ki stoji za kvaliteto izdelka. Tega načina se v zadnjem času na veliko poslužujejo novejša romunska podjetja npr. Europharm, ki takorekoč vsakemu svojemu izdelku doda pripono "Eu" ali "Euro": Euciprin, Europirin, Eurozepam ... Tudi Lek se rad posluži te možnosti: npr. Lekoptin, Lendocin ... Ime firme se ponavadi skombinira z generičnim imenom ali indikacijo. Primer v tabeli 17: Epinor je norfloksacin podjetja EIPICO Egipt.
- Blagovna znamka je domišljijско ime, ki nima nikakršne zveze z generičnim imenom. V času monopola bo skušal originator blagovno znamko zasidrati v zavesti zdravnikov in čimbolj odvrniti pozornost od generičnega imena. Primer v tabeli 17: Renitec (enalapril), Losec (omeprazol).

Tabela 17: Primerjava blagovnih znamk nekaterih zdravil na romunskem trgu

Generično ime	Blagovna znamka Krkinega zdravila	Blagovne znamke drugih proizvajalcev na romunskem trgu
Amiodarone	Amiokordin	Cordarone (o), Cardilor, Mioritmin, Sedacoron
Ciprofloksacin	Ciprinol	Ciprobay (o), Ciprobid, Ciprocina, Ciprolet, Euciprin, Medociprin, Quintor, Sifloks,
Enalapril	Enap	Ednyt, Enalap, Enapril, Enarenal, Megapress, Renitec (o), Vimapril, Virfen
Metoprolol	Bloxan	Betaloc (o), Betaprol, Egiloc, Vasocardin
Norfloksacin	Nolicin	Epinor, Negaflow, Norflox, Spectrama, Urospes, Utibid
Omeprazol	Ultop	Belmazol, Epirazole, Gertalgin, Glaveral, Losec (o), Ocid, Odasol, Omeran, Omez, Risek

Opomba: (o) – blagovne znamke originatorjev

Vir: Interni viri

V kolikor zdravniki (neformalno) sprejmejo določeno blagovno znamko kot generično ime za določeno vrsto zdravila, to pomeni bistveno prednost za to zdravilo. Nekatera Krkina zdravila kot npr. Enap, Ciprinol in Nolicin so v Romuniji postala sinonimi za to vrsto zdravil in zdravniki z njimi pogosto naslavljajo konkurenčne blagovne znamke.

Menim, da je Krkino ravnanje na področju kreativne uporabe blagovnih znamk ofenzivno in ga ocenjujem z 16 od 20 možnih točk.

5.1.2.7. Skupna ocena ofenzivnosti oblikovanja izdelkov

Pri ocenjevanju ofenzivnosti oblikovanja izdelkov na romunskem trgu je podjetje od 100 možnih točk doseglo 73 točk, kar je prikazano v tabeli 18. Krka torej glede oblikovanja izdelkov na romunskem trgu po uporabljenih merilih nastopa ofenzivno.

Glede na pomembnost posameznih načel sem največje uteži namenil naslednjim, od katerih lahko vsako izmed njih prinese do največ 20 točk k najvišji možni skupni oceni:

- Izdatkom za raziskave in razvoj, saj je uvajanje novih, modernih zdravil bistvenega pomena za podjetje, če hoče uspešno tekmovali s konkurenco. Načelo je prispevalo 22,4% k doseženi skupni oceni.
- Mednarodnim potem prenosa znanj, ki pa je k skupni doseženi oceni prispevalo le 12 točk oziroma 16,4%. Podjetje ima na tem področju še precejšnje rezerve in z izboljšanjem tega načela lahko precej izboljša ofenzivnost oblikovanja izdelkov.
- Kreativni uporabi blagovnih znamk, ki so prispevala 21,9% k skupni končni oceni in je bilo podjetje na tem področju dobro ocenjeno.

Tabela 18: Ocena ofenzivnosti oblikovanja izdelkov Krke, d.d., Novo mesto na romunskem trgu

Načelo	Število možnih točk	Število doseženih točk	Delež
Delež izdatkov za raziskave in razvoj	20	17	23,3%
Razvijanje poti mednarodnih prenosov znanja	20	12	16,4%
Namen izdelkov je zadovoljevanje želja in potreb porabnikov	15	12	16,4%
Kadar ne moremo izboljšati izdelka, zmanjšajmo njegove stroške	15	9	12,3%
Kreativna uporaba življenjskega cikla izdelkov	10	7	9,6%
Kreativna uporaba blagovnih znamk	20	16	21,9%
SKUPAJ	100	73	100,0%

Vir: Subjektivna ocena pisca

V vseh merilih, za katera menim, da so najpomembnejša in prinašajo največ točk k skupni oceni, je podjetje je prejelo dobre ocene, z izjemo načela mednarodnih poti prenosa znanj. Poleg tega ima podjetje rezerve tudi pri načelu zmanjševanja stroškov, kjer lahko ofenzivnost izboljša.

Na splošno lahko rečemo, da glede oblikovanja izdelkov podjetje na romunskem trgu nastopa ofenzivno, saj je doseglo 73 od 100 točk.

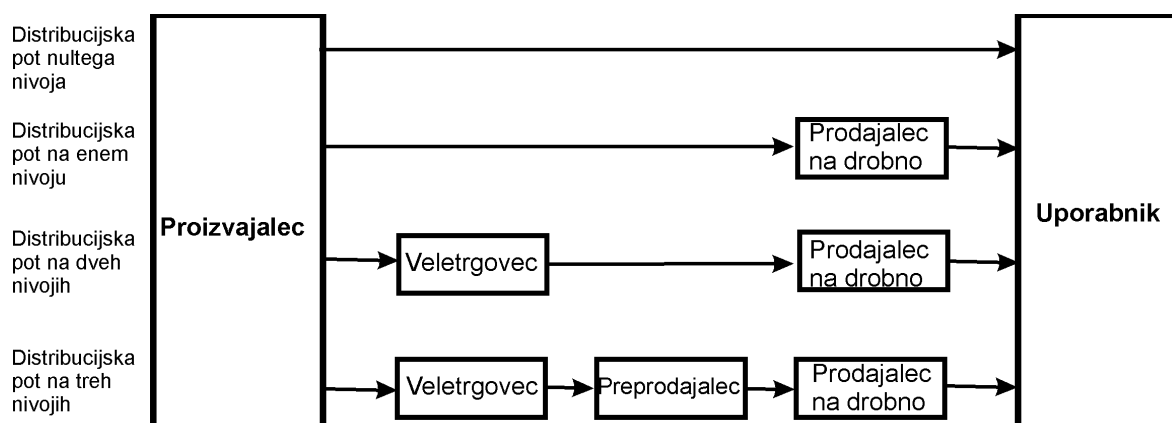
5.2. Distribucija

Da bi potrošnik lahko zadovoljil svoje želje in potrebe s pomočjo nekega izdelka (storitve), ga (jo) mora tudi fizično prejeti. Dejavnost gibanja blaga ali storitve od mesta nastanka h končnemu potrošniku predstavlja eno izmed sestavin trženjskega spleta.

Fizični prenos blaga (v nekaterih izjemnih primerih gre le za trženjsko posredništvo v distribuciji, brez fizične selitve blaga) se izvaja prek “distribucijskih kanalov, to je skupine organizacij, ki opravljajo vse tiste dejavnosti, ki so potrebne pri gibanju izdelka in lastninske pravice nad njim od proizvodnje k porabi”. (P. Kotler, 1994, str. 638)

Tokovi menjave lahko potekajo na več nivojih distribucijske poti, ki so prikazani na sliki 16. V primeru distribucijske poti nulte nivoja proizvajalec prodaja direktno končnemu porabniku, v ostalih primerih pa v prodaji sodelujejo posredniki.

Slika 16: Nivoji distribucijske poti



Vir: P. Kotler, 1994, str. 643

V okviru vsake poti se opravijo štiri distribucijske naloge: fizična distribucija (transport), uskladiščenje, komunikacije ter vzpostavljanje in ohranjanje poslovnih stikov. (T. Hrastelj: 1995, str. 83)

Pri tem so prisotni naslednji tokovi (P. Kotler, 1994, str. 640):

- fizični tok izdelkov ali storitev ali poslovna logistika,
- lastniški tok, ki opredeljuje prehajanje lastnine nad izdelki,
- plačilni tok ter
- informacijski tok.

L. Stern pa je opredelil kar devet tokov v distribuciji je (M. Smith, Pharmaceutical Marketing, str. 256):

- lastniški tok,
- tok fizične posesti,
- medstopenjsko razločevanje,
- promocijski tok,

- pogajalski tok,
- finančni tok,
- tok poslovnih tveganj,
- tok naročil in
- plačilni tok.

Členi, ki sodelujejo na distribucijski poti, opravljajo mnoge pomembne funkcije in sodelujejo v tokovih marketinga (M.C. Smith: The Principles of Pharmaceutical Marketing):

- | | | |
|------------------------------------|---|---|
| 1. Nakup | } | <i>Menjalne funkcije</i> |
| 2. Prodaja | | |
| 3. Transport | } | <i>Funkcije fizične oskrbe</i> |
| 4. Hranjenje (skladiščenje) | | |
| 5. Financiranje | } | <i>Dopolnilne ali akcesorne funkcije
(Facilitating functions)</i> |
| 6. Prevezemanje tveganj | | |
| 7. Marketinška informacija | | |
| 8. Standardizacija in prilagajanje | | |

Vse te funkcije morajo biti opravljene, vprašanje je le, kdo od sodelujočih na distribucijski poti jih bo prevzel, opravil ter v kolikšni meri.

Odločitve v zvezi s distribucijskimi potmi so vezane na:

- Ekonomska merila, ki izhajajo iz uspešnosti posamezne tržne poti pri prodani količini, stroških in donosnosti v distribucijo vloženih sredstev.
- Merilo nadzora nad distribucijskimi potmi (proizvajalec si prek nadzora distribucije zagotavlja večjo preglednost trga).
- Merilo prilagodljivosti (v času se namreč učinkovitost posameznih poti spreminja).

(P. Kotler, 1994, str. 650-651):

5.2.1. Posebnosti distribucije v farmacevtski industriji

Lahko rečemo, da splošne ugotovitve o distribuciji veljajo tudi za farmacevtsko industrijo, opazimo pa nekaj posebnosti.

Ključni dejavniki določanja distribucijskih poti v farmacevtski industriji so (D. Možina, 1997, str. 121):

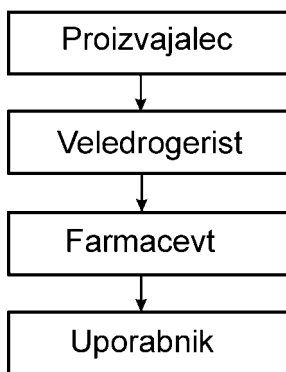
- Strošek distribucije oz. njena ekonomika. Posebnost distribucije zdravil izhaja iz težnje družbene skupnosti po zniževanju splošnih stroškov zdravstva, kar vodi v določanje višine pribitkov cen in v določanju števila distributerjev v distribucijski verigi.

- Distributerjeva razprostranjenost na trgu. Podjetja si želijo zagotoviti čim večjo in čim hitrejšo penetracijo na trg, še posebej z izdelki, ki so patentno zaščiteni.
- Distributerjeva sposobnost zadovoljevanja želja in potreb kupcev. Posebej izražena je njegova izobraževalna in svetovalna vloga.
- Distributerjeva sposobnost komuniciranja s porabniki in njegova sposobnost zagotavljanja povratnih informacij proizvajalcu. Ta dejavnik je v farmacevtski industriji še posebej pomemben zaradi zakonske prepovedi neposrednega komuniciranja s porabniki zdravil.

Najbolj pogosta distribucijska pot v farmacevtski industriji poteka preko posrednikov – veletrgovalnic in lekarn ali bolnišnic. Lekarne so specializirane prodajalne, ki izpolnjujejo zakonske pogoje za prodajo zdravil na drobno.

Na sliki 17 so prikazani štirje udeleženci, ki nastopajo na različnih nivojih distribucijske poti zdravila: proizvajalec, veletrgovalnik, farmacevt in uporabnik. Večino funkcij distribucijske poti res opravijo ti udeleženci sami (menjava, fizično oskrbo), medtem ko v primeru zdravil na recept pri opravljanju funkcije informiranja manjka tisti, ki je o prodaji izdelka sploh odločil: zdravnik. Zdravnik sicer ne sodeluje v tokovih fizičnega pretoka zdravil, je pa on tisti, ki odloči, ali bo določeno zdravilo uporabnik – pacient sploh dobil, se pravi ali bo proizvajalec to zdravilo prodal. Komunikacijski tokovi tečejo od vsake stopnje distribucijske poti tudi do njega in obratno.

Slika 17: Tradicionalni udeleženci distribucijske poti v farmacevtski industriji



Vir: M.C. Smith, 1968, str. 197

Veletrgovalnice izvajajo funkcijo prodaje na debelo. Njihova opravila so (D. Možina, prav tam, str. 124):

- Časovna. Zagotavljajo namreč razpoložljivost večine zdravil ves čas, ne glede na cikel v proizvodnji.
- Prostorska v smislu fizičnega gibanja blaga.
- V dostopnosti zdravil vsem, ki jih potrebujejo. Hkrati omogočajo pojav novih, neznanih zdravil na trgu.
- V nadzoru kakovosti. Veletrgovalnice so odgovorne za kakovost distribuiranih zdravil.

- Ekonomska. Stroški neposredne distribucije so lahko zaradi množice nizkovrednih operacij ter velikega števila dobaviteljev zelo visoki.

5.2.2. Posebnosti farmacevtske distribucije v Romuniji

V Romuniji je pred političnimi spremembami leta 1990 deloval centralno-planski sistem preskrbe in distribucije zdravil, ki je potem razpadel na množico regionalnih veletrgovcev, ki pa so imeli močno mrežo lekarn – prodajaln na drobno. Vzporedno so na novo nastajale prave privatne veletrgovine z zdravili in maloprodajne lekarne. Prava *eksplozija* novih podjetij na področju distribucije zdravil pa se je zgodila po letu 1995, tako da je danes v Romuniji registriranih 450 veletrgovcev z zdravili in preko 4.500 lekarn. Najboljši veletrgovci med njimi, kakšnih 15, so prebrodili začetne težave (finančna šibkost, nepoznavanje trženja, informacijska neopremljenost, ...) in so danes dobro organizirana distribucijska podjetja in obvladujejo preko 80% trga. Nekateri med njimi so kupili posamezne regionalne ostanke državne distribucije in tako pridobili tudi maloprodajo.

Predvidevamo, da bodo naslednja leta prinesla koncentracijo prodaje na manjše število veledrogerij ter tudi lekarn. Distribucijo zdravil na nivoju celotne države obvladuje trenutno okoli petnajst veletrgovcev z zdravili, ki sodelujejo z vsaj 20 tujimi dobavitelji in imajo v svojem asortimanu preko 1.000 izdelkov – zdravil. Podjetje Relad International ponuja svojim poslovnim partnerjem (Relad International, *Company Profile*, str. 5):

- Skladiščenje blaga po mednarodnih standardih v centralnem skladišču in 12 lokalnih enotah po Romuniji.
- Profesionalno in fleksibilno logistiko (door-to-door).
- Učinkovit sistem distribucije na podlagi:
 - dobrih osebnih odnosov njihovih prodajnih agentov s farmacevti,
 - kvalitetnih uslug, da bi zagotovili popolno zadovoljstvo kupca,
 - konstantne dobave in blaga na zalogi,
 - visoko motivirane ekipe prodajnih agentov.

Farmacevtsko podjetje lahko sodeluje samo z enim distributerjem, kateremu ponudi npr. ekskluzivo za določene proizvode, ali pa se odloči za neposredno sodelovanje z več distributerji.

Prednosti ekskluzivnega odnosa z enim distributerjem so:

- Lažje je koordinirati in izvajati promocijske akcije (tudi s sodelovanjem prodajnih agentov veletrgovca).
- Boljši je pregled nad distribucijo izdelkov.

Slabosti enega samega distributerja:

- Velika odvisnost proizvajalca od veletrgovca in s tem večje tveganje v primeru slabega poslovanja.

- En sam distributer (zaenkrat še) ne more učinkovito pokriti celotne države in oskrbeti vseh potencialnih kupcev.

Krka zaenkrat v Romuniji sodeluje več kot desetimi večjimi in tudi manjšimi distributerji. Večji s svojo mrežo učinkovito pokrivajo večino lekarn in bolnišnic, manjši, bolj lokalno usmerjeni distributerji, pa iščejo svoje niše pri kupcih, s katerimi imajo osebne odnose.

5.2.3. Analiza in ocena načela ofenzivnosti distribucijskih kanalov ali mednarodnih prodajnih poti

Izbral sem šest načel, ki jih navaja Hrastelj (T. Hrastelj, 1995, str. 84 – 87), za katere menim, da so najpomembnejša za farmacevtsko podjetje.

5.2.3.1 Podjetja morajo poti obravnavati integralno

Poti imajo začetek v organizacijski sestavi podjetja, končajo pa se pri kupcu, ki je bodisi institucionalen, bodisi industrijski ali pa posamičen. Podjetje mora obdelovati distribucijske kanale na vseh ravneh vmesnih kupcev, ki vključuje tudi končnega kupca. Tradicionalno so podjetja obravnavala poti kot zunanje dele distribucijskega sistema, ne pa kot poti, ki imajo svoj začetek v njihovi organizacijski sestavi. Prav tako so jih praviloma obravnavala le do naslednje ravni vmesnih kupcev (Hrastelj, 1995, str. 84).

Krkina prodaja, organizirana v okviru Sektorja marketing in prodaja, je razdeljena na 5 regij – t.i. *prodajnih stebrov*, ki so določene po geografskem principu. Romunija spada v regijo *Jugovzhodna Evropa*, v kateri so poleg nje še države, ki so nastale iz bivše Jugoslavije (razen Slovenije, ki predstavlja posebno regijo), Bolgarija in Albanija. Način dela s kupci v tej regiji je podoben in se razlikuje od sodelovanja s kupci npr. iz Rusije ali Poljske, ki pripadata drugim regijam. Regije so razdeljene na posamezne *profitne centre*, ki so lahko posamezne države (npr. Romunija) ali pa skupine držav (npr. Baltske države). V regijah se določa prodajna strategija posameznih trgov, operativno pa so zadolžene za naročanje proizvodnji oziroma planiranje in vodenje zalog izdelkov, dobavo izdelkov kupcem ter izterjavo dolgov.

Krka je s svojimi največjimi kupci v Romuniji, ki so večinoma tudi distributerji zdravil, v vsakodnevem stiku, bodisi preko prodajne službe v Sloveniji, bodisi preko predstavništva

Poleg ključne vloge, ki jo ima predstavništvo na področju promocije zdravil oziroma pri komunikacijah, je zelo pomembno njegovo delovanje na področju prodajnih poti. Predstavništvo sodeluje pri pripravi strategij uvajanja novih proizvodov na trg, komuniciranja in prodajnih poti, sooblikuje plane prodaje, promocije, organizira in izvaja raziskave trga, medicinsko-informativno dejavnost ter sodeluje pri izvajanju komercialnih aktivnosti. Menim, da je začela Krka v Romuniji sistematično in ofenzivno delovati šele po

odprtju predstavništva, pred tem je na podlagi pomanjkljivih informacij bolj ali manj slučajno izkoriščala priložnosti za prodajo v določene tržne niše.

Večina veletrgovcev razvršča svoje dobavitelje po pomembnosti in prizadevati si moramo, da dosežemo pri ključnih distributerjih raven najvišje prioritete. Kot primer, ko je Krka dosegla pri kupcu najvišjo prioriteto, lahko navedemo kupca, ki komercialiste stimulira na podlagi prodaje (le) Krkinih izdelkov.

Kupec je za podjetje zelo važen vir informacij, saj od njega izvemo marsikaj o povpraševanju po naših izdelkih in izdelkih konkurence, o tržnih priložnostih in pasteh. Ključni kupci v Romuniji obveščajo Krkino predstavništvo v Romuniji o svoji prodaji Krkinih izdelkov lekarnam ali bolnišnicam in te informacije so osnova za usmerjanje promocijskih akcij. Po drugi strani pa tudi kupec od proizvajalca pridobiva pomembne informacije, na podlagi katerih načrtuje in izvaja svoje dejavnosti.

Naslednji člen na poti zdravila od proizvajalca do uporabnika so farmacevti in zdravniki, ki predstavljajo ciljno skupino pri komunikacijskem spletu proizvajalca. Farmacevtsko podjetje z njimi komunicira predvsem preko svojih strokovnih informatorjev, pa tudi preko strokovnih časopisov, kongresov in simpozijev ter raznih srečanj. Strokovna javnost ima tudi dostop do strokovnih informacij o zdravilih na Krkini spletni strani, naročanje zdravil preko interneta pa zaenkrat ni dovoljeno.

Menim, da podjetje temu načelu posveča veliko pozornosti in ocenjujem integralno obravnavanje poti s 15 od 20 možnih točk.

5.2.3.2 Prodajne poti moramo redno pregledovati

Podjetja prepogosto obravnavajo poti kot stalne in predolgo vztrajajo pri ustaljenih poteh. Najmanj enkrat letno je potrebno pregledati in izpopolniti obstoječe prodajne poti, kar lahko opravijo podjetja sama ali pa njihovi izvedenci. (Hrastelj, 1995, str. 85)

Z najpomembnejšimi kupci je Krka v stalnem stiku preko svojega predstavništva v Romuniji. Najmanj tri-krat letno se vodi prodaje sestane z vodstvom podjetja – kupca, da bi pregledali uresničevanje zastavljenih načrtov. Situacija na romunskem trgu zdravil se zelo hitro spreminja: enkrat je bolje prodajati v bolnišnice, drugič spet spodbujati prodajo v lekarnah, kadar na trgu ni dovolj denarja, je bolje za določen čas zaustaviti prodajo itd. S kupci se sklepajo enoletne pogodbe, zato je konec leta čas za temeljito analizo prodajno plačilnih pogojev in uvedbo morebitnih sprememb. Plačilno-prodajni pogoje potrdi Uprava Krke in ti so osnova za pogajanja s kupci, s katerimi se potem sklene nova enoletna pogodba. Menim, da takšen sistem omogoča stalno preverjanje ustaljenih prodajnih poti in odpira možnost za morebitne spremembe.

Z rastjo prodaje želi vedno več manjših distributerjev ali pa celo lekarn direktno uvažati Krkina zdravila. Preveliko število kupcev bi podražilo distribucijo, tveganje zaradi morebitnega neplačevanja bi se povečalo, omajali bi se odnosi z obstoječimi velikimi kupci, hkrati pa ne to bi prispevalo k večji prodaji. Krka zato neposredno sodelovanje z relativno majhnim številom uvoznikov in nove kupce načeloma vljudno zavrača ter jih napoti na svoje direktne uvoznike. Vsakega od potencialnih novih kupcev pa je potrebno

temeljito preveriti, da se ne bi izkazalo, da gre za novega velikega igralca na farmacevtskem trgu.

Obvladovanje tega načela ocenjujem s 13 od 15 možnih točk.

5.2.3.3 Strategija »Multichaneling«

Današnji trgi silijo podjetja v proučevanje in privzemanje netradicionalnih poti, neobičajnih za izdelke in storitve, ki jih tržijo. Drobljenje trgov po segmentih, nišah in mikrosegmentih lahko pripelje do dejanskih sporov med dosedanjimi in novimi potmi, saj so meje med tržnimi segmenti čedalje bolj pomične (Hrastelj, 1995, str. 85)

Krkine distributerje v Romuniji lahko razdelimo glede na to, ali pokrivajo celotno državo ali delujejo lokalno:

- Največji veletrgovalci pokrivajo področje celotne države in so sposobni v treh dneh oskrbeti vse lekarne in bolnišnice v Romuniji. V to skupino spadajo Krkini ključni kupci.
- V določenih primerih lahko manjši lokalni distributerji plasirajo v bolnišnice ali lekarne zdravila, ki jih veliki veletrgovci sicer ne bi mogli. Razlog za to so lahko osebne zveze ali pa specializacija za distribucijo nišnih preparatov, npr. zdravila za tuberkulozo.

Krkine kupce lahko ločimo tudi po tem, ali so specializirani za prodajo v bolnišnice, lekarne ali morda za prodajo državnim institucijam. V Romuniji zaenkrat še ni distributerja, ki bi dobro pokrival vse tri našteje segmente, saj vsak izmed njih zahteva svoj pristop.

Ena izmed možnih distribucijskih poti bi bila v sodelovanju z domačim farmacevtskim podjetjem, ko bi Krka lahko vstopila v segmente, kjer izdelkov ne trži npr. v nižjem cenovnem nivoju. Takšnega načina distribucije se Krka v Romuniji zaenkrat še ne poslužuje.

Menim, da Krka to načelo dobro obvladuje zadovoljivo in ga ocenjujem s 7 od 10 točk.

5.2.3.4 Kooperacije med člani poti

Dejavni člani so koristnejši od pasivnih udeležencev. V interesu vseh členov je, da sodelujejo, saj s tem lahko povečujejo prodajo, hkrati pa izdelkom dodajajo vrednost. Distributer tako lahko v sodelovanju s proizvajalcem opravlja akcije pospeševanja prodaje, merchandising ali celo promocijo zdravil.

Če pride med podjetjem in kupci do nesoglasij, je potrebno te spore upravljati. Popolno izločanje sporov lahko vodi v samozadovoljstvo, to pa ponavadi ne prinaša napredka. Sodelovanje med člani poti pomeni dialog in ne le enostransko vsiljevanje interesov ene strani drugi strani.

Pri uvajanju novih zdravil Krka organizira izobraževanja za svoje strokovne sodelavce, na katera povabi strokovne sodelavce veleddrogerij, saj morajo tudi oni v določeni meri poznati zdravila, ki ji prodajajo. Prodajno osebje kupcev je redno vabljeno tudi na seminarje, ki jih Krkina promocijska služba organizira za zdravnike in farmacevte. Predstavniki distributerjev se takšnih srečanj radi udeležujejo, saj so to priložnosti, da pridobijo nova znanja o izdelkih, ki jih prodajajo, poleg tega pa krepijo stike s Krkinimi strokovnimi sodelavci in se srečajo z ljudmi, ki odločajo o porabi določenega zdravila – zdravniki in farmacevte.

Nekateri distributerji tudi sami organizirajo strokovna srečanja zdravnikov in predvsem farmacevtov, na katerih sodelujejo tudi Krkini strokovni sodelavci.

Obvladovanje obravnavanega načela ocenjujem s 17 od 20 možnih točk.

5.2.3.5 Hitra odzivnost (Quick response)

Čas postaja v primerjavi s stroški vse bolj pomemben konkurenčni dejavnik.

Mnogi veleddrogeristi – uvozniki zdravil v Romuniji zatrjujejo, da je ena izmed prednosti Krke ravno hitrost in kvaliteta dobav. Medtem ko preteče pri nekaterih konkurenčnih podjetjih od kupčevega naročila do dobave izdelkov več kot mesec dni, Krka blago dostavi v manj kot tednu dni. To lahko doseže z dobrim planiranjem izdelkov, kvalitetno izdelavo izvozne dokumentacije, utečenimi transportnimi potmi in dobrimi odnosi z distributerji.

Krka ima v Sloveniji status pooblaščenega izvoznika, kar je bistveno skrajšalo čas opravljanja carinskih formalnosti. Da je lahko pridobila ta status, je bilo potrebno prilagoditi informacijski sistem na nabavni in prodajni strani, uvesti popolno sledljivost vsakega materiala ter izobraziti odgovorne osebe. Z vpeljavo tega sistema so se znižali stroški izvoza (npr. ni potrebno izpolnjevati obrazcev EUR-1), skrajšal čas od fakturiranja do takrat ko kupec prejme blago, po drugi strani pa se je povečala odgovornost podjetja in tudi osebna odgovornost pooblaščenih oseb za pravilno izvajanje carinskih predpisov.

Menim, da omenjeno načelo hitre odzivnosti Krka uveljavlja zelo dobro in to ocenjujem z 18 od 20 točk.

5.2.3.6 Upoštevanje diverzificiranosti dejavnosti podjetij in sistemov

Med udeleženci mednarodnih distribucijskih poti je prišlo v zadnjih treh desetletjih do pomembnih sprememb. Predvsem se je premaknila meja med proizvajalci in trgovci, ki pogosto nastopajo s privatnimi trgovskimi znamkami kot organizatorji pogodbene izdelave, v nekaterih primerih pa so se prelevili iz prodajnih zastopnikov proizvajalcev bolj v nakupne zastopnike porabnikov (Hrastelj, 1995, str. 86)

Danes imajo največji veletrgovci bistveno boljša pogajalska izhodišča do proizvajalcev, kot so jih imeli še pred petimi leti. Stopnja kontrole proizvajalcev je bistveno nižja, zato je logično obrambno vedenje nekaterih velikih farmacevtskih podjetij, ki se z distributerji

strateško vertikalno povezujejo na kapitalski osnovi. To je storil SmithKlineBeecham z nakupom domačega proizvajalca Europharm in s tem hkrati pridobil tudi njegovo razprostranjeno distribucijsko maloprodajno mrežo.

Krka, kot proizvodno farmacevtsko podjetje, distribucijo zaenkrat prepušča specialistom – veletrgovcem in z njimi gradi partnerski, ne tekmovalni odnos. Distribucija zdravil zahteva drugačna znanja in pristope kot jih poseduje in razvija Krka kot proizvodno farmacevtsko podjetje in njihova osvojitve bi zahtevala veliko finančnih in človeških virov. Krka se kot proizvodno podjetje se zaenkrat v distribucijo zdravil v Romuniji ne spušča.

Na drugi strani je pri mnogih veletrgovcih z zdravili v Romuniji opaziti težnjo, da bi diverzificirali svojo dejavnost in se začeli ukvarjati tudi s proizvodnjo zdravil. Največji romunski distributer zdravil je tako v procesu privatizacije kupil srednje veliko farmacevtsko tovarno, vendar jo je kmalu prodal nekemu madžarskemu farmacevtskemu proizvajalcu. Spet drugi veletrgovec z zdravili pod svojo blagovno znamko trži vitaminsko linijo zdravil, ki jih zanj proizvaja neko manjše romunsko farmacevtsko podjetje.

Ocenjujem, da podjetje deluje na tem področju dokaj pasivno, zato ocenjujem to načelo s 7 od 15 možnih točk.

5.2.3.6 Skupna ocena ofenzivnosti distribucije

Izračun ocene ofenzivnosti distribucije podjetja Krke za farmacevtske izdelke na romunskem trgu je prikazan v tabeli 19.

Podjetje je od možnih 100 točk doseglo 77 točk, iz česar lahko sklepamo, da na romunskem trgu izvaja ofenzivno distribucijo.

Tabela 19. Ocena ofenzivnosti distribucije Krke, d.d., Novo mesto na romunskem trgu

Načelo	Število možnih točk	Število doseženih točk	Delež
Podjetja morajo obravnavati poti integralno	20	15	19,5%
Prodajne poti moramo redno pregledovati	15	13	16,8%
Strategija »Multichaneling«	10	7	9,1%
Kooperacije med člani poti	20	17	22,1%
Hitra odzivnost (Quick response)	20	18	23,4%
Upoštevanje diverzificiranosti dejavnosti podjetij in sistemov	15	7	9,1%
SKUPAJ	100	77	100,0%

Vir: Subjektivna ocena pisca

Največji prispevek k skupnemu številu točk daje hitra odzivnost, ki doprinese 23,4% k doseženi oceni, s tem da je njena utež 20% najvišje možne skupne ocene. Načelo integralnega obravnavanja poti doprinese k skupni oceni 20%, njena utež pa je ravno tako 20%. Dobro so ocenjena tudi načela kooperacije med člani poti in redno pregledovanje

prodajnih poti. Strategija Multichaneling znaša 10% skupne možne ocene, doprinese pa 9,1% k skupni doseženi oceni. Še najslabše je podjetje ocenjeno po načelu upoštevanja diverzificiranosti dejavnosti podjetij in sistemov, katerega ocena doprinese le 9,1% k skupni oceni, sicer pa tu utež predstavlja 15% skupne ocene.

5.3 Cena in prodajni pogoji

Cena in prodajni pogoji, ki vključujejo tudi sistem popustov in ostala pogodbeno določila, je enakovredna sestavina trženjskega spleta. To je praktično edina sestavina, ki prinaša prihodek – ostale predstavljajo namreč le stroške. Podjetje ceno določi pri uvedbi novega izdelka na trg in se pri tem odloča, kako bo izdelek uvrstilo glede na kvaliteto in ceno. Cena, ki jo podjetje določi, privede do različne stopnje povpraševanja in tako različno vpliva na izpolnjevanje ciljev podjetja.

5.3.1. Cenovna elastičnost in metode oblikovanje cen

Odnos med različnimi cenami in različnimi nivoji povpraševanja lahko opredelimo s **cenovno elastičnostjo**, ki jo izračunamo z naslednjo formulo:

$$\text{Cenovna elastičnost povpraševanja} = \frac{\text{Sprememba v količini povpraševanja (\%)}}{\text{Sprememba cene (\%)}}$$

Cenovna elastičnost nam pove za koliko se spremeni količina povpraševanja, če se cena spremeni za določen %. Pri tem velja, da kolikor bolj je posamezniku izdelek potreben, toliko manjši vpliv ima sprememba cene na povpraševano količino in povpraševanje je manj elastično povpraševanje. Zdravila zasedajo v hierarhiji potreb visoko mesto, zato lahko ugotovimo nizko cenovno elastičnost povpraševanja po zdravilih. Da ne bi prihajalo do zlorab s strani proizvajalcev, v proces uravnavanja cen posega tudi država, saj bi ob neupoštevanju etičnih vidikov pri oblikovanju cen, zdravila lahko presegla razumljivo in tudi ekonomsko upravičeno raven. V Romuniji na Ministrstvu za zdravstvo obstaja poseben oddelek, ki proizvajalcem odobri ceno zdravila (v USD) in uvozniki lahko uvozijo zdravila le po tej ceni. Predpisane so tudi maksimalne marže veletrgovcev in lekarn.

Povpraševanje določa zgornjo raven cene, ki jo podjetje lahko določi za svoj izdelek, spodnji nivo pa določijo stroški. Ceno tako lahko določamo z različnimi metodami (P. Kotler, 1994, str.607-615):

- nadgradnjo proizvodnih stroškov z določenim odstotkom marže,
- oblikovanje cen glede na ciljno raven dobička in glede na analizo praga pokritja stroškov,
- oblikovanje cen na osnovi s strani potrošnika sprejete vrednosti,

- na tekočih cenah temelječo metodo (ki izhaja iz cen konkurenčnih izdelkov),
- oblikovanje cen v zaprem krogu (pri ponudbah na javne razpise),
- psihološko oblikovanje cen (ki izhodišča spoznanja psihologije o potrošnikovem videnju povezave med ceno in kakovostjo ter o cenovnih okvirih).

Običajno pri oblikovanju cene upoštevamo kombinacijo več metod.

5.3.2 Analiza in ocena načel ofenzivnega oblikovanja cen

Izmed desetih načel ofenzivnega oblikovanja cen sem izbral šest, ki se mi zdijo še posebej pomembna pri prodaji zdravil v Romuniji (T. Hrastelj, 1995, str. 90 – 92):

5.3.2.1 Poznavanje dinamike cen

Podjetje mora odločitve glede cen sprejemati hitro, kljub temu pa mora dobro poznati, kako občutljiv je določen trg na ceno. Celoten trg (oziroma tržni segment) je lahko na ceno relativno neobčutljiv, medtem ko so porabniki lahko občutljivi glede cene posameznega izdelka (blagovne znamke).

Pomen cenovnega dejavnika lahko preprosto analiziramo z uporabo splošnih meril, kot so:

- *Pogostost nakupa.* Izdelki na trgu, kjer je pogostost nakupa visoka (otroška hrana, tudi nekatera zdravila), so bolj občutljivi na ceno.
- *Stopnja nujnosti izdelka.* Pri izdelkih, ki jih porabniki nujno potrebujejo (zdravila!), splošna sprememba cene vseh izdelkov na trgu ne bo bistveno vplivala na povpraševanje, pri posameznih izdelkih pa je pomen cenovnega dejavnika že večji.
- *Cena enote.* Pri nakupu dragih izdelkov ali storitev (počitnice, avtomobil, pohištvo) porabnik ponavadi bolj preudarja in analizira svoj nakup.
- *Primerjalnost.* Nekateri izdelki je težje primerjati med seboj, kar vpliva na manjši pomen cenovnega dejavnika.
- *Modnost.* Nekateri izdelki (visoka kozmetika, oblačila) se poslužujejo visokih cen kot načina uveljavljanja kvalitete.

V tabeli 20 sem analiziral pomen cenovnega dejavnika za dva Krkina izdelka v Romuniji: tablete Enap, ki so namenjene zdravljenju visokega pritiska ter pri srčnem popuščanju in injekcije Virolex, s katerimi zdravimo virusne okužbe herpesa predvsem pri bolnikih, ki niso pri zavesti. Zdravilo proti visokemu krvnemu pritisku mora bolnik jemati vsak dan dolga leta, Virolex injekcije pa so potrebne le pri virusni okužbi in še to le dokler se bolnik nahaja v komi in zdravila ne more zaužiti oralno. Obe zdravili sta nujno potrebni, pri virusni okužbi z nekaterimi oblikami herpesa, ko je bolnik v komi, pa je takojšnje zdravljenje življenjskega pomena. Cena injekcije je visoka, zdravilo pa se ne more

primerjati s kakšnim drugim zdravilom, saj ga v Romuniji ni. Pri Enapu so stroški na enoto nizki, bolnik pa lahko izbira še med osmimi drugimi znamkami tega zdravila. Tudi modnost oziroma status ima določeno vlogo pri izbiri tega zdravila, saj se določen sloj bolnikov (ali zdravnikov) odloča za zdravila proizvajalcev iz Zahodne Evrope ali ZDA, nekateri ne bodo predpisali (vzeli) npr. indijskega zdravila, drugi spet dvomijo (največkrat upravičeno) v kvaliteto domačih, romunskih zdravil.

Tabela 20: Pomen cenovnega dejavnika za Enap tablete in Virolex injekcije v Romuniji

	ENAP tablete	VIROLEX injekcije
Pogostost nakupa	Zelo visoka	Nizka
Nujnost	Visoka	Zelo visoka
Stroški na enoto	Nizki	Visoki
Primerjalnost	Visoka	Nizka
Modnost	Srednja	Nizka
POMEN CENOVNEGA DEJAVNIKA:		
- NA TRG	Nizek	Nizek
- NA IZDELEK	Srednji	Nizka

Vir: Subjektivna ocena

Po analizi splošnih meril za ti dve zdravili lahko sklepamo, da je pomen cenovnega dejavnika na posamezen trg sicer nizek, je pa srednje pomemben za Enap in nizek za Virolex injekcije.

Menim, da podjetje dobro pozna dinamiko cen za farmacevtske izdelke v Romuniji in obvladovanje tega načela ocenjujem s 16 od 20 možnih točk.

5.3.2.2 Upoštevanje drugih storitev

Podjetja v konkurenčnem boju ponudijo tudi druge storitve, na primer kreditne.

Zaradi slabe plačilne sposobnosti romunskega sistema zdravstvenega zavarovanja, ki obveznosti do lekarn in predvsem bolnišnic poravnava počasi in neredno, so proizvajalci, ki želijo prodajati v Romuniji, primorani veletrgovcem dajati ugodne kreditne pogoje. Večina proizvajalcev zdravil kreditira veletrgovce med 90 do 240 dni, tisti, ki pa prodajajo izključno bolnišnična zdravila pa še dlje. Nacionalna zdravstvena zavarovalnica poravnava bolnišnicam stroške za zdravila s polletnim zaostankom, lekarnam pa poravna delež stroškov za zdravila, ki ga krije pacientom – zavarovancem v povprečju v treh mesecih.

Tveganje je visoko in proizvajalci skušajo priti do denarja čimprej, zato stimulirajo predvsem plačevanje z različnimi oblikami rabatov. Ti so vezani na obseg prometa in plačila v dogovorjenem roku ali pred njim.

Krka omenjeno načelo upošteva s tem, da največjim kupcem nudi ugodne kreditne pogoje na eni strani in s stimulativnim sistemom boniranja za plačevanje pred ali v plačilnim rokom na drugi strani.

Obvladovanje tega načela ocenjujem s 14 od 20 možnih točk.

5.3.2.3 Upoštevanje tradicionalnih uveljavljenih oblik plačila

Dogovor varnega plačila je osrednja točka vsakega poslovnega dogovora in pogodbe. Zaradi nerazvitosti finančnega trga oziroma težkega in dragega pridobivanja inštrumentov zavarovanja plačil imajo v Romuniji bistveno prednost fleksibilna podjetja, ki znajo oceniti in potem nositi tveganje poslovanja z romunskimi partnerji.

Krka z večino partnerjev v Romuniji posluje na odprto, pri čemer ima za vsakega izmed njih izdelano interno boniteto, ki je narejena na podlagi izkušenj pri poslovanju z njim. Vsak izmed kupcev ima tako zgornji limit, do katerega se mu v primeru, da nima zapadlih terjatev, še odpremlja, ko pa je dosežen, mora kupec, ki želi prejeti novo pošiljko, zapreti nekaj terjatev. Limit v primeru dobrega poslovanja raste in je pri dobrih dolgoletnih partnerjih lahko zelo visok.

V primeru, da kupec ne poravna obveznosti v roku, se mu pošlje opomin, dobava novega blaga pa je ustavljena. V kolikor kupec ne poravna obveznosti po nekaj opominih, sledi skrajni ukrep, tožba na sodišču. Kljub temu, da opisani način poslovanja izgleda izjemno tvegan, saj temelji predvsem na zaupanju med Krko in kupcem, se je v petih letih samo enkrat primerilo, da kupec ni poravnal svojih obveznosti, pri tem pa je šlo za relativno majhen znesek.

Preden začne podjetje Krka poslovati z določenim partnerjem na odprto, preveri njegovo boniteto. Tudi če je novi kupec ocenjen kot soliden plačnik, Krka zahteva za prve odpreme predplačila in sicer do relativno visokega zneska. Začetna predplačila so neke vrste filter, s katerim skuša Krka izločiti podjetja, ki so premajhna in s katerimi bi bilo tvegano poslovati. Kot že rečeno, je v Romuniji registriranih preko 450 distributerjev zdravil in z večino njih bi bilo poslovanje zelo tvegano.

Uveljavljanje omenjenega načela ocenjujem s 16 od 20 možnih točk.

5.3.3.4 Pripravljenost prevzemanja valutnih tveganj

Danes sodijo valutna tveganja med najpomembnejša tveganja v mednarodnem poslovanju. Izvoznik si z oblikovanjem cen v valuti uvoznika lahko pridobi pomembno konkurenčno prednost. Izvoznik lahko poskuša oblikovati cene FCO kupčevo skladišče in za kupca

izenači uvozni posel z domačim. Na ta način si lahko kupec poenostavi uvozni postopek in organizacijo (Hrastelj, 1995, str. 91)

Eno izmed najpomembnejših tveganj v državi s približno 40% letno inflacijo in drsečim tečajem je prav gotovo valutno tveganje. Izvozniki v Romunijo oziroma proizvajalci se skušajo zaščititi tako, da cene postavijo v tretji valuti, največkrat v USD. Veleprodajna cena zdravil se oblikuje pri uvozu na podlagi uvozne cene (CIP Bukarešta), trenutnega tečaja, dovoljenih marž, dovoljenega pribitka za valutno tveganje ter DDVja. Ministrstvo za zdravstvo torej uvoznikom priznava določen pribitek na uvozno ceno tudi za valutno tveganje, ki trenutno znaša 9%. Preden uvoznik – veletrgovec izdelek proda in zanj prejme plačilo, lahko minejo tudi trije meseci, včasih pa tudi več in je ves ta čas izpostavljen velikemu valutnemu tveganju. Če se je v tem času zgodila devalvacija, ki je presegla 9%, je lahko ob del marže ali celo v izgubi. Marca leta 1997 se je devizni tečaj v tednu dni dvignil za preko 40% in uvozniki so skušali prevaliti izgube, ali vsaj del njih, na tuje dobavitelje zdravil in so v večini primerov tudi uspeli. Kdo in v kolikšni meri bo pokrival morebitne valutne izgube, je torej predvsem odvisno od pogajalskih izhodišč partnerjev.

Podjetje Krka v Romuniji valutno tveganje prenaša na svoje kupce. Le-ti so za delovanje v razmerah devalvacije že dobro usposobljeni, zato je takšna rešitev trenutno boljša od možnosti, da bi Krka sama skušala kontrolirati valutna tveganja.

Ravnanje podjetje po tem načelu ocenjujem s 15 od 20 možnih točk.

5.3.2.5 Ustvarjalna uporaba cenovnih strategij med trgi

Pri oblikovanju cen za različne trge lahko podjetja uporabljajo naslednje pristope (Previšič, 1999, str.631):

- *Doseganje izjemnih cen na vseh mednarodnih trgih* praviloma lahko dosežejo le velika mednarodna podjetja, ki imajo v svoji dejavnosti vodilno vlogo ali monopolni položaj;
- *Oblikovanje različnih cen za vsak trg* je strategija, s katero se skuša podjetje čimbolj prilagoditi cenovnim razmeram posameznega trga in dejavnosti konkurence. Pri tem se podjetje ukvarja z vprašanjem, kakšne naj bodo cene znotraj posameznega nacionalnega trga ali znotraj posamezne regije. Pri tem upošteva predvsem naslednje kriterije: cene izdelkov konkurentov, kupna moč prebivalstva, BDP države, letna gospodarska rast, razvitost trga, ipd. Takšen pristop lahko zanemarja dejanske stroške, ki jih ima podjetje pri distribuciji in promociji na določenem trgu in niso popolnoma vključeni v ceno izdelka. Ta strategija je možna le, če se dajo trgi učinkovito osamiti.
- *Oblikovanje cen na osnovi stroškov na vsakem posameznem trgu* je pristop, pri katerem podjetja upoštevajo vse stroške za posamezen izdelek na določenem trgu in dodajo stopnjo marže. Takšen pristop je pogost v praksi, odpove pa, ko poskuša podjetje osvojiti tudi oddaljene trge, kjer so lahko visoki stroški distribucije.

Krka pri oblikovanju cen uporablja strategijo različnih cen za posamezne trge, vendar z določenimi omejitvami: praviloma izdelku ne zniža cene do nivoja, ki ga stroškovno (vključujoč promocijo in distribucijo) ne bi prenesel. Ker je Romunija dobro izoliran trg

(predvsem zaradi strogih zahtev po izključno romunski embalaži), lahko podjetje dobro uveljavlja omenjeno načelo.

Ravnanje podjetja glede omenjenega načela ocenjujem z 9 od 10 možnih točk.

5.3.2.6 Ceno popravimo

Če smo ceno napačno oblikovali, jo moramo hitro popraviti. Ko smo se odločali o ceni, smo lahko imeli na razpolago pomanjkljive podatke in smo izdelek napačno pozicionirali. Lahko so se tudi spremenile okoliščine (npr. prihod novega konkurenta), kar zahteva hitro reakcijo.

Pri tem je potrebno poudariti, da mora pri zdravilih vsako spremembo cene odobriti pristojna služba na Ministrstvu za zdravstvo. Le ta praviloma brez problemov odobrava le znižanja cen, povišati ceno pa je težko, zato je pomembno, da prvotna cena ni bila postavljena prenizko.

Izvajanje tega načela ocenjujem z 8 od 10 možnih točk.

5.3.2.7 Skupna ocena ofenzivnosti oblikovanja cen in prodajnih pogojev

V tabeli 21 je prikazan izračun ocene ofenzivnosti oblikovanja cen in prodajnih pogojev podjetja Krke v Romuniji.

Tabela 21. Ocena ofenzivnosti oblikovanja cen in prodajnih pogojev Krke za farmacevtski program na romunskem trgu

Načelo	Število možnih točk	Število doseženih točk	Delež
Poznavanje dinamike cen	20	16	20,5%
Upoštevanje drugih storitev, na primer kreditnih	20	14	17,9%
Upoštevanje tradicionalnih uveljavljenih oblik plačila	20	16	20,5%
Pripravljenost prevzemanja valutnih tveganj	20	15	19,2%
Ustvarjalna uporaba cenovnih strategij med trgi	10	9	11,6%
Ceno popravimo	10	8	10,3%
SKUPAJ	100	78	100,0%

Vir: Subjektivna ocena pisca

Podjetje je od 100 možnih točk doseglo 78 točk, kar pomeni, da izvaja ofenzivno oblikovanje cenovne politike in prodajnih pogojev.

Podjetje dobro pozna dinamiko cen v Romuniji in uveljavlja načelo upoštevanja tradicionalnih oblik plačila, saj je vsako od omenjenih načel prispevalo po 20,5% k skupni oceni. Podjetje ofenzivno uveljavlja tudi načeli ustvarjalne uporabe cenovnih strategij med trgi in strategijo renegociacije cene.

Nižjo oceno je podjetje dobilo predvsem pri upoštevanju drugih storitev, saj je to načelo doprineslo 17,9% k skupni oceni, njegova utež pa znaša 20%, ter malenkost višjo pri pripravljenosti prevzemanja valutnih tveganj (19,2% deležev skupnem številu točk).

5.4. Komunikacije

Pri komunikacijah, kot eni izmed štirih sestavin trženjskega spleta gre za prenos obvestila kupcu, porabniku ali prodajni poti, s katerim si prodajno podjetje prizadeva povedati, zakaj naj kupijo določen izdelek ali poslujejo z njim.

Komunikacijski splet ali komunikacijske poti sestavljajo:

- oglaševanje, ki je katerakoli plačana oblika predstavitve izdelkov, storitev v medijih,
- pospeševanje prodaje so kratkoročne akcije, ki neposredno prispevajo k povečanju prodaje,
- odnosi z javnostmi predstavljajo splet dejavnosti namenjenih pospeševanju, vzdrževanju in zaščiti imagea podjetja,
- osebna prodaja je ustna predstavitev izdelkov ali storitev osebam, ki kupujejo, ki o nakupih odločajo in nanje vplivajo.

Razvijanje procesa komuniciranja obsega po Kotlerju osem faz (1994, str.:711 – 750):

- identificiranje ciljne javnosti,
- postavitve ciljev komuniciranja,
- oblikovanje sporočila,
- izbira kanalov komuniciranja,
- razporeditev skupnih sredstev za komuniciranje,
- odločitve o promocijskem spletu,
- ocena rezultatov promocije,
- upravljanje in koordinacija celotnega procesa komuniciranja.

V nadaljevanju bom po fazah procesa komuniciranja analiziral posebnosti na področju farmacevtskih izdelkov ter ocenjeval ofenzivnost Krkinega nastopanja.

5.4.1. Identificiranje ciljne javnosti

Ciljno javnost lahko predstavljajo

- potencialni kupci izdelkov,
- uporabniki,
- tisti, ki odločajo o nakupu in
- tisti, ki vplivajo na nakup.

Pri zdravilih na recept predstavljajo ciljno javnost zdravniki ter farmacevti. V primeru konkretnega zdravila se ciljna javnost zdravnikov seveda zoži na specialnosti, ki zdravijo določene bolezni. V primeru zdravila Ciprinol, ki je protimikrobno zdravilo za zdravljenje težjih infekcij z določenimi mikroorganizmi, so to pulmologi, urologi, pa tudi splošni zdravniki in internisti.

Pomembno ciljno javnost predstavljajo tudi farmacevti: bolnišnični v veliko primerih odločajo katero zdravilo bodo imeli na zalogi v bolnišnični lekarni, farmacevti v lekarnah –

prodajalnah zdravil na drobno, pa lahko v določenih primerih zamenjajo zdravilo, ki ga je predpisal zdravnik.

Na nakup lahko pomembno vplivajo tudi zdravniki, ki neposredno sicer ne predpisujejo zdravil, so pa lahko pomembni mnenjski vodje, katerih mnenje pomembno vpliva na ravnanje ostalih zdravnikov.

Zelo pomembno ciljno javnost predstavlja zdravstveni sistem, ki močno vpliva na delovanje trga zdravil. Njegove institucije, kot so Ministrstvo za zdravstvo, Agencija za zdravila, Zdravniška in farmacevtska združenja odločajo o bistvenih pogojih prometa z zdravili: izdajo dovoljenje za trženje zdravil, odobravajo prodajne cene, odločajo o kompenzacijah zdravil s strani zdravstvene zavarovalnice itd.

5.4.2 Postavitev ciljev komuniciranja

V tej fazi se odločamo, kakšno reakcijo želimo doseči od izbrane ciljne javnosti. Željena reakcija je seveda nakup in zadovoljstvo, vendar predstavlja le končni rezultat v dolgem procesu odločanja porabnika.

Ciljno javnost želimo prestaviti na višjo stopnjo pripravljenosti za nakup. Pri tem prehaja skozi tri faze: spoznavno, čustveno in odločitveno.

Tabela 22: Hierarhična modela reakcij: AIDA in model hierarhije efektov

FAZE	Model AIDA	Model "hierarhije efektov"
SPOZNAVNA FAZA	Attention = Pozornost ↓	Seznanitev ↓ Poznavanje
ČUSTVENA FAZA	Interest = Interes ↓ Desire = Želja	Všečnost ↓ Preferenca ↓ Prepričanje
ODLOČITVENA FAZA	↓ Action = Akcija	↓ Nakup

Vir: Povzeto po P. Kotler: 1994, str. 718

Model AIDA je eden izmed hierarhičnih modelov reakcij, ki prikazuje kupca, kako gre skozi različne faze: v spoznavni fazi izdelek pritegne njegovo pozornost, v emocionalni fazi se prebudi interes in želja po izdelku, da bi se v odločitveni fazi odločil za akcijo, ki pomeni nakup.

V **modelu hierarhije efektov** prehaja kupec skozi šest faz. Če večji del ciljne javnosti izdelka ne pozna, je naš cilj, da jo z njim **seznamimo**. Pri uvajanju na trg novega zdravila za zdravljenje razjede na želodcu npr. si tako lahko postavimo cilj, da bomo o njem obvestili vse zdravnike specialiste – gastroenterologe in jim pošljemo pismo (mailing). Ciljna javnost je seznanjena, vendar o zdravilu na ta način ni izvedela kaj dosti. Da bi jih **spoznali** z novim zdravilom, lahko organiziramo srečanja – simpozije, na katerih s pomočjo strokovnjakov podrobneje predstavimo delovanje zdravila. Zdravniki lahko tako že kar dosti vedo o izdelku, vendar jim izdelek ni **všeč**, morda ne marajo proizvajalca, saj njegov image ni najboljši v zdravniški javnosti. V tem primeru je naš cilj, da izboljšamo naš image. Morda zdravniki nimajo nič proti novem izdelku niti proti proizvajalcu, pa še vedno raje delajo s starim, preizkušenim, čeprav manj učinkovitim zdravilom. Da bi začeli **preferirati** naš izdelek, bomo morda morali bolj poudariti njegovo učinkovitost, dokazati manj stranskih efektov, jim omogočiti, da poskusijo z njim zdraviti itd. Niti takrat, ko so **prepričani** o izdelku, ni nujno, da ga bodo začeli predpisovati (**nakup**), na to jih lahko navede šele ugodna cena, kritje s strani zdravstvene zavarovalnice ipd.

5.4.3 Oblikovanje sporočila

Idealno sporočilo po modelu AIDA pritegne pozornost (Attention), zadrži interes (Interes), izzove željo (Desire) ter spodbudi akcijo (Action).

S sporočilom skušamo odgovoriti na štiri vprašanja:

- kaj povedati (vsebina sporočila),
- kako to logično povedati (struktura sporočila),
- kako to simbolično povedati (oblika sporočila) in
- kdo bo to povedal (vir sporočila).

Vsebina sporočila. Oceniti moramo, kaj je treba ciljni javnosti povedati, da bi dosegli željeno reakcijo. Pri tem razlikujemo tri vrste apelov:

- *Racionalni apel* je usmerjen na lastni interes ciljne javnosti in je usmerjen na prikaz koristi izdelka, kot so kvaliteta, učinkovitost, prihranek, izvedba.
- *Čustveni apel* skuša prebuditi pozitivna ali negativna čustva, da bi motiviral nakup. Komunikatorji se dostikrat poslužujejo strahu, sramu ali krivde, da bi pridobili ciljno javnost.
- *Moralni apel* je usmerjen na občutke javnosti za pravičnost, poštenost, odgovornost ali moralo in se bolj uporablja pri spodbujanju ljudi, da podprejo določene družbene procese.

Zdravniki, kot najvažnejša ciljna javnost pri predpisovanju zdravil na recept, morajo bolnikom zagotoviti najboljši možni učinek s čim manj stranskimi (neželenimi) učinki, zato lahko trdimo, da je glavni motivacijski vzvod pri njihovem odločanju racionalnost. Ker pa imajo zdravniki danes na voljo izbiro različnih blagovnih znamk za isto učinkovino, lahko sklepamo, da pri izbiri ravnajo dvostopenjsko:

- popolnoma racionalno glede izbire zdravilne učinkovine, s katero bodo dosegli zdravilni učinek,
- čustveno glede izbire določenega zdravila (blagovne znamke).

Struktura sporočila. Učinkovitost sporočila je odvisna ne le od vsebine, temveč tudi od načina, kako bomo logično predstavili vsebino sporočila ciljni javnosti. Pri tem imamo v misli predvsem odločitve o tem, ali bomo v sporočilu predstavili zaključke ali bomo javnosti prepustili, da sama pride do njih, ali bomo uporabili le enostranske ali dvostranske argumente ter v kakšnem vrstnem redu.

Evropska komisija je sprejela smernice 92/28/EEC, ki urejajo področje promocije v farmacevtski industriji, da bi preprečila zlorabe na področju promocije zdravil in uveljavila določena etična pravila. Glede promocijske dejavnosti usmerjene k strokovni javnosti, je predpisano:

- *Informacije se ne smejo razhajati z značilnostmi zdravil.*
- *Podatki naj bodo sodobni, točni, ob tabelah naj se navajajo viri.*
- *Promocijsko osebje naj bo usposobljeno in strokovno podkovano.*
- *Z izjemo manj vrednih in na delo vezanih daril naj se le-teh zdravnikom predpisovalcem ne daje.*
- *Razdajanje zdravil - vzorcev naj bo izjemno, dovoljeno samo strokovnemu osebju ob upoštevanju določenih omejitev.*

Da bi zagotovili objektivnost in etičnost informacije o zdravilu, morajo tiskani materiali (kot npr. oglasi, brošure) vsebovati obvezen del, tki. informacijo za bolnika, ki vsebuje: sestavo zdravila, njegovo delovanje, indikacije, kontraindikacije, previdnostne ukrepe, interakcije z drugimi zdravili, uporabo v primeru nosečnosti in dojenja, doziranje, stranske učinke, ukrepe v primeru predoziranja ter opremo. V preostalem delu sporočila se lahko komunikator osredotoči le na manjši segment, oziroma izpostavi le nekatere ključne prednosti zdravila, pri tem pa ima seveda v mislih ciljno javnost in vsebino sporočila.

Vsa ta pravila veljajo tudi v Romuniji, vendar v praksi prihaja do številnih kršitev ne le s strani podjetij iz Romunije ali izven Evropske skupnosti, temveč tudi s strani podjetij, ki v trženju v zahodni Evropi in v ZDA npr. strogo upoštevajo pravila. Ker meni, da so koristi od kršenja etičnih pravil farmacevtske promocije kratkoročnega značaja, Krka vztraja pri njihovem doslednem upoštevanju.

Oblika sporočila. Pri oblikovanju sporočila se odločamo o njegovi izrazni obliki: v primeru tiskanih oglasov o naslovu, tekstu, ilustraciji, barvah itd, pri radijskem oglasu o besedilu, glasu napovedovalca, glasbi, pri direktni prodaji o izgledu prodajalca, njegovih gestah, frizuri itd.

Tabela 23: Zaupanje ameriških zdravnikov v različne oblike farmacevtske promocije

Dejavnik vpliva na spremembo navad pri predpisovanju zdravil	Uspešnost vpliva (%)
Lastna izkušnja	88
Nasvet kolegov	48

Znanstveni prispevki v literaturi	62
Vplivi prodajnega osebja	20
Oglaševanje	4
Preference bolnikov	2

Vir: Americal Journal of Medicine št. 7, 1982, str. 32

Vir sporočila. Iz tabele 23, ki prikazuje, komu ameriški zdravniki najbolj zaupajo in ki jo lahko v veliki meri posplošimo tudi na zdravnike iz ostalih držav, lahko sklepamo, da so najpomembnejši viri sporočila nasveti kolegov. Največjo težo imajo mnenjski vodje (Opinion Leaders) na posameznih področjih. Pri uvajanju novih zdravil je potrebno torej najprej poiskati pot do zdravnikov, ki uživajo ugled na svojem področju in ki bodo potrdili učinkovitost novega izdelka. Prav tako so pomembni znanstveni prispevki v strokovni literaturi, nekoliko manjši, vendar še vedno pomemben je vpliv prodajnega osebja. Pri prepričevanju zdravniške javnosti igra oglaševanje relativno majhno vlogo.

5.4.4 Izbira kanalov komuniciranja

Obstajata dve vrsti kanalov komuniciranja: osebni in posredni kanali.

Osebni kanali komuniciranja vključujejo dve ali več oseb, ki med seboj direktno komunicirajo. To lahko počnejo osebno, preko telefona, preko televizije, radia, pošte, interneta.

Ločimo lahko:

- **kanale zagovornikov**, ki jih tvori prodajno in promocijsko osebje podjetja,
- **kanale ekspertov**, to so neodvisni strokovnjaki, ki za ciljne kupce pripravijo strokovna mnenja in
- **kanale družbenega komuniciranja**, ki jih tvorijo sosede, prijatelji, družina itd.

Za farmacevtsko promocijo sta pomembna predvsem prva dva kanala. Kanal zagovornikov, ki ga sestavlja visoko usposobljeno promocijsko osebje (Medical Representatives), obiskuje ciljno skupino zdravnikov in farmacevtov in jim osebno predstavlja zdravila. Kanal ekspertov je izrednega pomena pri uvajanju novega zdravila na trg, ko farmacevtsko podjetje najprej poišče najvplivnejše zdravnike in jih skuša prepričati o uporabnosti in učinkovitosti novega zdravila. Lahko rečemo, da je prav ustrezna uporaba osebnih kanalov komuniciranja ključnega pomena za uspeh farmacevtske promocije

Posredni kanali komuniciranja prenašajo sporočila brez osebnega kontakta in interakcije in vključujejo medije, atmosfero in dogodke. Čeprav manj pomembni od osebnih kanalov za promocijo zdravil na recept, jih vseeno v določeni meri vključujemo v promocijo. V mislih imamo predvsem oglaševanje v strokovnih publikacijah ter dogodke, kot so npr. sponzoriranje določenih športov, dobrodelnih ali zdravstvenih ustanov, da bi dosegli specifične učinke komuniciranja s ciljno javnostjo. Podjetje Merck & Co. iz ZDA, ki med drugim izdeluje zdravila za zdravljenje AIDS-a je tako konec leta 1999 v Romuniji z

velikim v medijih objavilo namero, da bo Ministrstvu za zdravstvo darovalo 2 milijona USD vredno opremo za odkrivanje AIDS-a. V letu 2000 je za nekajkrat porasla prodaja njihovih izdelkov za zdravljenje AIDS-a, katerih plačnik je v največji meri prav Ministrstvo za zdravstvo.

5.4.5 Razporeditev sredstev za komuniciranje

Koliko sredstev nameniti za promocijo predstavlja eno izmed najtežjih trženjskih odločitev. Štiri metode, ki jih pri odločanju podjetja največkrat uporabljajo, so:

- **Arbitrarna metoda.** Višina sredstev za promocijo je določena na podlagi ocene, koliko si podjetje lahko privošči za te namene. Ta metoda popolnoma zanemarja vlogo promocije kot investicije in njen neposredni vpliv na obseg prodaje.
- **Metoda deleža od prodaje.** Podjetje določi višino sredstev za promocijo v obliki določenega deleža prodaje (tekoče ali planirane). Prednost te metode je, da se stroški promocije menjajo v skladu z zmožnostmi podjetja in to zadovoljuje finančni management podjetja. Prav tako ta metoda spodbuja vodstvo podjetja, da razmišlja na osnovi odnosov med stroški promocije, prodajne cene ter dobička na enoto izdelka. Osnovna pomanjkljivost te metode je, da smatra prodajo kot vzrok promocije in ne kot njeno posledico. Ponavadi ta metoda odvrača od agresivnejšega nastopanja in ne spodbuja oblikovanja promocijskih sredstev za vsak posamičen izdelek v takšni meri kot bi si ga zaslužil.
- **Metoda primerjave s konkurenco.** Podjetje določi višino sredstev za promocijo na podlagi podatkov o tem, koliko za to namenjajo ostala podjetja v panogi.
- **Metoda ciljev in nalog.** Po tej metodi podjetja definirajo cilje ter naloge, da bi se ti cilji dosegli ter ocenijo stroške izvedbe. Vsota vseh stroškov za izvedbo nalog predstavlja skupno vsoto sredstev namenjenih promociji.

V Krki se skupna sredstva za promocijo na posameznem regionalnem trgu določijo na podlagi odstotka planirane prodaje, znotraj te vsote pa se delijo po metodi ciljev in nalog. Izdelki se nahajajo namreč na različnih stopnjah v življenjskem ciklusu in tako uveljavljeni izdelki (kruhonosci) generirajo sredstva za lansiranje novih izdelkov.

5.4.6. Odločitve o promocijskem spletu

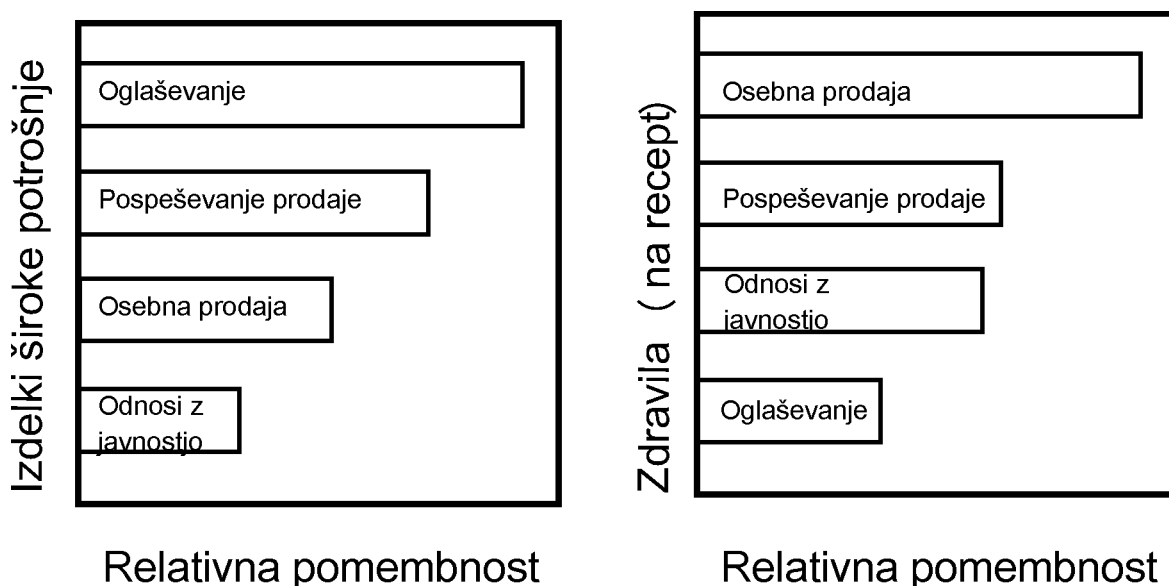
V tej fazi se podjetje odloča, kako bo razdelilo skupna promocijska sredstva med štiri promocijske inštrumente: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnose z javnostmi in osebno prodajo.

Večkrat smo že poudarili največji pomen osebne prodaje v promociji zdravil in lahko rečemo, da se farmacevtska podjetja pri promociji poslužujejo **strategije potiska** (*Push Strategy*). Nasprotna strategija je **strategija vleka** (*Pull Strategy*). V primeru strategije potiska skuša podjetje predvsem s pomočjo osebne prodaje vplivati na kanale posrednikov in na tiste, ki odločajo o nakupu. Strategija vleka pa uporablja predvsem oglaševanje in je usmerjena na končne uporabnike, da bi od posrednikov zahtevali določen izdelek, ki ga bodo potem ti naročili od proizvajalca.

5.4.7 Analiza in ocena načel ofenzivnosti komuniciranja

Na sliki 18 je prikazana primerjava relativne pomembnosti posameznih komunikacijskih sestavin za izdelke široke potrošnje in zdravila na recept. Dobre rezultate lahko pričakujemo le na podlagi ustrezne kombinacije vseh sestavin komunikacijskega spleta, kolikšno težo pa bomo dali posamezni sestavini, pa je odvisno od tega katero strategijo uporabljamo – vleka ali potiska. Ugotovili smo že, da je za komunikacije v farmacevtski panogi primerna strategija potiska, torej bomo največjo težo v komunikacijskem spletu namenili osebni prodaji, potem pospeševanju prodaje, ter manjšo odnosom z javnostmi in oglaševanju.

Slika 18: Relativna pomembnost sestavin komunikacij pri izdelkih splošne potrošnje in zdravilih na recept



Vir: Prirejeno po P. Kotler, 1994, str. 734

5.4.7.1. Osebna prodaja

Nekateri podatki kažejo, da pri večini promoviranih zdravilih na recept predstavljajo stroški osebne prodaje in z njo povezani stroški promocijskih materialov okoli 80% promocijskih stroškov. V farmacevtski panogi lahko govorimo o osebni prodaji, ko zdravnika - predpisovalca zdravil osebno obiščejo visoko izobraženi strokovnjaki z medicinskega ali farmacevtskega področja, predstavniki farmacevtskega podjetja, medicinsko-informativni sodelavci (z mednarodno uveljavljenim in uporabljanim izrazom Medical Representatives, skrajšano Medreps) in ga informirajo o delovanju zdravil.

Dobre strani uporabe strokovnih sodelavcev v promociji:

- se hitro prilagodijo trenutnim potrebam,
- od njih dobimo hitro povratno informacijo s terena,
- mogoča je kontrola nad porabljenimi sredstvi.

Pomanjkljivosti so:

- relativna počasnost,
- sporočilo se lahko izgubi,
- stroški so visoki,
- omejeni smo s številom sodelavcev.

V zadnjem času so se tudi v Romuniji pojavila podjetja, ki za določen čas *izposojajo* medicinsko-informativne sodelavce in s tem farmacevtskim podjetjem omogočajo hitrejšo prilagoditev spremembam na trgu. Pomankljivost takšnega pristopa je predvsem v tem, da »najemniki« že jutri lahko delajo za konkurenčno podjetje in izkoriščajo informacije, ki so jih prejeli proti dočerašnjem delodajalcu. Tudi zdravniki so velikokrat skeptični do informacij, ki jih dobijo od njih. Zaradi navedenega se Krka zaenkrat ne poslužuje takšnega načina pridobivanja strokovnih sodelavcev.

Farmacevtska podjetja v Romuniji imajo zelo različne poglede na to, koliko medicinskih-informatorjev potrebujejo. Nekatere zahodne korporacije kot npr. SmithKlineBeecham, GlaxoWellcome ali Hoffman Laroche jih imajo zaposlenih preko 100, druge spet okoli 30, nekatera predstavništva pa delujejo z minimalnim osebjem, manj kot 10. Teoretično dobro pokritost za promocijo Krkinih izdelkov lahko hitro izračunamo: izbrano ciljno javnost 30.000 zdravnikov (od 45.000 vseh zdravnikov) je potrebno obiskovati v trimesečnih intervalih. Medicinski informator obišče povprečno 180 zdravnikov mesečno, kar pomeni, da lahko obiskuje 540 zdravnikov, potem pa mora cikel ponoviti. Potrebujemo torej 56 medicinskih informatorjev. V Krki in tudi pri nekaterih drugih generičnih proizvajalcih obstaja nepisano pravilo pri določanju njihovega števila: vsak medicinski informator naj bi generiral med 0,5 in 1 milijon USD prodaje – odvisno od zrelosti trga in palete izdelkov. Krka je imela v letu 2001 v Romuniji 12 medicinskih informatorjev, kar je relativno malo v primerjavi z zahodnimi tekmeci s primerljivo prodajo. Slabost v številu je skušala nadoknaditi s skrbnim načrtovanjem obiskov (targetiranjem), pripadnostjo podjetju in vrhunsko usposobljenostjo. Znano je pravilo, da 20% zdravnikov predpiše 80% zdravil in naloga strokovnih informatorjev je, da poiščejo pot prav do teh zdravnikov in ne izgubljajo časa z ostalimi, manj pomembnimi.

Krkin medicinski informatorji so deležni stalnega izobraževanja tako z vidika izdelka kot tudi z vidika prodajnih in komunikacijskih spretnosti. Z uporabo sodobnih metod izobraževanja in osebnostnega razvoja predstavljajo zdravnikom strokovno enakovredne sobesednike in jim pogosto posredujejo najnovejše strokovne podatke in s tem pritegnejo njihove simpatije in pozornost.

Sporočilo, ki ga informator prenese ciljnim kupcem (zdravnikom) je odvisno od tega, na kateri stopnji življenjskega cikla se nahaja zdravilo oziroma zdravnik, ali je to seznanjanje z zdravilom, prepričevanje, spominjanje, itd. Pri tem igra najpomembnejšo vlogo tiskano

gradivo, s pomočjo katerega informator sporočilo predstavi ter ga na koncu poslušalcu tudi pusti.

Krka pripisuje velik pomen tej sestavini komunikacijskega spleta, tudi stroškovno gledano predstavlja mreža strokovnih informatorjev največjo postavko med sredstvi namenjenimi tržnemu komuniciranju. V primerjavi z zahodno konkurenco sicer Krka nekoliko zaostaja kvantitativno, v primerjavi z nekaterimi multinacionalkami deluje z manjšim številom strokovnih informatorjev. Načelo osebne prodaje ocenjujem s 25 od 35 točk, kar je še vedno odlično.

5.4.7.2 Pospeševanje prodaje

Pri pospeševanju prodaje v primeru promocije zdravil, klasični inštrumenti, kot so kuponi, nagrade, nagradna tekmovanja, darila niso namenjeni končnim porabnikom temveč predpisovalcem (zdravnikom) in lekarnarjem.

Sponzoriranje zdravnikov

V Romuniji, kjer tudi najpomembnejšim zdravnikom njihovi delodajalci ali strokovne zveze ne morejo omogočiti udeležbe na strokovnih srečanjih, ima ta sestavina pospeševanja prodaje izredno pomembno vlogo. Farmacevtska podjetja pogosto sponzorirajo zdravnikom in farmacevtom udeležbo na strokovnem srečanju v tujini, ti pa v zameno potem predpisujejo določena zdravila. Predvsem zahodna farmacevtska podjetja so si v zadnjih letih na tak način kupila prostor predvsem v bolnišnicah.

Vzorci

Druga, zelo uporabljana in učinkovita oblika pospeševanja prodaje v farmacevtski panogi je deljenje brezplačnih **vzorcev** zdravil. Zaradi možnosti zlorab je v Evropski uniji in ZDA ta oblika zelo otežena, v Romuniji pa zaenkrat ni ovirana.

Glavna prednost razdeljevanja vzorcev je, da se zdravniki – predpisovalci na ta način hitro seznani z delovanjem zdravila, predvsem z njegovo učinkovitostjo in stranskimi učinki.

Deljenje vzorcev je predvsem primerno pri uvajanju novih zdravil na trg, vendar ima tudi svoje slabosti:

- visoki stroški – dokler imajo zdravniki vzorce zdravil, ne predpisujejo in to pomeni izgubo prodaje,
- zdravniki vzorce največkrat prodajo svojim pacientom po visokih cenah,
- težko je kontrolirati pot zdravila.

Marketinške klinične študije

Krka praksa je, da se namesto deljenja vzorcev raje poslužuje marketinških kliničnih študij (imenovanih Phase IV. Clinical Studies). Izbrani zdravniki dobijo navodila oziroma protokol, po katerem spremljajo delovanje zdravila na določenem številu bolnikov. Ponavadi prejmejo brezplačne vzorce in določeno nagrado za opravljeno delo, Krka pa potem lahko uporabi rezultate raziskave pri svojih promocijskih aktivnostih. Celotno raziskavo ponavadi koordinira mnenjski vodja, ki je kasneje tudi predavatelj na simpoziju – predstavitvi zdravila. Rezultate takšnih študij strokovno časopisje ponavadi rado objavi.

Prednosti marketinških kliničnih študij so torej:

- Preizkuševalec se dobro spozna z zdravilom.
- Z zdravilom se seznani tudi ostali, ki so v študiji sodelovali.
- To je dobra PR priložnost.
- Dobili smo material za objavo v strokovni publicistiki in za organizacijo srečanj.

Klinične študije imajo tudi nekaj pomanjkljivosti:

- Rezultati so lahko zaradi raznih razlogov slabi.
- Izdelek smo podarili in za nekaj časa prekinili prodajo določenega izdelka, ki jo generira center, ki izvaja študije.
- Klinične študije zahtevajo veliko administrativnega dela (časa).

Poudariti velja, da sem marketinške klinične študije sicer uvrstil med oblike pospeševanja prodaje, vendar bi jih ravno tako lahko definirali kot obliko prodajne poti oziroma distribucije in sicer k dodatnim storitvam.

Menim, da podjetje pospeševanju prodaje namenja veliko pozornost in ocenjujem obravnavano načelo s 15 od 20 možnih točk.

5.4.7.3 Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi pomenijo neosebno posredovanje ugodnih, vendar praviloma neplačanih sporočil o proizvodih in storitvah dobavitelja v množičnih občilih ali izbranih okoljih (lobbying) (Možina et al., 1994, str. 800-802)

Uspešno podjetje s ključnimi javnostmi goji in razvija dobre odnose. V konkretnem primeru so pomembni predvsem odnosi z uredniki in novinarji strokovnih zdravstvenih in farmacevtskih revij, uredniki in novinarji zdravstvenih rubrik v tiskanih in elektronskih medijih, namenjenih splošni javnosti, pa tudi tisti, ki se ukvarjajo z gospodarstvom. Podoba dobrega podjetja pomaga pri prodaji in rasti, odvrta morebitne predsodke, je osnova za dobro sodelovanje z regulatornimi in ostalimi zdravstvenimi institucijami in je lahko pomemben trženjski pripomoček pri promociji izdelkov. Pojavljanje Krke v medijih v Romuniji sicer ni tako pogosto, kot v Sloveniji, je pa stalno, sporočila pa največkrat ugodna, podjetje in njegove izdelke predstavljajo v pozitivnem smislu.

V primeru farmacevtske promocije lahko kot odnose z javnostmi opredelimo tudi sodelovanja na zdravniških in farmacevtskih srečanjih, ki jih organizirajo strokovna združenja: to so simpoziji, okrogle mize, predavanja, delavnice, kongresi...

Prednosti sodelovanja na takšnih srečanjih:

- Z njimi lahko hitro pokrijemo velik del ciljne javnosti.
- Pridejo tudi zdravniki, ki jih z medicinskimi informatorji ne bi mogli obdelati.
- Teme so lahko podrobneje predstavljene, dobro je če sodelujemo z mnenjskimi voditelji.
- Sodelovanje s strokovnimi zvezami daje informaciji še dodatno težo.

Slabosti:

- Težko je kontrolirati sporočilo.
- Težko je kontrolirati stroške.
- Ciljna javnost ni zmeraj prava.
- Organizacija zahteva ogromno naporov in časa.

Poleg tega so zelo pomembni simpoziji in okrogle mize organizirane v Krkini režiji v sodelovanju z lokalnimi zdravniškimi organizacijami. Krka je med prvimi v Romuniji začela organizirati večje število takšnih prireditev (v letu 1999 je bilo 16 simpozijev s povprečno 150 udeleženci), saj je zaradi majhnega števila medicinskih informatorjev na takšen način najhitreje dosegla ciljno javnost. Na takšnem srečanju se ne govori le o uporabi določenega Krkinega zdravila, temveč predvsem o zdravljenju določene bolezni. K sodelovanju se poskuša pritegniti vrhunske avtoritete na posameznih področjih, tako da so srečanja na visoki strokovni ravni. Strokovnemu delu sledi družabni del, včasih popestren z umetniškim programom. Odziv vabljenih zdravnikov je zelo velik – med 90 in 100% in pozitiven, saj so takšna srečanja za mnoge zdravnike ena redkih priložnosti za strokovno izpopolnjevanje in hkrati sprostitev.

Lobiranje je del odnosov z javnostmi, ki je pri trženju zdravil zelo pomemben, kjer pa je Krka v Romuniji v primerjavi s tekmeči predvsem iz ES in ZDA v slabšem položaju. V lobiranje romunskih zdravstvenih oblasti se aktivno vključujejo njihovi državni uradniki, predvsem diplomatska predstavništva. Glede na to, da država Slovenija v Romuniji nima nikakršnega predstavništva, slovenska podjetja v Romuniji takšne podpore ne morejo uživati. Država se v dogajanje vključuje občasno, na poziv podjetij, ki so deležna diskriminatorne obravnave, kar je ponavadi ravno rezultat lobiranja konkurence. Krka torej nastopa predvsem defenzivno, obrambno, ko je ogroženo njeno poslovanje ali celo obstoj na romunskem trgu.

Načelo odnosov z javnostmi Krke v Romuniji ocenjujem z 8 od 15 možnih točk.

5.4.7.4 Oglaševanje in pošiljanje pisem (mailing)

Oglaševanje so vsa plačana ugodna sporočila o organizaciji ali programu, naravnana na odjemalce (Možina et al., 1994, str. 800)

Kljub velikemu pomenu osebne promocije in pospeševanja prodaje, pri promociji zdravil ne gre zanemariti vpliva oglaševanja v strokovnih revijah in časopisih, kar v končni fazi tudi prispeva svoj delež h končnemu rezultatu.

Oglaševanje zdravil na recept je v Romuniji dovoljeno samo v strokovni publicistiki, namenjeni zdravnikom in farmacevtom. Več o oblikovanju sporočila za oglase je napisanega v poglavju 5.4.3 *Oblikovanje sporočila*, kjer so navedene tudi smernice Evropske komisije, ki urejajo področje promocije v farmacevtski industriji, ki jih Krka dosledno upošteva.

Prednosti oglaševanja v strokovni publicistiki sta predvsem:

- Hiter dostop do ciljne javnosti.
- Majhen strošek kontakta.

Slabosti pa so:

- Nujno je večkratno ponavljanje (stroški).
- Komunikacija je enosmerna.
- Podajanje kompleksnih sporočil je oteženo.

Dejstvo je, da nekateri oglasi dajejo boljše rezultate kot drugi, kljub temu, da zasedajo enak prostor in uporabljajo barve in ilustracije. Rečemo lahko, da uporabni oglasi zaigrajo na prave strune pri ciljni javnosti, neuporabni pa na napačne (the right appeal, the wrong appeal).

Pri oglaševanju v tistih strokovnih časopisih, ki jih izdajajo razna zdravniška združenja in katerih uredniki so ponavadi ugledni zdravniki ali farmacevti – mnenjski vodje, je včasih pomembnejše vzdrževanje dobrih odnosov z njimi, kot pa neposredni učinek objave samega oglasa.

Pošiljanje pisem (Mailing). Mailing je zelo priljubljena oblika promocije med farmacevtskimi podjetji, saj lahko z njegovo pomočjo hitro predamo sporočilo ciljni javnosti. Ponavadi se ga uporablja v kombinaciji z aktivnostjo medicinskih informatorjev. Mailing se ponavadi uporablja pri uvajanju novih izdelkov, učinkovit pa je tudi pri podaljševanju zrele faze starejših izdelkov. Slabost te metode je, da relativno velik delež pisem ponavadi ostane ponavadi neprebran (neodprt).

Oglaševanje in pošiljanje pisem zavzemata med stroški, ki so namenjeni za tržno komuniciranje, dokaj majhen delež, do 10%. To je skladno z ugotovitvijo, da se farmacevtska podjetja v komuniciranju poslužujejo strategije potiska, kjer oglaševanje igra manj pomembno vlogo za razliko od osebne prodaje.

Ofenzivnost ravnanja podjetja na tem področju ocenjujem z 8 od 10 možnih točk.

5.4.7.5 Skupna ocena ofenzivnosti komuniciranja

Izračun ocene ofenzivnosti tržnega komuniciranja je prikazan v tabeli 24.

Tabela 24: Ocena ofenzivnosti oblikovanja cen in prodajnih pogojev Krke za farmacevtski program na romunskem trgu

Načelo	Število možnih točk	Število doseženih točk	Delež
Osebna prodaja	40	30	41,1%
Pospeševanje prodaje	30	23	31,6%
Odnosi z javnostmi	15	8	10,9%
Oglaševanje in pošiljanje pisem (mailing)	15	12	16,4%
SKUPAJ	100	73	100,0%

Vir: Subjektivna ocena pisca

Podjetje je od 100 možnih točk zbralo 73 točk. Ocenjujem, da na romunskem trgu podjetje izvaja dobro tržno komuniciranje, obstaja pa še rezerva za njegovo izboljšanje.

Največji delež k doseženemu rezultatu seveda prispeva osebna prodaja, kar je glede na to, da se podjetje pri tržnem komuniciranju poslužuje strategije potiska (*Push Strategy*), logično. Osebna prodaja ima največjo utež (40%), k celotni oceni pa prispeva 41,1%. Ugodno je ocenjeno tudi pospeševanje prodaje, kjer znaša utež 30%, prispevek tega načela pa 31,6%. Najbolj neugodno so ocenjeni odnosi z javnostmi, ki k vsem doseženim točkam prispevajo le 10,9%, pri tem pa je njihova utež 15%. Oglaševanje in pošiljanje pisem je ocenjeno ugodno, k skupnim točkam prispeva 16,4%, pri tem, da znaša njihova utež 15%.

5.5 Združitev ocen ofenzivnosti

Skupna ocena ofenzivnosti mednarodnega poslovanja podjetja Krka na romunskem trgu za farmacevtski program je prikazana v tabeli 25.

Tabela 25: Skupna ocena ofenzivnosti mednarodnega poslovanja podjetja Krka na romunskem trgu za farmacevtski program

			Ocena x
--	--	--	----------------

Sestavina trženjskega spleta	Ocena	Utež	Utež
Izdelek	73	0,35	25,55
Distribucija	77	0,25	19,25
Cene in prodajni pogoji	78	0,20	15,60
Tržno komuniciranje	73	0,20	14,60
SKUPAJ		1,00	75,00

Vir: Subjektivna ocena pisca

Podjetje je od možnih 100 točk, kolikor bi bilo teoretično največ možno zbrati in bi pomenilo popolno ofenzivnost poslovanja, zbralo 75 točk. Glede na subjektivno ocenjevanje po posameznih sestavinah trženjskega spleta, menim da podjetje Krka v Romuniji posluje ofenzivno, oziroma nekoliko nadpovprečno.

Najvišjo utež sem dodelil dvema sestavinama trženjskega spleta: izdelku 0,35 in distribuciji oziroma prodajnim potem(0,27).

Sestavina trženjskega spleta *izdelek* prispeva k zbranim 75 točkam 25,55 točk, kar znaša 34% vseh točk, ki jih je podjetje prejelo. Po ocenah strokovnjakov ima podjetje Krka med primerljivimi farmacevtskimi generičnimi podjetji dobro izbrano, moderno paleto zdravil. Poleg tega ima že razvita številna zdravila, ki jim bodo v naslednjih letih potekli patenti in jih bo lahko začela tržiti neposredno po tem. Ta prednost izhaja predvsem iz velikih vlaganj v raziskave in razvoj, kot tudi iz tehnoloških zmožnosti, ki jih ima podjetje. Podjetje je ofenzivno tudi na področju kreativne uporabe življenjskega ciklusa in kreativne uporabe blagovnih znamk, rezerve pa so predvsem na področju zmanjševanja stroškov izdelkov in načelu razvijanja poti mednarodnih prenosov znanja. Še naprej ostaja odprta možnost strateškega sodelovanja ali celo prevzema kakšnega od romunskih farmacevtskih podjetij, s čimer bi Krka lahko še izboljšala svoje pozicije v Romuniji.

Dokaj visoko utež 0,25 sem namenil sestavini trženjskega spleta *distribuciji* oziroma *prodajnim potem*, saj pri tem nisem imel v mislih le del poti do prvega neposrednega člana naslednje distribucijske ravni, temveč celotno pot do končnega porabnika. Tudi del načel, ki sem jih sicer obravnaval v sestavini tržno komuniciranje (npr. pospeševanje prodaje – klinične študije), bi lahko umestili v to sestavino. Podjetje zagotavlja ofenzivnost distribucije z izbiro svojih kupcev – distributerjev, s katerimi goji partnerski odnos, poti pa obravnava integralno in jih redno pregleduje. Še večjo ofenzivnost bi podjetje lahko doseglo s tem, da bi poiskalo in uveljavilo netradicionalne poti (Multichaneling). Podjetje se še posebej odlikuje s hitro odzivnostjo. K zbranim 75 točkam prispeva to načelo 19,25 točk oziroma 25,7%.

Sestavinama trženjskega spleta ceni in prodajnim pogojem ter tržnemu komuniciranju pogojem sem dodelil nekoliko manjšo utež in sicer obema po 0,2, kar pomeni da sta za Krko v Romuniji enakovredni.

Romunija, kot trg z nizko kupno močjo, je cenovno zelo občutljiv, kar pa v celoti ne velja za farmacevtski trg. Kot generično farmacevtsko podjetje ima Krka pri oblikovanju cen dovolj maneverskega prostora (gledano stroškovno), da za svoja zdravila postavi takšne cene, ki si jih lahko privošči večina populacije oziroma, predstavljajo manjšo obremenitev zdravstvene blagajne od konkurence primerljive po kvaliteti.

Sestavina trženjskega spleta *tržno komuniciranje* prispeva k celotni oceni 20,8% in k doseženim 75 točkam 14,60 točk. Nižjo oceno je podjetje pri ocenjevanju ofenzivnosti tržnega komuniciranja dobilo pri ofenzivnosti osebne prodaje, predvsem zaradi manjšega števila medicinskih predstavnikov v primerjavi s konkurenco. Tudi na področju odnosov z javnostmi ofenzivnost ni ocenjena visoko, predvsem zaradi slabšega lobiranja, ker v Romuniji podjetje nima podpore državnih predstavnikov, kot jo imajo mnoga konkurenčna podjetja. Kljub vsemu menim, da podjetje deluje ofenzivno tudi na tem področju in je med množico farmacevtskih podjetij, ki delujejo v Romuniji, opazno in prepoznavno.

6 SKLEPNE MISLI

Romunija z 22,7 milijoni prebivalcev in obetavnimi možnostmi rasti postaja za Krko eno izmed pomembnejših trgov, na katerem si je s sistematičnim nastopom izborila dober tržni delež in zgradila podobo kvalitetnega podjetja, hkrati pa poseduje znanje za uspešno nastopanje na njem.

Krka, kot generično farmacevtsko podjetje, proizvaja zdravila, ki niso več patentno zaščitena in so torej razvojno gledano starejšega datuma. Svoj tržni delež si skuša povečati predvsem s strategijami izzivalcev ter tržnih zasledovalcev, njeno mednarodno strategijo pa lahko opredelimo kot strategijo globalnih niš. V specialističnem delu ugotavljam, da skuša podjetje svoje priložnosti udejanjiti skozi izbrane globalne specialnosti: specializacija izdelka, specializacija glede na stopnjo življenjskega cikla izdelka ter geografsko specializacijo – kjer se med izbranimi trgi nahaja tudi Romunija.

V specialističnem delu je analiziran romunski farmacevtski trg, z dejavniki, ki nanj bistveno vplivajo: zdravstveni sistem, patentna zakonodaja ter institucije: Ministrstvo za zdravstvo, Nacionalna agencija za zdravila, Nacionalna zdravstvena zavarovalnica, Strokovna združenja zdravnikov in farmacevtov, združenja proizvajalcev zdravil in združenja distributerjev zdravil.

Ugotavljam, da je pogoj za nadaljnjo rast Krke v Romuniji ofenzivno ravnanje po načelih vezanih na sestavine trženjskega spleta (izdelek, distribucija, cena in prodajni pogoji, komunikacije). Ofenzivnost mora prežemati vse podjetje in ker so sestavine trženjskega spleta enakovredne, lahko le njihova medsebojna usklajenost prispeva k povečanju učinkovitosti vseh sestavin.

Ofenzivnost mednarodnega poslovanja Krke za farmacevtski program sem ocenjeval po sestavinah trženjskega spleta, oziroma po tistih načelih vsake izmed sestavin, ki se mi zdijo za mednarodno poslovanje farmacevtskega podjetja najpomembnejše. Posameznim načelom, na koncu pa tudi posameznim sestavinam sem, glede na vpliv, ki ga ima v primerjavi z ostalimi načeli (sestavlinami), dodelil ustrezno utež.

Skupna ocena je, da podjetje v Romuniji deluje ofenzivno, seveda pa obstajajo možnosti, da se ofenzivnost še poveča.

Na področju ofenzivnosti izdelka skuša podjetje ob kreativni uporabi življenjskega cikla izdelkov ter blagovnih znamk čimbolj podaljšati obdobje zrelosti že uveljavljenim izdelkom, hkrati pa na trg uvaja nove. Neizkoriščene možnosti so na področju mednarodnih prenosov znanja, saj bi lahko podjetje s prevzemom kakšnega izmed romunskih farmacevtskih podjetij bistveno povečalo tržni delež, sočasno pa prišlo do novih izdelkov, znanj, resursov.

Na področju distribucije sta ključnega pomena stalno preverjanje mednarodnih prodajnih poti in hitra odzivnost, na teh dveh področjih je podjetje prejelo dobro oceno.

Odločitve o cenah mora podjetje sprejemati hitro, hkrati pa mora poznati občutljivost trga na ceno. Zaradi nerazvitosti finančnega trga oziroma težkega in dragega pridobivanja inštrumentov zavarovanja plačil, imajo pri poslovanju z romunskimi podjetji bistveno prednost fleksibilna podjetja, ki znajo oceniti in potem nositi tveganje poslovanja z romunskimi partnerji.

Krka se v komuniciranju s ciljnim javnostmi poslužuje strategije potiska in skuša predvsem s pomočjo osebne prodaje vplivati na kanale posrednikov in na tiste, ki odločajo o nakupu. Oblikovane strategije so jasne, z upoštevanjem prednosti, oceno pa bi bilo možno izboljšati predvsem z intenziviranjem aktivnosti, se pravi s še večjim vložkom v osebno prodajo.

Skladno s povečanjem obsega prodaje se povečuje število in obseg nalog, pa tudi odločitve, ki se sprejemajo in izvajajo na terenu v Romuniji in to v zvezi z vsemi štirimi sestavinami trženjskega spleta.

Na koncu specialističnega dela lahko ugotovim, da podjetje Krka v Romuniji za farmacevtski program, deluje ofenzivno po vseh sestavinah trženjskega spleta, kar dokazujejo tudi dobri rezultati in tržni delež, ki ga ima podjetje v tej državi, pa tudi dobičkonosnost, ki jo podjetje dosega. Oceno je seveda mogoče še izboljševati in ofenzivnost še povečevati s sistematičnim odpravljanjem šibkih točk in krepitevijo močnih točk, ki so bile v delu izpostavljene.

7 LITERATURA

1. AAKER David A.: Strategic Market Managment. Fourth Edition. New York: John Wiley and Sons, 1995. 369 str.
2. BENNETT Roger: International Marketing. Strategy, Planning, Market Entry and Implementation. Second Edition. London: Kogan Page, 1998. 378 str.
3. BROWN Linden, McDONALD Malcolm H.B.: Competitive Marketing Strategy for Europe. London: Macmillan, 1994. 370 str.
4. DAVIDSON Hugh: Offensive Marketing or How to Make Your Competitors Followers. London: Penguin Books, 1987. 377 str., 36 pril.
5. HAYES Michael H et. al.: Business Marketing. A Global Perspective. Chicago: Irwin, 1996. 342 str.
6. HRASTELJ Tone: Ofenzivno mednarodno poslovanje. Maribor: Založba Obzorja, 1984. 215 str.
7. HRASTELJ Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 505 str.
8. JAMES Barrie G.: The Little Black Book of Pharma Marketing, Vaduz, Quiller Managment, 2002. 121 str.
9. KOTLER Philip: Marketing Managment: Analysis, Planning, Implementation, and Control. = Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola. Zagreb, Informator, 1994. 929 str.
10. KOVAČ Igor: Konkurenčna analiza trgov držav latinske Amerike, Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1997
11. KLEMŠE Marjan: Strategija trženja programov kuhinjskega in kopalniškega pohištva na hrvaškem in makedonskem trgu, Specialistično delo, Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2001
12. LEONTIADES James C.: Multinational Corporate Strategy, Planning For World Markets, Lexington Books, D.C. Health and Company / Lexington, Massachusetts / Toronto, 1985
13. MAJARO Simon: Marketing in perspective, London, George Allen & Unwinn, Boston, 1982
14. MOŽINA Damjan: Analiza posebnosti mednarodnega marketinga kot izhodišče bodoče strateške usmeritve slovenske farmacevtske industrije na trge držav in družb v tranziciji, Magistrsko delo. Maribor, Univerza v Mariboru, Ekonomsko- poslovna fakulteta Maribor, 1997
15. MOŽINA, Stane et al.: *Management*. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str
16. PAVELIU Sorin: Politica Medicamentului, Bucharest: Infomedica, 1999. 152 str.
17. PORTER Michael E.: Competitive Advantage, New York: Free Press, 1985. 540 str.
18. PORTER Michael E.: The Competitive Advantage of Nations, London: The MacMillian Press, 1990. 831 str.
19. PUČKO Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Zbirka Maksime Ekonomske fakultete v Ljubljani, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1993. 492 str.
20. PREVIŠIĆ Jozo, OZRETIĆ-DOŠEN Đurdana: Međunarodni marketing, Zagreb: Masmedia, 1999, 924 str.
21. ROZMAN Rudi: Planiranje poslovanja podjetja, Ljubljana, Gospodarski vestnik, 1993, 316 str.
22. SMITH Mickey C.: Principles of Pharmaceutical Marketing. Philadelphia: Lea & Febiger, 1968. 413 str.

23. SVETLIČIČ Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
24. VEZJAK Danilo: Mednarodno trženje. Maribor: Založba Obzorja, 1986. 411 str.
25. WEBSTER Frederick E., Jr.: Market-Driven Managament. New York, John Wiley & Sons, 1994. 319 str.

8. VIRI

1. American Journal of Medicine št. 7, 1982
2. Anuarul statistic al României 1999. Bukarešta: Comisia națională pentru statistică, 2000. 964 str.
3. Interna gradiva Krke, d.d., Novo mesto
4. Letno poročilo Krke 2001. Novo mesto, 2002. 63 str.
5. Pharma & Hospital Report: Drug Consumption Audit, Bukarešta: Exmarket and Associates Int. Ltd., 2000
6. Peternel Peter: Primerjalna finančna analiza farmacevtskih podjetij, Kapital, Ljubljana, 20. 12. 1999
7. Pharmaceutical Market in Romania and the Healthcare Reform. Bukarešta: Gradivo s konference 25-26 Junija 1998 v Bukarešti, 1998
8. Relad International, Company Profile 2000
9. SCRIP Magazine, razne številke