

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

MOŽNOSTI RAZVOJA LEK SKOPJE NA MAKEDONSKEM  
TRGU ZDRAVIL

Ivana Dimovska

<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 ZNAČILNOSTI FARMACEVTSKE INDUSTRIJE</b> .....	<b>3</b>
2.1 SVETOVNI FARMACEVTSKI TRG .....	3
2.2 RAZVOJNI TRENDI V SVETOVNI FARMACEVTSKI INDUSTRIJI.....	4
<b>3 SLOVENSKI FARMACEVTSKI TRG IN EU</b> .....	<b>6</b>
3.1 ZNAČILNOSTI TRGA ZDRAVIL V SLOVENJI .....	6
3.1.1 Položaj Leka na trgu zdravil v Sloveniji .....	7
3.2 EVROPSKA AGENCIJA ZA OCENJEVANJE ZDRAVIL .....	9
3.3 SPREMEMBE V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI PO VSTOPU SLOVENIJE V EU .....	10
<b>4 ANALIZA MAKEDONSKEGA FARMACEVTSKEGA TRGA</b> .....	<b>10</b>
4.1 ORGANIZACIJA ZDRAVSTVENEGA VARSTVA .....	11
4.1.1 Ciljni odjemalci.....	11
4.1.2 Oblikovanje cen zdravil.....	13
4.1.3 Zakonska regulativa za zdravila .....	13
4.1.4 Registracija zdravil.....	14
4.1.5 Zagotavljanje farmacevtske kakovosti.....	14
4.2 VELIKOST IN STANJE MAKEDONSKEGA TRGA.....	15
4.3 RAZVOJ MAKEDONSKEGA TRGA ZDRAVIL V PRIHODNJE .....	16
<b>5 LEK D.D. NA TRGU ZDRAVIL V MAKEDONIJI</b> .....	<b>16</b>
5.1 DOSEDANJE AKTIVNOSTI LEKA D.D. V MAKEDONIJI .....	17
5.2 POMEN MAKEDONSKEGA TRGA ZA LEK D.D. ....	18
5.3 VPLIV VSTOPA SLOVENIJE V EVROPSKO UNIJO NA MAKEDONSKI TRG ZDRAVIL .....	19
5.4 KONKURENČNA ANALIZA.....	19
5.5 SWOT ANALIZA LEKA SKOPJE NA MAKEDONSKEM TRGU ZDRAVIL .....	20
<b>6 MOŽNOSTI RAZVOJA LEKA NA MAKEDONSKEM TRGU</b> .....	<b>23</b>
6.1 PREDLOG TRŽENJSKE STRATEGIJE ZA PRIHODNJE POSLOVANJE LEKA SKOPJE .....	23
6.2 PREDLOG TRŽENJSKEGA SPLETA ZA PRIHODNJE POSLOVANJE LEKA SKOPJE .....	25
6.2.1 Možnost rasti izdelka.....	25
6.2.2 Tržne poti .....	27
6.2.3 Oblikovanje cene.....	28
6.2.4 Tržno komuniciranje .....	29
6.3 BENCHMARKING V LEKU SKOPJE .....	30
<b>7 SKLEP</b> .....	<b>33</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>36</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>38</b>

Vsi cvetovi prihodnosti, so v semenu sedanjosti.  
(Kitajski pregovor)

## 1 UVOD

V sodobnem času, še posebej v farmacevtski industriji, ni več izziv samo, kako čim ceneje in čim hitreje narediti izdelek, temveč vse bolj prihajata v ospredje kakovost izdelka in njegovo učinkovito trženje. Farmacija je gospodarska dejavnost, v kateri se prelivajo obsežna finančna sredstva in v kateri obseg poslovanja ni odvisen samo od splošnih gospodarskih gibanj.

Če se želi podjetje razvijati, mora pridobiti številne prednosti pred konkurenco. To je odvisno od njegove sposobnosti prilagajanja spremenljivim razmeram in od dobrega poznavanja konkurentov. Med takšna podjetja zagotovo sodi Lek, farmacevtska družba d.d. (v nadaljevanju Lek).

Lek je slovenska farmacevtska družba z več kot 55-letno tradicijo. V svetovnem merilu se uvršča med najbolj dinamična srednje velika farmacevtska podjetja. Organizirano je v mednarodno poslovno skupino Lek, ki ima podjetja in predstavništva v kar 20 državah po svetu. Njihove glavne dejavnosti so razvoj, proizvodnja in trženje zdravil. Osnovni farmacevtski program dopolnjujejo izdelki za samozdravljenje, veterinarski izdelki, medicinski pripomočki in kozmetični izdelki (Interni podatki Leka d.d., 2004).

Leto 2002 je bilo za farmacevtsko družbo Lek prelomno, saj so postali del poslovne skupine Novartis. Ta strateška povezava predstavlja za poslovanje nov mejnik v razvoju družbe. Ohranjanje lastne identitete in hkrati sinergijsko poslovanje v skupini Novartis predstavlja nove strokovne ter poslovne izzive in možnosti za uspešen nadaljnji razvoj družbe ter posameznikov. Maja 2003 je več nacionalnih blagovnih znamk v okviru Novartis Generics oblikovalo močno blagovno znamko Sandoz. Tako je Lek postal novi član skupine Sandoz, ki je sinonim za visoko kakovost, globalno prisotnost in inovativnost.

Sandoz namerava podpreti Lekove investicijske načrte za povečevanje zmogljivosti v Sloveniji in po celi regiji. To bo Leku omogočilo še naprej ostati vodilna generična farmacevtska družba na trgih centralnovzhodne Evrope, jugovzhodne Evrope in Skupnosti neodvisnih držav, kjer bo deloval kot samostojna družba skupine Sandoz. Hkrati pa bo postal Lek pomemben ponudnik zdravil na trgih ZDA in EU.

Ker postaja makedonski trg kot del jugovzhodnega evropskega trga vse bolj pomemben, se je Lek odločil za ustanovitev lastnega podjetja in tovarne zdravil v Makedoniji. Za makedonski farmacevtski trg je značilna relativno nestabilna zakonodaja, ki je še

nedorečena in se hitro spreminja, prisotnost lokalnega protekcionizma in majhna, a rastoča poraba zdravil na prebivalca. Podatki o velikosti makedonskega trga zdravil, tržnih deležih posameznih ponudnikov na njem in podatki o velikosti ter pomembnosti posameznih terapevtskih skupin so težko dostopni, ker uradne makedonske institucije takih tržnih raziskav še niso opravile (Lenarčič, 2004).

Maja 2004 je Slovenija vstopila v Evropsko unijo, zaradi česar so nastale spremembe v poslovanju med Slovenijo in Makedonijo, sledile pa bodo tudi spremembe v poslovanju Leka na makedonskem trgu zdravil. Slovenija je ob vstopu v Evropsko unijo prevzela pravni red, ki velja na področju skupne trgovinske politike kot eden ključnih stebrov enotnega evropskega trga. To pomeni, da bo sedanji Sporazum o prosti trgovini nadomeščen s Stabilizacijsko asociacijskimi sporazumi. Makedonija in Evropska unija sta Stabilizacijsko asociacijski sporazum podpisali 9. aprila 2001, veljati pa je začel 1. junija 2001. To je bil prvi sporazum take vrste, ki ga je Evropska unija sklenila z državo jugovzhodne Evrope (Intervju z zaposlenimi na Ministrstvu za zunanje zadeve Republike Makedonije, 2004).

V svojem diplomskem delu bom na podlagi prikazanih podatkov in analiz skušala nakazati, kakšne so možnosti razvoja Leka d.d. preko svojega podjetja Lek Skopje d.o.o. v Makedoniji ob upoštevanju trenutnega stanja makedonskega trga zdravil in pričakovanih sprememb v bližnji prihodnosti.

Cilj moje diplomske naloge je ugotoviti, kakšne spremembe so nastale pri poslovanju Leka na makedonskem trgu zdravil z vstopom Slovenije v Evropsko unijo in kakšne poslovne odločitve mora vodstvo v Oddelku za jugovzhodno Evropo sprejeti za ohranjanje konkurenčnega položaja. Pomembno je prav obdobje, ko je Slovenija že članica Evropske unije, Makedonija pa še ne.

Namen diplomske naloge je opredeliti ključne dejavnike uspeha v naslednjih letih, s katerimi bo Lek lahko še naprej obdržal vodilno vlogo na makedonskem trgu zdravil.

Diplomsko nalogo sem razdelila na štiri vsebinske sklope. V prvem predstavljam značilnosti svetovnega farmacevtskega trga in razdelitev zdravil na generična in originatorska ter razvojne trende svetovne farmacevtske industrije v prihodnosti. V drugem delu sem se posvetila slovenskemu farmacevtskemu trgu in regulaciji farmacevtske industrije v Evropski uniji ter pričakovanim spremembam na trgu zdravil po vstopu Slovenije v Evropsko unijo. V tretjem delu sem analizirala farmacevtski trg v Makedoniji. V tem delu je bilo najtežje dobiti relevantne podatke. Uporabila sem uradne statistične podatke, naredila veliko intervjujev in analiz na podlagi lastnega opazovanja ter spremljanja tega trga. V zadnjem delu sem na podlagi pridobljenih podatkov ocenila položaj Leka v Makedoniji in vse njegove aktivnosti do sedaj. Na koncu diplomske naloge sem še podala predloge o možnosti razvoja Leka na makedonskem trgu zdravil.

## 2 ZNAČILNOSTI FARMACEVTSKE INDUSTRIJE

### 2.1 Svetovni farmacevtski trg

Farmacevtska industrija sodi med hitrorastoče industrije globalnega gospodarstva. Značilno je, da imajo farmacevtska podjetja visoke dobičke in visoko stopnjo rasti prodaje, kar je posledica velikih investicij v raziskave in razvoj. Na farmacevtsko industrijo vplivajo številni dejavniki okolja, ki povzročajo tudi nenehne spremembe v industriji. Pomembnejša okolja farmacevtske industrije so naslednja: politično okolje, ekonomsko okolje, tehnično okolje, socialno okolje in pravno okolje, ki je najpomembnejše. Omogoča, da na trg prihajajo varna in učinkovita zdravila. Varnost in učinkovitost pa sta zagotovljeni z registracijami in zaščito intelektualne lastnine (Kosak, 1998, str. 571).

Tabela 1: Prodaja zdravil v obdobju 2000–2003 v svetu po regijah

	PRODAJA (v mrd USD)			
	2000	2001	2002	2003
S. Amerika	157,3	183,8	205,6	229,5
Evropa	84,7	93,3	106,4	135,5
Afrika, Azija in Avstralija	92,3	89,4	92,4	105,5
Latinska Amerika	23,0	23,0	20,7	21,8
<b>Skupaj</b>	<b>357,3</b>	<b>389,5</b>	<b>425,1</b>	<b>429,3</b>

Vir: IMS World Review, 2004, str. 9.

Glede na usmerjenost farmacevtskih podjetij govorimo o treh vrstah podjetij: podjetja inovatorji oziroma originatorji, generiki in biotehnoška podjetja. Razvrstitev podjetij je torej odvisna od razvrstitve zdravil (Štravs, 1999, str. 41), ki jih proizvajajo oziroma tržijo.

Delitev zdravil glede na originalnost (Lenarčič, 2004):

- *Originalna zdravila.* Ta zdravila predstavljajo novost v zdravljenju bolezni v določeni terapevtski skupini. Popolnoma nova zdravilna učinkovina zahteva dolgo obdobje razvoja in zelo visoke stroške.
- *Generična zdravila.* So zdravila, ki jih lahko proizvaja vsako podjetje po preteku patentne zaščite. Razvoja in raziskovanj praktično ni, zato so taka zdravila stroškovno manj zahtevna. Ta se po sedanji slovenski zakonodaji smejo razvijati in registrirati po preteku patenta originatorskega zdravila in po preteku dobe t. i. podatkovne ekskluzivnosti. To je čas, v katerem se generični proizvajalec pri registraciji svojega

zdravila ne sme in ne more sklicevati na dokumentacijo, potrebno pri registraciji originalnega zdravila.

Razvrstitev farmacevtskih podjetij (Kešič, 2000, str. 43):

- *Velika multinacionalna podjetja* (originatorji, tržni vodje). So podjetja, ki proizvajajo originalna zdravila in zmorejo sama kriti stroške razvoja novih zdravil in raziskav. Takšna podjetja tržijo izdelke lastno zaščiteno blagovno znamko. Svoje inovativne izdelke zaščitijo s patenti, tako da na trgu nobeno podjetje ne more ponujati istega zdravila.
- *Generična podjetja* (sledilci). So manjša podjetja, ki lahko samo sledijo vodilnim. Proizvajajo generična zdravila, pri čemer vodijo politiko posnemanja, ki je možna šele po pretečenem roku patentne zaščite.
- *Biotehnoška podjetja*. So veliko manjša od najbolj pomembnih farmacevtskih podjetij, vendar na njihovih raziskavah temelji prihodnost celotne panoge. Z biotehnologijo bi lahko iznašli zdravila za zdravljenje težko ozdravljivih bolezni. Takšna podjetja predstavljajo pomembne potenciale za celotno industrijo in zato ob napredku in novih odkritjih hitro postanejo tarča farmacevtskih gigantov.

## 2.2 Razvojni trendi v svetovni farmacevtski industriji

Vse do 80-ih let je bila struktura farmacevtske dejavnosti relativno stabilna. To so bila »zlata leta« v farmacevtski industriji. V 90-ih letih se je začela farmacevtska industrija hitro spreminjati. Pričela se je rast konkurence, donosi so začeli padati, po drugi strani pa so stroški za razvoj novih zdravil in učinkovin naraščali. Spremembe so se začele zaradi vpliva več faktorjev. Med najpomembnejšimi so bili: cenovna osveščenost kupcev, močen vpliv zavarovalnic, ki so krile stroške zdravil in se zaradi tega zavzemale za nižje cene, sprememba zakonskih predpisov (Lenarčič, 2004).

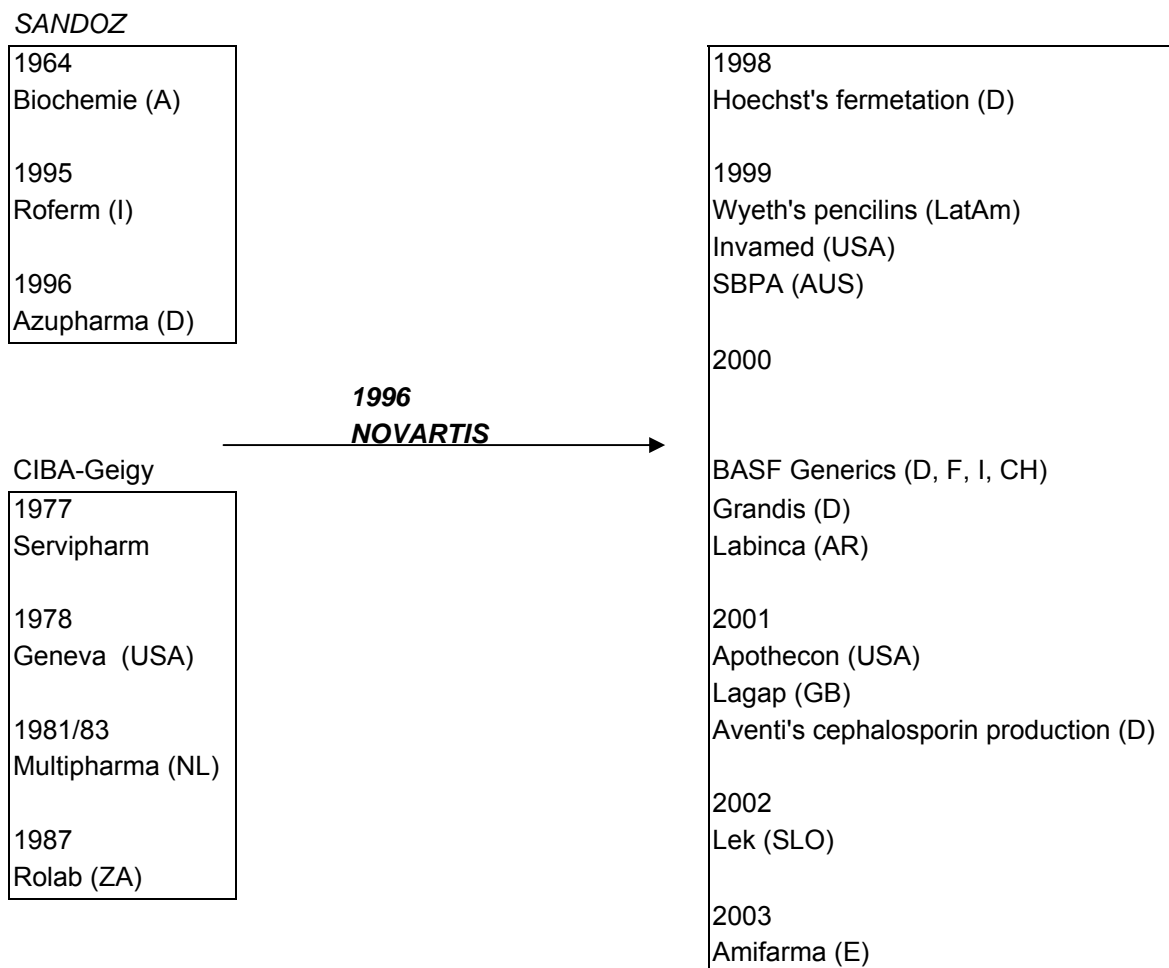
Dogajanja v svetovni farmacevtski industriji v zadnjih letih zaznamujejo hitre, presenetljive in kompleksne spremembe. Celotno v primerjavi z drugimi hitrorazvijajočimi se sektorji ostaja farmacija med najinventivnejšimi, najpropulzivnejšimi in najbolj dobičkonosnimi visokotehnološkimi industrijami (Kesič, 2004, str. 27).

Za farmacevtska podjetja bodo v prihodnje najpomembnejše kakovostne in relevantne tržne raziskave, s pomočjo katerih se bodo lažje spopadali z novimi izzivi. Raziskave morajo biti hitre in kakovostne, saj bodo pomemben faktor za prihodnost napredne industrije (Prevel, Katsanis, Thakor, 1996, str. 263).

Najbolj uspešna podjetja so kmalu prepoznala potrebo po spremembah in s tem na nek način bila prisiljena ukrepati. Ukrepali so najprej s povečanjem investicij v raziskave in

razvoj, začela so se tudi združevanja in prevzemi. Med najbolj odmevnimi je bila združitev med švicarskima farmacevtskima podjetjema Sandoz in CIBA-Geigy leta 1996. Tako so ustanovili podjetje Novartis. Samo ime, ki izhaja iz latinske besede *novae artes*, kar pomeni »nove veščine«, govori o njihovi posvečenosti raziskavam in razvoju inovativnih proizvodov.

Slika 1: Shematski pregled zgodovine Novartisa



Vir: Interni podatki Sandoz 2004.

Tudi v prihodnje se obeta farmacevtski industriji razmah, in zato jo upravičeno uvrščajo med industrije prihodnosti. Po oceni analitikov pridobivajo na pomenu zlasti naslednji trgi (Kešič, 1999, str. 25):

- Kitajska: zaradi velikega števila prebivalcev; glavna slabost je pomanjkljiva zaščita pravic intelektualne lastnine.
- Južna Afrika in Vietnam: njihova farmacevtska podjetja privabljajo tuji kapital (predvsem iz Velike Britanije). Spremenjen zdravstveni sistem postaja zanimiv predvsem za multinacionalke.

- Indija: odkar ima vlada manjšo stopnjo kontrole nad oblikovanjem cen zdravil, postaja privlačna za tuja podjetja, četudi so pomanjkljivo zaščitene pravice intelektualne lastnine.
- Vzhodna Evropa: s padcem političnih in ekonomskih ovir so se odprli trgi bivše Sovjetske zveze, Bolgarije, Madžarske, Češke, Poljske, Slovaške in proizvajalci zdravil intenzivno prodirajo nanje tudi zaradi številnosti prebivalstva.
- Japonska: japonska farmacevtska podjetja vidijo skupna vlaganja s tujimi investitorji kot možnost pridobivanja izkušenj pri proizvodnji generikov in lažjega prodora na tuje trge.

Če upoštevamo trend razvoja, lahko pričakujemo, da se bodo v prihodnosti v globalnem farmacevtskem prostoru dokončno izoblikovale naslednje tri skupine farmacevtskih proizvajalcev (Kešič, 2000, str. 46):

- veliki multinacionalni konglomerati – mega farmacevtske družbe,
- generični velikani,
- nišni specialisti.

### **3 SLOVENSKI FARMACEVTSKI TRG IN EU**

#### *3.1 Značilnosti trga zdravil v Sloveniji*

V Sloveniji je farmacevtska industrija dobro razvita gospodarska industrija, ki pripomore k uspešni podobi domačega gospodarstva in pomaga graditi podobo uspešnega slovenskega gospodarstva tudi v tujini. Slovensko farmacevtsko industrijo predstavljata Krka iz Novega mesta in Lek iz Ljubljane (Božič, 1998, str. 5). Uspešnost farmacevtskih podjetij je pogojena z dobro razvitim trgom zdravil in tako lahko razumemo tudi slovenski trg, saj poraba zdravil na prebivalca presega 175 USD na leto, kar Slovenijo uvršča med srednje razvite trge zdravil (Interni podatki Leka d.d., 2004).

Za slovenski trg zdravil lahko trdimo, da je generičen, saj sta obe največji farmacevtski podjetji generika. Generična industrija se v sedanjem času precej spreminja, saj se na vseh področjih preusmerjajo iz lokalnega poslovanja v globalno. Generična podjetja pod okriljem originatorskih podjetij v zadnjem času beležijo veliko rast, kar je posledica velike finančne moči in s čimer so povezani nakupi podjetij. Takšen primer na slovenskem farmacevtskem trgu je Lek, ki ga prevzelo švicarsko farmacevtsko podjetje Novartis. Eden od glavnih razlogov za ekspanzijo generikov je predvsem denarna kriza v zdravstvu. Generična zdravila so veliko cenejša od originatorskih zdravil, zato jih skoraj vsaka država podpira z različnimi ukrepi. Kot je znano, je 1. novembra 2003 Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije začel uvajati t.i. referenčne cene, kar pomeni, da bo obvezno zdravstveno zavarovanje krilo le



stroške v višini najnižje cene v skupini med seboj zamenljivih zdravil. S tem ukrepom naj bi zdravstvena blagajna predvidoma prihranila tri milijarde tolarjev (Referenčne cene, 2003).

Promet z zdravili v Republiki Sloveniji natančno opisuje **Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih**. (1999, člen 52–67). Promet z zdravili obsega promet z zdravili na drobno, promet z zdravili na debelo, uvoz zdravil za porabo v Republiki Sloveniji in izvoz zdravil. Promet z zdravili lahko opravlja pravna ali fizična oseba (veledrogerija<sup>1</sup>, zastopnik oziroma uvoznik s sedežem v Republiki Sloveniji, lekarna in specializirana prodajalna, ki ima pravico izdajati zdravila posameznikom), ki ima dovoljenje pristojnega organa za opravljanje dejavnosti trgovine z zdravili. Promet na debelo vključuje tudi uvoz in izvoz zdravil. Promet z zdravili na drobno se lahko opravlja v lekarnah in specializiranih prodajalnah. Uvoz tistih zdravil, ki imajo veljavno dovoljenje za promet, je ob izpolnjevanju pogojev zakona prost.

Vsako zdravilo, ki je dano v promet, mora biti označeno na zunanji ovojnici v slovenskem jeziku. Enaki podatki so lahko navedeni tudi v enem ali več tujih jezikih. Poleg tega mora vsako pakirano zdravilo, ki je dano v promet, imeti priloženo navodilo za uporabo v slovenskem jeziku.

### 3.1.1 Položaj Leka na trgu zdravil v Sloveniji

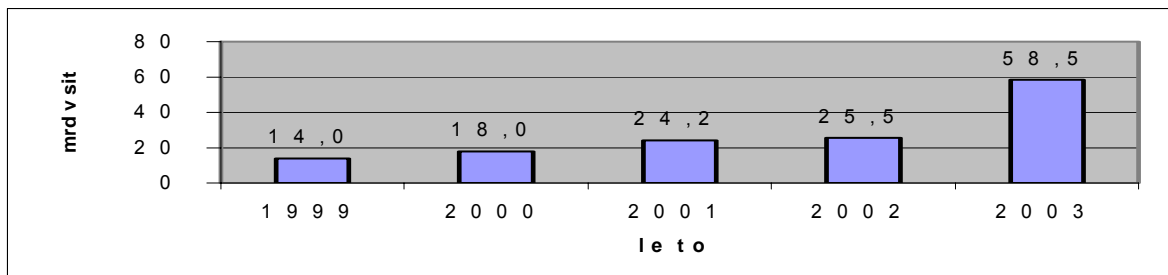
Leto 2003 je bilo izjemno uspešno leto za Lek zaradi več razlogov. Dosegli so rast prodaje za 58,2%, ustvarili so 26.85 milijarde tolarjev dobička in postali absolutni zmagovalci na lestvici 500 najuspešnejših podjetij v Sloveniji (Interni podatki Leka d.d., 2004). Lekov dobiček in rezultati poslovanja so gotovo povezani z Novartisom. Projekt združitve Leka z Novartisovim generičnim delom Sandoz je projekt rasti, ki bo omogočal okrepitev Lekovega razvoja in mu hkrati zagotavljal postopno rast na trgu ZDA in močnejšo prisotnost na trgih EU. Položaj Leka, enega od stebrov vodilne globalne generične družbe Sandoz, znotraj te družbe predstavlja (Interni podatki Leka d.d., 2004):

- razvojni center za globalne izdelke in tehnologije,
- vodilni globalni proizvodni center za učinkovine in zdravila,
- poslovni center za trženje in prodajo generičnih zdravil v srednji, vzhodni in jugovzhodni Evropi ter SND,
- center za razvoj, proizvodnjo in dobavo farmacevtskih učinkovin,
- ključni izdelčni portfelj za prihodnost: biofarmacevtiko.

---

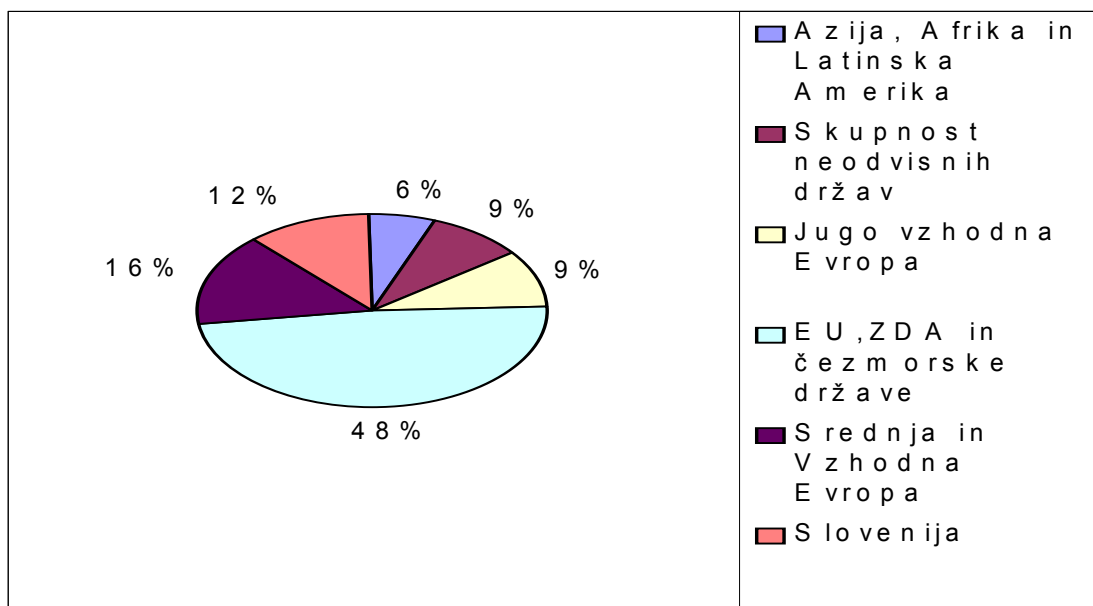
<sup>1</sup> Veledrogerija je z zakonom določen posrednik med farmacevtskim podjetjem in lekarnami.

Slika 2: Prodaja Leka d.d. 1999–2003 v milijardah tolarjev



Vir: Interni podatki Leka d.d., 2004.

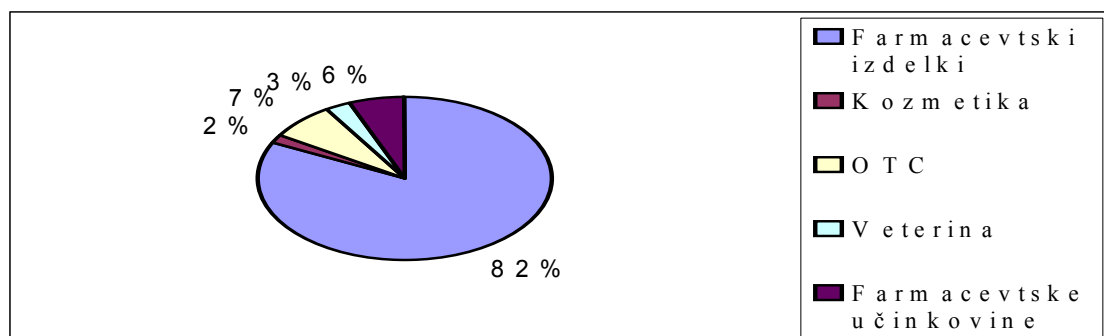
Slika 3: Struktura prodaje po regijah v letu 2003



Vir: Interni podatki Leka d.d., 2004.

Kot je razvidno iz slike 3, sta za podjetje Lek zelo pomembna trga Evropska unija in Združene države Amerike, vse pomembnejšo mesto pa zavzema tudi trg jugovzhodne Evrope.

Slika 4: Struktura prodaje v letu 2003



Vir: Interni podatki Leka d.d., 2004.

### 3.2 Evropska agencija za ocenjevanje zdravil

Evropska agencija za ocenjevanje zdravil, za katero se v farmaciji uporablja največkrat kratica EMEA (The European Agency for the Evaluation of Medical Products), je decentralizirani del Evropske unije in ima od leta 1995 sedež v Londonu. Njena glavna naloga je »zaščita in promocija zdravja preko ocenjevanja in nadzora zdravil za humano medicino veterinarskih zdravil« (EMEA, 2004).

Evropska agencija za ocenjevanje zdravil deluje kot mreža, ki združuje različne strokovnjake z namenom čim uspešnejšega nadzora in ocenjevanja zdravil v Evropi. Agencija sodeluje tudi z mednarodnimi zunanjimi partnerji, posebej na področju regulacije. Proračun in dejavnosti agencije morajo biti odobreni s strani upravnega odbora, ki je sestavljen iz dveh predstavnikov vsake države Evropskega parlamenta in iz Evropske komisije.

Uredba 2309/93 ES v 50. členu predvideva naslednje organe Agencije (Bedrač, 2004, str. 17):

- **Odbor za zdravila za človeško uporabo**<sup>2</sup> (CPMP) je odgovoren za pripravo mnenj za Agencijo v povezavi s katerim koli vprašanjem glede ocene medicinskih proizvodov za človeško uporabo.
- **Odbor za veterinarska medicinska zdravila**<sup>3</sup> (CVMP) je odgovoren za pripravo mnenj Agencije, in sicer v povezavi z vprašanji veterinarskih medicinskih proizvodov.
- **Odbor** (COMP) za tako imenovane »orphan drugs«, ki so namenjena za zdravljenje redkih bolezni.

Vsak od odborov COMP, CVMP in CPMP ima po dva člana iz vsake države članice za obdobje treh let, člani so lahko ponovno imenovani (Bedrač, 2004, str. 17). COMP ima tudi predstavnika iz vsake države članice skupaj s tremi predstavniki bolnikov.

Usklajevanje in sodelovanje z Evropsko unijo intenzivno poteka že od leta 1993, ko je Slovenija postala članica Evropske farmakopeje v Strasbourgu. Pri uradu deluje farmakopejska komisija, ki ima stalne člane v Evropski komisiji, poleg njih delujejo v posameznih izvedenskih skupinah tudi nekateri drugi izvoljeni slovenski farmacevti. Povezovanje poteka tudi na ravni držav srednje in vzhodne Evrope v obliki usklajevanja aktivnosti, ki naj bi jih izvajale pridružene članice Evropske unije, in sodelovanja v posameznih delovnih telesih EMEA in Evropske komisije (Farmaceutska industrija 2004).

---

<sup>2</sup> Ta odbor je bil ustanovljen že z direktivo 75/319/EEC.

<sup>3</sup> Ta odbor je bil ustanovljen z direktivo 81/851/EEC.

### *3.3 Spremembe v farmacevtski industriji po vstopu Slovenije v EU*

Zdravila so v stari in novi Evropski uniji v smislu kakovosti, varnosti in učinkovitosti nadpovprečno reguliran segment pretoka blaga, zato prihaja do konfliktov med pravico do prostega pretoka blaga in varstvom pravic intelektualne lastnine. Zaradi takšne izpostavljenosti farmacevtskih izdelkov je vsaka članica Evropske unije samostojna pri določanju njihovih cen.

Vsaka država mora v luči svoje zdravstvene politike omogočiti prebivalcem dostopnost do sodobnih zdravil in hkrati poskrbeti za optimalno uporabo sredstev, ki jih namenja za zdravila iz javnih sredstev.

Ker obstajajo v Evropski uniji različne politike držav članic, ne moremo govoriti "o trgu zdravil Evropske unije". O tem ne govorimo tudi zaradi narave farmacevtske industrije (generična in originatorska zdravila), nacionalnih vzorcev porabe (povpraševanje po določenem zdravilu se razlikuje od države do države) ter stopnji državnega poseganja (ali država bolj ščiti porabnike ali farmacevtsko industrijo).

V skladu z dogovorom, ki je zapisan v Pristopni pogodbi, se uredba Evropske unije, ki določa postopek evropskih dovoljenj za prodajo farmacevtskih izdelkov v Sloveniji, ne bo uporabila do 31. 12. 2007. V tem vmesnem času bo še naprej v uporabi slovenski sistem dovoljenj. V času od vstopa Slovenije v Evropsko unijo pa do konca 2007 se morajo slovenska farmacevtska podjetja prilagoditi zahtevam pravnega reda na način, kot ga predpisuje Evropska komisija. Uskladiti morajo postopek izdajanj dovoljenj za promet in vsebine predložene dokumentacije. S tem bodo imela slovenska podjetja možnost pridobitve evropskega dovoljenja za prodajo zdravil in zanj ne bo več potrebno zaprositi, ker bo to dovoljenje posamezne države članice.

Vključevanje Slovenije v Evropsko unijo in njena širitev predstavlja izziv za Lek, saj predstavlja proces dolgoročnega povečevanja prodaje in globalizacije poslovanja podjetij ter odpravljanja nepotrebnih ovir pri vstopanju na trge Evropske unije.

## **4 ANALIZA MAKEDONSKEGA FARMACEVTSKEGA TRGA**

Zdravje je v sodobni družbi vrednota, ki je ni mogoče kupovati in prodajati na trgu. Zdravstveni sistem v vsaki državi temelji na vrednotah, ki so državljanom pomembne. Če skušamo oblikovati sistem zdravstvenega varstva mimo teh vrednot, je ves sistem vključno z institucijami že vnaprej obsojen na slabo delovanje. Zaradi tega lahko predvidevamo, da ne obstaja model zdravstvenega varstva, ki bi bil povsod uspešen (Prevolnik-Rupel, 1999, str. 404).

## 4.1 Organizacija zdravstvenega varstva

Zdravstveno dejavnost v Makedoniji se opravlja na treh ravneh (Intervju z zaposlenimi na Ministrstvu za zdravstvo Republike Makedonije, 2004):

- *Primarna zdravstvena dejavnost* obsega osnovno zdravstveno in lekarniško dejavnost. Zagotovljena je na občinski ravni v zdravstvenih domovih in zasebnih ordinacijah.
- *Sekundarna zdravstvena dejavnost* obsega specialistično ambulanto in bolnišnično dejavnost ter dejavnosti drugih pooblaščenih zdravstvenih zavodov. Uporablja se v primeru, ko splošni zdravnik ne more ozdraviti pacienta, zato ga napoti k ustreznemu specialistu.
- *Terciarna zdravstvena dejavnost* pa obsega opravljanje dejavnosti klinik in ustanov. V to skupino sodijo Klinični center Skopje, specialistične bolnišnice in klinike.

### 4.1.1 Ciljni odjemalci

- Sklad za zdravstveno zavarovanje

Skład se financira večinoma z obveznimi prispevki, ki jih plačujejo zaposleni, čeprav nekaj sredstev zagotavlja tudi država. Zdajšnja visoka brezposelnost, ki znaša kar 36,7 % in presega zaposlenost, ki znaša 34,5 % (Statistični urad RM, 2004), resno ogroža prihodke sklada. Čeprav brezposelni ne prispevajo nič, vseeno uživajo vse njegove ugodnosti. To pa se vidi v velikih dolgovih Sklada za zdravstveno zavarovanje do dobaviteljev in v pomanjkanju zdravil, zato si morajo bolniki sami kupovati nekatera zdravila (vir lastnih raziskav in analiz).

Zaradi tega je Skład za zdravstveno zavarovanje izdal listino s podatki o pravicah in obveznostih udeležencev pri predpisovanju in izdaji ter uporabi zdravil iz pozitivne liste. S tem naj bi se zdravniki, lekarne in zavarovanci uradno seznanili s svojimi pravicami pa tudi z obveznostmi, kar naj bi izboljšalo dosegljivost zdravil iz pozitivne liste (Skład za zdravstveno zavarovanje, 2004, str. 21–24).

- Veleadrogerije

Največje makedonske veleadrogerije, Panovski, Viola, Replek ter Zegin z zadovoljstvom poslujejo z Lekom. Zaradi slovesa matičnega podjetja so veleadrogerije zainteresirane za nakup zdravil iz Lekove palete. Zavedajo se, da gre za zelo kakovostne izdelke, ki so šli čez stroge, predvsem lastne kontrole, preden so prišli v promet. Tudi širok Lekov asortiment je eden od razlogov, zakaj se veleadrogerije odločajo za Lek Skopje. Lekov širok OTC program omogoča, da podjetje ne nudi le zdravila na recept, ampak tudi izdelke za široko uporabo, kar pa zgoraj našteve veleadrogerije izredno cenijo. Zaradi

dobrega sodelovanja Lek Skopje dobi od njih povratne informacije ne le o vrednosti prodaje, ampak tudi o tem, kam in koliko je bilo prodano, katera zdravila se največ oziroma najmanj prodajajo, informacije o reklamacijah in predloge za izboljšavo. Največje vedrogerije se dobro zavedajo svoje moči in to izkoriščajo pri določanju plačilnih pogojev, ki so večina prilagojeni lastnim koristim. Večino rabata zadržijo zase in le majhen del odstopijo lekarnam. Slabost je tudi v neupoštevanju plačilnih rokov, kar neposredno vpliva na plačilne nelikvidnosti (Interni podatki Leka Skopje d.o.o., 2004).

- Lekarne

Prednosti nekega podjetja so seveda njegovi zaposleni. Zasluga, da so izdelki iz Lekove palete v skoraj vseh lekarnah, gre v največji meri prodajnemu osebju, ki ima veliko medicinsko in farmacevtsko znanje. Vendar njihov uspeh ne bi bil tolikšen, če ne bi bil Lekov portfolio tako raznolik in širok. Prednost je tudi v tradicionalno uspešnem sodelovanju med Lekom Skopje in lekarnami. Širok Lekov OTC program omogoča oglaševanje s pomočjo plakatov, zloženek in s tem širjenje prepoznavnosti blagovne znamke. Lekarne so dobile tudi večjo moč z novim sistemom predpisovanja zdravil z generičnim imenom, saj bodo zaposleni s svojim strokovnim mnenjem lahko vplivali na nakup določenega zdravila.

- Zdravniki

Zdravniki so z novim sistemom predpisovanja zdravil z generičnim imenom delno izgubili moč, vseeno pa je pomembno zadržati dober odnos z generičnimi proizvajalci. Priložnost so mladi zdravniki, ki so prozahodno usmerjeni in kažejo veliko večjo naklonjenost v svetovnem merilu uspešni multinacionalki kot pa lokalnemu proizvajalcu.

- Bolniki

Lek Skopje je znan po dobrih odnosih z javnostjo, kar seveda vpliva na priljubljenost med uporabniki. Tudi to, da je Lek Skopje domače podjetje s širokim programom, je velika prednost pri potrošnikih. Nov sistem predpisovanja zdravil po generičnem imenu bo omogočal, da si bolniki sami izberejo blagovno znamko svojega zdravila, torej tudi zelo ugledne Lekove izdelke. Slabost tega sistema je le v tem, da si morajo dražja zdravila bolniki doplačati sami, kar pa zaradi nižjega življenjskega standarda makedonskih prebivalcev in s tem povezane nizke kupne moči predstavlja možno nevarnost za Lek. Iz naštetih razlogov se bo najbrž socialno ogroženi del makedonskega prebivalstva odločal za cenejša zdravila.

#### 4.1.2 Oblikovanje cen zdravil

Cene zdravil v Makedoniji so oblikovali proizvajalci in trgovci, marže pa z zakonom niso bile določene. Za zdravila, ki so na pozitivni listi in so financirana s strani Sklada za zdravstveno zavarovanje, so se cene oblikovale prek javne nabave. Zaradi kredita s strani Svetovne banke je v zdravstvu s 15. julijem 2004 začel veljati sistem referenčne cene. To pomeni, da bo obvezno zdravstveno zavarovanje krilo le stroške v višini najnižje cene v skupini med seboj zamenljivih zdravil (Jovanovska, 2004, str. 3), za originalna zdravila, ki jih proizvaja le en proizvajalec, pa se cene oblikujejo z medsebojnimi dogovori med Skladom in proizvajalcem oziroma po tržnih cenah.

S sistemom referenčnih cen so se zdravila pocenila. Zdravila iz lekarniške liste so cenejša za 26%, iz bolniške pa za 6,7%. Lista zdravil, katerih cene se določajo z neposrednim dogovorom, ima nižje cene za 4,4%. S tem je Sklad privarčeval 157 milijonov denarjev, saj je moral pred tem za zdravstveno zavarovanje odšteti 1,1 milijardo denarjev, z uvedbo novega sistema pa je javna nabava stala 850 milijonov denarjev (Stojanovska, 2004, str. 5).

#### 4.1.3 Zakonska regulativa za zdravila

Trenutni **Zakon o zdravilih, medicinskih pripomočkih in pomožnih zdravilnih sredstvih** je bil sprejet 8. maja 1998 (1998, člen 1-78). Zasnovan je tako, da je čim bolj usklajen s standardnimi predpisi Evropske unije. Opredeljuje pogoje, pod katerimi se morajo zdravila proizvajati in prodajati, določa pa tudi farmacevtsko kakovost, učinkovitost in varnost zdravil, medicinskih pripomočkov in pomožnih sredstev.

Zdravila po tem zakonu so substance ali kombinacije substanc, namenjene za zdravljenje, postavljanje diagnoz ali za preprečevanje, korigiranje in modificiranje fizioloških funkcij ljudi ali živali.

Pomožna zdravilna sredstva so izdelki z blažjim učinkom, ki se uporabljajo tradicionalno in so izključno za oralno ali za zunanjo uporabo; izdelani so iz rastlinskega, živalskega ali mineralnega porekla s kontrolirano kvaliteto in terapevtsko učinkovitostjo, ki ne more biti znanstveno dokazana. Pomožna sredstva so čaji, mešanice čajev, pudri, tekočine za leče, kreme, katerikoli preparat za koncentracijo, frakcije, ekstrakcije in drugi proizvodi, ki imajo terapevtsko delovanje.

Medicinski pripomočki pa so po tem zakonu inštrumenti, aparati, aplikatorji in drugi izdelki in njihovi dodatni deli, ki nimajo farmakoloških, metabolitčnih ali imunoloških aktivnosti. So v soglasju z navodili, danimi s strani proizvajalcev. Med medicinske pripomočke prištevamo: povoje, stomatološki material, proizvode, ki se po kirurški poti vstavijo v organizem, igle in ostale pripomočke.

Zdravilo se lahko registrira za največ pet let. Proizvajalec lahko zaprosi za podaljšanje tega obdobja za največ šest mesecev. Predstaviti mora najnovejše podatke oziroma tiste podatke, ki jih potrebuje komisija.

Prošnjo za registracijo zdravil, medicinskih pripomočkov in pomožnih sredstev lahko dostavi komisiji domači ali tuji proizvajalec, ki ima pooblaščen zastopništvo s stalnim naslovom v Republiki Makedoniji. K prošnji za registracijo mora proizvajalec priložiti tudi vzorce zdravil, medicinskih pripomočkov in pomožnih sredstev (Zakon o zdravilih, pomožnih zdravilnih sredstvih in medicinskih pripomočkih, 1998).

Zakon o zdravilih, pomožnih zdravilnih sredstvih in medicinskih pripomočkih je bil sprejet z namenom približevanja pravnemu redu Evropske unije. V praksi se žal ne spoštuje, kar povzroča veliko škodo, saj gre za tipični antireformni proces, ki upočasnjuje stvari in vzpostavlja stanje, ki je še slabše kot pred sprejetjem zakona leta 1998. Če bi se ta zakon spoštoval, potem bi bila transparentnost večja, pa tudi potrošniki bi zagotovo bolj verjeli strokovnjakom, saj bi bilo tudi manj napak in afer pri nabavi zdravil (Panovski, 2003, str. 5).

#### 4.1.4 Registracija zdravil

Ministrstvo za zdravstvo je ustanovitelj strokovne komisije za registracijo zdravil, ki deluje kot strokovni svetovalni organ ministra za zdravstvo. Sestavljajo ga najuglednejši zdravniki, zobozdravniki, farmacevti in pravniki. Člani oblikujejo pozitivno listo, poleg tega pa so zadolženi za revizijo po določenem obdobju. Na končno sestavo pozitivne liste vpliva mnenje članov strokovne službe Sklada za zdravstveno zavarovanje. Vse pa je odvisno od sredstev. Trenutno ima Lek na makedonski pozitivni listi 76 zdravil, kar je 39 več v primerjavi z aprilskim javnim razpisom, ko jih je imel le 37 (Intervju z zaposlenimi na Ministrstvu za zdravstvo Republike Makedonije, 2004).

#### 4.1.5 Zagotavljanje farmacevtske kakovosti

Preden so zdravila dana v obtok, njihovo kakovost kontrolira kontrolni laboratorij Inštituta za preiskovanje, ki je del Fakultete za farmacijo, in kontrolni laboratorij Republiškega zavoda za zdravstveno zavarovanje.

Kontrola farmacevtske kakovosti pomeni kontrolo vsake serije zdravila, preden se začne zdravilo prodajati. Ta vrsta kontrole se izvaja v kontrolnih laboratorijih proizvajalcev ali v uradnem laboratoriju. Kontrolirajo se vsa gotova zdravila, polproizvodi in primarnost embalaže.

Kakovost zdravil se izvaja pred registracijo, obstaja tudi trženjska kontrola, ko je zdravilo že v prometu. Trženjsko kontrolo opravlja inšpekcijska služba (farmacevtski oddelek) tako, da po naključnem izboru kontrolira zdravila, ki so že v registracijskem obdobju (pet let).



Zakonska regulativa narekuje kontrolo kakovosti prve serije zdravila, ki jo po registraciji opravi uradni laboratorij (Inštitut za preiskovanje, ki je del Fakultete za farmacijo, ali kontrolni laboratorij Republiškega zavoda za zdravstveno zavarovanje). Rezultate teh preiskav in analiz obdela farmacevtski oddelek, ki je sestavni del Ministrstva za zdravstvo.

Za zdravila, kot so antibiotiki, serumi, cepiva, citostatiki (biološko aktivna zdravila) so poleg redne kontrole obvezne tudi posebne kontrole. Preden je takšno zdravilo dano v obtok, ga dvakrat prekontrolirajo; prvič v lastnih laboratorijih proizvajalca in drugič s strani uradnega laboratorija (Intervju z zaposlenimi na Ministrstvu za zdravstvo Republike Makedonije, 2004).

#### *4.2 Velikost in stanje makedonskega trga*

Makedonski farmacevtski trg je v primerjavi z evropskimi državami nerazvit. Podatki o velikosti, tržnih deležih, vrednosti prodaje in proizvodnji na makedonskem trgu zdravil so težko dostopni, saj še nobena raziskovalna agencija ni opravila takšne raziskave. Rezultati raziskav, ki jih opravljajo farmacevtska podjetja, pa so poslovna skrivnost. Teh podatkov nima niti statistični urad. Edina zanesljiva vira, ki sta mi lahko posredovala potrebne podatke, sta bila Ministrstvo za zdravstvo in Sklad za zdravstveno zavarovanje, ki imata podatke le o zdravilih s pozitivne liste. Vrednost pozitivne makedonske liste zdravil je aprila 2004 znašala 376.584.304,89 denarjev (Ministrstvo za zdravstvo Republike Makedonije, 2004), kar je 22.595.058.240 evrov (Intervju z zaposlenimi v Svetovni Banki v Skopju, 2004).

Od 15. julija 2004 je začel veljati sistem referenčnih cen, ki naj bi cene zdravil znižal. Sklad za zdravstveno zavarovanje bi kril stroške za najcenejša zdravila v skupini. Čeprav je to odlična ideja, s katero bi se dalo privarčevati, v praksi žal ne deluje. Razlogi so v operativni nepripravljenosti državnih lekarn, v dajanju poudarka mednarodnim razpisom ter v novi zakonski regulativi, s pomočjo katere se bodo državne lekarne privatizirale.

Svetovna banka je makedonskemu zdravstvu odobrila kredit pod pogojem, da Sklad za zdravstveno zavarovanje razpiše mednarodni razpis za zdravila. Na mednarodni razpis se je prijavilo 37 farmacevtskih podjetij iz vsega sveta in Sklad za zdravstveno zavarovanje je izbral 33 podjetij, največ iz držav bivše Jugoslavije in Grčije. Vrednost novega mednarodnega razpisa je 60 milijonov evrov. Konec leta 2004 naj bi se vedelo, katera farmacevtska podjetja in veledrogerije bodo na pozitivni listi in za katere bo stroške kril Sklad za zdravstveno zavarovanje. Čeprav je Svetovna banka zahtevala, da se na ta javni razpis prijavljajo tudi zdravila, ki niso registrirana, makedonske oblasti tega niso dovolile, saj bi to privedlo do nelojalne konkurence, bolniki pa bi jemali zdravila sumljivega izvora (Intervju z zaposlenimi v Svetovni banki v Skopju, 2004).

Na makedonskem trgu v tem trenutku vlada obdobje nestabilnosti. Ocenjuje se, da je vrednost celotnega farmacevtskega trga okoli 45 do 50 milijonov evrov, poraba zdravil na prebivalca pa je okoli 22 evrov (Interne ocene Leka Skopje d.o.o., 2004). Verjetno se bodo z novim

mednarodnim razpisom stvari uredile in sistem referenčnih cen bo dokončno zaživel v praksi. Napovedi so pozitivne in ugodne. Bolniki bodo imeli dostop do cenejših zdravil, izbrana farmacevtska podjetja pa bodo postala dobavitelji Sklada za zdravstveno zavarovanje.

### *4.3 Razvoj makedonskega trga zdravil v prihodnje*

Rezultati analiz, opravljenih s strani mednarodnih organizacij, kot sta na primer Mednarodni denarni sklad in Svetovna banka, kažejo postopno uresničitev zdravstvene reforme. V preteklih dvanajstih letih se ni naredilo dosti zaradi različnih interesov. Zamenjalo se je kar devet ministrov za zdravje, ki večinoma niso imeli ne pravega koncepta ne vizije. Za makedonski trg zdravil so značilne finančne malverzacije Sklada za zdravstveno zavarovanje, neupoštevanje Zakona o zdravilih, medicinskih pripomočkih in pomožnih zdravilnih sredstvih ter velika prisotnost lokalnega protekcionizma (Intervju z zaposlenimi v Svetovni banki v Skopju, 2004).

Poleg tega je za Makedonijo značilno, da se zdravila lažje registrirajo v primerjavi z drugimi državami, kar predstavlja konkurenčno prednost za tuje proizvajalce.

Makedonski farmacevtski trg je v vrednostni primerjavi z večino evropskih držav zelo nerazvit. Povprečna poraba zdravil na prebivalca znaša komaj 22 evrov, kar je za desetino manj kot v razvitih evropskih državah (Interna ocena Lek d.o.o., 2004). V prihodnje lahko z rastjo makedonskega gospodarstva pričakujemo rast tudi tega trga. Ker cene zdravil trenutno padajo, bo v prihodnosti vrednost makedonskega farmacevtskega trga rasla predvsem zaradi večje količine prodanih zdravil.

Scenariji za razvoj makedonskega trga bi lahko bili naslednji (Lastni viri in analiza trga, 2004):

**Optimistični:** Povečanje trga zaradi povečane prodaje zdravil, staranje prebivalstva, povečevanje povpraševanja porabnikov, cene na normalnem nivoju, lokalne oblasti dajo prednost kakovosti in ne kvantiteti.

**Pesimistični:** Rastoča konkurenca, zmanjševanja financiranja zdravstvenega zavarovanja, nespoštovanje mednarodnih pravil poslovanja.

**Verjetni:** Rast prodaje generičnih zdravil, večja pozornost pri izbiri tržnih poti, ciljna skupina promocije zdravil bodo bolniki in farmacevti ter zaposleni v lekarnah.

## **5 LEK d.d. NA TRGU ZDRAVIL V MAKEDONIJI**

Odločitev o izbiri vstopne strategije pri razvoju celovite strategije, ki bo skladna s poslanstvom podjetja, ni preprosta. V paleti različnih načinov in oblik vstopa na mednarodne trge je veliko takšnih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo nadzora in

fleksibilnosti pri vključevanju virov podjetja. Prav gotovo ni idealne vstopne strategije in na isti trg lahko podjetja vstopajo z zelo različnimi načini in oblikami poslovanja.

Ko obravnavamo vstopne strategije, vedno navajamo oceno *tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti podjetja* glede na izbran način in obliko vstopa na trg. Načini in oblike vstopa (entry models) sestavljajo celovito strategijo vstopa. Ponavadi jih delimo v tri glavne skupine: **izvozne** (*export models*), **pogodbene** (intermediate models), in **investicijske** (naložbene) (hierarchicall/investment models) (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138).

### *5.1 Dosedanje aktivnosti Leka d.d. v Makedoniji*

Do leta 1991 je bil Lek prisoten na trgu zdravil preko svoje podružnice, kar so obravnavali kot domačo prodajo. Leta 1991 je bilo ustanovljeno podjetje Lek Skopje d.o.o., ki je v celoti last podjetja Lek d.d.. Njegovi glavni dejavnosti sta bili trženje in prodaja Lekovih izdelkov na makedonskem trgu. Ker so v Leku presegli klasično trgovinsko sodelovanje z Makedonijo, so 15. maja 2000 zgradili in odprli poslovni center za jugovzhodno Evropo v Skopju. V novem poslovnem centru so združene proizvodnja, prodaja in promocija ter distribucija. Proizvodni program poleg najsodobnejših zdravil obsega tudi t. i. OTC izdelke (izdelki Lekove domače lekarne). Kasneje je Lek svojo ponudbo razširil na trženje diagnostičnih in kozmetičnih izdelkov. Za kakovost in vzdrževanje izdelkov jamčijo enako visoke standarde, kot jih uporabljajo v matični družbi Lek (Lek d.d., 2000).

Lek Skopje je pridobil status domačega proizvajalca na makedonskem trgu in s tem določene ugodnosti. Glavni dejavniki, ki so pozitivno vplivali na to veliko naložbo, so cenejša delovna sila, osvojitve novih trgov, odprava carinskih stroškov, pa tudi odprava diskriminacije do tujih proizvajalcev, ki jo izvajajo Ministrstvo za zdravstvo RM in Sklad za zdravstveno zavarovanje ter Ministrstvo za gospodarstvo.

Lek Skopje velja tudi za zelo pomembno podjetje v makedonski farmaciji, zaradi svojih kakovostnih izdelkov, vedno večje zastopanosti zdravil na pozitivni listi in s tem povečevanjem tržnega deleža ter ponujanjem novih zaposlitev. To je izredno pomembno, saj je v državi 315 900 brezposelnih oseb (Statistični urad Republike Makedonije, 2003). Lek Skopje deluje kot družba, ki rada zaposluje strokovnjake, ki vidijo vrsto izzivov za delovanje v kreativnem in inovativnem okolju.

Podjetje se zaveda pomena mednarodne rasti in razvoja podjetja, zato se je tudi odločilo za izvoz svojih izdelkov. Najprej se je management odločil za internacionalizacijo poslovanja z vstopom na najbližja trga, Kosovo in Albanijo. Ta dva trga dobro pozna, saj sta mu tudi kulturološko dokaj blizu.

## *5.2 Pomen makedonskega trga za Lek d.d.*

Po razpadu Jugoslavije je Lek izgubil večmilijonski trg. Države nekdanje skupne države, v katerih se je začelo težko obdobje prehoda iz socializma v tržno gospodarstvo, so postale izvozni trgi.

Makedonija je glede na površino ozemlja (25713 km<sup>2</sup>) in po številu prebivalcev (2022547) podobna Sloveniji (Statistični letopis Republike Makedonije, 2003, str. 44), pri tem pa se tudi končajo podobnosti med tema državama iz nekdanjega skupnega gospodarstva. Slovenija je pred kratkim vstopila v Evropsko unijo in se tako pridružila visoko razvitim državam, medtem ko se Makedonija spopada s problemi, kot so velika stopnja brezposelnosti, ki znaša kar 36,7 % in presega zaposlenost za 2,2 indeksni točki (Statistični urad Republike Makedonije, 2004), notranji mednacionalni konflikt leta 2001, velika stopnja korupcije in nizek BDP p.c., ki znaša 1839 ameriških dolarjev (Statistični urad Republike Makedonije, 2004). Za Makedonijo je tako kot za druge tranzicijske države značilna neenakomerna porazdelitev dohodka, kar pomeni, da je prebivalstvo razdeljeno na bogate, ki predstavljajo manjšino, in revne, ki predstavljajo večino prebivalstva (lastni viri in izkušnje).

Čeprav je makedonski trg zdravil majhen, je za Lek izredno pomemben, ker je to njegov tradicionalni trg, na katerem želi ostati vodilno farmacevtsko podjetje. Zelo pomembno je tudi, da ostane eden izmed prvih ponudnikov zdravil tako po tržnem deležu kot tudi po kakovosti.

Na makedonskem trgu obstaja velika potreba po zdravilih, saj pogosto prihaja do pomanjkanja. Želje porabnikov so velike, poleg tega pa so slovenski izdelki na splošno pri kupcih zelo cenjeni. Zdravila proizvajata poleg Leka Skopje tudi zelo uspešni domači podjetji Alkaloid in Jaka 80. Pred kratkim je začelo s proizvodnjo tudi podjetje Replek, ki je bilo do sedaj le veledrogerija. Makedonija poleg tega uvaža tudi zdravila Krke d.d., Bayerja, Plive, GalaxoSmithKline in nekaterih drugih podjetij.

V Skopju je največ odjemalcev zdravil. Med njimi sta največji in najbolj znani veledrogeriji Zegin in Replek, sledita pa Panovski in Viola. Veledrogeriji Zegin in Replek imata zaradi velike razpršenosti po Makedoniji in svoje vodilne vloge veliko pogajalsko moč, saj določata pogoje prodaje in proizvajalce. Poleg tega je v Skopju tudi največja koncentracija porabniških segmentov, saj gre za mesto z največ prebivalci, kjer so tudi največje bolnišnice: Klinični center, Vojna bolnica, Bukureš, Gradska bolnica. Veliko porabnikov Lekovih izdelkov je tudi v Bitoli, Ohridu, Tetovu in Gostivarju.

Makedonija ima s svojimi sosedami bilateralne sporazume o svobodni trgovini. Tudi s Švico ima sklenjene pogodbe o trgovini in investicijah, kar pozitivno vpliva na poslovanje Leka v Makedoniji, odkar je v lasti Novartisa. Nacionalne ekonomske prioritete so usmerjene v razvoj industrije, v priključevanje Evropski uniji in v povišanje življenjskega standarda.

### 5.3 Vpliv vstopa Slovenije v Evropsko unijo na makedonski trg zdravil

Po 1. maju 2004 je Slovenija začela upoštevati Stabilizacijsko-asociacijski sporazum, ki ga je sklenila z Makedonijo v okviru Evropske unije. Ta dokument bo za slovenske proizvode pomenil manjše ugodnosti, kot zdajšnji dvostranski sporazum med Slovenijo in Makedonijo. Stabilizacijsko-asociacijski sporazum, ki sta ga Evropska unija in Makedonija začeli uporabljati pred dvema letoma, zagotavlja Makedoniji prehodno obdobje do konca leta 2010. Na podlagi tega dokumenta Makedonija za številne proizvode niža carine zelo počasi, po deset odstotkov od osnovne carinske stopnje na leto. Tako bo Makedonija vse do leta 2011 na slabšem, kot so zdaj slovenski izvozniki zdravil na ta trg (Đerić, 2003, str. 14).

V Sloveniji bo s 1. januarjem 2008 začel veljati postopek evropskih dovoljenj za prodajo farmacevtskih izdelkov. Takrat bodo tudi vidne spremembe v poslovanju Leka na makedonskem trgu zdravil, saj se bo le-ta moral prilagoditi ne le makedonski zakonodaji, ampak tudi zakonodaji Evropske unije na področju zdravil. To bo pomenilo ostrejšje pogoje pri razvijanju, registraciji in prodaji zdravil ter s tem posledično večje stroške (Intervju z g. Tadejem Lenarčičem, Lek d.d., 2004).

### 5.4 Konkurenčna analiza

Največji tekmeci so tista podjetja, ki skušajo zadovoljiti potrebe istih kupcev in imajo podobno ponudbo (Kotler, 1996, str. 242). Za Lek so to različni domači in tuji proizvajalci, ki proizvajajo zdravila z enakim učinkom. Tuji proizvajalci so tako originatorji kot generiki, domači pa so izključno generiki.

Glavni ponudniki zdravil na makedonskem trgu trenutno so: Alkaloid s 27 % tržnim deležem, Krka z 19 %, Lek z 20 % ter Jaka 80 z 11 % tržnim deležem (Interni podatki Leka d.d., 2004).

Največji konkurent je farmacevtsko podjetje *Alkaloid*, ki je bilo ustanovljeno leta 1936 in ima danes kar 1290 zaposlenih (Alkaloid, 2004). Je makedonsko podjetje, ki ima največ podružnic izven makedonskih meja. Svoja predstavništva ima v Bolgariji, Albaniji, Srbiji in Črni gori, Hrvaški, Sloveniji, Rusiji in Švici. Alkaloid je delniška družba, katere delnice kotirajo na makedonski borzi.

V primerjavi z Lekom Skopje je prednost Alkaloida v tem, da gre za domačega proizvajalca, ki je že dalj časa prisoten na makedonskem trgu zdravil. Druga prednost Alkaloida je v zvestobi makedonskih potrošnikov domačim farmacevtskim izdelkom. Takšno obnašanje je rezultat dolgotrajne agresivne promocijske politike makedonskega ekonomskega ministrstva. Pri tržnih poteh je prednost domačega proizvajalca to, da dalj časa sodeluje s svojimi distributerji in špedicijami. Pri tržnem komuniciranju so zelo uspešni, ker imajo vedno zanimive, nekoliko smešne oglase. Dejstvo, da je predsednik uprave član stranke, ki je zdaj

na oblasti, se šteje za veliko prednost, saj igra v Makedoniji politika zelo pomembno vlogo pri vseh segmentih poslovanja.

Slabost Alkaloida v primerjavi z Lekom Skopje je predvsem manjša uspešnost podjetja zaradi ožjega asortimenta izdelkov in s tem povezana manjša prodaja. Zaradi velikega vpliva politike lahko trenutna prednost, ki izvira iz podpore stranke SDSM, čez nekaj let postane slabost. Lek bistveno hitreje registrira svoja zdravila v Makedoniji kot Alkaloid v Sloveniji.

Podjetje Jaka 80 je bilo ustanovljeno leta 1980 v Radovišu in ima trenutno 450 zaposlenih (Jaka 80, 2004). Največji delež prodaje je namenjen domačemu trgu, vendar so prisotni tudi na tujih trgih, kot so Srbija in Črna gora, Bosna in Hercegovina, Slovenija, Rusija, Belorusija, Ukrajina, Latvija, Jermenija; načrtujejo pa tudi vstop na albanski in turški trg zdravil.

Pomembna prednost podjetja Jaka 80 je v njegovi fleksibilnosti in dokaj hitrem prilagajanju trgu, kar mu omogoča njegova majhnost. Glavna prednost pa je v tem, da so njegova zdravila, čeprav generična, edina na pozitivni listi za blažitev določenih bolezni. Na primer zdravilo Sinkum® je generično zdravilo, ki je edino registrirano za redčenje krvi, originatorsko zdravilo Sintrom® pa nima dovoljenja za registracijo in s tem prodajo na makedonskem trgu zdravil.

Farmacevtsko podjetje Jaka 80 potrebuje veliko sredstev za nove investicije v proizvodne linije in prostore, da bi dosegli proizvodnjo po uveljavljenih standardih. Slabost vidim tudi v njegovem tržnem komuniciranju, saj podjetje ne vlaga dovolj v promocijo in izboljšanje percepcije svojih izdelkov, za katere večina ljudi meni, da so manj kakovostni.

### *5.5 SWOT Analiza Leka Skopje na makedonskem trgu zdravil*

Swot analiza predstavlja celovito oceno prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti. Pri tej analizi gre za primerjanje ustvarjenih poslovnih rezultatov z načrtovanimi in primerjavo le-teh s panogo. SWOT je akronim za **Strengths** – Prednosti, **Weaknesses** – Slabosti, **Opportunities** – Priložnosti in **Treats** – Nevarnosti (Pučko, 2004, str. 353).

Bistvo takšne ocene sta analizi in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki sta temelj za proces strateškega upravljanja in ravnanja v ožjem smislu besede. Prijemi tega ocenjevanja so različni. Lahko so usmerjeni na organizacijo kot celoto ali pa na posamezne strateške poslovne enote v njenem okviru. Iščemo tudi poslovne priložnosti za organizacijo in nevarnosti, ki se kažejo v prihodnosti na osnovi njenega dotedanega gospodarskega potenciala, njenih sposobnosti in slabosti. To odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost organizacije, s katerimi se bo morala soočati. S to metodo poskušamo poiskati povezavo med notranjimi slabostmi, notranjimi prednostmi in zunanji priložnosti ter zunanji nevarnostmi (Pučko, 2004, str. 353).

*Priložnosti:* Lek Skopje vidi na makedonskem trgu priložnosti v povečanem povpraševanju po zdravilih. Makedonski farmacevtski trg je v vrednostni primerjavi z večino evropskih držav zelo nerazvit (Interna ocena Lek Skopje d.o.o., 2004). V prihodnje se lahko z rastjo makedonskega gospodarstva pričakuje tudi rast trga zdravil in spodbujanje države k uporabi sodobnih, kakovostnih, a cenejših zdravil. To je velika priložnost za generična podjetja, kot sta Lek d.d. in Lek Skopje, prav tako pa jima lahko pomaga visoko mnenje Makedoncev o kakovosti Lekovih zdravil.

*Nevarnosti:* Lek Skopje vidi nevarnosti v finančni nedisciplini v Makedoniji in v togosti plačilnih pogojev. Največje veletrgovalnice se dobro zavedajo svoje moči in to izkoriščajo pri določanju plačilnih pogojev, ki so večinoma prilagojeni le za lastno korist. Večino rabata zadržijo zase, namesto da bi del odstopile lekarnam. Vse močnejša postaja tudi domača farmacevtska industrija s poceni izdelki, vedno večji pritisk se izvaja s strani Sklada za zdravstveno zavarovanje, ki teži k zmanjševanju cen zdravil, kar pa lahko povzroča tudi zmanjševanje dobička. Nevarnost pomeni tudi proces svetovne globalizacije in s tem prihod svetovno znanih multinacionalk.

*Prednosti:* Ljudje, ki so zaposleni v podjetju, so njegov najdragocenejši vir (Drucker, 1992, str. 100), saj niso popolnoma mobilni in jih je težje kakovostno nadomestiti ali posnemati (Zupan, 1996, str. 2–3). V Leku Skopje se zavedajo, da so ljudje njihov najpomembnejši vir uspeha, zato se trudijo za okolje, ki spodbuja izvirnost, omogoča osebni razvoj, napredovanje in kakovost življenja za vse zaposlene. Skupaj z zaposlenimi načrtujejo njihove kariere za delo doma in v tujini ter jih nagradjujejo za dosežene rezultate. V Leku Skopje se zavedajo tudi, da je trg v zahodni Makedoniji specifičen, zaradi tega imajo med svojimi zaposlenimi strokovnjake albanske narodnosti, ki se lažje približajo tamkajšnjim kupcem.

Znanje postaja ključni dejavnik konkurenčnih prednosti podjetij v razvitih gospodarstvih (Teece, 1998, str. 76). Kapital je podjetju konkurenčna prednost in upravljevec sprememb (Huseman, Goodman, 1999, str. 116–131). Lek Skopje je podjetje, ki kontinuirano vzpodbuja razvoj znanja, saj ga smatra kot pomembno konkurenčno prednost, zato aktivno upravlja s svojim intelektualnim kapitalom. Za uspešno poslovanje je zelo pomembno, da podjetju uspe k sebi pritegniti sposobne strokovnjake. Lek Skopje lahko zaradi svojega položaja v makedonskem gospodarstvu zaposli najboljše strokovnjake s področja farmacije in medicine. Slednje je izrednega pomena tudi pri prodaji zdravil, saj lahko le z strokovnjaki z ustrežno izobrazbo prepričajo zdravnike in druge odgovorne osebe o prednosti Lekovih zdravil pred drugimi.

V Leku Skopje so obvezani držati se predpisov in pravil, določenih v matičnem podjetju. Know-how v proizvodnji je centraliziran in določen iz matičnega podjetja, zato ni možnosti, da bi Lek Skopje razvijal lastnega. So med redkimi podjetji, za katere je Ministrstvo za zdravstvo RM potrdilo, da potek proizvodnje dosega GMP standarde. To so svetovno uveljavljeni standardi na področju proizvodnje zdravil. V Ljubljani uporabljajo poslovni informacijski sistem SAP. Že za naslednjo leto načrtujejo uvedbo tega sistema tudi v Leku Skopje, s katerim bodo zaposleni on-line povezani s svojim centralnim podjetjem in imeli

vpogled v finančni izkaz, proizvodnjo, nabavo ter bodo tako lahko hitreje in natančneje reagirali (Interni podatki Leka d.o.o., 2004).

Lek d.d. vidi konkurenčno prednost tudi v inovacijah. Inovacija vedno pomeni neko spremembo. Najpogosteje je posledica kreativnosti, oblikovanih invencij in njihove implementacije (Makovec Brenčič, 2000, str. 144). Inovacija temelji na specifičnih sposobnostih podjetja in zaposlenih (Abernathy et al., 1985, str. 3–22), vendar je sprememba, ki jo povzroči, lahko takšna, da razvoj teh sposobnosti pospešuje, lahko pa jih zavira (Makovec Brenčič, 2000, str. 144). Ko govorimo o inovacijah, največkrat mislimo na tehnološke inovacije, vendar so v sodobnem času pomembni tudi inovativni pristopi v upravljanju, trženju in informiranju podjetja.

Inovacije imajo veliko vlogo v farmacevtski industriji. Lek d.d. vlaga v raziskave in razvoj od 8 do 11% od prodaje, kar je več, kot vlagajo primerljiva generična podjetja v povprečju (6,5%) in tudi več kot so povprečna vlaganja slovenskega gospodarstva v raziskave in razvoj (2%). Velik pomen ima tudi tesno sodelovanje Lekovih strokovnjakov s kolegi v Sandozu kakor tudi z domačimi ter mednarodnimi projekti in ustanovami pri raziskavah in razvoju farmacevtskih učinkovin. Cilj Lekovih raziskav na področju novih molekul je odkriti nova zdravila, ki bodo imela bistvene prednosti pred znanimi zdravili, torej boljšo učinkovitost, nižjo toksičnost, nove pristope k zdravljenju bolezni (Interni podatki Leka d.d., 2004). V Leku imajo 505 zaposlenih na področju razvoja in raziskav: 482 jih je zaposlenih v Sloveniji in 23 v tujini, vendar v Makedoniji nihče, ker ni takšnega oddelka (Interni podatki Leka d.d., 2004). V Leku d.d. je razvojno-raziskovalni oddelek organiziran kot samostojni oddelek.

Najbolj pogosti pokazatelji stopnje nagnjenosti k raziskavam in razvoju v podjetju so: število registriranih patentov, blagovne znamke, poslovne skrivnosti, know-how, število zaposlenih v razvojno-raziskovalnem oddelku in način njegovega organiziranja (Makovec Brenčič, 2000, str. 143). Novejši pristopi k R&R so povratni sistemi povezav med dobavitelji in odjemalci (Tasič, 1993, str. 37).

Patenti so zelo pomemben dejavnik v farmacevtski industriji. V Makedoniji se po Zakonu o zdravilih, pomožnih zdravilih in medicinskih pripomočkih zdravilo lahko registrira za največ pet let. Postopek registracije je izjemno hiter v primerjavi z registracijo zdravil v zahodnih državah. Kot sem že napisala, je know-how v proizvodnji centraliziran in določen iz matičnega podjetja, zato ni možnosti, da bi Lek Skopje razvijal lastnega. V Leku d.d. je razvojno-raziskovalni oddelek organiziran kot samostojni oddelek. Poslovne mreže odnosov z distributerji se trudijo v Leku Skopje ohranjati na visoki ravni, kar pomeni, da jim distributerji natančno sporočajo, kje so prodali, v kakšni količini in katere izdelke.

*Slabosti:* Generična podjetja, kot je Lek Skopje, imajo manjši proračun za promocijo zdravil v primerjavi z originatorskimi podjetji. Originatorska podjetja imajo večji kapital kot generična podjetja, zato lahko porabijo več finančnih sredstev za promocijo svojih zdravil. Zaradi pomanjkanja resursov je naslednja slabost Leka Skopje nepokritost vseh delov Makedonije. Nov sistem referenčnih cen, s katerim Sklad za zdravstveno zavarovanje krije le stroške v



vrednosti najcenejšega zdravila, je razlog, da bo moral bolnik Lekovo zdravilo, če bo dražje, sam doplačati. Glede na to, da je v Makedoniji življenjski standard zelo nizek, se bo verjetno večina bolnikov odločila za tisto zdravilo, ki ga ne bo potrebno doplačati.

## **6 MOŽNOSTI RAZVOJA LEKA NA MAKEDONSKEM TRGU**

Življenje in zdravje človeka je v veliki meri odvisno od materialnih pogojev. Zato zdravje vključuje pojem blagostanja in varnosti, revščina pa, kot je znano, botruje slabemu zdravstvenemu stanju. Slabi bivanjski in delovni pogoji so povezani tako z razvojem fizičnih kot psihosocialnih problemov. Končni vpliv neustreznega okolja je izredno velik, saj se kakovost življenja posameznika odraža tudi v skupnosti. Čim bolj se neka država razvija, tem bolj raste nacionalni dohodek, poveča se ekonomski potencial, izboljšajo se življenjski pogoji, prehrana, bivalni pogoji in podobno. Ustvarjajo se ugodni pogoji za razvoj zdravstvene službe, rezultat vsega tega pa je boljše zdravstveno stanje, daljša življenjska doba, nižja stopnja obolenja in umiranja. Kako ekonomska razvitost vpliva na zdravje in zdravstveno stanje prebivalstva, se vidi v analizah stanja dejavnikov okolja v pogojih ekonomske razvitosti in nerazvitosti. Zaradi tega ni materialne možnosti za razvoj zdravstva. Na drugi strani bolezen in nesposobnost za delo vplivajo na nacionalno ekonomijo. Bolezen zmanjšuje delovno sposobnost in s tem proizvodnjo, kar negativno vpliva na osebni in nacionalni dohodek. To pa spet slabša možnosti za ekonomski razvoj družbe, kar se spet na koncu pokaže kot negativni vpliv na zdravje (Socialna medicina, 2004).

Kot sem že prej omenila, za Makedonijo je tako kot za druge tranzicijske države značilna neenakomerna porazdelitev dohodka, kar pomeni, da ni srednjega sloja. Prebivalstvo je razdeljeno na bogate, ki predstavljajo manjšino, in revne, ki predstavljajo večino. Na makedonskem trgu obstaja velika potreba po zdravilih, saj pogosto pride do pomanjkanja le teh (lastni viri in izkušnje).

### *6.1 Predlog trženjske strategije za prihodnje poslovanje Leka Skopje*

Načrt trženjske strategije je sestavljen iz treh delov. V prvem delu ocenimo velikost, sestavo in obnašanje ciljnega trga, predvideno pozicioniranje, prodajo in tržni delež. V drugem delu trženjske strategije se bolj osredotočimo na ceno izdelkov, izbiro tržnih poti in potrebni proračun za trženje. Zadnji del načrta strategije trženja pa obravnava prodajo in dobiček na dolgi rok (Kotler, 1996, str. 334). Strategija predstavlja način ali pot za doseg želenih ciljev podjetja.

Poslovna strategija je povezana z izboljšanjem konkurenčnega položaja podjetja. Od številnih dejavnikov bo odvisno, ali bo organizacijska os, okoli katerega se bo vrtela ta strategija, skupina izdelkov, ali bodo to območni trgi (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 317). Lek Skopje je glede tržnega deleža, ki znaša 20%, na drugem mestu za Alkaloidom, ki ima 27% tržni delež na podlagi zdravil na pozitivni listi. Zaradi tega se v Leku Skopje trudijo, da bi čim bolj izboljšali svoj konkurenčni položaj. So tudi med redkimi proizvajalci zdravil na makedonskem trgu, ki upoštevajo GMP standarde, svetovno uveljavljene standarde glede

poteka proizvodnje. S svojimi distributerji se trudijo v Leku Skopje imeti dobre odnose. V prihodnjih nekaj mesecih se bodo povezali tudi preko posebnega računalniškega programa. To pa pomeni, da jim bodo distributerji natančneje sporočali, kje so prodali, kakšno količino, kateri izdelki se največ prodajajo itd. V tem pogledu bo Lek Skopje edini na makedonskem trgu zdravil, ki sodeluje s svojimi distributerji na takšen način ( Lenarčič, 2004).

Podjetja imajo možnost izbrati med velikim številom strategij mednarodnega trženja. Sem spadajo tudi vprašanja, ali standardizirati strategije trženja za vse trge ali pa jih ločevati po posameznih trgih. Praviloma velja geslo »Toliko standardizacije, kolikor je možno, in toliko diferenciacije, kolikor je potrebno« (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 112). V grobem ločimo strategijo nediferenciranega trženja, strategijo diferenciranega trženja in strategijo koncentriranega trženja. Pri nediferenciranem trženju podjetje deluje v okviru standardnega programa trženja. Pri tem ponuja standardizirane izdelke in z njimi poskuša pridobiti čim večje število kupcev. Gradi torej na enotnem trženjskem spletu za vse mednarodne trge. S strategijo diferenciranega trženja skušajo podjetja doseči čim večjo odzivnost trženjskih segmentov in s tem tudi večjo prodajo in dohodke. Podjetja namreč delujejo na večjem številu trgov, katerim se posamezno prilagajajo. To dosežejo tako, da iz programa, ki ga tržijo, vzamejo izdelek ali druge sestavine ter jih prilagodijo za določen trg. Zadnja od teh strategij je strategija koncentriranega trženja. To strategijo uporabljajo v primeru enega ali omejenega števila trgov, ker ima podjetje opravka z redkimi viri, kot so človeški, finančni itd. (Dovč, 2003, str. 18).

V primeru Leka Skopje kot perspektivno vidim še naprej razvijajočo se strategijo nediferenciranega trženja, kar pomeni, da se odločajo, kateri že trženi izdelek bodo tržili tudi v Makedoniji. Dejavniki, ki vplivajo na izbor, so: patentna zaščita, časovna dolžina postopka registracije, prisotnost zdravila konkurenčnih podjetij z enako učinkovino. Če takšna zdravila obstajajo, je pomembno, ali so originatorska ali generična. Edina prilagoditev izdelka je prilagojena embalaža in navodila za uporabo, ki morajo biti natisnjena v makedonskem jeziku. Nov sistem referenčnih cen pa je ustvaril tudi potrebo po spremembi tržnega komuniciranja Leka na makedonskem trgu. Tržno komuniciranje ne bo več originatorsko, kar je pomenilo izobraževanje zdravnikov o določenem zdravilu preko obiskov in organiziranih simpozijev, ampak bo generično. V prihodnje bi bilo potrebno več pozornosti posvečati predvsem tržnemu izobraževanju farmacevtov in zaposlenim v lekarnah, saj naj bi nova trženjska strategija poudarjala Lekove izdelke kot primarno izbiro. Izbira tržnih poti Lekovih zdravil v Makedoniji bo imela v prihodnje vse večji pomen. Pomembni bodo dobri odnosi z veletrgovci, lekarnami in tudi hitra dobava zdravil. V prihodnosti v Leku pričakujejo večjo koncentracijo nabora distributerjev. Vse bolj pomembni v procesu tržnega komuniciranja postajajo tudi sami bolniki. Z novim sistemom predpisovanja zdravila po sestavi bodo imeli možnost izbire svojega zdravila. Zato mora Lek izbrati tržni komunikacijski program, s pomočjo katerega bo uspel prepričati bolnike, naj bodo Lekova zdravila njihova prva izbira. To pa pomeni uspešno promocijo in vlaganje v znanje bolnikov in zaposlenih v lekarnah.

V nadaljevanju podajam svoje videnje trženjskega spleta, s pomočjo katerega lahko Lek Skopje uresniči svoj cilj postati vodilno farmacevtsko podjetje v Makedoniji.

## *6.2 Predlog trženjskega spleta za prihodnje poslovanje Leka Skopje*

Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljnem. Odločitev podjetja o trženjskem spletu zajema odločitve o izdelku, prodajni ceni, tržni poti in tržnem komuniciranju (Kotler, 1996, str. 98).

### 6.2.1 Možnost rasti izdelka

Eno izmed uporabnih opredelitev izdelka opisujeta tudi Makovec Brenčič in Hrastelj, ki pravita, »da je izdelek kot sveženj na zunaj fizičnih, v bistvu pa storitvenih ali simbolnih prvin, od katerih pričakujejo kupci koristi in so zaradi njih zadovoljni« (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 194).

V današnjem času je menjava izdelkov na trgu, še posebej na mednarodnem, zelo hitra. Življenjska doba izdelkov, ki je ključnega pomena, pa postaja čedalje krajša. Zaradi tega morajo podjetja veliko svojega časa vložiti v njihov razvoj. Le-to pa je zelo tvegano, saj ocenjujejo v času uvajanja na trg kar 80 % neuspešnost izdelkov vsakodnevnne uporabe ter 75 % propad novih izdelkov (Potočnik, 2000, str. 66). Poleg tega pa se podjetja soočajo tudi z močno konkurenco.

Najpomembnejše pri izdelavi generičnega zdravila je, da generično podjetje dokaže, da je njihovo zdravilo enakovredno inovatorjevemu. Pomembno vlogo igra tudi čas. Paziti morajo namreč, da izdelek izdelajo v čim krajšem roku. V nasprotnem primeru jih lahko prehitijo kako drugo generično podjetje ter s tem zmanjša njihov delež v dobičku. Poleg tega pa daljše časovno obdobje za izdelavo izdelka povzroči tudi večje stroške. Generična podjetja morajo tudi dokumentirati celotno izdelavo izdelka, celoten proces pa je določen s predpisi, ki jih odobravajo regulatorne oblasti (Lenarčič, 2004).

V Makedoniji so najbolj pogoste bolezni: kardiovaskularne, onkološke, nevrološke, in infekcijske bolezni ter diabetes (Intervju z zaposlenimi na Ministrstvu za zdravstvo Republike Makedonije, 2004).

Z vidika najbolj pogostih bolezni lahko v Makedoniji razdelimo izdelke v dve skupini:

1. Humana zdravila, ki se izdajajo na recept.
2. Humana zdravila, ki se lahko izdajajo v lekarnah brez recepta.

Tabela 2: Širina in dolžina izdelčnega spleta izdelkov, ki naj bi omogočili razvoj Leka Skopje na makedonskem trgu.

Zdravila na recept	OTC preparati
Amosiklav Ferrum Lek Ketonal Cordarone Tulip	Persen Lekadol Flonidan

Vir: Lenarčič, 2004.

### Humana zdravila na recept

Lek ima 76 zdravil za humano uporabo, ki so nahajajo na pozitivni listi. Vsa zdravila seveda niso enako pomembna v strukturi prihodkov od prodaje, prav tako se razlikujejo po prodajnem potencialu v prihodnosti.

Večina dejavnosti naj bo usmerjena v Lekove strateške indikacijske skupine:

- protimikrobna zdravila,
- zdravila za kri in krvotvorne organe,
- zdravila za mišice in kosti,
- zdravila za kardiovaskularne bolezni,
- zdravila za nevrološke bolezni.

Lekova najpomembnejša skupina so protimikrobna zdravila, ki predstavljajo okoli 40 % celotne Lekove prodaje zdravil na recept. Vse leto 2003 je bila v tej skupini najvišja prodaja *Amoksiklava*®, Lekovega najširše internacionaliziranega izdelka. Smotno bi bilo, da bi Lek Skopje še naprej vlagal v promocijo tega zdravila in mu s tem omogočil ohranitev prvega mesta v skupini protimikrobnih zdravil v Makedoniji. V skupini zdravila za kri in krvotvorne organe je najbolj znan *Ferrum Lek*®. To je Lekov izdelek za povečevanje ravni železa v krvi in velja med makedonskimi zdravniki za enega izmed najboljših (Dimitrovski, 2004, str. 35). Pri zdravilih za mišice in kosti je najbolj prodajano zdravilo *Ketonal*®, ki je tržna zvezda in je po prodaji na drugem mestu takoj za Amosiklavom®. Poleg zdravila za kardiovaskularne bolezni *Artein*®, *Edemid*®, *Katalipm*®, *Lekoptin*®, ki se uspešno prodajajo na makedonskem trgu, bi izpostavila še Lekovo zdravilo *Cordarone*®, ki se zelo uspešno prodaja v Sloveniji. *Cordarone*® še ni na makedonskem trgu, zato menim, da bo njegovo pozicioniranje omogočilo povečanje prodaje in s tem možnost nadaljnega uspešnega razvoja Leka Skopje. Novembra leta 2002 se je na slovenskem trgu uspešno pojavil *Tulip*® – prvi Lekov izdelek za zniževanje ravni holesterola. V Leku Skopje naj bi ga v naslednjih letih začeli uspešnejše tržiti z namenom, da postane v prihodnjih letih eden glavnih nosilcev Lekove prodaje.

## OTC preparati

OTC (Over the Counter) preparati so zdravila, ki so v glavnem namenjena samozdravljenju pacienta in jih lahko vsakdo kupi v lekarni brez recepta. V primerjavi z zdravili na recept je bistvena razlika v tem, da država ne subvencionira nakupa OTC zdravil (Rotar, 2004, str. 52). Večji del Lekovih OTC zdravil predstavljajo (Lenarčič, 2004):

- zdravila proti prehladu in gripi,
- zdravila proti bolečinam,
- vitamini in minerali,
- zdravila za zdravljenje kožnih bolezni.

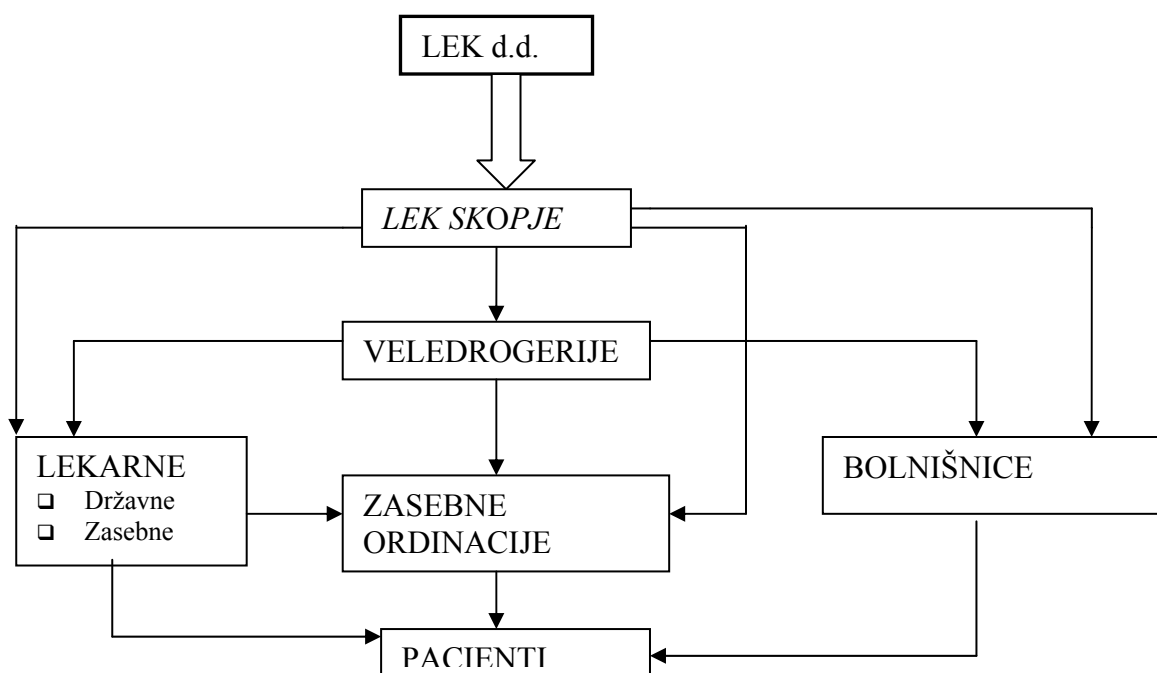
Najbolj prodajan Lekov OTC preparat v Makedoniji je *Lekadol*®, preparat na osnovi paracetamola in askorbinske kisline. *Lekadol*® blaži bolečine, niža povišano telesno temperaturo ter zdravi prehladna obolenja. Prednost *Lekadola* pred konkurenti je prijeten okus in enostavna priprava toplega napitka. Čeprav je *Lekadol*® v Makedoniji poznan, pa je zaradi pomanjkanja dobre promocije prodajan le v manjšini. Zato menim, da bi bilo potrebno v prihodnosti izboljšati promocijo tega izdelka, sploh v času gripe in prehladov, ko je najprimernejši čas za inovativno in informativno promocijo. Sodoben način življenja je poln stresov. Nestabilnost in nepredvidljiva prihodnost na makedonskem trgu zdravil sta eden od razlogov, zakaj ima Lekovo zdravilo *Persen*® velike možnosti za prodajo. Poleg tega je *Persen*® zdravilo naravnega izvora za pomirjanje pri stresu in vsebuje naravna zelišča. Alergična obolenja, ki so posledica izpostavljenosti človeka alergenom v okolju, vedno bolj pridobivajo na pomenu. V Makedoniji je kar 12 % prebivalcev preobčutljivih na cvetni prah in druge biološke agense v okolju (Interne ocene Leka Skopje d.o.o, 2004). Problem je še toliko večji, ker so možnosti ukrepanja za zmanjševanje težav le omejene. Zaradi tega menim, da ima Lekovo zdravilo *Flonidan*® S, ki se priporoča pri preprečevanju in zdravljenju alergijskih kožnih bolezni (kot sta kronična koprivnica in alergija na sonce), alergijskega celoletnega nahoda in alergijskega vnetja oči veliko možnosti za prodajo na makedonskem trgu zdravil.

### 6.2.2 Tržne poti

Udeleženci na tržni poti izvajajo veliko ključnih funkcij in sodelujejo v različnih tržnih tokovih (Kotler, 1996, str. 527). Proizvajalci v Makedoniji se z zakonom ne smejo ukvarjati z dobavo zdravil končnemu porabniku. Farmacevtska podjetja zdravila ponudijo vedrogerijam, te pa potem prodajajo lekarnam (Intervju z g.Tadejem Lenarčičem, Lek d.d., 2004).

Strategija tržne poti obsega pet posebnih strateških ciljev, t. i. pet C-jev (cost, control, coverage, character in continuity). Stroški so ponavadi izhodiščna postavka pri izbiri tržne poti, ostali cilji pa se temu prilagodijo (Hrastelj, 1995, str. 83).

Slika 5: Tržne poti Leka na makedonskem trgu



Vir: Interni podatki Leka Skopje d.o.o, 2004.

Po mojem mnenju je za makedonski trg zelo pomembno, da se Lek Skopje opredeli za določeno veledrogerijo, ki bo dobila ekskluzivno pravico za prodajo njegovih zdravil. Med pomembnejši razlogi za to so: boljši nadzor nad blagom, z manjšim številom odjemalcev je lažje vzdrževati pogoste in bolj pristne stike, boljše sodelovanje z vidika promocije izdelkov (Lastni viri in analiza trga, 2004). Pomembno je, da Lek Skopje zgradi takšen odnos z veledrogerijo, ki bo poleg same fizične distribucije v lekarnе posredovala podjetju tudi podatke o tem, v katere lekarnе je njihovo zdravilo prodala. S tem bo imel Lek Skopje pregled nad povpraševanjem Lekovih zdravil.

### 6.2.3 Oblikovanje cene

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek. Ostale prvine ustvarijo stroške. Hkrati je najbolj prožna sestavina trženjskega spleta, saj jo je mogoče spremeniti hitreje kot lastnosti izdelka ali tržne poti. Poleg tega je cena in cenovna konkurenca problem številka ena za tržnike (Kotler, 1996, str. 488).

V Makedoniji je od 15. julija 2004 začel veljati sistem referenčnih cen, ki naj bi cene zdravil znižal. Sklad za zdravstveno zavarovanje bi kril stroške za najcenejša zdravila v skupini. Glede cene je pomembno za Lek Skopje, da končne cene zdravila in OTC preparatov pogosteje prilagaja trenutnemu stanju na trgu. Na takšen način si bo lahko zagotovil vodilni položaj v Makedoniji. Pomembno je, da v Leku Skopje na novem mednarodnem razpisu, ki bo decembra 2004, znižajo cene na najnižjo možno raven. Za strateško pomembna zdravila morajo postaviti cene, ki bodo pokrivalle le stroške in se tako na kratek rok odpovedati

dobičku, kar pa jim bo dolgoročno pomagalo pri doseganju cilja postati vodilno podjetje na makedonskem trgu zdravil.

#### 6.2.4 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje farmacevtskih izdelkov se lahko izvaja na različne načine, in sicer (Lindstone, 1987, str. 89–93): preko predstavnikov, ki predstavljajo podjetje in izdelke (v primeru Leka so to strokovni delavci iz trženjskega oddelka), sejmov, simpozijev, kongresov, državnih javnih strokovnih institucij, kliničnih študij, priporočil raziskav, ki so ponavadi posledica oziroma rezultati kliničnih študij in so posredovana preko strokovnih medijev ali avtorjev nalog.

#### **Promocija preparatov, ki se izdajajo na recept**

Preparati, ki se izdajajo na recept, se v evropskih državah po zakonu ne smejo oglaševati laični javnosti. Gre za strogo intelektualno zaščito, predpisovanje in izdajanje zdravil pa je omejeno na specializirane posameznike, torej zdravnike in farmacevte (Smith, 1996, str. 2)

V Makedoniji oglaševanje zdravil, ki se izdajajo na recept, v javnih medijih ni dovoljeno. Zato je toliko bolj pomembno, da zaposleni iz trženjskega oddelka prepričajo zdravnike in farmacevte v lekarnah o kakovosti Lekovih zdravil. Zdravniki in farmacevti pa naj bi potem vplivali na to, da bodo Lekova zdravila prva izbira bolnikov.

Etičnost vse bolj pridobiva na pomenu v sodobnem življenju (Dubinsky et al., 1992, str. 9–22). Etika se nanaša na moralne standarde, ki so za določeno družbo sprejemljivi. Etika in stroga natančnost sta kontrolirani z najobsežnejšim nizom zakonov in regulacij, ki ni enak nobeni drugi dejavnosti (Smith, 1996, str. 5).

Zaupanje je pomembno za dolgoročno dobre odnose med podjetjem in njegovimi strankami. Tako zaupanje kot etika sta zelo odvisna od kulture določenega okolja, zato imajo podjetja, ki delujejo na različnih trgih in v različnih okoljih, težjo nalogo, ko se vključujejo v lokalno okolje (Bradley, 1995, str. 30).

Lek Skopje velja v makedonski javnosti kot ponudnik kakovostnih in cenovno ugodnih zdravil. Leku Skopje je s svojim znanjem in sposobnostmi uspelo pridobiti sloves podjetja, vrednega zaupanja na področju farmacije, saj ima zaposlene najboljše strokovnjake s področja farmacije in medicine. Le z nadaljevanjem zaposlitve kadrov s takšno izobrazbeno strukturo lahko prepričajo odjemalce o prednosti Lekovih zdravil pred drugimi. Za področje zahodne Makedonije imajo med svojimi zaposlenimi tudi strokovnjake albanske narodnosti, ki se lahko lažje približajo tamkajšnjim kupcem. Kader v Leku Skopje je mlad, ambiciozen in uspešen na svojem področju ne glede na to ali gre za prodajo, proizvodnjo ali lobiranje.

## Promocija OTC preparatov

Promocija OTC zdravil enako kot zdravila na recept vključuje individualne obiske zdravnikov, skupinske predstavitve, simpozije, prisotnost na kongresih in sejmih. Poleg tega farmacevtska podjetja za pospeševanje prodaje OTC preparatov izvajajo oglaševalske akcije v javnih medijih, akcije pospeševanja prodaje na prodajnih mestih, pomembno pa je tudi priporočilo lekarnarja pacientu (Rotar, 2004, str. 65).

Pogosto obstajajo dileme o uspešnosti in učinkovitosti oglaševanja. Uspešnost oglaševanja je vidna v povečevanju prodaje ali tržnega deleža. Za podjetje oglaševanje ne bi smelo predstavljati stroška, temveč investicijo, ki se povrne v obliki povečanega ugleda, tržnega deleža in v pridobivanju lojalnih porabnikov (Rotar, 2004, str. 66).

Oglaševanje OTC preparatov poteka preko medijev javnega obveščanja, kot so televizija, radio, revije in časopisi. Pri oglaševanju OTC preparatov je ciljna skupina večinoma celotno prebivalstvo. Zato je pomembno ob umeščanju novega Lekovega OTC preparata na makedonskem trgu le-tega oglaševati na TV in v tiskanih medijih, da se porabniki seznanijo tudi z videzom izdelka. Za že poznan izdelek pa je vizualna predstava v medijih manj pomembna. V lekarnah naj Lek Skopje oglašuje s tiskanimi materiali, kot so posterji, informativni lističi in druga vrsta promocijskega materiala. Farmacevti naj bi v lekarnah poleg prodajne funkcije izvajali tudi svetovalno funkcijo za paciente, predvsem glede priporočanja ustreznih preparatov za samozdravljenje. Zato je pomembna naloga zaposlenih v tržnem oddelku v Leku Skopje redno obiskovati lekarne in informirati farmacevte o OTC preparatih (Interni podatki Leka Skopje, 2004).

### *6.3 Benchmarking v Leku Skopje*

V današnji dinamični tržni ekonomiji je čedalje težje biti drugačen (Nordstrom et al., 2001, str. 29), zato vzvodi konkurenčnosti niso le v tem, kako naj podjetje postane manjše (prestrukturirano) in boljše (neprestane izboljšave), temveč kako naj postane drugačno (prenova strategije) (Hamel et al., 1994, str. 16).

Po definiciji je benchmarking sistematičen in kontroliran proces ocenjevanja in primerjanja organizacijskih procesov in poslovne učinkovitosti s poslovnimi procesi, ki jih uporabljajo ostala svetovno uspešna podjetja za pridobivanje informacij, ki bodo podjetju pripomogla pri izboljšanju njegove učinkovitosti in uspešnosti. Pomeni tudi sistematično in nenehno iskanje novih praks, ki bodo končno pripeljale do konkurenčnega uspeha (Hamel et al., 1994, str. 16).

Benchmarking pomeni zunanji pogled na notranje aktivnosti, dejavnosti ali procese, ki ga izvajamo z namenom stalnega izboljšanja. Izhaja iz analiziranja in razumevanja obstoječih aktivnosti ter procesov, ki potekajo v podjetju, in nato nadaljuje z ugotavljanjem zunanjih priporočil oziroma standardov, s katerimi bi se lahko primerjali in ocenjevali obstoječi procesi.



Poglavitni cilj je enostaven: biti boljši od najboljšega, preseči konkurenco (McNair, Liebfried, 1992, str. 1–2). Cilj benchmarkinga ni le v primerjanju konkurenčnih proizvodov in procesov ter kopiranju njihovih metodologij, ampak v oblikovanju neodvisnega pogleda na prihodnje poslovne priložnosti in njihovo izrabo (Hamel et al., 1994, str. 24) v smislu ustvarjanja in ne napovedovanja prihodnosti (Nordstrom et al., 2001, str. 35). Benchmarking kot sodobno managersko orodje omogoča, da se podjetje prilagodi enakemu in/ali da ustvarja drugačnost. Izbira je odvisna od strateške odločitve, povezane z vprašanjem, zakaj podjetje obstaja (poslanstvo) in kaj želi postati (vizija).

Najučinkovitejši in najuporabnejši načini v farmacevtski industriji na osnovi benchmarkinških študij, ki vplivajo na nadaljnji razvoj v Leku Skopje, so (Dimitovski, 2004, str. 20) :

*Prodaja farmaceutik*, ki lahko pomaga podjetju Lek Skopje, da doseže svoj maksimalni regijski potencial z vključevanjem tehnik za selekcioniranje in učinkovito oskrbovanje pomembnejših zdravnikov in ostalih ključnih kupcev. Prodajno osebje, katero večino predstavljajo ljudje, izobraženi na medicinsko-farmaceutskem področju, se usposablja z modernimi tehnikami prodaje, kot je na primer SPIN® tehnika. S to tehniko lahko zdravnikom učinkoviteje predstavijo individualne interese ter ohranijo z njimi dobre odnose, kar prinaša dolgoročne koristi. Po uvedbi sistema referenčnih cen s strani Sklada za zdravstveno zavarovanje bodo glavni igralci skušali nadomestiti izostanek zaslužka z agresivnim trženjem. Zato je pomembno, da se v Leku Skopje začne še bolj intenzivno izobraževanje kadrov prodaje.

*Izgradnja farmacevtske blagovne znamke preko kontinuiranih izobraževalnih programov.*

David Ogilvy je zapisal: "Vsak norec lahko izpelje posel, toda za oblikovanje blagovne znamke so potrebni genialnost, zaupanje in vztrajnost." Blagovna znaka je v bistvu ime, ki je povezano z enim ali več artikli v skupini izdelkov in se ga uporablja za določitev vira ali značilnosti artikla (Kotler, 1996, str. 434). Trženjski strokovnjaki v Leku Skopje se zavedajo pomembnosti percepcije posamezne blagovne znamke, zato veliko vlagajo v promocijo. Blagovna znamka Lek je postala v percepciji porabnikov boljša posebej po denarni donaciji Leka Skopje otroški onkološki kliniki v Skopju. Čeprav makedonski potrošniki slovenske izdelke zelo cenijo, tega v Leku Skopje ne smejo jemati kot nekaj samoumevnega, ampak se morajo izkazati s kvaliteto. Razvijati bi morali tudi doktrino, kar bi pomenilo, da bodo prvi, ki bodo seznanili zdravnike z neko farmacevtsko učinkovino, delovanjem zdravila ter prednostjo uporabe takšnega zdravila.

*Tržna segmentacija kot eno izmed orodij za doseganje ključnih kupcev.* Strokovni delavci v prodaji na terenu so razdeljeni v dva segmenta: eni so specializirani za zdravnike, drugi pa za lekarne. Vsak segment je specifičen in zato morajo biti potrebe vsakega posebej ustrezno pokrite. Z novim sistemom referenčnih cen se bolniki pojavljajo kot tretji zelo pomemben segment. Za nadaljnje uspešno poslovanje Leka Skopje na makedonskem trgu zdravil je potrebno vzpostaviti uspešno tržno komuniciranje z javnostjo.

*Upravljanje odnosov s kupci (CRM – customer relationship management).* Z uporabo CRM sistemov podjetje Lek Skopje prihaja do dolgoročnih rešitev določenih problemov, izboljšanja svojih izdelkov oziroma storitev, zniževanja stroškov ter s tem do pravih meritev svojega uspeha. Kot glavne cilje naj si zastavijo segmentacijske strategije in se z njimi usmerijo na specifične potrebe vsake posamezne skupine kupcev. Na ta način bodo pripomogli k izdelavi programov za ohranjanje zvestobe.

*Najboljše prakse pri sodelovanju farmacevtskih podjetij in skupnih promocij.* S tem načinom je znotraj farmacevtskega podjetja doseženo sodelovanje za čim večje izboljšanje promocije novih ali obstoječih zdravil. Strokovni sodelavci se s prilagojeno promocijo usmerjajo na različne ciljne kupce. Pomembno je, da so razporejeni na različnih področjih. Kasneje se z informacijami s terena še enkrat ovrednoti uspešnost vsake promocije.

*Najboljše prakse pri pozicioniranju novih zdravil.* Lek Skopje naj začne dajati poudarek tudi na naslednjih finančnih vlaganjih: vlaganjih v razvoj odnosov z mnenjskimi voditelji, v podporo prodajnemu osebju v smislu informiranja, izobraževanja, vlaganjih v tržne raziskave in vzdrževanje ter vodenje življenjskega kroga zdravil.

Pri pozicioniranju novega zdravila je pomembno sodelovanje delavcev v oddelku trženja pri oblikovanju in načrtovanju strategij zdravila. Strokovno najbolj dovršene doktrine favorizirajo in segmetirajo ključne mnenjske voditelje glede na njihovo vplivno moč. Tržne raziskave so temeljni dejavnik napovedovanja tržnih potreb, spremljanja trga in napovedovanja tržnega deleža.

*Najboljše prakse pri pospeševanju prodaje zdravil.* Veliko strokovnih sodelavcev je razvilo nemalo izvirnih prodajnih sporočil in inovativnih promocijskih tehnik. Vendarle je potreben poseben pristop pri najrazličnejših oblikah sodelovanja, od natančnega načrtovanja obiskov in segmetiranja zdravnikov do deljenja brezplačnih vzorcev. Največ in najbolj kakovostne informacije o pospeševanju prodaje zdravil se pridobi s sodelovanjem med tistimi, ki so prisotni v procesu promocije.

Vse te načine uporabljajo v Leku Skopje, kjer so povezani s svojim matičnim podjetjem Lek in od tod dobivajo ustrezne napotke. Uporaba naslednjih kombiniranih tehnik zagotavlja pravilno usmeritev ciljnih sporočil: večino časa je potrebno posvetiti pogovoru, ki je usmerjen k bolniku, in ne v strogo znanstveno smer; zdravnike je potrebno prepričati, naj zdravila predpisujejo za vzdrževanje in ohranjanje določenega stanja ter ne zgolj za lajšanje simptomov; predstavljanje pomembnih prednosti, ki jih zdravnik lahko posreduje tudi svojim bolnikom; izpostavljanje dejstev, da je zdravilo na pozitivni listi in tako pokrito s strani zdravstvenega zavarovanja.

*Izgrajevanje odnosov z mnenjskimi voditelji.* Lek Skopje naj poskuša ohranjati dobre odnose s pomembnimi makedonskimi zdravniki, ki veljajo za mnenjske voditelje v svoji stroki. To so običajno primariji zdravniki na klinikah, profesorji na medicinski fakulteti oziroma na fakulteti za farmacijo.

*Neposredno trženje farmacevtskih izdelkov.* Trženje, usmerjeno h kupcem, zahteva pred razvojem ustreznih strategij ocenitev potreb ciljnih kupcev. Pod tem izrazom razumemo vse, kar služi kot izhodišče za definiranje prioritet trženjskih aktivnosti in določanje zelenih ciljev, pa naj si bo to večje zavedanje o blagovni znamki, večja lojalnost blagovni znamki ali pa povečana prodaja.

Delovanje trženja v Leku Skopje naj temelji na pridobivanju končnih kupcev, ki so v tem primeru lekarne, klinične lekarne (to so lekarne v samih bolnišnicah), bolnišnice ter zdravniki. Trženjski tim, posebej prodajni tim, naj začne še bolj intenzivno analizirati zastopanost Lekove palete. Makedonski farmacevtski trg je podobno kot na zahodnih trgih organiziran po principu vertikalne integracije. Distributer proizvajalcu poleg same fizične distribucije v lekarne poda tudi podatke o tem, v katere lekarne je njegovo zdravilo prodal. Sodelavci v trženjskem timu naj začnejo še bolj uspešno meriti prodajo Lekove palete in opazovati delo konkurenčnih generičnih podjetij. Vse terenske podatke naj kakovostno obdelajo. Pomembno je, da prodajni manager s pomočjo obdelanih podatkov organizira aktivnosti in sprejema poslovne odločitve.

## **7 SKLEP**

Farmacevtska industrija sodi med hitro rastoče industrije globalnega gospodarstva. Značilno je, da imajo farmacevtska podjetja visoke dobičke in visoko stopnjo rasti prodaje, kar je posledica velikih investicij v raziskave in razvoj.

Dogajanja v svetovni farmacevtski industriji v zadnjih letih zaznamujejo hitre, presenetljive in kompleksne spremembe. Celo v primerjavi z drugimi hitro razvijajočimi se sektorji ostaja farmacija med najinventivnejšimi, najpropulzivnejšimi in najbolj dobičkonosnimi visokotehnološkimi panogami (Kesič, 2004, str. 27). Spremembe so se začele zaradi vpliva več faktorjev. Med najpomembnejšimi so bili: cenovna osveščenost kupcev, močan vpliv zavarovalnic, ki so krile stroške zdravil in se zaradi tega zavzemale za nižje cene ter sprememba zakonskih predpisov (Lenarčič, 2004).

V Sloveniji je farmacevtska industrija dobro razvita gospodarska dejavnost, ki veliko pripomore k uspešni podobi domačega gospodarstva in pomaga graditi podobo uspešnega slovenskega gospodarstva tudi v tujini. Slovensko farmacevtsko industrijo predstavljata Krka iz Novega mesta in Lek iz Ljubljane (Božič, 1998, str. 5). Uspešnost farmacevtskih podjetij je pogojena z dobro razvitim trgom zdravil. Za slovenski trg zdravil lahko trdimo, da je generičen, saj sta obe največji farmacevtski podjetji generika.

Makedonski trg kot del jugovzhodnega evropskega trga je vse bolj pomemben in zaradi tega je bilo leta 1991 ustanovljeno podjetje Lek d.o.o., ki je v celoti last podjetja Lek d.d.. Njegovi glavni dejavnosti sta bili trženje in prodaja Lekovih izdelkov na makedonskem trgu. Ker so v Leku presegli klasično trgovinsko sodelovanje z Makedonijo, so 15. maja 2000 zgradili in odprli poslovni center za jugovzhodno Evropo v Skopju. Izdelki tovarne v Skopju niso

namenjeni samo potrebam domačega makedonskega trga, ampak tudi drugim delom zahodnega Balkana, predvsem Albaniji in Kosovu.

Za makedonski farmacevtski trg je značilna relativno nestabilna zakonodaja, ki je še nedorečena in se hitro spreminja, prisotnost lokalnega protekcionizma in majhna, a rastoča poraba zdravil na prebivalca. Podatki o velikosti makedonskega trga zdravil, tržnih deležih posameznih ponudnikov na njem in podatki o velikosti ter pomembnosti posameznih terapevtskih skupin so težko dostopni, ker uradne makedonske institucije takih tržnih raziskav še niso opravile (Lenarčič, 2004).

Ciljni odjemalci v Makedoniji so: Sklad za zdravstveno zavarovanje, veletrgovine, lekarne, zdravniki in bolniki. Zaradi kredita s strani Svetovne banke je v zdravstvu 15. julija 2004 začel veljati sistem referenčne cene. To pomeni, da bo obvezno zdravstveno zavarovanje krilo le stroške v višini najnižje cene v skupini med seboj zamenljivih zdravil (Jovanovska, 2004, str. 3), za originalna zdravila, ki jih proizvajajo le en proizvajalec, pa se cene oblikujejo z medsebojnimi dogovori med Skladom in proizvajalcem oziroma po tržnih cenah.

Trenutno ima Lek Skopje na makedonski pozitivni listi 76 zdravil, kar je 39 več v primerjavi z aprilskim javnim razpisom, ko jih je imel le 37 (Intervju z zaposlenimi na Ministrstvu za zdravstvo RM, 2004). Po številu zdravil na pozitivni listi se nahaja na drugem mestu, takoj za farmacevtskim podjetjem Alkaloid. Zato se trudi v prihodnosti čim bolj izkoristiti svoje prednosti in s tem postati vodilni na makedonskem trgu zdravil. V Leku Skopje vidijo svoje prednosti v zaposlenih; ker se zavedajo, da so ljudje njihov najpomembnejši vir uspeha, se trudijo za okolje, ki spodbuja izvirnost, omogoča osebni razvoj, napredovanje in kakovost življenja za vse zaposlene. Skupaj z zaposlenimi načrtujejo njihove kariere za delo doma in v tujini ter jih nagradjujejo za dosežene rezultate. Zaradi specifičnosti prodaje v zahodni Makedoniji imajo med svojimi zaposlenimi strokovnjake albanske narodnosti, ki se lažje približajo tamkajšnjim kupcem. Prednosti so tudi v dobrih odnosih s ciljnim odjemalci, od katerih dobivajo povratne informacije ne samo glede prodaje, ampak tudi skupaj sodelujejo pri izboljšavah celotne promocije.

V primeru Leka Skopje imajo strategijo nediferenciranega trženja, kar pomeni, da se odločajo, kateri že prodajani izdelek bodo tržili tudi v Makedoniji. Dejavniki, ki vplivajo na izbor, so: patentna zaščita, časovna dolžina postopka registracije, prisotnost zdravila konkurenčnih podjetij z enako učinkovino.

Čeprav so v Leku Skopje obvezani imeti strategijo poslovanja v skladu z izhodiščno strategijo Leka d.d. v Ljubljani, je moje mnenje, da je strategija poslovanja na makedonskem trgu dobro zastavljena. Dobro poznavanje in realno ocenjevanje stanja na tem trgu, visoka kakovost in dober portfelj izdelkov ter borben duh podjetja bodo omogočili uresničitev vodilnega položaja Leka v Makedoniji.

Lek Skopje svoje možnosti razvoja v prihodnjih nekaj letih vidi predvsem v intenzivnejšem trženju svojih najmočnejših izdelkov, kot so: Amosiklav®, Ferrum Lek® in Ketonal®.

Predlagam, da se v prihodnje posveti še pozicioniranju novih zdravil na recept, ki se že uspešno prodajajo v Sloveniji. To sta: zdravilo za kardiovaskularne bolezni Cordanone® in zdravilo za zniževanje holesterola Tulip®. Produktni vodje naj se v prihodnje bolj posvečajo tudi uspešni promociji OTC izdelkov, kot so Persen®, Lekadol® in Flonidan®. Poleg tega pa je priložnost razvoja tudi v dvigu prodaje že obstoječih izdelkov ter v njihovem nadaljnjem trženju na trg zdravil v Albaniji in Kosovu.

V prihodnje bi bilo potrebno predvsem več pozornosti posvetiti tudi tržnim potem in farmacevtom, zaposlenim v lekarnah, ter bolnikom, namen tržnega komunikacijskega programa pa naj bo prepričati bolnike, da bodo Lekova zdravila njihova prva izbira. To pa lahko Lek Skopje doseže z uspešno promocijo in vlaganjem v znanje bolnikov ter zaposlenih v lekarnah.

## LITERATURA

1. Abernathy William J. et al.: Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction, Research Policy, Amsterdam, 1985, 14 str. 3–22.
2. Bedrač Janja: Vzporedni uvoz farmacevtskih izdelkov po pravu EU. Magistrsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2003. str. 95 str.
3. Božič Borut, Dolinar Jelka: Farmacija v Sloveniji. Ljubljana : Slovensko farmacevtsko društvo, 1998. 56 str.
4. Bredley Frank: Marketing Management. Cambridge : Prentice Hall, 1995. 990 str.
5. Čater Tomaž: Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 306 str.
6. Dimitovski Tomislav: A benchmarking study of brand, brand generic, and generic medicine therapies. Solun : University of Sheffield, 2004. 204 str.
7. Dovč Nataša: Strategija vstopa Leka d.d. na poljski trg. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 35 str.
8. Drucker Peter F.: The New Society of Organization. Boston: Harvard Bussiness Review, št.70, 1992, str. 100.
9. Dubinsky Alan et al.: Ethical perception of field personnel: an empirical assessment. Journal of Personal Selling and Sales Management, št. 12, 1992.
10. Đerić Ljuljana: Cenejši uvoz, dražji izvoz. Delo, Ljubljana, 07. 11. 2003, str. 14.
11. Hamel Gary et al.: Competing for the Future. Boston : Harward Business School Press, 1994. 327 str.
12. Huzjan Attila: Analiza strategija uvoznega trženja Bayer pharmace na makedonskem trgu. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2003. 62 str.
13. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 503 str.
14. Jovanovska Jasmina: Međunaroden tender za lekovi nedelava. Večer, Skopje, 5. 7. 2004, str. 3.
15. Kesič Dragan: Nekateri vidiki dodane vrednosti v farmacevtski industriji. Naše gospodarstvo, Maribor, 1999, 5/6, str. 464–467.
16. Kesič Dragan: Strateške povezave ob vstopanju Slovenije v EU. Maribor, Inštitut za razvoj managementa in izobraževalno društvo "MBA klub", 2000.
17. Kesič Dragan: Velik met farmacevtskega Davida. Manager, Ljubljana, 2004, str. 27–29.
18. Kosak Alenka: Patentni sistemi, njihov razvoj in pomen v kemijski in farmacevtski industriji. Zdravstveni vestnik, Maribor, 1998, 12 str. 571–573.
19. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 832 str.
20. Kovič Saša: Strategija mednarodnega poslovanja Leka na avstralskem farmacevtskem trgu. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001.121 str.
21. Lindstone John: Marketing Plannig for the Pharmaceutical Industry. Brookfield : Gower Publishing Company, 1987, 186 str.

22. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003, 481 str.
23. Makovec Brenčič Maja: Soodvistnost cenovnih in neekonovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodne poslovanju. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 244 str.
24. McNair C. J., Liebfried H. J. Kathleen: Benchmarking, A Tool for Continuous Improvment. New York : John Wiley&Sons, 1992, str. 1–2.
25. Miklavčič Nataša: Deželno tveganje držav jugovzhodne Evrope. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 41 str.
26. Micevska Maja, Efimovski Dimitar, Mirčevska Petkovska Tatjana: Macedonia's transition experience and potential for sustainable economic growth. Economic and business review št.3/4, 2002, str.309-334.
27. Nordström A. Kjell, Ridderstrale Jonas: Ta nori posel: Funky Business: Ko zaigra talent, kapital pleše. Ljubljana : GV založba, 2001. 256 str.
28. Ožretić Došen Đurdana, Previšić Jozo: Međunarodni marketing. Zagreb : Masmmedia, 1999. 891 str.
29. Panovski Nikola: Bez primena na zakonite nema zbor za reformi. Vox Medici, Skopje. š, 2003, 41, str. 5–7.
30. Potočnik Vekoslav: Komercajalno poslovanje z osnovami trženja 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.107 str.
31. Prevolnik Rupel Valentina: Zdravstveni izdatki in medgeneracijska enakost. Maribor: Naše gospodarstvo, 1999, str. 40.
32. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Založba Ekonomske fakultete, 2003. 390 str.
33. Smith Mickey et al.: Pharmaceutical Marketing in 21 Century. New York : Pharmaceutical Products Press , 1996. 283 str.
34. Štravs Helena: Potrošnik v farmacevtski industriji. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomska-poslovna fakulteta, 1999. 40 str.
35. Tasič Matic: Sodelovanje razvoja, raziskav in mednarodnega marketinga kot faktor uvajanja inovativnega poslovanja v slovenskem industrijskem podjetju. Doktorska disertacija. Maribor : Ekonomska poslovna fakulteta Maribor, 1993. 250 str.
36. Teece David J.: Capturing Value from Knoledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets. California Management Review, Berkeley, 1998, str str. 76.
37. Tomše Barbara: Ugotavljanje vodilnih parametrov, ki vplivajo na prodajo in tržni delež Rupuruta. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 90 str.
38. Rotar Damjan: Analiza romunskega trga zdravil s stališča krkinih proizvodov. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 83 str.
39. Stojanovska A.: Državni lekovi po poniski ceni. Utrinski vestnik, Skopje, 2004 str.3.
40. Zupan Nada: Human Resources as a Source of Competitive Advatage in Transitional Companies (The case of Slovenia) - Človeški viri kot izvor konkurenčnih prednosti v podjetjih v prehodu (primer Slovenije). Delovni zvezek. Ljubljana :Ekonomska fakulteta, 1996.

## VIRI

1. Alkaloid Skopje. [URL: <http://www.alkaloid.com.mk/profil.asp>], 5.7.2004.
2. EMEA. [URL:<http://www.emea.eu.int/htms/aboutus/emeaoverview.htm>], 3.5.2004.
3. Farmacevtska industrija. [URL: [www.zpzs-giz.si/RS\\_in\\_farmacevtska\\_industrija.html](http://www.zpzs-giz.si/RS_in_farmacevtska_industrija.html)], 2.11.2004.
4. Interna gradiva Ministrstva za zdravstvo Republike Makedonije.
5. Interna gradiva Sklada za zdravstveno zavarovanje, 2004.
6. Interni podatki Leka d.d., 2004.
7. Interni podatki Leka Skopje d.o.o., 2004.
8. Interni podatki Sandoz, 2004.
9. Intervju z zaposlenimi na ministrstvu za zunanje zadeve Republike Makedonije. Skopje 24.8. 2004.
10. Intervju z zaposlenimi na Ministrstvu za zdravstvo Republike Makedonije. Skopje, 20.4.2004.
11. Intervju z zaposlenimi v Svetovni banki v Skopju, 25.4.2004.
12. IMS World Review, 2004.
13. Jaka 80 Radoviš. [URL:[http://www.jaka80.com.mk/jaka\\_mk.htm](http://www.jaka80.com.mk/jaka_mk.htm)], 7.7. 2004.
14. Lek d.d. [URL: <http://www.lek.si/slo/mediji/sporočila-za-javnost/2538>], 15.5. 2000.
15. Lenarčič Tadej: Intervju z namestnikom direktorja za prodajo v Jugovzdni Evropi. Ljubljana, 1. 6.–30. 9. 2004.
16. Referenčne cene. [URL:[http://24ur.com/naslovnica/slovenija/200310150\\_20030594.php](http://24ur.com/naslovnica/slovenija/200310150_20030594.php) ], 15.10.2003.
17. Socialna medicina. [URL: [http://www.zzv-ce.si/zd\\_studente/soc.med-predavanje.doc](http://www.zzv-ce.si/zd_studente/soc.med-predavanje.doc)], 4.11. 2004.
18. Statistični urad Republike Makedonije, 2004.
19. Statistični letopis Republike Makedonije, 2003, str. 44.
20. Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih (Uradni list Republike Slovenije. št. 101/1999).
21. Zakon o zdravilih, pomožna zdravilna sredstva in medicinskih pripomočkih (Uradni list Republike Makedonije št. 21/98).



