

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN
NEVARNOSTI PODJETJA KRKA, D.D.**

Ljubljana, junij 2002

ANDREJ JERINA

IZJAVA

Študent/ka ANDREJ JERINA izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. MARKA BOŠNJAKA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.6.2002

Podpis: Andrej Jerina

KAZALO

UVOD	1
1. STRATEŠKO PLANIRANJE IN PRIJEMI ZA ZAZNAVANJE POSLOVNIH PROBLEMOV PODJETJA	2
1.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA	2
1.2. MODELI STRATEŠKEGA PLANIRANJA	3
1.2.1. Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku.....	3
1.2.2. Strateški model Hungerja in Wheelena.....	5
1.2.3. Model strateškega managementa Johnsona in Scholesa	5
1.3. PRIJEMI ZA ISKANJE IN ZAZNAVANJE POSLOVNIH PROBLEMOV PODJETJA.....	6
1.3.1. Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja	7
1.3.2. Portfeljska analiza.....	10
1.3.3. Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti.....	13
2. PREDSTAVITEV PODJETJA KRKA, D.D. NOVO MESTO IN FARMACEVTSKE PANOGE.....	15
2.1. ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA.....	15
2.2. PROIZVODNI PROGRAM	16
2.3. STRATEŠKE USMERITVE IN CILJI PODJETJA	16
2.4. FARMACEVTSKA PANOGA	16
2.5. SLOVENSKA FARMACEVTSKA INDUSTRIJA.....	18
3. OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSAMEZNIH PODSTRUKTUR KRKE, D.D.	18
3.1. OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA KRKE, D.D.	18
3.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH.....	20
3.2.1. Podstruktura proizvoda.....	20
3.2.2. Tržna podstruktura	23
3.2.3. Tehnološka podstruktura.....	26
3.2.4. Organizacijska podstruktura.....	28
3.2.5. Raziskovalno-razvojna podstruktura	31
3.2.6. Kadrovska podstruktura.....	33
3.2.7. Finančna podstruktura.....	35
3.2.8. Zbirna ocena prednosti in slabosti	37
3.3. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH... 39	39
3.3.1. Podstruktura proizvoda.....	39
3.3.2. Tržna podstruktura	40
3.3.3. Tehnološka podstruktura.....	40
3.3.4. Organizacijska podstruktura.....	41
3.3.5. Raziskovalno-razvojna podstruktura	42
3.3.6. Kadrovska podstruktura.....	43
3.3.7. Finančna podstruktura.....	43
3.3.8. Zbirna ocena priložnosti in nevarnosti	44
SKLEP	45
LITERATURA	47
VIRI.....	48
PRILOGE	

UVOD

Slovenija se pripravlja na vstop v Evropsko unijo. Pred nami je še vrsta političnih odločitev, zakonskih reform, pa tudi strukturnih in gospodarskih sprememb. Vedeti moramo, da se kljub napredku in relativno dobrim gospodarskim kazalcem naše gospodarstvo še vedno ne more kosati z zahodnim. Čas pred vstopom v Evropsko unijo je treba zato izkoristiti tako, da naša podjetja postanejo bolj konkurenčna, produktivnejša in tudi bolj rentabilna.

Uspešno vodenje in zagotavljanje konkurenčnosti in rentabilnosti sta seveda primerna naloga in obveznost vodstev v podjetjih. Pri njihovih odločitvah in ukrepih ne smejo upoštevati samo naših domačih razmer in možnosti, temveč tudi glavne globalne zakonitosti in svetovne trende, ki vse močnejše vplivajo na razvoj in rast svetovnega gospodarstva. Cilj je ustvariti trajno in jasno konkurenčno prednost in maksimirati vrednost za delničarje.

Podjetja se zavedajo okolja, ki se stalno spreminja in narekuje nenehno prilagajanje, izboljševanje in stremljenje k obvladovanju sprememb in novosti. Pomoč tem kontinuiranim procesom je strateško planiranje kot ena izmed najpomembnejših managerskih aktivnosti, ki se nanaša na opredeljevanje prednostnih in odločilnih smeri razvoja podjetja. Prva stopnja v procesu strateškega planiranja v ožjem smislu je celovita ocena podjetja, ki jo je mogoče opraviti na tri osnovne načine: s pomočjo analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza), s pomočjo portfeljske analize in analize na temelju verige vrednosti.

Osnovni namen diplomskega dela je izdelati analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti Krke d.d. Novo mesto in s tem postaviti osnovo za strateško planiranje. Cilj dela je predstaviti prednosti in slabosti podjetja, pri čemer naj bi prihodnje strategije temeljile na prednostih, slabosti pa bi podjetje poskušalo odpraviti z ustreznimi strategijami. Prav tako bom podal poslovne priložnosti in nevarnosti, ki izvirajo iz okolja in jih podjetje mora izkoristiti oziroma se jim izogniti.

Diplomsko delo sem poleg uvoda razdelil na štiri dele:

V prvem delu je podana teoretična predstavitev strateškega planiranja in nekateri modeli strateškega planiranja. Bolj podrobno sem se usmeril na prijeme za iskanje in zaznavanje poslovnih problemov podjetja, v okviru tega pa analize prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti.

V drugem delu sem predstavil Krko, tovarno zdravil d.d., njen zgodovinski razvoj, proizvodni program ter strateške usmeritve in cilje. Nadaljeval sem z opisom farmacevtske panoge in predstavitev slovenske farmacevtske industrije.

V tretjem delu sledi praktična izvedba SWOT analize in sicer najprej ocena prednosti in slabosti po posameznih podstrukturah in nato še ocena priložnosti in nevarnosti po posameznih podstrukturah.

V sklepu diplomskega dela sem povzel glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Krka, d.d.

1. STRATEŠKO PLANIRANJE IN PRIJEMI ZA ZAZNAVANJE POSLOVNIH PROBLEMOV PODJETJA

1.1. OPREDELITEV STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Po Pučku gre pri strateškem managementu v podjetju za oblikovanje in uresničevanje planov, ter izvajanje aktivnosti, ki so življenjskega, celovitega in stalnega pomena za celotno podjetje. Bistvo strateškega managementa vse bolj postaja odnos med podjetjem in okoljem danes in jutri (Pučko, 1999, str. 18).

Različni avtorji različno opredeljujejo pojem strateškega managementa. Kotler je mnenja, da je strateški management nujen za uspešno poslovanje in ga definira kot proces, ki ga opravlja management in v katerem se cilji in resursi podjetja prilagajajo tržnim spremembam (Kotler, 1996, str. 61-62).

Rozman pravi, da je predmet planiranja podjetje, kriterij za odločitve cilj podjetja in nosilci odgovornosti odločitev ravnatelji podjetja. Ugotovitev je podana splošno, velja pa tudi za strateško planiranje, ki je novejše planiranje, prilagojeno novim razmeram, z manjšim poudarkom časa. Zanj je značilno predvidevanje v obliki scenarijev, izdelave planov v več variantah, večje upoštevanje posebnosti podjetja in okolja ter večja povezanost vodstvenega kadra s planiranjem. Naloga strateškega planiranja je v povečanju sposobnosti za razrešitev problemov in uspešnejši razvoj. Strategije so poti v prihodnost, taktike pa so prizadevanja za čim večjo uspešnost na izbrani poti. Strateške odločitve imajo dolgoročneje posledice, pomembne so za uspešnost poslovanja, saj predstavljajo izbiro raznih poti v prihodnosti (Rozman, 1991, str. 68-82).

Po Welgeju so glavne značilnosti strateškega planiranja dolgoročno obdobje, nanašanje strateškega planiranja na oblikovanje sistemov in vodenja celotnega podjetja in izvedba strateškega planiranja kot naloga vodstva podjetja (Welge, 1985, str. 15).

Strateško poslovanje je sodoben pristop k strateškemu planiranju, ki upošteva vrsto današnjih potreb. Gre za povezovanje planiranja z drugimi poslovnimi (organizacijskimi) procesi, za zagotavljanje zadostne fleksibilnosti vseh teh procesov in za ustvarjanje skladnosti med organizacijskimi sistemi in procesi ter kulturo organizacije. Strateško poslovanje vključuje za razliko od strateškega planiranja še vprašanje uresničevanja oziroma tesnejšega povezovanja vseh faz organizacijskega procesa v podjetju. V tem smislu je to celota oblikovanja in uresničevanja planov ter opravljanje aktivnosti v podjetju, ki se nanašajo na zanj vitalna, globalna in stalno pomembna vprašanja (Pučko, 1999, str. VIII).

To je odprt sistem, v katerega se stalno vključujejo nove spremenljivke. Je celovit način razmišljanja o čim uspešnejšem poslovanju organizacije, ki temelji na skupnih vrednotah zaposlenih in tvori skupno filozofijo. Poudarek je na tem, da je proces planiranja kontinuiran proces, povezan z vsemi drugimi upravljalno-ravnalnimi procesi in organizacijskimi sistemi. Temelji na dolgoročnem, ustvarjalnem in strateškem razmišljanju. Pozornost pri samem procesu planiranja je posvečena spremenljivemu okolju kot celoti, hkrati pa je proces

selektiven, usmerjen na bistvene probleme in prožen pri iskanju novih možnosti za organizacijo.

Naloga planerjev je zbirati in obdelati podatke tako, da ustvarjeno gradivo služi kot pomoč vodstvenim organom pri odločanju. Le-ti morajo posvetiti veliko pozornosti uresničevanju planov, tako da dovolj zgodaj pričnejo ustrezne aktivnosti za uresničevanje (lahko že v fazi planiranja) in da poznajo problematiko odporov do sprememb.

1.2. MODELI STRATEŠKEGA PLANIRANJA

Vsak model mora biti uporaben vsaj za (Pučko, 1999, str. 111):

- ❑ organizacijo procesa strateškega planiranja,
- ❑ postavljanje potrebnih zvez med deli in celotnim procesom strateškega managementa v podjetju,
- ❑ organizacijo podatkov v raziskovalen in analitičen sistem,
- ❑ testiranje smiselnosti planskih ciljev glede na razpoložljive temeljne sestavine in konkurenčne cilje.

Pri opredeljevanju samega procesa strateškega managementa zasledimo neenotnosti. V teoriji in praksi so danes poznani najrazličnejši modeli. Do razlik prihaja v načinih poudarjanja oziroma v številu faz, pri čemer se logično modeli med seboj ne razlikujejo.

Kot podlago za izdelavo diplomske naloge sem izbral Pučkovo opredelitev modela strateškega managementa, ki ga bom podrobneje predstavil, omenil pa bom še dva modela.

1.2.1. Model strateškega upravljanja in poslovanja po Pučku

Proces strateškega managementa po Pučku zajema (Pučko, 1999, str. 105):

1. Ocenjevanje bistvenih problemov in priložnosti podjetja, spoznavanje dolgoročnega okvira ekonomskih, družbenih in tehnoloških dejavnikov, ki bodo vplivali na poslovanje podjetja;
2. Preverjanje in postavljanje osnovnih konceptov, določanje osnovnih razvojnih smeri, izdelava za podjetje pomembnih planov;
3. Odločanje na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta in na osnovi upoštevanja prihodnjih posledic današnjih poslovnih odločitev ter na podlagi:
 - ❑ razvijanja osnovnih ciljev, ki so časovno opredeljeni in v grobem kvantificirani,
 - ❑ razvijanja strategij oziroma osnovnih nalog in glavnih akcij, ki so navadno kvantitativno izkazane kot napoved in groba usmeritev podjetja na planske cilje,
 - ❑ ocenjevanja in izbire alternativ,
 - ❑ določanja glavnih politik podjetja in razvijanja poslovnih programov in glavnih predračunov,

4. Zagotavljanje zadostne fleksibilnosti osnovnih razvojnih konceptov podjetja, kar omogoča določene prilagoditve poslovanja nepredvidenim spremembam v okolju;
5. Zagotavljanje možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost podjetja kot integrirane, usklajene celote;
6. Označevanje verjetnih osnovnih poslovnih rezultatov;
7. Sistematično zagotavljanje uresničevanja strateških odločitev;
8. Spremljanje in nadziranje uresničevanja.

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja Analiza poslovanja Vizija in poslanstvo	Celovito ocenjevanje podjetja: prednosti in slabosti priložnosti in nevarnosti	Postavljanje planskih ciljev in ugotavljanje planske vrzeli	Razvijanje strategij: Celovitih Poslovnih Funkcijskih	Ocenjevanje strategij in izbira	Taktično planiranje Programiranje Predračunanje Kadrovanje Usmerjanje Kontrola

Vir: Pučko, 1999, str. 120.

V fazi izdelave planskih predpostavk gradimo planske predpostavke, ki nam omogočajo postavitev prve informacijske osnove za izdelavo strateškega plana. V tej fazi je potrebno oceniti okolje, v katerem podjetje deluje, narediti analizo poslovanja ter opredeliti vizijo in poslanstvo podjetja.

V fazi strateškega planiranja je prvi korak celovito ocenjevanje podjetja. Ta korak imenujemo tudi zaznavanje poslovnih razvojnih problemov. Drugi korak se imenuje faza oblikovanja strateških planov, ki jo razčlenimo še na podfazo postavljanja strateških planskih ciljev in opredeljevanja morebitnih planskih vrzeli, na podfazo razvijanja strategij za doseg ciljev, na podfazo ocenjevanja razvitih strategij in podfazo izbire strategije in izdelave strateških planov.

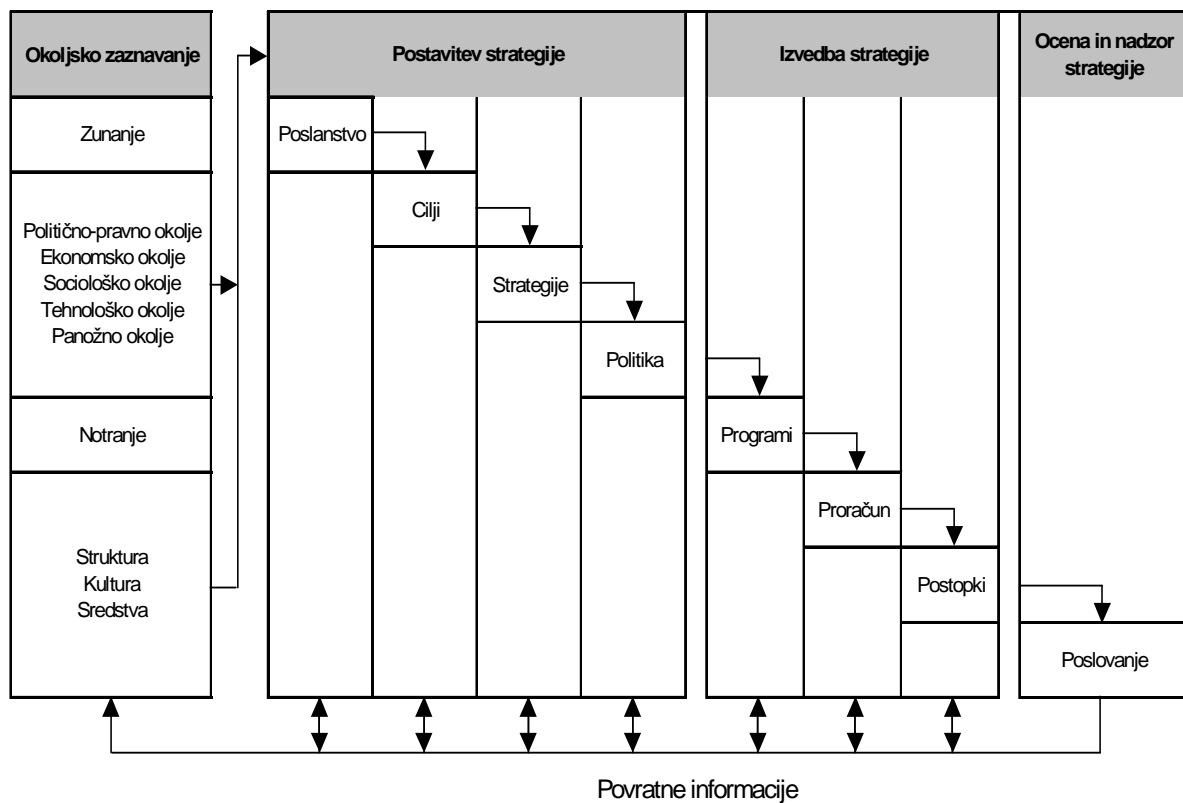
V zadnji fazi sledi uresničevanje in kontrola uresničevanja strategije. V okviru uresničevanja gre med drugim za taktično planiranje, programiranje, predračunanje, kadrovanje in usmerjanje. Kot zadnja podfaza sledi še kontrola uresničevanja strateških ciljev in strategij.

Ostali modeli strateškega planiranja so si med seboj zelo podobni. Razlike med njimi so predvsem v stopnji detajliziranja in v drugačnem načinu sistematiziranja sestavin, ki so objektivno sestavine procesa strateškega upravljanja in poslovedenja podjetja (Pučko, 1999, str. 119).

1.2.2. Strateški model Hungerja in Wheelena

Hunger in Wheelen strateški management opisujeta kot skupek managerskih odločitev in aktivnosti, ki na daljši rok določajo in opredeljujejo delovanje in razvoj podjetja. Strateški management je po njunem mnenju sestavljen iz štirih faz, in sicer iz analize poslovnega okolja, oblikovanja strategij, uresničevanja strategij ter iz ocenjevanja in nadzora (Hunger, Wheelen, 1996, str. 3-7).

Slika 2: Model Hungerja in Wheelena



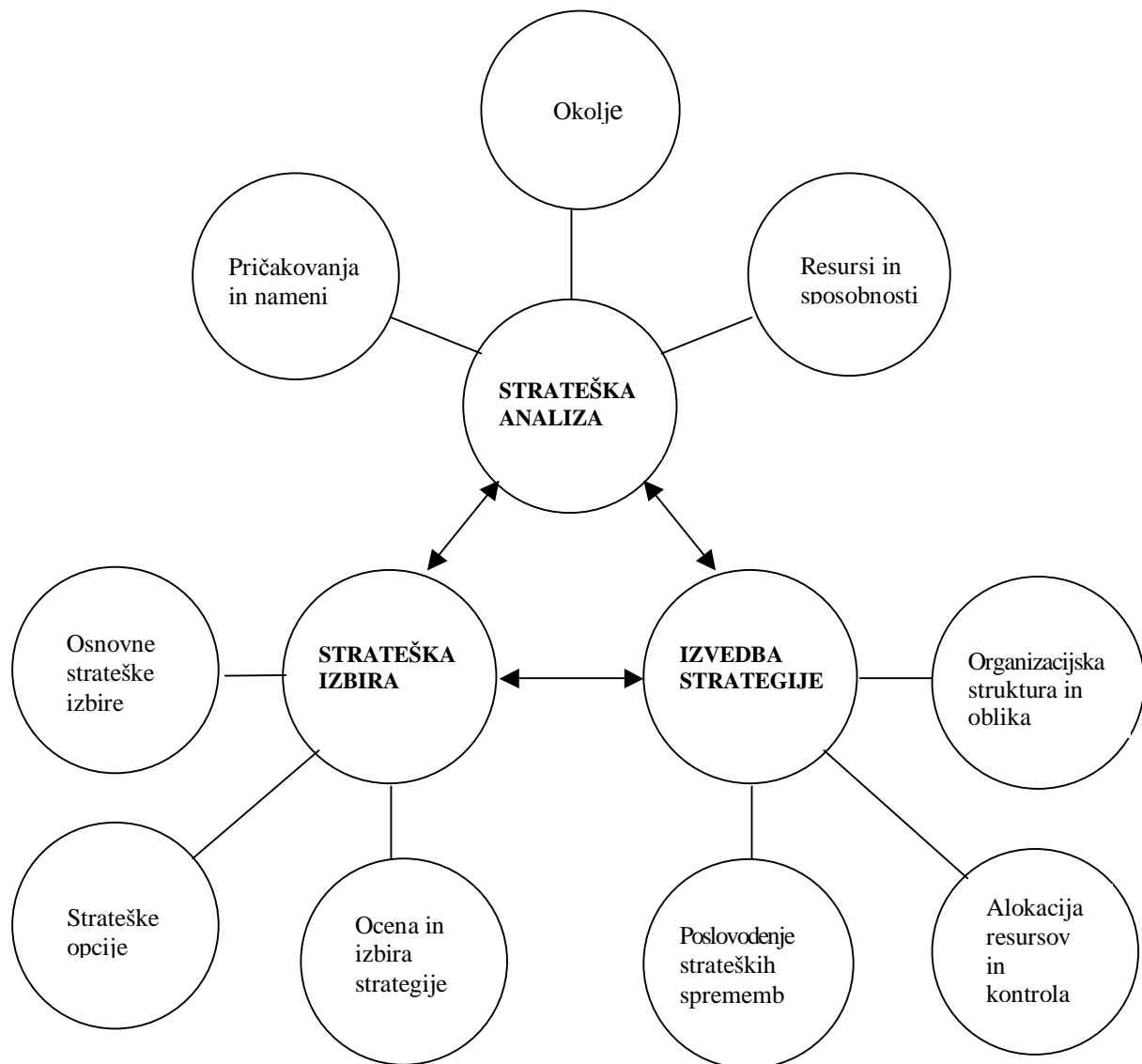
Vir: Hunger, Wheelen, 1996, str. 13.

1.2.3. Model strateškega managementa Johnsona in Scholesa

Johnson in Scholes oblikujeta model strateškega planiranja na osnovi treh temeljnih faz strateškega managementa:

1. Strateška analiza
2. Strateška izbira
3. Izvedba strategije

Slika 3: Model strateškega managementa Johnsona in Scholesa



Vir: Johnson, Scholes, 1997, str. 24.

1.3. PRIJEMI ZA ISKANJE IN ZAZNAVANJE POSLOVNIH PROBLEMOV PODJETJA

Potem ko smo opredelili in definirali vse planske predpostavke v procesu strateškega planiranja je na nas ena izmed najzahtevnejših faz strateškega planiranja. Opredeliti in zaznati moramo poslovne (razvojne) probleme podjetja. Gre za celovito oceno podjetja (firme).

Bistvo takšne celovite ocene je analiza preteklih, sedanjih podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede. Prijemi tega ocenjevanja so seveda različni. Usmerjeni so lahko na podjetje kot celoto ali na posamezne strateške poslovne enote podjetja (Pučko, 1999, str. 133).

Takšno celovito ocenjevanje podjetja je možno izvesti na tri osnovne načine in sicer:

- ❑ analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza),
- ❑ portfeljska analiza,
- ❑ analiza na osnovi verige vrednosti.

1.3.1. Celovita ocena prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja (SWOT analiza)

Pri SWOT 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 **Threats** – Nevarnosti.

Bistvo takšne celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam 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. Različni so v malih in večjih organizacijah. Pri celovitem ocenjevanju organizacije skušamo ugotoviti, kje ima določene prednosti in glavne slabosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami. Ob tem pa iščemo tudi poslovne priložnosti za organizacijo in glavne nevarnosti, ki se kažejo v prihodnosti na osnovi njenega dotedanjega gospodarskega potenciala, njenih sposobnosti in slabosti. To odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost organizacije, s katerimi se bo morala soočiti. S to metodo poskušamo poiskati povezavo med zunanjimi priložnostmi, notranjimi prednostmi, zunanjimi nevarnostmi in notranjimi slabostmi.

SWOT analiza se lahko začne z iskanjem odgovorov na vprašanje kateri poslovni rezultati podjetja (stopnja rentabilnosti, stopnja ekonomičnosti, stopnja pokritja, stopnja rasti realizacije, tržni delež podjetja itd.) so:

- ❑ boljši ali slabši od planiranih velikosti v preteklosti,
- ❑ boljši ali slabši od dosežkov konkurence.

Katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi in njihove sestavine podjetja so več ali manj prispevali k poslovni uspešnosti (Pučko, 1996, str. 133-137). Na osnovi takšnih vprašanj, dobimo z ocenjevanjem posebno uspešne ali neuspešne podstrukture in procese v podjetju glede na njihov prispevek k doseženi poslovni uspešnosti podjetja. Največkrat se to ocenjevanje izvede na dva načina:

- ❑ subjektivno ocenjevanje profila komponent podjetja glede na njihov prispevek k poslovni uspešnosti (praviloma vedno sloni na spoznanjih letnih analiz poslovanja podjetja). Pomanjkljivost te ocene je subjektivnost, kar so skušali odpraviti z drugim načinom ocenjevanja,
- ❑ točkovno ocenjevanje prednosti in slabosti posameznih podstruktur oziroma njihovih sestavin, kjer si pri ocenjevanju podstruktur podjetja in njihovih sestavin pomagamo s točkovanjem. Oba načina na koncu privedeta do enakih rezultatov.

Prednosti podjetja predstavljajo notranje sposobnosti, s katerimi razpolaga podjetje v primerjavi s konkurenti. Prednosti lahko predstavljajo kadri z boljšim znanjem, organizacijska struktura, finančna sredstva, vodilna vloga na trgu, »image« podjetja.

Slabosti, v nasprotju s prednostmi, so tiste lastnosti podjetja, ki zmanjšujejo njegovo konkurenčno sposobnost in možnosti za uspešno poslovanje. To se kaže v pomanjkanju spretnosti, finančnih virov, zastareli tehnologiji, slabih tržnih prijemih, itd.

Pri izvajanju interne analize, to je določanju prednosti in slabosti podjetja, moramo preučiti vrsto vprašanj, ki zadevajo prej omenjena področja. V tabeli 1 je podan seznam nekaterih vprašanj.

Tabela 1: Vprašanja za analizo prednosti in slabosti podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ posebne prednosti ▪ ustrezni finančni viri ▪ primerne konkurenčne veščine ▪ dobro mnenje kupcev ▪ vodilni položaj na trgu ▪ ustrezne funkcijske strategije ▪ osamitev pred močnimi pritiski konkurence ▪ lastništvo tehnologije ▪ stroškovne prednosti ▪ sposobnosti inoviranja proizvodov ▪ dober management ▪ druge prednosti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ni jasne strateške usmeritve ▪ poslabšanje konkurenčnega položaja ▪ zastareli pripomočki ▪ upadanje donosnosti ▪ pomanjkanje ključnih veščin ▪ neprimeren način izvajanja strategije ▪ dovzetnost za pritiske konkurentov ▪ zaostanek pri R&R ▪ slab image na tržišču ▪ preozka usmerjenost proizvodne linije ▪ pomanjkanje finančnih virov ▪ druge slabosti

Vir: Treven, 1992, str. 645.

Drugi del SWOT analize, t.i. eksterna analiza pomeni oceno okolja, s katero poiščemo možne poslovne priložnosti oziroma nevarnosti.

Priložnost predstavlja kombinacija okoliščin, prostora in časa, ki dajo dobre rezultate v korist podjetja, če so usklajeni z ustreznimi aktivnostmi podjetja.

Nevarnost pomeni najslabši položaj podjetja v okolju. Med glavne nevarnosti spadajo vstop novih konkurentov, počasna rast sektorja, stagnirajoč tržni delež, spremembe zakonodaje in rast pogajalske moči kupcev in dobaviteljev.

Kot pri izvajanju interne analize, si lahko tudi pri izvajanju eksterne analize pomagamo z vprašanji, ki jih navajam v tabeli 2.

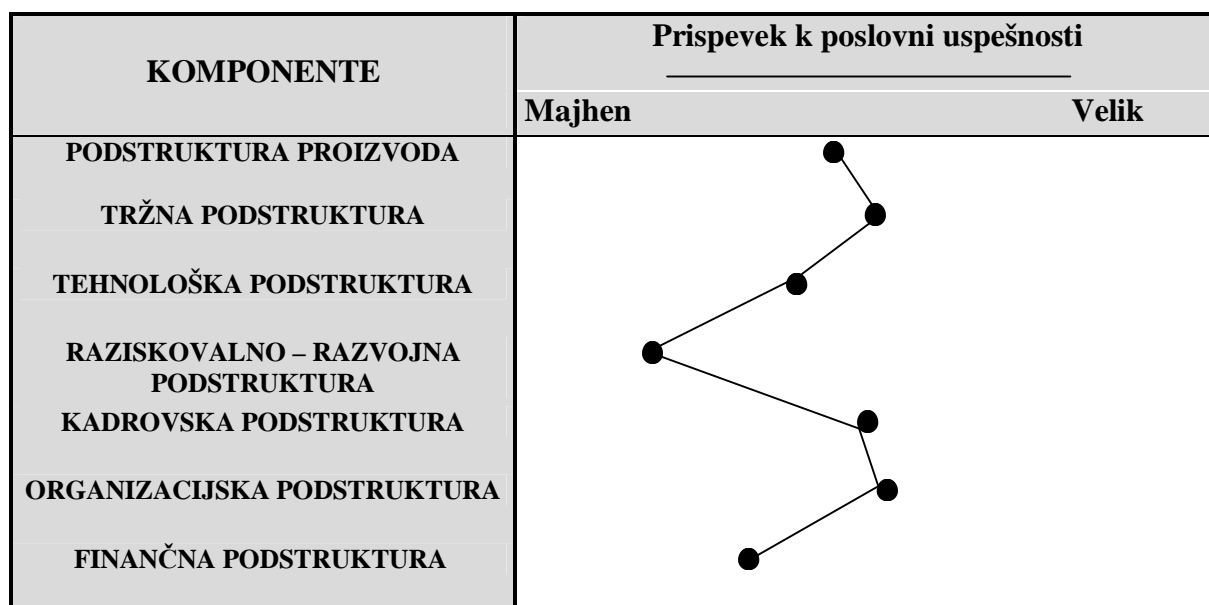
Tabela 2: Vprašanja za analizo priložnosti in nevarnosti

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ pojav novih trgov ali segmentov ▪ dodajanje proizvodnih linij ▪ diverzifikacija v sorodne proizvode ▪ dodajanje komplementarnih proizvodov ▪ vertikalna integracija ▪ sposobnost premika v boljšo strateško skupino ▪ ugoden položaj pred tekmeci ▪ hitrejša tržna rast ▪ druge priložnosti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vstop novih konkurentov ▪ naraščanje prodaje substitutov ▪ počasnejša tržna rast ▪ neugodna politika države ▪ rast pritiska konkurence ▪ rastoča pogajalska moč kupcev ali dobaviteljev ▪ dovzetnost za recesijo in poslovni cikel ▪ spreminjanje potreb in želja kupcev ▪ druge nevarnosti

Vir: Treven, 1992, str. 647.

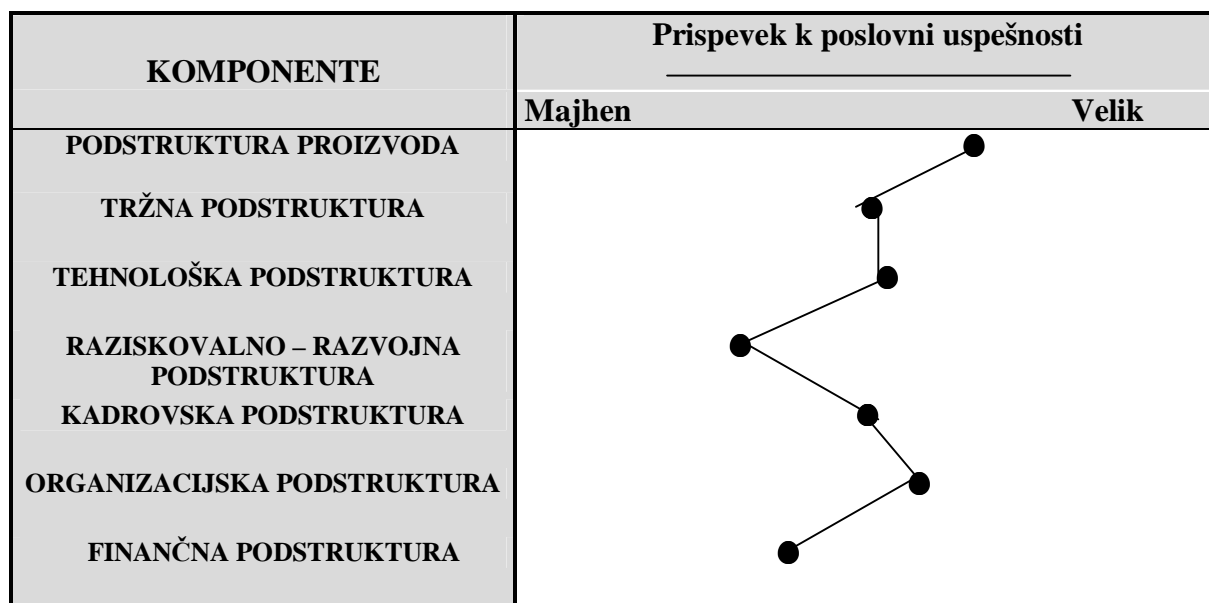
Ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti je možno izvesti na dva načina. Poznamo poenostavljeno in globalno ocenjevanje, kjer lahko izvedemo subjektivno ali točkovno, in analitično ocenjevanje. Ne glede na izbran način ocenjevanja mora oceno narediti poslovodstvo v podjetju. Sledi izdelava profila prednosti in slabosti podjetja z vidika posameznih podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost, s čimer ugotovimo strateško pomembne dejavnike poslovnega uspeha ali neuspeha v preteklosti. Na osnovi profila prednosti in slabosti ter z upoštevanjem napovedi razvoja v okolju izdelamo tudi profil priložnosti in nevarnosti. Ta profil odkriva strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja.

Slika 4: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Vir: Pučko, 1999, str. 140.

Slika 5: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja



Vir: Pučko, 1999, str. 143.

Izdelava vseh navedenih ocen in profilov lahko temelji na delfi metodi, to je anketiranju poslovodstva ali celotnega tima izvedencev, ali pa na temelju široke analitične obdelave relevantnih podatkov in informacij.

Na koncu lahko ugotovimo, da ima SWOT analiza veliko uporabno vrednost, saj z njeno pomočjo ocenjujemo obstoječe in oblikujemo nove strategije podjetja. Kljub svoji subjektivnosti analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti poudarja nujnost celovite analize podjetja, ki naj bo osnova za oblikovanje poslovne strategije. Tako zavezujemo management in zaposlene k jasnemu cilju za prihodnost in vodenju take poslovne politike, da bodo strateški cilji podjetja doseženi.

1.3.2. Portfeljska analiza

Portfelj, s čemer povezujemo tudi pojem portfolio metode oziroma analize, ima več izvirnih pomenov: portfelj je listnica in mapa za spise z več predali; na banki hranišče za vrednostne papirje; portfelj pa pomeni tudi sestavo finančnih naložb. Verjetno je od tu dobila ime tudi obravnavana portfeljska analiza, razvita v prvotni izvorni zamisli pri Boston Consulting Group s prvo objavo leta 1970 (Belak, 1999, str. 185).

Zaradi povečane gospodarske nestabilnosti je zrasla potreba po novem ocenjevanju podjetja, tako je nastala portfolio analiza, ki zahteva, da preučujemo položaje različnih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja. Na tej osnovi ocenjujemo celovito izpostavljenost organizacije poslovnim tveganjem in ekonomski (ne)uspešnosti. Poudarek je zato na oceni celovite strateške uravnoveženosti portfelja poslovnih področij podjetja v smislu, kako alocirati resurse in od kod le ti prihajajo (Pučko, 1999, str. 144).

Portfeljska analiza je dosti ožja od SWOT analize, vendar je njena prednost ta, da usmerja našo pozornost na ugotavljanje optimalne kombinacije strateških poslovnih področij (SPP) v sklopu poslovne usmeritve podjetja.

Pri tem razumemo **strateško poslovno enoto (SPE)** kot organizacijsko enoto podjetja, ki je samostojen del podjetja z lastnim poslovanjem. Samostojno opravlja vse bistvene poslovne funkcije in odloča o investicijskih projektih.

Strateško poslovno področje (SPP) pa ni organizacijski pojem, temveč pomeni skupino proizvodov ali storitev podjetja, ki se bistveno razlikuje od ostalih in ima lastne konkurente ter je zanj moč ugotavljati poslovni izid. Za določitev mej strateških poslovnih področij uporabljamo vsaj naslednja štiri merila (Pučko, 1999, str. 147):

- ❑ cene proizvodov so medsebojno odvisne,
- ❑ njihovi konkurenti so podobni,
- ❑ njihovi odjemalci (kupci) so podobni,
- ❑ je mogoče črpati skupne izkušnje raziskovalno-razvojnega dela, nabave, proizvodnje in trženja.

Portfeljska analiza gradi na predpostavki, da velja za podjetje krivulja izkušenj. S poslovanjem pridobi podjetje izkušnje in zato uspeva zniževati proizvodne in prodajne stroške. Večja podjetja in pionirji v neki panogi tako hitreje akumulirajo izkušnje kot konkurenti, kar jim omogoča pridobitev stroškovne prednosti in posledično večjih dobičkov.

Glavni vzroki, zakaj prihaja do učinka krivulje izkušenj, so v učenju, v tehnoloških izboljšavah (proizvoda in metod proizvodnje) zaradi pridobljenih izkušenj in v regresiji fiksnih stroškov na enoto proizvoda zaradi povečanja obsega proizvodnje (poslovanja). Ta učinek pa lahko daje tudi substitucija posameznih proizvodnih dejavnikov s cenejšimi in rekonstruiranje izdelka (Pučko, 1999, str. 148).

Poznanih je več različic portfeljske analize, konceptualno pa so vse dopolnjen oziroma izpopolnjen začetni koncept portfelja:

- ❑ Začetni koncept portfelja; matrika rast – tržni delež,
- ❑ Portfeljski koncept General Electrica,
- ❑ Matrika za usmerjanje politike ali matrika DPM in
- ❑ Hoferjeva portfeljska matrika

a) Matrika rast-tržni delež

Predstavlja začetni koncept portfolia, razvit s strani svetovalne hiše Boston Consulting Ltd. Na abscisni osi merimo relativni tržni delež, na ordinatni osi pa stopnjo rasti trga, od tu tudi ime matrike – rast, tržni delež. Relativni tržni delež posamezne strateške poslovne enote je opredeljen kot razmerje med tržnim deležem izbrane SPE in tržnim deležem največjega konkurenta. Rast trga je opredeljena s stopnjo rasti prodajnih količin oziroma prihodka celotne panoge. Tako dobimo osnovni koncept matrike, ki ga tvorijo štiri polja in so jih avtorji poimenovali:

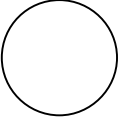

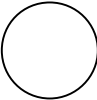
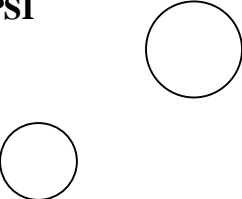
-**ZVEZDE**... SPE z visokim tržnim deležem in hitro rastočim trgom; visoka rast prodaje in zato velik denarni tok, ki ga usmerjajo v rast relativnega tržnega deleža, saj zahtevajo precej investicij v povečevanje zmogljivosti, če nočemo, da se jim tržni delež zmanjša.

-**KRAVE**... SPE z visokim tržnim deležem na počasi rastočem trgu; prinašajo presežna denarna sredstva, saj niso potrebna vlaganja za ohranitev tržnega deleža, presežna sredstva se vlaga v zvezde in vprašaje.

-**VPRAŠAJI**... SPE z nizkim tržnim deležem na hitro rastočem trgu; generirajo neznamenit denarni tok. Vprašaji imajo visoke potrebe po novih investicijskih sredstvih, ker njihov trg hitro raste, zato jih skušamo z investiranjem potisniti v polje ZVEZD ali pa se odločimo za dezinvestiranje oziroma likvidacijo.

-**PSI**... SPE z nizkim tržnim deležem na počasi rastočem trgu; prinašajo neznatne denarne preseške. Ker prinašajo nizke dobičke, oziroma izgube je za podjetje smotno, da jih opusti.

Slika 6: Portfeljska matrika »rast – tržni delež«.

R A S T T R G A	V I S O K A	ZVEZDE 	VPRAŠAJI 
	N I Z K A	KRAVE 	PSI 
		VISOK	NIZEK
		RELATIVNI TRŽNI DELEŽ	

Vir: Pučko, 1999, str. 150.

S pomočjo portfeljske analize dobimo oceno bonitete celostnega položaja diverzificiranega podjetja. Bistvenega pomena je, da je sestava poslovnih področij podjetja v ravnotežju, kar pomeni, da ima podjetje dovolj poslovnih enot tako med kravami, ki akumulirajo dovolj sredstev za nadaljnje naložbe, kot med obetavnimi zvezdami in potencialnimi vprašaji, ki zahtevajo večje investiranje, kot pa znašajo njihovi donosi.

b) Portfeljski koncept General Electrica

V odgovor na omejitve začetnega modela, je podjetje General Electric v sodelovanju s svetovalno firmo McKinsey Consulting Ltd. razvilo svoj koncept portfeljske matrike. V

njihovem modelu je poudarek na potencialni rentabilnosti in ne na denarnem toku. Na abscisni osi merijo privlačnost panoge, na ordinatni osi pa konkurenčno sposobnost (potencialno rentabilnost). Takšna matrika naj bi dajala boljše možnosti za uspešno kombiniranje prednosti podjetja s tržnimi priložnostmi in naj bi vsebovala napotke za razvojno-strateško vedenje podjetja (Pučko, 1999 str. 152).

c) Matrika usmerjanja politike ali DPM matrika

Podjetje Shell je razvilo svojo portfeljsko matriko DPM (The Directional Policy Matrix), ki je skušala izboljšati General Electricovo. Z njo naj bi boljše strukturirali in kvantificirali položaje SPE – jev v matriki ter dobili bolj specifična priporočila za postavljanje in vodenje strategije podjetja.

d) Hoferjeva portfeljska matrika

C.W. Hofer je razvil koncept portfelja, ki ocenjuje boniteto SPE na osnovi njihovega konkurenčnega položaja in faze na krivulji življenjskega cikla proizvoda. Bistvena novost njegove matrike je, da upošteva raziskovalna spoznanja, ki kažejo, da je faza na krivulji življenjskega cikla proizvoda pomembna določljivka ekonomske uspešnosti posamezne SPE.

Pomen in kritika portfeljske analize

Pomen portfeljske analize je v tem, da koristno dopolni SWOT analizo, saj managerjem omogoča strateško in v prihodnost usmerjeno razmišljanje, ki se osredotoča na analizo trga in prodaje. Portfeljska analiza je najbolj uporabna v velikih diverzificiranih podjetjih.

Slabosti portfolio analize so:

- Temelji na predpostavkah, ki niso vedno realne.
- Osredinja se na denarni tok, povezava med obsegom denarnega toka in ekonomsko uspešnostjo ter poslovnim tveganjem ni vedno jasna.
- Merjenja v matrikah so subjektivna.
- Različne SPE imajo različne strateške dejavnike poslovne uspešnosti, kar otežkoča primerjavo med njimi.
- Ne upošteva obstoječe tržne strukture in obstoja morebitne protimonopolne zakonodaje.
- Portfeljsko analizo praviloma delamo za sedanjost oziroma za preteklost.
- Zanemarja celoten instrumentarij marginalne analize.
- Zanemarja pomen razvijanja osrednje sposobnosti podjetja.

1.3.3. Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti

M.E. Porter je razvil alternativni prijem za celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja, imenujemo jo analiza na osnovi verige vrednosti. Porter v njej razlaga, kako so konkurenčne prednosti podjetij odvisne od povečanja dodane vrednosti in znižanja stroškov, ki pri tem nastanejo. Konkurenčna prednost, ki si jo podjetje pridobi, je povezana z njegovo sposobnostjo ustvarjati neko posebno vrednost (korist) za svojega kupca, ki presega stroške ustvarjanja (pridobivanja) te vrednosti (Pučko, 1999, str. 160).

Cilj vsake strategije podjetja je tako ustvariti takšno vrednost za kupca, ki je večja od stroškov, saj je razlika dobiček. Porter pravi, da je konkurenčna prednost podjetja osrednji dejavnik njegovega uspeha, izvira pa lahko iz stroškovnih prednosti podjetja ali iz boljše diferenciacije proizvoda glede na konkurente.

Porter je dejansko ponudil alternativno analizo prednosti in slabosti (poslovnih možnosti in nevarnosti), ki jo poslovni svet pozna pod imenom analiza SWOT. Poimenoval jo je »veriga vrednosti«. Ta nam pokaže, katere poslovne dejavnosti (vrednosti) ustvarjajo konkurenčne prednosti podjetja in kaj določa njihove stroške. Konkurenčne prednosti so namreč odvisne od številnih dejavnikov, ki jih lahko sistematiziramo v dve skupini:

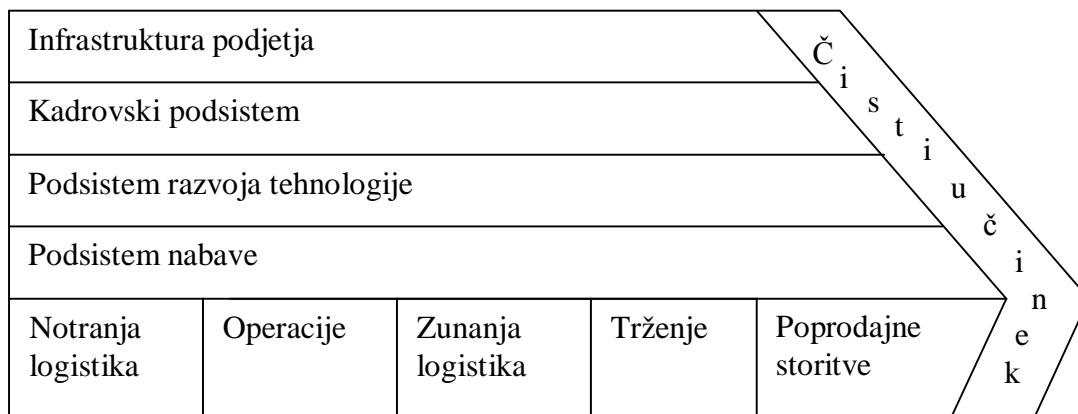
a) Temeljni dejavniki ustvarjajo neposredno vrednost za kupca:

- zunanja poslovna logistika (dobavitelji)
- notranja poslovna logistika (organizacija in pretočni časi)
- proizvodnja (prenašanje vrednosti)
- trženje (ustvarjanje vrednosti)
- vzporedne storitve (dodana vrednost).

b) Posredni dejavniki pa zgolj sodelujejo pri ustvarjanju vrednosti:

- informacijska infrastruktura podjetja
- kadrovske sposobnosti
- tehnološki razvoj
- nabavne poti.

Slika 7: Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Porter, 1985, str. 37.

Porter je pri tem razkril pomembno poslovno skrivnost, ki pravi, da samo tiste dejavnosti, ki ustvarjajo vrednost, dejansko tudi opravičujejo svoje stroške. Od tod lahko analiziramo na povsem drugačen način prednosti in slabosti podjetja, njegove poslovne priložnosti in nevarnosti. Vsaka poslovna priložnost je potencialna konkurenčna prednost. Vsaka »večvrednost« za kupca, ki presega stroške, je prednost in vsaka izgubljena alternativa označuje presežek stroškov nad vrednostjo. Nevarnost je veriga vrednosti konkurenčnih podjetij na trgu in tako je Porterjeva alternativa SWOT analizi dejansko zaokrožena.

Bistvo Porterjeve analize je, da se verige vrednosti posameznih podjetij med seboj razlikujejo, kar predstavlja potencialni vir za doseg konkurenčnih prednosti. Sprememba ene izmed diskretnih aktivnosti, ki zniža stroške ustvarjanja vrednosti za kupca ali bolje diferencira proizvod, pomeni možno konkurenčno prednost podjetja pred tekmeci. Podjetje naj to poslovno možnost ob upoštevanju priložnosti in nevarnosti iz okolja poskuša izkoristiti. Tako vidimo, da predstavlja Porterjev pristop alternativo za celovito oceno podjetja, saj na svoj način sistematizira enake relevantne sestavine podjetja in njegovega okolja.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA KRKA, D.D. NOVO MESTO IN FARMACEVTSKE PANOGE

2.1. ZGODOVINSKI RAZVOJ PODJETJA

Začetek Krke pomeni leto 1954, ko je bil v Novem mestu ustanovljen majhen farmacevtski laboratorij. Na samem začetku je bilo devet zaposlenih. Prve usmeritve podjetja so bile gradnja lastne surovinske baze, prodor na tuje trge in razvoj domačih kadrov. 1956 leta so Krko registrirali kot tovarno zdravil.

Leta 1959 je bilo v Krki že 215 zaposlenih. Podjetje je hitro preraslo svoje zmožnosti, zato je bila nujna selitev na novo, današnjo lokacijo v Ločni. Tu je nastal združen razvojni sektor, ki je leta 1964 prerasel v raziskovalno-razvojni inštitut. To je bil čas prvih izvoznih poslov, kjer so se s svojimi proizvodi pojavili v Sovjetski zvezi in Češkoslovaški. Farmacevtski program so dopolnili še s proizvodnjo kozmetičnih, zeliščnih in veterinarskih izdelkov. Konec šestdesetih let je bilo v Krki že 1100 zaposlenih, podjetje pa je bilo tretji največji farmacevtski proizvajalec v Jugoslaviji.

V sedemdesetih letih je sledila širitev proizvodnih zmogljivosti, rast izvoza ter dodatna usmeritev v turizem in zdraviliško dejavnost. Pridobili so FDA registracijo za proizvodnjo antibiotikov in ustanovili mešano podjetje Dawa v Keniji.

Osemdeseta leta je zaznamovala še močnejša investicijska dejavnost. Zgradili so nov proizvodni obrat v Ljutomeru, nov obrat fermentacije in obrat za predelavo farmacevtskih surovin v gotova zdravila ter nove energetske objekte. Zgrajena je bila tudi tovarna izolacijskega materiala Izoterm kot odgovor na svetovno energetska krizo. Leta 1984 je bilo v Krki okrog 4000 zaposlenih.

Začetek devetdesetih let so zaznamovale velike politične in ekonomske spremembe. Poslovno okolje je postalo nepredvidljivo in nestabilno. Krka je z razvojem lastnih generičnih zdravil, intenzivno dejavnostjo in temeljito notranjo reorganizacijo poslovanja povečala svoje konkurenčne prednosti in s kakovostnimi proizvodi ohranila oziroma razširila svoje trge.

V letu 1996 po končanem postopku lastninskega preoblikovanja je Krka organizirana kot delniška družba. V novem tisočletju je Krka v vrhu farmacevtskih podjetij v srednji in

vzhodni Evropi, usmerjena je v razvoj in prodajo generičnih farmacevtskih izdelkov, razširja svojo marketinško mrežo in proizvodno-distribucijsko mrežo v tujini s tovarnami na Poljskem, Hrvaškem in v Ruski federaciji. Proizvodne zmogljivosti doma je razširila s sodobno farmacevtsko tovarno Notol. Veliko pozornosti posveča razvoju zaposlenih. Konec leta 2001 je Krka zaposlovala 3520 ljudi.

2.2. PROIZVODNI PROGRAM

Krka, d.d. Novo mesto danes sodi med vodilna farmacevtska podjetja v srednji in vzhodni Evropi. Predmet poslovanja je farmacevtsko-kemijska dejavnost, v katero sodi poleg proizvodnje in prodaje zdravil za humano uporabo in izdelkov za samozdravljenje, tudi proizvodnja in prodaja veterinarskih izdelkov in kozmetičnih izdelkov.

2.3. STRATEŠKE USMERITVE IN CILJI PODJETJA

- ❑ Razvoj in prodaja generičnih farmacevtskih izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami.
- ❑ Z optimalnim poslovanjem prispevati k dostopnosti izdelkov in približevanju kupcem.
- ❑ Ustvarjati priložnosti za izboljšanje vseh procesov in rezultatov, kar bo omogočalo optimalno kakovost, večjo ekonomičnost, hitro odzivnost in sožitje z okoljem.
- ❑ Nadaljevati z vlaganjem v razvoj in trženje.
- ❑ Skrajševati razvojni proces, obvladovati pridobivanje registracije novih izdelkov, vzdrževati registracije obstoječih.
- ❑ Širitev mreže predstavništev in podjetij v tujini, tudi z dodajanjem proizvodno-distribucijskih centrov.

2.4. FARMACEVTSKA PANOGA

Farmacevtska industrija spada med najbolj dobičkonosne dejavnosti v svetovnih gospodarstvih in ohranja vodilni položaj kljub padanju dobičkonosnosti v zadnjih nekaj letih. Farmacevtska industrija je panoga, katere glavne naloge so odkrivanje, hitro in varno razvijanje novih zdravilnih učinkovin ter proizvodnja in trženje novih in učinkovitih zdravil. Njene lastnosti so povsem specifične in se razlikujejo od ostalih panog v naslednjem:

- ❑ zelo dolgo obdobje od odkritja do razvoja zdravila in plasiranja le-tega na trg,
- ❑ visoka stopnja finančnega tveganja in negotovosti v obdobju razvoja zdravil, ki se nadaljuje tudi po prihodu zdravila na tržišče ter
- ❑ veliko število vladnih restriktivnih predpisov, ki vplivajo na področje razvoja, proizvodnje in marketinga zdravil.

Na farmacevtsko industrijo vplivajo številni dejavniki okolja, ki povzročajo nenehne spremembe v panogi. Najpomembnejša okolja farmacevtske industrije so naslednja: tehnološko okolje, politično okolje, ekonomsko okolje, socialno okolje in pravno okolje, ki je najpomembnejše. Omogoča, da na trg prihajajo varna in učinkovita zdravila. Varnost in učinkovitost pa je zagotovljena z registracijami in zaščito intelektualne lastnine: registracije imajo namen zaščititi uporabnika pred neučinkovitimi in nevarnimi zdravili, zaščita

intelektualne lastnine omogoča monopolno trženje, ki daje ekstra profit in tako uvršča to panogo med panoge z najvišjimi profitnimi stopnjami.

Zelo dolgo obdobje razvoja in raziskovanj, ki zahteva veliko denarja, je lahko povrnjeno le tako, da s patentom podjetja zaščitijo svoje večletno delo in ponujajo svoje izdelke na trgih. Z odkritjem nove aktivne učinkovine, iz katere mislijo v naslednjih 12 letih razviti zdravilo, podjetja le-to zaščitijo s patentno zaščito. Le patenti v vseh možnih oblikah lahko ustvarijo obdobje monopolnega trženja določenega proizvoda, ki ustvarja dovolj visoke profitne stopnje, da so podjetja pripravljena sprejeti tveganje neuspeha in investicije, ki krepko presegajo povprečja v večini ostalih panog (Urlep, 1992, str. 28). Trajanje patentne zaščite se razlikuje od države do države in je v povprečju omejena na 20 let, kar pomeni, da ima originalni proizvajalec v tem času monopol na trgu, kjer velja patentna zaščita. Po preteku 12 let (razvoj zdravila traja 12 let, patentna zaščita pa traja že od odkritja aktivne učinkovine), ko pride na tržišče tudi novo zdravilo, ima proizvajalec le še 8 let časa, da z zdravilom trguje kot monopolist. To obdobje se imenuje efektivna patentna zaščita in je odvisna od trajanja patentne zaščite in razvoja zdravila iz aktivne učinkovine. V času efektivne patentne zaščite proizvajalec dosega ekstra profit.

Zakonodaje vseh držav predpisujejo, da je treba nova zdravila na tržišču registrirati. Ustrezni državni agenciji mora proizvajalec dostaviti dokumentacijo o razvoju in proizvodnji zdravila, o njegovih učinkih na človeško telo, kontroli kvalitete, itd. Registracijska dokumentacija je torej za vsako zdravilo nujno potrebna.

Zaradi vsega tega je farmacevtska panoga med najbolj kapitalsko intenzivnimi panogami, saj so naložbe v R & R ogromne (vodilne multinacionalke okrog 20 %; Krka, Lek 10 –12 % od letne prodaje).

V farmacevtski industriji ločimo med inovativnimi in generičnimi podjetji. Inovativna farmacevtska podjetja proizvajajo originalna zdravila po samostojnih razvitih, patentno zaščiteneh metodah. Generična farmacevtska podjetja pa pretežno ali v celoti proizvajajo generična zdravila, ki so cenejša od originalnih, vendar tem kakovostno enakovredne kopije, ki se lahko proizvajajo in tržijo pod imenom blagovne znamke šele po poteku patentne zaščite originalov.

Finančna zmožnost podjetja v največji meri opredeljuje ali je podjetje inovativno ali generično usmerjeno. Inovativno podjetje v razvoj novega zdravila, ki traja tudi do 15 let, vложи 500 in več mio USD. Proces generičnega zdravila pa traja 2 do 5 let in stane od 0,5 do 2 mio USD.

Na trgu se vzpostavlja dolgoročni boj med originalnimi in generičnimi proizvajalci zdravil, pri čemer originatorji iščejo različne strategije in odgovore na razvoj generičnega trga (Kesič, 2001, str. 52).

Zmanjševanje stroškov, doseganje ekonomije obsega, učinkovito obvladovanje raziskovalno-razvojne dejavnosti ter trženjskih dejavnosti v globalnem merilu je privedlo v zadnjih letih v številna povezovanja, združevanja in nakupe v farmacevtski panogi. Vlade držav zaradi reform zdravstvenih sistemov in teženj po zmanjševanju stroškov zdravil vzpodbujajo predpisovanje generičnih zdravil. Če upoštevamo pričakovani trend razvoja, lahko

upoštevamo, da se bodo v prihodnosti v globalnem farmacevtskem prostoru dokončno izoblikovale naslednje tri skupine farmacevtskih proizvajalcev (Kesič, 2000, str. 46):

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

2.5. SLOVENSKA FARMACEVTSKA INDUSTRIJA

Farmacevtska industrija v Sloveniji je dobro razvita gospodarska panoga, saj pripomore k uspešni podobi domačega gospodarstva in pomaga graditi podobo uspešnega slovenskega gospodarstva tudi v tujini. Slovensko farmacevtsko industrijo predstavljajo Krka iz Novega mesta in Lek ter Bayer Pharma iz Ljubljane.

Uspešnost farmacevtskih podjetij je pogojena z dobro razvitim trgom zdravil in tako lahko razumemo tudi slovenski trg, saj poraba zdravil na prebivalca dosega 150 USD na leto, kar nas uvršča med srednje razvite trge zdravil. Delež slovenske farmacevtske proizvodnje predstavlja 0,3 do 0,4% svetovnega prometa, medtem ko doma obvladujejo manj kot 40 % trga, ki je zelo majhen, saj je vreden približno 220 milijonov USD. Zaradi majhnosti in odprtosti slovenskega trga je večina domače farmacevtske proizvodnje usmerjena v izvoz .

Slovenija je z letom 1993, ko je sprejela patentni zakon o zaščiti intelektualne lastnine, odprla vrata tujim farmacevtskim proizvajalcem. Ti so prišli na trg z manjšo ponudbo lastnih, originalnih zdravil in hitro začeli osvajati tržni delež. Vodilna domača proizvajalca, Krka in Lek kljub kakovostni, bogati in ugodnejši (cenejši) ponudbi izgubljata tržni delež doma, kar ju sili v osvajanje novih trgov.

3. OCENJEVANJE PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI POSAMEZNIH PODSTRUKTUR KRKE, D.D.

3.1. OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA KRKE, D.D.

Ekonomsko uspešnost podjetja Krke sem ocenil za obdobje od leta 1998 do leta 2001. Pri ocenjevanju so bili uporabljeni kazalci, ki so prikazani v tabeli 5.

Iz tabele je razvidno, da so prihodki iz poslovanja upadli le v letu 1999, v glavnem kot posledica ruske krize. V letu 2000 pa so poslovni prihodki porasli za 31,5 % glede na leto 1999, v letu 2001 pa še za 11 % glede na leto 2000. Realna rast prodaje v stalnih cenah leta 2001 kaže velik upad v letu 1999 in znatno rast v letu 2000.

Dobiček podjetja konstantno raste, še posebej v zadnjih dveh letih kot posledica velikega povečanja prodaje. Na lestvici največjih slovenskih podjetij po dobičku se Krka uvršča v sam vrh.

Tabela 3: Vrednosti pomembnejših kazalcev ekonomske uspešnosti podjetja Krka v obdobju 1998-2001

KAZALEC	1998	1999	2000	2001
Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	51.727.181	49.119.072	64.622.654	71.727.976
Realna letna stopnja rasti prodaje (v %)		-10,5	20,9	2,4
Čisti dobiček (v 000 SIT)	4.157.892	4.506.132	7.112.521	9.081.284
Čista donosnost sredstev (v %)	5,3	5,1	6,8	7,6
Čista donosnost kapitala (v %)	7,8	7,5	10,1	11,1
Celotna gospodarnost	1,10	1,12	1,15	1,16
Gospodarnost poslovanja	1,17	1,14	1,18	1,18
Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja (v %)	8,0	9,2	11,0	12,7
Čisti dobiček na delnico	1.174	1.272	2.008	2.563
Dividenda na delnico v SIT	450	550	700	950*
Število zaposlenih (stanje konec leta)	3.253	3.222	3.322	3.520
Prihodki na zaposlenega (v 000 SIT)	16.417	16.264	20.623	21.311

Vir: Izrazi stanja in uspeha podjetja Krka 1998-2001 in lastni izračuni.

Donosnost sredstev se izboljšuje, donosnost kapitala, ki je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti, je v opazovanem obdobju v porasti, tako je znašal v letu 2001 11,1 %, vendar pomeni, da je donosnost kapitala še vedno prenizka napram tujim farmacevtskim podjetjem.

Gospodarnost (poslovanja) je razmerje med (poslovnimi) prihodki in (odhodki) in pove, koliko prihodkov (iz poslovanja) je podjetje doseglo na 100 tolarjev odhodkov (iz poslovanja). Vidimo, da je vrednost kazalnika v proučevanem obdobju vedno nad 1 in trendno raste, tako je v letu 2001 vsak tolar odhodkov pokrit z 1,18 tolarja prihodkov.

Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja kaže na porast, v letu 2001 so v Krki s 100 SIT prodaje ustvarili 12,7 SIT čistega dobička.

Dobiček na delnico se povečuje in predstavlja Krko kot donosno naložbo. Podjetje vodi politiko nizkih dividend, s čimer zagotavlja vire za močno investicijsko dejavnost.

3.2. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Na osnovi spoznanj teorije rasti in razvoja podjetja je moč reči, da igrajo pomembno vlogo v razvoju podjetja njegove materialne podstrukture. Mednje lahko vključimo:

- Podstrukturo proizvodov (proizvodni oz. prodajni program)
- Proizvodno oz. tehnološko podstrukturo in
- Tržno podstrukturo (celotni sklop trženja s tržnimi pozicijami podjetja vred)

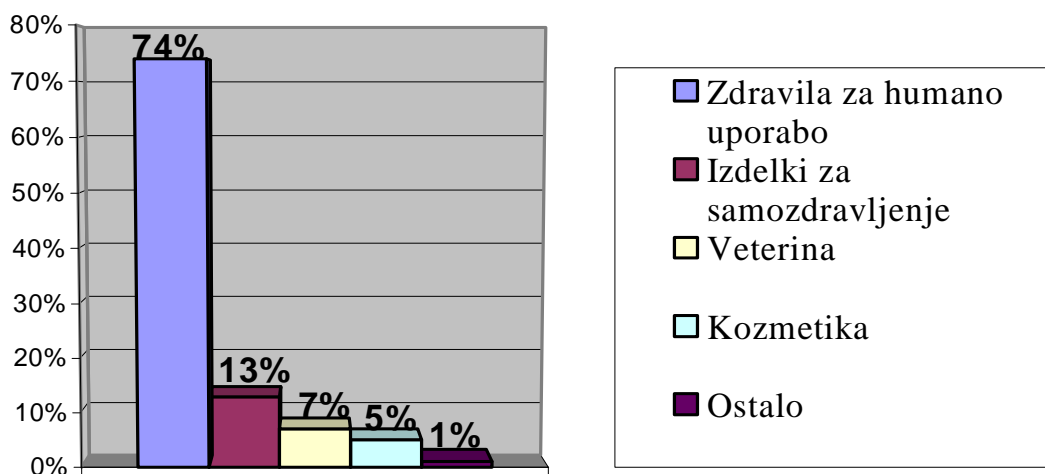
* predlog vrednosti dividende za leto 2001

Poleg materialnih podstruktur so v podjetju še nematerialne. Med njimi so najpomembnejše finančna, kadrovska in organizacijska (Pučko, 1999, str. 112).

3.2.1. Podstruktura proizvoda

Temelj predstavlja proizvodnja farmacevtskih proizvodov, ki je znašala 87 % celotne prodaje v letu 2001, znotraj nje pa proizvodnja zdravil za humano uporabo in izdelkov za samozdravljenje. Proizvodnja veterinarskih izdelkov predstavlja v celotni prodaji 7 % v letu 2001, program Kozmetike pa predstavlja 5 % delež v celotni prodaji. Delež pokritja znaša v povprečju 70 % na posamezni izdelek (Kolenc, 2001, str. 60).

Slika 8: Struktura prodaje v letu 2001



Vir: Podatki podjetja Krka, 2002.

Proizvodnja zdravil za humano uporabo je že vsa leta osrednja Krkina dejavnost. V ponudbi so zdravila za zdravljenje kardiovaskularnih, infekcijskih, gastrointestinalnih, nevropsihiatričnih, revmatskih in drugih obolenj. Izdelujejo jih v najrazličnejših farmacevtskih oblikah: tabletah, dražejih, kapsulah, granulah, mazilih, sirupih, sterilnih solucijah in liofilizatih.

Med zdravilnimi učinkovinami, ki se uvrščajo med 50 vodilnih v svetovnem merilu ima Krka v svojem asortimanu 22 izdelkov. Med njimi sta vodilna Enap za zniževanje krvnega pritiska in Vasilip za zniževanje holesterola, sledijo pa jima predvsem antibiotiki Nolicin, Ciprinol, Fromilid, Macropen in drugi. Plod sistematičnega razvoja najpomembnejših generičnih izdelkov pa so tudi lanske novosti: Atoris, Asentra, Zyllt in Lindron.

V Krki spremljajo svetovna farmakoterapevtska gibanja ter spremembe in novosti, ki jih prenašajo v lastno prakso. Paleta izdelkov neprestano dopolnjujejo z novimi, sodobnimi in v svetu uveljavljenimi zdravilnimi učinkovinami v novih farmacevtskih oblikah. Med dvajsetimi najbolje prodajanimi zdravili na svetu je dobra polovica takih, ki jih izdelujejo tudi v Krki (Predstavitev Krke, 2002).

Krkini izdelki za samozdravljenje so na trgu prisotni že več desetletij. V letu 1998 so program Zelena zdravila zaradi širitve asortimana preimenovali v program izdelkov za

samozdravljenje. Vanj so zajeli ves Krkin nabor izdelkov, ki ga je v lekarnah in specializiranih trgovinah moč kupiti brez recepta (v tujini se je za tovrstne izdelke uveljavil izraz Over the counter ali OTC-zdravila*). Izbiro izdelkov za samozdravljenje je v zadnjih letih, pospešeno prav v letu 2000, obogatila vrsta novih, tudi t. i. preklopnih zdravil.

Krka se je dolgoročno strateško opredelila pretežno za razvoj in prodajo generičnih farmacevtskih izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami. Gre za generične izdelke z dodano vrednostjo, to je izdelke visoke kakovosti, izdelane na osnovi sicer znanih učinkovin, vendar z izpopolnjenimi metodami in najsodobnejšimi tehnologijami. Generična zdravila pridobivajo v svetu vse večji pomen, saj so po kakovosti, varnosti in učinkovitosti enakovredna in cenovno sprejemljivejša alternativa zdravljenju z inovativnimi zdravili (Letno poročilo 2000, 2001, str. 15).

Tabela 4: Prodaja zdravil za humano uporabo po indikacijskih skupinah v letu 2001

INDIKACIJSKE SKUPINE	STRUKTURA (v %)
Zdravila za bolezni srca in ožilja	41,4
Zdravila za bolezni prebavil in presnove	18,1
Zdravila za infekcijske bolezni	17,2
Zdravila za bolezni centralnega živčnega sistema	6,4
Zdravila za bolezni dihal	4,8
Zdravila za bolezni mišično-kostnega sistema	3,4
Sistemska hormonska zdravila	2,2
Zdravila za bolezni sečil in rodil ter spolni hormoni	1,7
Zdravila za bolezni krvi in krvotvornih organov	1,6
Zdravila za bolezni kože	0,9
Druga zdravila	2,3
Skupaj	100

Vir: Podatki podjetja Krka, 2002.

Delež generičnih zdravil za humano uporabo je v Krkini prodaji v letu 2001 znašal 72 % in je glede na leto 2000 porasel za 28 %, delež licenčnih zdravil za humano uporabo pa je v letu 2001 znašal 28 % in je glede na leto 2000 porasel za 10 % (Podatki podjetja Krka, 2002).

Krka proizvaja zdravila skladno s kakovostjo, varnostjo in učinkovitostjo. Vsako od teh področij pokriva ena od »dobrih praks«, ki so vsakdanjik v proizvodnih in kontrolnih procesih na različnih področjih: kakovost – Dobra proizvodna praksa, varnost – Dobra laboratorijska praksa, učinkovitost – Dobra klinična praksa.

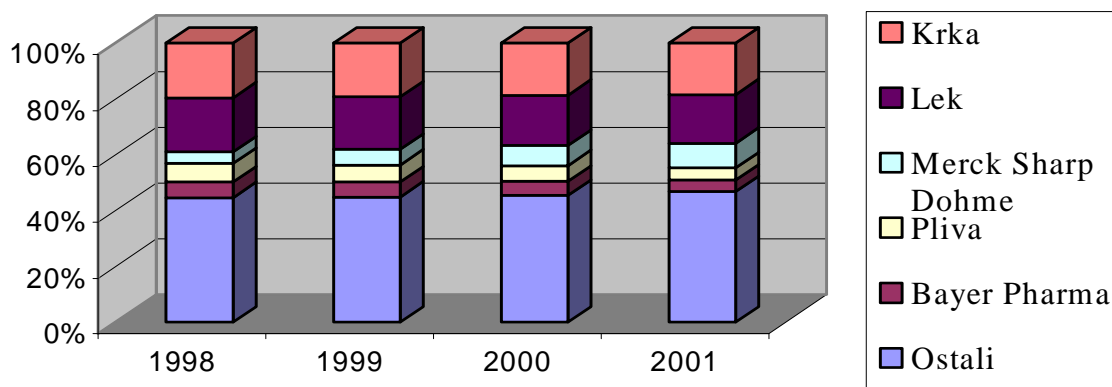
* "Over the counter" ali OTC- zdravila so zdravila, ki jih je mogoče dobiti brez zdravniškega recepta

Tabela 5: Razvoj sistemov kakovosti v Krki

LETO	SISTEM	PREVERJANJE
Do 1992	Dobra proizvodna praksa (GMP) v skladu z zahtevami WHO, EEC, PIC	Državne institucije (Slovenija, ZDA, Velika Britanija) ter tuji partnerji
1992	Poslovnik kakovosti za farmacevtsko kemijsko dejavnost po zahtevah ISO 9001	Notranje presojanje
1996	Poslovnik kakovosti za razvoj, proizvodnjo in prodajo farmacevtskih učinkovin	SIQ – Ceetifikat ISO 9001
1998	Dobra proizvodna praksa po zahtevah ameriške FDA Poslovnik kakovosti Krke d.d.	Inšpekcija FDA SIQ – Certifikat za sistem kakovosti ISO 9001
1999-2000	Kriteriji slovenskega priznanja za poslovno odličnost	Samoocenjevanje
2000-01	Razširitev poslovnika kakovosti po zahtevah ISO 14001	Prva delna preveritev sistema tudi po ISO 14001 SIQ – Certificiranje za sistem ravnanja z okoljem ISO 14001

Vir: Utrip, 2000/10, str. 14.

Slika 9: Sestava trga zdravil na recept v Sloveniji v obdobju 1998-2001



Vir: Podatki podjetja Krka, 2002.

Glavni konkurenti na tradicionalnih tržiščih so Lek, Pliva, Bayer, Merck, Gedeon Richter, Berlin Chemi, Aventis, Egis, ICN, GlaxoSmithKline, Novartis, Sanofi-Synthelabo, Servier, Bristol-Myers Squibb, Nycomed, AstraZeneca, Pfizer, Teva, Ratiopharm, Stada. Z vstopom multinacionalk na Krkina tradicionalna tržišča se je konkurenca močno povečala.

Za ohranitev okolja Krka vsako leto vlaga v te namene 6 do 8 odstotkov sredstev, namenjenih za naložbe. Spremljanje posameznih okoljskih parametrov kaže, da se je obremenjevanje reke Krke z organskimi snovmi po zagonu lastne čistilne naprave zmanjšalo za 70 %. Pomembno se je zmanjšalo tudi obremenjevanje okolja z emisijami CO₂ in SO₂ v zrak ter neprijetnimi vonjavami, obremenjevanje okolja s hrupom pa je pod zakonsko dovoljeno mejo. Uničenje

zalog nevarnih odpadkov in povečanje količine zbranih odpadkov se je v primerjavi z minulimi leti povečalo za 30 %. Prizadevno delo na področju učinkovite rabe električne energije pa potrjuje pridobitev Priznanja za energetske učinkovito podjetje v letu 1998.

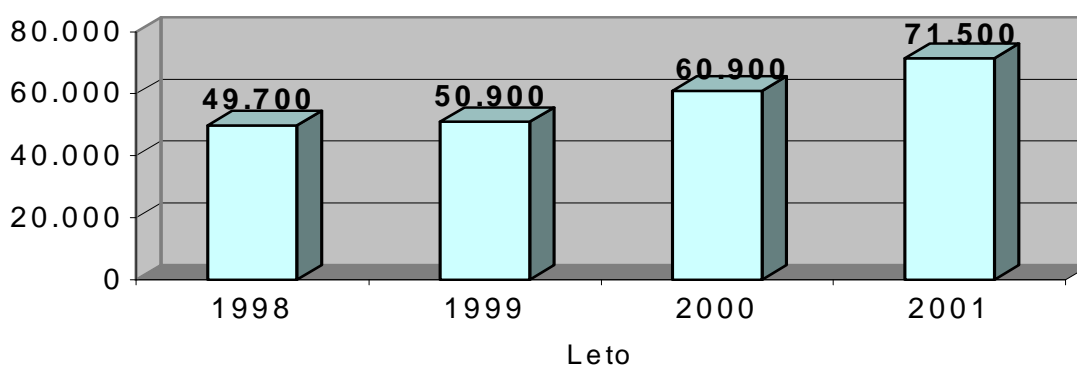
Dosedanji aktivni odnos do varstva okolja so v letu 2001 nadgradili s sistemom ravnanja v okolju in po uspešno opravljeni certifikacijski presoji sistema ravnanja z okoljem Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje prejeli standard ISO 14001. Prihodnji načrti so opredeljeni v okoljskih programih in ciljih v okviru standarda ISO 14001 (Utrip, 2001/6, str. 22).

Tabela 6: Ocena prednosti in slabosti podstrukture proizvoda

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Asortiman proizvodov	X				
Delež v celotnem prihodu	X				
Stopnja pokritja	X				
Struktura proizvodnje		X			
Kakovost izdelkov		X			
Konkurenca					X
Varstvo okolja		X			
Skupna ocena : DOBRO	3	3	0	0	1

3.2.2. Tržna podstruktura

Slika 10: Prodaja v letih od 1998 do 2001 (v mio SIT)



Vir: Letno poročilo 2000, 2001, str. 12.

Krka poskuša uresničiti svoj strateški cilj o uravnoteženi prodaji na petih različnih območjih, t.i. petih stebrih. Z enakomerno prodajo na vsakem od njih se zmanjšujejo tveganja zaradi morebitnih ekonomskih težav in povečujeta dolgoročna stabilnost in uspešnost.

Prvi steber predstavlja Slovenija z vrednostjo prodaje 15 mrd SIT v letu 2001, kar tvori 21 % delež celotne prodaje. Agresiven nastop tujih multinacionalk vpliva na zmanjševanje domačega tržnega deleža.

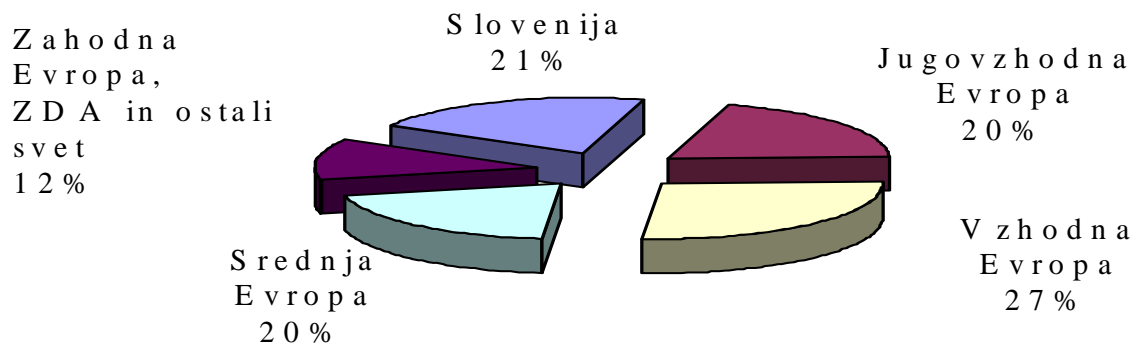
Drugi steber sestavljajo države jugovzhodne Evrope, ki poleg držav bivše Jugoslavije vključuje še Albanijo, Bolgarijo in Romunijo. Prodaja na tem trgu je v letu 2001 znašala skoraj 15 mrd SIT, kar pomeni 20 % delež v celotni prodaji.

Tretji steber tvori vrednostno največji trg, prodaja je v letu 2001 znašala skoraj 20 mrd SIT, delež v celotni prodaji pa 27 %. To območje sestavljajo države nekdanje Sovjetske zveze.

Četrti steber sestavljajo države srednje Evrope, kjer zaseda pomembno mesto Poljska. Steber znaša 20 % v celotni prodaji.

Peti steber obsega ves ostali svet, vključno z državami EU in ZDA, delež prodaje v letu 2001 je znašal 12 %. Na trgih EU Krka v preteklosti ni mogla pridobivati dovoljenja za promet z zdravili v svojem imenu, saj je eden od osnovnih pogojev za pridobitev registracije na lastno ime, da ima nosilec registracije sedež v eni izmed držav EU. Krka je z lastništvom Krke Pharme Dublin Ltd. na Irskem ta pogoj izpolnila in začela pridobivati lastne registracije zdravil v EU, s čimer so v Krki podkrepili peti steber Krkinih strateških trgov (Utrip, 2001/10, str. 10). Pomemben mejnik v Krkinem prodiranju na zahodnoevropske trge predstavlja leto 1998, ko so na danski trg lansirali enalapril tablete, enega Krkinih najuspešnejših izdelkov.

Slika 11: Struktura prodaje po stebrih v letu 2001

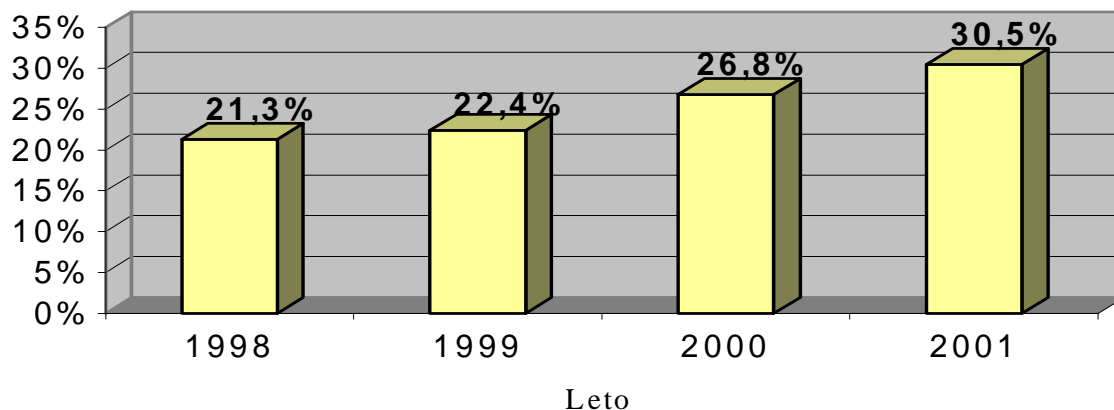


Vir: Podatki podjetja Krka, 2002.

Ena od Krkinih prednosti je zmožnost prilagoditve tržnim zahtevam, različnim kontrolam kakovosti in standardom, ki je nastajala skozi desetletja. Tako so se v Krki sposobni prilagoditi vsakršnim tržnim razmeram. Velika prednost pa je tudi dobro organizirana lastna marketinška mreža v tujini, kjer ima Krka 38 predstavništev in podjetij s 570 zaposlenimi. Z novimi proizvodno-distribucijskimi centri v tujini Krka povečuje svoje zmogljivosti in na teh trgih dobiva status domačega proizvajalca, kar ji prinaša velike prednosti kot so uvrščanje zdravil na pozitivno listo ter izogitev davčnim in carinskim dajatvam.

Novi izdelki zagotavljajo nadaljnjo rast, delež teh v prodaji v letu 2001 znaša 30,5 %.

Slika 12: Delež novih izdelkov v skupni prodaji od leta 1998 do 2001 (v %)



Vir: Podatki podjetja Krka, 2002.

Distribucija proizvodov poteka v Sloveniji, jugovzhodni, srednji in vzhodni Evropi direktno do veletrgovalcev, ki oskrbujejo lekarne. Prodaja v zahodno Evropo, ZDA ter ostali svet pa poteka preko distribucijskih partnerjev do veletrgovalcev.

Na vseh trgih je občuten trend zniževanja cen, posebej pri zdravilih na recept. Večje prepreke predstavljajo približevanja nekaterih trgov evropskim integracijam, kar vpliva na spremembe zdravstvene in patentne zakonodaje.

Zaradi specifičnosti dejavnosti, proizvodnje zdravil, kjer prevladujejo zdravila na recept, ki se jih v Sloveniji ne sme oglaševati (Pravilnik o oglaševanju zdravil, 2001), je obveščanje o novih izdelkih usmerjeno predvsem v strokovno javnost. Dopolnilo k temu je korporativno oglaševanje. Največji del oglaševanja v medijih pa je namenjen izdelkom za samozdravljenje in kozmetičnim izdelkom.

Strokovni sodelavci kot Krkini predstavniki opravljajo promocijo Krkinih zdravil. Vključeni so v organizacijo in izvedbo strokovnih srečanj, ki jih pripravijo za svoje partnerje. Prav tako predstavljajo Krko na srečanjih in razstavah, ki potekajo v različnih državah. Strokovni sodelavci morajo imeti poleg dobrega znanja o Krkinih zdravilih, tudi komunikacijske, prodajne in prezentacijske veščine, ki jih pridobivajo na posebej zanje organiziranih izobraževanjih. Promocija po Krkinih tradicionalnih trgih namreč izhaja iz istega jedra, vendar je uspešna le, če jo prilagodijo zahtevam posamezne države (Utrip, 2000/10, str. 7). Za promocijo in prodajo na najpomembnejših tržiščih skrbijo strokovni sodelavci v 38 podjetjih in predstavništvih. V njih dela prek 570 strokovnjakov s področja medicine in farmacije, od tega jih 150 dela na prodajno najmočnejšem ruskem trgu (Kovšca, 2002, str. 7).

V letu 2001 je Krko Slovenska oglaševalska zbornica razglasila za oglaševalca leta. Krkina celostna odličnost zajema skrbno načrtovane odnose z javnostmi, kontinuirano skrb za blagovne znamke, izvirne kreativne rešitve, učinkovito uporabo medijskega spleta in nove tehnologije (Utrip, 2001/3, str. 4).

Tabela 7: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Tržna prilagodljivost	X				
Delež domače prodaje	X				
Domači tržni delež	X				
Rast prodaje na domačem trgu	X				
Delež prodaje v izvozu	X				
Marketinška mreža	X				
Tržno komuniciranje	X				
Stabilnost trgov v izvozu	X				
Sposobnost takojšnjih dobav	X				
Skupna ocena : DOBRO	2	3	2	2	0

3.2.3. Tehnološka podstruktura

Proizvodnja poteka v Novem mestu na dveh lokacijah (obrat Ločna, obrat Bršljin) in v Ljutomeru. Prav tako pa je proizvodni obrat še na Poljskem v Varšavi.

Tehnološko je podjetje med najrazvitejšimi v Sloveniji, z novim obratom Notol pa uvaja naj sodobnejšo tehnologijo v farmacevtski industriji. Zgradbe so amortizirane po 5 % letni amortizacijski stopnji, infrastruktura po 10 %, računalniki, fotokopirni stroji ipd. po 50 % letni stopnji, transportna sredstva po 33 % letni stopnji, ostala oprema po 20 do 25 % letni stopnji.

Proizvodna oprema je sodobna, v podjetju pa skrbijo za nenehno posodabljanje le te. Zagotavljanje stalnega dvigovanja kakovosti dela omogoča obvezno vsakoletno izobraževanje. Tako je delovna sila ustrezno usposobljena.

V podjetju je uporaba računalniške podpore pri načrtovanju in spremljanju vseh proizvodnih procesov ter obvladovanju dokumentacijskih sistemov že dolgoletna praksa. Materialne tokove od vstopa, kontrole kakovosti, razporejanja po delovnih nalogih, kontrole fizičnega pretoka skozi proizvodnjo, obvladovanje skladiščenja, do distribucije upravljajo in vodijo z informacijsko podporo. Z računalniško tehnologijo bodo v Krki kmalu zagotovili informacijsko podporo za vsa svoja podjetja v tujini. Hitre in učinkovite povezave z njimi so nujne zaradi skupnega planiranja, izmenjave podatkov, nenazadnje pa tudi nadzora matičnega podjetja nad temi tovarnami.

Krka ima lastno surovinsko proizvodnjo, s čimer zagotavlja velik del potrebnih zdravilnih učinkovin, vendar proizvodnja surovin ni Krkina osnovna dejavnost in služi le pokrivanju lastnih potreb (Matko, 1998, str. 95-96). Dobavitelji v Krki so le tisti odobreni po poslovniku kakovosti, tako domači kot tuji dobavitelji so podvrženi visokim kriterijem in standardom.

Kakovost pa v Krki zagotavljajo, da poleg sodelovanja z dobavitelji na področju predpisovanja kakovosti, dobavnih rokov in cen sodelujejo z njimi tudi na področju izobraževanja o sistemih kakovosti (Utrip, 2000/10, str. 4-5).

Zasedenost kapacitet je v preteklosti predstavljala problem, ki so ga reševali z nadurnim in več izmenskimi delom. Notol je izredno pomembna naložba, saj bo omogočila večjo realizacijo prodaje. Prej je bila proizvodnja farmacevtike deficitarna v Novem mestu kot v proizvodnji v Ljutomeru. Notol bo v večji meri rešil problem ozkih grl, povečal fleksibilnost in produktivnost.

V letu 2001 je bila v Novem mestu dograjena Krkina največja naložba doslej: sodobna tovarna za proizvodnjo trdnih oblik zdravil Notol, v kateri je konec lanskega leta stekla poskusna proizvodnja. V novi tovarni je Krka uvedla koncept vertikalnega pretoka materialov, standardnih kontejnerjev in avtomatizacijo internega transporta, ki pomenijo sodobno filozofijo organizacije in vodenja proizvodnje in zagotavljajo visoko stopnjo varnosti izdelkov in zaščite zaposlenih.

Krka se je odločila za gradnjo lastnih proizvodnih in skladiščno-distribucijskih zmogljivosti na najpomembnejših trgih:

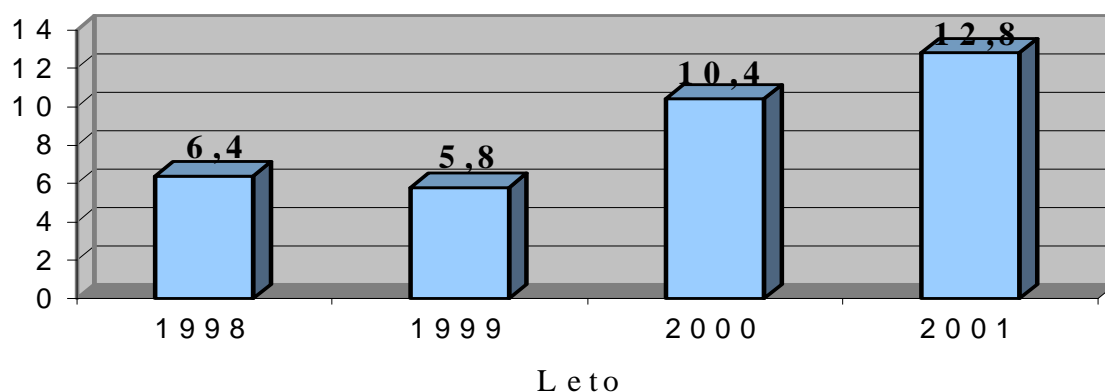
a) Tovarna v Jastrebarskem na Hrvaškem bo pomembna tako zaradi držav jugovzhodnega stebra, ki še ne bodo tako kmalu v EU, kot zaradi bližine matične tovarne v Novem mestu.

b) Tovarno na Poljskem so odprli jeseni 2001. Na Poljskem bo glede zakonodaje s področja farmacevtske industrije daljše obdobje prilagajanja EU in uveljavitev predpisov šele ob vstopu v EU, kar omogoča razvoj generične industrije. Na Poljskem bo Krka proizvajala pretežno zdravila v trdnih oblikah, s katerimi bodo poleg Poljske oskrbovali tudi ostale srednjeevropske države. Z novo tovarno je Krka na Poljskem pridobila status domačega proizvajalca.

c) Tovarna v Ruski federaciji je za Krko velikega pomena, saj se tržišča zapirajo. Prednost ima lokalna proizvodnja, za katero so tudi boljši ekonomski pogoji. Tam bodo organizirani tudi razvojni laboratoriji (temeljni kamen je že položen) za razvoj nove generike, ki bo verjetno v Sloveniji zaradi vstopa države v EU onemogočena. Tovarna v Rusiji naj bi bila odprta v začetku leta 2003.

Na vseh treh področjih, kjer gradijo tovarne, bo Krka pridobila status domicilnega proizvajalca. Na Češkem ne bodo gradili, temveč bodo kupili manjšo tovarno. Razmišljajo pa tudi o nakupu manjše tovarne oziroma laboratorija v Nemčiji (Pavlin, 2001, str. 17). V naslednjem letu bo dokončan nov razvojno kontrolni center in manjši obrat za proizvodnjo betalaktamskih antibiotikov v Šentjerneju, posodobitve proizvodnje pa potekajo v Novem mestu in Ljutomeru.

Slika 13: Vrednost naložb v obdobju 1998–2001 v mrd SIT



Vir: Podatki podjetja Krka, 2002.

Tabela 8: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Lokacija tovarne		X			
Število razvrstitev obratov		X			
Velikost in starost opreme		X			
Naložbe v tehnologijo		X			
Razpoložljivost surovin in materialov			X		
Kakovost in razpoložljivost delovne sile	X				
Tehnološka priprava		X			
Stopnja izkoriščanja zmogljivosti			X		
Delež stroškov surovin in materialov				X	
Skupna ocena: DOBRO	1	5	2	1	0

3.2.4. Organizacijska podstruktura

Lani se je v Krki mudila svetovalna družba McKinsey & Company, po kateri bo potrebno v podjetju uvesti določene spremembe s ciljem večje internacionalizacije Krke. Po McKinseyu je potrebno določene službe reorganizirati in sicer štiri strateško pomembna področja: razvojno področje, področje oskrbe, marketinško-prodajno področje ter področje inženiringa in tehničnih storitev. Bistvena novost je, da imajo omenjena štiri področja vodjo, ki je hkrati tudi član uprave (Utrip, 2001/12, str. 5).

Organizacijsko strukturo lahko ocenimo kot poslovno funkcijsko z določenimi zametki matrične oblike organiziranosti.

Sedež podjetja je lociran v Novem mestu, v Ljubljani, Ljutomeru in Varšavi pa so še nekatere proizvodne in farmacevtske dejavnosti. Podjetje je razdeljeno v enajst sektorjev: sektor za proizvodnjo zdravil, sektor biokemija, sektor za upravljanje kakovosti, sektor za raziskave in razvoj, sektor za tehnično oskrbo in energetiko, marketing sektor in prodaja, sektor logistike in nabave, kadrovsko-pravni sektor, sektor za finančni inženiring, sektor za ekonomiko in informatiko, sektor za nove projekte in investicijski razvoj. Poleg teh sektorjev je še Program Kozmetike. Kot štabne službe pa so organizirane še: služba za investicije, služba za tehnološko-tehnični inženiring, služba za odnose za javnostjo, služba podjetij in predstavništev v tujini in služba za informacijske tehnologije in telekomunikacije.

V Krki sta za vodenje in poslovno odločanje pomembna dva organa. Uprava, ki sprejema poslovne odločitve, in širši odbor direktorjev, na katerem direktorji najpomembnejših sektorjev pomagajo pri oblikovanju strategije in pripravi letnih planov. Tako direktorji neposredno sodelujejo pri pripravi teh dokumentov, ki so osnova za vsakodnevno operativno odločanje. Večino operativnih odločitev so prenesli na direktorje posameznih področij, ki so pri odločanju suvereni. S tem so pospešili hitrost odločanja, tako so hitre odločitve ena Krkinih pomembnih prednosti. Najkompleksnejše odločitve se sprejemajo na najvišji ravni. Ko kompleksnost in tveganost padata, se odločitve sprejemajo na srednjih in nižjih ravneh (Pavlin, 2001, str. 41-42).

Lani je bila narejena analiza raziskave organizacijske klime v Krki. Na splošno so ocene zaposlenih visoke, saj dosega povprečna ocena 3,72 na lestvici ena do pet. Rezultati v primerjavi s tistimi iz analize organizacijske klime 1998 kažejo izboljšanje pri večini kategorij, najbolj na področju pripadnosti organizaciji in odnosu do kakovosti.

V očeh zaposlenih je Krka v primerjavi z drugimi podjetji v Sloveniji med najboljšimi. Zaposleni jo vidijo kot ugledno podjetje, podjetje in poslovodstvo pa ocenjujejo kot učinkovito. Podoba podjetja je v očeh zaposlenih pozitivna, kar ima pozitivne posledice, kot so močna pripadnost podjetju, prizadevanje zaposlenih za ohranjanje pozitivne podobe in ugleda podjetja, ponos in samozavest zaposlenih. Močno je izražena pripadnost podjetju, ki je od leta 1998 še porasla. Na drugi strani pa zaposleni vidijo možnosti za razvoj v naslednjih kategorijah (Utrip, 2001/12, str.10-11):

- vodenje; raziskave in delavnice kažejo, da se vodje še premalo ukvarjajo z ljudmi, ki jih vodijo, značilna je še vedno enosmerna komunikacija.
- sistem napredovanja; preveč je odvisno od prvega nadrejenega, temeljni kriteriji za napredovanje so v prvi vrsti izobrazba in delovna doba, manj pa uspešnost in sposobnost posameznika.
- nagrajevanje (v analizi je bilo najnižje ocenjeno, čeprav še vedno nad 3); zaposleni niso zadovoljni z razmerjem med plačami znotraj podjetja. Sistemi in kriteriji pri nagrajevanju in napredovanju niso dovolj jasni in poznani vsem zaposlenim.
- notranje komuniciranje; prenos informacij od zgoraj navzdol, še bolj pa od spodaj navzgor, je pomanjkljiv.

Organizacijska kultura podjetja je bistvo in duša podjetja, kar je več od organigramov, pravil, finančnih poročil in zgradb. Najbolj preprosto jo pojasnimo z izrazom »tako se to dela pri nas«. Kot kulturo podjetja označujemo celoto vrednot, pravil in miselnih drž v obnašanju vseh udeležencev podjetja, kar daje navzven in navznoter podjetja celovito predstavo o njegovem ravnanju (Thommen 1996, str. 965). Ker je podjetje tudi družbeni sistem, gre pri kulturi podjetja predvsem za sisteme vrednot, norm in drugih pravil v obnašanju in ravnanju ljudi, ki pripadajo določenemu podjetju.

Na osnovi ugotovitev raziskave organizacijske kulture v letu 1998, ki je pokazala, da zaposleni visoko cenijo poslanstvo in vizijo podjetja, da pa ga malo poznajo, je uprava družbe na novo definirala poslanstvo podjetja, ki se je dobro prijelo. Prav tako je na novo definirala vizijo podjetja in izpostavila osnovne vrednote, na katerih je potrebno graditi razvoj podjetja (Utrip, 2001/7-8, str. 12-13).

Krka pomaga predvsem na zdravstvenem in humanitarnem polju ter v športu. Sredstva usmerja v lokalno okolje kot tudi na nacionalno raven. Ima poseben sklad za sponzorska sredstva. Poudarek daje sponzorstvu kot orodju za uresničevanje družbene odgovornosti in socialne vizije ter podporo prodaji in utrjevanju ugleda in dobre blagovne znamke podjetja. Krka je tako v minulih letih namenjala sredstva na lokalni ravni za humanitarne akcije, sponzoriranje večjih lokalnih in regionalnih akcij za čistejše okolje, za dvigovanje splošne kakovosti življenja, za vzgojno-izobraževalni sistem, za zdravstvene ustanove in bolnišnice, za razvoj kulturne dejavnosti in različnih projektov v kulturi, za razvoj športnih klubov in financiranje različnih športnih prireditev, pa tudi za pomoč različnim društvom.

Po rezultatih raziskave Ugled 2001, ki jo že sedmo leto izvaja agencija Kline & Kline, je Krka po ocenah splošne in poslovne javnosti na vrhu lestvice najbolj uglednih in poznanih podjetij v Sloveniji. Krka je ocenjena tudi kot investicijsko privlačno podjetje, kar potrjuje, da ugled ugodno vpliva tudi na finančne vidike poslovanja.

Tabela 9: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Jasnost organizacijske strukture			X		
Lokacija uprave in obratov			X		
Image podjetja	X				
Sistem nagrajevanja			X		
Sistem napredovanja			X		
Sistem komuniciranja			X		
Organizacijska klima		X			
Sistem načrtovanja in kontrole		X			
Vzdušje med zaposlenimi		X			
Skupna ocena : SREDNJE	1	3	5	0	0

3.2.5. Raziskovalno–razvojna podstruktura

Delež sredstev namenjenih za raziskave in razvoj je v zadnjih štirih letih na ravni 12 % celotne prodaje.

V letu 2001 so pridobili prvo registracijo za 13 novih proizvodov. Med njimi je 11 lastnih generičnih izdelkov, 2 pa sta licenčna. Na področju izdelkov za samozdravljenje so registrirali 4 izdelke, ki so uporabnikom na voljo brez recepta. Na področju veterine pa so pridobili registracijo za en izdelek.

Lani je Krka pridobila na vseh svojih trgih, teh je več kot 50, dovoljenja za prodajo 116 farmacevtskih izdelkov v 187 oblikah. V Evropi imajo v različnih državah podeljenih več kot 40 dovoljenj za prodajo petih zdravil v različnih oblikah, v pripravi pa je še pet novih. V ZDA imajo dve registraciji zdravil, v Rusiji pa več kot sto. Lani so v Krki obnovili tudi rekordno število registracij - za 390 izdelkov v 618 oblikah. Pridobivanje registracij za nove izdelke ter vzdrževanje in obnavljanje registracij za obstoječe izdelke sta za Krko najpomembnejša.

Uspešnost razvoja je povezana s številom novo nastalih izdelkov. Kakovosten in uspešen razvoj končnih izdelkov zagotavljajo z dobro izrabo lastne surovinske proizvodnje in z inovativnimi tehnološkimi rešitvami R&R dela. Izrednega pomena pa je doma pridobljene registracije hitro razširiti na ostale trge. Podrobnejša analiza registracij novih izdelkov v zadnjih petih letih je pokazala, da so bistveno skrajšali čas, ki ga potrebujejo za razširitev registracije z domačega na tuje trge. Na posameznih trgih beležijo tudi rast števila pridobljenih registracij (Utrip, 2001/7-8, str. 4-5).

Krka, ki sodi med integrirane farmacevtske tovarne, obvladuje vse stopnje razvoja, izdelave in trženja učinkovin in končnih izdelkov, kar ji prinaša velike prednosti. Zato je povsem jasno, da morajo v razvoju obvladovati vse te faze, kar jim omogoča nenehno dopolnjevanje znanja in povezovanje s specializiranimi ustanovami, inštituti, laboratoriji, ki so specialisti za vsako posamezno področje razvoja. Ti lahko za Krko na način »outsourcinga«* opravijo del razvojnih storitev. Kljub temu v Krki želijo za vsako fazo v razvoju imeti potrebno kritično maso znanja tudi v lastnem razvoju, kar jim omogoča enakovredno sodelovanje s temi ustanovami.

Nekateri projekti so takšni, da jih v Krki v celoti izvedejo sami, pri drugih pa tretjino, polovico, včasih tudi več posameznih faz projekta poteka zunaj. Vse skupaj se konča z zadnjo fazo, ki je prav tako kritična, s pripravami za vstop na trg. Gre za registracijo zdravil, kjer je treba v vsaki državi poznati zakone, predpise, patente, načela industrijske lastnine in še marsikaj drugega. Ta del razvoja v Krki držijo trdno v svojih rokah.

Pridobitev Evropskega farmakopejskega certifikata ustreznosti za Enalapril maleat avgusta 2001 pomeni prednost, ki se kaže v dokumentaciji, ki jo je potrebno predložiti samo na sedež Evropske farmakopeje, lažji sledljivosti in preglednosti napram staremu sistemu pridobivanja novih registracij (Utrip, 2000/10, str. 10-11).

* Outsourcing – oddajanje storitev/del v izvajanje zunanjim izvajalcem

Slovenija je s svojo zelo dobro izobraževalno infrastrukturo in kakovostno univerzitetno izobraženimi diplomanti in tistimi, ki opravijo podiplomski študij, zelo dobra osnova za Krkin razvoj. V Krki se z raziskavami in razvojem ukvarja 330 ljudi.

Razvijajo lastna, z blagovnimi znamkami zaščitena zdravila, v katera vgrajujejo pretežno učinkovine, pridobljene z lastnimi postopki biosinteze in kemijske sinteze. Generično zdravilo ni samo ekvivalent originalnemu zdravilu, ker je pri njem na staro učinkovino vgrajenega veliko zdajšnjega znanja, tako da govorimo o novih farmacevtskih oblikah, v katerih je vgrajena dodana vrednost, ki prinaša dodatno kakovost. Razvoj integriranega generičnega zdravila traja dve do tri leta, postopki registracije pa lahko potekajo še dlje. V EU sicer obstajajo nekateri mehanizmi, ki naj bi poenostavili in pospeševali te postopke, vendar vse skupaj še vedno traja leto ali dve. To pomeni, da od začetka razvoja do registracije zdravila lahko mine tudi do pet let, zato morajo generične farmacevtske tovarne predvidevati, kaj se bo dogajalo čez pet, šest ali sedem let.

Krka ima z nekaterimi licenčnimi partnerji razvito dolgoročno sodelovanje, ki se nadaljuje še zdaj, saj licenčni izdelki dopolnjujejo njen osnovni generični portfelj. Nekaj je klasičnih licenc, vedno bolj pa so v ospredju drugačne oblike sodelovanja.

Uspešnost razvoja je povezana s številom na novo razvitih izdelkov. Pomembno je, da se doma pridobljena dovoljenja za promet (registracije) hitro širijo na tuje trge, kjer prodajo 80 odstotkov svojih izdelkov. Krka praviloma na trg da šest do osem novih izdelkov na leto, ki so v različnih oblikah. Domači trg je ponavadi šele prvi korak pri prodaji novega zdravila v tujino. Še pomembnejši je podatek, da se delež novih izdelkov v skupni prodaji v zadnjih letih povečuje. Zdravila, ki so bila registrirana v zadnjih letih, so lani imela tretjinski delež Krkine prodaje.

Zaradi velikega števila zahtev po usklajenosti s strokovnimi predpisi na področju registracije zdravil, postaja registracijska dokumentacija vedno bolj obsežna, zato je uporaba računalniške podpore zelo pomembna, čemur v Krki dajejo velik pomen. Posebnega pomena je intenzivno sodelovanje v evropski meddržavni shemi pridobivanja registracij (postopek Mutual Recognition Procedure).

Tudi v razvoju gledajo na pet Krkinih stebrov, to je pet najpomembnejših trgov, ki so si vedno bolj enaki glede vstopnih ovir, hkrati pa so si zelo različni po potrebah, usmerjenosti, medicinski doktrini in podobnem. Zato razvojniki skupaj s kolegi iz marketinga porabijo veliko časa za odločanje o tem, katere izdelke bodo poslali na posamezne trge. Zdaj imajo v delu deset projektov, ki so v različnih fazah (Pavlin, 2001, str. 11-12).

Gradnja razvojno-kontrolnega centra 2, ki bo dokončan predvidoma konec leta 2002 bo okrepila razvojno-raziskovalne in kontrolne dejavnosti. V objektu bo poleg pilotne proizvodnje celoten razvoj novih formulacij (Utrip prihodnosti, 2001, str. 2).

Tabela 10: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture

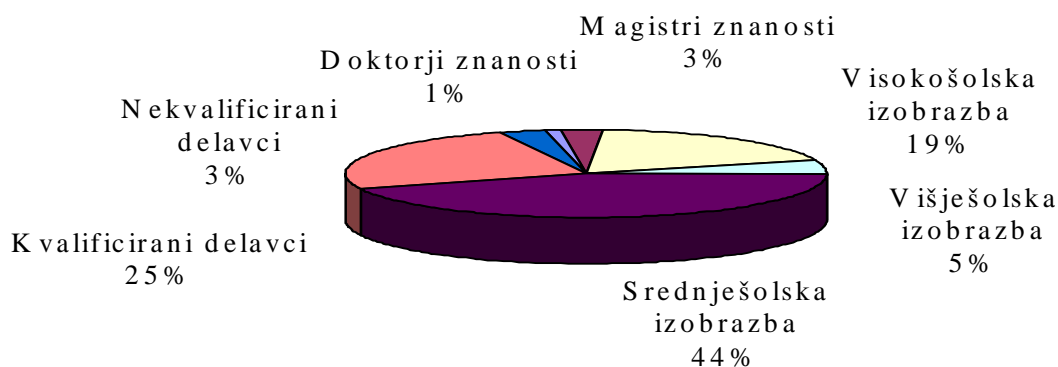
KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Število in struktura kadrov		X			
Kvaliteta kadrov	X				
Vlaganje sredstev v R & R		X			
Sodelovanje z raziskovalnimi ustanovami			X		
Rezultati dela		X			
Število novih proizvodov		X			
Opremljenost dela	X				
Informacijski sistem		X			
Skupna ocena : DOBRO	2	5	1	0	0

3.2.6. Kadrovska podstruktura

Skupaj je bilo konec leta 2001 v Krki v Sloveniji in podjetjih ter predstavništvih v tujini zaposlenih 3520 delavcev, v Sloveniji dela 2950 delavcev, in sicer 1285 moških in 1665 žensk. Izobrazbena struktura zaposlenih se je izboljšala, saj predstavlja skupni delež zaposlenih v Sloveniji z visoko in višjo izobrazbo 28 % zaposlenih.

Povprečna starost zaposlenih se počasi povečuje, v letu 2001 znaša 40 let. Povprečna starost žensk je 39 let in 7 mesecev, moških pa 40 let in 3 mesece. Največjo skupino (36 %) predstavljajo delavci v starosti od 30 do 40 let, sledi skupina (33 %) v starosti od 40 do 50 let. V starosti od 50 do 60 let je 17 % zaposlenih, v starosti do 30 let 13 % zaposlenih, v starosti nad 60 let pa 1 %. Konec leta 2001 je bilo v tujini zaposlenih 570 delavcev ali 16 % vseh Krkinih delavcev, od tega jih ima 497 univerzitetno visoko izobrazbo (Utrip, 2002/3, str. 15).

Slika 14: Izobrazbena struktura zaposlenih po deležih konec leta 2001



Vir: Podatki podjetja Krka, 2002.

Svetovalna družba McKinsey & Company je ugotovila, da za nadaljnjo uspešno rast Krke potrebujejo prave poslovneže, ki jih v tem trenutku primanjkuje. Problem predstavljajo zlasti vodilna mesta v tujini. Za nadaljnji razvoj je potrebna ustrezna zasedba ključnih položajev s pravimi vodji, managerji. Uprava je postavila deset kriterijev o tem, kakšen naj bo Krkin manager in med njimi izpostavila tri ključne: timski vodja, odločevalec in pogajalec (Pavlin, 2001, str. 24).

Krka je pred večjo reorganizacijo, v obdobju zadnjih nekaj let intenzivno poteka tudi menjava generacij na ključnih vodstvenih mestih. Vodilne kadre v Krki sistematično vzgajajo in skrbijo za to področje, tudi naslednik predsednika uprave je že določen, predstavljen je bil že nadzornemu svetu in lastnikom (Pavlin, 2000, str. 41-42).

Leta 1998 je bil oblikovan projekt Medsebojni odnosi in bolniška odsotnost, katerega cilj je predvsem izboljšati medsebojne odnose in razumevanje sodelavcev, ki imajo zdravstvene težave in so zaradi njih odsotni. V prvem polletju 2001 so dosegli cilj, ki so si ga zastavili v projektu in sicer največ 5,5 % bolniške odsotnosti (Utrip, 2001/9, str. 16).

Stopnja fluktuacije je na nizki ravni, pripišemo jo lahko varnosti zaposlitve in mehkim metodam zmanjševanja zaposlenih, v letu 2001 je znašala 2,2 %. Glavni vzrok odhodov iz podjetja so redne in invalidske upokojitve (89 %) (Utrip, 2002/3, str. 15).

Ugotavljanje pripadnosti Krki na vzorcu 30 odstotkov zaposlenih z visoko izobrazbo, ki se je ugotavljala na treh ravneh, in sicer ali so pripadni podjetju, ali bi se ponovno zaposlili v Krki in ali bi se ponovno zaposlili v Krki, če bi imeli za četrtno nižjo plačo, je dalo naslednje rezultate: okoli dve tretjini zaposlenih je dejalo, da bi se zaposlili v podjetju tudi, če bi bile plače nižje; najmanjšo pripadnost izražajo zaposleni, ki delajo v Krki od pet do deset let, a je tudi pri teh visoka, več kot polovica ne bi zapustila podjetja; delež tistih, ki so zaposleni v Krki več kot deset let in ne bi zamenjali službe, pa se giblje med 65 in 85 odstotki; najbolj pripadna je najstarejša generacija, ki se čuti odgovorna in zaslužna za podjetje. (Povšič, 2000, str. 40)

Krka že 15 let izvaja projekt razvoja kadrov, v katerem ugotavlja potencialne zaposlenih visoko strokovnih kadrov in pripravlja program njihovega razvoja. Ker gre za panogo, kjer je dinamika zaposlovanja večja kot drugje, enako je s potrebo po strokovnjakih, so v Krki v ta namen ustanovili Sklad Krkinih nagrad, s katerim motivirajo študente in mlade strokovnjake, da se zaposlijo v Krki (Utrip, 2000/10, str. 9). Zaposlujejo predvsem pripravnike, saj želijo, da gredo skozi celoten proces razvoja in rasti v Krki. V podjetju potrebujejo največ farmacevtov, teh pa ni dovolj. Zadnja leta štipendirajo izključno poklice, ki so v Krki izrazito deficitarni: zdravniki, farmacevti, kemiki. Ob delu študira zelo veliko zaposlenih in to na vseh nivojih (od srednje šole do podiplomskega študija).

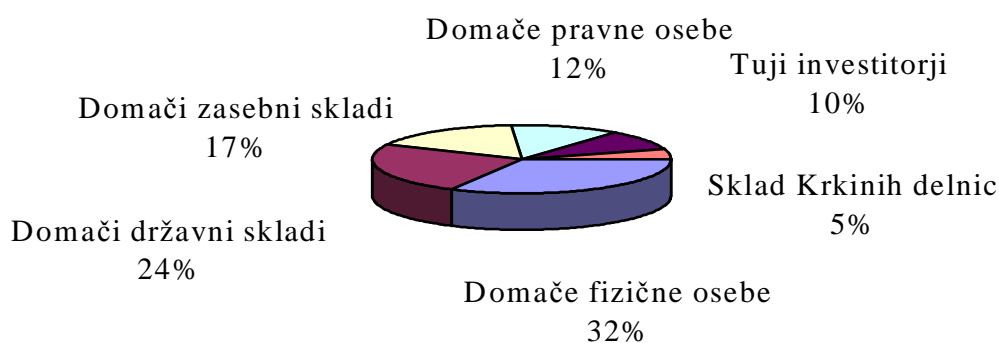
Prav tako vodstvo posveča posebno pozornost izobraževanju in izpopolnjevanju znanja vseh zaposlenih, zato so v Krki že leta 1969 organizirali samostojno organizacijsko enoto izobraževalni center.

Tabela 11: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture

KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Število zaposlenih		X			
Kakovost posloводства	X				
Število in starost posloводства				X	
Izobrazbeno – kvalifikacijska struktura	X				
Starostna struktura			X		
Izostanki iz dela		X			
Izobraževanje zaposlenih	X				
Fluktuacija zaposlenih	X				
Štipendijska politika	X				
Skupna ocena : MED DOBRO IN ZELO DOBRO	5	2	1	1	0

3.2.7. Finančna podstruktura

Slika 15: Sestava delničarjev konec leta 2001



Vir: Podatki podjetja Krka, 2002.

Konec leta 1996 se je Krka preoblikovala v delniško družbo. V letu 2000 ima Krka največjo tržno kapitalizacijo med podjetji, ki imajo delnice v borzni kotaciji. Koncentracija lastništva se nadaljuje, slika 15 prikazuje sestavo delničarjev konec leta 2001.

Konec lanskega novembra je Krka izpeljala svoj prvi »roadshow« v zahodni Evropi, kjer so tujim investitorjem predstavili Krkine finančne rezultate, prodajno in razvojno strategijo s ciljem povečati interes tujih investitorjev oz. upravljavcev tujih skladov za Krko in s tem za nakupe delnic. Tuji investitorji imajo že od leta 1998 konstantno med 8,2 % in 8,6 % delnic. V Krki želijo ta delež v naslednjih letih povečati na tretjino vseh delnic (Utrip, 2001/12, str. 8-9).

* roadshow – angleški izraz, v poslovnem svetu pomeni sestanke, na katerih se podjetje predstavi potencialnim investitorjem

Tabela 12: Kazalniki finančne bonitete podjetja Krka v obdobju 1998-2001

KAZALNIKI	1998	1999	2000	2001
Kazalniki financiranja				
Delež kapitala v financiranju (v %)	67,63	68,49	67,08	68,56
Delež dolgov v financiranju (v %)	21,29	19,81	20,04	18,54
Celotne obveznosti do kapitala (fin. vzvod) (v %)	31,48	28,93	29,88	27,04
Kazalniki plačilne sposobnosti				
Kratkoročni koeficient likvidnosti	2,03	2,47	2,41	2,50
Pospešeni koeficient likvidnosti	1,20	1,70	1,50	1,65
Kazalniki obračanja in dnevi vezave				
Obračanje vseh sredstev	0,68	0,60	0,65	0,63
Obračanje obratnih sredstev	1,4	1,2	1,3	1,3
Dnevi vezave zalog	86,4	80,2	87,5	76,3
Dnevi vezave terjatev do kupcev	112	151	118	129
Dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	48	75	79	68

Vir: Izkazi stanja in izkazi uspeha 1998-2001 in lastni izračuni.

Kazalnik delež kapitala v financiranju kaže delež sredstev, ki je financiran s kapitalom. Večja je vrednost kazalnika, manj je gospodarska družba finančno tvegana za upnike, več tveganja nosijo lastniki. V obdobju 1998-2001 se je kazalnik gibal okrog 67 % - 68 %, kar pomeni veliko varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov. Stopnja zadolženosti kaže dolžniško financiranje vseh sredstev podjetja Krka, ki je na nizki ravni v proučevanem obdobju in ima trend upadanja.

Kazalnik finančnega vzvoda kaže odnos dolgov do kapitala gospodarske družbe. Večja kot je vrednost tega kazalnika, večja je zadolženost gospodarske družbe. Vrednost kazalca ni visoka, najvišja je bila leta 1998 in sicer okrog 31 %, od takrat pa pada. Večja vrednost finančnega vzvoda pomeni v primeru pozitivnega poslovnega izida večji donos na vloženi kapital in hkrati tudi večje finančno tveganje tako za upnike gospodarske družbe kakor za lastnike, kar bi pomenilo, da ima podjetje še rezerve v rasti donosa na kapital.

Vrednost kazalnika kratkoročne likvidnosti je bila v Krki v obdobju 1998-2001 vedno večja od 2, kar kaže, da je podjetje zelo likvidno. Kratkoročna sredstva financira tudi dolgoročno. Vrednost kazalnika pospešene likvidnosti je v podjetju Krka v obdobju 1998-2001 vedno večja od 1, kar pomeni, da podjetje poleg zalog dolgoročno financira tudi druga kratkoročna sredstva.

Kazalnik obračanja vseh sredstev kaže na rahlo upadanje, kar pomeni, da bo potrebno zmanjšati terjatve iz poslovanja. Koeficient obračanja obratnih sredstev kaže, kolikokrat letno se obratna sredstva družbe obrnejo. Vrednost tega kazalnika je bila v obdobju 1998 - 2001 v podjetju Krka premajhna (od 1,2 do 1,4). Vzrok je iskati v previsokih terjativah iz poslovanja, ki jih je potrebno zmanjšati.

Dnevi vezave zalog kažejo, da se zaloge znižujejo, kar vpliva na zmanjšanje sredstev za njihovo financiranje. Dnevi vezave terjatev do kupcev kažejo na veliko povečanje v letu 1999 in na kasnejše upadanje. Vzrok v letu 1999 je predvsem posledica velike prodaje v zadnjem trimesečju in prevrednotenja terjatev po tečaju konec leta (Letno poročilo 1999, 2000, str. 30). Nasploh kažejo velike kratkoročne terjatve do kupcev na veliko plačilno nedisciplino, kar zahteva več sredstev za financiranje terjatev in vpliva na slabši poslovni izid, zato se je potrebno posvetiti vsakemu kupcu posebej in uvesti prijeme za učinkovitejšo poravnavo obveznosti s strani kupcev. Na drugi strani pa kažejo dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev na to, da podjetje kompenzira večje terjatve kupcev z daljšim poravnavanjem svojih obveznosti do dobaviteljev. To kaže tudi na veliko pogajalsko moč Krke napram dobaviteljem.

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture

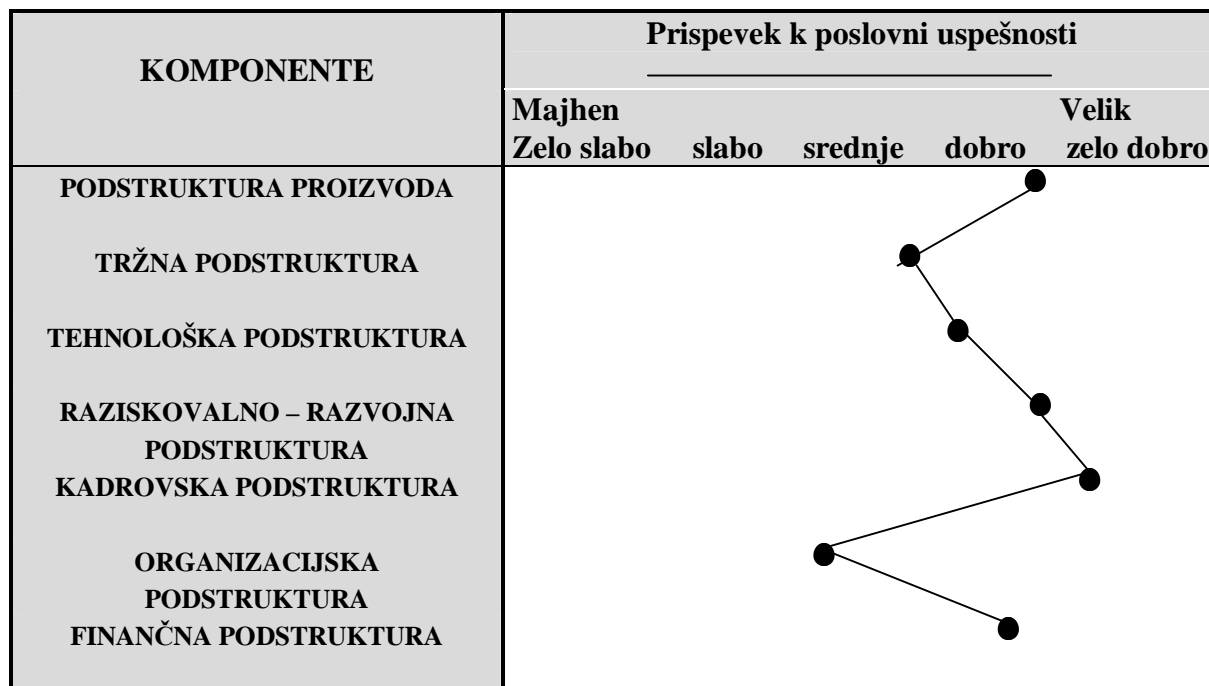
KOMPONENTE	OCENA				
	ZELO DOBRO	DOBRO	SREDNJE	SLABO	ZELO SLABO
Gibanje stopnje zadolženosti	X				
Gibanje stopnje kapitalizacije		X			
Gibanje kazalca kratkoročne likvidnosti	X				
Gibanje kazalca pospešene likvidnosti	X				
Gibanje kazalca obračanja obratnih sredstev				X	
Gibanje kazalca dnevi vezave zalog		X			
Gibanje kazalca dnevi vezav terjatev do kupcev				X	
Gibanje kazalca dnevi vezav obveznosti do dobaviteljev		X			
Skupna ocena : DOBRO	3	3	0	2	0

3.2.8. Zbirna ocena prednosti in slabosti

Po oceni prednosti in slabosti posameznih podstruktur podjetja, je potrebno podati še skupno oceno in ugotoviti, katere podstrukture in njihove sestavine ter procesi so prispevali k poslovni uspešnosti podjetja. Analiza je odkrila neodkrite prednosti, ki niso popolnoma izkoriščene in slabosti, ki jih mora podjetje odpraviti.

Največji prispevek k poslovni uspešnosti izhaja iz kadrovske podstrukture, za katero je značilen odličen izobrazbeni profil, visoka sposobnost, strokovnost in motivacija zaposlenih in poslovodstva. Najmanjši prispevek k poslovni uspešnosti pa daje organizacijska podstruktura, ki je preveč toga.

Slika 16: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Glavne prednosti podjetja Krka lahko strnemo v naslednjih ugotovitvah:

- ❑ Kakovost izdelkov; sistem zagotavljanja kakovosti omogoča proizvodnjo izdelkov visoke kakovosti, potrjene s strani kupcev in domačih ter mednarodnih inšpekcijskih organov.
- ❑ Kadri; podjetje razpolaga z zelo ugodno izobrazbeno strukturo, velikim deležem visoko strokovnega kadra in močno izobraževalno dejavnostjo. Podjetje vodi sposoben management.
- ❑ Marketing in prodaja; Krka je razvila najmočnejšo marketinško mrežo med slovenskimi podjetji. Velika stopnja prilagodljivosti omogoča prilagajanje različnim trgom.
- ❑ Močan razvojni sektor ter razvojna in investicijska usmeritev.
- ❑ Ustrezni finančni viri; visoka stopnja samofinanciranja, odlični finančni rezultati iz poslovanja in investicijska politika omogočata močno investicijsko dejavnost.
- ❑ Ugled podjetja na svojih trgih; podjetje je visoko cenjeno in spoštovano v poslovni kot obči javnosti.

Glavne slabosti podjetja pa so:

- ❑ Starost posloводства in pomanjkanje vodilnih kadrov za delo v tujini.
- ❑ Staranje kolektiva.
- ❑ Premajhna tržna usmeritev podjetja na zahodne trge in prevelika na vzhodne trge, saj so ti še vedno razmeroma nestabilni.
- ❑ Pomanjkljiv je sistem komuniciranja, informacije pogosto tečejo samo v eni smeri.
- ❑ Organizacijska struktura je preveč toga, z reorganizacijo, ki pravkar poteka, skušajo odpraviti ta problem.
- ❑ Zelo visoki dnevi vezav terjatev do kupcev kažejo na veliko plačilno nedisciplino kupcev.

3.3. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

3.3.1. Podstruktura proizvoda

Prednost podjetja je bogat generični asortiman, ki ima ugodno razmerje med kakovostjo in ceno. Cena originalnih preparatov je visoka, tako, da niso več dostopni za prebivalce revnih ali srednje bogatih držav. Temelj Krkine dolgoročne strategije je razvoj in prodaja generičnih farmacevtskih izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami, ne gre pa zanemariti licenčnih izdelkov in sodelovanja z licenčnimi partnerji. Tudi v prihodnje je treba slediti novostim na področju kakovosti, saj je prav kakovost eden izmed ključnih dejavnikov konkurenčnosti.

Trendi na farmacevtskih trgih tako v zahodni Evropi kot tudi na Krkinih tradicionalnih trgih potrjujejo pravilnost usmeritve v generiko. Ob uporabi najnovejših dosežkov znanosti in tehnologije predstavljajo generični izdelki kakovostno, varno in učinkovito alternativo zdravilom multinacionalnih družb. Po izteku patentov generična zdravila zagotavljajo konkurenčnost na farmacevtskem trgu, kar je na eni strani prednost za sisteme zdravstvenega zavarovanja, na drugi pa tudi vzpodbuda za raziskave. Tako npr. v Nemčiji generika predstavlja blizu 30 odstotkov trga, v Veliki Britaniji okoli 20 odstotkov, na Danskem pa 35 odstotkov celotnega farmacevtskega trga. V vrsti članic EU potekajo sistematične akcije državnih organov, katerih namen je povečevati delež generičnih zdravil (npr. v Španiji, Belgiji, Franciji, Italiji). Posebej pa je generika pomembna na trgih srednje in vzhodne Evrope. Tako je strateška usmeritev Poljske zagotoviti dve tretjini potreb po zdravilih z generiko, ruski trg pa tvorijo v veliki večini prav generična zdravila.

V letu 2001 so v Krki kljub spreminjajočemu se okolju in pričakovanju zaostritev dobro izkoristili svoje znanje, pravilno načrtovali in obvladovali tveganje z bogatenjem svojega asortimana. Med zdravilnimi učinkovinami, ki se uvrščajo med 50 vodilnih v svetovnem merilu ima Krka v svojem asortimanu že 22 izdelkov.

Patenti najbolje prodajanih zdravil se iztekajo, kar pomeni veliko priložnost za generična farmacevtska podjetja kot je Krka. Prodaja t.i. zdravil brez recepta raste nadpovprečno v svetu, tako je priložnost Krke velika na tem segmentu, kjer bo potrebna še večja dejavnost.

Ena od pomembnih značilnosti dobrega proizvodnega programa je, da proizvodni portfelj vsebuje dovolj proizvodov v posameznih razvojnih fazah, kar omogoči kontinuiran dotok sredstev za razvoj novih proizvodov in nove naložbe.

Na tradicionalnih trgih predstavlja vedno večjo težavnost poslovanja približevanje Evropski Uniji in s tem povezane spremembe na področju zdravstvene in patentne zakonodaje. Patentna zakonodaja v Sloveniji je omogočala razvoj kopije originalnega zdravila, ki se prodaja na trgu, še pred potekom patentne zaščite, kar je dajalo generični industriji veliko prednost. Obstoječa zakonodaja v EU tega ne dovoljuje. Konec leta 1999 je novi zakon o zdravilih zvišal raven zaščite izvirnih zdravil, saj je na zahtevo EU vanj vključil tudi člen o ekskluzivnosti podatkov, ki določa, da se proizvajalci generičnih zdravil lahko sklicujejo na podatke proizvajalcev originalnih zdravil šele šest let po tem, ko originator svoje podatke deponira v državi generičnega proizvajalca, oziroma da generična zdravila na slovenski trg lahko pridejo z zakasnitvijo enega do šestih let. Vendar je Državni zbor leta 2000 izglasoval dveletni odlog izvajanja zakona. Sledila je močna dejavnost Krke v pridobitev registracije

novih generičnih zdravil brez šestletne čakalne dobe. Krka je tako lani registrirala kar enajst novih generičnih zdravil. Januarja letos je državni zbor pod pritiski ZDA predčasno ukinil moratorij na podatkovno ekskluzivnost (Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih, 1999; Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zdravilih in medicinskih pripomočkih 2000, 2002).

Zaradi vse večjega pritiska velikih multinacionalk, Krka seli razvoj in proizvodnjo generičnih zdravil v čim večji meri in v čim krajšem možnem roku na Poljsko, kjer ta zaščita še nekaj let ne bo tako restriktivna kot pri nas, v Rusijo, kjer je na trgu 90 odstotkov generičnih zdravil in le desetina originalnih in na Hrvaško, kjer podatkovne ekskluzivnosti še nimajo.

3.3.2. Tržna podstruktura

Nadaljnja graditev marketinškega omrežja predstavlja eno od prioritet v prihodnji tržni naravnosti podjetja. Krka ima najmočnejšo marketinško omrežje v Sloveniji in trenutno blizu 600 zaposlenih v tujini, kar ji omogoča veliko poznavanje in osvajanje tržišč.

Tržna pozicija Krke je dobra, saj ji to med drugim omogoča ustrezen proizvodni program s široko paleto proizvodov. Po nekaterih ocenah naj bi glavni generični trgi v naslednjih letih rasli po 13 % letni stopnji (Lewis, 2002). Potrebno je iskati ustrezne tržne niše, v čim boljši meri zadovoljiti potrebe posameznih tržišč in ob hkratnem tekmovanju sodelovati s poslovnimi partnerji.

Da bi zmanjšali tržne in politične rizike bi morali prodajo po stebrih čim bolj izenačiti, kar pomeni 20 % delež prodaje na steber. Zgraditi vodilni položaj na ključnih trgih je usmeritev tudi za naprej, pri čemer se je potrebno močneje uveljaviti tudi na zahodnoevropskem trgu in trgu ZDA. Zato je pridobivanje registracij v tujini za najpomembnejše izdelke življenjsko pomembno.

Nevarnost prihaja iz vedno močnejše prisotnosti multinacionalk na trgih srednje in vzhodne Evrope, ki so Krkini tradicionalni trgi. V Krki se temu prilagajajo z ustanavljanjem novih enot v tujini, ki pa nimajo le prodajnega značaja.

Slovenski farmacevtski trg je razmeroma dobro razvit in je zelo dinamičen. Razvit je glede na porabo zdravil, ki je lani dosegla okoli 150 dolarjev na prebivalca, po čemer se uvrščamo med srednje razvite države in nekatere države EU, in dinamično raste. Ob tem je treba poudariti, da se hkrati z rastjo trga zdravil zmanjšuje tržni delež domačih proizvajalcev. Delež domačih izdelovalcev zdravil (Leka, Krke in Bayer Pharne) je zdaj le še okoli 39-odstoten. Krka prodaja doma le okoli petino proizvodnje, vse drugo izvozi, zato je internacionalizacija Krke pogoj za nadaljnjo širitev.

3.3.3. Tehnološka podstruktura

V podjetju uporabljajo najnovejše dosežke na področju tehnologije in proizvodne opreme, še posebej z odprtjem obrata Notol, ki je eden izmed najsodobnejših proizvodnih obratov v farmacevtski industriji v Evropi. Z Notolom bodo v veliki meri odpravljena ozka grla, kar bo omogočilo še večjo prilagodljivost kupcem. Kjer pa obstoječe kapacitete ne bodo zadostovale, bo potrebno usposobiti dodatne kapacitete.

Potrebno je optimizirati med fleksibilnostjo in produktivnostjo ter zniževanjem stroškov na drugi strani. Pomembno je osredotočenje na zniževanje stroškov, predvsem v nabavi. Stroški materiala rastejo, saj je delež stroškov surovin in materialov znašal v letu 2000 34 %. Sistem dobave je zasnovan na visoki kakovosti in je zelo pomemben, saj sprememba dobavitelja predstavlja nevarnost v povišanju stroškov zaradi regulatornih zahtev. Tako je pomembno zagotoviti močne, partnerske naveze z dobavitelji, ki zagotavljajo podjetju regulatorno podporo, obenem je potrebna usmeritev v doseganje nižjih cen pri dobaviteljih, pa tudi v ustrezne roke dobav, točna naročila, kar tudi vpliva na znižanje stroškov poslovanja.

Še naprej je potrebno biti usmerjen v obvladovanje visoke tehnologije. Potrebno je nadaljevati posodobitev obstoječih proizvodnih kapacitet.

Za rast podjetja v prihodnosti bo potrebno ohraniti raven naložb, oziroma nadaljevati trend povečevanja vrednosti naložb v tehnologijo in R&R, saj bo to omogočalo prihodnjo rast.

Razvoj informacijske tehnologije odpira možnosti v novih tržnih in distribucijskih poteh. Z razvojem interneta pa nastajajo nove možnosti tudi za boljše obvladovanje dokumentacije.

V proizvodnji so rezerve pri optimalnejšem načrtovanju in ravnanju z manjšimi zalogami surovin. Čas med nabavo surovin in predelavo je potrebno skrajšati.

3.3.4. Organizacijska podstruktura

Hitri razvoj v svetovni farmacevtski industriji narekuje čim boljše organizacijo podjetja. Krkina mednarodna usmeritev razvoja, proizvodnje in marketinga izhaja iz okoliščin, ki jih narekujejo razmere na farmacevtskem trgu. Krka je ta strateški korak morala narediti. Kljub temu naj bi strateški razvoj Krke dolgoročno ostal v Sloveniji.

Največja naloga vodstva na področju organizacije v prihodnosti bo nadaljnja organizacija multinacionalnega podjetja Krka. Internacionalizacija Krke bo narekovala njeno organizacijo. Krkina strategija v smislu postati mednarodno podjetje z domačimi kadri, podjetji, proizvodnjo in razvojnimi centri v tujini, je že v veliki meri uresničena, toda v tujino bodo morali vodilni slovenski managerji, ker se samo tako lahko prenese princip poslovanja na tuje trge. Z tvorjenjem vse močnejše marketinške mreže po svetu je potrebno prenesti Krkino kulturo navzven, kar bo pripomoglo k še večji utrjenosti in rasti podjetja.

Sodobnega razvoja si ni mogoče predstavljati brez sodelovanja med razvojem, proizvodnjo, prodajo in trženjem, zato mora Krkina organizacija v prihodnosti temeljiti na tem sodelovanju. Vzvoda, ki silita Krko v multinacionalno organiziranost, sta približevanje Slovenije EU in tako široko odprta vrata slovenskega trga za tuje izdelovalce zdravil, ki že imajo več kot 60 odstotni delež našega trga. Drugi razlog je pridobitev statusa domicilnega izdelovalca zdravil, kar je najpomembnejši mogoči status na tujem trgu in se ga pridobi le z naložbo v proizvodne zmogljivosti, zato se je Krka odločila za gradnjo tovarn v Rusiji, na Poljskem in na Hrvaškem, ki so v njeni stoddstotni lasti.

Izboljšati komuniciranje in pretočnost ter odprtost informacij, tako v vertikalni kot v horizontalni smeri. Prav tako je potrebno razvijati sistem nagrajevanja in napredovanja, saj sedanji daje prevelik pomen formalni izobrazbi, ne izključuje subjektivnosti, nemotiviranost pa povzroča omejenost napredovanja na vodstvenih funkcijah.

Potrebna je podjetniška filozofija, ki temelji na decentralizaciji organizacije, odprti komunikaciji in kooperativnem obvladovanju sprememb. Organizacijski instrumentarij za uresničevanje takšne podjetniške filozofije je partnerska podjetniška kultura z vključevanjem vseh zaposlenih in njihovih predstavniških organov pri določanju usmeritev in podobe podjetja, pri načrtovanju in izvajanju potrebnih poslovno organizacijskih procesov ter sprememb do soudeležbe pri uspehu svojega dela in podjetja. Med partnerskim odnosom vodstva podjetja in zaposlenih ter ekonomsko uspešnostjo podjetja je izrazito pozitivna korelacija. Razvijati je treba podjetniško kulturo, ki temelji na notranje organizacijskem partnerstvu in partnerskih odnosih med vodilnim osebjem in njihovimi sodelavci ter drugimi udeleženci v organizaciji.

Še naprej se posvetiti gradnji dobrih odnosov, tako v podjetju kot zunaj njega, saj Krkina uspešnost izhaja iz odličnih odnosov, ki jih premorejo zaposleni med sabo in zunaj podjetja. Uresničevanje odgovornosti za zaposlene, ki je na lestvici odgovornosti vodilnih ena najvišjih, ima za rezultat in posledico to, da zaposleni prevzemajo vse večjo odgovornost (več iniciative, boljše medsebojno komuniciranje, bolj so udeleženi v vseh dogajanjih, več in povsod pripomorejo k reševanju vprašanj...) ter tako sprožajo proces sprememb pri vseh elementih organizacijske strukture podjetja.

Podjetniška kultura v času strukturnih lomov v gospodarstvu in družbi dobiva posebno vrednost. V teh trdih časih, ko je hitro prilagajanje in spreminjanje nujno, se samo takšna podjetniška kultura, ki temelji na timskem delu, medsebojnem zaupanju, odprti komunikaciji in vzajemnem sodelovanju in ki daje prostor za (samo)odgovorno ravnanje, smatra kot bistven predpogoj za uspešnost podjetja na dolgi rok. Potrebno je ustvariti kulturo nenehnih izboljšav in inovacij.

3.3.5. Raziskovalno-razvojna podstruktura

Za svetovni farmacevtski trg so značilne čedalje večje zahteve po vlaganjih v razvoj. Hkrati pa je vse večja zahteva po kakovostnih izdelkih za primerno ceno.

Raziskovalno razvojna dejavnost v podjetju je izrednega pomena. Oprema R & R sektorja je sodobna, letos bo končan nov razvojno-kontrolni center, kjer bodo tudi novi laboratoriji. Kvaliteta kadrov na tem področju je zelo dobra in številčno močna.

Krka ima močno tržno mrežo na vseh trgih, kjer prodajajo; poznavanje različnih trgov in regulatornih okolij z visokim znanjem in strokovnostjo na regulatornem področju ji zagotavlja veliko konkurenčno prednost. Še naprej se morajo usmerjati v hitro prilagajanje posameznim trgov in vzpostavljanju učinkovite regulatorne infrastrukture. Del razvoja bodo čez nekaj let prenesli tudi v tujino, predvsem v Rusijo, čeprav že zdaj del nekaterih projektov poteka v tujini. Razlogov je več. Eden je, da mednarodno delujoče podjetja, kot je Krka, mora svoj razvoj razpršiti po najpomembnejših trgih, drugi je v različnih predpisih, ki veljajo v posameznih državah. Razvoj izdelkov, ki bodo specifični za neki trg, bodo prenesli tja.

Potrebno bo vzpostaviti višjo stopnjo strokovne povezave med akademskimi institucijami (različnimi inštituti in fakultetami s področja medicine, biotehnologije in farmacije) in gospodarstvom, oblikovati razvojno-raziskovalne programe, ki bodo konkurenčni napram multinacionalkam.

Usmeritev Krke v skrajševanje razvojnega procesa in postopka pridobivanja registracije je vodilo tudi za prihodnost, prav tako pa voditi, pospeševati in stimulirati razvojno delo. Brez novih izdelkov njihove tovarne v tujini in prodajno omrežje ne morejo obstajati. Pomembno za prihodnost je razvijati nove proizvode.

3.3.6. Kadrovska podstruktura

Iz novih paradigem glede na stare izhaja, da je v novi organizacijski stvarnosti in v novem svetu dela povsem nov položaj posameznika, kjer razvoj njegove usposobljenosti pravzaprav pomeni razvoj organizacije. Managerji v Krki morajo razvijati podrejene, kar vpliva na razvoj same organizacije in pomaga rešiti težave pri kadrovanju vodilnih.

Krka mora še naprej delovati v smeri privlačnega podjetja za delovno silo in tako pritegniti čim boljši kadrovski potencial. Komunikacijo podjetja je potrebno spraviti na višji nivo, ki bo omogočal še večjo pripadnost podjetju.

Omrežje Krkinih predstavništev v tujini, v katerem je blizu 600 zaposlenih, predstavlja najmočnejši tim, ki ga ima katerokoli slovensko podjetje v tujini. Vsi zaposleni v podjetju so s svojim znanjem, izkušnjami in pripadnostjo največji kapital in bogastvo Krke, in pomenijo temelj za nadaljnji uspešen razvoj.

V Krki je prisotna velika skrb za zaposlene. Podjetje mora sistematično skrbeti za človeške talente in človeške vire. Krka ogromno vlaga v izobraževanje zaposlenih na vseh področjih. Visoko strokovne kadre zagotavlja z močnim sistemom štipendiranja in podeljevanjem Krkinih nagrad.

Nevarnost predstavlja vodstveni kader, ki je v veliki meri pred upokojitvijo in ga bo potrebno nadomestiti, prav tako problem predstavljajo vodilna mesta v tujini, za katere je kader težko najti v Sloveniji.

Starostna struktura kaže, da se povprečna starost zaposlenih dviga (40 let v letu 2001), zato mora podjetje zaposlovati mladi kader, ki je temelj za prihodnji razvoj. Prav tako je potrebno pri mlajšem kadru povečati zavest pripadnosti podjetju.

Izobrazbena struktura je ugodna, saj znaša delež zaposlenih z univerzitetno in visokošolsko izobrazbo 28 %. Tudi v prihodnje naj bi podjetje težilo k štipendiranju kadrov, ki so deficitarni in jih je težje zagotoviti. Spodbujanje k nenehnem usposabljanju kadra je nujno za ohranjanje konkurenčnosti.

3.3.7. Finančna podstruktura

Cilj je ustvariti trajno in jasno konkurenčno prednost in maksimirati vrednost za delničarje. Podjetje, kateremu ne uspe doseči teh ciljev, dolgoročno ne preživi, ker zaide ali v izgubo ali pa postane lahek prevzemni cilj.

Tehnološko področje v farmacevtski panogi zahteva velike naložbe, ki bodo v primeru Krke v prihodnosti vplivale na povečanje donosnosti kapitala, ki je zdaj na meji zadovoljive ravni.

Za prihodnji uspeh podjetja pa bodo pomembni predvsem stroški dela. Zmanjševanje stroškov dela bo potrebno doseči s hitrejšo rastjo prodaje ali z zmanjšanjem števila zaposlenih.

Likvidnostni položaj podjetja je ugoden. Stopnja zadolženosti in stopnja kapitalizacije kažeta na veliko varnost tujih naložb v podjetju. Večino investicij Krka pokrije z lastnimi sredstvi (zadržani dobiček).

Potrebno je zmanjšati terjatve do kupcev, ki so znatno previsoke in kažejo, da se je treba usmeriti v tiste kupce, ki bodo sposobni svoje obveznosti pravočasno poravnati. Obveznosti do dobaviteljev so v zadnjih treh letih na ustreznih ravni. Dnevi vezave zaloga kažejo na uspešno optimizacijo materialnega poslovanja.

Zadržati raven naložb, oziroma jih povečevati, pri čemer je tudi nadalje potrebno obraniti pritisk delničarjev po višjih dividendah, kar bo kompenzirano v prihodnosti z večjimi donosi kapitala. Prezem v teh razmerah je manj verjeten, saj delničarji ob dosedanem poslovanju niso pripravljeni prodati lastniških deležev.

3.3.8. Zbirna ocena priložnosti in nevarnosti

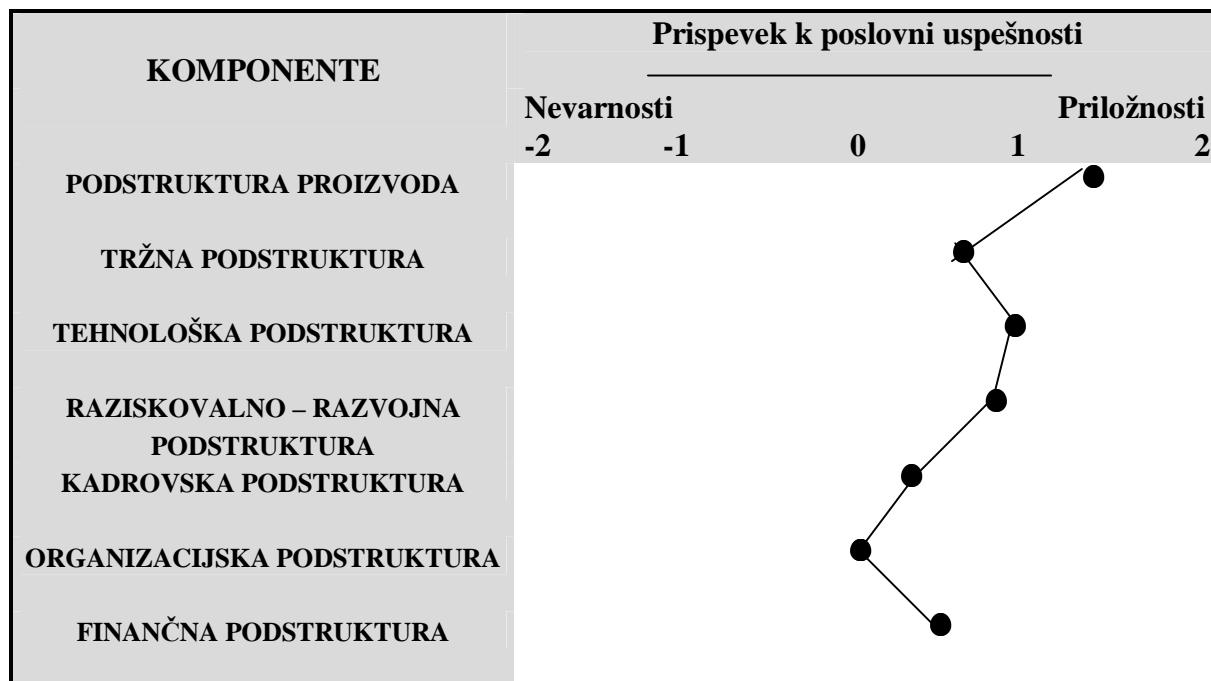
Glede na zbirno oceno prednosti in slabosti ter ob upoštevanju ključnih razvojnih smeri v celotnem okolju podjetja, ocenimo še poslovne priložnosti in nevarnosti, ki se nudijo podjetju v prihodnosti. Glavne priložnosti podjetja predstavljajo:

- Generični program podjetja, saj se sistemi zdravstvenega zavarovanja spreminjajo in v vrsti držav spodbujajo porabo generičnih zdravil z namenom razbremenitve zdravstvenih sistemov.
- Patenti nekaterih najbolje prodajanih zdravil se iztekajo, kar pomeni veliko priložnost za generična farmacevtska podjetja kot je Krka.
- Demografske spremembe narekujejo povečanje povpraševanja po farmacevtskih izdelkih. Staranje prebivalstva, podaljševanje pričakovane življenjske dobe kaže na hitro rast populacije največjih porabnikov zdravil.
- Odkritje človeškega genoma in razvoj biotehnologije ponuja nove možnosti v raziskavah in razvoju novih zdravil.
- Visoka kakovost proizvodov omogoča uvrstitev na najzahtevnejše trge.
- Močna marketinška mreža omogoča osvajanje novih trgov.
- Sposobni in visoko izobraženi kadri zagotavljajo podjetju nadaljnjo rast.
- Vse večja ozaveščenost ljudi o pomembnosti zdravja.

Podjetju pa prav tako pretijo nevarnosti, ki jih je potrebno obvladati, da bo podjetje še naprej uspešno. Med glavne nevarnosti štejemo:

- Na tradicionalnih trgih poteka proces harmonizacije farmacevtske zakonodaje z EU, ki oži delovanje generičnih farmacevtov.
- Vse večji pritisk s strani multinacionalk, ki širijo svoje poslovanje na tradicionalnih Krkinih trgih.
- Poseganje vlad na področju oblikovanja cen zdravil, večji nadzor nad poslovanjem farmacevtskih podjetij.
- Pomanjkanje vodilnih kadrov – managerjev, ki so potrebni za delovanje multinacionalnega podjetja Krka.
- Trend rasti naložb v R & D; le visoke naložbe v R & D omogočajo podjetju sledenje konkurentov oz. konkurenčno prednost.
- Sovražni prevzem; podjetje je zelo uspešno, ima odlične poslovne značilnosti, kar ga dela privlačnega za prevzem.

Slika 17: Profil priložnosti in nevarnosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



SKLEP

Strateško upravljanje in ravnanje nam s premišljenim ravnovesjem med zmožnostmi organizacije in priložnostmi na trgu postavlja osnove za dolgoročen obstanek organizacije. Različne objavljene raziskave potrjujejo, da je uporaba strateškega upravljanja in ravnanja pri snovanju poslovne politike ena izmed značilnosti najuspešnejših organizacij. SWOT analiza je temelj, ki daje osnovo za strateško planiranje in postavljanje strateških planov v prihodnosti.

Za farmacevtsko panogo so v zadnjem obdobju značilni integracijski procesi, pritiski na cene, večji nastop multinacionalk na trgih srednje in vzhodne Evrope, spremembe v sistemih financiranja zdravstva, demografske spremembe, uvajanje agresivnih trženjskih aktivnosti farmacevtskih podjetij, kar vse kaže na večje spremembe v panogi. Uspešnost Krke izhaja iz sposobnosti zaznavanja sprememb v okolju in hitrega ter učinkovitega odgovora nanje.

Glede na realno pričakovano nadaljnjo stabilno rast svetovnega farmacevtskega trga in napovedani razvoj dogodkov in procesov v segmentu farmacevtske industrije je realno pričakovati, da se bodo procesi konsolidacije in pospešene koncentracije svetovne farmacevtske industrije z nezmanjšano močjo nadaljevali. Prav zato lahko trdimo, da so strateške povezave realnost poslovanja sedanjosti, še bolj pa prihodnosti v svetovni farmacevtski industriji in glavno gibalno njene visoke svetovne konkurenčnosti, inventivnosti, inovativnosti in izrazite marketinške usmeritve. Z vstopom Slovenije v EU se bo spremenil položaj Krke, ki bo bolj izpostavljena dogajanjem na mednarodnem finančnem trgu in tako

subjekt in objekt kapitalskih povezovanj. Krka se ponujajo štiri možne dolgoročne strategije v prihodnosti:

- ❑ Samostojna generična pot
- ❑ Vezava na licenčnega partnerja
- ❑ Prezem (Krka kot objekt ali subjekt prevzema)
- ❑ Združitev z enakovrednim partnerjem

Menim, da je v času, ko Krka dosega velike uspehe in generira finančne vire, s katerimi zagotavlja nadaljnji razvoj in izpolnitev svoje vizije, najbolj smotrno slediti samostojno pot, pri čemer pa si je potrebno zagotoviti ustrezne dolgoročne partnerje.

Rezultat SWOT analize je pokazal, da so najpomembnejše prednosti v poslovanju podjetja, ki pomenijo trdni temelj za prihodnost, visoko kakovostni proizvodi, močno razvejana marketinška mreža, visoka stopnja tržne prilagodljivosti, visoko usposobljen, motiviran kader in kakovostno poslovanje, ugled podjetja na njegovih trgih, močan razvojni sektor, precejšnje naložbe v tehnologijo in razvoj ter ustrezni finančni viri, ki zagotavljajo nadaljnji razvoj.

Glavne slabosti, katerim mora podjetje posvetiti več pozornosti in jih čim prej odpraviti, so starost poslovanja in staranje celotnega kolektiva, pomanjkanje managerjev za delo v tujini, premajhna usmeritev na zahodne trge, previsoki dnevi vezav terjatev do kupcev, pomanjkljiv sistem komuniciranja in preveč toga organizacija podjetja.

Na osnovi prednosti in slabosti ter razvojnih tendenc v okolju, se podjetju kažejo naslednje priložnosti. Bogat generični program, ki sledi vse večjim potrebam generičnih zdravil, potek patentov nekaterih najbolje prodajanih zdravil, ugodne demografske spremembe, nove možnosti v raziskovanju novih zdravil, ozaveščenost ljudi o zdravem življenju, osvajanje novih trgov pa zagotavljajo visoko kakovostni proizvodi, usposobljen kader in razvejana marketinška mreža.

Podjetju pa hkrati pretijo nevarnosti, ki se kažejo kot harmonizacija farmacevtske zakonodaje z zakonodajo EU na tradicionalnih trgih, kar vnaša večje omejitve v njihovo poslovanje, agresivnejši nastop multinacionalk na Krkinih tradicionalnih tržiščih, večji nadzor vlad nad farmacevtskimi podjetji, naraščanje izdatkov v R & D, možnost sovražnega prevzema.

Krka nadaljuje proces internacionalizacije, želi postati multinacionalna družba, njena dejanja se vršijo v tej smeri. Preskok v mišljenju so v Krki že naredili, dokazali so veliko mero sposobnosti in prilagodljivosti, zgradili so poslovni sistem, ki dosega zavidljive rezultate. Toda poslovni proces je kontinuiran postopek in zahteva vedno več znanja, iskanja novih in boljših rešitev. Krka kot razvijajoča se organizacija mora graditi na svojih konkurenčnih prednostih, saj ji le te omogočajo dolgoročen razvoj in prednost pred konkurenti.

LITERATURA

1. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Gubno: Mer Evrocenter, 1999. 185 str.
2. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management. (Fifth Edition). New York: Addison – Wesley Publishing Company, 1996. 441 str.
3. Johnson Gerry, Scholes Kevan: Exploring Corporate Strategy. 4th edition. London: Prentice Hall, 1997. 873 str.
4. Kesič Dragan: Novo zdravilo: 600 milijonov dolarjev in 12 let dela. Manager, Ljubljana, 2001, 1, str. 51-53.
5. Kesič Dragan: Nekateri vidiki dodane vrednosti v farmacevtski industriji. Naše gospodarstvo, Maribor, 45(1999), 5-6, str. 25.
6. Kolenc Suzana: Ravnanje s portfeljem izdelkov v generični farmacevtski industriji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 101 str.
7. Kotler Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Slovenski prevod osme izdaje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
8. Kovšca Robi: Tržni položaj - Farmacija. Profit, Ljubljana, 2002, 8, str. 7.
9. Lewis Graham: Prospects for Generics Pharmaceuticals the USA and Europe. European Generics Association. [URL: <http://egagenerics.com/events/krakow/downloads/lewis.ppt>], 25.5.2002.
10. Matko Milena: Celovita ocena Krke, tovarne zdravil, d.d. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 143 str.
11. Pavlin Cveto: Slovenska farmacevta na Poljskem: Prva Krkina tovarna v tujini. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 44, str. 17-18.
12. Pavlin Cveto: Multinacionalna Krka: Pred zgodovinsko reorganizacijo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 29, str. 24.
13. Pavlin Cveto: Kdo vodi največje: Hitre odločitve iz Moskve. Manager, Ljubljana, 2001, 12, str. 40-41.
14. Pavlin Cveto: Dirigent velikega razvojnega orkestra. Manager, Ljubljana, 2001, 9, str. 11-12.
15. Pavlin Cveto: Kdo bo dokončal tretjo simfonijo? Manager, Ljubljana, 2000, 12, str. 41-42.
16. Porter Michael: Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985. 557 str.
17. Povšič Sabrina: Kako se kadrovske politike lotevajo v Krki: Med krape spustimo ščuko. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 12, str. 40.
18. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
19. Rozman Rudi: Kako pristopiti k strateškemu planiranju v podjetju? 26. posvetovanje o ekonomiki in organizaciji podjetja. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana, 1991, str. 68-82.
20. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje. Študijsko gradivo. 1. in 2. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 410 str.
21. Thommen, J.-P.: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Versus Verlag, 1996. 965 str.
22. Treven Sonja: SWOT analiza. Organizacija in kadri, Kranj, 25 (1992), 9-10, str. 644-653.
23. Urlep Vojmir: Strateške povezave v farmacevtski industriji kot faktor uspeha v mednarodnem trženju. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 1992. 159 str.
24. Welge Martin K.: Unternehmensführung. Stuttgart: Poeschel, 1985. 640 str.

VIRI

1. Letno poročilo 1998. Novo mesto: Krka d.d., 1999, 44 str.
2. Letno poročilo 1999. Novo mesto: Krka d.d., 2000, 47 str.
3. Letno poročilo 2000. Novo mesto: Krka d.d., 2001, 59 str.
4. Podatki podjetja Krka d.d., Novo mesto, 2002.
5. Pravilnik o oglaševanju zdravil in medicinskih pripomočkov (Uradni list RS, št. 76-3985/2001).
6. Revidirani računovodski izkazi Krke d.d. za leto 1998, 1999, 2000 in 2001.
7. Predstavitev Krke: [URL: <http://www.krka.si/>], 25.5. 2002.
8. Utrip. Interno glasilo Krke d.d., Novo mesto, 2000, 10, str. 4-5, 7, 9, 14.
9. Utrip. Interno glasilo Krke d.d., Novo mesto, 2001, 3, str. 4.
10. Utrip. Interno glasilo Krke d.d., Novo mesto, 2001, 6, str. 22.
11. Utrip. Interno glasilo Krke d.d., Novo mesto, 2001, 7-8, str. 12-13.
12. Utrip. Interno glasilo Krke d.d., Novo mesto, 2001, 9, str. 16.
13. Utrip. Interno glasilo Krke d.d., Novo mesto, 2001, 10, str. 10.
14. Utrip. Interno glasilo Krke d.d., Novo mesto, 2001, 12, str. 5, 8-9, 10-11.
15. Utrip. Interno glasilo Krke d.d., novo mesto, 2002, 3, str. 15.
16. Utrip prihodnosti. Časopis namenjen delničarjem Krke, d.d., Novo mesto, 2001, 6, str. 2.
17. Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih (Uradni list RS, št. 101/99).
18. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zdravilih in medicinskih pripomočkih (Uradni list RS, št. 70-3309/2000).
19. Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zdravilih in medicinskih pripomočkih (Uradni list RS, št. 7-355/2002).

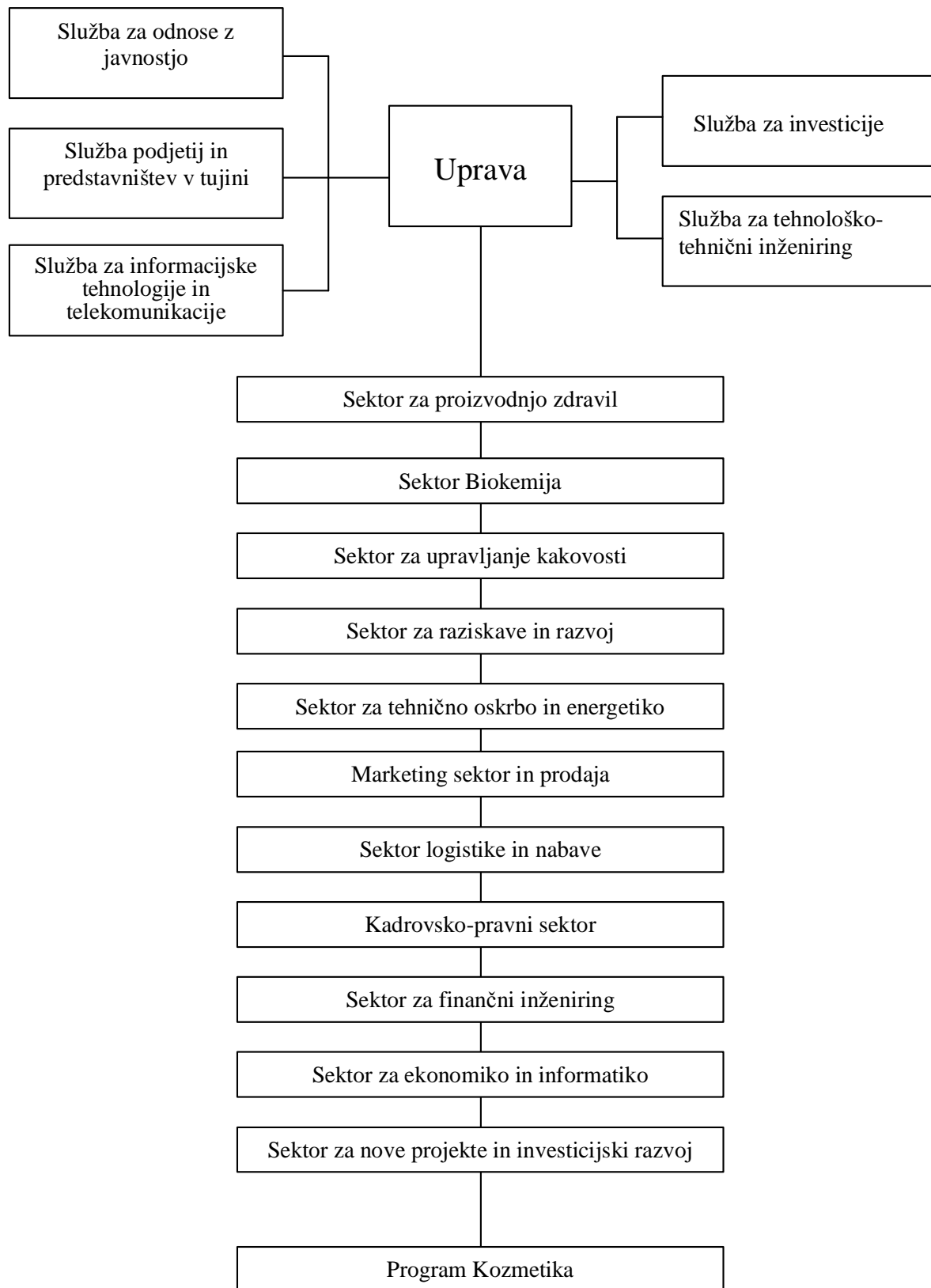
PRILOGE

Priloga 1: Organizacijska struktura

Priloga 2: Izkazi stanja v letih 1998 do 2001

Priloga 3: Izkazi uspeha v letih 1998 do 2001

Priloga 1: Organizacijska struktura Krke d.d.



Vir: Letno poročilo 2000, 2001, str. 53.

Priloga 2: Izkazi stanja v letih 1998 do 2001 s strukturnimi deleži

	1998		1999		2000		2001	
	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	V %	v 000 SIT	V %
SREDSTVA	79.058.918	100,0	87.896.942	100,0	105.325.617	100,0	119.613.508	100,0
1. Stalna sredstva	49.142.211	62,2	53.140.847	60,5	64.059.881	60,8	75.499.665	63,1
2. Gibljiva sredstva	29.916.707	37,8	34.756.095	39,5	41.265.736	39,2	44.113.843	36,9
2.1. Zaloge	12.244.337	15,5	10.790.990	12,3	15.497.249	14,7	14.992.633	12,5
2.2. Terjatve iz poslovanja	15.849.560	20,0	20.386.605	23,2	20.843.174	19,8	25.422.313	21,3
2.3. Kratk.fin.naložbe	1.723.558	2,2	2.850.816	3,2	4.311.484	4,1	2.601.427	2,2
2.4. Denarna sredstva	72.264	0,1	713.176	0,8	550.309	0,5	1.047.779	0,9
2.5. AČR	26.988	0,0	14.508	0,0	63.520	0,1	49.691	0,0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	79.058.918	100,0	87.896.942	100,0	105.325.617	100,0	119.613.508	100,0
1. Trajni kapital	53.467.222	67,6	60.199.250	68,5	70.649.416	67,1	82.005.792	68,6
2. Dolgoročne rezervacije	8.757.845	11,1	10.283.719	11,7	13.568.416	12,9	15.430.068	12,9
3. Dolgoročne obveznosti	2.119.057	2,7	3.347.644	3,8	3.971.856	3,8	4.553.135	3,8
4. Kratkoročne obveznosti	14.714.794	18,6	14.066.329	16,0	17.135.929	16,3	17.624.513	14,7
iz poslovanja	5.005.324	6,3	7.281.180	8,3	9.931.994	9,4	9.658.115	8,1
iz financiranja	8.102.830	10,2	6.525.664	7,4	6.930.652	6,6	7.744.282	6,5
5. PČR	1.606.640	2,0	259.485	0,3	273.283	0,3	222.116	0,2

Priloga 3: Izkazi uspeha v letih od 1998 do 2001 s strukturnimi deleži

	1998		1999		2000		2001	
	v 000 SIT	v %	v 000 sit	v %	v 000 SIT	v %	v 000 SIT	v %
1. POSLOVNI PRIHODKI	51.727.181	96,9	49.119.072	93,7	64.622.654	94,3	71.727.976	95,6
2. POSLOVNI ODHODKI	44.292.974	82,9	42.954.387	82,0	54.567.473	79,6	60.595.328	80,8
Stroški blaga, materiala in storitev	24.709.071	46,3	21.248.083	40,5	29.304.951	42,8	31.815.789	42,4
Stroški dela	13.423.677	25,1	14.043.151	26,8	16.594.723	24,2	20.233.585	27,0
Amortizacija	4.916.611	9,2	5.239.399	10,0	5.314.859	7,8	6.113.763	8,2
Drugi odhodki poslovanja	1.243.615	2,3	2.423.754	4,6	3.352.940	4,9	2.432.191	3,2
3. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	7.434.207	13,9	6.164.685	11,8	10.055.181	14,7	11.132.648	14,8
4. PRIHODKI OD FINANCIRANJA	1.066.066	2,0	2.837.699	5,4	3.625.176	5,3	2.872.430	3,8
5. ODHODKI OD FINANCIRANJA	3.803.819	7,1	3.524.768	6,7	4.482.535	6,5	3.285.863	4,4
6. IZREDNI PRIHODKI	610.808	1,1	445.017	0,8	262.547	0,4	413.660	0,6
7. IZREDNI ODHODKI	605.301	1,1	372.005	0,7	551.218	0,8	529.167	0,7
8. PRIHODKI SKUPAJ	53.404.055	100,0	52.401.788	100,0	68.510.377	100,0	75.014.066	100,0
9. ODHODKI SKUPAJ	48.702.094	91,2	46.851.160	89,4	59.601.226	87,0	64.410.358	85,9
10. DOBIČEK PRED DAVKOM	4.701.961	8,8	5.550.628	10,6	8.909.151	13,0	10.603.708	14,1
11. DAVEK IZ DOBIČKA	544.069	1,0	1.044.496	2,0	1.796.630	2,6	1.522.424	2,0
12. ČISTI DOBIČEK	4.157.892	7,8	4.506.132	8,6	7.112.521	10,4	9.081.284	12,1