

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MOŽNOSTI VSTOPA PODJETJA MEDEX d.d. NA ŠVEDSKI TRG

Ljubljana, avgust 2007

NEVA LEPOŠA

IZJAVA

Študentka Neva Lepoša izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Andreja Muževiča, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.8.2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA IN STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA	1
2. ANALIZA PODJETJA	3
2.1. NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA MEDEX D.D.	3
2.2. PREDSTAVITEV IZDELKOV, GLAVNE CILJNE SKUPINE IN PRODAJNIH POTI	4
3. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA	5
3.1. PEST ANALIZA	5
3.1.1. <i>Politično - pravno okolje</i>	5
3.1.2. <i>Ekonomsko okolje</i>	9
3.1.3. <i>Sociokulturno okolje</i>	11
3.1.4. <i>Tehnološko-informacijsko okolje</i>	13
3.2. OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE.....	15
3.2.1. <i>Opis panoge</i>	15
3.2.2. <i>Privlačnost panoge</i>	15
4. ANALIZA KONKURENCE (C ANALIZA)	20
4.1. SVENSKA BIOFORCE AB	20
4.2. CEDERROTH INTERNATIONAL AB	21
4.3. ORKLA ASA / MÖLLERCOLLETT AS	21
4.4. BOEHRINGER INGELHEIM AB	22
4.5. WILH. SONESSON AB	22
5. SWOT ANALIZA IN KONKURENČNA PREDNOST	23
5.1. PREDNOSTI IN SLABOSTI	23
5.2. PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI.....	24
5.3. KONKURENČNA PREDNOST.....	25
6. TRŽENJSKI SPLET	26
6.1. SEGMENTACIJA IN DOLOČANJE CILJNEGA TRŽNEGA SEGMENTA	26
6.2. TRŽENJSKI SPLET	29
6.2.1. IZDELEK	29
6.2.1.1. <i>Embalaža</i>	30
6.2.1.2. <i>Kakovost</i>	30
6.2.1.3. <i>Blagovna znamka</i>	32
6.2.2. CENA.....	32
6.2.2.1. <i>Določanje cene</i>	32
6.2.2.2. <i>Pozicioniranje</i>	33
6.2.3. TRŽNO KOMUNICIRANJE	34
6.2.3.1. <i>Oglaševanje</i>	35
6.2.3.2. <i>Pospesevanje prodaje in neposredno trženje</i>	37
6.2.3.3. <i>Odnosi z javnostmi</i>	37
6.2.4. TRŽNE POTI	37
6.2.4.1. <i>Samopostrežne trgovine</i>	38
6.2.4.2. <i>Lekarne</i>	39
6.2.4.3. <i>Specializirane trgovine</i>	39
6.2.4.4. <i>Spletna prodaja</i>	39
7. STRATEGIJA VSTOPA.....	39
7.1. DEJAVNIKI IZBIRE VSTOPNE STRATEGIJE	40
7.1.1. <i>Notranji dejavniki</i>	40
7.1.2. <i>Zunanji dejavniki</i>	40
7.1.3. <i>Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa</i>	41
7.1.4. <i>Posebnosti t. i. transakcijskih dejavnikov</i>	41
7.2. MOŽNE STRATEGIJE VSTOPA	42
7.2.1. <i>Neposredni izvoz</i>	42
7.2.2. <i>Predstavništvo</i>	42

8. SKLEP	43
LITERATURA	45
VIRI.....	47
PRILOGE	

1. UVOD

1.1. Opredelitev problema in struktura diplomskega dela

Širjenje prodaje, poslovanja na tuje trge ali z eno besedo "internacionalizacija" je postala primarno gonilo globalne ekonomije in konkurenčnosti v 21. stoletju. Ima pozitiven vpliv na poslovno uspešnost podjetja in prinaša dobičke njihovim lastnikom. Podjetja se širijo na mednarodne trge predvsem zato, da bi našla nove kupce za svoje izdelke ali storitve, razpršila poslovna tveganja na širši trg in bolje izkoristila prednosti svojih zmožnosti in virov. Z razvojem novih tehnologij in kontinuiranim zmanjševanjem vladnih ovir se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnje (Skrtnar, 2005).

Slovenija je premajhna država za dolgoročno rast in razvoj, kar je podjetje Medex d.d. že ugotovilo. Vstopilo je namreč že na številne tuje trge. Podjetje svoje izdelke izvažata ne samo izven meja EU, temveč tudi na ostale kontinente sveta.

Švedska, ki je po podatkih Gospodarske zbornice za Slovenijo najpomembnejša skandinavska trgovinska partnerica, je tujim investitorjem privlačna, saj je zanj značilna nizka tveganost pri sklepanju poslov in visok življenjski standard. Partnerstva švedskih in slovenskih institucij ter povezanost v EU našim podjetjem omogoča izkoriščanje priložnosti, ki jih ta trg nudi. Tako Švedska kot celotna Skandinavija predstavlja podjetjem poseben izziv, zakonodaja v tem okolju včasih tudi presega raven EU.

V času bivanja na Švedskem sem na podlagi poznavanja Medexovih izdelkov ob kratkem pregledu trga ocenila, da obstaja priložnost nastopanja podjetja na tem trgu, nato pa se na podlagi dogovora s podjetjem odločila za izdelavo diplomske naloge o možnostih vstopa podjetja na ta trg.

Podjetja ne morejo uspešno poslovati, če ne poznajo in ne razumejo okolja, v katerem poslujejo (Jaklič, 2002, str. 1), zato je predhodno potrebno izdelati analizo okolja, pregled trga, potenciala, oceno potencialnega povpraševanja po izdelkih, s katerimi želi podjetje na trgu nastopati, ter opredeliti, s katerimi ovirami se podjetje potencialno na tem trgu sooča.

Diplomsko delo temelji na hipotezi, da obstaja možnost vstopa podjetja Medex d.d. na švedski trg. S svojimi izdelki živilskopredelovalne industrije lahko zapolni vrzel na tem trgu, pri čemer koristi vstopa odtehtajo ovire, s katerimi se podjetje potencialno sooča. Vstop bi zahteval določeno prilagoditev, investicijo, ki bi bila povrnjena z dobičkom na dolgi rok.

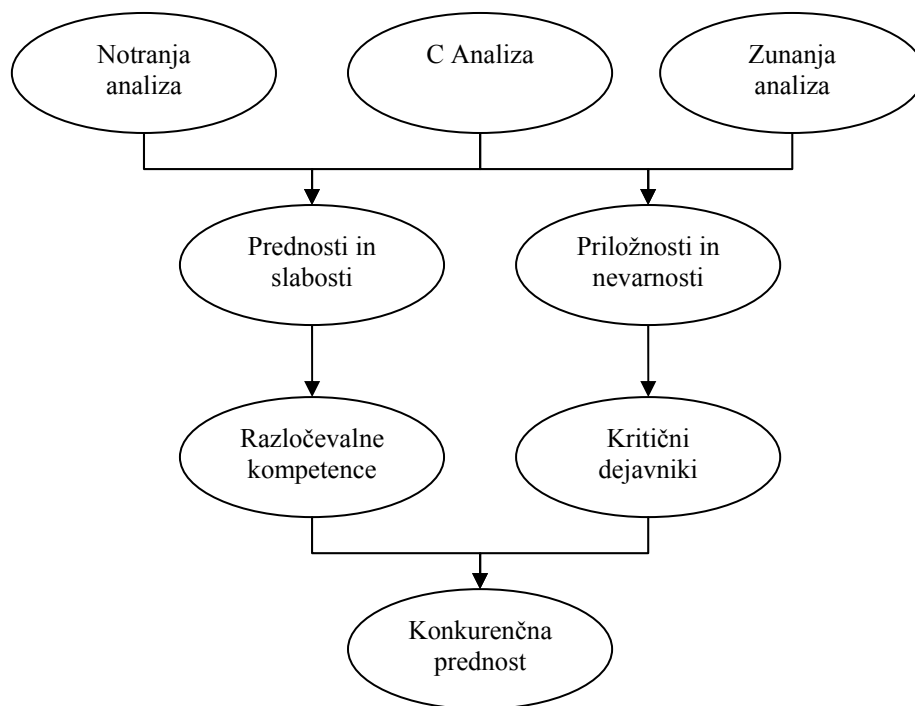
Slika 1: Struktura diplomskega dela



Vir: Lasten koncept.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh delov. Cilj prvega dela je s pomočjo namiznega raziskovanja ugotoviti, kaj je osnovna konkurenčna prednost podjetja Medex d.d. in nakazati, na podlagi katerih virov bi lahko bila v švedskem okolju vzdržljiva na dolgi rok. Cilj drugih dveh delov je implementacija konkurenčne prednosti (glej Sliko 1, na str. 1). Uvodu sledi notranja analiza podjetja. V tretjem poglavju analiziram zunanje okolje podjetja, s pomočjo PEST analize, v okviru katere je obravnavano politično-pravno, ekonomsko, sociokulturno in tehnološko-informacijsko okolje, ter okolje delovanja podjetja, ki je pokazatelj privlačnosti panoge za vstop. V četrtem poglavju analiziram konkurenco (C Analiza). Na podlagi analiz naredim sintezo v petem poglavju, v SWOT analizi, kjer ugotovim prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenti ter priložnosti in nevarnosti, ki jih predstavlja okolje. Na koncu petega poglavja opredelim za vstop najprimernejši segment izdelkov, s katerimi se razlikujejo od konkurentov, ter razločevalno kompetenco podjetja. Pridobljeni podatki, na eni strani kompetence podjetja, na drugi pa ovire v okolju, panogi, me pripeljejo do konkurenčne prednosti podjetja.

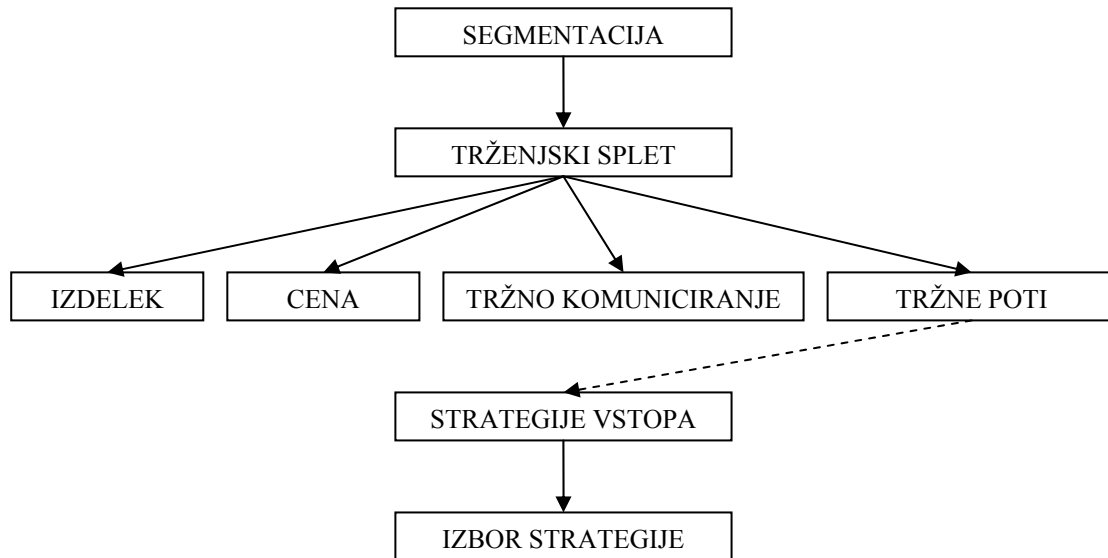
Slika 2: Analiza razvoja konkurenčne prednosti



Vir: Chee, Harris, 1998, str. 234.

V drugem delu, šestem poglavju diplomske naloge, segmentiram švedske porabnike in izberem ciljni segment. Predstavitev osnovne koristi, razlikovanja od konkurentov za doseganje vrednosti v očeh porabnikov, prilagodim izbranemu segmentu s trženjskim spletom; t.j. izdelek, ceno, trženjsko komuniciranje in odločitev glede tržnih poti. Trženjskemu spletu sledi v sedmem poglavju strategija vstopa in ne obratno kot običajno, saj se na podlagi zahtevnosti trženjskega spleta ter ostalih dejavnikov (notranjih, zunanjih in drugih) odločim o ustrezni strategiji vstopa.

Slika 3: Trženjski splet in strategija vstopa



Vir: Lasten koncept.

2. ANALIZA PODJETJA

V okviru analize podjetja bom na kratko opisala nastanek in razvoj podjetja, nato pa predstavila segment izdelkov, na katerega se bom nanašala v diplomski nalogi, ciljne skupine in prodajne poti. Prednosti in slabosti podjetja bom prikazala na podlagi primerjave s konkurenco v zaključku prvega dela v okviru SWOT analize.

2.1. Nastanek in razvoj podjetja Medex d.d.

Podjetje Medex d.d. je bilo ustanovljeno leta 1954 z namenom trgovanja z medom v sodih. Vendar med kot surovina z majhno dodano vrednostjo ni omogočal stabilnega poslovanja in zelenega razvoja. Zato je podjetje v sredini sedemdesetih let ustanovilo lasten laboratorij, ki je omogočal razvoj izdelkov tudi na osnovi ostalih pridelkov iz čebeljega panja, t.j. propolisa, matičnega mlečka, cvetnega prahu. S tem je podjetje našlo pomembno tržno nišo v prehrambeni industriji tako doma kot tudi v svetu (Interni podatki podjetja Medex d.d., 2007).

Podjetje spremlja svetovne trende in se odziva na potrebe trga, zato predstavlja nosilca razvoja na svojem področju. V zadnjem obdobju izpostavlja ključno povezavo z gibanjem "nazaj k naravi" s popolnoma naravnimi izdelki, brez konzervansov, arom, barvil in umetnih sladil. Zunanjo potrditev tržne usmeritve in kvalitetnega ter razvojno naravnega poslovanja je podjetje dobilo s številnimi certifikati in priznanji (Spletna stran podjetja Medex d.d., 2007).

Certifikati:

- ISO 9001, v letu 1999,
- ISO 9001:2000, v letu 2002,
- HACCP, v letu 2003.

Priznanja:

- "Višja kakovost" za med blagovne znamke "Zlati panj",
- 4 medalje s strani največjega svetovnega čebelarskega kongresa Apimondia v Dublinu v letu 2005,
- priznanje največje svetovne bonitetne hiše Dun & Bradstreet "rating leta" za najbolj zaupanja vredno podjetje v letu 2006.

2.2. Predstavitev izdelkov, glavne ciljne skupine in prodajnih poti

Jedro njihovega poslovanja predstavljajo med, apiterapija in naravna kozmetika, kot dopolnilo pa podjetje ponuja porabnikom tudi piškote, napolitanke in poseben darilni program (Spletna stran podjetja Medex d.d., 2007).

APITERAPIJA (lekarna iz čebeljega panja)¹

Program se v Sloveniji uradno uvršča med prehranska dopolnila, sicer pa gre za domačo lekarno, zdravila, na osnovi naravnih snovi, čebeljih pridelkov in zelišč. Ti izdelki predstavljajo "naravna zdravila" za preprečevanje nastanka in lajšanje različnih bolezni.

Osnova proizvodnega asortimana so naslednji čebelji pridelki:

- propolis
- cvetni prah
- matični mleček
- čebelji strup
- vosek

Pri oblikovanju in razvoju odkrivajo najrazličnejše kombinacije medu s čebeljimi pridelki ter ostalimi dodatki različnih naravnih zelišč, ekstraktov, vitaminov, antioksidantov. Uporabljajo se za različne namene: za krepitev imunskega sistema, pri prehladu in gripi, za pomirjanje, za uravnavanje prebave, pri vnetjih sečil, pri menstrualnih težavah in težavah v obdobju klimakterija, pri slabokrvnosti, za spodbujanje možganske aktivnosti, itd.

PRODAJNA MESTA

Izdelki se prodajajo v lekarnah, v drogerijah, v večjih samopostrežnih trgovinah in v lastnih trgovinah.

CILJNI SEGMENTI

S svojimi različnimi izdelki se približujejo različnemu občinstvu. Z različnimi izdelki zadovoljujejo potrebe različnih ciljnih segmentov, v asortimanu izdelkov imajo tudi izdelke, primerne za diabetike. Njihova najpomembnejša, primarna skupina so ženske v starosti od 25-55 let, katerim se približujejo s tržno-komunikacijskimi aktivnostmi (Interni podatki podjetja Medex d.d., 2007).

¹V diplomski nalogi se bom nanašala predvsem na apiterapijo. Podatke povzemam po: Spletna stran podjetja Medex d.d., 2007.

3. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

V splošnem delimo poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavlja spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavlja spremenljivke znotraj podjetja. Pri vstopu na tuji trg sta relevantni analizi zunanjega okolja, ki ga delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja (Jaklič, 2002, str. 1). Analizo širšega zunanjega okolja bom naredila s pomočjo PEST analize, ki obravnava politično-pravno, ekonomsko, sociokulturno in tehnološko okolje. V okviru analize okolja delovanja podjetja bom ocenila privlačnost panoge za vstop, pri čemer si bom pomagala s Porterjevim modelom petih silnic. Na podlagi zunanje analize in analizirane konkurence bom ugotovila, s kakšnimi priložnostmi in nevarnostmi se podjetje na tem trgu sooča ter kateri so ključni elementi, ki jih lahko izpopolni za razvoj vzdržljive konkurenčne prednosti. Na podlagi analize zunanjega okolja se namreč lahko podjetje ne samo prilagodi pogojem, temveč tudi razvije strateško pozicijo, pri čemer prilagodi konkurenčno prednost veljavnim pogojem na trgu, izkoristi priložnosti sebi v prid in razvije okolju prilagojeno vzdržljivo konkurenčno prednost (Hollensen, 2006, str. 70).

3.1. PEST ANALIZA

3.1.1. Politično - pravno okolje

Uradni naziv Švedske je Kraljevina Švedska, meri 449.964 kvadratnih kilometrov in je imela v letu 2006 9,11 milijona prebivalcev, od tega je 88 % Švedov, število priseljencev narašča. Uradni jezik je švedščina. Glavno mesto je Stockholm (Izvozno okno, 2007). Politično razdelitev Švedske prikazujem v Prilogi 3.

3.1.1.1. Političnomonetarni sistem

Švedska ni uvedla evra, zato ni članica evro območja, sooča se s spremenljivi deviznimi tečaji in inflacijskimi cilji. O sprejemu skupne valute trenutno ne poteka razprava ne v vladi ne v parlamentu (Evro območje - zблиževanje ali razhajanje, 2007). V letu 2006 je bila Socialdemokratska stranka prvič poražena po štirih zaporednih zmagah. Nova švedska vlada je nastopila 6. oktobra 2006. Vlado sestavlja koalicija štirih desno-sredinskih strank, te so Moderata samlingspartiet (Zmerna stranka), Folkpartiet liberalerna (Liberalna stranka), Centerpartiet (Sredinska stranka) in Kristdemokraterna (Krščanski demokrati). Koalicija se imenuje Zavezništvo za Švedsko, vodi pa jo predsednik Zmerne stranke Fredrik Reinfeldt. Nova vlada je revidirala švedski program reform za rast in delovna mesta (2006–2008) in posodobila njen konvergenčni program (Izvozno okno, 2007; Wikipedia, 2007).

V letu 1995 se je Švedska skupaj s Finsko in Avstrijo pridružila Evropski Uniji (EU-15). Poleg tega je Švedska članica ZN, in številnih drugih organizacij, kot so na primer OECD in IMF (Izvozno okno, 2007).

3.1.1.2. Izvozna dokumentacija

Za izvoz na Švedsko veljajo pravila trgovanja znotraj EU, pri čemer so potrebni naslednji dokumenti:

- izvozna faktura z davčno številko (VAT identification number) in carinsko tarifno skupino;
- CMR (mednarodni tovorni list);
- izvozna dobavnica.

Izvozna faktura predstavlja osnovo za plačilni promet in obračun davka. Pomembno je, da na njej piše, kdo plača davek (Izvozno okno, 2007).

3.1.1.3. Davčna politika

Značilnosti švedskega davčnega sistema so cenjene s strani tujih investitorjev, saj zagotavlja učinkovitost, transparentnost in lahko dostopne informacije. Naj bi imeli najnižji skupni davek v EU, ki znaša 28 % (Taxes in Sweden, 2007). Podjetja, ki stalno vršijo posel v tej državi, so odgovorna plačevati davek državi (Izvozno okno, 2007):

- Davek na dodano vrednost znaša 25 %.
Znižana stopnja je 12 %, in sicer za prehranske izdelke in hotelske storitve.
- Delniška družba je podvržena 28 % davčni stopnji.
Plačevanje občinskih davkov na dohodek je opravičeno. Delniška družba mora imeti odbor direktorjev in če nobeden od njih nima prebivališča na Švedskem, mora odbor imenovati osebo s tem prebivališčem.
- Podružnica je obdavčena podobno kot delniška družba, in sicer z 28 % davčno stopnjo.
Podružnica je del matičnega podjetja, torej ni samostojna pravna oseba. Podružnico mora voditi poslovni direktor, ki je pravno pristojen, ni v stečajnem postopku, izhaja iz Evropskega gospodarskega prostora, in zanj ne velja prepoved vodenja poslov. Če poslovodni direktor nima stalnega prebivališča na Švedskem, mora tuja družba imenovati osebo s tem prebivališčem.
- Predstavništva so oproščena davkov.
Predstavništvo podjetja ima poseben pravni status, saj ne more vključevati komercialnih aktivnosti. Dovoljen je le marketing, kasnejša naročila pa sprejema matična družba in zanje izdaja račune. Iz tega razloga je tudi oproščeno davka. Zaposleni v tem predstavništvu se obravnavajo kot zaposleni znotraj švedske trgovine, zato so njihovi dohodki predmet davkov in prispevkov po švedski zakonodaji.

3.1.1.4. Nadzor uvoza

Švedska kot članica Evropske Unije pri uvozu ter izvozu blaga upošteva vsa pravila, ki veljajo v EU. Tudi pri uvozu hrane je treba predhodno pridobiti uvozno dovoljenje. Kot članica STO upošteva predpise o mednarodni trgovini in za razvrščanje uvoznega blaga uporablja kombinirano nomenklaturu. Blago dobi kodo, ki je sestavljena iz 10 števil,

določenih po 'Harmonised Commodity Description and Coding System', ki je osnova za določanje carinske tarife v EU. Glede na kodo carina določi carinsko tarifo in iz kode je tudi razvidno, ali je za uvoz blaga potrebno pridobiti posebno dovoljenje. Zaradi tega je izredno pomembno, da se na carinski deklaraciji navede ustrezna koda. Uvoznik lahko zaprosi za izdajo dovoljenja, ki omogoča poenostavitve v carinskih postopkih (Izvozno okno, 2007).

3.1.1.5. Pravna ureditev trženja živil in zdravil in pomembne institucije

Področje živil in zdravil ureja in spremlja vrsta predpisov, zakonov, uredb. Zahteva je tudi po registraciji, dokumentaciji, ki prispeva k večjemu nadzoru in zagotovitvi ustrezne kakovosti izdelkov, v namen zaščite porabnika. Na globalni ravni Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) narekuje smernice v smislu zdravega in varnega uživanja hrane. V različnih delih sveta na tem področju delujejo različni uradi, ti oblikujejo pogoje in zahteve na področju živil in zdravil. Najbolj znana sta ameriški Urad za živila in zdravila, FDA in Evropska agencija za zdravila EMEA. Znotraj Švedske deluje Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, katerega osnovni namen je državljanom zagotoviti tudi ustrezno pravno okolje glede prehrane. Kot njegova desna roka delovanja kontrole hrane v praksi deluje avtonomna vladna agencija, ki je pooblaščen za vso administracijo in zadeve, ki obravnavajo prehrano. Le-ta je dolžna obveščati o stanju Ministrstvo. To je urad Livsmedelsverket, poimenovan kot Nacionalni urad za prehrano, NFA. Na lokalni ravni so za prehrabeno inšpekcijo zadolženi Občinski komiteji za varovanje zdravja in okolja (The National Food Administration, Food Legislation and Food Control in Sweden, 2004).

3.1.1.6. Prehrabena zakonodaja

Je usklajena z EU. Nacionalni urad za prehrano igra pri tem aktivno vlogo v razvoju novih zakonov, pri tem sodeluje tudi z ostalimi državami članicami. V EU veljavna odredba EC No 178/2002 je aplicirana tudi v državi Švedski (The National Food Administration, Food Legislation and Food Control in Sweden, 2004).

Pomembne institucije

Panoga je v zelo tesni povezavi z institucijami, ki med seboj zelo dobro sodelujejo.

- **Švedski Nacionalni urad za prehrano: Livsmedelsverket**

Predstavlja osrednjo centralno avtoriteto za področja, ki zadeva hrano (Import and Export, 2007):

- **Registracija**

Od 1. januarja 2006 je potrebna registracija vseh podjetij, ki trgujejo z živili, enakovrednega značaja je tudi potrditev, odobritev s strani lokalne skupnosti, v kateri je podjetje situirano.

- **Označevanje, etiketiranje**

Vse označbe na embalaži morajo biti v švedščini.

- **Dodatki**

Uvožena živila ne smejo vsebovati nedovoljenih dodatkov.

➤ Nova živila

Za vsa nova živila, ki niso v splošni rabi v EU, je potrebna avtorizacija, privolitev EU, regulacije za nove sestavine in novo živilo.

➤ Zdrava hrana in prehranska dopolnila

Švedski urad za prehrano napoti vse uvoznike zdravih prehrabnih izdelkov, naj stopijo v kontakt z Agencijo za zdravila, ki ugotovi, ali je njihov proizvod klasificiran kot hrana ali zdravilo. Posebna regulacija se uporablja tudi za dietične nadomestke.

• **Agencija za zdravila: Läkemedelsverket**

Predstavlja švedsko nacionalno agencijo, odgovorno za regulacijo in nadzor razvoja, proizvodnje in prodaje zdravil in ostalih zdravstvenih pripomočkov (Spletna stran agencije za zdravila, 2007).

Naravna zdravila

Predpogoj za vstop na trg z naravnimi zdravili je avtorizacija za trženje. Izpolnjevati je potrebno zahteve po varnosti, učinkovitosti in kakovosti. Ko je dokazano, da ima proizvod učinek, ki je neškodljiv, se lahko začne prodajati kot naravno zdravilo. Avtorizacija je veljavna 5 let, kasneje je možna obnovitev. Zaradi prilagoditve novi EU zakonodaji, ki obravnava izrecno zeliščne zdravilne izdelke (Herbal Directive 2004/24/EC), so prilagodili svojo definicijo. Iz definicije naravnih zdravil so izločili tiste, ki vsebujejo rastlinske izvlečke in so glede na novo zakonodajo poimenovana zeliščna zdravila.

➤ Naravno zdravilo; nova definicija po 1. maju 2006 = zdravilen produkt, pri katerem aktivna sestavina naravnega izvora ni bila predolgo v postopku obdelave, predelave. Vsebuje živalski izvleček, bakterijske kulture, minerale, soli ali solne raztopine.

➤ Zeliščno zdravilo; definicija po 1. maju 2006 = so vsa naravna zdravila, ki vsebujejo aktivno sestavino rastlinskega izvora.

Več o naravnih zdravilih v Prilogi 4, kjer opisujem tudi postopek registracije. Tako za zeliščna zdravila, kot za naravna zdravila, je potrebna avtorizacija. Do leta 2003 so registrirali 103 naravna zdravila.

• **Komisija za presojo marketinga zdrave prehrane: Hälsokostbranschens Bedömningsnämnd**

Komisijo, ki nadzoruje panogo zdrave prehrane, sestavljajo zdravniki, sodniki in strokovnjaki za prehrano. Komisija tudi presoja, ali je oglaševanje v skladu s predpisi ali ne. Do leta 2003 je posredovalo pri 160-ih primerih. V letu 2001 pa so ustanovili svetovalni koncil, ki odgovarja na morebitna vprašanja (Färnlöf, 2003).

• **Svet za zdravo prehrano: Hälsokostrådet**

Je neodvisen organ panoge zdrave prehrane na Švedskem. Od leta 1976 deluje kooperativno, na področju izobraževanja in promoviranja kakovosti švedske industrije za zdravo prehrano.

Aktivno deluje na področju izobraževanja, kontrole kakovosti in opravlja funkcijo urada za informiranje na področju zdrave prehrane. Deluje na nacionalni in mednarodni ravni. Je predstavnik panoge, industrije, ter kljub sodelovanju z ministrstvi, parlamentom ostaja neodvisna, samostojna organizacija z lastnim statutom in lastnim financiranjem. Izvajajo lastne programe šolanja, izobraževanja za svetovalce v avtoriziranih trgovinah za zdravo prehrano. Igra tudi vlogo nadzora nad trgom, saj zagotavlja, da so proizvodi dani na trg etično, legalno, ter izpolnjujejo vse pravne zahteve. Izdajajo tudi svojo revijo o zdravi prehrani Prosana. Izdali so tudi že več kot 50 knjig na obravnavano tematiko. Predstavlja tudi most med alternativno in klasično medicino. V letu 2002 so izdano knjigo o naravnih zdravilih, zeliščnih zdravilih in zdravilih za samozdravljenje poslali 8000 zdravnikom in medicinskim sestram (Färnlöf, 2003). Svet podeljuje tudi avtorizacijo specializiranim trgovinam; več v Prilogi 5.

3.1.2. Ekonomsko okolje

3.1.2.1. Gospodarstvo, gospodarska rast in kazalci makroekonomskega okolja

Gospodarska rast se je v letu 2006 okrepila na za švedske razmere visoke 4,5 odstotka. Pospeševala jo je predvsem živahna investicijska potrošnja, ki je bila višja za 7,1 odstotka. Zadovoljiva, 3-odstotna, je bila tudi rast zasebne potrošnje, katere delež v BDP znaša 47,6 odstotka, medtem ko se je javna potrošnja, katere delež v BDP znaša 26,7 odstotka, povečala za 1,5 odstotka. H gospodarski rasti je pomembno prispeval tudi izvoz blaga in storitev, ki se je realno povečal za 8,8 odstotka. V letu 2007 se bo rast BDP po napovedih znižala za nekaj več kot eno odstotno točko zaradi nižje rasti svetovnega gospodarstva, višjih obrestnih mer in visoke zasedenosti proizvodnih kapacitet. Obseg industrijske proizvodnje se je v letu 2006 povečal za 4,4 odstotka. V okviru predelovalne industrije se je najbolj povečala proizvodnja kapitalnih dobrin, trajnih in netrajnih potrošnih dobrin, nekoliko nižjo stopnjo rasti pa je beležila proizvodnja vmesnih proizvodov. Močna rast proizvodnje je dvignila izkoriščenost proizvodnih kapacitet na visokih 91 odstotkov, kar bo začasno omejevalo rast, še naprej vzpodbujalo naložbe in večalo pritisk na cene (Izvozno okno, 2007).

3.1.2.2. Inflacija, nezaposlenost in plače

Potem ko inflacija pet let ni preseгла enega odstotka letno, se je v letu 2006 zvišala na 1,5 odstotka. Domače inflacijske pritiske je predstavljala predvsem visoka rast produktivnosti, zunanje pa visoke svetovne cene nafte. Inflacija se bo v letu 2007 po napovedih nekoliko zvišala. Inflacijske pritiske bo predstavljala predvsem višja rast plač zaradi nižje nezaposlenosti in skoraj polna izkoriščenost proizvodnih kapacitet. Visoka gospodarska rast od sredine leta 2005 spodbuja tudi rast zaposlovanja. V letu 2006 se je povprečna stopnja nezaposlenosti znižala na 7,1 odstotka, v letu 2007 pa se bo po napovedih znižala še za 0,5 odstotne točke. Rast zaposlovanja je bila v letu 2006 najhitrejša v gradbeništvu, sledile pa so osebne in kulturne storitve. Kljub pozitivnim gibanjem na področju zaposlovanja Švedsko pestijo težave v strukturi brezposelnih. Nezaposlenost med mladimi je znatno večja od povprečja v državah OECD, pokazatelji brezposelnosti pa podcenjeni, ker ne vključujejo

oseb, vključenih v državne izobraževalne programe in tistih, ki se zgodaj upokojijo. Večja zaposlenost je vplivala tudi na rast plač, vendar je bila realna rast plač zmerna in mnogo nižja od rasti produktivnosti (Izvozno okno, 2007). Plače prikazujem v Prilogi 6.

Tabela 1: Pomembnejši kazalci makroekonomskega okolja Švedske (2005-2008)

Indikatorji	2005	2006	2007 ¹	2008 ¹
BDP (rast v %)	4,4	4,5	2,8	2,3
BDP (SEK mrd)	2.622	2.838	3.018	3.187
Brezposelnost (v %)	6,3	7,1	6,7	6,2
Inflacija (v %)	1	1,5	1,8	2,3
Uvoz (SEK mrd)	1.020	1.456	7,0 ²	6,3 ²
Izvoz (SEK mrd)	1.225	1.224	7,6 ²	6,7 ²

¹Za leti 2007 in 2008 je napoved

²Napoved rasti v odstotkih

Vir: Statistics Sweden, 2007; Ministry of Finance, 2007.

3.1.2.3. Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo in pomembni sporazumi

V letu 2006 so bile največje slovenske postavke v izvozu na Švedsko naslednje: osebni avtomobili in druga motorna vozila za prevoz ljudi (19,1 odstotka), priklopniki in polpriklopniki, druga nesamovozna vozila in njihovi deli (9,3 odstotka), valjane plošče iz nerjavečega jekla širine nad 600 mm (6 odstotkov), pohišstvo (4,5 odstotka), elektrotermični aparati in naprave za gospodinjstvo (3,9 odstotka).

Največji izvozniki v prvih sedmih mesecih leta 2006 so bili: Adria mobil d.o.o., Revoz d.d., Acroni d.o.o. Gorenje d.d., ETRA 33 d.d. in Sava Tires d.o.o. (Izvozno okno, 2007). Največji uvozniki v prvih sedmih mesecih leta 2006 pa so bili: Volvo d.o.o., Mobitel d.d., Lek d.d., Paloma d.d., Elan Marine d.o.o. in Domel d.d. (Izvozno okno, 2007).

Tabela 2: Blagovna menjava med Švedsko in Slovenijo med leti 2003 in 2006

Leto	Izvoz (v mio EUR)	Uvoz (v mio EUR)	Saldo (v mio EUR)
2003	104,546	136,077	-31,531
2004	124,456	145,833	-21,427
2005	154,715	126,178	28,537
2006	168,649	142,732	25,917

Vir: Izvozno okno, 2007.

3.1.2.4. Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama (Izvozno okno, 2007)

- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Kraljevine Švedske o spodbujanju in medsebojni zaščiti naložb s protokolom.
- Trgovinski sporazum med Republiko Slovenijo in Kraljevino Švedsko.

- Sporazum med Socialistično federativno republiko Jugoslavijo in kraljevino Švedsko o izogibanju dvojnemu obdavčevanju dohodka in premoženja.
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Kraljevine Švedske o zračnem prometu.
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Kraljevine Švedske o mednarodnem cestnem prevozu potnikov in blaga in dodatnega protokola k sporazumu ter o spremembah in dopolnitvah dodatnega protokola.

3.1.3. Sociokulturno okolje

Uradni jezik v državi je švedščina. Od vseh skandinavskih jezikov so si norveščina, danščina in švedščina blizu, finščina pa je čisto posebna izvora. Največji delež prebivalstva je Luteranske veroizpovedi (94 %), Rimo-katoliške izpovedi je zgolj 1,5 % prebivalstva, 3 % je Judov in 3,5 % neopredeljenih (Izvozno okno, 2007).

Najširši in hkrati najbolj abstrakten zunanji dejavnik, ki vpliva na porabnikovo vedenje je kultura, kompleksna povezava priučenih norm, vrednot, mnenj, navad v krogu neke družbe. Kulturne norme in vrednote pomenijo vodilo prebivalcem skupnosti, ta vpliv pa se odraža v tudi pri nakupnem vedenju. Še posebej pomembna je analiza kulture pri internacionalizaciji podjetja, saj gre za drugačne okvirne vzorce, kot so veljavni v domačem okolju. Vsaka kultura ima namreč svojevrstne značilnosti, ki jo je potrebno razumeti za razvoj marketinškega plana. Ker se kultura neprestano spreminja, je potrebno razumeti tudi njen razvoj (Belch, Belch, 1998, str. 128).

Geert Hofstede (2001) je izpeljal raziskave, na podlagi katerih je oblikoval 5 dimenzionalen model v namen proučevanja kulture, predvsem pa lažjo primerjavo kulturnih značilnosti med državami. Ločil je 5 dimenzij:

- Odmik moči
Dimenzija kaže stopnjo, do katere so manj vplivni (podrejeni) člani organizacij in drugih institucij pripravljeni sprejeti neenakomerno porazdelitev moči.
- Individualizem – kolektivizem
Dimenzija individualizem/kolektivizem je stopnja, do katere ljudje dajejo prednosti individualnemu pred skupnostjo.
- Moškost – ženskost
Kaže stopnjo, do katere v družbi prevladujejo predvsem tipične moške vrednote, dosežki, napredek, denar, tekmovalnost, moč, v nasprotju s tipičnimi ženskimi vrednotami, skrbnost, skromnost, varnost, sodelovanje in usmerjenost v splošno kakovost življenja.
- Izogibanje negotovosti – tveganje
Je stopnja, do katere se ljudje izogibajo nejasnim in negotovim aktivnostim in okoliščinam.

➤ Dolgoročna – kratkoročna usmerjenost

Nanaša se na stopnjo, do katere so se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim užitek ali donosom v korist dolgoročnih. Kaže na pomembnost preteklosti, sedanosti in prihodnosti.

Za označitev švedske kulture si bom pomagala s Hofstedejevo tipologijo (slika v Prilogi 7) opredeljevanja s pomočjo zgoraj opredeljenih petih indeksov, neodvisnih dimenzij kulture ter lastnimi izkušnjami in opažanji.

3.1.3.1. Odmik moči

Švedska podjetja so znana po ploskih organizacijskih sestavah in majhnem odmiku moči. Podrejeni imajo bolj ali manj svoje nadrejene za sebi enakovredne. V času premiera Olofa Palmeja, pod katerega vodenjem so izpeljali socialdemokratsko politiko, so vikanje nadomestili s tikanjem. Danes se vsi pozdravljajo s "Hej!", ne glede na starost, položaj, delovno mesto. V naslavljanju so izredno neformalni, hitro preidejo na tikanje. Švedski menedžerji so večji pri upravljanju s človeškimi viri. Uporabljajo prepričevalne komunikacije in psihologijo, ne zapovedi, marveč nasvete. Na Švedskem se borijo, da bi imeli vsi enake pravice, enakost je vrednota. Ne kažejo posebnega spoštovanja do družbenega položaja oseb. Anekdota ki govori o tem, kako se je kralj potožil, da njegovega sina niso sprejeli v vrtec, ker so ga s točkami prehiteli drugi kandidati, pa potrjuje, da tu šteje enakost in velja pravilo: Kdor prvi pride, prvi melje (Barinaga, 1999; Hofstede, 2001, str. 87; Hrastelj, 2001, str. 74; Lastne izkušnje).

3.1.3.2. Individualizem-kolektivizem

Hofstede (2001) in tudi Trompenaars (1993) opisujeta švedsko kulturo kot eno izmed najbolj individualističnih kultur. Vsak posameznik je odgovoren za uspeh oziroma neuspeh naloge. Odnosi niso tako pristni in tesni in so bolj kratkoročni (Hofstede, 2001, str. 215). Tudi sama menim, da je kultura bolj individualistična kot kolektivistična, pomen njihovega individualizma je predvsem samostojnost, neodvisnost, odgovornost. Opazna je večja skrb zase in za svojo najožjo družino. Sicer pa Švedi razmišljajo tako: "Če je za skupnost dobro, je posledično dobro tudi zame". Švedi ga sami označujejo kot "družbeno osredotočen individualizem". Družbeno osredotočen pa zato, ker so za dobro skupnosti pripravljene sprejemati progresivno stopnjo obdavčenosti (Barinaga, 1999, str. 4; Lastno opazovanje).

3.1.3.3. Moškost in ženskost

Po mnenju Hofstedeja so izrazito feministična družba, s poudarki na kakovosti življenja, ohranjanju okolja, solidarnosti. Ženske vrednote so v ospredju, bolj kot dosežek, denar, tekmovalnost, moč in materialni uspehi, so pomembne vrednote, kot so skrbnost, skromnost, varnost, sodelovanje, duševne vrednote (Hofstede, 2001, str. 286). Med ostalimi vrednotami, ki jih pripisujemo Švedom so vestnost, poštenost, prijaznost, strpnost, privrženost do miru, ljubezen do narave. Šibke točke ki jih opaža Moran, naj bi bile: izogibanje sporom, strah pred

konfrontacijami, izogibanje konkurenčnosti v skupini (Hrastelj, 2001, str. 74). Sicer se spola tudi v vlogah med seboj ne razlikujeta in sta si enakovredna (Lastno opazovanje).

3.1.3.4. Izogibanje negotovostim (tveganje)

Po Hofstedeju ima Švedska nekoliko nižjo, a ne najnižjo stopnjo izogibanja negotovostim. Nizka stopnja pa kaže na to, da so ljudje manj zaskrbljeni glede nejasnosti in negotovosti ter bolj odprti za spremembe in inovacije. Obstaja višja mera tolerance do drugačnosti in spoštovanje mladih. Čustvena plat je potlačena. Takšna družba naj ne bi bila naklonjena zakonom, pravilom in postopkom, z večjo stopnjo dovzetnosti za novosti in lažjim sprejemanjem tveganja. Pripadniki takšne družbe pogosto raje kršijo pravila in postopke. Kar je drugačno, je zanimivo. Odnosi so manj formalni in nestrukturirani (Hofstede, 2001, str. 151). Švedi neradi kršijo pravila, kar je najverjetneje posledica ne toliko izrazito nizke stopnje izogibanja negotovostim. Švedi so namreč odprti za spremembe, in sicer za sprejetje vsakega novega pravila, ki ga uvede država. Švedi se glede na moja opažanja večinoma držijo pravil, sami pa pravijo: "Če imamo pravilo, se ga tudi držimo."

3.1.3.5. Dolgoročna - kratkoročna usmerjenost

Za državo je po Hofstedeju značilna nekoliko bolj kratkoročna, kot dolgoročna usmerjenost (Hofstede, 2001, str. 365). V tej kulturi je pomembno zadovoljevanje materialnih in drugih potreb v sedanosti, vendar ob tem tudi razmišljajo o tem, kako bodo sedanje odločitve vplivale na njihovo prihodnost in sprejemajo odločitve, ki so ugodne tudi na dolgi rok.

Švedi so sicer nekoliko zadržani, a vljudni in prijazni. Spoštujejo sočloveka, običajno ne vdirajo v človekovo zasebnost in si pustijo drug drugemu prostor (Barinaga 1999, str 10). Zelo hitro postanejo neodvisni in s tem posledično tudi odgovorni. Njihov karakter je prejš umirjen kot temperamenten. Daun (1989) njihovo osredotočenost na en sam cilj hkrati, poimenuje racionalnost, ostali avtorji pa njihovo praktično orientiranost povezujejo s pragmatizmom (Barinaga 1999, str. 8). Neupoštevanje "fike", odmora za kavo v okviru poslovnih srečanj, je izraz nespoštovanja njihove kulture, enako je označeno zamujanje. Neradi se prepirajo, saj menijo, da vlaganje preveč čustvene energije v diskusijo, ni najboljši način. Nasprotno stran raje prepričajo z dobrimi argumenti. Zelo so ponosni na svojo švedsko kulturo in švedske proizvode, a kljub temu radi vključujejo tuje vzorce v svojo kulturo. Zelo hitro bodo tudi posnemali in se tako ubranili pred tujo konkurenco. Opazno je spreminjanje kulture, ki je posledica globalizacije, migracij (Absolutely Swedish, 2007; Lastno opazovanje).

3.1.4. Tehnološko-informacijsko okolje

Tehnološko okolje je eden glavnih dejavnikov razvoja in nastanka novih trgov, ter preoblikovanja obstoječih. Je tudi eden od vzvodov mednarodne konkurence med podjetji, saj z razvojem informacijske in komunikacijske tehnologije prispeva k razvoju svetovne globalne tržnice (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 59).

Nekaj kazalnikov, ki pričajo o stopnji tehnološkega okolja na Švedskem:

- **Dostop do interneta na domu**

V letu 2006 je imelo 77 % gospodinjstev dostop do interneta. Vsaj enkrat tedensko ga je uporabljalo 80 % prebivalcev.

- **Dostop podjetij do interneta**

96 % vseh podjetij je imelo v letu 2006 dostop do interneta.

- **Uporaba interneta v povezavi z javno upravo**

48,7 % prebivalstva pomeni internet vir informacij, 30,7 % za pridobitev prošenj in 21,4 % jih opravi vračilo prošenj preko spleta. Podatki se nanašajo na leto 2005. V letu 2006 je bil s strani podjetij zabeležen 78 % obisk v namen pridobivanja informacij, enak procent v namen pridobitve prošenj in 53 % vračil prošenj preko interneta (Eurostat, 2007).

- **E-zdravje**

Ministrstvo za zdravje in socialne zadeve je v letu 2006 sestavilo nacionalno strategijo za e-zdravje. Glavna področja strategij so povečati stopnjo uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT), oblikovati ustrezno infrastrukturo za lažje dostopne informacije in storitve na strani prebivalstva. Posledično je švedska državna lekarna zabeležila 1.35 milijonov e-Receptov v novembru 2005. 47 % prvih receptov je bilo poslanih elektronsko s strani zdravniškega osebja farmacevtom v lekarnah. Švedske oblasti so naznanile svoj cilj, ki je doseči 80 % elektronsko pošiljanje vseh prvih receptov do leta 2010 (eGovernment in Sweden, 2007).

- **Verva**

Njena vloga je promovirati razvoj e-vlade, modernizirati švedsko administracijo (eGovernment in Sweden, 2007).

- **Registracija patentov preko spleta**

Od leta 2002 je možna prijava patentov preko spleta. V letu 2000 so sprejeli sklep o veljavnosti e-podpisov. Sicer pa je na Švedskem veljavna tudi evropska patentna zaščita. Cene in postopek registracije blagovnih znamk in patentov so dostopne na spletni strani <http://www.prv.se> (eGovernment in Sweden, 2007).

- **E-storitve**

20 osnovnih storitev je na voljo s pomočjo elektronskega poslovanja, od tega 12 za prebivalstvo in 8 za pravne osebe. Te so: dohodninska napoved, iskanje službe preko kadrovskega agencij, socialno zavarovanje, osebni dokumenti, registracija vozil, gradbena dovoljenja, prijave policiji, javne knjižnice, rojstne in poročne listine, spremembe prebivališča, naročila za sprejem v bolnišnično oskrbo. Za pravne osebe pa je mogoče preko spleta izvesti: socialno zavarovanje zaposlenih, prijava davkov korporacije, prijava davka na dodano vrednost, registracija novega podjetja, predložitev podatkov statističnemu uradu, carinska deklaracija, okoljska dovoljenja, javna uprava (eGovernment in Sweden, 2007).

Za podjetje je nujna prilagoditev vladajočemu tehnološkemu okolju na tujem trgu. Prilagoditev podjetja je še večjega pomena, kadar se podjetje odloči za pogodbeno ali investicijsko strategijo vstopa.

3.2. OCENA PRIVLAČNOSTI PANOGE

3.2.1. Opis panoge

Medex že dolgoletno porabnikom ponuja proizvode, razvite v lastnem laboratoriju. Njihovi izdelki so naravnega izvora in se uporabljajo kot prehranska dopolnila ter ob različnih zdravstvenih težavah, predvsem kot preventiva in lajšanje težav. Glede na švedsko klasifikacijo se večina njihovih izdelkov iz čebelje lekarne, izdelki, ki lajšajo zdravstvene težave, prištevajo k naravnim zdravilom, za katere je potrebna avtorizacija. Izdelke uvrščam v OTC panogo prehranskih dopolnil in naravnih zdravil, ki so na voljo v prosti prodaji. Za način proste prodaje zdravil se namreč uporablja angleški izraz OTC "over the counter", ki pomeni "preko pulta" ali "v prosti prodaji". Izdelki, ki so bili nekoč dostopni le s pomočjo farmacevtov in ostalih zaposlenih v lekarnah, postajajo danes porabniku dostopnejši, od njega zahtevajo odgovornost in izobraženost. Že uveljavljen trend Zahodne Evrope, liberalizacija zdravil, ki zahteva dostopnost le-teh ne samo v lekarnah, temveč tudi v samopostrežnih trgovinah, se uveljavlja tudi drugod po Evropi in pomeni priložnost za proizvajalce. Naravna zdravila in prehranska dopolnila, pa predstavljajo hitro razvijajoče se sivo območje med hrano in zdravili. Včasih je težko ločiti, ali gre za zdravilo ali prehransko dopolnilo, oziroma je to odvisno od klasifikacije, le-te pa se med državami razlikujejo, oziroma so se razlikovale, pred uvedbo nove EU (Herbal remedy) direktive, ki je nato skušala področje poenotiti. Ali se določen proizvod opredeljuje kot naravno zdravilo ali kot hrana, se je v letu 2000 med državami razlikovalo. Kljub enotni Evropski uniji je obstajala različna klasifikacija. Primer so proizvodi kot so česen, ginkgo biloba, ginseng, baldrijan in echinacea. Razlika v njihovem obravnavanju je prikazana v Prilogi 8, Tab. 12 (Johnson, 2002, str. 43).

V namen poenotenja evropskega prostora se je oblikovala Direktiva o zeliščnih zdravilih (Direktiva 2004/24/EC), s čimer bi se naj v državah Evropske Unije posledično zaradi uskladitve spremenila tudi prej uveljavljena definicija določenih pojmov v posameznih državah.

3.2.2. Privlačnost panoge

Michael Porter (1985, str. 4 - 10) opredeljuje 5 silnic, ki določajo dolgoročno privlačnost trga ali tržnega segmenta. Te silnice so tudi osnova v iskanju dobre konkurenčne pozicije znotraj panoge. V namen ustvarjanja profitabilne in stabilne pozicije nasproti silam, ki določajo konkurenco v industriji, je potrebno proučiti:

- Tekmovalnost med obstoječimi podjetji
Panoga ni privlačna, če v njej že nastopajo številni, močni ali napadalni tekmeci. Privlačnost je odvisna tudi od rasti oz. upadanja, stalnih stroškov, izstopnih ovir, itd.
- Nevarnost vstopa novih konkurentov
Privlačnost je odvisna od višine vstopnih in izstopnih ovir, najbolj privlačni so segmenti, za katere so značilne visoke vstopne in nizke izstopne ovire. Le malo podjetij lahko vstopi v panogo, neuspešna podjetja pa brez težav izstopijo iz panoge, kar pomeni, da je dobiček stabilen in nizek.

- Nevarnost nadomestkov
Panoga je neprivlačna, če obstajajo dejanski ali mogoči nadomestki za izdelek.
- Pogajalska moč kupcev
Panoga je neprivlačna, če imajo kupci veliko ali rastočo pogajalsko moč, če so proizvodi nediferencirani, stroški zamenjave dobaviteljev nizki, in če so kupci informirani o povpraševanju, tržnih cenah in dobaviteljevih stroških.
- Pogajalska moč dobaviteljev
Dobavitelji so močni, kadar lahko brez večjih posledic zase spreminjajo cene ali kakovost svojih proizvodov.

3.2.2.1. Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

a) Število konkurentov

Celotno panogo si deli nekaj močnejših konkurentov, in sicer Wilh. Sonesson AB, Cederroth International AB, Boehringer Ingelheim AB. Tem se je z intenzivnejšim delovanjem v zadnjem času pridružila ORKLA ASA, ki je prevzela podjetje Dansk Droge A/S. Ostali konkurenti si delijo preostanek (Svenska Bioforce AB, Pharma Hus AB, Recip itd.). Predvsem podjetja Wilh. Sonesson, Cederroth International ter Boehringer Ingelheim imajo približno enake tržne deleže na tem trgu, zato je predvsem med njimi večja intenzivnost konkuriranja (glej poglavje 4).

b) Stopnja rasti panoge

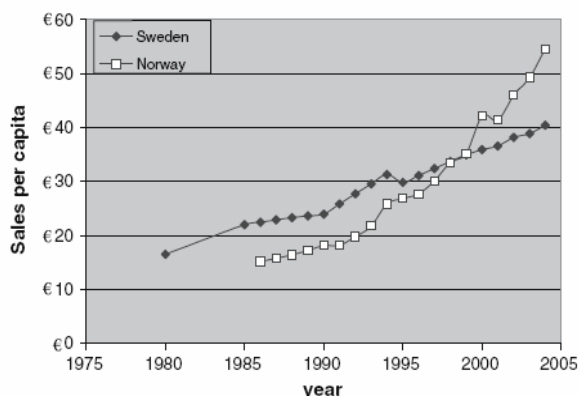
Tabela 3: Prodaja zdrave prehrane, naravnih zdravil, vitaminov, mineralov in naravne kozmetike

Leto	Prodaja v milijonih švedskih kron (SEK)	Letna rast (v odstotkih)
2000	2.725	
2001	2.850	+ 4,6 %
2002	3.050	+ 7,0 %
2003	3.175	+ 4,0 %
2004	3.330	+ 5,0 %
2005	3.430	+ 3,0 %
2006	3.700	+ 8,0 %

Vir: Marknadsfakta, 2007.

Panoga na Švedskem raste z nihajočo stopnjo, največjo rast je dosegla iz leta 2005 v leto 2006, in sicer 8 %, kot je razvidno iz zgornje tabele. Predvidevam rast panoge tudi v prihodnjih letih, in sicer z minimalno 3 % stopnjo. Rast znotraj panoge nekoliko umirja intenzivnost konkurence ter boj za tržni delež, saj lahko podjetja rastejo tudi na račun novih kupcev, ne le na račun konkurentov.

Slika 4: Prodaja prehranskih dopolnil (neavtoriziranih naravnih zdravil) na Švedskem in Norveškem



*Prodaja je izračunana glede na indeks življenjskih potrebščin (inflacijo) v letu 2005.

Vir: Waaseth, Elise Eggen, Grimsgaard, 2007, str. 138.

c) Raznolikost konkurentov

Določena podjetja na tem trgu so specializirana samo za določene izdelke, na primer Peter Möller razvija izdelke z vsebnostjo Omega-3, Madaus ponuja na tem trgu samo izdelke Echinagard, z vsebnostjo echinaceje. Opazno pa je posnemanje neprepoznanih konkurentov, ki skušajo postati bolj prepoznavni tako, da razvijejo izdelek, ki ga ponujajo konkurenti, na primer blagovna znamka Active Care, izrazita predstavnica prehranskih dopolnil začne tržiti izdelke z echinacejo.

d) Značilnosti proizvoda / storitve

Prehranska dopolnila so dokaj nediferencirana, zato je tu konkurenca intenzivnejša kot pri naravnih zdravilih. Proizvajalci vitaminov in mineralov med seboj konkurirajo s cenami, akcijami, ter izkoriščajo prednost panoge z različno prisotnostjo na različnih tržnih poteh. Blagovne znamke nekaterih prehranskih dopolnil, kot so Multiplex, Friggs, Mollers', Active Care, Triomega, Sana sol so na voljo le v samopostrežnih prodajalnah. Med temi sta najmočnejši Friggs in Multiplex. Lekarne namesto blagovnih znamk Multiplex ali Friggs, ponujajo vitamine in minerale blagovne znamke ACO. Specializirane trgovine pa so za to razvile svojo blagovno znamko Naturapoteket. Največ konkurentov med prehranskimi dopolnili ponuja izdelke z Omega-3, med naravnimi zdravili pa izdelke z echinacejo. Najverjetneje gre za tradicijo uporabe teh izdelkov v tem okolju. V okviru naravnih zdravil je konkurenca manj intenzivna, prisotni pa so v dokaj enaki meri (v manjši meri kot prehranska dopolnila) na vseh tržnih poteh.

3.2.2.2. Nevarnost vstopa novih podjetij (potencialna konkurenca)

a) Ekonomija obsega

Obstajajo ovire ekonomije obsega, saj mora podjetje dosegati določeno prodajo, da pokrije stroške nastopanja na trgu, stroški za naravna zdravila so večji od prehranskih dopolnil.

b) Diferenciacija proizvodov

Opazno vlaganje v razvoj, razlikovanje blagovnih znamk. Proizvodi, ki med seboj niso diferencirani, so dostopni na različnih tržnih poteh.

c) Zahteve po kapitalu

V kategoriji obravnavanih izdelkov so potrebne investicije v raziskave in razvoj, le-ta je pri naravnih zdravilih večji, proizvajalci investirajo tudi v razvoj blagovne znamke. Obstajajo torej zahteve po kapitalu, ki ovirajo vstop.

d) Dostop do prodajnih poti

Prodajne poti pokrivajo obstoječa podjetja v panogi, vendar je dostop možen za izdelke, ki so diferencirani, saj je trg bolj usmerjen k izbranosti kot množičnosti izdelkov. Dostop ne predstavlja ovire za Medexove izdelke, predstavlja pa ovire za vstop kasneje vstopajočih podobnih podjetij.

e) Zakonodaja

Zakonodaja predstavlja vstopno oviro podjetjem, ki tržijo naravna zdravila, saj je potrebno izpolnjevati pogoje za pridobitev in plačilo avtorizacije za trženje, ki jo je potrebno obnoviti vsakih pet let. Zakonodaja ovira vstop podjetjem, za katere so stroški nastopanja na tem trgu previsoki. Zeliščna zdravila morajo biti glede na direktivo o zeliščnih zdravilih v tradicionalni rabi znotraj EU, kar je dodatna ovira za podjetja izven EU.

Potencialno konkurencio lahko predstavljajo domači proizvajalci medu (Biodlarna), oziroma podjetje, ki bi odkupovalo čebelje pridelke za tovrsten razvoj. Domači proizvajalci medu so dokaj šibki, se razvijajo v drugo smer, imajo probleme s kadrom, izvajajo promocije za pridobivanje čebelarjev, kontakt za kupce pa je *Valora Trade Sweden* (Spletna stran Biodlarna, 2007; spletna stran podjetja Valora Trade Sweden, 2007). Druga možnost je potencialni vstop tujih konkurentov na ta trg. Najbližje je dansko podjetje Bidro ApS, ki razvija Medexu podobne proizvode. Izdelke razvija iz čebeljih pridelkov, matičnemu mlečku dodaja gingseng, vitamine itd. Drugo podjetje je na primer APIMAB laboratories, ki razvija svoje izdelke posebej na bazi propolisa (Spletna stran podjetja Bidro, 2007; spletna stran podjetja Apimab, 2007). Vstop je potencialni konkurenci zaradi vstopnih ovir otežen.

3.2.2.3. Pogajalska moč kupcev

Močnejši proizvajalci z lastno distribucijsko mrežo, na primer Wilh. Sonesson AB, s svojim hčerinskim podjetjem Midelfart Sonesson je močen kupec v razmerju do trgovskih verig, njegovi proizvodi na policah prevladujejo. Za podjetje razpoložljivi kupci imajo manjšo moč. Stroški zamenjave dobaviteljev so nizki, podjetja pogosto spreminjajo dobavitelje, kupci večinoma nimajo možnosti lastne izdelave podobnih izdelkov, nimajo informacij o cenah in stroških razvoja in proizvodnje izdelkov. Medexovi izdelki so drugačni in zanimivi za trg, potencialno prinašajo sprejemanje, prodajo in dobičke. Vsi naštetih dejavniki nižajo pogajalsko moč kupcev, zato sklepam, da moč kupcev ne predstavlja večje ovire.

3.2.2.4. Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji nimajo ovirajočega vpliva na določanje cen in kakovosti proizvodov. Predpostavljam, da povečana dobava zaradi obsežnejše proizvodnje z namenom oskrbovati tuji trg ni ogrožena in povezana z višjimi stroški. Pogajalska moč dobaviteljev ne predstavlja težav za podjetje. Pogajalska moč dobaviteljev (proizvajalcev medu) na švedskem trgu tudi ni velika.

3.2.2.5. Grožnje substitutov

Zmeraj obstaja možnost pojava novih substitutov, vendar pri tem ne predvidevam večje ogroženosti Medexovih izdelkov. Trenutno obstaja široka paleta substitutov, ki zadovoljujejo enake potrebe in jih opisujem v 4. poglavju v analizi konkurence, vendar se lahko Medex s celotno serijo izdelkov na bazi čebeljih pridelkov edinstveno pozicionira in tako loči od ostalih nadomestkov.

Privlačnost panoge

Panoga je privlačna, gre za rastoče letno povpraševanje po tovrstnih izdelkih, v letu 2006 je bilo zabeleženo povpraševanje v vrednosti 3.700 milijonov švedskih kron (glej Tab. 3 na str. 16), kar blaži tekmovalnost med konkurenti. Ocenjujem, da bo panoga tudi v prihodnje rasla, predvsem zaradi sprostitev pravnih ovir na področju pridrževanja prodaje lekarnam. Kupci nimajo prevelike moči, obstajajo višje vstopne zakonodajne ovire za potencialno konkurenco, izstopnih ovir ni, popolnih substitutov ni veliko. Pogajalska moč kupcev je različna.

Tabela 4: Prodaja OTC zdravil na Švedskem (segmentacija po vrednosti prodaje v lekarnah) v letu 2006

KATEGORIJA	DELEŽ (v %)
Analgetiki	28 %
Vitamini in minerali	19,7 %
Pri prehladu in kašlju	8,8 %
Naravna zdravila tradicionalne rabe	4,1 %
Kozmetika	35,6 %
SKUPAJ	100 %

Vir: OTC Pharmaceuticals in Sweden, 2006, str. 10.

Priložnost Medexa vidim predvsem v zapolnitvi segmenta naravnih zdravil tradicionalne uporabe, ki trenutno dosega nizek odstotek in ima zaradi vse večjega poudarka na zdravem načinu življenja potencial rasti. Tako lahko s svojimi izdelki, na primer pri prehladu in kašlju, konkurira zdravilom pri prehladu in kašlju, ki niso na naravni bazi. Cena zdravila, ki pomaga pri simptomih prehlada, je približno enaka ceni obiska zdravnika (okrog 100 švedskih kron). Torej ima porabnik v primeru prehlada večje oportunitetne stroške v primeru obiska zdravnika (pot in čakanje, poleg plačila zdravniške storitve), kot če kupi zdravilo sam. Poleg tega je v primeru izdelkov pri prehladnih obolenjih sezona za prodajo teh izdelkov na Švedskem dolga zaradi daljših zim. Konkurira lahko tudi z bolj naravnim načinom uživanja

vitaminov in mineralov. Medex lahko trgu ponudi sodoben pomik "nazaj k naravi". Naravni izdelki so cenjeni s strani švedskih porabnikov. Švedske porabnike lahko navadi še v večji meri skrbeti za zdravje vsakodnevno, preventivno, in ne že v času nastale bolezni. Z nastopanjem na policah samopostrežnih živilskih trgovin lahko postane del vsakdanjika, vsakodnevnega prehranjevanja.

Ministrstvo za finance napoveduje povečanje deleža BDP-ja za samozdravljenje iz nekaj več kot 6 % v letu 2005 na nekaj več kot 8 % deleža BDP-ja do leta 2035, predvsem na račun staranja prebivalstva (Rae, 2005, str. 10). Glede na podatke bo torej panoga tudi v prihodnjih letih ostala privlačna.

4. ANALIZA KONKURENCE (C ANALIZA)

V okviru tekmovanja za nastop na mednarodnih trgih mora podjetje ugotoviti in izbrati najboljši možen pristop, ki odraža njegovo prednost pred konkurenco. Nato mora podjetje s poslovanjem in nastopanjem na trgu neprenehoma braniti svojo prednost pred ostalimi konkurenti. Smer, v katero se bo podjetje razvijalo, je določena na podlagi strateških ciljev, možnost, da v tem uspe in dosega dobičke, pa je podprta s prednostjo podjetja pred ostalimi konkurenti. Podjetje mora poiskati svojo izrazito prednost, nato pa ugotoviti, kako lahko svojo prednost na globalnem trgu izkoristi (Chee, Harris, 1998, str. 74). Razločevalne kompetence podjetja v primerjavi s konkurenti in konkurenčna prednost podjetja bom dokončno izpeljala po končani SWOT analizi.

Obstajajo nekatera podjetja, ki neposredno konkurirajo Medexu na ravni nekaterih izdelkov, obstaja tudi konkurenca v naravni kozmetiki, v segmentu medu pa so zelo močno prisotni domači proizvajalci. Zato analiziram konkurenco predvsem v okviru domače lekarne. To so konkurenti v panogi prehranskih dopolnil in naravnih zdravil, ki bi s svojimi substituti potencialno konkurirali Medexu v smislu zadovoljevanja enake potrebe. Prikazujem njihove finančne podatke, predvsem prodajo, kako se pozicionirajo, ter katere vidike kakovosti poudarjajo v smislu vrednosti v očeh porabnikov. Ocenjujem tudi stanje in moč po blagovnih znamk po posameznih tržnih poteh. Konkurenčni izdelki so prikazani v Prilogi 2.

4.1. Svenska Bioforce AB

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1964 s strani švicarskega terapevta Alfreda Vogela, ki se ukvarja z naravnim zdravljenjem. Podjetje poudarja, da je svetovni vodja na področju proizvodnje naravnih proizvodov. Podjetje poudarja ekološko proizvodnjo in spoštovanje do narave. Pri svojih izdelkih uporabljajo ekstrakte rastlin z ohranjenimi naravnimi lastnostmi. Pri vzgoji rastlin se držijo natančnega protokola za organsko proizvodnjo. S svojim izdelkom Echinaforce so prisotni na Švedskem trgu že 40 let. Svoje proizvedene izdelke v kategoriji zdrave in dietične prehrane prodajajo tako na Švedskem kot v ostalih predelih Skandinavije in v Zahodni Evropi (Spletna stran podjetja Svenska Bioforce, 2007). V letu 2006 je podjetje imelo 35.437.000 SEK prometa, v letu 2005 nekaj manj prometa, 34.614.000 SEK in 19.000

SEK dobička. Njegova prodaja iz leta v leto niha. Podjetje trži proizvode pod blagovno znamko A.Vogel (Poslovni imenik Kompas, 2007).

4.2. Cederroth International AB

Alberto Culver AB ima 18 hčerinskih podjetij, večina jih je lociranih v Skandinaviji. Pokrivajo celoten program izdelkov, potrebnih v medicini. Podjetje trži tudi prehranska dopolnila, predvsem vitamine in minerale pod posebno blagovno znamko Multiplex. Eno izmed hčerinskih podjetij je Phorbio Medical International AB, katerega glavna dejavnost je proizvodnja in trženje izdelkov, primernih za naravno zdravljenje (Spletna stran podjetja Phorbio Medical International, 2007). Poudarja bolj učinkovitost kot naravnost izdelkov. Slednje podjetje je leta 2005 dosegalo prodajo v vrednosti 44.642.000 SEK (Poslovni imenik Kompas, 2007). Cederroth International AB ponuja neposreden konkurenčni izdelek Cernitol tablete s cvetnim prahom, ki lajšajo težave pri hipertrofiji prostate (prikaz v Prilogi 2).

4.3. Orkla ASA / Möllercollett AS

Active Care in Sweden AB je hčerinsko podjetje Dansk Droge A/S iz Danske, ki je hčerinsko podjetje podjetja Möllercollett AS iz Norveške. Slednji združuje podjetja Peter Möller in Collett Pharma. Vsa tri podjetja, ki tržijo prehranska dopolnila (Active Care, Peter Möller in Collett Pharma) so bila prevzeta s strani zelo močnega Norveškega holdinga Orkla ASA. V letu 2005 je imela 624.000.000 NOK prometa (Poslovni imenik Kompas, 2007).

Peter Möller

Je norveško podjetje. Njihova blagovna znamka je prisotna v vseh baltskih državah. Na švedskem trgu so prisotni šele od leta 2005, ko so lansirali na ta trg 3 svoje proizvode. Jedro njihove proizvodnje predstavlja izdelava različnih prehranskih dopolnil; poudarek je na izdelkih z vsebnostjo Omega-3 maščobnih kislin. Pridobili so certifikate ISO 9001:2000, ter IK-mat, norveški simbol, za zaupanja vredno hrano. Predstavljajo se kot podjetje s tradicijo (150 let) ter proizvajalec višje kakovostnih izdelkov (Spletna stran podjetja Peter Möller, 2007).

Active Care

Pod to blagovno znamko tržijo večinoma prehranska dopolnila in tudi nekatera naravna zdravila, na primer Echinacea (Spletna stran podjetja Active Care, 2007). Podjetje Active Care z lokacijo na Švedskem je imelo v letu 2005 4.607.000 SEK prometa (Poslovni imenik Kompas, 2007).

Collett Pharma

Collett Pharma proizvaja, trži in distribuira svoje, ter blagovne znamke drugih proizvajalcev v štirih skandinavskih državah (Spletna stran podjetja Collett Pharma, 2007).

Izdelki blagovne znamke Active Care, Peter Möller in Collett Pharma so na voljo v samopostrežnih živilskih prodajalnah (Lastno opazovanje).

4.4. Boehringer Ingelheim AB

Boehringer Ingelheim AB je globalna skupina, ki združuje mnogo podjetij. Pokrivajo segmente zdravil na recept, razvijajo tudi zdravila nove generacije. V OTC segmentu so 8. vodilni po vrsti v svetovnem merilu. V letu 2005 je imelo Boehringer Ingelheim AB z lokacijo na Švedskem 547 milijonov SEK prometa (Poslovni imenik Kompas, 2007). V asortimanu ima tudi linijo naravnih zdravil, različnih blagovnih znamk (Spletna stran podjetja Boehringer Ingelheim, 2007). Njihovi glavni izdelki (Kwai, Sinova, Ginsana) so prisotni na vseh tržnih poteh, v lekarnah, specializiranih trgovinah in samopostrežnih prodajalnah (Lastno opazovanje).

4.5. Wilh. Sonesson AB

Midelfart Sonesson trži in distribuira proizvode, ki jih proizvaja sam, poleg tega je izvoznik in uvoznik proizvodov iz vsega sveta. Njegovi blagovni znamki sta Friggs in Naturdiet. Podjetje Wilh. Sonesson AB ima 10 hčerinskih podjetij. Nekatere naštevam spodaj.

Friggs AB (Sweden)

Podjetje je odgovorno za trženje širokega spektra izdelkov za zdravje. Pokriva kategorije zdrave prehrane, naravnih zdravil in prehranskih dopolnil v samopostrežnih živilskih prodajalnah. Podjetje trži svoje izdelke pod različnimi blagovnimi znamkami Dr. Kousa, Esberitox, Naturdiet in Friggs (Spletna stran podjetja Friggs AB, 2007). V letu 2005 je imelo podjetje promet v vrednosti 250.071.000 SEK (Poslovni imenik Kompas, 2007).

Max Medica Naturläkemedel AB in Bioglan Pharma AB

Obe hčerinski podjetji sta povezani. MaxMedica je uvoznik / distributer lastnih naravnih zdravil in nekaterih ostalih proizvajalcev *Schaper & Brümmer*, *Salus*. MaxMedica je lastnik 2 hčerinskih podjetij, in sicer MaxMedice AS na Norveškem in MaxMedice A/S na Danskem. Izdelki so prisotni na vseh prodajnih mestih. V letu 2005 je imelo podjetje promet v vrednosti 90 milijonov SEK (Poslovni imenik Kompas, 2007).

Ostali konkurenti: Biokraft Pharma AB, Recip Läkemedel AB (z blagovno znamko prehranskih dopolnil MittVal), Madaus, Salus Sverige AB, Pharma Nord, Hela Pharma AB, Nycomed, Ortis, ACO AB.

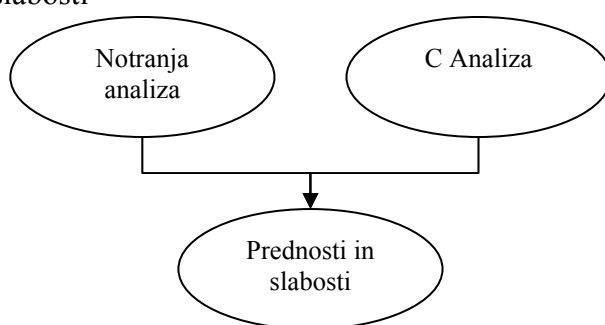
Na švedskem trgu je konkurenca izdelkov na osnovi čebeljih pridelkov šibka (glej Prilogo 2). V sami panogi prehranskih dopolnil in zdravil se podjetje z API programom, izdelki na osnovi čebeljih pridelkov, loči od ostalih proizvajalcev. Z edinstveno pozicijo lahko podjetje ustvari podsegment v panogi. Lahko cilja na enako prodajo kakršno ima konkurent Svenska Bioforce AB, in sicer 35.437.000 SEK letno.

5. SWOT ANALIZA IN KONKURENČNA PREDNOST

Swot analiza je bistvena v procesu odkrivanja optimalne prilagoditve prednosti in slabosti podjetja nenadzirljivim priložnostim in nevarnostim, izhajajočih iz okolja, v katerem podjetje deluje. Dobra SWOT analiza lahko pomaga podjetju hitreje razviti strategijo poudarjanja prednosti, minimiziranja slabosti ter izkoriščanja priložnosti in izogibanja nevarnostim okolja. Usklajevanje in prilagoditev trendov iz okolja razločevalni prednosti pomaga podjetju pri krepitvi prednosti in minimiziranju slabosti. Tako lahko podjetje doseže strateški fit (*angl. "Strategic fit"*) (Hollensen, 2006, str. 70).

5.1. Prednosti in slabosti

Slika 5: Prednosti in slabosti



Vir: Chee, Harris, 1998, str. 234.

Tabela 5: Prednosti in slabosti podjetja Medex d.d.

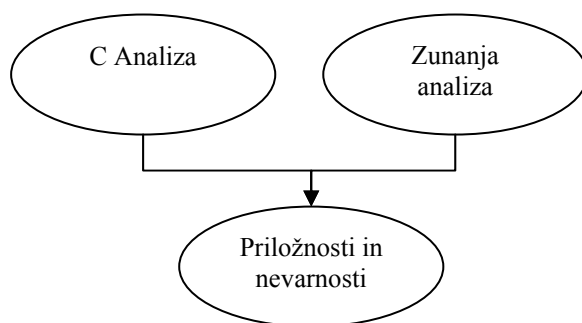
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Dolgoletne izkušnje podjetja na področju predelave medu od leta 1954. • Diferenciranost Medexovih izdelkov. • Simbol zaupanja vrednega podjetja. • Višja kakovost blagovne znamke Zlati panj. • Izkušnje v mednarodnem poslovanju. • Nižji stroški proizvodnje v Sloveniji. • Več menedžerskega znanja v primerjavi s švedskimi proizvajalci medu (Biodlarna). 	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetje nima mednarodnih ali drugih v tem prostoru prepoznavnih certifikatov o višji kakovosti in zaupanja vredni hrani. • Simbol višje kakovosti prepoznaven le v Sloveniji. • Podjetje nerado tvega. • Podjetje nima izkušenj v bolj tveganih oblikah vstopa, do sedaj neposredno izvažata na tuje trge.

Vir: Lastna ocena.

V Tabeli 5 na str. 23 prikazujem prednosti in slabosti, ki jih ima podjetje pri nastopanju na švedskem trgu, na podlagi analize podjetja v primerjavi z ostalimi konkurenti, ki na tem trgu nastopajo.

5.2. Priložnosti in nevarnosti

Slika 6: Priložnosti in nevarnosti



Vir: Chee, Harris, 1998, str. 234.

Tabela 6: Priložnosti in nevarnosti podjetja Medex d.d.

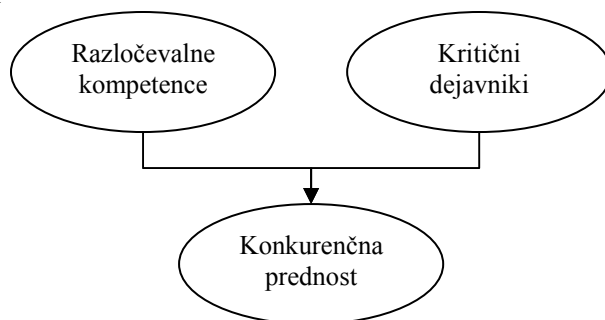
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Povezanost Slovenije v EU. • Švedska kot država nizkega tveganja primerna za zahtevne oblike vstopa. • V segmentu apiterapije šibka neposredna konkurenca. • Postavitev novega trenda, čebelje lekarne. • Sprejemljivost trga do tujih in diferenciranih izdelkov. • Rast panoge. • Obstoj več kupcev na švedskem trgu. • Sprejemanje, visoko vrednotenje naravnih, kakovostnih izdelkov s strani švedskih porabnikov. • Stroški avtorizacije lahko onemogočijo hiter vstop ostale konkurence. • Prodor na celoten skandinavski trg. • Širitev na ta trg s celotno linijo proizvodov. • Odprtje lastne Medex trgovine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nепреpoznavnost API programa s strani švedskih porabnikov. • Finančno močni in stabilni in izkušeni konkurenti (bodisi prevzeti s strani močnih koncernov). • Tradicionalna raba echinaceje (za lajšanje prehladnih simptomov) pri švedskih porabnikih. • Široka ponudba substitutov s strani konkurence. • Zaupanje kupcev v kakovost domačih proizvodov. • Največji delež prodajnih polic zasedajo domači, uveljavljeni proizvodi. • Visoki stroški nastopanja na trgu. • Zahtevnost švedskih porabnikov. • Visoki stroški nastopanja na trgu v primeru investicijske oblike vstopa. • Odziv švedskih čebelarjev z razvojem podobnih izdelkov.

Vir: Lastna ocena.

Na podlagi zunanje analize širšega okolja in ožjega okolja delovanja podjetja, opredeljujem priložnosti in nevarnosti (glej Tab. 6 na str. 24), s katerimi se podjetje potencialno sooča pri nastopanju na obravnavanem trgu.

5.3. Konkurenčna prednost

Slika 7: Konkurenčna prednost



Vir: Chee, Harris, 1998, str. 234.

Konkurenčna prednost je edinstvena sposobnost, kompetenca podjetja, za katero obstaja povpraševanje na trgu in je ostali konkurenti v določenem trenutku ne dosegajo (Chee, Harris, 1998, str 235). Viri konkurenčne prednosti lahko izhajajo iz prihrankov obsega, raznolikosti ponudbe, lokacije, znanja, informacijskega okolja; to so samo nekatere od mnogih (Bharadway, Varadarajan, Fahy, 1993, str. 85). Konkurenčna prednost je lahko dosežena na osnovi vodenja nizkih stroškov ali diferenciacije (Chee, Harris, 1998, str 80). V Sloveniji so sicer stroški proizvodnje in razvoja nižji kot na Švedskem, zato je iz tega vidika podjetje v prednosti pred konkurenti, vendar je bolj kot ta dejavnik pomembna diferenciacija, doseganje višje vrednosti. Podjetje dosega diferenciacijo predvsem z API programom. Konkurenčna podjetja v panogi ne proizvajajo podobnih izdelkov. Izdelki se že v samem jedru razlikujejo in predstavljajo poseben podsegment prehranskih dopolnil in zdravil. *Diferenciacija* pa je podprta z ustreznim menedžerskim *znanjem* podjetja.

Konkurenčna prednost postane vzdržljiva, ko so ostala podjetja nezmožna posnemanja prednosti poslovne strategije, ki je podlaga za doseganje konkurenčne prednosti (Barney, 1991, str. 102). V hitro spreminjajočem se svetu višanja kakovosti na eni in nižanja stroškov na drugi strani je zelo pomembna ubranitev konkurenčnega položaja na trgu. Velikokrat pri podjetju za doseganje konkurenčne prednosti ni zadosten le en vir, ampak je konkurenčna prednost velikokrat sestav več virov (Kozlevčar, 2006, str. 5). Visoka kakovost je ena izmed možnih virov konkurenčne prednosti (Chee, Harris, 1998, str 235). Kot posledica se v očeh porabnikov zazna visoka vrednost, ki jo je potrebno vzdrževati pri relativno nizkih produkcijskih stroških. To je osnova za dolgoročno konkurenčno prednost. Dolgotrajna konkurenčna prednost je stopnja nad osrednjo kompetenco in stopnja pod najvišjim superiornim nastopom podjetja na globalnem trgu (Hollensen, 2006, str. 24). Za dolgoročno ohranitev konkurenčne prednosti potrebna podpora kombinacije *diferenciacije in znanja*, z

zagotavljanjem in izboljševanjem *kakovosti*, torej ostalih elementov izdelka, pridobitev mednarodnih certifikatov, ki to izkazujejo. Podjetje izkazuje značilnosti "višje vrednosti", zaupanja, vendar so ti simboli na švedskem trgu manj prepoznavni. Potrebna je prilagoditev virov pomena višje kakovosti, vrednosti na mednarodnem oziroma švedskem trgu. Tako bo podjetje težje posnemljivo. Vstop v panogo je oviran (*kritični dejavniki*) z doseganjem standardov za pridobitev avtorizacije (pri naravnih zdravilih) in naklonjenostjo do domačih proizvodov. Ovire pa hkrati predstavljajo prednost pred potencialnimi tujimi konkurenti, saj podjetja, ki standardov ne dosegajo, na ta trg ne morejo vstopiti. Poleg tega je podjetje, ki prvo vstopi na trg v prednosti pred kasneje vstopajočimi, saj si v tem času izoblikuje konkurenčno pozicijo. Švedski trg je sprejemljiv do diferenciranih, izbranih izdelkov in ni naklonjen množičnemu ponujanju podobnih izdelkov različnih blagovnih znamk.

Vir konkurenčne prednosti predstavlja smiselno podlago le, če porabniki zaznajo razliko med ponudbo podjetja in ostalih konkurentov (Coyne, 1985, str. 58). Predstavitev diferenciacije Medexovih proizvodov se lahko nanaša na koristi od izdelkov. Konkurenčna prednost podjetja je sicer proizvodnja in razvoj izdelkov na osnovi čebeljih pridelkov. Ta diferenciacija, prednost, višja vrednost, mora biti zaznana v očeh porabnika. Medex lahko uporabi dejstvo izhajanja iz medu, ki je predstavnik "naravnega zdravila" dobrega okusa. Naravna zdravila in prehranska dopolnila običajno nimajo okusa, Medex pa porabnikom lahko ponudi ravno to. Za to lastnost izdelkov na podlagi kulture in lastnega opazovanja menim, da obstaja naklonjenost in povpraševanje. Pomembna je ustrezna predstavitev izdelkov, prilagoditev trženjskega spleta potencialnim porabnikom, kulturi švedskega okolja. Tako lahko konkurenčna prednost dobi svoj pravi pomen, vrednost v očeh porabnikov.

Predlagam vstop podjetja s celotnim API programom, predvsem z izdelki na bazi medu, propolisa, cvetnega prahu in matičnega mlečka. Za to kategorijo izdelkov bom tudi izbrala ciljni segment in temu prilagodila trženjski splet. Glede na to, da je izdelkov v tej kategoriji veliko, ti pa so nekoliko manj poznani s strani švedskih porabnikov, predlagam poudarek tržno-komunikacijskih aktivnosti na blagovni znamki Apifit, nato pa razširitev na celoten API program. To predlagam zaradi nižjih stroškov, večjega osredotočenja in manjše zmede na strani porabnikov. Predvsem pa menim, da je najlažji prehod potencialnih kupcev iz uporabe navadnega medu, na oplemeniten med v prvem koraku, na ta način večjega dojetja Medexa kot proizvajalca "naravnih izdelkov", ter oblikovanje percepcije o naravni obliki celotne kategorije izdelkov tudi v primeru ostalih oblik izdelkov.

6. TRŽENJSKI SPLET

6.1. SEGMENTACIJA IN DOLOČANJE CILJNEGA TRŽNEGA SEGMENTA

Trg končnih porabnikov lahko segmentiramo po različnih kriterijih. V praksi so se uveljavili različni kriteriji segmentiranja trga, in sicer naslednji (Kotler, 2004, str. 287 – 296):

- Geografsko segmentiranje: delitev trga v različne geografske enote, kot so narodi, države, regije, občine, mesta in soseske.
- Demografsko segmentiranje: delitev trga v skupine na podlagi spremenljivk kot so starost, velikost družine, dohodek, poklic, izobrazba, družbeni sloj itd.
- Psihografsko segmentiranje: kupce razdelimo v skupine na podlagi njihovega življenjskega sloga, osebnosti, vrednot.
- Vedenjsko segmentiranje: kupce razdelimo v skupine na podlagi njihovega znanja o nečem, stališč, odzivih na neki izdelek (priložnosti, koristi, uporabniški status, pogostost uporabe, raven zvestobe, pripravljenost kupca, stališča).

Geografska segmentacija za švedski trg kljub redki poseljenosti določenih območij zaradi enakomerne pokritosti trga ni potrebna (glej tržne poti na str. 38). Pri segmentaciji se bom navezovala na izvedene raziskave, ki obravnavajo *demografske* (starost, izobrazba), *psihografske* (življenjski slog) ter *vedenjske kriterije* (stopnja uporabe in koristi, stališča) segmentiranja. *Psihografske* značilnosti bom opredelila na podlagi značilnosti kulture in vrednot veljavnih v tem okolju. Pri opredelitvi ciljnega segmenta bom upoštevala tudi opredeljeno ciljno skupino s strani podjetja.

a) Uporaba, naklonjenost do naravnih zdravil in prehranskih dopolnil

Karolinska Institutet² je v raziskavi ugotavljala stopnjo uporabe in vpliv posameznih sociodemografskih dejavnikov na uporabo prehranskih dopolnil in naravnih zdravil.

Tabela 7: Uporaba prehranskih dopolnil in naravnih zdravil švedske odrasle populacije

Starostna skupina	Ženske		Moški		Naravna zdravila	
	Število	Odstotek	Število	Odstotek	Odstotek	Odstotek
16-24	502.846	33 %	529.001	8 %	25 %	5 %
25-34	563.951	35 %	585.828	11 %	25 %	5 %
35-44	564.177	32 %	656.696	13 %	20 %	7 %
45-54	575.620	31%	531.148	17%	18%	7%
55-64	606.343	31%	611.363	19%	21%	9%
65-74	405.466	36%	375.882	16%	23%	10%
75-84	326.498	40%	237.148	15%	29%	11%

*Število prebivalstva v starostnih razredih se nanaša na dan 31.12. 2006

**Nacionalni reprezentativen vzorec N=11.422

Vir: Statistics Sweden, 2007; Messerer, Johansson, Wolk, 2001.

Ugotovljeno je bilo, da so ženske in starejši bolj nagnjeni k poseganju po prehranskih dopolnilih oziroma naravnih zdravilih.

²V letu 1997 je Karolinska Institutet, ki deluje na oddelku za Zdravstveno epidemiologijo, izvedel raziskavo o uporabi prehranskih dopolnil in naravnih zdravil na Švedskem. Anketirani so bili vprašani, ali so v zadnjih dveh tednih uživali bodisi naravna zdravila bodisi prehranska dopolnila. Reprezentativni vzorec je zajemal 11.422 prebivalcev, od tega 5596 moških in 5826 žensk, anketiranci so zastopali starostne skupine od 16 do 84 let. Stopnja odziva pa je bila 78 %.

Stopnja uporabe se med spoloma razlikuje, na uporabo vpliva starost in zdravje ter ukvarjanje s športom. Moški in ženske s prekomerno težo so manj nagnjeni k uporabi, kot tisti, s prenizko težo. Predvsem pri moških predstavlja zdravje pomembnejši dejavnik spodbude k uporabi tovrstnih izdelkov.

b) Koristi in stališča

Raziskavo je izvedel LUI Marknadsinformation³. Švedske anketirane porabnike so razdelili na 5 segmentov glede na naslednje kriterije, dejavnike nakupa: *proizvodnja in priprava hrane; pomen okoljskih vprašanj in pomen švedskega izvora hrane*.

Švedske porabnike so razdelili na naslednje segmente (The Way to the market, 2000):

1. Domači entuziasti: 22 % porabnikov, ki so nekoliko starejši. Za segment je pomembna varnost hrane in švedski izvor hrane. Zelo so osredotočeni na tradicijo in poreklo.
2. Cenovni občutljivci: 21 % porabnikov. Menijo, da je sicer tudi pomembno, da je hrana švedskega porekla, vendar to ni najpomembnejši dejavnik nakupa. Malo interesa kažejo za nakup organskih proizvodov. Običajno gre za družine z veliko otroki, živečih na podeželju. Za segment so značilne tradicionalne vrednote.
3. Premožnejši, ki veliko pozornosti namenjajo hrani: približno 25 % porabnikov, katerim hrana predstavlja nekaj zanimivega, zabavnega, za kar potrebuje da je švedskega izvora. Običajno gre za izobražene prebivalce iz mesta, z nekoliko višjim dohodkom, ki sprejemajo mednarodne vrednote.
4. Okoljski ozaveščenci: približno 17 % porabnikov, za katere je švedski izvor pomemben, je nadvse osredotočenih na vprašanja ki zadevajo zdravje, okolje, živali. Ta segment porabnikov navdušeno kupuje organske proizvode.
5. Mladi urbani: približno 15 % porabnikov. Za ta mlajši segment je značilno pomanjkanje vpletenosti in znanja.

Za starejši del populacije je značilen nekoliko nižji dohodek in nenaklonjenosti do izdelkov tujega porekla (*domači entuziasti*), zato ni privlačen. Privlačna pa sta segmenta *premožnejših, ki veliko pozornosti namenjajo hrani*, za katere je hrana nekaj zabavnega in zanimivega, ter *okoljski ozaveščenci*, ki so osredotočeni na vidike zdravja. Ker je slednji segment manj naklonjen proizvodom tujega porekla, se lahko podjetje približa le-tem z izkazovanjem simbolov kakovosti, organske proizvodnje, ki je značilna za švedsko ali vsaj skandinavsko okolje (na primer KRAV, ali norveški IK-mat za zaupanja vredno hrano). Potrebna je analiza stroškov in koristi prilagoditve.

Izbrana ciljna skupina

Obstoječo Medexovo glavno ciljno skupino, ženske v starosti od 25-55 let, bom razširila tudi na moške, od 25-55 let, ki se zavedajo, da je skrb za zdravje bistvenega pomena, zato za svoje zdravje skrbijo preventivno z uživanjem zdrave prehrane, ki ji dodajajo prehranska dopolnila

³ Izvedlo jo je na pobudo švedskega združenja ekoloških kmetov v namen določanja ciljnih segmentov in komunikacije s porabniki, ki so naklonjeni organskim proizvodom, vzorec je zajemal 974 in 386 oseb švedske odrasle populacije, v starosti od 16 – 70 let.

in naravna zdravila. V skladu s švedsko kulturo je tudi za omenjeni segment pomembna skrb za naravo, ceni visoko kakovost in zdrav način življenja. Ciljni segment je v primeru nakupa izdelkov za zdravje cenovno neobčutljiv in predvideva, da je nakup tovrstnih izdelkov dobra investicija. V tem segmentu je bilo v letu 1997 v povprečju 33 % žensk in 22 % moških, ki je že uporabljalo prehranska dopolnila, ter v povprečju 14 % žensk in 7 % moških, ki je že uporabljalo naravna zdravila (glej Tab. 7 na str. 27). Ker so ženske nekoliko večje uporabnice tovrstnih izdelkov, se lahko podjetje z določenimi tržno-komunikacijskimi aktivnostmi v večji meri osredotoči na njih, vendar ne sme pozabiti na moški del ciljne skupine.

6.2. TRŽENJSKI SPLET

Trženjski splet je niz trženjskih instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na ciljnem trgu (Kotler, 1998, str. 98). Temeljni 4 instrumenti, s katerimi se operira v trženju v namen doseganja ciljev, so:

- izdelek,
- cena,
- tržne poti,
- tržno komuniciranje.

Osnovni instrument trženjskega spleta je izdelek, ki predstavlja oprijemljivo podobo izdelka na trgu, vključno s kakovostjo, obliko, lastnostmi, opremljanjem z blagovno znamko in embaliranjem izdelka. Kritični instrument trženjskega spleta je prodajna cena oziroma količina denarja, ki jo mora porabnik plačati za izdelek. Tržne poti kot naslednji instrument trženjskega spleta predstavljajo različne dejavnosti, ki se jih loti podjetje, da bi izdelek postal dostopnejši za ciljne porabnike. Zadnji instrument trženjskega spleta, tržno komuniciranje, so različne dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča o izdelkih in jih oglašuje na ciljnih trgih (Kotler, 1998, str. 98-100).

Trženjski splet bom prilagodila predvsem švedski kulturi, ki predstavlja najširši okvir vzorcev obnašanja, vrednot, norm in nakupnega vedenja.

6.2.1. Izdelek

Izdelek je nujna sestavina trženjskega spleta, brez katerega slednjega ni. Je sveženj na zunaj fizičnih, v bistvu pa storitvenih ali simbolnih prvin, od katerih pričakujejo kupci koristi in so zaradi njih zadovoljni. Izdelki predstavljajo ljudem sredstvo za zadovoljevanje potreb in želja, podjetjem pa možnost za redno poslovanje (Kotler, 2004, str. 407 – 412).

Da bo izdelek uspešen na trgu, mora biti:

- prilagojen potrebam, željam in zahtevam kupcev,
- prilagojen finančnim sposobnostim kupcev,
- kakovosten, uspešen v svoji funkciji in trajen v času uporabe,
- pravočasno postavljen na trg (Kaltnekar, 1989, str. 189).

Izdelek sestavljajo trije sloji:

- jedro izdelka (koristi, zaradi katerih se kupec odloči za nakup),
- otipljivi izdelek (garancija, kakovost, blagovna znamka, embalaža, stiliziranje),
- razširjeni izdelek (dodatne storitve).

Jedro je vezano na potrebe, je polje otipljivega izdelka, polje zadovoljstva porabnikov, v polju razširjenega izdelka pa si prizadevamo kupce čim bolj navdušiti za izdelek. Izdelek je bistveno več, kar lahko neka oseba vidi, otipa, sliši. V praksi se podjetja najpogosteje osredotočajo na kakovost, blagovne znamke in storitve (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 194; Lesjak, 2004, str. 9).

6.2.1.1. Embalaža

Živilski izdelki so močno izpostavljeni kulturološkemu vplivu (Müller, Kornmeier, 2002, str. 589). Zato je še posebno pomembno za izdelek, ki ni v tradicionalni uporabi v tem prostoru, približati njegovo zunanjo podobo njihovi kulturi. Najneposredneje vplivajo kulturološki dejavniki na simbolični del izdelka. Kažejo se pri obliki, blagovni znamki, barvah in embalaži (Hrastelj, 2001, str. 97).

Nekaj nasvetov glede videza izdelka in embalaže:

- Prilagoditev napisov na embalaži v njihovem jeziku ter ali gre za prehransko dopolnilo ali naravno zdravilo.
- Embalaža mora biti blizu švedskemu porabniku.
- Usklajena uporaba barv, modra barva je simbol moškosti in hladnosti na Švedskem in ostalih državah Severa, rdeča barva pa izraža pozitivnost (Mubeen, 2006, str. 20).
- V primeru pridobitve novih simbolov zaupanja, njihov prikaz na embalažah.
- Pozitivna je tudi označitev izdelkov tudi s pisavo za slepe in slabovidne.

Embalaža je nosilka izražanja jedra izdelka, sporočanja značilnosti, vsebine izdelka, zato igra aktivno vlogo v komunikaciji s porabnikom (Snoj, 1981, str. 11-23). Embalaža v vlogi komunikacije s porabnikom je predstavljena v okviru tržnega komuniciranja.

6.2.1.2. Kakovost

Pogoj za vstop na švedski trg izpolnjevanje zahtev po *kakovosti, varnosti in učinkovitosti*. V razvitih državah je kakovost samoumeven pojem, ne pa posebna konkurenčna prednost ponudnika (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 195).

Zahteve lahko podjetje izpolni s certifikatom ISO 9001 za kakovost, za varnost živil s certifikatom HACCP, za zahteve po učinkovitosti in varnosti pa na podlagi bibliografije; proizvodi so uveljavljeni, v uporabi že 30 let in na podlagi testiranj, oziroma študij.

Kakovost opredeljena kot širši koncept aspektov, lahko predstavlja konkurenčno prednost v primeru, da ponudnik izkazuje več znakov kakovosti, višjo stopnjo kakovosti kot njegovi

konkurenti. Višanje kakovosti ima večji vpliv na ROI stopnjo za bolj učinkovito povečevanje tržnega deleža, od nižanja cene izdelkom (Hollensen, 2006, str. 161). To pomeni, da mora biti podjetje vedno en korak pred ostalimi. Podjetja se neprestano poslužujejo oprijemljivih prepričevalnih dokazov za pridobitev zaupanja s strani porabnikov.

Kakovost hrane je večdimenzionalna. Odvisna je od kopice značilnosti, na podlagi katerih porabnik oblikuje celotno kritično oceno. Te značilnosti so poimenovane kot aspekti oziroma dimenzije kakovosti. Dimenzije Tuncer (2001) razporedi v 3 kategorije, in sicer *iskanja*, *izkustva* in *zaupanja*, glede na stopnjo v nakupnem procesu. V procesu nakupnega odločanja so odločilne iskalne lastnosti, porabnik skuša oceniti kakovost izdelka na podlagi pregledovanja, ogledovanja izdelka. V času uporabe izdelka se seznanja z izkustvenimi, doživetimi lastnostmi. Zaupanje je pridobljeno na podlagi informacij, ki jih dobi porabnik, ter lastne kritične ocene (Tuncer, 2001, str. 19).

Tabela 8: Dimenzije kakovosti

	Dimenzije kakovosti
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Proces nakupa</i> Pričakovanje kakovosti - <i>ISKANJE</i>	<u>Notranji vidik</u> Videz izdelka- oblika, barva, vonj, sestavine, itd.
	<u>Zunanji vidik</u> Informacije, deklaracija, blagovna znamka, država porekla, embalaža, mesto nakupa, cena, razpoložljivost, kulturološki vidik, itd.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ponakupno doživetje</i> Ovrednotenje kakovosti - <i>IZKUSTVO</i>	<u>Vidik doživetja</u> Vonj, okus, sestavine, sočnost, mehkost, funkcionalnost, enostavnost uporabe.
Informacije in ocena - <i>ZAUPANJE V KAKOVOST</i>	<u>Simboli zaupanja</u> Zdravje, varnost, hranilna vrednost, prijazno do narave, živali, etični vidik, uporaba GMO, družbena odgovornost, ohranitev kulturne vrednosti, itd.

Vir: Tuncer, 2001, str. 19.

Lastnosti živil, kot so njihov videz, svežina izdelka in okus, so pomembni vsem porabnikom in sodijo med tradicionalne aspekte kakovosti hrane (Torjusen et al., 2001). Najpomembnejša je porabnikova percepcija o kakovosti, ki ni nujno enaka percepciji kakovosti, ki jo ima proizvodno podjetje (Hollensen, 2006, str. 160). Tradicionalnim aspektom se na švedskem trgu dodaja vedno več otipljivih simbolov zaupanja, opredeljenih v tabeli. Porabniki, ki kupujejo ekološke proizvode so osredotočeni predvsem na ekološke, zdravstvene, etične vidike hrane, kakšen je bil način pridelave in priprave (Grankvist, Lekedal, Marmendal, 2007).

Švedski porabniki imajo v splošnem glede prehrabnenih izdelkov visoke želje. V švedski *kulturi* se prevladujoče *ženske vrednote* odražajo v zaupanju v kakovostne izdelke. Švedski porabniki postajajo vedno bolj osredotočeni na zdravje, obstaja vedno večje povpraševanje po

visoko kakovostni hrani, pripravljene so namreč plačati več za nizko kalorične in organske izdelke (Sweden Forecast, 2006).

V primeru poudarka na Apifitih predlagam izdelavo z najkakovostnejšimi sestavinami (na primer na podlagi medu "višje kakovosti"). Predlagam poudarek na *vidiku doživetja*, okusu, osnovni razločevalni prednosti, v kombinaciji s *simboli zaupanja*. Z doživetjem dobrega okusa pri skrbi za zdravje, bi se tudi približali švedski kulturi ter pomembnemu podsegmentu. Prav tako morajo biti blizu švedski kulturi tudi simboli zaupanja (predvsem za približevanje podsegmentu okoljskih ozaveščencev). Ta kombinacija bi lahko pripomogla pri zagotovitvi konkurenčne prednosti na dolgi rok in tudi težje posnemanje s strani potencialne konkurence.

6.2.1.3. Blagovna znamka

Blagovna znamka je kompleksni simbol, ki lahko sporoča šest ravni pomenov: lastnosti, koristi, vrednote, kulturo, osebnost in uporabnika (Kotler, 2004, str. 418 in 419).

Lastnosti: Povezava s čebeljimi pridelki, oziroma izhajanje iz medu v primeru Apifitov. Med je znan kot naravno zdravilo.

Koristi: Naravno zdravilo, ki je dobrega okusa.

Vrednost: Uskladitev z vrednotami, veljavnimi na tem trgu.

Kultura: Slovenija kot država porekla, lahko postane simbol izvora kakovostnih izdelkov, ki izhajajo iz čebeljih pridelkov.

Osebnost: Mladost, zdravje, narava, kakovostno življenje.

Uporabnik: Moderna, mlada oseba, ki skrbi za svoje zdravje na naraven način.

6.2.2. Cena

Oblikovanje cen je ena najbolj kritičnih odločitev, ki predstavlja največji problem za tržnike. Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek, vse ostale namreč ustvarjajo stroške (Kotler, 1998, str. 488). Na odločitev cene na mednarodnih trgih vpliva mnogo več zunanjih dejavnikov, zato je njena določitev mnogo bolj kompleksna (Hollensen 2001, str. 447). Cene sporočajo trgu nameravano pozicioniranje, vrednost izdelka ali blagovne znamke podjetja. Podjetje mora prvič določiti ceno, kadar razvije nov izdelek, kadar obstoječi izdelek uvede na novi tržni poti ali geografskem območju. Odločiti se mora, kako bo pozicioniralo izdelek glede na kakovost in ceno (Kotler, 2004, str. 470-472). Prenizka prodajna cena vzbuja pri porabniku nezaupanje glede kakovosti in porekla izdelka, previsoka pa je za kupca finančno nesprejemljiva (Rojšek, Starman, 1995, str. 10).

6.2.2.1. Določanje cene

Od tega, kateri dejavnik najbolj vpliva na oblikovanje cen, je odvisna metoda oblikovanja cen.

Ločimo (Kotler, 2004, str. 480-486):

- določanje cen na podlagi pribitka

Najpreprostejša metoda za določanje cen je, da stroškom izdelka dodamo standardni pribitek (stroški na enoto = spremenljivi strošek + stalni strošek / količinska prodaja; cena s pribitkom = stroški na enoto / 1 - želeni donos od prodaje).

- določanje cen na podlagi ciljnega donosa

Pri določanju cen na podlagi ciljnega donosa podjetje določi ceno, ki bi prinesla ciljno stopnjo donosnosti naložbe (ROI).

- določanje cen na podlagi zaznane vrednosti

Podjetja morajo posredovati vrednost, ki so jo obljubila v okviru ponujene vrednosti, in kupcu morajo to vrednost tudi zaznati.

- določanje cen na podlagi trenutnih cen na trgu

Podjetje določi cene v največji meri na podlagi cen konkurentov. Podjetje lahko zaračuna enako, več ali manj kot glavni konkurenti.

Predlagam določanje cen na podlagi cen konkurentov, pri tem predvidevam, da bodo vsi stroški s pribitkom na stroške pokriti (stroški plus oz. mark-up), zaradi nižjih stroškov proizvodnje v Sloveniji. Cene konkurenčnih izdelkov prikazujem v Prilogi 11. Maloprodajne cene v samih lekarnah se bistveno ne razlikujejo od cen veljavnih v samopostrežnih trgovinah z živili (Lastno opazovanje). V specializiranih trgovinah so cene nekoliko višje. Sicer pa se cene spreminjajo, še posebej cene prehranskih dopolnil.

V primeru, da bo podjetje prodajalo izdelke trgovcem na debelo, na maloprodajno ceno ne bo imelo vpliva. Trgovcem lahko prodaja izdelke po nabavni ceni, povečani za pokritje stroškov transporta in avtorizacije. Podjetje se lahko poslužuje retrogardne metode kalkulacije (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 145) na podlagi znane maloprodajne cene, v izogib zaračunavanja prenizke cene.

Ko podjetja prodajajo svoje izdelke v tujino, se srečujejo s problemom stopnjevanja cen zaradi zviševanja stroškov. Potrebno je pokriti stroške prevoza, uvoznikove marže, posrednikove marže, marže trgovca na drobno (Kotler, 2004, str. 399). S postavitvijo cen na podlagi konkurenčnih, bi lahko podjetje pokrilo vse potrebne stroške, torej tudi dodatne stroške nastopanja na tem trgu.

6.2.2.2. Pozicioniranje

Glede na to, da je zagotovilo o kakovosti pogoj za vstop, kakovost v tem primeru še ne zagotavlja višje vrednosti. Lahko pa se vrednost poviša na podlagi diferenciacije in najkakovostnejših sestavin v samem jedru izdelka. *Strategija visoke vrednosti* je za podjetje naprimernejša (glej Tab. 9 str. 34) in je na dolgi rok vzdržljiva ob izkazovanju simbolov zaupanja. Za doseganje visoke vrednosti, je potrebno zelo veliko aktivnega delovanja na tem trgu in investicij, predvsem zaradi zaupanja v kakovost domačih ali skandinavskih proizvodov. Slovenija kot država porekla namreč ni prepoznavna po tradiciji in kakovosti

izdelkov na osnovi čebeljih pridelkov. Višje cene (*strategija višjih cen*), na tem trgu večinoma dosegajo blagovne znamke, ki izkazujejo švedske simbole zaupanja, na primer organska proizvodnja KRAV (Lastno opazovanje).

Tabela 9: Devet možnih strategij pozicioniranja glede na kakovost in ceno

		CENA		
		<i>visoka</i>	<i>srednja</i>	<i>nizka</i>
KAKOVOST	<i>visoka</i>	1. strategija višjih cen	2. strategija visoke vrednosti	3. strategija izredne vrednosti
	<i>srednja</i>	4. strategija pretiranih cen	5. strategija srednje vrednosti	6. strategija solidne vrednosti
	<i>nizka</i>	7. oderuška strategija	8. strategija lažnega varčevanja	9. strategija varčevanja

Vir: Kotler, 1996, str. 490.

6.2.3. Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je splet vseh komunikacijskih aktivnosti, s pomočjo katerih podjetje obvešča in prepričuje kupce na ciljnem trgu o svojih izdelkih in dejavnostih ter tako neposredno olajšuje menjavo dobrin (Potočnik, 2002, str. 302). Gre za sestavino trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako pa tudi spremembam in novostim. Cilj komuniciranja je slej ko prej porabnike ali odjemalce prepričati o prednosti izdelkov, ki si jih želijo, potrebujejo ali pa po njih povprašujejo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 233).

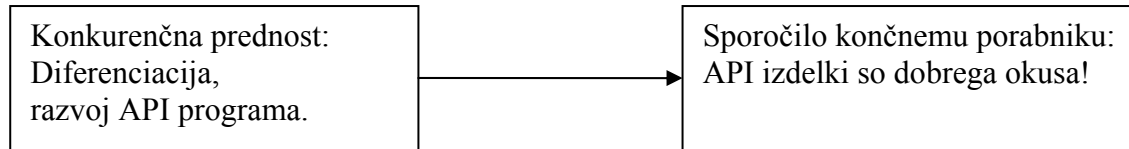
Tržno-komunikacijski splet sestavljajo (Kotler, 1998, str. 596):

- oglaševanje: vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocijskih zamisli, dobrin in storitev s strani znanega plačnika;
- neposredno trženje: komunikacija z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo;
- pospeševanje prodaje: kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev;
- odnosi z javnostmi: neplačana oblika komuniciranja o podjetju in njegovih izdelkih.

Glede na to, da gre za novo blagovno znamko na trgu, asortiman izdelkov, ki ni še v običajni uporabi med švedskimi porabniki, je predstavitev izdelkov zelo pomembna. Predvsem gre za priložnost graditve na dolgoročni komunikacijski strategiji in postavljanje temeljev za doseganje dolgoročnih ciljev, tudi za obrambo pred morebitno neposredno konkurenco. Razlika "dobrega okusa" naravnega zdravila in s tem užitek v skrbi za zdravje lahko predstavlja osnovo za dolgoročno komunikacijsko strategijo, za doseganje ciljev

diferenciranja od konkurentov. Ta prednost se sklada z naklonjenostjo s strani švedskih porabnikov. V okviru družine se lahko izdelek predstavi kot proizvod, ki pomaga skrbeti za zdravje bližnjega in zase in je v skladu z dimenzijo individualistične in feministične kulture.

Slika 8: Aplikacija konkurenčne prednosti podjetja



Vir: Lasten koncept.

Izmed vseh sestavin trženjskega spleta se kulturološke sestavine najbolj neposredno kažejo pri komuniciranju, saj so navzoče pri vseh sestavinah komunikacijskega spleta (Hrastelj 2001, str. 101). V oglaševalskem kontekstu Lin (2001) predlaga za države, ki so bolj individualistične, uporabo apelov sodobnosti, mladosti in užitka. Za države, ki so izrazito feministične, v oglaševanju ni zaznati ločevanja v vlogi in portretiranju ženskih in moških vlog (Wiles, 1995). Sicer je običajno uporabljen švedski oglaševalski slog nekje vmes med opisnim nemškimi in oneiričnim italijanskim, francoskim, in sicer je simbolično-asociativen in prepričevalen (Hrastelj 2001, str. 103). Zato predlagam bolj simbolične, manj informativne oglase na televiziji, ki pa so ustrezno informacijsko podprti v tiskanih medijih ter na internetu. Pri televizijskih oglasih je možno delovanje na čustveno komponento, v ostalih medijih pa je lahko ta podprta z racionalnimi dejstvi o izdelku.

6.2.3.1. Oglaševanje

6.2.3.1.1. Embalaža

Z vidika politike komuniciranja je embalaža skupaj z izdelkom osrednji objekt komuniciranja. Pomeni tako sredstvo kot nosilca sporočanja, ustvarja celovito predstavo o izdelku. Embalaža igra funkcijo motiviranja k nakupu, saj končni kupec mnogokrat enači izdelek z njegovo zunanjo podobo. Še posebej je to pomembno pri nastopanju na trgu, kjer kupci nimajo izkušenj z izdelkom. Zato mora biti embalaža vizualno privlačna, oblikovana tako, da bo pritegnila kupčevo pozornost. Omogočiti mu mora vzbujanje prijetnih asociacij v zvezi z izdelkom (Snoj, 1981, str. 11-23).

Izdelek mora biti zrcalo njegove vsebine, izražati, da je produkt narave, da je kakovosten, na bazi medu in ostalih čebeljih pridelkov. Nekatere embalaže bi lahko razvili v bolj privlačne. S prikazovanjem medu, satja na embalažah bi se lahko ločili od ostale konkurence. Čebelje pridelke na embalaži povezujem s simbolom zdravja, zaščite, domačnosti, narave, zaupanja in užitka. Pri izdelkih za odrasle predlagam kombinacijo zeleno-rumene barve, živo prikazovanje narave. Prikazovanje ciljne skupine predlagam le pri izdelkih, ki so izrecno namenjeni ženskam ali moškim. Pri izdelkih za otroke predlagam prikazovanje likov, ki so blizu otrokom (na primer Pike Nogavičke), uporaba plastične embalaže, ki zagotavlja zabavo ob uporabi ter čim manj videza, ki bi spominjal na zdravnike in zdravniško osebje.

6.2.3.1.2. Oglaševanje v medijih

Oglaševanje v medijih je dovoljeno le odraslemu občinstvu (glej Prilogo 12). Predlagam oglaševanje na televiziji, časopisih, revijah, tudi v zdravstvenih domovih in na svetovnem spletu. Zunanje oglaševanje se na Švedskem uporablja v manjši meri, v letu 2005 je dosegalo 4,7 % investicij v oglaševalskem kolaču (glej Prilogo 12). Menim, da v primeru naravnih zdravil privatne uporabe tudi ni toliko primeren. Radio je v istem letu dosegal zgolj 2,4 % investicij, saj ni pogosto poslušan medij na Švedskem. Za natančno izbiro medijev je potrebna prilagoditev glede na poslušnost, branost, ter ostalih dejavnikov, ki opredeljujejo značilnosti ciljne skupine.

Televizija

Na nacionalni televiziji SVT je oglaševanje prepovedano. Oglaševanje je dovoljeno na kanalih TV4, TV3, Kanalu 5, 6 (Quantitive impact of the regulation on TV advertising markets in EU Member States, EEA countries, the new Member States and a number of third party countries, 2004, str. 23).

Televizijski oglas bi lahko prikazoval konkreten način uporabe v okviru skrbi zase in za najbližje (*individualizem*), z delovanjem na čustvene apele, lahko je dodan tudi humor. Oglas bi bil predvajan v večernih urah v namen doseganja ciljne skupine od 25-55 let. Izsek iz televizijskega oglasa, bi bil objavljen z informacijami v ostalih medijih. Televizijski oglas lahko predstavlja obliko dražilnega oglasa, brez prikaza imena blagovne znamke. Na koncu bi lahko bila objavljena spletna povezava na domačo stran podjetja, kjer bi si zainteresirani porabniki lahko naročili izdelke ali katalog vseh API proizvodov na dom z brezplačnim vzorčkom izdelka.

Časopisi

Časopisi so v tem prostoru ne samo najpogosteje brani, bere jih namreč 82 % vseh švedskih porabnikov medijev, temveč so označeni tudi kot najprimernejši vir informacij, ki zadevajo zdravje, bralec je bolj vpleten. Sicer gre za masovni medij, za doseg celotne populacije in obstaja pomanjkanje selektivnosti. Podjetje lahko oglašuje v največjih švedskih časopisih, ti so *Svenska Dagbladet*, *Dagens Nyheter* in *Göteborgs-Posten* (Catalan Matamoros, 2007). Ker je pomembno podajanje informacij o izdelkih, je ta vir pridobivanja informacij zelo pomemben. Oglas bi vseboval tudi spletno povezavo, naročilo kataloga vseh API proizvodov in brezplačnega vzorčka.

Revije

Revije so prav tako osnova za podajanje informacij o izdelku. Predlagam oglaševanje v revijah, ki pokrivajo področje zdravja, zdrave prehrane. To so na primer revije *Hälsa*, *Må bra*, *I form*, *Spa & Hals*. Za izdelke za otroke so *Vi Foraldrar in Mama*, namenjena staršem. Ostale revije so *Året runt*, bolj o hrani, ter *Fitness* o športu (Svenska Tidningar, 2007). Predlagam oglaševanje v revijah *Må bra* in *Hälsa*.

6.2.3.2. Pospeševanje prodaje in neposredno trženje

Pospeševanje prodaje je za izdelek, ki je "nov" v tem okolju potrebno. Izvedeno bi bilo v okviru nakupa komplementarnih izdelkov, čaja; ob nakupu čaja bi porabnik prejel brezplačen vzoreček, lahko tudi ob nakupu revije. Pri tem se podjetje lahko poveže z najbolj prodajanim čajem za hujšanje, za pomirjanje, pri prehladu. Na samem vzorčku bi bila objavljena spletna povezava oziroma telefonska številka za prejetje brezplačnega kataloga, lahko v elektronski obliki. Na podlagi neposrednega trženja bi gradili na dolgoročnih odnosih s končnimi kupci in kupci na medorganizacijskem trgu. Izdelava podatkovne baze kupcev bi omogočala brezplačno pošiljanje vzorčkov novih izdelkov z razlago, nameni in načini uporabe.

6.2.3.3. Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so za obravnavane izdelke zelo pomembni. Objava člankov o zdravi prehrani, predstavitev izdelkov, sodelovanje z institucijami. Podjetje lahko objavlja članke v časopisih, revijah za zdravje, v reviji Prosana ali v publikaciji, ki jo izdaja Apoteket. Sodelovanje je možno z revijami za zdravje, lekarnami, zdravniki. Tudi preko lastne spletne strani odgovarja na vprašanja, postavljena s strani porabnikov. Sodeluje lahko tudi na sejmih zdrave prehrane.

Internet bi povezoval in podpiral celoten tržno-komunikacijski načrt, uporaba je zelo razširjena (glej str. 13, 14). Spletna stran bi omogočala naročanje kataloga, odgovarjanje na vprašanja, predstavljala načine uporabe izdelkov. Omogočala bi povezavo na spletne strani, na katerih bi bilo mogoče naročiti izdelke preko spleta, tudi Apoteket. Predlagam oglaševanje na internetnih straneh, branih s strani ciljne skupine, tudi na spletnih straneh revij za zdravje. Na teh straneh strokovnjaki odgovarjajo na vprašanja, tako da lahko podjetje sodeluje tudi z njimi.

6.2.4. Tržne poti

Tržna (prodajna) pot predstavlja tisto pot, po kateri mora izdelek, da pride od proizvajalca do končnega porabnika. Med proizvajalci in končnimi porabniki je množica tržnih posrednikov. Tako trgovci na debelo in drobno kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga preprodajajo (Kotler, 1998, str. 456). Predstavniki proizvajalcev, posredniki ali zastopniki iščejo kupce in se pogajajo v imenu proizvajalcev. Transportna podjetja olajšajo pretok blaga na tržnih poteh. Na tržnih poteh nastopajo tudi izvajalci, ki olajšajo pretok blaga, to so transportna podjetja, neodvisna skladišča, ki pomagajo pri poteku distribucije, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last in se ne pogajajo o nakupih in prodajah (Kotler, 1998, str. 457). Odločitev o pravi prodajni poti je kritičnega pomena, saj je ta komponenta trženjskega spleta manj fleksibilna in je spreminjanje odločitev glede tržnih poti povezano z visokimi stroški in obveznostmi (Czinkota et al., 2001, str. 449).

Trženje preko neposredne tržne poti je najprimernejše v obliki internetne prodaje, vendar menim, da je potrebno najprej doseči prepoznavnost in zaupanje s pomočjo prepoznavnih posrednikov, kasneje pa se lahko podjetje samo odloči za to obliko prodaje. Na začetku

predlagam prodajo švedskim trgovskim posrednikom; grosistom, ki bi prodajali blago trgovcem na drobno.

Tabela 10: Delež prodaje zdrave prehrane, naravnih zdravil, vitaminov, mineralov in naravne kozmetike po posameznih distribucijskih kanalih, leta 2002 in 2006

Kanal	Delež prodaje v % 02	Delež prodaje v % 06
Specializirane trgovine	36 %	38 %
Samopostrežne trgovine z živili	33 %	27 %
Lekarne	21 % ¹	17 %
Spletna prodaja (po pošti)	7 %	16 %
Drugo (terapevti itd.)	3 %	2 %

¹ prodaja naravnih zdravil, vitaminov in mineralov

Vir: Marknadsfakta, 2007.

Prehranska dopolnila in naravna zdravila so na Švedskem prisotna na približno štirih različnih kanalih, v samopostrežnih trgovinah, lekarnah, specializiranih trgovinah in spletnih prodajalnah. Predlagam kombinacijo samopostrežnih živilskih trgovin, lekarn in spletne prodaje, glede na to, da prodaja preko tega kanala raste, kar je razvidno iz Tabele 10. Nastop v specializiranih trgovinah je povezan z dodatnimi stroški in večjo konkurenco na samih policah.

6.2.4.1. Samopostrežne trgovine

Na Švedskem največje 3 verige supermarketov pokrivajo skoraj celoten trg. V letu 2004 so pokrivalo trgovske verige Coop, Axfood in ICA 95 % celotnega trga (Mühlbacher, Leihs, Dahringer, 2006, str. 519).

Predlagam prisotnost Medexa v vseh treh trgovskih verigah za pokritje večine trga in doseganje prepoznavnosti. V primeru, da to ni mogoče, priporočam izbiro Axfood in ICA. ICA predvsem zaradi hipermarketov, le-teh ima 53, in je bolj primerna oblika za večje, tedenske nakupe. Trgovska veriga ICA ima skupaj 1.390 prodajaln (Interim report for ICA AB, 2007, str. 6). Axfood večjih hipermarketov nima, ima pa zelo priročne lokacije, skupno 306 prodajaln (Interim report Axfood AB, 2007, str. 4). V trgovskih verigah obstaja poseben oddelek za prehranska dopolnila in zdravila. V primeru dovoljenja in možnosti vpliva predlagam postavitev Medexovih izdelkov poleg ostalih proizvodov, na primer čajev ali medu.

Trgovine na drobno oskrbujeta trgovec na debelo in distributer *Valora Trade Sweden* ter *Abba sea food AB* (distributer). Večji konkurenti imajo lastno distribucijo in prodajajo svoje izdelke neposredno trgovskim verigam (*Midelfart Sonneson AB, Collett Pharma, Nycomed, Oriola AB, Biofood*).

6.2.4.2. Lekarne

V celotni državi je 900 lekarn. Apoteket ne uvaža zdravil sam, ampak mu jih dobavljajo bodisi neposredno proizvajalci na Švedskem bodisi grosista *Kronans Droghandel* in *Tamro*. Torej bi bilo potrebno v primeru prodaje Medexovih izdelkov na švedski trg sodelovanje z enim od navedenih grosistov. Tamro ima večinski, 70 % tržni delež farmacevtskega trga na Švedskem (Spletna stran Apoteket, 2007; Spletna stran podjetja Tamro, 2007; Spletna stran podjetja Kronans Droghandel, 2007). Lekarne so sestavljene iz dveh delov, en del je za zdravila na recept, drugi del je samopostrežen. Slabost lekarn je, da ni prostora za najrazličnejše izdelke, tako da so v lekarnah na voljo le nekateri predstavniki določenih kategorij izdelkov, prednost pa je samopostrežna izbira izdelkov.

6.2.4.3. Specializirane trgovine

Na Švedskem je približno 490 trgovin z zdravo prehrano. Od tega jih je 115 povezanih v verigo Life, 45 v verigo Hälsokraft in 45 v verigo Naturapoteket (Marknadsfakta, 2007). Podjetje se lahko odloči za prisotnost v specializiranih trgovinah kasneje, v namen višjega pozicioniranja. Nastopanje v avtoriziranih specializiranih trgovinah je povezano z dodatnimi stroški, ki jih opisujem v Prilogi 5.

Glavni distributerji, ki oskrbujejo panogo naravnih zdravil in prehranskih dopolnil so *HKC Egenvård*, *Hans Frejborg AB*, ter *Hälsokostcentralen* (Marknadsfakta, 2007).

6.2.4.4. Spletna prodaja

Glede na to, da se spletna prodaja raste (glej Tab. 10, str. 38), predlagam prodajo izdelkov preko tega kanala. Poleg prisotnosti v lekarniški spletni trgovini predlagam izbiro tudi ostalih spletnih trgovin, ki so na voljo.

Pred izvedbo tržno-komunikacijskega načrta je potrebno določiti prodajne in komunikacijske cilje, pri tem pa upoštevati, da tržno komuniciranje ni edini dejavnik, ki vpliva na prodajo in da se učinki prenašajo v naslednja obdobja.

Za oceno pokritja začetne investicije prilagoditve celotnega trženjskega spleta, priporočam izdelavo analize odplačevanja (*angl. payback analysis*), izračun kdaj bodo koristi izplačale stroške. Za oceno pokritja ostalih stroškov nastopanja na tem trgu predlagam izdelavo analize stroškov in koristi (*angl. cost-benefit analysis*).

7. STRATEGIJA VSTOPA

Podjetje ima na izbiro vrsto oblik in načinov vstopa, ki sestavljajo celovito strategijo vstopa na izbrani trg. Delimo jih v tri glavne skupine: izvozne, pogodbene in investicijske. Med seboj se razlikujejo glede na stopnjo *tveganja*, *kontrole* in *fleksibilnosti* podjetja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138).

Pri izvoznih oblikah gre za eksternalizacijo virov. Izdelki oziroma storitve so običajno izdelani na domačem trgu ali v tretjih državah, ki nato bodisi prek posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg. Izvoz je tudi sicer začetna oblika internacionalizacije podjetja, povezana je namreč z najnižjim tveganjem, visoko fleksibilnostjo spremembe oblike vstopa, zato pa se na drugi strani sooča z nizko stopnjo nadzora. Naslednja stopnja je pogodbeno oblika, kjer je tveganje in nadzor deljeno, prav tako je deljeno tudi lastništvo. V primeru investicijskih, naložbenih oziroma hierarhičnih oblik vstopa podjetje vse vire internalizira, to pomeni, da v celoti tudi prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Podjetje ima torej visoko stopnjo nadzora, ob tem pa se sooča z visokim tveganjem. Zelo težko je tudi spremeniti njegovo obliko, potem ko je naložba že izvedena, gre za nizko fleksibilnost naložb (Makovec, Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138-182; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 51-78).

7.1. Dejavniki izbire vstopne strategije

Podjetje mora pri izboru načina in oblike poslovanja upoštevati različne dejavnike. Najpomembnejše skupine dejavnikov so: notranji dejavniki, zunanji dejavniki, značilnosti in posebnosti oblike vstopa ter posebnosti transakcijskih dejavnikov. Dejavnike povzemam po Hollensenu, 2004, str. 280-284:

7.1.1. Notranji dejavniki

- Velikost podjetja

Podjetje se po kriteriju števila zaposlenih uvršča med srednja podjetja, glede na letne prihodke pa med velika podjetja (na račun izvoza) (Poslovni imenik Kompas, 2007).

- Izkušnje v mednarodnem poslovanju

V mednarodnem poslovanju ima izkušnje, vstopilo je že na italijanski, hrvaški, nemški, avstrijski, švicarski trg, ter v Bosno in Hercegovino, Kanado, Japonsko, Srbijo, Črno goro (Poslovni imenik Kompas, 2007). Vstop na švedski trg bi glede na tradicionalni tržni pristop teorije internacionalizacije pomenil izkoriščanje konkurenčne prednosti, možnosti in priložnosti na tujem trgu, pri čemer je podjetje v prednosti med drugim tudi zaradi stroškovne učinkovitosti.

- Izdelek

Predlagam "obogatitev" izdelkov, izdelavo iz najkakovostnejših sestavin. Potrebna je adaptacija obstoječe embalaže, ki pa se lahko uporabi tudi na ostalih trgih. Sicer je že nespremenjen izdelek dovolj diferenciran.

7.1.2. Zunanji dejavniki

- Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom

Sociokulturne razlike med švedskim in slovenskim okoljem vsekakor obstajajo, vendar niso tako velike, da bi zahtevale zahtevnejše oblike vstopa.

- Deželno tveganje

Švedska po podatkih Euromoney sodi v A razred tveganosti, kar pomeni, da obstaja nizko deželno tveganje, sicer dosega 94 točk, kjer 0 pomeni največje tveganje, 100 pa najmanjše. Zato je primernejša tudi za zahtevne oblike vstopa (Izvozno okno, 2007).

- Obseg in rast trga

Trg je že v letošnjem letu velik in iz leta v leto raste, tudi v prihodnje bo najverjetneje rasel, predvsem na račun staranja prebivalstva, zaupanja v naravne proizvode, skrbi za zdravje, zdravstvene osveščenosti porabnikov. Ti indikatorji opravičujejo obsežnejšo investicijo virov podjetja.

- Neposredne in posredne trgovinske omejitve

Prednost je povezava v EU, kar nekoliko zniža omejitve, in do določene stopnje poenoti pravila. S specifičnimi zakoni, je namreč vstop možen le podjetjem, ki zagotavljajo kakovost, varnost, učinkovitost naravnih zdravil, ki so kulturološko blizu in ki so finančno sposobna za vstop. V okviru prehranskih dopolnil, so omejitve manjše. V teh primerih je smiselno uporabljati pogodbene oblike vstopa.

- Intenzivnost konkurence

Posredna konkurenca je močna, vendar manj ogroža podjetje, ki se s svojimi izdelki od konkurence razlikuje. Neposredna konkurenca je šibka. To dejstvo ponuja možnost poseganja po zahtevnejših oblikah vstopa.

- Dostopnost členov in oblik tržnih poti

Tržne poti so dostopne, na voljo je dovolj posrednikov – distributerjev, edini problem, ki tu nastaja, je, da v primeru odločitve za več kanalov pokrivanja trga ne bi zadoščal en distributer. Ta dejavnik ne namiguje na lastniške, investicijske oblike vstopa.

7.1.3. Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa

Pri tem sklopu dejavnikov je pomembno, ali je podjetje nagnjeno k tveganju ali ne. Bolj kot je oblika vstopa zahtevna z vidika obsega investicije virov, večje je tudi tveganje, zato je pomembno, kako je usmerjen menedžment mednarodno delujočega podjetja. Bolj kot je menedžment podjetja nagnjen k tveganju, bolj zahtevne so oblike vstopov na trge, večja je njihova intenzivnost in dinamika ter fleksibilnejša so prilagajanja novim izzivom ali potrebam trga. Menedžment podjetja ni nagnjen k tveganju, posluhuje se predvsem izvoznih oblik vstopa na tuje trge.

7.1.4. Posebnosti t. i. transakcijskih dejavnikov

Internalizirani viri mednarodnega poslovanja podjetja. Gre za pomen neotipljivih, nevidnih, podjetju specifičnih virov podjetja. Podjetje s specifičnim znanjem, tradicionalnim razvojem posebne kategorije naravnih izdelkov, ki so diferencirani, in menedžerskim znanjem dosega konkurenčno prednost, ki je ob nenehni kombinaciji ostalih virov, dejavnikov zagotavljanja vrhunske kakovosti lahko tudi dolgoročno vzdržljiva. Predvsem ta dejavnik opravičuje bolj zahtevne oblike vstopa.

7.2. Možne strategije vstopa

Približno polovica dejavnikov nakazuje na izbiro zahtevnejše in približno enak delež dejavnikov na izbiro manj zahtevne strategije vstopa.

7.2.1. Neposredni izvoz

Neposredni izvoz predstavlja neposreden stik proizvajalca izdelka s prvim posrednikom, tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnem trgu; podjetje, ki prevzema vlogo posredovanja na ciljnem trgu, je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek/storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnem trgu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145).

Podjetje lahko trži svoje izdelke na treh prodajnih poteh, pri čemer vsako pot oskrbuje drug distributer. Pomembno je, da izkorišča distribucijsko mrežo obstoječih distributerjev, saj je sicer distribucija v državi, kjer so razdalje velike, povezana z visokimi stroški. Podjetje lahko prodaja svoje izdelke najmanj enemu in največ štirim različnim distributerjem. Glavna slabost te oblike poslovanja je pomanjkanje nadzora nad trženjskim spletom.

Podjetje lahko prodaja izdelke distributerjem ali zastopnikom, pri čemer predlagam izbor večjega, neodvisnega distributerja, ki dosega ekonomije obsega v oskrbovanju trgovin na drobno. V primeru prodaje distributerjem, ki proizvajajo izdelke, ki niso povezani s prehranskimi dopolnili in zdravili (na primer Abba Sea Food AB), je prenos odgovornosti za tržno komuniciranje težje. Nižja je vpletenost in strah pred morebitnim posnemanjem. Valora Trade Sweden lahko prevzame odgovornost za celotno trženje izdelkov saj je zastopnik nekaterih prehranskih dopolnil oziroma zdravil, vendar obstaja tveganje glede posvečanja pozornosti posameznim izdelkom različnih proizvajalcev. Pri oskrbovanju lekarn, se je potrebno povezati z enim od distributerjev, ki ta kanal oskrbujejo (glej str. 39).

7.2.2. Predstavništvo

Najpreprostejšo obliko prisotnosti lahko izvozno podjetje doseže s predstavništvom. Predstavništvo nima samostojnega pravno-formalnega statusa, direktna prodaja ni dovoljena, zato tudi ni podvržen davkom v tuji državi. Posli (izdaje računov) potekajo preko domicilnega podjetja. Vloga predstavnika v tuji državi je oblikovanje in vzdrževanje dolgoročnih odnosov s pridobljenimi strankami, potencialnimi kupci, obstoječimi kupci, oziroma pomembnimi posredniki. Njegova vloga je tudi pridobivanje informacij o trgu, ki jih deli z domicilnim podjetjem. Tako ima podjetje večji nadzor nad trgom, vpogled v informacije, stanje, potrebe in razvoj (Mühlbacher, Leihs, Dahringer, 2006, str. 419).

Predstavništvo podjetja ne izvaja komercialnih aktivnosti, dovoljen je marketing (glej str. 6). Potrebo po tovrstnem predstavništvu vidim predvsem zaradi neprepoznavnosti segmenta izdelkov. Lokalni zastopniki, o izdelkih nimajo toliko znanja in informacij, kot jih ima podjetje samo. Potrebna je vzpostavitev dolgoročnega odnosa, na podlagi katerega si lahko podjetje ustvari in obdrži dolgoročno konkurenčno pozicijo na tem trgu. V tem primeru se

lahko v večji meri uresničuje strategija matičnega podjetja, v zameno pa prenos novih znanj, informacij o trgu, opažanj in novih trendov matici podjetja. Slednje je zelo pomembno za dolgoročno krepitev, zagotavljanje in ohranjanje konkurenčne pozicije v razvoju prehranskih dopolnil in zdravil. Trendi tega razvitega trga navdihujejo celoten evropski prostor. Slabost tovrstne strategije so visoke plače, ki so za državo značilne.

Potrebna je vzpostavitev in ohranjanje dolgoročnih odnosov:

Farmaceuti in zdravniki: Potrebna predstavitev linije farmacevtom, ki so v neposrednem stiku s potencialnimi končnimi kupci. Priporočam tudi sodelovanje pri objavi publikacij namenjenih zdravnikom.

Končni kupci: V primeru prisotnosti v samopostrežnih prodajalnah, kjer kupci izbirajo med izdelki brez nasveta prodajalcev, in glede na to, da izdelki še niso v splošni rabi, je informiranje kupcev večjega pomena in z njimi vzpostaviti dolgoročen odnos, odgovarjanje na njihova vprašanja in jim nuditi pomoč pri izbiri izdelkov glede na različne indikacije.

8. SKLEP

Podjetje Medex d.d. v prehrambeni živilsko-predelovalni industriji zapolnjuje pomembno globalno tržno nišo. S kategorijo izdelkov na podlagi čebeljih pridelkov se v panogi prehranskih dopolnil in naravnih zdravil loči od ostalih konkurentov na švedskem trgu. Švedskim porabnikom lahko ponudi prehranska dopolnila in zdravila dobrega okusa. Dober okus jih loči od ostalih konkurenčnih izdelkov, ki so običajno brez okusa. S kakovostnimi izdelki, dobrega okusa, užitek, lastnostmi, ki so v skladu s švedskimi vrednotami, lahko doseže pozitivno vrednost in sprejemanje s strani švedskih porabnikov. Diferenciacija izdelkov lahko predstavlja prednost pred ostalimi konkurenti. Ta prednost pomeni izziv podjetju, saj to dejstvo nakazuje na to, da porabniki izdelka ne poznajo. V primeru vstopa bi bilo potrebno veliko sredstev vložiti v trženje in zagotovitev konkurenčnega položaja na tem trgu. Potrebno je doseganje prodaje za pokritje stroškov povezanih z nastopom na trgu. Ena od ovir je avtorizacija za trženje, le-ta predstavlja večjo oviro za vstop potencialnim konkurentom, kot Medexu, v primeru, da standardov ne dosežajo. Trg je sprejemljiv do diferenciranih, izbranih, kakovostnih izdelkov, na trgu ni prostora za nediferencirane proizvode, kar pomeni, da je v prednosti prej vstopajoče podjetje. Sicer pa je trg privlačen zaradi visokega standarda, panoga pa predvsem zaradi rasti.

Pri oblikovanju trženjskega spleta predlagam kombinacijo poudarka na dobrem okusu, z izkazovanjem, dopolnjevanjem dimenzije kakovosti s simboli zaupanja, ki so poznani in cenjeni v švedskem prostoru.

V prvi fazi se lahko podjetje, glede na to, da nerado tvega, odloči za neposredni izvoz, prodajo lokalnim zastopnikom ali distributerjem. Poleg distribucije je v primeru neposrednega izvoza distributer oziroma zastopnik odgovoren za trženje izdelkov.

V drugi fazi priporočam obliko predstavništva podjetja z lokacijo na švedskem trgu, ki bi vzdrževalo dolgoročne odnose s kupci. Ta investicijska oblika predstavlja najenostavnejšo obliko prisotnosti na tujem trgu, saj naročila potekajo še vedno preko matičnega podjetja.

Odločitev za investicijsko obliko predlagam predvsem zaradi dejstva, da je neposredna konkurenca šibka, panoga rastoča in segment izdelkov (naravna zdravila) specifičen, nepoznan s strani švedskih porabnikov ter nizkega tveganja, ki je za Švedsko značilno. Stanje na trgu torej opravičuje večje investicije. Pomembno je, da podjetje prevzame nadzor nad trženjem izdelkov, predvsem zaradi večje vpletenosti, oblikovanja strateške pozicije na tem trgu. Aktivna vloga podjetja v trženju lahko pripomore k zaznavanju t.i. "višje vrednosti" s strani porabnikov. Investicijska oblika omogoča podjetju vpogled in nadzor nad trgov. Še vedno pa obstaja tveganje, predvsem glede naklonjenosti švedskih porabnikov do Medexovih izdelkov. Ker je investicijska oblika povezana z večjim tveganjem, manjšo fleksibilnostjo virov in ker podjetje do sedaj ni naklonjeno k tveganju, priporočam najpreprostejšo obliko investicijske oblike vstopa, obliko predstavništva. V primeru sprejemanja, se lahko kasneje podjetje odloči tudi za lastno prodajno podružnico (lahko v obliki lastne spletne prodajalne). V primeru doseženega zaupanja in morebitne zvestobe pri švedskih porabnikih, se lahko uporaba njihovih izdelkov nadaljuje tudi v starejšem obdobju ciljne skupine, kar je pomembno zaradi staranja prebivalstva in večje naklonjenosti do tovrstnih izdelkov v tem obdobju.

Potrebna je izdelava analize odplačevanja, izračun kdaj bodo koristi izplačale stroške in sprotnih analiz stroškov in koristi. Ob tem je potrebno upoštevati pozitivne učinke ob vstopu na celoten skandinavski trg ter strateške cilje podjetja; pomen lastnega nadzora podjetja nad trženjem in razvojem izdelkov, predvsem v smislu dolgoročne strategije podjetja, katere cilj ni zgolj proizvodnja.

V sklepu lahko potrdim hipotezo, da možnosti vstopa podjetja Medex d.d. na švedski trg obstajajo. Podjetje lahko predvsem z API programom zapolni vrzel v okviru prehranskih dopolnil in naravnih zdravil. Vstop je povezan z visoko investicijo (stroški prevoza, sodelovanja, plačilo avtorizacije, trženja), ki je v primeru lastnega predstavništva nekoliko večja (visoke plače). Predpostavljam, da sprejemanje izdelkov s strani švedskih porabnikov, investicija, prinese dobičke na dolgi rok. Glede na to, da se na tem trgu podjetje še ne sooča z vzporedno konkurenco, lahko samo ustvari in definira podsegment v okviru prehranskih dopolnil in zdravil iz čebeljih pridelkov, predvsem z aktivno vlogo v trženju. Tako lahko predvsem na dolgi rok koristi vstopa odtehtajo ovire. Le vpogled v stanje na trgu lahko doprinese pri dolgoročni strategiji podjetja, doseganju in obrambi vzdržljive konkurenčne prednosti.

Podjetju predlagam, da na švedski trg vstopi v letu 2008, oziroma čim prej, tu namreč velja pravilo: "Kdor prvi pride, prvi melje!" (glej str.12).

LITERATURA

1. Barinaga Ester: Swedishness through lagom, Can words tell us anything about a culture?. Stockholm : The Centre for Advanced Studies in Leadership. School of Economics, 1999. 17 str.
2. Barney J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, London, 17(1991), 3, str. 99-120.
3. Belch George Eugene, Belch Michael A.: Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective. Boston (Mass.): Irwin/McGraw-Hill, 1999. 762 str.
4. Bharadway Sudar G., Varadarajan Rajan P., Fahy John: Sustainable Competitive Advantages in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, London, 57(1993), 10, str. 83-98.
5. Catalan Matamoros J. Daniel, Axelsson Runo, Strid Jan: How do newspapers deal with health in Sweden?. A descriptive study. *Patient Education and Counseling – Elsevier*, Shannon Town, 67(2007), 1/2, str. 78-83.
6. Chee Harnold, Harris Rod: Global Marketing Strategy. London : Financial times Management, 1998. 711 str.
7. Coyne Kevin P.: Sustainable Competitive Advantage: What it is, What it isn't. *Business Horizons*, Kokomo, 29(1985), 1/2, str. 54-61.
8. Czinkota R. Michael et al.: Global Business. Third edition. Orlando : Harcourt College Publishers, 2001. 581 str.
9. Färnlöf Åke: The Health food situation in Sweden. Stockholm: Hälsokostrådet. [URL: <http://www.halsokostradet.se/Mallar/standardmall.aspx?SidID=10057>], januar, 2003.
10. Grankvist Gunne, Lekedal Hans, Marmendal Maarit: Values and eco- and fair-trade labelled products. *British Food Journal*, Cardiff, 109(2007), 2, str. 169-181.
11. Hofstede Geert: Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2. izdaja. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 596 str.
12. Hollensen Svend: Global Marketing: a Decision-Oriented Approach. 3. izdaja. Harlow : Prentice Hall / Financial Times, 2004. 717 str.
13. Hollensen Svend: Marketing Planning: A global perspective. London : McGraw – Hill Education, 2006. 455 str.
14. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje, v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV Založba, 2001. 338 str.
15. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 347 str.
16. Johnson Chantelle: Regulatory Schemes of Natural Health Products: Nationally and Internationally. Working paper #7. Saskatoon : Centre for Studies in Agriculture, Law and Environment, 2002. 92 str.
17. Kaltnekar Zdravko: Organizacija delovnih procesov. 2. izdaja. Kranj : Moderna organizacija, 1989. 360 str.

18. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
19. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. 2. popravljena izdaja. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
20. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV založba, 2004. 706 str.
21. Kozlevčar Boris: Vzdržljive konkurenčne prednosti v storitveni dejavnosti. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 41 str.
22. Lesjak Jasmina: Nov izdelek – od zamisli do uvedbe na trg. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 83 str.
23. Lin C.A.: "Cultural values reflected in Chinese and American television advertising". Journal of Advertising, Ames, 30(2001), 4, str. 83-94.
24. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 481 str.
25. Makovec Brenčič et al.: Mednarodno poslovanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 175 str.
26. Messerer M., Johansson S-E., Wolk A.: Original Communication: Sociodemographic and health behaviour factors among dietary supplement and natural remedy users: European Journal of Clinical Nutrition. London, 55(2001), 12, str. 1104-1110.
27. Moran Ph. D. & Strip J.D.: Dynamics of successful international Business Negotiations. New York : Gulf Publishing Company, 1991. 250 str.
28. Mubeen M. Aslam: Are You Selling the Right Colour? A Cross-cultural Review of Colour as a Marketing Cue. Journal of Marketing Communications. London, 12(2006), 1, str. 15-30.
29. Mühlbacher Hans, Leihls Helmuth, Dahringer Lee: International management: A Global perspective. London : Thomson Learning, 2006. 737 str.
30. Müller S., Kornmeier M.: Strategisches Internationales Management. München : Verlag Vahlen, 2002. 698 str.
31. Porter Michael E.: Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 str.
32. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana : GV Založba, 2005. 531 str.
33. Rae David: Getting better value for money from Sweden's healthcare system. Economics department working papers No. 443. Pariz : OECD, 2005. 39 str.
34. Rojšek Iča, Starman Danijel: Temelji trženja – vodič po predmetu. 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 50 str.
35. Skrt Branka: Internacionalizacija – širitev poslovanja preko meja. Kako prodreti na tuje trge?. Ljubljana: Obrtnik.
[URL: <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=1648>], marec 2005.
36. Snoj Boris: Embalaža sestavina politik izdelkov in komuniciranje v marketingu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1981. 269 str.
37. Torjusen H., et al.: "Food system orientation and quality perception among consumers and producers of organic food in Hedmark County, Norway". Food Quality and Preference, Amsterdam, 12(2001), 3, str. 207-216.

38. Trompenaars Fons: Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London : Nicholas Brealey, 1993. 177 str.
39. Tuncer Burcu: From Farm to Fork? Means of Assuring Food Quality. An analysis of the European food quality initiatives. IIIIEE Report No. 14. Lund, 2001, 124 str.
40. Waaseth Marit, Elise Eggen Anne, Grimsgaard Sameline: Natural remedies in Scandinavia – authorization and sales. Pharm World Science, Dordrecht, 29(2007), 3, str. 137-145.
41. Wheeler Joanna, Geneviève Michaux: Herbal remedies. Life Sciences Law & Business, str. 21-23.
[URL: <http://traditionalmedicines.info/EURegulatory.pdf>], October/November 2004.
42. Wiles J.A., Wiles C.R., Tjernlund A.: "A comparison of gender role portrayals in magazine advertising. The Netherlands Sweden, and the USA". European Journal of Marketing, Amsterdam, 1995, Vol. 29 No.11, str. 35-49.

VIRI

1. Absolutely Swedish – Outlining a National Character: Sverige turism.
[URL: <http://www.sverigeturism.se/smorgasbord/smorgasbord/culture/swedish/>], 20.6.2007.
2. Application and documentation. Medical Products Agency.
[URL: http://www.lakemedelsverket.se/Tpl/NormalPage_____2165.aspx], 2.9.2006.
3. Basic data. Country profile Sweden: The Economist Intelligence Unit Limited.
[URL: <http://www.eiu.com>], 14.6. 2006.
4. Drugs or Herbal Remedy?. Uppsala Universitetet.
[URL: <http://www.linnaeus.uu.se/online/pharm/naturlakemedel.html>], 10.6. 2007.
5. eGovernment in Sweden: eGovernment Factsheets. Version 8.0.
[URL: <http://ec.europa.eu/idabc/egovo>], maj 2007.
6. Evro območje - zблиževanje ali razhajanje?. Obvestilo poslancem št. 9/2007. Prispevek Švedskega parlamenta, Bruselj 28. februar – 1. marec 2007.
[URL:http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/cm/648/648451/648451sl.pdf], 28. februar – 1. marec 2007.
7. Evropsko sodišče pravice EJC o švedskem monopolu prodaje zdravil brez recepta. Kemofarmacija.
[URL:http://www.kemofarmacija.si/si/?id=produkti&sub=Promet_zdravil_v_tujini&articleID=%7B058CA330-0149-A637-3353-EAD5CDAB2DF0%7D&offset=60], 12.1.2005.
8. Eurostat. Science and Technology.
[URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>], 15.6.2007.
9. Geert Hofstede. Cultural Dimensions. Sweden.
[URL: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_sweden.shtml], 2003.
10. Import and Export: National Food Administration = Livsmedelsverket.
[URL: http://www.slv.se/templates/SLV_MiddlePage.aspx?id=16414&epslanguage=EN-GB], 15.6.2007.

11. Interim report Axfood AB, January 1 – March 31, 2007. 13 str.
[URL: http://www.axfood.se/oliver_upload/upl13426-Interim%20report%20Axfood%20AB%20Q1%202007.pdf], 1.1. – 31.3.2007.
12. Interim report for ICA AB, January 1 – March 31, 2007. 11 str.
[URL: <http://www.pirab.se/FTP/Kund9779/ICAWebb/EN-2007-05-15-07-45/070515%20ICA%20AB%20interim%20report%20Q1%202007.pdf>], 1.1. – 31.3.2007.
13. Interni podatki podjetja Medex d.d., 2007.
14. IRM Sweden.
[URL: [http://www.irm-media.se/irm/\(125p3q45lfutsyrpok01yr45\)/about_irm.aspx](http://www.irm-media.se/irm/(125p3q45lfutsyrpok01yr45)/about_irm.aspx)], 10.7.2007.
15. Izvozno okno.
[URL: <http://www.izvoznookno.si>], 10.6.2007.
16. Konsumentverket = The Swedish Consumer Agency.
[URL: <http://www.english.konsumentverket.se/mallar/en/startsidan.asp?lngCategoryId=646>], 10.7.2007.
17. Ministry of finance Sweden.
[URL: <http://www.sweden.gov.se>], 16.6.2007
18. New legislation 2005-2006: Medical Products Agency = Läkemedelsverket.
[URL: http://www.lakemedelsverket.se/Tpl/NormalPage__2169.aspx], 15.6.2007.
19. OTC Pharmaceuticals in Sweden: Industry profile: Datamonitor. 20 str.
[URL: <http://www.datamonitor.com>], december 2006.
20. Poslovni imenik Kompas.
[URL: <http://www.kompass.com>], 10.6.2007.
21. Politics. Country profile Sweden: The Economist Intelligence Unit Limited, 2007.
[URL: <http://www.eiu.com>], 14.6. 2006.
22. Quantitive impact of the regulation on TV advertising markets in EU Member States, EEA countries, the new Member States and a number of third party countries. Sweden – Report 3 (15/18) Stages B and C V.3.3., Carat. 44 str.
[URL: <http://ec.europa.eu/avpolicy/docs/library/studies/2003/44-03-re-sweden.pdf>], junij 2004.
23. Spletna stran Agencije za zdravila.
[URL: <http://www.lakemedelsverket.se>], 20.6.2007.
24. Spletna stran Apoteket.
[URL: <http://www.apoteket.se>], 10.6.2007.
25. Spletna stran Biodlarna.
[URL: <http://www.biodlarna.se>], 12.6.2007.
26. Spletna stran KRAV.
[URL: <http://www.krav.se/>], 12.7.2007.
27. Spletna stran podjetja Active Care.
[URL: <http://www.activecare.com>], 12.6.2007.
28. Spletna stran podjetja Apimab.

- [URL: <http://apimab.com>], 14.6.2007.
29. Spletna stran podjetja Bidro ApS.
[URL: <http://bidro.dk>], 14.6.2007.
 30. Spletna stran podjetja Biokraft.
[URL: <http://www.biokraft.se>], 12.6.2007.
 31. Spletna stran podjetja Bio Medica.
[URL: <http://www.biomedica.se>], 12.6.2007.
 32. Spletna stran podjetja Boehringer Ingelheim AB.
[URL: <http://www.boehringer-ingelheim.se/>], 14.6.2007.
 33. Spletna stran podjetja Cederroth International AB.
[URL: <http://www.cederroth.com>], 12.6.2007.
 34. Spletna stran podjetja Collet Pharma.
[URL: <http://www.collettpharma.no/>], 15.6.2007.
 35. Spletna stran podjetja Friggs AB.
[URL: <http://www.friggs.se>], 12.6.2007.
 36. Spletna stran podjetja Hela pharma Sverige AB.
[URL: <http://helapharma.se>], 12.6.2007.
 37. Spletna stran podjetja Kronans Droghandel.
[URL: <http://www.kd.se>], 15.7.2007.
 38. Spletna stran podjetja Medex d.d. Ljubljana.
[URL: <http://www.medex.si>], junij, 2007.
 39. Spletna stran podjetja Mezina.
[URL: <http://www.mezina.se>], 15.7.2007.
 40. Spletna stran podjetja Peter Möller.
[URL: <http://www.petermoller.no>], 12.6.2007.
 41. Spletna stran podjetja Pharbio Medical International.
[URL: <http://www.pharbio.cederroth.com>], 12.6.2007.
 42. Spletna stran podjetja Svenska Bioforce.
[URL: <http://www.bioforce.se>], 12.6.2007.
 43. Spletna stran podjetja Tamro.
[URL: <http://www.tamro.se>], 15.7.2007.
 44. Standards for KRAV certified production. 109 str.
[URL: <http://arkiv.krav.se/arkiv/regler/StandardsJanuary2007.pdf>], januar, 2007.
 45. Spletna stran podjetja Valora Trade Sweden.
[URL: <http://www2.valoratrade.se>], 12.6.2007.
 46. Statistics Sweden.
[URL: <http://www.scb.se>], 15.6.2007.
 47. Svenska Tidningar: The Northerner.
[URL: http://www.northerner.com/html/mag_3.html], 19.6.2007.
 48. Marknadsfakta: Hälsokostradet = Svet za zdravo prehrano.
[URL: <http://www.halsokostradet.se/Mallar/standardmall.aspx?SidID=10049>], 27.3.2007.

49. Sweden Forecast: Food, Beverages and Tobacco Forecast December 2005: The Economist Intelligence Unit Limited.
[URL: <http://www.eiu.com>], december 2005.
50. Taxes in Sweden: Invest in Sweden, ISA.
[URL: http://www.isa.se/upload/english/FactSheets/Taxes_in_Sweden.pdf], 16.6.2007.
51. The National Food Administration, Food Legislation and Food Control in Sweden. Food Legislation and Food Control in Sweden. SAS Institute Sverige.
[URL:
http://english.ust.is/media/ljosmyndir/matvaeli/Sweden_visitorsinfoenglish20040825.pdf],
25.8.2004.
52. Wikipedia: The Free Encyclopedia.
[URL: <http://en.wikipedia.org/wiki>], 30.6.2007.

PRILOGE

PRILOGA 1: SLOVARČEK IZRAZOV IN KRATIC	1
PRILOGA 2: KONKURENCA	2
PRILOGA 3: POLITIČNO, DEMOGRAFSKO OKOLJE	5
PRILOGA 4: DEFINICIJA NARAVNEGA IN ZELIŠČNEGA ZDRAVILA IN POSTOPEK REGISTRACIJE	6
PRILOGA 5: AVTORIZIRANE PRODAJALNE Z ZDRAVO PREHRANO	7
PRILOGA 6: PLAČE	8
PRILOGA 7: HOFSTEDEJEVA TIPOLOGIJA KULTURE	8
PRILOGA 8: TRŽNE POTI PANOGE IN REGULACIJE V EU	8
PRILOGA 9: DEMOGRAFSKA STRUKTURA ŠVEDSKE	10
PRILOGA 10: KRAV	10
PRILOGA 11: MALOPRODAJNE CENE KONKURENTOV	11
PRILOGA 12: TRŽNO KOMUNICIRANJE	11

PRILOGA 1: SLOVARČEK IZRAZOV IN KRATIC

ANGLEŠKA KRATICA	ANGLEŠKI IZRAZ	SLOVENSKI IZRAZ
EU	European Union	Evropska Unija
EMA	European Medicines Agency	Evropska agencija za zdravila
FDA	Food and Drug Administration	Urad za prehrano in zdravila
GMO	Genetically modified organism	Genetsko predelani organizmi (GMO)
GMP	Good Manufacturing Practice	Dobra proizvodna praksa
NFA	National Food Administration	Nacionalni urad za prehrano
ITC	Information and Communication Technology	Informacijsko komunikacijska tehnologija
OTC	Over the counter	Prodaja preko pulta oz. zdravila brez recepta
WHO	World Health Organization	Svetovna zdravstvena Organizacija
ROI	Return on Investment	Realizacija profita glede na investicijo

ANGLEŠKI IZRAZ	SLOVENSKI IZRAZ
Application fee	Avtorizacijska pristojbina
Disease risk reduction claims	Zagotavljanje zmanjšane tveganja nastanka bolezni
eHealth	e-zdravje
Enhanced function claims	Zagotavljanje funkcionalnosti
Fair-trade	Pravična trgovina
First-time prescriptions	Prvi recepti
Health Food Council	Svet za zdravo prehrano
Healthy Food Councils Product Control test	Poseben test kakovosti hrane
Herbal medicinal products	Zeliščna zdravila
Marketing Practices Act	Oglaševalski kodeks
Municipal Environment and Health Protection Committees	Občinski komiteji za varovanje zdravja in okolja
Nutrient claims	Zagotavljanje hranljive vrednosti
Nutrient function claims	Zagotavljanje učinkovitosti hranil
Queries on classification	Poizvedbe o klasifikaciji

ŠVEDSKI IZRAZ	ANGLEŠKI IZRAZ	SLOVENSKI IZRAZ
Hälsokostbranschens Bedömningsnämnd	Board of judgement in questions concerning marketing of health food	Komisija za presojo marketinga zdrave prehrane
Hälsokostrådet	Health Food Council	Svet za zdravo prehrano
Konsumentverket	Swedish Consumer Agency	Urad za varstvo potrošnikov
Konsumentombudsmannen	Consumer Ombudsman	Varuh potrošnikovih pravic
Läkemedelsverket	Medical Products Agency	Agencija za zdravila
Livsmedelsverket	National food administration	Nacionalni urad za prehrano
Naturläkemedel	Natural remedy	Naravno zdravilo

PRILOGA 2: KONKURENCA

1. SVENSKA BIOFORCE AB

Tabela 1: Nekateri izdelki blagovne znamke A. Vogel

ECHINAFORCE	MOLKOSAN	SABAMIN
		
<i>Prehlad (echinacea)</i>	<i>Črevesje, trebuh (sirotka)</i>	<i>Prostata (Žagasta palma)</i>








Vir: Spletna stran podjetja Bioforce, 2007.

2. CEDERROTH INTERNATIONAL AB

Blagovna znamka za trženje naravnih zdravil Pharbio



Tabela 2: Izdelki blagovne znamke Pharbio

ECHITONIL	CURBISAL	Uva-E	VALERINA	RELANA	OMEGA-3	AQUALETTE
						
Pri prehladu (Echinacea)	Prostata (Žagasta palma)	Sečila (poprova meta, regrat, gornik)	Nespečnost (baldrijan)	Pomirjanje (melisa, baldrijan)	Srce, živčni sistem (Omega-3)	PMS (njivska preslica, regrat)

Vir: Spletna stran podjetja Pharbio Medical International, 2007.

Blagovna znamka za trženje prehranskih dopolnil:





3. ORKLA ASA / MÖLLERCOLLETT AS

Tabela 3: Izdelki blagovne znamke Peter Möller

<i>Peter Möller</i>	<i>Omega-3 za moške</i>	<i>Omega-3 za ženske</i>	<i>Total</i>
			

Vir: Spletna stran podjetja Peter Möller, 2007.

Tabela 4: Izdelki blagovne znamke Active Care

<i>Active Care</i>	<i>Vitamini za odrasle</i>	<i>Vitamini za otroke</i>	<i>Prehlad (echinacea)</i>
			

Vir: Spletna stran podjetja Active Care, 2007.





Tabela 5: Izdelki, ki jih trži Collett Pharma

<i>Collett Pharma</i>	Memory, Pikasol, Tripla (Pikasol)	Sana-sol	Pronova Biocare (Triomega)	
				
Vitamini	Omega 3	*Vitaminski napitek za otroke	Omega 3 za otroke	Omega 3

*distributer Nycomed, Abba Sea Food.

Vir: Spletna stran podjetja Collett Pharma, 2007.

Tabela 6: Blagovne znamke, ki jih trži MaxMedica

Liposinol	Floradix	Omega-3	Remifemin in Femicur	Probiomax	Esberitox
					
Znižuje holesterol	Slabokrvnost (Železo)	Prehransko dopolnilo (Omega-3)	PMS (navadna konopljika)	Trebušne težave (laktobakterije)	Prehlad (echinacea)
MaxMedica*	Salus	MaxMedica	Schaper & Brümmer	MaxMedica	Schaper & Brümmer

*proizvajalec oziroma odgovoren zastopnik za proizvod









Vir: Spletna stran podjetja MaxMedica, 2007.

Tabela 7: Blagovne znamke, ki jih trži Boehringer Ingelheim AB

Venastat®	Kwai®	Sinova®	Gink-Yo®	Gericomplex®	Ginsana®
					
Za cirkulacijo (divji kostanj)	Pri prehladu (česen)	Pri prehladu (rumeni svišč, jeglič, kislica, bezgove jagode...)	Spomin, koncentracija (Ginko biloba)	Utrujenost (Panax ginseng)	Utrujenost (Panax ginseng)

Vir: Spletna stran podjetja Boehringer Ingelheim AB, 2007.

Tabela 8: Neposredna konkurenca


Kategorija	GELE ROYALE	HERSTAT (propolis)	CERNITOL	PROPOLIS
Proizvod				
Proizvajalec / BZ				
Kanali	Lastna in druge spletne trgovine	Lekarna	Lastna in druge spletne trgovine, lekarna.	Lastna trgovina, specializirane trgovine.

Vir: Spletna stran podjetij Biomedica, 2007; Cederroth International, 2007; Hela Pharma, 2007; Mezina, 2007.

Moč posameznih blagovnih znamk

V samopostrežnih trgovinah pa je značilna prevlada določenih blagovnih znamk, zato jo predstavljam v tabeli. Prevladujoče blagovne znamke niso popolni substituti Medexovim izdelkom.

Tabela 9: Samopostrežne trgovine z živili

Moč blagovnih znamk	Stopnja konkurence
  največja moč	Nizka
  srednja moč	Srednja, Srednja
   šibka moč	Srednja, Srednja, Močnejša

*Obiskani 3 različni Hemkopi iz verige Axefood, 2 hipermarketa iz verige ICA in 2 hipermarketa iz verige Coop

**Vse blagovne znamke, ki jih podjetje trži

Vir: Lastno opazovanje.

PRILOGA 3: POLITIČNO, DEMOGRAFSKO OKOLJE

Švedska je razdeljena na 21 regij, te so: Blekinge, Dalarnas, Gavleborgs, Gotlands, Hallands, Jamtlands, Jonkopings, Kalmar, Kronobergs, Norrbottens, Orebro, Ostergotlands, Skane, Sodermanlands, Stockholms, Uppsala, Varmlands, Vasterbottens, Vasternorrlands, Vastmanlands, Vastra Gotalands. Najbolj gosto so poseljeni južni deli Švedske in pas ob Baltskem morju (Basic Data, 2007).

Tabela 10: Število prebivalcev največjih krajev (na dan 31.12.2006)

Stockholm	782.885	Vasteras	132.920
Gothenburg	489.757	Orebo	128.977
Malmo	276.244	Norrkoping	125.463
Uppsala	185.187	Helsingborg	123.389
Linkoping	138.580	Jonkoping	122.194

Vir: Basic data, 2007.

PRILOGA 4: DEFINICIJA NARAVNEGA IN ZELIŠČNEGA ZDRAVILA IN POSTOPEK REGISTRACIJE

Definicija

Koncept zdravilnih zelišč je bil predstavljen v švedskem zakonu (LVFS 2003:7). Od leta 1993 so registrirani zeliščni izdelki klasificirani kot zdravila, zahteva se enaka dokumentacija in pogoji za proizvodnjo kot za ostala zdravila. Ko je dokazano, da ima proizvod učinek, ki je neškodljiv, se lahko začne prodajati kot naravno zdravilo. Zaradi prilagoditve novi EU zakonodaji, ki obravnava izrecno zeliščne zdravilne izdelke (Herbal Directive 2004/24/EC), so prilagodili svojo definicijo. Iz definicije naravnih zdravil so izločili tiste, ki vsebujejo rastlinske izvlečke in so glede na novo zakonodajo poimenovana zeliščna zdravila.

Naravno zdravilo nova definicija po 1. maju 2006 = zdravilen produkt, pri katerem aktivna sestavina naravnega izvora ni bila predolgo v postopku obdelave, predelave. Vsebuje živalski izvleček, bakterijske kulture, minerale, soli ali solne raztopine.

Zeliščno zdravilo definicija po 1. maju 2006 = so vsa naravna zdravila, ki vsebujejo aktivno sestavino rastlinskega izvora. Obstajata 2 podskupini. V prvo podskupino sodijo zeliščna zdravila z že vzpostavljeno uporabo v zdravstvu; v drugo podskupino sodijo proizvodi tradicionalne uporabe, to pomeni da obstaja bibliografski ali strokovni dokaz, da se proizvod uporablja v zdravilne namene zadnjih 30 let. Zahtevana dokumentacija ostaja za prvo podskupino enaka ne glede na novo EU zakonodajo. Pri drugi skupini pa se lahko prosilec avtorizacije, da bi izpolnjeval pogoje, kot so učinkovitost in varnost, sklicuje na dolgotrajno, tradicionalno uporabo (Färnlöf, 2003; New legislation 2005-2006; Wheeler, Geneviève, 2004).

Postopek registracije (Application and documentation, 2007)

1. Poizvedba o klasifikaciji

Vprašanje o tem, ali je proizvod klasificiran kot zdravilo se pošlje Agenciji za zdravila (Medical Products Agency). Storitev je brezplačna, zahtevne pa so informacije o sestavinah, opis kako bo proizvod prodajan, kakšna je predvidena uporaba izdelka, ime izdelka in po možnosti priložena tudi kopija pakiranja, navodila za uporabo in ves marketinški material. Izdelek se lahko uvrsti med prehransko dopolnilo v primeru, da vsebuje enako dnevno količino hranilnih snovi, ki je priporočena s strani Urada za prehrano.

2. Plačilo avtorizacijske pristojbine

Kopijo plačila je potrebno predložiti prošnji za avtorizacijo, pristojbina je veljavna 5 let.

3. Prošnja za avtorizacijo za trženje

Prošnja je lahko poslana s strani proizvajalca, ki namerava naravno zdravilo prodajati oziroma s strani njegovega zastopnika. Prošnja s predloženimi dokumenti se pošlje Agenciji za zdravila. Proizvod mora dosegati standarde *kakovosti*, proizvodnja mora potekati v skladu z navodili za proizvodne postopke, GMP, *varnosti* in *učinkovitosti*.

4. Plačilo letne pristojbine

Ko proizvod prejme avtorizacijo za marketing je potrebno plačilo letne pristojbine v naslednjem mesecu. Račun za začetne mesece nastopanja na trgu je avtomatsko poslan imetniku avtorizacijske / marketinške licence. Nato pa mora biti plačana pristojbina vsako naslednje proračunsko leto. V izjemnih primerih je lahko pristojbina zmanjšana ali preklicana.

Podrobnosti o sami prošnji in zahtevanih dokumentih, so objavljena v dokumentu LVFS 1995:18.

PRILOGA 5: AVTORIZIRANE PRODAJALNE Z ZDRAVO PREHRANO

Avtorizirane prodajalne z zdravo prehrano

V vsaki prodajalni, ki prejme znak avtorizacije je zaposlena vsak ena oseba, svetovalec/-ka. Vso zaposleno osebje, mora imeti opravljeno osnovno znanje o panogi in o proizvodih. Vsi proizvodi, prodajani v teh trgovinah, pa morajo opraviti poseben test kakovosti, ki ga izvede organizacija. Simbol avtorizacije (zastava, ki je obešena na prodajalni) pomeni profesionalen nasvet o samo-zdravljenju ali potrebni medicinski pomoči s strani šolanega, profesionalnega osebja. Lista avtoriziranih prodajaln je objavljena na svetovnem spletu (Färnlöf, 2003).

Kontrole kakovosti, financiranje organizacije

Posebna skupina za kakovost deluje znotraj Sveta za zdravo prehrano. Ta skupina je odgovorna za kontrolo kakovosti proizvodov. Skupina je sestavljena reprezentativno, vključuje trgovce z zdravo prehrano, prodajalce na debelo in strokovnjake. Člani organizacije za zdravo prehrano plačajo 4.850 švedskih kron (+ davek) za celotno kontrolo kakovosti proizvodov. Podjetja, ki se ne včlanijo v organizacijo pa plačajo 6.100 švedskih kron, pri čemer davek ni vključen. Denar mora biti nakazan pred začetkom kontrole kakovosti. Prospekt s priznanimi proizvodi, proizvodi z ustrežno kakovostjo, je na voljo v avtoriziranih prodajalnah z zdravo prehrano, prav tako pa je objavljen na spletni strani (Färnlöf, 2003).

PRILOGA 6: PLAČE

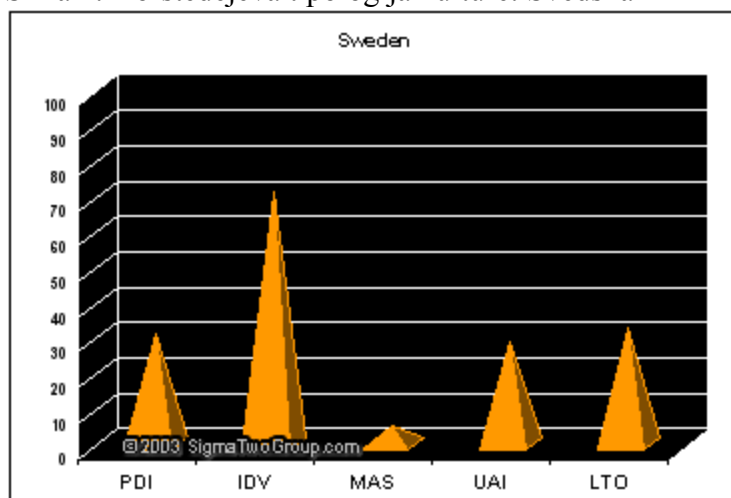
Tabela 11: Plače po sektorjih

Delovno mesto	Skupni stroški v SEK s socialnimi prispevki	Plača v SEK brez socialnih prispevkov	Mesečna neto plača v SEK
Poslovni direktor	1.500.000	1.130.000	94.200
Direktor prodaje / marketinga / financ	1.000.000	770.000	64.200
Tehnični inženir	446.000	336.000	28.000
Višji programer	387.000	290.000	24.200
Računovodja	365.000	274.000	22.800
Tajnica	344.000	258.000	21.500

Vir: Izvozno okno, 2007.

PRILOGA 7: HOFSTEDEJEVA TIPOLOGIJA KULTURE

Slika 1: Hofstedejeva tipologija kulture: Švedska



Vir: Geert Hofstede, 2003.

PRILOGA 8: TRŽNE POTI PANOGE IN REGULACIJE V EU

Tržne poti panoge

Prednost te panoge, ki je nekje vmes med zdravili in hrano je, da se lahko poslužujejo več tržnih poti, prisotni so tako v lekarnah, samopostrežnih živilskih trgovinah, kot tudi v posebnih zeliščnih lekarnah, drogerijah. To panogi vsekakor omogoča večjo prisotnost na trgu. V nekaterih državah se je za to "sivo območje" oblikoval poseben kanal distribucije. V Veliki Britaniji, Španiji in Franciji na primer obstajajo posebne lekarne, ki so med drugim namenjene tudi prodaji naravnih zdravil, imenujejo se "para lekarne" (angl. "parapharmacy").

Ker se je panoga zelo hitro razvijala, so rasla tudi podjetja, ki so želela biti udeležena pri dobičkih tega trga, razvijali so nove kombinacije sestavin, proizvajalci so razvijali nove izdelke, na drugi strani pa je vsaka vlada na svoj način izvajala nadzor. Švedska vlada je problem reševala tako, da je bila prodaja OTC izdelkov za samozdravljenje dovoljena le v lekarniški prodaji. Dovoljena je bila le prodaja v lekarnah, ki so v državnem lastništvu. Ker je bila Švedska leta 2005 obtožena diskriminatornega ravnanja, s tem ko je trgovini na drobno pridrževala pravico do prodaje zdravil brez recepta, imajo danes tudi nelekarniške trgovine pravico do prodaje OTC zdravil (Evropsko sodišče pravice EJC o švedskem monopolu prodaje zdravil brez recepta, 2005). Danes je moč kupiti zdravila brez recepta tudi v ostalih samopostrežnih prodajalnah. Prehranska dopolnila pa še zmeraj prevladujejo. Glavna razlika med naravnim zdravilom in prehranskim dopolnilom je ta, da se pri naravnih zdravilih lahko omeni, da proizvod pomaga pri določenih boleznih (lajšanje, preprečevanje), pri prehranskih dopolnilih pa ne (Drugs or herbal remedy?, 2007). Proizvajalci se izogibajo registraciji naravnega zdravila in plačilu avtorizacije na ta način, da njihov izdelek vsebuje toliko vitaminov, mineralov, kot je priporočen dnevni odmerek s strani Nacionalnega urada za prehrano.

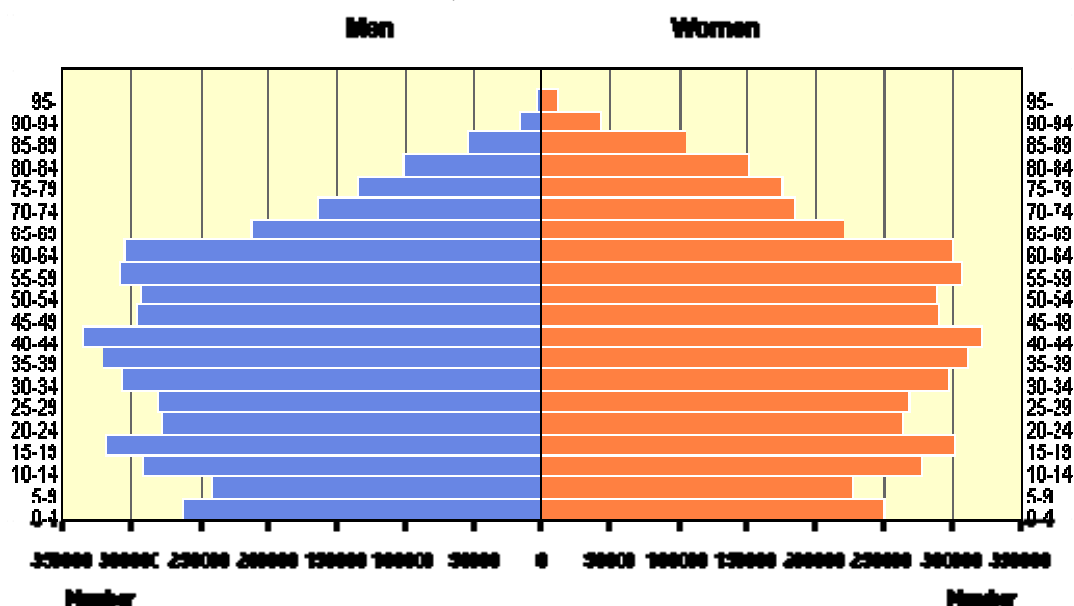
Tabela 12: Različna oblika regulacije proizvodov na zeliščni bazi v EU

Regulirano kot hrana	Regulirano kot zeliščno zdravilo	Regulirano kot zdravilo
Velika Britanija	Finska	Nemčija
Italija	Švedska	Španija
Belgija	Norveška	Grčija
Nizozemska	Avstrija	Irska
Včasih Francija in Danska	Včasih Francija in Danska	Včasih Avstrija in Švica

Vir: Johnson, 2002, str. 43.

PRILOGA 9: DEMOGRAFSKA STRUKTURA ŠVEDSKE

Slika 2: Prebivalstvo na Švedskem, dne 31. december 2006



Vir: Statistics Sweden, 2007.

PRILOGA 10: KRAV

Slika 3: Krav



Vir: Spletna stran KRAV, 2007.

Krav je švedski certifikat ekološke proizvodnje. Etiketo lahko uporabljajo podjetja, ki podpišejo pogodbo s KRAV in izpolnjujejo zahtevane standarde ekološke, organske proizvodnje. Posebno področje obravnava tudi čebelarstvo. Za prejetje KRAV certifikata morajo biti postopki, uporabljeni proti boleznim čebel in škodljivim insektom organske hrane. Poleg tega se zahteva predpisano ravnanje s škodljivci in uporabljenim materialom, uporaba pesticidov je prepovedana, itd. Pristojbina za uporabo KRAV nalepke je različna, odvisna od velikosti kmetije, podjetja, doseženega prometa. V zadnjem času se je cena znižala in običajno podjetje stane nekaj 100 švedskih kron letno (Standards for KRAV certified products, 2007).

KRAV-certifikat za prehranske izdelke je s strani švedskih potrošnikov zelo dobro prepoznaven simbol.

PRILOGA 11: MALOPRODAJNE CENE KONKURENTOV

Tabela 13: Konkurenčne maloprodajne cene naravnih zdravil v lekarni

Prehlad	79 – 199 SEK	50-100 ml / 20 – 100 tablet
Za ženske	85 – 317 SEK	12 – 200 tablet
Želodec in prebava	42 – 106 SEK	250 g / 30 – 50 tablet
Prostata	163 – 432 SEK	30 – 250 kapsul
Sečila	80 SEK	80 tablet
Pomirjanje	67 – 105 SEK	20 – 80 tablet
Gingseng	98 – 249 SEK	30 – 90 tablet / 250 ml
Ginko biloba	198 – 223 SEK	90 – 150 tablet
Omega-3	109 - 239 SEK	60 – 120 tablet / 100 ml

Vir: Spletna stran Apoteket, 2007.

PRILOGA 12: TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tržno komuniciranje

Osrednji vladni organ odgovoren za potrošnike, sestavljata Urad za varstvo potrošnikov in Urad varuha potrošnikovih pravic. Pravzaprav je direktor Urada za varstvo potrošnikov (vladnega organa) varuh potrošnikovih pravic (Konsumentverket, 2007). Varovanje potrošnikov ima na Švedskem dolgoletno tradicijo. Oglaševalski kodeks s posameznimi členi ščiti potrošnike pred zavajajočimi oglasi in drugimi neetičnimi oglaševalskimi praksami. Oglaševalec je odgovoren za resničnost navedb v oglasu. Zavajajoče navedbe cen, netočnosti glede kvalitete izdelkov, torej vse informacije, ki kakorkoli zavajajo potrošnika, so nezakonite in jih lahko kazensko preganja Urad varuha potrošnikovih pravic. Oglaševanje, ki bi napeljevalo otroke k potrošništvu, je prepovedano. Švedska si namreč zelo prizadeva zavarovati otroke pred televizijskim oglaševanjem in ta prizadevanja poskuša kot članica EU prenesti na celotno unijo (Izvozno okno, 2007).

Trditve o izdelku, ki se jih podjetje pri komuniciranju lahko poslužuje, so odvisne od tega, ali so proizvodi regulirani kot hrana ali kot zdravilo:

Hrana:

Zagotavljanje hranljive vrednosti – trditve, ki nakazujejo na hranljivo vrednost hrane. Na primer "obogatena z vitaminom C" so dovoljene tudi na Švedskem, tako kot povsod v EU.

Zagotavljanje učinkovitosti hranil - nakazovanje na vlogo hranljivih snovi za normalno delovanje organizma. Na primer: "vitamin A je koristen za vid" ali "kalcij je koristen za močne kosti" so dovoljene tudi na Švedskem, tako kot povsod v EU.

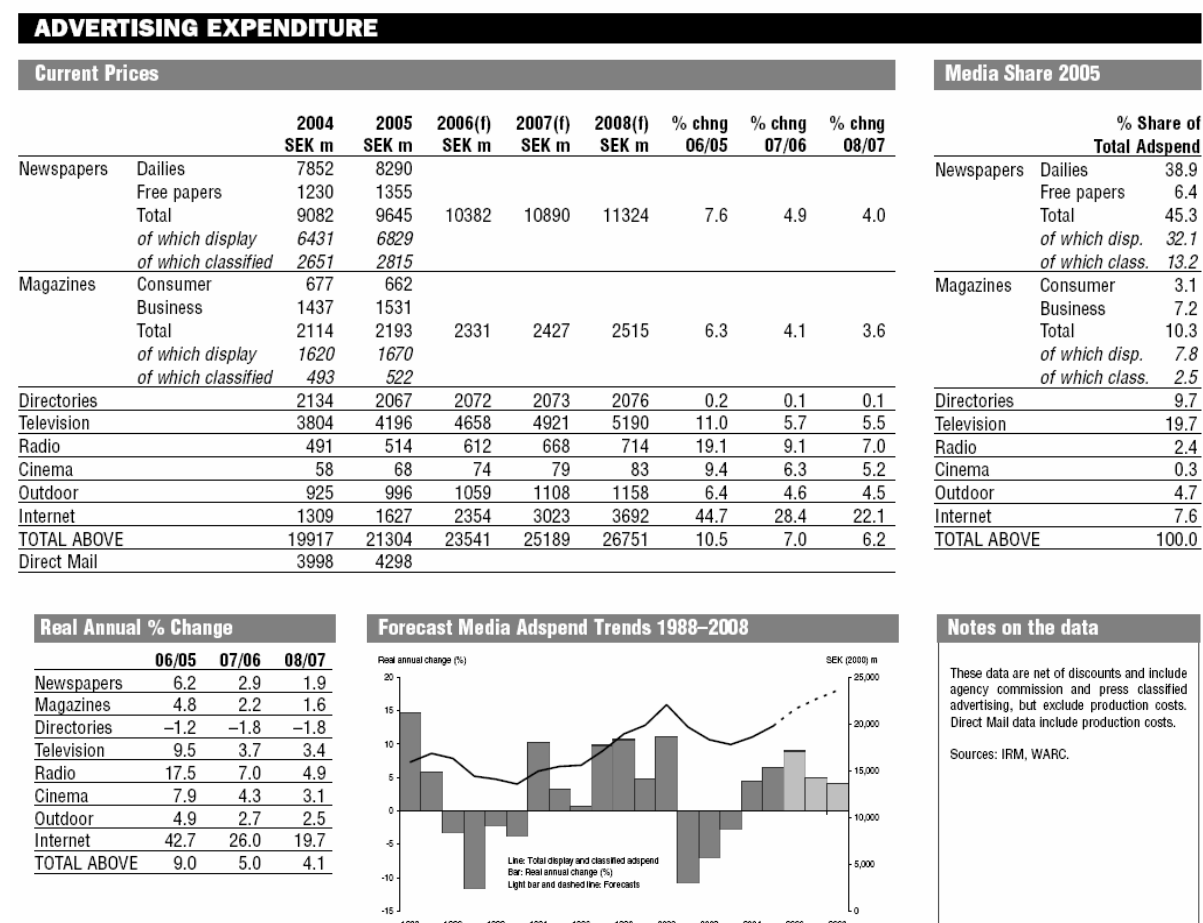
Zagotavljanje višje vrednosti - ki opisujejo kako proizvod pozitivno vpliva na zdravje človeka, na primer "pomaga vzdrževati zdravo ožilje" ali "je dobro za zdrave zobe in kosti". Tudi te trditve so tudi na Švedskem dovoljene.

Zagotavljanje zmanjšanja tveganja nastanka bolezni – trditve o tem, da proizvod pomaga pri zmanjšanju možnosti pojava bolezni. Na primer »lahko pomaga znižati holesterol v krvi« ali "znižuje tveganje osteoporoze". Tovrstne trditve za proizvode regulirane kot hrana na Švedskem niso dovoljene.

Zdravila:

Zagotavljanje zdravilnih lastnosti: o preventivi, ublažitvi in zdravljenju bolezni. Na primer "preprečuje bolezni srca" ali "preprečuje pojav osteoporoze". Trditve o zdravilnih učinkih za proizvode, ki so regulirani kot zdravila so dovoljene v vseh evropskih državah. (Johnson, 2002, str. 46).

Slika 4: Investicije v oglaševanje na Švedskem



Vir: IRM Sweden, 2007.