

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA VSTOPA PODJETJA KRKA, D. D.,
NA KITAJSKI TRG**

Ljubljana, januar 2008

MATEJA PIŠEK

IZJAVA

Študentka Mateja Pišek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Marka Jakliča, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	PREDSTAVITEV PODJETJA KRKA, D. D.....	2
3	PROCES OCENJEVANJA IN IZBIRANJA TRŽIŠČA.....	3
4	ANALIZA PEST.....	4
4.1	DEMOGRAFSKO-FIZIČNO OKOLJE.....	4
4.2	POLITIČNO-PRAVNO OKOLJE.....	5
4.3	EKONOMSKO OKOLJE.....	5
4.4	SOCIOKULTURNO OKOLJE.....	6
5	ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA.....	7
5.1	DOSTOP DO TRGA.....	7
5.2	IZDELČNI POTENCIAL.....	11
6	ANALIZA PRODAJNEGA POTENCIALA PODJETJA.....	16
6.1	NAPOVED OBSEGA PRODAJE.....	16
6.2	STROŠKI IZVOZA, PREVOZA IN ZAVAROVANJ.....	19
6.3	STROŠKI DISTRIBUCIJE.....	20
6.4	PROMOCIJSKI STROŠKI.....	21
6.5	DRUGI VPLIVI NA DOBIČKONOSNOST.....	21
7	ANALIZA SWOT.....	23
8	OBLIKE IN NAČINI VSTOPA NA TUJI TRG.....	25
8.1	POSREDNI IZVOZ.....	27
8.2	NEPOSREDNI IZVOZ.....	27
8.3	PODELITEV LICENCE.....	28
8.4	SKUPNA VLAGANJA ALI <i>JOINT VENTURE</i>	28
8.5	NEPOSREDNO VLAGANJE V LASTNE PROIZVODNJE V TUJINI.....	29
9	IZBIRANJE USTREZNE STRATEGIJE VSTOPA ZA PODJETJE KRKA, D. D.....	30
10	RAZVOJ TRŽENJSKEGA SPLETA ZA IZBRANI TRG.....	33
10.1	IZDELEK.....	33
10.2	CENA.....	34
10.3	TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	35
10.4	TRŽNE POTI.....	36
11	SKLEP.....	38
12	LITERATURA.....	39
13	VIRI.....	40

1 UVOD

V preteklih desetletjih so se farmacevtski velikani osredotočili zlasti na visoko dobičkonosen ameriški in zahodnoevropski trg, medtem ko trgi v vzhodni Evropi, Aziji in drugod, ki jih je nadzorovala vlada, niso bili deležni večje pozornosti. Potem ko so zaradi zdravstvenih reform na najpomembnejših farmacevtskih trgih začele padati stopnje dobička, je zraslo zanimanje tudi za druge trge. Zdaj pridobivajo pomen tudi drugi, manj razviti trgi, med katerimi je tudi Kitajska. Kljub velikim zgodovinskim, političnim in kulturnim razlikam, ki ločujejo Kitajsko, ta postaja privlačna za tuje investitorje, predvsem zaradi svojega obsega oziroma obsežnega števila prebivalstva. Država se sama trudi za vzpostavitev liberalnega ekonomskega okolja zaradi prodora na globalno tržnico. Kljub komunizmu se čedalje bolj uveljavljajo liberalne vrednote na določenih delih države (Jain, International marketing, 2001, str 62). Kitajski trg je za farmacevtska podjetja zanimiv tudi zaradi hitro rastočega gospodarstva. Prav to pa je vzrok, da sem se odločila preučiti možnosti vstopa podjetja Krka, d. d., na kitajski trg.

Trenutno je farmacevtski trg na Kitajskem deveti največji na svetu, do leta 2010 se predvideva, da bo postal peti največji. Kitajska ima kar 1,3 bilijonov prebivalcev in devetodstotno povprečno letno rast farmacevtskega trga v zadnjih dvajsetih letih. Hitra gospodarska rast omogoča boljše življenjske razmere. Tako se širi srednji sloj prebivalstva, ki je zdravstveno zavarovan in ima dostop do farmacevtskih izdelkov, zato se v prihodnosti pričakuje čedalje večja poraba farmacevtskih izdelkov.

Namen diplomskega dela je analizirati kitajski farmacevtski trg in ugotoviti možnosti vstopa podjetja Krka, d. d., na ta trg. Na začetku bom predstavila podjetje Krka, d. d., s kratko zgodovino podjetja in opredelitvijo dejavnosti, s katero se ukvarja. Da Krka ugotovi, kakšne so njene možnosti vstopa na kitajski trg, je treba podrobno preučiti zunanje in notranje okolje podjetja na Kitajskem. V diplomskem delu bom uporabila trifazni postopek za določitev izvoznega potenciala. Zato bom v nadaljevanju najprej v okviru analize PEST preučila demografsko-fizično okolje, politično-pravno okolje, ekonomsko okolje in sociokulturno okolje Kitajske. V drugi fazi bom analizirala tržni potencial v dejavnosti podjetja, kjer bom najprej preučila dostopnost do farmacevtskega trga na Kitajskem. Zanimalo me bo predvsem, ali obstajajo omejitve trgovine, katera je zahtevana dokumentacija za poslovanje na trgu, kako je urejeno področje intelektualne lastnine, kateri so pomembni sporazumi med Slovenijo in Kitajsko in druge pravno-zakonodajne omejitve. Za tem bo analiza izdelčnega potenciala, ki se tudi preučuje v okviru tržnega potenciala. Preučila bom potrebe in želje porabnikov farmacevtskih izdelkov na Kitajskem, razpoložljivost in kako izdelke sprejemajo odjemalci, značilnosti proizvodnje in porabe farmacevtskih izdelkov na Kitajskem, obstoj konkurence med ponudniki farmacevtskih izdelkov in posrednikov v dobavni verigi, prevozne zmogljivosti in razpoložljivost delovne sile. V tretji in zadnji fazi bom analizirala prodajni potencial podjetja na Kitajskem. Preučila bom obseg prodaje farmacevtskih izdelkov na kitajskem

trgu, stroške izvoza in stroške distribucije za kitajski farmacevtski trg in druge vplive na dobičkonosnost.

V naslednji fazi bom preučila prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti vstopa podjetja Krka, d. d., na kitajski farmacevtski trg. Podjetje bo tako imelo vpogled v stanje možnosti vstopa na kitajski farmacevtski trg. Ugotovilo bo, kaj lahko izkoristi na tem trgu in katere napake mora popraviti, ko bo vstopalo na trg.

Na podlagi dobljenih rezultatov analize okolja podjetja bom ugotavljala mogoče vstope Krke na kitajski trg. Najprej bom preučila različne mogoče načine vstopa na tuje trge v teoriji, nato pa poudarila tiste, ki bi bili primerni za Krko in njen vstop na kitajski farmacevtski trg.

Na koncu bom razvila tudi trženjski splet za izbrani trg, ki temelji na štirih prvinah, in sicer so to izdelek, cena, tržno komuniciranje in tržne poti. Za Krko bom preučila značilnosti na kitajskem farmacevtskem trgu za vsako od prej omenjenih prvin.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA KRKA, D. D.¹

Podjetje je bilo ustanovljeno 23. aprila 1954 v Novem mestu. V prvih 50 letih razvoja so prehodili pot od majhnega farmacevtskega laboratorija do mednarodnega podjetja z najsodobnejšimi tovarnami in raziskovalnimi laboratoriji. V teh letih je podjetje zraslo v globalno družbo, ki zaposluje več kot 4.700 ljudi in prodaja na več kot 70 svetovnih trgih.

Je uveljavljeno mednarodno generično farmacevtsko podjetje in eno vodilnih farmacevtskih podjetij v srednji in vzhodni Evropi. Dejavno prodira na zahodne trge in obenem ohranja prednost, ki jo ima na tradicionalnih trgih, ki segajo od Vladivostoka do Dublina. Uvršča se med največje slovenske izvoznike, saj le petino proizvodnje proda na domačem trgu. Mednarodno navzočnost utrjuje s podjetji in predstavništvi v tujini in jo razširja z lastnimi proizvodno-distribucijskimi centri na Poljskem, v Ruski federaciji in Hrvaški. Skupino Krka sestavljajo družba Krka, d. d., Novo mesto in več odvisnih podjetij, med katerimi so po prodajnih rezultatih pomembnejša Krka Zdravilišča, d. o. o., Novo mesto v Sloveniji in proizvodno-distribucijska podjetja Krka Poljska na Poljskem, Krka Farma na Hrvaškem in Krka-RUS v Ruski federaciji.

Vse aktivnosti so usmerjene v proizvodnjo in prodajo kakovostnih, varnih, učinkovitih in cenovno sprejemljivih generičnih izdelkov. Poleg zdravil na recept in izdelkov za samozdravljenje podjetje izdeluje in trži še veterinarske in kozmetične izdelke. Poslanstvo pa uresničuje tudi z zdraviliško-turističnimi storitvami hčerinskega podjetja Krka Zdravlišče.

¹ Predstavitev podjetja Krka, d. d., je povzeta iz internetne strani Krka, d.d., Novo mesto, 2006.

Podjetje trži največ zdravil na recept, ki jih s pomočjo partnerjev prodaja že v skoraj vseh državah zahodne Evrope. Najpomembnejšim zdravilom, kot so tablete enalapila, norfloksacina, ciprofloksacina in simvastatina, so se v letu 2004 pridružile še tablete amlodipina, karvedilola in mirtazapina. Z velikimi količinskimi tržnimi deleži so na trgih zahodne Evrope vodilni dobavitelj generičnega enalapila, norfloksacina, amlodipina in karvedilola in eden vodilnih dobaviteljev generičnega simvastatina in mirtazapina.

Pri oblikovanju palete izdelkov v Krki še posebno pozorno sledijo tistim indikacijskim področjem oziroma obolenjem, ki najpogosteje pestijo sodobnega človeka. Tako razvijajo nova zdravila in jim dodajajo nove oblike. Gre predvsem za zdravila za zdravljenje bolezni štirih ključnih področij: srca in ožilja, okužb, prebavil in presnove ter osrednjega živčevja.

Razvijajo tudi izdelke, s katerimi lahko posameznik sam preprečuje in zdravi lažje oblike bolezni. Poleg učinkovitosti namenjajo posebno pozornost varnosti uporabe. Del izdelkov iz tega programa je na voljo v lekarnah (zdravila brez recepta), prehranska dopolnila pa tudi v specializiranih in splošnih trgovinah. Krka je z izdelki za samozdravljenje poznana predvsem v srednji in vzhodni Evropi, kjer se posamezni izdelki uvrščajo v vrh porabe.

Krkin proizvodno-prodajni asortiman obsega čedalje več lastnih farmacevtskih izdelkov. To je posledica načrtne izgradnje moderne proizvodne in razvojne infrastrukture. Končujejo fazo intenzivnih ključnih vlaganj v proizvodne in distribucijske zmogljivosti doma (Notol, RKC II) in na tradicionalnih trgih (Poljska, Ruska federacija, Hrvaška).

Temeljna naloga podjetja oziroma poslanstvo je omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Uresničujejo jo z bogato paleto izdelkov in storitev – z zdravili na recept, z izdelki za samozdravljenje, s kozmetičnimi in veterinarskimi izdelki ter zdraviliškimi storitvami, z vlaganjem v ljudi in okolje, s sponzorstvom in donatorstvom.

Vizija podjetja je utrjevati položaj enega vodilnih farmacevtskih generičnih podjetij na evropskem trgu. To pa dosega samostojno s krepitvijo dolgoročnih poslovnih povezav in partnerskih odnosov na področju razvoja, oskrbe z izdelki in trženja.

3 PROCES OCENJEVANJA IN IZBIRANJA TRŽIŠČA

Vprašanje izbire obetavnih tržišč je povezano z analizo zdajšnjih in predvidenih tržnih potencialov v posameznih državah, saj je od možnosti izkoriščanja tržnih potencialov odvisna uspešnost marketinških aktivnosti (Jurše, 1997, str. 106–107). **Tržni potencial** panoge definiramo kot najverjetnejšo celotno prodajo izdelkov vseh ponudnikov v panogi v strateškem planskem obdobju. **Prodajni potencial** podjetja je opredeljen kot najverjetnejša prodaja izdelkov podjetja v določeni državi v strateškem obdobju. Prodajni potencial podjetja je odvisen ne samo od eksternih dejavnikov, ampak tudi od strategije vstopa podjetja na tuje trge. Odločitve o ciljni državi, načinu vstopa in trženjskem načrtu so torej povezane.

Vsako podjetje potrebuje informacije, da lahko opravi določene raziskave. Obstajajo različni tipi informacijskih potreb, ki jih podjetje potrebuje za določitev izvoznega potenciala. Podjetje mora preučiti različne tipe okolja, raziskati trg, na katerega želi vstopiti, in narediti analizo izdelka, ki ga želi uvažati (Jain, 2001, str 104–105). Analiza okolij mednarodnega trženja je nujni del analize in razvoja vsakega trženjskega načrta in njegove izvedbe. Poleg nastopa na tujih trgih ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je analiza okolja, v katero vstopa, še toliko bolj pomembna, saj gre lahko za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28).

Poslovno okolje podjetja v splošnem delimo na zunanje in notranje okolje, pri čemer so zunanje okolje spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje kratkoročno nima pomembnega vpliva, notranje okolje pa so spremenljivke znotraj podjetja (Jaklič, 2002, str. 1). V analizi okolij poznamo različne pristope ali načine analize širšega zunanjega okolja podjetja. Eden od pristopov je analiza PEST, kjer naredimo analizo političnega, ekonomskega, sociološkega in tehnološkega okolja. Bolj podrobna analiza je analiza SLEPT. Ta je sestavljena iz sociološke, pravne, ekonomske, politične in tehnološke analize okolja. Različni avtorji tovrstno analizo okolij v mednarodnem trženju različno poimenujejo, dodajajo tudi novejše vrste okolij, kot so informacijsko tehnološko okolje in ekološko okolje (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28).

Za analizo okolja podjetja, ki je podlaga za odločanje o vstopu na nove trge, bom v diplomskem delu uporabila trifazni postopek za določitev izvoznega potenciala. Najprej bom uporabila analizo PEST, nato analizo tržnega potenciala v dejavnosti podjetja in analizo prodajnega potenciala podjetja.

4 ANALIZA PEST

Naloga tržnikov pri preučevanju vstopa na nov trg je izdelati dober trženjski načrt, v katerem mora biti vključena tudi kakovostna analiza okolja. Tako v okviru analize okolja (analiza PEST) v tem primeru preučujem podokolja podjetja: demografsko-fizično okolje, politično-pravno okolje, ekonomsko okolje in sociokulturno okolje.

4.1 Demografsko-fizično okolje

Kitajska, ki ima 9.561.000 kvadratnih kilometrov, je tretja največja država na svetu, po višini BDP pa se uvršča na sedmo mesto (The World Factbook, 2006). Razdeljena je na 22 provinc, štiri mestne uprave in pet avtonomnih regij. Deželo prepletajo številne gorske verige, ki zavzemajo kar 43 % ozemlja, 45 % pokrivajo planote in gričevnata območja, le 12 % ozemlja je ravninskega. Obalni pas na vzhodu je dolg 18.000 kilometrov. Populacija Kitajske predstavlja več kot petino svetovnega prebivalstva. Po prebivalstvu je največja država na svetu, saj ima več kot 1,3 milijarde prebivalcev. Večina živi na vzhodu države v ravninskem in obmorskem pasu ter ob velikih rekah, kjer je podnebje za kmetovanje

najugodnejše, razvita so pristanišča, tam je tudi največ industrije. Obdelovalne zemlje je, gledano v svetovnem merilu, okoli 7 % in mora preživljati 22 % svetovne populacije. Prebivalstvo kljub nekaterim vladnim omejitvam števila rojstev še vedno hitro narašča, in sicer se poveča za 11 do 12 milijonov na leto. Načrtovanje družine in nadzor rojstev spadata med temeljne politične naloge. Štirideset mest ima več kot milijon prebivalcev. Glavno mesto je Beijing. Največje je Šanghaj z osem milijoni in je tudi najpomembnejše pristanišče. Zaradi skromnega financiranja šolstva, kvalificirane delovne sile primanjkuje.

4.2 Politično-pravno okolje

Ljudska republika Kitajska je enopartijska država, ki ji vlada Kitajska komunistična partija. Parlament predstavlja Nacionalni ljudski kongres, ki ga sestavlja 2979 delegatov, izvoljenih na ravni provinc, mestnih uprav, avtonomnih regij in oboroženih sil (Izvozno okno, 2006). Nacionalni ljudski kongres izvoli predsednika države in 15 članov državnega sveta. Predsednik države je Hu Jintao, ki je tudi generalni sekretar Kitajske komunistične stranke, premier pa Wen Jiabao. Na Kitajskem v resnici vlada politbiro Kitajske komunistične stranke, ki ga sestavlja 20 članov oziroma sedemčlanski komite politbiroja, ki oblikuje politiko in nadzoruje imenovanja vseh članov na administrativni, zakonodajni in izvršilni ravni oblasti. Zadnje volitve članov Ljudskega kongresa so potekale marca 2003 (naslednje bodo čez pet let), na njih pa so izvolili novo, četrto generacijo vodij partije in države. Kitajska ima organizirano vlado že od leta 1726 pr. n. št., ko je bila ustanovljena dinastija Shang. Ker je oblast v rokah komunistične partije, ustavni in pravni nadzor nanjo nima dosti vpliva. Zelo pomembno vlogo pri upravljanju države ima tudi vojaško vodstvo. Nespoštovanje človekovih pravic je ena glavnih značilnosti kitajskega političnega sistema, kar zavira sodelovanje z demokratičnimi državami.

4.3 Ekonomsko okolje

Nekoč zaprto in načrtno gospodarstvo v zadnjih petnajstih letih previdno uvaja tržne reforme, ki pa ne smejo ogroziti enopartijskega sistema. Poleg ZDA je Kitajska največja prejemnica tujih naložb v svetu (Izvozno okno, 2006). Kitajska je ena redkih držav, kjer je državni sektor skoraj tako pomemben kot zasebni, privatizacija pa je tema, o kateri se le previdno razpravlja. Prioritetne naloge so ohranjanje visoke gospodarske rasti, tujih in domačih naložb ter zunanjetrgovinske menjave, nizke inflacije, zmanjševanje brezposelnosti in prirastka prebivalstva. Denarna enota je yuan – CNY. Največji delež BDP še vedno ustvari predelovalna industrija (visokih 40,8 odstotkov), storitve ustvarijo 40,7 odstotka BDP, kmetijstvo pa 13,1 odstotka.

V letu 2006 je bila dosežena najvišja stopnja gospodarske rasti v zadnjih desetih letih, in sicer 10,7 odstotka. Rast BDP v zadnjih letih kar najbolj spodbuja izjemno visoka rast domačih naložb (12,8 odstotka v letu 2006) in izvoza (22,9 odstotka v letu 2006), visoki pa sta tudi stopnji rasti zasebne in javne porabe. Zasebna poraba sicer v BDP predstavlja nizkih 36 odstotkov, naložbe pa izjemno visokih 41 odstotkov. Vlada je najprej v letu

2005, nato pa še na začetku leta 2006 poskušala z omejitvenimi ukrepi zaježiti rast naložb, vendar se bodo rezultati teh ukrepov pokazali šele konec 2007, ko se bo rast BDP po napovedih znižala na 9,8 odstotka.

Največji slovenski izvozniki na Kitajsko v letu 2006 so bili: Domel, d. d., Litostroj ulitki, d. o. o., Lek, d. d., Kolektor Pro, d. o. o., Iskra Avtoelektrika, d. d. in Sava Tires, d. o. o. Največji uvozniki leta 2006 pa so bili: Krka, d. d., Lek, d. d., Iskra Avtoelektrika, d. d., Merkur, d. d., Gorenje, d. d. in W&P Profil, d. o. o.

Tabela 1: Blagovna menjava Republike Slovenije s Kitajsko

Leto	Izvoz (v mio EUR)	Uvoz (v mio EUR)
2003	26,489	291,133
2004	27,856	150,001
2005	36,248	196,800
2006	53,327	243,685

Vir: Izvozno okno, 2007.

Povprečna stopnja inflacije se je v letu 2006 znižala in je znašala le 1,5 odstotka, saj so bili inflatorni pritiski nizki – cene hrane so bile nizke, presežna ponudba pa je vplivala na zniževanje cen industrijskih izdelkov. Konec leta so cene začele naraščati, kar je bila posledica višjih svetovnih cen kmetijskih pridelkov, tako da se bo inflacija po napovedih v letu 2007 zvišala na 2,6 odstotka.

4.4 Sociokulturno okolje

Stopnja nezaposlenosti je na Kitajskem v zadnjih letih naraščala, tako da je kitajska partija tudi prvič javno spregovorila o tem in sprejela ukrepe, ki so usmerjeni predvsem v vzpodbujanje zasebnega sektorja, v davčne olajšave podjetjem, ki na novo zaposlujejo, v izobraževanje številne slabo kvalificirane delovne sile iz podeželja, v različne olajšave kmetom in v sproščanje prehajanja ljudi iz podeželja v mesta. Stopnja nezaposlenosti se po letu 2004 tako postopno znižuje. V letu 2006 je znašala 9,8 odstotka¹ (Izvozno okno, 2007). Precej višja je stopnja nezaposlenosti na podeželju, saj po tujih ocenah dosega okoli 30 odstotkov. Plače se močno razlikujejo glede na regijo, v zadnjem času pa hitro rastejo, najhitreje v obmorskih provincah, ki tudi največ izvažajo, in v državnih podjetjih. Razpoložljivi dohodek v mestih je v letu 2006 v povprečju znašal 11.759 yuanov (12,1-odstotno realno povečanje), na podeželju pa 3587 yuanov (10,2-odstotno realno povečanje).

¹ Kitajska uporablja drugačno metodologijo, zato so njihovi podatki o nezaposlenosti za dobro polovico nižji.

Uradni jezik je mandarinska kitajščina, ki ga govori 93 odstotkov ljudi, poleg tega pa obstaja šest dialektov, med njimi tibetanski in mongolski. Poslovno se uveljavlja tudi angleški jezik (v mestih mlajši kadri govorijo angleško, vendar to ne velja za starejše kadre, ki navadno zasedajo pomembna mesta v podjetjih in institucijah). Znanje kitajščine je velika prednost, drugače je nujno potrebno prevajanje (Izvozno okno, 2006). Kitajska ni enotno tržišče. Razlogi so različna topografija, klima, kultura in ljudje. Samo kitajski denar je tiskan v petih različnih jezikih.

Kitajske pogajalske veščine so legendarne. Temeljijo predvsem na neizmerni potrpežljivosti in temeljitosti. Vedo, kdaj zaostri in kdaj popustiti. Odlično poznajo njihov in svoj položaj, sposobnosti in namere. Opremljeni s starodavnimi modrostmi so vedno korak dlje, nikoli ne veste, kaj natančno mislijo. Naslavljanje v poslovnem svetu je po poslovnih nazivih in priimku. Oblačenje je konservativno. Pri izmenjavi vizitk ob prvem stiku je navada, da se vizitke predaja z obema rokama. Na sestanek je treba priti 5–10 minut pred dogovorjenim terminom. Poleg tega je treba upoštevati gost promet in velike razdalje med mesti. Za Kitajce velja, da so na poslovnih srečanjih vedno točni in zamuda je zanje nespoštovanje. Kitajci so nezaupljivi do tujcev, njihovo zaupanje si je treba pridobiti. Izbrati si je treba svoje kitajsko ime še pred prihodom na Kitajsko in se ga naučiti napisati. Naša imena so namreč za Kitajce težko izgovorljiva. Darilo za Kitajce pomeni, da ste zainteresirani za sodelovanje. Izogibati se je treba ovojnega papirja bele ali črne barve, saj je to za njih znamenje žalovanja.

5 ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA¹

Celotni tržni potencial je največja količina prodaje določenega izdelka, ki bi jo lahko dosegla vsa podjetja v določeni panogi v določenem obdobju ob dani ravni trženjskih prizadevanj in danih razmerah v okolju. Prodajni potencial² pa ni vezan samo na panogo kot celoto, temveč na posamezno podjetje. Tako je prodajni potencial ali možna prodaja največja stvarno dosegljiva količina oziroma vrednost prodaje določenega tipa izdelka enega ponudnika, v skupini istovrstnih izdelkov, na določenem trgu in v določenem časovnem obdobju (Snoj, 2005, str. 76).

5.1 Dostop do trga

Za ugotovitev možnosti vstopa na novi trg mora vsako podjetje preučiti tudi, kakšna je dostopnost trga, na katerega želi vstopiti. Zato v nadaljevanju za Krko, d. d., preučujem dostop do kitajskega trga.

¹ Druga faza zbiranja informacij za določitev izvoznega potenciala je analiza tržnega potenciala v dejavnosti podjetja, kjer se preučuje dostop do trga in izdelčni potencial (Jain, 2001, str. 104).

² Prodajni potencial obravnavam v poglavju 6 (Analiza prodajnega potenciala).

5.1.1 Omejitve trgovine

Kvot pri uvozu na Kitajski trg ni. Osnova za obračun carine je pariteta CIF (Costs Insurance Freight). Odprta mesta, tuje trgovinske cone in posebne ekonomske cone, ustanovljene za spodbujanje tujih investicij, omogočajo ugodnejše carinske stopnje ali celo oprostitev teh stopenj.

Državni organ, ki določa carinske stopnje, je CGAC (China General Administration of Customs). Te so razdeljene v dve kategoriji, in sicer v splošne carinske stopnje in znižane carinske stopnje, ki veljajo za izdelke, ki pogojujejo napredek domače industrije (Izvozno okno, 2006).

Uvozna carina:

- za farmacevtske izdelke 6–20 %,
- za medicinske izdelke 12–15 %.

5.1.2 Dokumentacija in uvozna določila

Minimalna dokumentacija, ki jo zahteva kitajski carinski urad za uvozni carinski postopek, vključuje (Izvozno okno, 2006):

- Uvozno carinsko deklaracijo, ki je uradni obrazec za prijavo blaga pri carinskem organu. Izpolni ga uvoznik v treh izvodih v kitajskem jeziku. Uvoznik ga mora predložiti pristojnemu organu v štirinajstih dneh po prihodu blaga.
- Račun, ki vsebuje vse podatke o sklenjenem poslu in ga je treba predložiti ob izpolnjevanju carinske deklaracije. Izpolnjen mora biti v dveh izvodih, v angleškem ali kitajskem jeziku.
- Pakirno listo, ki vsebuje informacije o dobavi in osnovne informacije o ravnanju s pošiljko. Ni predpisana posebna oblika obrazca, izpolni ga izvoznik v angleškem ali kitajskem jeziku. Vsebovati mora podatke o številu, oznakah in vsebini paketov ter opis blaga.
- Ladijski tovorni list, ki koristi kot dokaz prevoznika za tovor blaga na ladjo. Izpolnjen mora biti v treh originalnih izvodih, vsak original pa ima več kopij.
- Letalski tovorni list, ki ga izda prevoznik, ko mu izvoznik preda blago v prevoz z letalom in koristi kot dokaz. En letalski tovorni list zadostuje tudi za več letalskih prevozov. Izdan je v originalnih izvodih in več kopijah. Po en original prejmejo pošiljatelj, naslovnik in prevoznik.
- Uvozna določila, ki jih je izdala SFDA (State Food and Drug Administration) 1.1.2004, dopuščajo hitrejšo prodajo uvoženih zdravil. Ta so zdaj lahko prodana takoj po opravljeni carini, med tem ko je bilo v preteklosti treba čakati 30 do 90 dni na prodajo, da je lokalna inšpekcija opravila nadzor in testiranje uvoženih zdravil.

Uvozniki in proizvajalci so zdaj odgovorni za zagotovitev nadzora kakovosti in doslednosti izvajanja inšpekcije.

5.1.3 Lokalni standardi in druge nekarinske omejitve

Etiketiranje izdelkov je natančno predpisano. Ponavadi ga opravi lokalni distributer. Pri pakiranju izdelkov za Kitajsko ni posebnosti in veljajo splošne določitve oziroma priporočila. SPAC (State Pharmaceutical Administration of China) regulira standarde glede etiketiranja farmacevtskih proizvodov. Vsaka embalaža mora imeti navedena določila, kot so ime in moč izdelka, ime proizvajalca, oznaka PRC (People's Republic of China) države s številko certifikata, lot številka, sestavine, odmerek, kontraindikacije in stranski učinki. Embalaža in navodila morata biti obvezno v kitajskem jeziku (Izvozno okno, 2006).

Pakiranje je odvisno od načina transporta in vrste blaga. Pri pomorskem prevozu blaga je navadno blago na paletah in ni potrebno posebno pakiranje. V kontejnerju je blago zavarovano pred poškodbami in krajo. Če je v zabojniku občutljivo blago, je treba zagotoviti pakiranje, da je blago fiksirano in se ne more poškodovati. Glede pakiranja se je najbolje posvetovati s svojim pomorskim agentom/špediterjem. Z racionalnim pakiranjem se lahko zmanjša stroške transporta. Pri letalskem prevozu je pri pakiranju treba upoštevati širino in višino nakladalnih vratc.

5.1.4 Patenti in blagovne znamke

Kitajska se je z vstopom v WTO (World Trade Organization) leta 2001 zavezala k ureditvi razmer na področju intelektualne lastnine. TRIPS (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights) zakon zagotavlja, da zdravila prejmejo patentno zaščito najmanj za 20 let (The Chinese pharmaceutical market: A strategic opportunity analysis, 2007). Temeljni zakon, ki ureja prijavo in lastništvo patenta, je Patent Law of PRC. Za blagovne znamke pa je v veljavi Trademark Law of PRC.

Blagovno znamko se registrira pri vladni pisarni za blagovne znamke. Registracija je urejena po zakonu o blagovnih znamkah SIPO (State Intellectual Property Office) in velja deset let (Guide to Doing Business in China, 2007). Po preteku te dobe se jo lahko podaljša na podlagi prošnje. Registracija blagovnih znamk za farmacevtske izdelke na Kitajskem je po zakonu obvezna. Za registracijo je treba plačati tudi pristojbino.

5.1.5 Pomembni sporazumi

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Kitajsko so (Bilateralni odnosi Slovenija - Kitajska, 2006):

- Sporazum o sodelovanju na področju zdravstva in medicine,
- Akt o nasledstvu pogodb nekdanje SFRJ z LR Kitajsko, ki ostajajo v veljavi,

- Zakon o ratifikaciji sporazuma med vlado Republike Slovenije in vlado Ljudske republike Kitajske o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki na dohodek,
- Zakon o ratifikaciji sporazuma med vlado Republike Slovenije in vlado Ljudske republike Kitajske o spodbujanju in vzajemni zaščiti investicij,
- Zakon o ratifikaciji sporazuma med vlado Republike Slovenije in vlado Ljudske republike Kitajske o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju,
- Uredba o postopku pridobitve uvoznega dovoljenja za uvoz določenih izdelkov s poreklom iz Ljudske republike Kitajske,
- Zakon o ratifikaciji sporazuma o sodelovanju v izobraževanju, kulturi in znanosti med vlado Republike Slovenije in vlado Ljudske republike Kitajske in
- Zakon o ratifikaciji sporazuma o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med vlado Republike Slovenije in vlado Ljudske republike Kitajske.

5.1.6 Pravno-zakonodajne omejitve

Ob množični proizvodnji in porabi zdravil se je povečalo število neželenih reakcij in toksičnih učinkov (Stražiščar, 1996, str. 327). Vse to je leta 1938 povzročilo ustanovitev FDA (Food and Drug Administration) v ZDA, prve uradne administrativne ustanove za nadzor razvoja in trženja zdravil. Eksploziji novih terapevtskih učinkovin je sledila poplava predpisov, ki zakonsko urejajo občutljivo področje kliničnih testiranj. Poleg etičnih, znanstvenih, zakonodajnih argumentov so za njihovo izvajanje tudi popolnoma ekonomski argumenti. Nobeno zdravilo se namreč ne more uveljaviti v svetu, če proizvodnja ni usklajena z mednarodnimi predpisi. Enake zahteve veljajo za klinično testiranje in registracijsko dokumentacijo.

SDA (State Drug Administration) je bila na Kitajskem ustanovljena leta 1998 in se nato leta 2003 preimenovala v SFDA (State Food and Drug Administration). Preimenovanje in zatem tudi uvedba novih načel oziroma sprememb v SFDA je povzročila, da mora vsako farmacevtsko podjetje registrirati svoje izdelke in dobiti veljavni certifikat oziroma licenco pri SFDA, preden jih lahko začne tržiti na kitajskem trgu (The Chinese pharmaceutical market: A strategic opportunity analysis, 2007).

- **Naložbe**

Na Kitajskem je razvit kompleksen sistem spodbujanja tujih naložb v tako imenovanih SEZ (Special Economic Zones), ki so v mestih Shenzhen, Shantou, Zhuhai, Xiamen in Hainan, štirinajstih obalnih mestih, razvojnih conah in posebej določenih mestih v notranjosti države, ki privabljajo naložbenike s posebnimi naložbeniški in davčnimi spodbudami (Izvozno okno, 2006). Poleg teh je veliko prosto carinskih pristanišč. Spodbude, ki se pojmujejo kot ugodnost, so: nižja stopnja davka na dobiček, nižje carine, možnost najema zemlje po nižjih cenah, določene ugodnosti pri koriščenju infrastrukturnih

storitev. Posebne ugodnosti veljajo za investicije v tehnološko razvite panoge in izvozno usmerjene investicije. Prednostni sektorji vključujejo transport, komunikacije, energetiko, metalurgijo, gradbene materiale, stroje, kemične proizvode, zdravila, medicinsko opremo, varstvo okolja in elektroniko.

- **Davki**

Za Kitajsko je značilno, da se davki pogosto spreminjajo, zato je potrebno sprotno spremljanje njihove višine. Poslovanje tujih naložbenikov dodatno zapletajo razlike med državnimi, provincijskimi in lokalnimi davčnimi predpisi, predvsem v nerazvitih in odmaknjenih področjih.

Farmaceutski izdelki: uvozna carina + 17 % VAT (value-added tax oz. DDV);

Domača podjetja na Kitajskem plačujejo davek na dobiček po 33-odstotni stopnji. Tuja podjetja plačujejo v večini primerov 15-odstotni davek na dobiček (Tax System Conforms With International Practices, 2007). Pripravlja se novi zakon o podjetniških obdavčitvah, ki izenačuje lokalna in tuja podjetja. Do zdaj so imela podjetja s tujim kapitalom številne prednosti, možnosti poslovanja v izvoznih ali razvojnih conah, davčne olajšave, zamike in podobno. Od 1. januarja 2008 pa bodo vsa podjetja obdavčena enako, s 25-odstotno stopnjo. To pomeni, da bodo tuja podjetja plačala več in domača manj davščin.

- **Družbe, predstavništva na Kitajskem**

Oblike in organizacijo družb na Kitajskem določa Zakon o družbah (China Company Law), tuje naložbe ureja Zakon o podjetjih v popolni tuji lasti, lastniške skupne naložbe pa ureja Zakon o lastniških skupnih naložbah (Izvozno okno, 2006).

Najpogostejši obliki družb na Kitajskem sta:

- družba z omejeno odgovornostjo (Limited Liability Company – Ltd.),
- tuja delniška družba (Foreign Invested Company limited by shares – FICLS).

5.2 Izdelčni potencial¹

Izdelek s svojimi fizičnimi lastnostmi je izhodišče Krkine strategije graditve blagovne znamke, zato je analiza izdelčnega potenciala zelo pomembno orodje ugotavljanja primernosti obstoječega izdelka za trženje na ciljnih trgih.

¹ Izdelčni potencial razčlenjujem po Jainu (2001, str. 104–106).

5.2.1 Potrebe in želje porabnikov

Kitajska je v letu 2005 porabila 11,7 bilijonov ameriških dolarjev za zdravstvo. V letu 2007 se pričakuje od 15 do 16 bilijonov dolarjev (Shuming, 2006, str. 226). Veliko državljanov si prizadeva za izboljšanje zdravstvenega stanja na Kitajskem. Čeprav je zaznati porast zdravstvenih kapacitet, veliko kitajskih prebivalcev nima zdravstvenega zavarovanja in so prisiljeni drago plačevati zdravila. Kar več kot 75 odstotkov prebivalcev je zdravstveno nezavarovanih. Čeprav je kitajski farmacevtski market dosegel vrednost 11,7 bilijonov dolarjev, je bila poraba na prebivalca v letu 2005 komaj 15 dolarjev, vendar so razlike glede na razvitost območja. Veliko večja poraba zdravil je v razvitejših obalnih provincih na vzhodu države in v večjih mestih. Z vse večjim gospodarskim razvojem se spreminja tudi struktura porabe zdravil. Povečanje kajenja, manj časa za športne aktivnosti in druge navade sodobnega časa so povzročile širjenje kardiovaskularnih bolezni na Kitajskem, kar je povečalo potrebo po kardiovaskularnih zdravilih. Zdravila v drugih terapevtskih kategorijah, kot so zdravila za dihala, zdravila za vnetja, protibolečinska zdravila in zdravila za nevrološke napake, so tudi zdravila, po katerih je na Kitajskem veliko povpraševanje (Gross, Minot, 2007).

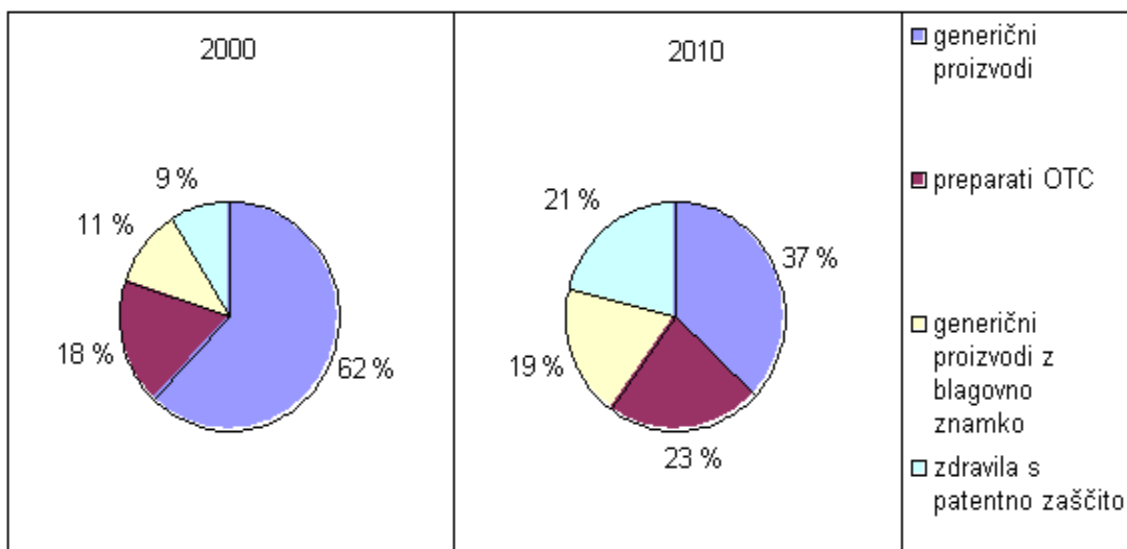
Poleg zahodne medicine je na Kitajskem močno navzoča tudi tradicionalna medicina. Trg za tradicionalna zdravila je predvsem kmečko prebivalstvo, ki si ne more privoščiti dragih zahodnih zdravil (Yoke, Lisowski, 1997, str. 49). Zaupanje v ta način zdravljenja zdravljenje je veliko večje kot v mestih.

5.2.2 Razpoložljivost in sprejemanje izdelkov

Tržni delež zdravil OTC (Over The Counter) oziroma zdravil brez recepta se na Kitajskem hitro povečuje. Tudi lokalne oblasti spodbujajo njihovo prodajo. V Šanghaju so dovolili prodajo zdravil OTC zunaj bolnic in lekarn. Kupovati jih je mogoče v lokalnih supermarketih. Temu zgledu so kmalu sledila tudi druga velika mesta.

Generična substitucija pomeni izdajanje drugega zdravila na recept, ki vsebuje enako aktivno učinkovino, kot zdravilo, predpisano na receptu. Kitajska vlada je domačo generično substitucijo zelo podpirala. Zdravnik ni smel predpisati tujega originala, če je obstajal ustrezen domač nadomestek. Še pomembnejšo vlogo je imel farmacevt v lekarni. Ta je lahko po lastni presoji izdal ustrezen nadomestek zdravila, predpisanega na receptu. Uvedba DAL (Drug Administration Law) leta 2001, ko je Kitajska postala članica WTO, je povzročila, da so se razmere začele počasi spreminjati. Predvsem je očiten upad generičnih zdravil brez blagovne znamke.

Slika 1: Profil sestave farmacevtskega trga na Kitajskem



Vir: The Chinese pharmaceutical market: A strategic opportunity analysis, 2007.

Sestava farmacevtskega trga na Kitajskem se močno spreminja. Raziskave so pokazale, da je prodaja generičnih proizvodov brez blagovne znamke v letu 2000 zavzemala skoraj dve tretjini trga (merjeno v ameriških dolarjih). IFPMA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations) napoveduje, da bodo leta 2010 zdravila s patentno zaščito zavzemala 21 % farmacevtskega trga, preparati OTC 23 %, generični proizvodi z blagovno znamko 19 %, generična zdravila brez blagovne znamke pa samo še 37 % (The Chinese pharmaceutical market: A strategic opportunity analysis, 2007).

5.2.3 Lokalna proizvodnja, uvoz, poraba

SFDA je aprila 2007 objavila, da je na Kitajskem 4700 farmacevtskih proizvajalcev z veljavnim certifikatom GMP (Good Manufacturing Practices), od katerih je kar 90 % malih ali srednjih podjetij. Samo 250 proizvajalcev skupaj proda za kar 12,77 milijonov dolarjev farmacevtskih proizvodov na leto, zato je pričakovati dodatno večanje marž.

Kemijski proizvajalci zdravil igrajo glavno vlogo na trgu, saj več kot 3000 proizvajalcev na Kitajskem pokriva polovico celotnega farmacevtskega trga. Kitajska je največji proizvajalec in izvoznik kemičnih nepredelanih sredstev oziroma surovin. Prav tako je največji proizvajalec zdravstvenih preparatov (Yibing Zhou, 2007). Kitajski biofarmacevtski sektor je najhitreje rastoči sektor v državi. Zdaj je ustanovljenih 400 proizvajalcev, ki vključujejo 114 generičnih proizvajalcev in 28 proizvajalcev cepiv. Kitajska tradicionalna medicina, ki se čedalje bolj uveljavlja tudi po svetu, zaposluje 1000 proizvajalcev.

Kitajski farmacevtski trg je razdeljen skoraj enakovredno med kemijskimi in biotehnološkimi izdelki, ki skupaj zavzemajo 70 % celotne prodaje kitajskega farmacevtskega trga zdravil in pa tradicionalno medicino, katere pokritost trga je 30 % (The Chinese pharmaceutical market: A strategic opportunity analysis, 2007).

Značilnost lokalne proizvodnje na Kitajskem je poceni delovna sila. Je tudi neizmeren vir poceni surovin. Preizkušanje novih zdravil je veliko cenejše v manj razvitih državah. Za lokalno proizvodnjo tudi ni treba pridobivati uvoznih dovoljenj. Lokalna proizvodnja na Kitajskem ponuja številne prednosti, ki jih proizvodnja v razvitejšem zahodnem svetu ne (glej poglavje 8.5).

5.2.4 Odnos do izdelkov tujega porekla

Tudi Kitajci dajejo prednost domačim izdelkom. Če imajo v bolnišnicah domači nadomestek, ima ta prednost pri uporabi pred tujim izdelkom z istim učinkom (Griesar, 2006, str. 11). Vendar je z razvojem Kitajske čedalje več prebivalcev v mestih z višjim življenjskim standardom, ki čedalje bolj dajejo prednost tujim svetovno uveljavljenim proizvodom.

5.2.5 Konkurenčne ponudbe

Domača podjetja na Kitajskem proizvajajo predvsem cenejše, manj kakovostne farmacevtske izdelke, medtem ko multinacionalna podjetja dominirajo na farmacevtskem trgu z dražjimi, priznanimi in svetovno uveljavljenimi proizvodi. Čedalje več multinacionalk je z vzpostavitvijo proizvodnih obratov na Kitajskem, doseglo nižje cene proizvodov kot posledica nižjih proizvodnih stroškov. Tako je čedalje več tujih farmacevtskih izdelkov, čedalje bolj dostopnih kitajski populaciji. Farmacevtski izdelki tujih podjetij postajajo bolj cenovno konkurenčni domačim proizvajalcem. Tuja podjetja *joint venture*, kot so Xian Janssen Pharmaceuticals Ltd., Shanghai Squibb Pharmaceuticals Ltd. in Tianjin SmithKline & French Labs Ltd., imajo visoko navzočnost v državi (Crossley, 2007). Podjetja iz USA, kot so Merck, Bristol-Myers Squibb, Johnson and Johnson, Wyeth, Eli Lilly, Abbott Laboratories Ltd., Schering-Plough so tudi zelo aktivna na kitajskem trgu. Raziskave v SDA so pokazale, da je kar 50 % farmacevtskih izdelkov, uporabljenih v bolnicah, uvoženih iz tujih držav (Pharmaceutical/Drug Industry in China, 2007).

Največ kitajskih farmacevtskih proizvajalcev so generična podjetja, in sicer kar 95 % vseh podjetij je generikov (Yibing Zhou, 2006). Največja podjetja med njimi so China National Biotech Corp., Beijing Tiantan Biological Products, Chengdu Rongsheng Pharmaceuticals, Shanghai Institute of Biological Products, Shenyang Sunshine Pharma, Beijing Tri-Prime Genetic Engineering.

Uveljavljeno domače podjetje je China Pharmaceutical Group, ki je eno večjih farmacevtskih podjetij na Kitajskem in izdeluje tudi izdelke zahodnega tipa. Podjetje je po količini proizvodnje izdelkov brez embalaže med večjimi v svetu in največji proizvajalec antibiotikov na Kitajskem. Najbolj prodajani izdelki podjetja so vitamin C, penicilin in 7-ACA. China Pharmaceutical Group prodaja končne proizvode prek lastne distribucijske mreže po vsej Kitajski. Večinski lastnik (51 %) je kitajsko farmacevtsko podjetje Shijiazhen Pharma, preostali lastniki pa so večinoma tuji naložbeniški skladi, vendar nihče ne presega 5 % lastništva (China Pharmaceutical Group Limited, 2007).

Domača farmacevtska podjetja dominirajo na kitajskem trgu s 65 % celotno prodajo, medtem ko je delež tujih podjetij 35 % (Griesar, 2006, str. 4).

5.2.6 Obstoj posrednikov

Distributerji igrajo pomembno vlogo v farmacevtski dobavni verigi z nadziranjem in dobavljanjem farmacevtskih proizvodov. Na Kitajskem je 16.500 trgovcev na debelo in 140.000 trgovcev na drobno. Trije največji Kitajski distributerji (China National Pharmaceutical Group, Shanghai Pharmaceutical in China Jointown Group) so dosegli prodajo v vrednosti 1,3 bilijone dolarjev v letu 2005, kar je samo 17 % vse prodaje na trgu. Večina (80 %) farmacevtskih distributerjev so manjša in slabo organizirana podjetja.

Od sprejetja dogovora med Kitajsko in WTO so se na področju distribucije zgodile velike spremembe. Leta 2003 je postal kitajski trg delno odprt tujim podjetjem, leta 2005 pa se je popolnoma odprl. Posledica tega je bila ustanovitev tujelastniških in *joint venture* farmacevtskih distributerjev (Yibing Zhou, 2007). Kljub temu Kitajska nima distribucije na nacionalni ravni, temveč je še vedno veliko manjših regionalnih trgovcev. Značilne so tudi številne poti od proizvajalca do pacienta (Griesar, 2006, str. 13).

5.2.7 Regionalne in lokalne prevozne zmogljivosti

Najboljše prometne povezave na Kitajskem so zgoščene okoli razvitejših obmorskih območij in v mestih ob večjih rekah. Kitajska ima približno dvajset železniških prog, dolgih kar 76.000 km (Wikipedia, 2007). Ministrstvo za železniški promet je objavilo, da bo do leta 2010 zgrajene 17.000 km dodatne proge. Železniški transport na Kitajskem je najprometnejši na svetu, saj prevaža 24 % železniškega prometa s samo 6 % svetovnega transporta.

Kitajska ima dobro razvite tudi ceste. China National Highway se rasteza skozi vse štiri strani Kitajske (Xinjiang, Tibet, Heilongjiang in J ter JV Kitajsko). Ima 506 letališč, med katerimi je največje in tudi najbolj prometno Beijing Capital International Airport (PEK).

5.2.8 Razpoložljivost delovne sile

Kitajska kot dežela z največ prebivalci na svetu, saj jih je več kot 1,3 milijone, ima velik kadrovski potencial. Vendar pa ima največ nizke in srednje kvalificirane delovne sile, ki je tudi zelo poceni. V farmacevtski proizvodnji in prodaji pa je velika potreba po visoko kvalificirani izobraženi delovni sili, ki jo primanjkuje.

6 ANALIZA PRODAJNEGA POTENCIALA PODJETJA¹

Krka, d. d., ima zdaj odprto predstavništvo na Kitajskem, katerega glavna aktivnost je nabava surovin za proizvodnjo na domačem trgu. Krka tam na leto kupi za dva milijona ameriških dolarjev surovin in intermediatov. Z navzočnostjo na kitajskem trgu si želijo ustvariti večji nadzor nad nabavljenimi surovinami v smislu stalnosti njihove kakovosti. Namen tega je znižati stroške in olajšati proizvodnjo končnih izdelkov. Ker je Kitajska ogromen trg, ki se izredno hitro razvija, razmišljajo tudi o plasmaju izdelkov na kitajski trg (Sodelovanje z Ljudsko republiko Kitajsko, 2001)

6.1 Napoved obsega prodaje

Kitajska ima petino svetovne populacije in enega največjih farmacevtskih trgov. Do leta 2006 je prodaja farmacevtskih izdelkov na Kitajskem dosegla 12 bilijonov dolarjev (Latest Chinese Regulations for Imported Drug Registration, 2007). Analitiki ocenjujejo 20–25 odstotno rast kitajskega farmacevtskega trga v prihodnjih petih letih, ki bo posledica naraščanja starejše populacije, naraščanja urbane populacije in večje uporabe zdravstvenega zavarovanja. Do leta 2010 naj bi Kitajska postala peti največji farmacevtski trg na svetu, zato je tam farmacevtska industrija ena pomembnejših industrijskih panog. Sestavljena je iz šestih glavnih proizvodnih področij: izdelki zahodne medicine, izdelki tradicionalne kitajske medicine, medicinske naprave in pripomočki, higienski materiali, naprave in stroji za proizvodnjo farmacevtskih izdelkov in embalaža.

Dobičkonosnost v farmacevtskih panogah je v povprečju visoka in že desetletja sodi v sam vrh industrijskih panog. Giblje se med 6 in 30 odstotkov vrednosti prodaje. Stopnje dobičkov generičnih proizvajalcev so nižje, saj dosegajo njihove cene med 10 in 30 odstotkov cene originalnih proizvajalcev. Visoka stopnja dobička inovativnih farmacevtskih podjetij je posledica velikih razvojnih tveganj in stroškov pri načrtovanju novega zdravila (Stražičar 1996, str. 327).

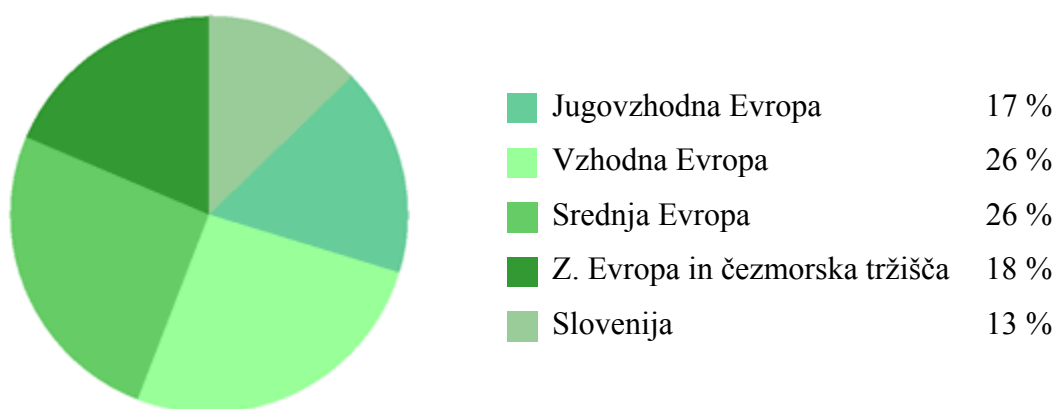
¹ Tretja faza trifaznega postopka izvoznega potenciala je Analiza prodajnega potenciala podjetja, kjer se preučuje napoved obsega za določitev prodaje, stroške izvoza, stroške distribucije in druge vplive na dobičkonosnost (Jain, 2001, str 105).

- **Velikost in koncentracija porabniških segmentov¹**

Najpomembnejše področje na kitajskem trgu so izdelki zahodne medicine, saj predstavljajo skoraj 70-odstotni tržni delež. Predvsem v mestih jim ljudje vedno bolj zaupajo in verjamejo, da so učinkovitejši kot izdelki tradicionalne kitajske medicine (30-odstotni tržni delež). K njihovi večji prodaji pripomore tudi to, da je v mestih veliko večji delež ljudi, ki so zdravstveno zavarovani in jim del izdatkov krije država. Izdelke tradicionalne kitajske medicine uporablja predvsem kmečko prebivalstvo. Ti izdelki so cenejši in dostopnejši kot zdravila zahodnega tipa, kljub temu pa njihova prodaja ne napreduje.

- **Projekcija prodajnih statistik**

Slika 2: Struktura prodaje skupine Krka po regijah v obdobju januar-september 2007

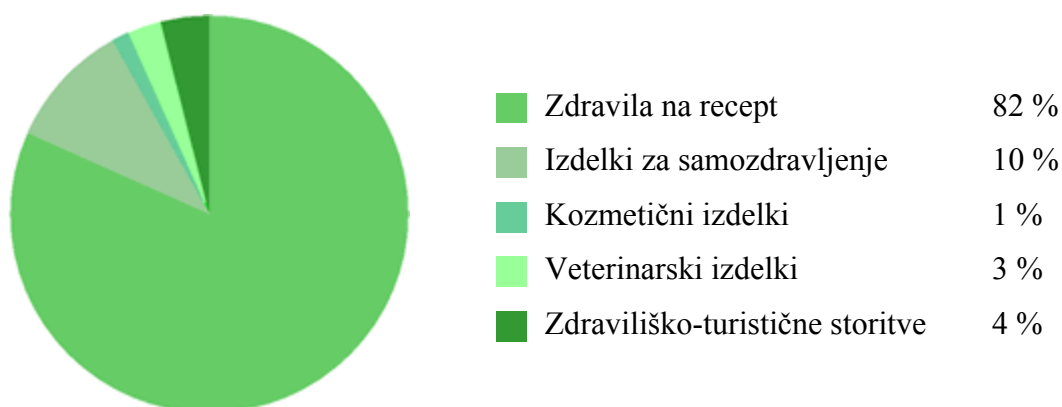


Vir: Sporočila za javnost, 2007.

Z zdravili na recept so v skupini Krka v prvi polovici leta 2007 ustvarili 320,5 milijona evrov prodaje, kar presega lansko polletno prodajo za 14 % ali za 40,4 milijona evrov. Med večjimi trgi so s prodajo zdravil na recept največje rasti prodaje glede na lansko prvo polletje dosegli v zahodni Evropi (40 %), na Madžarskem (92 %), v Romuniji (42 %), na Češkem (33 %) in v Ukrajini (37 %), med manjšimi trgi pa moramo poudariti visoko rast prodaje v Srbiji (129 %), Kazahstanu (78 %), Uzbekistanu (165 %) in na Slovaškem (62 %).

¹ Več o tem je napisano v poglavju 5.2, in sicer 5.2.2 (Razpoložljivost in sprejemanje izdelkov).

Slika 3: Struktura prodaje skupine Krka po skupinah izdelkov in storitev v obdobju januar–junij 2007.



Vir: Sporočila za javnost, 2007.

Zdravila na recept in izdelki za samozdravljenje dosegajo največjo prodajo podjetja Krka, d. d. Vsa humana zdravila, kamor uvrščamo prej omenjeni skupini zdravil, pa niso enako pomembna v sestavi prihodkov od prodaje. Podjetje dosega največje prihodke z zdravili za zdravljenje bolezni štirih ključnih področij, in sicer srca in ožilja, okužb, prebavil in presnove ter osrednjega živčevja, ki najbolj pestijo sodobnega človeka. Vodilni izdelki po prodaji med zdravili na recept so Enap®, Lanzul®, Atoris®, Vasilip®, Fromilid®, Lorista®, Tenox®, Nolicin®, Coryol® in Ultop®.

Najbolj poznane in prodajno najuspešnejše blagovne znamke zdravil brez recepta pa so:

- Septolete® – z učinkom na ustno votlino in žrelo,
- Daleron® – proti prehladu,
- Pikovit® in Duovit® – vitamini in minerali,
- Nalgesin® – analgetiki,
- Bilobil® in Herbion® – zdravila rastlinskega izvora.

Zdravila na recept in izdelki za samozdravljenje predstavljajo največje prihodke od prodaje podjetja Krka, d. d., saj so namenjena predvsem zdravljenju najpogostejših bolezni in tako dosežejo veliko porabnikov. S trženjem teh izdelkov na kitajskem trgu bi tako podjetje doseglo najboljše rezultate, zato naj se pri plasiranju izdelkov na kitajski trg osredotoči na ti dve skupini.

- **Konkurenčni pritiski Kitajske**

Uvedba certifikata GMP (Good Manufacturing Practis) julija 2004 je imela za Kitajsko velik vpliv pri prestrukturiranju farmacevtske industrije. Več kot 1300 nekompatibilnih podjetij je moralo takoj prenehati prodajati svoje izdelke.

Kitajska vlada se od nekdaj zavzema za čim nižje cene farmacevtskih izdelkov, ker sama plačuje stroške za najbolj uporabljene. Kitajski distribucijski sistem od proizvajalca prek posrednika do bolnišnic, pa zaradi visokih marž in številnih posrednikov v distribucijski mreži, povzroča tudi visoke cene zdravil. Ko zdravilo pride do pacienta, je lahko njegova cena desetkrat večja kot cena pri proizvajalcu. Ta problem je na Kitajskem splošen in se pojavlja tudi pri izdelkih iz drugih sektorjev. Vlada na Kitajskem je znižala cene nekaterih zdravil 17-krat od leta 1997. Do leta 2005 so bile cene zdravil v povprečju nižje za 44 odstotkov (Investing in China's Pharmaceutical Industry, 2007). Ti vladni ukrepi so prisilili nekatera podjetja, da so poslovala z izgubo. Nekatere multinacionalke so bile celo prisiljene umakniti svoje izdelke s kitajskega trga. Taka politika cen pa do zdaj ni imela dolgoročnih posledic, saj so se podjetja preusmerila v prodajo in proizvodnjo tistih zdravil, ki niso bila na listi za zmanjševanje cen. Podjetja rešujejo problem kitajskega distribucijskega sistema tudi tako, da sklenejo partnerstva in si delijo stroške.

6.2 Stroški izvoza, prevoza in zavarovanj

Slovenska izvozna družba (SID) slovenskim podjetjem za nastopanje na tujih trgih ponuja storitve zavarovanja (pred komercialnimi in nekomercialnimi tveganji), financiranja in izdajanja garancij. Te dopolnjuje s spremljajočimi storitvami, kot so bonitetne in druge kreditne informacije, pravno in poslovno svetovanje, pomoč pri izterjavah dolgov in podobno.

Prednosti zavarovanja (Izvozno okno,2006):

- možnost povečevanja prodaje,
- varnost za podjetje (zavarovanca),
- varnost za zavarovančevo banko,
- enostavnost in cenovna konkurenčnost,
- ugodnejši pogoji kreditiranja.

Prevoz blaga na Kitajsko je možen na več načinov:

- **pomorski** (kontejnerski, zbirni kontejnerski),
- **letalski**,
- **kamionski**.

Najpogostejša uporaba je pomorski prevoz. Številni pomorski agenti/špediterji ponujajo redne linijske prevoze prek Luke Koper. Najobičajnejša sta 20- in 40-čeveljski zabojnik. Če je tovor poseben (npr. dimenzije, potrebno hlajenje, ventiliranje), so predvideni tudi posebni zabojniki. Nujno je upoštevati omejitev bruto teže na slovenskih cestah, ki znaša 24.500 kg. Pri umeščanju kontejnerske opreme je značilna neizenačenost izvoza in uvoza. Zaradi večjega povpraševanja po uvozu iz Kitajske je pomorski prevoz cenovno ugoden, ker pri nas ostajajo prazni kontejnerji. Pomorske voznine se gibljejo med 400 in 600 ameriških dolarjev za 20-čeveljski zabojnik in med 500 in 800 ameriških dolarjev za 40-čeveljski zabojnik (Izvozno okno, 2006). Voznina je odvisna od pogajalskih zmožnosti izvoznika, količine in odprem. Poleg se obračunajo dodatki, ki veljajo po tarifah ladjarjev in so fiksni. Potovalni čas je odvisen od potovalne poti ladje, luke iztovora, vremenskih razmer pa tudi stavke luških delavcev niso neobičajne. Giblje se med 20 in 35 dni. Če gre za manjše pošiljke, je najbolj ekonomična izbira zbirni kontejnerski prevoz, vendar je potovalni čas daljši (32–40 dni). Kitajska vlada zahteva za vse blago, ki je naloženo na lesenih paletah, fumigacijo.

Letalski prevoz je primeren za dražje in bolj občutljivo blago. Odprema blaga je ponavadi z letališča Brnik. Poleg tega prevozniki ponujajo prevoz od mesta prevzema, ki je lahko kjer koli v Sloveniji, do letališča. Tarife so višje, potovalni čas je najkrajši, in sicer od štiri do sedem dni.

Cestni prevoz je mogoč, vendar ni ekonomsko upravičen.

6.3 Stroški distribucije

Glavne sestavine distribucije so prevoz, zaloge, skladiščenje in obdelava naročil oziroma administracija. Stroški distribucije dosegajo tudi do 30 ali 40 % stroškov izdelka.

Vsak sistem distribucije definirajo stroški (Oblak, 1987, str. 41):

- **transportni stroški,**
- **stalni stroški skladišča** (stroški skladiščnega prostora),
- **spremenljivi stroški skladiščenja** (stroški uskladiščene materiala, stroški delovanja skladišča) in
- **stroški izgubljene prodaje zaradi prepozni dostav.**

V teoriji analiziramo logistične stroške glede na področje, kjer se pojavljajo. Ločimo nabavne stroške, stroške skladiščenja in zalog, transportne stroške in druge stroške, ki nastajajo pri izvajanju logističnih dejavnosti. V praksi pa je logistične stroške, kamor so vključeni tudi vsi stroški distribucije, zelo težko zajemati. Največja ovira je določanje okvirov za te stroške. Zato si moramo postaviti jasne okvire ter predvideti vse točke nastajanja.

Na področju distribucije so bile številne spremembe od leta 2001, ko je Kitajska postala članica WTO. Z vstopom v WTO se je Kitajska obvezala, da bo odpravila številne omejitve, ki so veljale pri distribuciji za tuja podjetja. Vendar lokalni agenti še vedno v veliki večini opravljajo distribucijo znotraj države, marketinške storitve ter poprodajne storitve za tuje izdelke v imenu tujih podjetij.

Za skladiščenje na Kitajskem je značilno, da ima večji del skladišč majhne zmogljivost (od 500 do 3000 kvadratnih metrov), prostor z višino od štirih do šestih metrov. Skladišča v več nadstropjih so slabo osvetljena, niso vodotesna, s skromnimi komunikacijami. Skladišča boljše kvalitete so ponavadi uporabljana za skladiščenje riža.

Distribucijski stroški (stroški transporta in skladiščenja) so na Kitajskem v povprečju sedem odstotkov končne cene proizvoda (Izvozno okno, 2006).

6.4 Promocijski stroški

Promocija je eden od načinov komuniciranja s potencialnimi odjemalci zaradi pospeševanja in povečevanja prodaje. Potencialne odjemalce obveščamo zato, da bi se lažje in hitreje odločili za nabavo oziroma naročilo določenega izdelka.

Najpogostejši instrument tržnega komuniciranja na Kitajskem je televizija, saj je gledanost 84 % (Izvozno okno, 2006). Tako se oglašujejo predvsem izdelki za široko porabo (hrana, zdravila, alkohol in domača elektronika). Drugi oglaševalski mediji so tiskani mediji, radio, oglasni pano in internet. Ostali instrumenti tržnega komuniciranja so sponzoriranje športnikov, sejmi in poslovne delegacije. Navadno so obiski gospodarske delegacije združeni z obiski vladne delegacije, kar gospodarstvenikom ponuja boljše možnosti lastne promocije na Kitajskem in vzpostavitev stikov na višjem nivoju. Pravila oglaševanja določa oglaševalski zakon iz leta 1995.

Promocijsko gradivo je lahko v angleškem jeziku. Če želimo doseči večji učinek, pa v kitajskem. Cene so navedene v ameriških dolarjih ali evrih. To je odvisno od kupca, ki ima svoje zahteve. Večina porabnikov posveča veliko pozornost ceni, pomembna je uveljavljena kakovost proizvoda in poprodajne storitve.

6.5 Drugi vplivi na dobičkonosnost

6.5.1 Kreditni pogoji

Po podatkih Nove Ljubljanske banke so plačilni roki precej dolgi (več kot 60 dni) in so odvisni predvsem od pogajalskih sposobnosti naših izvoznikov. Banka ponuja financiranje izvoznega posla za oba partnerja v poslu, tako izvozniku kot uvozniku.

Najpogostejša instrumenta plačevanja izvoza sta (Izvozno okno, 2006):

- dokumentarni akreditiv (izdajajo jih Bank of China, China Construction Bank, Industrial and Commercial Bank of China, Agricultural Bank of China, CITIC Industrial Bank in podružnice ali predstavništva tujih bank na Kitajskem),
- dokumentarni inkaso.

Veliko podjetij, predvsem tista, ki dobro poznajo svoje poslovne partnerje, pa uporabljajo plačilo blaga na odprti račun.

Če pogledamo s stališča dobičkonosnosti in rasti dobička (glej poglavje 6.1 Projekcija prodajnih statistik), je podjetje Krka, d. d., v samem vrhu, tudi v primerjavi z velikimi generiki. Njeno uspešnost gre pripisati predvsem dobrim in učinkovitim izdelkom in dobri prodajni mreži.

6.5.2 Konkurenčne prednosti in slabosti

V Krki intenzivno razvijajo generične farmacevtske izdelke z dodano vrednostjo, ki so plod lastnega znanja. Vsa zdravila odlikuje visoka kakovost, varnost in učinkovitost. Izdelke tržijo pod lastnimi blagovnimi znamkami.

Z razvojem novih zdravil nenehno dopolnjujejo izbor lastnih izdelkov in vstopajo na nova terapevtska področja. Z izpopolnjenimi metodami, inovativnimi rešitvami pri farmacevtskih formulacijah in tehnoloških postopkih in z uporabo najsodobnejše tehnologije izdelujejo zdravila na osnovi že znanih aktivnih substanc. V generična zdravila večinoma vgrajujejo učinkovine, pridobljene z lastnimi postopki biosinteze in kemijske sinteze. To jim omogočajo preudarne naložbe v znanje, sodobno opremo ter razvojno-raziskovalne in proizvodne kapacitete (Internetna stran Krka, d. d., 2006). Odlično poznavanje zahtev posameznih trgov in visoka fleksibilnost pri vodenju registracijskih postopkov jim omogočata uspešno prilagajanje zakonodajnim spremembam in s tem hiter vstop izdelkov na izbrane trge. V letu 2004 je potekala intenzivna prenova Krkinega informacijskega sistema. Največja prednost novega sistema, je integracija poslovnih funkcij, ki omogoča transparentnost in sledljivost poslovanja, boljši pretok informacij, optimizacijo poslovnih procesov in tako zniževanje stroškov poslovanja, zmanjševanje napak v poslovanju ter enostavnejše vzdrževanje sistema.

Na Kitajskem je potrebnega veliko časa in denarja za navezavo poslovnih stikov z ustreznimi partnerji, kar je slabost. Ti partnerji ponavadi dobro poznajo trg in priskrbijo tudi ustrezne distributerje. Čas in denar zahteva tudi izgradnja ugleda blagovnih znamk, na katere so porabniki navezani in jih dobro poznajo.

7 ANALIZA SWOT

Gre za analizo prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti. Vse to je del celovitega ocenjevanja podjetja, katerega bistvo je analiza preteklih, sedanjih podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost (Pučko, 2003, str. 129–140). S pomočjo analize SWOT dobimo podlago za strateško načrtovanje. Podjetje analiziramo po podstrukturah, pri čemer lahko posamezno ocenjujemo tehnološko podstrukturo, raziskovalno-razvojno podstrukturo, podstrukturo financiranja, kadrovske podstrukturo, organizacijsko podstrukturo, podstrukturo izdelka in tržno podstrukturo.

Splošno velja, da mora poslovna enota nadzorovati ključne vplive svojega makrookolja (demografske, ekonomske, tehnološke, politične, pravne, družbeno kulturne) in pomembne dejavnike mikrookolja (porabnike, konkurente, prodajne poti, distributerje), torej vse, kar vpliva na dobiček na določenem trgu. Za vsako novo gibanje mora podjetje ugotoviti, kakšne priložnosti in nevarnosti prinaša.

Kratica SWOT je sestavljena iz začetnih črk angleških besed: S – strengths (prednosti), W – weaknesses (slabosti), O – opportunities (priložnosti), T – threats (nevarnosti).

Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže določene cilje. Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju. Z njihovo pravilno in natančno uporabo ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje. Nevarnosti pa so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima velikega vpliva (Bell, 1988, str. 67).

Prednosti izhajajo iz podjetja in predstavljajo večšine, psihološke elemente, organizacijske elemente, zaposlene in neotipljive sestavine, npr. *know-how*, lojalnost zaposlenih itd. **Slabosti** so prav tako sestavni del podjetja in izhajajo iz neizkoriščenih veščin, pomanjkanja ustreznega kadra, neizkoriščenih organizacijskih in nevidnih elementov. Naslednji dve skupini sta **priložnosti** in **nevarnosti**, ki jih ponuja okolje in nista neposredna elementa podjetja, tako da ju moramo obravnavati ločeno. Potencialne priložnosti novega trga so ključni element pri postavljanju ustrezne trženjske strategije, saj so vodilo doseganju in povečevanju tržnih deležev. Nevarnosti pa so pasti, ki jih mora podjetje ustrezno obiti, če hoče izkoristi tržni potencial, ki se mu ponuja (Pučko, 2003, str. 40).

Podjetje mora znati vrednotiti svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, saj je le tako sposobno prepoznati priložnosti, ki jih ponuja novo okolje in se izogniti nevarnostim, ki jih nastavlja konkurenca (Pučko, 2003, str. 129). Krka mora zato za vstop na kitajski trg dobro preučiti svoje konkurente (glej poglavje 5.2.5) in poudariti prednosti, ki jih druga podjetja nimajo. Zato sem v nadaljevanju razvila **analizo SWOT za podjetje Krka, d. d.**,

saj bo podjetje tako lahko ugotovilo, kaj lahko izkoristi in kje mora popraviti napake za vstop na kitajski trg.

Prednosti:

- pester asortiman izdelkov,
- jasno začrtana strategija širitve,
- Krka ima izkušnje z razvojem in registracijo zahtevnih izdelkov po standardih in zahtevah na trgu,
- ugled podjetja na obstoječih trgih, podjetje je visoko cenjeno in spoštovano v poslovnih kot splošni javnosti,
- odločnost in podpora posloводства pri izvajanju strategije mednarodnega poslovanja in trženja,
- velika stopnja prilagodljivosti, ki omogoča prilagajanje različnim trgom,
- visoka kakovost,
- sodobna proizvodnja,
- širok proizvodni program,
- stalno izobraževanje kadra,
- skrb za zaposlene in pripadnost zaposlenih,
- močna marketinška mreža in
- ustrezni finančni viri: visoka stopnja samofinanciranja, odlični finančni rezultati iz poslovanja, dobra investicijska politika.

Slabosti:

- podjetje šele vstopa na Azijske trge in s tem tudi na Kitajsko – nepoznavanje trga, konkurence in njenih izdelkov,
- slabo poznavanje kitajskega jezika,
- slaba prepoznavnost na trgu,
- nesistematično širjenje raznolikosti asortimenta bi lahko povzročilo zmedo med kupci in
- pomanjkanje vodilnih kadrov za delo v tujini.

Priložnosti:

- velik trg in s tem veliko število potencialnih uporabnikov – glede na sedanjo stopnjo rasti, se predvideva, da bo Kitajska do leta 2010 peti največji trg farmacevtskih izdelkov,
- visoke stopnje rasti farmacevtske industrije,
- širitev prodajnega asortimenta,
- pospeševanje prodaje,
- večanje kupne moči porabnikov, predvsem v mestih,
- čedalje večji poudarek na zdravju porabnikov,

- prodaja v lekarnah,
- povečano povpraševanje po generičnih zdravilih z blagovno znamko in po preparatih OTC,
- ustanovitev in sprejetje ukrepov SFDA leta 2003 (smernice zmanjševanja ponaredkov v državi) in
- manjša domača podjetja prevladujejo na trgu (nezmožnost upoštevanja zahtev certifikata GPM).

Nevarnosti:

- navzočnost multinacionalnih in drugih konkurenčnih podjetij – huda konkurenca
- agresivno trženje konkurentov, ki že imajo oblikovano močno pozicijo na trgu in velike tržne deleže,
- vstop novih, močnih in agresivnih konkurentov v prihodnjih letih,
- prepričanost porabnikov, da uvoženo blago ni dovolj dobro,
- nenaklonjenost tistih porabnikov, ki dajejo prednost domačim izdelkom in gospodarstvu,
- Kitajska birokracija (pridobiti je potrebno certifikat GMP) – nevarnost zavrnitve registracije zdravil oziroma nove blagovne znamke,
- pomanjkljiva zaščita pravic intelektualne lastnine – še vedno veliko število ponaredkov,
- sistem distribucije ima veliko posrednikov,
- značilne visoke marže (veliko povečanje cene zdravila na prodajni poti od proizvajalca do porabnika),
- vladni ukrepi za zmanjševanje cen zdravil – vlada sama financira stroške nekaterih zdravil,
- ovire za zaščito domačih proizvajalcev,
- zdravstvena zakonodaja (kar 85% prebivalcev nima zdravstvenega zavarovanja),
- drugačna kultura in
- nizka stopnja kvalificirane delovne sile na Kitajskem.

8 OBLIKE IN NAČINI VSTOPA NA TUJI TRG

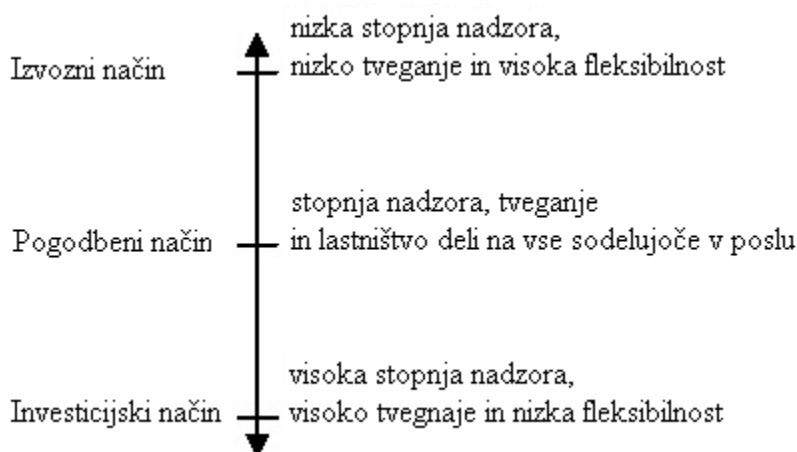
Ključ za uspešen prodor na svetovni trg je izbiranje ciljnih trgov in pravilno vstopiti na izbrane trge, torej izbrati najboljšo strategijo vstopa (Jurše, 1997, str. 251). Ko obravnavamo vstopne strategije, vedno navajamo oceno tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti podjetja z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg. Načini in oblike vstopa sestavljajo celovito strategijo vstopa. Delimo jih v tri glavne skupine, in sicer izvozne, pogodbene in investicijske (naložbene). Investicijski vstop na trg npr. podjetju omogoča lastništvo in s tem visoko stopnjo nadzora, hkrati pa predstavlja visoko stopnjo tveganja za naložbene vire podjetja. Takšna oblika vstopa je tudi zelo zavezujoča, saj je zelo težko spremeniti njegovo obliko, potem ko je naložba izvedena. V takšnem primeru je

fleksibilnost spremembe oblike vstopa zelo majhna (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 138).

Podjetja imajo v mednarodnem poslovanju na voljo veliko različnih vrst vstopnih strategij, ki jih lahko glede na stopnjo nadzora, tveganja in fleksibilnosti v poslovanju razvrstimo v tri osnovne skupine (Doole, Lowe, 2001, str. 248–277):

- **izvozni model:** kamor spadajo posredni in neposredni izvoz,
- **pogodbeni model:** sem spadajo franšizing, pogodbeni proizvodnja, licenčno poslovanje, strateške zveze in skupna vlaganja,
- **investicijski model:** kamor lahko uvrstimo sestavljalnico oziroma skladišče na tujem trgu, prevzeme oziroma akvizicije podjetij in lastne podružnice na tujem trgu.

Slika 4: Klasifikacija načinov in oblik vstopa



Vir: Hollensen, 2004, str. 274.

Za vstop na trg se lahko uporabi izvozni, pogodbeni in hierarhični model. Pri tem se ne da določiti, kateri od modelov je najboljši, kajti izbor modela je odvisen od notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na to izbiro. Za vstop na trg lahko podjetje hkrati uporabi več kot samo en način. (Hollensen, 2004, str 284). Ko se podjetje odloči za določen trg, mora določiti najboljši način za vstop. Izbira lahko med posrednim ali neposrednim izvozom, podelitvijo licence, skupnimi ali neposrednimi vlaganji. Zavezanost, tveganja, nadzor in možnost za dobiček so pri vsaki naslednji strategiji večje (Kotler, 2004, str. 390).

Podrobnejša razvrstitev oblik oziroma načinov vstopa podjetja glede na stopnjo vključenosti v procese mednarodnega trženja je razložena v podpoglavjih¹.

8.1 Posredni izvoz

Najobičajnejša pot na tuji trg in tudi najmanj tvegana pot je prek izvoza. Občasno izvažanje je pasivna stopnja vpletenosti, kjer podjetje izvaža le kdaj pa kdaj, in to na lastno pobudo ali kot odziv na spontano naročilo iz tujine. Aktivno izvažanje nastopi takrat, ko se podjetje zaveže, da bo izvažalo na določen trg. V obeh primerih izvoza (posredni in neposredni) podjetje svoje izdelke izdeluje v domači državi in jih lahko prilagodi tujemu trgu ali pa ne.

Podjetja ponavadi začnejo s posrednim izvozom in delujejo prek neodvisnih posrednikov. Domači izvozni trgovec kupuje izdelke proizvajalca in jih prodaja v tujino. Domači izvozni agent išče tuje kupce in z njimi sklepa pogodbe, za svoje posredovanje pa dobi provizijo. Posredni izvoz poteka prek izvoznega trgovca, komisionarja ali izvozne trgovinske družbe. Prednosti posrednega izvoza so, da zahteva manjše naložbe. Podjetju ni treba razviti izvoznega oddelka in ne potrebuje lastnega prodajnega osebja oziroma neposrednih stikov z tujino. Posredni izvoz vključuje tudi manjše tveganje, saj mednarodni trženjski posredniki s svojim znanjem in izkušnjami ter storitvami pomagajo, da podjetje dela čim manj napak. Ker ni potreb po prilagajanju organiziranosti podjetja in marketinških strategij, je posredni izvoz zelo privlačna strategija vstopa na tuje trge za podjetja, ki šele začenjajo tržiti svoje izdelke v tujini in ne razpolagajo z zadostnimi potenciali za mednarodno trženje.

8.2 Neposredni izvoz

Neposredni izvoz pa pomeni, da se podjetje odloči, da se bo samo ukvarjalo z izvozom. Naložbe in tveganje so sicer večje, vendar je večji tudi mogoč donos. Neposredni izvoz kot strategija vstopa odpravlja nekatere slabosti posrednega izvoza, saj podjetje izvaja naloge v vseh fazah trženjskega procesa večinoma z lastnim trženjskim potencialom. Z razvojnega vidika se neposredni izvoz obravnava kot zrelejša stopnja internacionaliziranja poslovnega procesa. Proizvodno podjetje ima neposreden stik s tujimi odjemalci, postopno razvija lastno poslovno mrežo v tujini in tako povečuje nadzor nad procesom trženja. Prednosti neposrednega izvoza so predvsem krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom, boljše tržne informacije, dostop do izkušenj na lokalnih trgih ter dostop do lokalnih prodajnih in poprodajnih storitev. Neposredni izvoz vključuje izvoz prek zastopnikov in distributerjev na izbranem tujem trgu. Distributer kot ekskluzivni predstavnik in edini uvoznik izdelkov tujega podjetja na svojem trgu, kupuje izdelke v svojem imenu in za svoj

¹ Različne načine vstopa podjetja na nov trg v nadaljevanju razlagam na podlagi avtorjev: Doole, Lowe, 2001, str. 248–277; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138–140, 148; Kotler, 2004, str. 390–418, Hollensen, 2004, str. 271–350.

račun. S tem prevzema v last proizvode, dobiček pa ustvarja na podlagi razlike med nabavno in prodajno ceno.

8.3 Podelitev licence

Licenca je dovoljenje za gospodarsko uporabljanje predvsem industrijske inovacije, ki jo je razvil dajalec licence kot nematerialno dobrino in ki je zaščiten ali trajna. Podelitev licence pomeni za proizvajalca preprost način, da začne z mednarodnim trženjem. Dajalec licence da dovoljenje tujemu podjetju, da uporablja patent, registrirano blagovno znamko, proizvodni proces, poslovno skrivnost in podobno, podjetje pa mu za to plačuje pristojbino ali licenčnino. Za **licenčno proizvodnjo** v tujini kot obliko vstopa na tuje tržišče je torej značilno, da podjetje vstopa na določen trg brez neposrednih proizvodnih naložb v izbrani državi. Dajalec licence si z majhnim tveganjem pridobi vstop na tuji trg, jemalec licence pa si pridobi proizvodno znanje ter znan izdelek ali blagovno znamko. Slabosti podelitve licence so, da ima dajalec licence manj nadzora nad jemalcem licence kot nad lastno proizvodnjo in prodajo. Če je jemalec licence zelo uspešen, se je podjetje odpovedalo dobičku in ko pogodba poteče, lahko v jemalcu licence dobi nevarnega tekmeča. Pri tem je najbolje, da dajalec licence vseskozi razvija novosti, tako da bo jemalec vedno odvisen od njega.

Imamo številne različice sporazuma o podelitvi licence. Lahko se sklene **menedžerska pogodba**, kjer lastniki tujega podjetja vodijo poslovanje za ustrezno plačilo. Podjetje ima možnost, da v določenem obdobju kupi delež v podjetju, ki ga vodi. Druga različica je **pogodbena proizvodnja**, kjer podjetje najame lokalne proizvajalce, da izdelujejo njegov izdelek. Problem pri pogodbeni proizvodnji je, da ima podjetje manj nadzora nad proizvodnim procesom in izguba mogočega dobička pri proizvodnji. Kljub temu podjetju omogoči hitrejši začetek z manj tveganja in možnostjo, da kasneje odkupi partnerstvo ali celo odkupi tamkajšnjega proizvajalca.

Podjetje lahko vstopi na trg tudi s **franšizingom**, ki je bolj celovita oblika podelitve licence. Mednarodni franšizing je oblika licenčnega sodelovanja, pri katerem eno podjetje daje neodvisnemu podjetju ali osebi licenco poslovnega sistema in tudi pravico do izkoriščanja industrijske lastnine. V zameno prejemnik franšize vloži denar in plača določene pristojbine dajalcu franšize. Franšizing se od podelitve licence razlikuje po tem, da z vidika prejemnika franšize navadno vključuje veliko širši paket storitev, poslovno sodelovanje med partnerji je kontinuirano in obstaja neposredna poslovna povezanost med člani franšizing sistema. Večji je tudi poudarek na nadzoru poslovanja lokalnega partnerja.

8.4 Skupna vlaganja ali *joint venture*

Joint venture je z naložbenega vidika kategorija kooperativnih podjetniških naložb, ki vključuje delno lastništvo (solastništvo) premoženja skupnega podjetja med lokalnimi in tujimi sonaložbenimi partnerji. Pri skupnem vlaganju se tuji vlagatelji povežejo z

domačimi in s skupnim vlaganjem ustanovijo podjetje, v katerem so oboji udeleženi pri lastništvu in nadzoru. *Joint venture* omogoča mednarodnemu podjetju vstop na lokalni trg določene države z nižjimi naložbami kapitala. Lokalni partner verjetno že razpolaga z ustrezno usposobljeno delovno silo, proizvodnimi kapacitetami in razvito marketinško infrastrukturo. Če k temu dodamo še poznavanje lokalnega trga, pogojev delovanja in drugih elementov lokalnega okolja, ki jih lokalni partner zelo dobro pozna, omogoča *joint venture* podjetju tudi hitrejši vstop na lokalni trg in skrajšanje obdobja prilagajanja posebnostim kulture v lokalni državi. Lokalni partner pogosto deluje tudi kot politični blažilnik, ki pomaga tujemu podjetju, saj mu omogoča, da je njegova navzočnost manj vidna in nadležna lokalnim organom oblasti. Skupno vlaganje je lahko potrebno in zaželeno iz gospodarskih in političnih vzrokov. Tuje podjetje morda nima dovolj denarnih, materialnih ali vodstvenih virov, da bi se v naložbo podalo samo. Lahko pa tuja vlada zahteva skupno lastništvo kot pogoj za vstop na trg. To je tudi eden od temeljnih vzrokov za *joint venture*, saj predpisi lokalnih oblasti v tuji državi onemogočajo ali prepovedujejo vstop z lastnim podjetjem. Celo zelo velika podjetja potrebujejo skupna vlaganja za preboj na najzahtevnejše trge. Pomanjkljivosti skupnih vlaganj so nesporazumi med partnerji glede naložb, trženja ali drugih politik.

8.5 Neposredno vlaganje v lastne proizvodnje v tujini

Neposredno vlaganje oziroma neposredno lastništvo montažnega ali proizvodnega obrata v tujini je najvišja oblika udeležbe na tujem. Tuje podjetje lahko kupi del ali pa celo domače podjetje ali postavi svoje lastne proizvodne enote. Neposredno vlaganje je ena najzahtevnejših poslovnih odločitev, saj navadno zahteva največjo dodelitev resursov za vstop podjetja na tuji trg. Če je tuji trg dovolj velik, so lastne proizvodne enote velika prednost. Podjetje si s tem zagotovi cenejšo proizvodnjo s pomočjo cenejše delovne sile in surovin, podpore vlaganja tuje vlade in prihrankov pri prevozu. Izboljša svojo podobo v državi gostiteljici, ker odpre nova delovna mesta. Razvije tesnejše odnose z vlado, porabniki, domačimi dobavitelji in posredniki, tako lahko bolje prilagodi svoje izdelke tamkajšnjemu okolju. Ohrani tudi popoln nadzor nad svojo naložbo in zato lahko razvije proizvodne in trženjske dejavnosti po svojih dolgoročnih mednarodnih ciljih. Poleg tega si zagotovi dostop do trga, če država vztraja, da vsebujejo doma prodajani izdelki domače sestavine. Glavna slabost neposrednega vlaganja pa je, da podjetje izpostavi svojo veliko naložbo tveganjem, kot so blokiranje valute, devalvacija valute, poslabšanje razmer na trgu, razglasitev.

9 IZBIRANJE USTREZNE STRATEGIJE VSTOPA ZA PODJETJE KRKA, D. D.

Izbor vstopne strategije, s katero želimo vstopiti na nove trge, ni preprosta. Ko se vodstvo podjetja odloči za širitev svojih marketinških aktivnosti na izbrane tuje trge, mora opredeliti način oziroma strategijo vstopa.

Na odločitev, katero obliko vstopa izbrati, vplivajo različni zunanji in notranji dejavniki (Root, 1994, str. 17):

- **Zunanji dejavniki:**

Dejavniki tuje ciljne države: velikost trga in gibanja rasti tržnega potenciala; konkurenčna sestava trga; stopnja razvitosti marketinške infrastrukture.

Dejavniki okolja ciljne države: politične, gospodarske in sociokulturne značilnosti ciljnega trga; vladno reguliranje tujih naložb; geografska in kulturna razdalja; gospodarska rast in prognoza razvoja gospodarstva; zunanji gospodarski odnosi in politika države, vključno s politiko menjalnega tečaja; politična tveganja.

Dejavniki proizvodnje v tuji državi: razpoložljivost, kakovost in stroški proizvodnih tvorcev in gospodarske infrastrukture (transport, komunikacije, luške takse).

Dejavniki domače države: velikost in perspektive razvoja trga; proizvodno in konkurenčno okolje in pogoji v domači državi, ki bodo vplivali na odločitve o strategiji vstopa na osnovi vpliva na velikost podjetja, konkurenčnost in motive podjetja za širitev poslovnih aktivnosti na tuja tržišča.

- **Notranji dejavniki:**

Dejavniki izdelkov podjetja: intenziteta diferencialne sposobnosti izdelka; storitvena komponenta izdelka; tehnološka zahtevnost izdelka; sposobnost za globalno standardizacijo izdelka.

Dejavniki resursov izdelka: upravljavski, kapitalski in tehnološki resursi; proizvodnja in marketinška usposobljenost; splošna pripravljenost podjetja za poslovanje v tujini in stališča vodstva do mednarodnega poslovanja.

Če želi podjetje uspešno poslovati oziroma uspešno izkoriščati tržni potencial v določeni državi, mora pri analizi vstopa na trg upoštevati navedene dejavnike za izbiro ustrezne strategije vstopa na trg. Ko izbiramo obliko vstopa na trg, je treba izbrati tisto, ki bo maksimizirala prispevek k dobičku v strateškem načrtovalskem obdobju.

9.1 Neposredni izvoz

Da bi Krka, d. d., lahko vstopila na kitajski trg izvozno, ki je najpogostejša začetna oblika vstopa na tuje trge, bi izdelke proizvajala doma in končne proizvode izvažala na Kitajsko. Krka, d. d., je že od začetkov delovanja izredno izvozno naravnano podjetje, saj z izvozom ustvari več kot 80 % prihodkov od prodaje. Delež izvoza v skupni prodaji skupine Krka se še vedno povečuje.

Zastopnik bi bil za podjetje Krka, d. d., kot oblika vstopa primeren v začetni fazi prodora na kitajski trg. Posredoval in sklepal bi trgovske posle v imenu in za račun Krke kot dajalca nalog. Zastopnik bi bil plačan na osnovi vnaprej dogovorjene provizije. Poleg provizije bi bil deležen še dodatnih ugodnosti, kot so finančna pomoč pri promociji podjetja na kitajskem trgu, nagrada za presežen plan, povračilo stroškov itd. Če bi podjetje izbralo primerne zastopnika, ki je namenjen predvsem spoznavanju trga, bi lahko to pomenilo dober položaj za kasnejše intenzivnejše poslovanje na kitajskem trgu.

9.2 Skupna vlaganja

Zaradi vse hitrejšega povečevanja globalne konkurence svetovnega gospodarstva se udeleženci na trgu sprašujejo, ali so sposobni sami izpolniti načrte (uspešnost poslovanja, rast prodaje in prihodkov, povečane stopnje dobička, rast vrednosti podjetja in dividend, pričakovanja lastnikov, zaposlenih in porabnikov o novih boljših izdelkih, nadaljnjem razvoju podjetja) ali pa je smiselno poiskati strateškega partnerja, s katerim bodo lažje, hitreje in uspešnejše prispeli do zastavljenega cilja (Kesič, 1999, str. 41).

Glavni vzroki za začetek in izvajanje številnih strateških povezav v svetovni farmacevtski industriji so predvsem (Urlep, 1992, str. 99):

- naraščajoči stroški razvoja novih zdravil, zaradi česar si podjetja prizadevajo, da bi podaljšala čas patentne zaščite,
- potrebni vložki za izvedbo globalnih marketinških aktivnosti, katerih cilj je povrnitev stroškov, vloženih v raziskavo nekega zdravila,
- naraščajoči institucionalni pritiski za čedalje večji nadzor nad cenami zdravil in
- naraščajoča moč generične konkurence.

Prav gotovo pa sta prevladujoča dejavnika nezadržno rastoči stroški razvojno-raziskovalnih dejavnosti in potreba po globalnem trženju.

Vsekakor je med prvimi industrijskimi panogami, ki je zaznala potrebo po povezovanju, prav farmacevtska industrija, ki s povezovanjem in sodelovanjem dosega uspešnejše poslovanje in dolgoročni kakovostnejši razvoj (Urlep, 1992, str. 33).

Oblikovanje ustreznega partnerskega razmerja med udeležencema *joint venture* omogoča, da si podjetje sčasoma ustvari ugodno tržno pozicijo, dobro poznavanje lokalnega tržišča pa mu daje možnost za kreativno oblikovanje strategije marketinga za to tržišče. Tako v Krki poudarjajo, da jim *joint venture* s tujimi podjetji prinaša vrsto prednosti, saj jim sodelovanje z uveljavljenimi tujimi podjetji omogoča, da ne izgubljajo časa z neuspešnimi poskusi razvoja lastnih izdelkov, hkrati pa se od tujega partnerja tudi veliko naučijo (Jurše, 1997, str. 286).

Skupna vlaganja so potencialna možnost za vstop podjetja Krka, d. d., na kitajski trg. Podjetju bi omogočila vstop s precej nižjimi naložbami kapitala, saj bi imel lokalni partner že izoblikovane prednosti poznavanja trga in razvite lastne poslovne dejavnosti ter funkcijska področja, kot so delovna sila, vzpostavljena proizvodnja, trženjska odzivnost lokalnega trga itd. Smiselno bi bilo, da bi Krka vstopila na kitajski trg s pomočjo lokalnega partnerja, saj bi bil vstop tako hitrejši in fleksibilnejši¹. Pri ocenjevanju potencialnih partnerjev se je smiselno in priporočljivo naslanjati na zaupljive vire, kot so banke, vladne službe, oglaševalske agencije in podjetja s poslovnimi bazami podatkov (Czinkota, Ronkainen, 2001, str. 501).

Na začetku naj Krka na kitajski trg izvažata zdravila v ne pakirani obliki in jih nato v skupnem podjetju le pakira, kasneje pa naj na Kitajskem tudi proizvaja določena zdravila in končne izdelke. Kitajskega partnerja ne zanima proizvodnja vseh izdelkov, ki jih želi Krka prodajati na kitajskem trgu. Državna farmacevtska uprava namreč usmerja proizvodnjo ter domačim proizvajalcem deloma narekuje, koliko in katera zdravila naj proizvajajo. Zato tudi za Krko ni smiselno, da bi tam proizvajala vse za trg zanimive izdelke in si dobiček delila s kitajskim partnerjem. Predlagam, da lokalno podjetje proizvaja surovine in le nekatere končne proizvode. Druge proizvode pa naj pogodbeno za *joint venture* proizvaja v Sloveniji in jih s pomočjo predstavništva prodaja na Kitajskem. Tako bi se podjetje izognilo uvoznim in prodajnim omejitvam za tuje izdelke obenem pa dosegalo večje dobičke zaradi samostojne proizvodnje nekaterih zdravil v Sloveniji.

9.3 Lastna proizvodnja v tujini

Prednosti poslovanja z lastnimi enotami v tujini so številne, ima pa tako poslovanje tudi slabe lastnosti, ki jih je opaziti predvsem v fiksnih stroških administracije in tveganjih zaradi političnih oziroma gospodarskih sprememb (Hollensen, 2004, str. 240).

Če bi podjetje določen čas že delovalo na kitajskem trgu in spoznalo tamkajšnje politične, socialne in kulturne razmere ter razvilo ugoden tržen položaj z izvozom svojih izdelkov, bi lahko začelo razmišljati o vzpostavitvi lastnega obrata na kitajskem trgu. Lastna proizvodnja bi podjetju ponujala številne ugodnosti². Ker Krka, d. d., že zdaj uvažata surovine iz

¹ Več o tem je napisanega v poglavju 8.4 (Skupna vlaganja ali *joint venture*).

² Več o tem je napisano v poglavju 8.5 (Neposredno vlaganje v lastne proizvodnje obrate).

Kitajske, bi za lastno proizvodnjo na Kitajskem tudi privarčevala na stroških uvoza surovin.

10 RAZVOJ TRŽENJSKEGA SPLETA ZA IZBRANI TRG

Pri določanju programa trženja se mora podjetje odločiti, koliko bo prilagodilo svoj trženjski splet (izdelek, ceno, tržne poti, trženjsko komuniciranje) lokalnim razmeram. Na eni strani so podjetja, ki po vsem svetu uporabljajo standardiziran trženjski splet, na drugi pa najdemo prilagojen trženjski splet. Med tema dvema skrajnima so še številne druge možnosti. Na ravni izdelka lahko podjetje uporablja strategijo širitve brez sprememb, prilagoditve izdelka ali izuma izdelka. Na ravni trženjskega komuniciranja pa lahko podjetje izbere prilagoditev komuniciranja tržnim razmeram. Pri cenah se lahko podjetje srečuje s stopnjevanjem cen zaradi zviševanja stroškov ali sivimi trgi. Pri tržnih poteh pa morajo podjetja sprejeti celostni pogled na tržne poti, po katerih izdelki pridejo do končnih porabnikov. Pri oblikovanju vseh sestavin trženjskega spleta se morajo podjetja zavedati kulturnih, družbenih, političnih, tehnoloških, okoljskih in pravnih omejitev, s katerimi se srečujejo v drugih državah (Kotler, 2004, str. 395–401).

Vsaka strategija, ki jo podjetje uresničuje na različnih trgih mora, biti podprta z nekaj ključnimi elementi, in sicer s kvalitetno pripravljeno analizo PEST, ki vključuje poglede v najrazličnejše segmente okolja, matirko SWOT, ki pokaže stanje med zmožnostmi in izkoriščenimi priložnostmi. Sinteza naštetega je natančen trženjski splet, ki v tradicionalni obliki združuje štiri prvine (Doole, Lowe, 2001, str. 291):

- **izdelek** (Product),
- **cena** (Price),
- **tržne poti** (Place) in
- **tržno komuniciranje** (Promotion).

10.1 Izdelek¹

Izdelek je nujna sestavina trženjskega spleta, saj ga brez izdelka ne bi bilo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 212). Lahko je kar koli, kar je na tržišču ponujeno z namenom uporabe, oskrbe, bogatenja ali potrošnje oziroma s čimer se lahko zadovolji želja ali potreba. Odločitev o izdelku je ena izmed prvih odločitev, ki jih mora tržnik sprejeti, ko se odloča o vstopu na mednarodni trg in izbira ustreznih trženjski splet (Hollensen, 2001, str. 395).

Izdelke podjetja Krka, d. d., lahko razdelimo v štiri skupine, in sicer zdravila na recept, izdelki za samozdravljenje, veterinarski izdelki in kozmetični izdelki. Osrednja skupina

¹ Več o razvoju izdelka v trženjskem spletu je napisano v poglavju 5.2 (Izdelčni potencial) in poglavju 5.1, in sicer 5.1.3 (Lokalni standardi in druge nevarinske omejitve) ter 5.1.4 (Patenti in blagovne znamke).

izdelkov so izdelki za humano uporabo, kamor se uvrščajo zdravila na recept in preparati OTC (Over The Counter), ki so zdravila, namenjena samozdravljenju in se jih lahko kupi brez recepta. Krka ima zdaj v tujini registriranih več kot 160 zdravil v več kot 380 oblikah.

Krka je po strateški usmeritvi pretežno generična farmacevtska družba. Generična zdravila so zdravila, ki so precej podobna originalnim zdravilom. Sodobno zdravilo največkrat nastane kot industrijski izdelek. Proizvajalec, ki ga v svetu prvi pripelje na trg, je njegov originalni in nekaj let tudi z zakonom zaščiteni edini proizvajalec. Proizvajalec – originator zdravila opravi različne klinične preiskave, s katerimi potrdi učinkovitost in varnost novega zdravila. S patentno zaščito svojega zdravila pridobi ekskluzivno pravico do proizvodnje in prodaje. Po prenehanju patentne zaščite lahko zdravilno učinkovino in zdravilo proizvajajo in tržijo tudi drugi. Ti na neodvisen način izdelajo originalnemu precej podobna zdravila, ki jim pravimo tudi generična, in jih na način, predviden z zakonom, postavijo na trg. Kakovost generičnega zdravila je preverjena enako kot kakovost originalnega. Ker pride na trg več let kasneje kot originalno, se lahko sklicuje na njegovo varnost in učinkovitost.

Najpomembnejše pri izdelavi generičnega zdravila je, da podjetje dokaže, da je njegovo zdravilo enakovredno originalnemu. Pri tem je zelo pomemben tudi čas izdelave, ta mora biti čim krajši. Lahko se zgodi, da podjetje prehitijo kako drugo generično podjetje in mu tako odvzame delež prodaje.

10.2 Cena

Multinacionalke se pri prodaji v tujino soočajo z različnimi problemi glede cen. Ukvarjajo se s problemom višanja cen zaradi rasti stroškov, s transfernimi cenami, dampinškimi tožbami in sivimi trgi (Kotler, 2004, str. 399). Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinese prihodek, druge prvine ustvarjajo stroške. Cena je obenem tudi najbolj prožna prvina trženjskega spleta glede na to, da jo je mogoče hitro spremeniti v nasprotju z lastnostmi izdelka ali tržnih poti (Kotler, Armstrong, 1994, str. 347). Podjetje mora paziti, da cene določa v odvisnosti glede na druge prvine trženjskega spleta in glede na druge funkcije v podjetju, saj lahko tako učinkovito umesti izdelek na trgu (Czinkota, 2005, str. 141).

Ko govorimo o novih, inovativnih izdelkih, katerih proizvajalci so originatorske multinacionalne družbe, moramo vedeti, da razvoj novega farmacevtskega izdelka zahteva vložek za približno 600 milijonov dolarjev in več kot 12 let dela velikega števila strokovno usposobljenih ljudi. Registracija in dolgoletna patentna zaščita omogočata monopolno ponudbo nekega izdelka, ki se kaže v visokih cenah in višji dodani vrednosti, v primerjavi z generičnimi proizvajalci. Brand generični proizvajalci oziroma generični proizvajalci z blagovno znamko imajo omejene razvojno-raziskovalne in marketinške aktivnosti, zato je njihova poslovna dejavnost skoncentrirana na razvoj in trženje že znanih farmacevtskih izdelkov, ki jim je bodisi že potekla patentna zaščita bodisi v določenih trgih še ni bila

uveljavljena. Bistvo njihovega tržnega nastopa je razvoj, registracija in tržno plasiranje že svetovno znanih izdelkov, vendar s precej nižjimi cenami od originatorjev. V povprečju lahko generični proizvajalci realizirajo od 30 % pa tudi do 90 % nižje cene od originalnega izdelka na nekem trgu. Seveda pa so temu primerno nižje tudi dodane vrednosti generičnih proizvajalcev, v primerjavi z originalnimi. Poudariti je treba, da svetovni generični trg zdravil raste skoraj dvakrat hitreje kot celotni svetovni trg zdravil, zato so generični proizvajalci sposobni ponuditi potrošnikom pravo kvaliteto izdelkov za nižjo ceno (Kešič 1999, str. 28). Krka d. d. z večino proizvodi na trgu nastopa kot generični proizvajalec z blagovno znamko, kot taka naj bi tudi nastopila na kitajskem trgu.

10.3 Tržno komuniciranje

Mednarodno trženje oziroma komuniciranje se pojavi takrat, ko podjetje uporabi trženjsko sporočilo zato, da bi prodalo svoj izdelek v drugi državi. Ustvarjanje zavesti, potrebe in želje za nakup izdelka je glavni namen trženja (Jain, 2001, str. 386). Funkcija komuniciranja je komunicirati s porabniki z namenom, da jim zagotovimo informacije, ki jih uporabniki potrebujejo pri odločitvi za nakup, in jih v končni fazi oblikovati tako, da jih prepriča v nakup (Hollensen, 2001, str. 515).

Tržno komuniciranje je sestavina trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako tudi spremembam in novostim (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 233). Ob tem je tržno komuniciranje lahko standardizirano ali diferencirano. Pri standardiziranem komuniciranju uporabi podjetje enake akcije in pristope na vseh trgih, na katerih nastopa. Pri diferenciranem komuniciranju pa podjetje prilagodi tržno komuniciranje vsakemu trgu posebej. Tržno-komunikacijski splet sestavlja pet poglavitnih dejavnosti (Kotler, 2005, str. 496):

- **oglaševanje** – vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin in storitev znanega plačnika;
- **neposredno trženje** – komuniciranje z določenimi obstoječimi in mogočimi 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 javnostjo in publiciteta** – razni programi za promocijo in ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov;
- **osebna prodaja** – osebni stik z enim ali več mogočimi kupci.

Izbira orodij oziroma dejavnosti komunikacijskega spleta je odvisna od ciljnega občinstva, ciljev podjetja, izdelka, razpoložljivih sredstev in razpoložljivosti orodij na trgu (Czinkota, 2001, str. 443).

Kitajski zakon za vse farmacevtske izdelke zahteva, da mora njihovo oglaševanje odobriti farmacevtski biro v provinci, kjer je proizvajalec ali uvozni agent lociran. Zakon prav tako določa pogoje za oglaševanje. Postavke, ki ne smejo biti vključene pri oglaševanju zdravil (Pharmaceutical Policies And Regulations In China, 2007):

- neznanstvene trditve ali garancije o učinkovitosti,
- število uspešnih zdravljenj oziroma učinkovitost zdravljenja,
- neresnične ali zavajajoče trditve in
- primerjava učinkovitosti zdravila z drugim farmacevtskim proizvajalcem.

Vsebina oglasa mora biti resnična, zakonsko upravičena in mora temeljiti na upravičenosti uporabe, katere dovoljenje izda SFDA. Glede trženja zdravil so na Kitajskem podobne omejitve kot v razvitih državah. Zdravila, ki se izdajajo na recept, so po zakonu lahko objavljena samo v profesionalnih revijah in se ne smejo oglaševati v množičnih medijih. Gre za strogo intelektualno zaščito, predpisovanje in izdajanje zdravil pa je omejeno na specializirane posameznike, torej zdravnike in farmacevte.

Za uspešen prodor Krke na kitajski trg je za zdravila na recept toliko bolj pomemben trženjski oddelek, ki mora uspešno tržiti zdravila zdravnikom in farmacevtom v lekarnah, ter jih tako prepričati o dobri kakovosti in uporabnosti Krkinih izdelkov in poudariti vse prednosti zdravil. S takim pristopom bi podjetje doseglo, da bi zdravila hitreje prišla do uporabnikov, saj bi jih zdravniki priporočali. Za zdravila OTC je način trženja zdravil lahko tudi drugačen. Reklama v množičnih medijih, kot so časopisi, revije in televizija, je dovoljena in jo uporabljajo predvsem multinacionalke na Kitajskem.

10.4 Tržne poti

Prodajna pot je tista, po kateri se giblje blago od proizvajalca do porabnika. Sestavljajo jo vsa podjetja, ki posredujejo blago od proizvajalca do porabnika, lahko jo razumemo tudi kot proces stalnih, nepretrganih menjav in spremljajočih dejavnosti (Petrin, 1993, str. 2). Med proizvajalci in končnimi porabniki je veliko tržnih posrednikov. Tako trgovci na debelo in drobno kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga preprodajajo (Kotler, 2005, str. 456). Predstavniki proizvajalcev in prodajni posredniki pa iščejo kupce in se pogajajo v imenu proizvajalcev. Te imenujemo posredniki – zastopniki. Poznamo pa tudi izvajalce, ki na tržni poti olajšajo pretok blaga. To so transportna podjetja, neodvisna skladišča, banke in oglaševalske agencije, ki pomagajo pri poteku distribucije, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last in se ne pogajajo o nakupih in prodajah (Hollensen, 2004, str. 315). Prodajne poti so po mnenju nekaterih avtorjev najmanj fleksibilna komponenta trženjskega spleta in jih ni mogoče spreminjati kratkoročno in pogosto, zato je odločitev o pravi prodajni poti kritičnega pomena (Czinkota, 2001, str. 449).

Proces distribucije zdravil se začne v farmacevtski tovarni, ki dostavi naročena zdravila veledrogeriji in ta po predhodnem naročilu lekarnam. Kupcu je zdravilo dostopno v lekarni

prek zdravnika, če se izdaja zdravilo z receptom, sicer ga lahko neposredno kupi v lekarni, če je zdravilo na listi preparatov OTC. Proizvajalec lahko zdravilo proda tudi neposredno bolnišnicam, lekarnam in zdravnikom. Veletrgovci imajo stalne stike z večjimi porabniki, zato je bolje pri prodaji sodelovati z njimi kot pa neposredno prodajati. Direktna prodaja zahteva številne strokovno usposobljene posameznike in dobro računalniško podporo, kar je dodaten strošek za podjetje.

Prva naloga pri izgradnji distribucijske mreže na Kitajskem je izbira ustreznega uvoznika. Teh je na Kitajskem zelo malo poleg tega je še manjše število specializiranih uvoznikov. Druga naloga je izbira ustreznega distributerja, ki je zmožen dostaviti izdelke do čim več bolnic in lekarn in jih plačati v normalnih rokih. Distribucijski stroški (stroški transporta in skladiščenja) na Kitajskem znašajo v povprečju sedem odstotkov končne cene proizvoda.

Pri izbiri distribucijskega partnerja na Kitajskem je treba biti pazljiv in si zagotoviti, da je dogovor pošten. Tuja podjetja nimajo pravice neposrednega trgovanja na Kitajskem, z izjemo neposrednega trženja na Kitajskem proizvedenih izdelkov ali z ustanovitvijo trgovske družbe v popolni tuji lasti v določenih prostotrgovinskih conah z omejenim dostopom do trga zunaj teh con. Lokalni agenti opravljajo distribucijo znotraj države, marketinško dejavnost ter poprodajne storitve za tuje proizvode v imenu tujih podjetij. Večina od njih nima pravice zunanjetrgovinskega delovanja. Pri poprodajnih in servisnih storitvah je zanimivo to, da jih lahko tuja podjetja opravljajo le za izdelke, proizvedene na Kitajskem, za uvožene artikle pa ne.

Delovanje predstavništva je omejeno na izvrševanje aktivnosti v imenu matičnega podjetja, kar matičnemu podjetju omogoča celovitejši nadzor nad izvajanjem prodaje (Izvozno okno, 2006). Na tem področju je iz leta v leto, od vstopa Kitajske v WTO (2001), več deregulacij in odprav prepovedi.

11 SKLEP

Kitajska je za svetovno farmacevtsko industrijo perspektiven trg. Reforme gospodarstva v zadnjem desetletju so odprle več možnosti za tuje naložbe in pospešile gospodarsko rast. Vendar na Kitajskem obstajajo tudi tveganja, ki povzročajo hitre in nepredvidljive spremembe v gospodarskem in politično-pravnem okolju. Kitajska je tudi kompleksen trg, predvsem za podjetja, ki šele vstopajo oziroma spoznavajo trg. Obstajajo številne značilnosti, kot so drugačna kultura, jezik, poslovne navade, politično okolje itd., ki razlikujejo Kitajsko od drugih razvitejših zahodnih držav. Vse te ovire lahko močno otežujejo poslovanje podjetja na tem trgu.

Ker Krka, d. d., šele vstopa na kitajski trg, ji za začetek predlagam strategijo vstopa z izvozom svojih izdelkov. Tako bo podjetje najlažje preučilo kitajski trg v praksi. Drugi razlog za tak vstop je tudi velika konkurenca farmacevtskih izdelkov na kitajskem trgu. Podjetje se mora najprej umestiti in uveljaviti prepoznavnost ter pridobiti ugled v očeh kupcev, preden lahko pristopi na trg z drugo strategijo. Da bi podjetje še hitreje in lažje spoznalo kitajski trg farmacevtskih izdelkov, bi lahko vstopilo na trg s strategijo strateškega partnerstva. Tako bi pridobilo znanje domačega proizvajalca, ki je na trgu že dalj časa in dobro pozna tamkajšnje razmere. Poleg tega Krka ne bi imela statusa tujega proizvajalca, saj bi poslovala z domačim podjetjem. Primerno bi bilo povezovanje s farmacevtskimi velikani, vendar bi to dolgoročno onemogočilo nadaljnjo samostojno pot. Če bi Krka vstopila na kitajski trg, bodisi z izvozom izdelkov bodisi s katero drugo pogodbeno obliko, bi postopoma spoznala vedenje kitajskega farmacevtskega trga. Prav tako bi spoznala poslovne navade in kulturo na Kitajskem, ter se tako lažje prilagodila okolju. Takrat bi podjetje lahko pričelo razmišljati o vzpostavitvi lastnih proizvodnih obratov na Kitajskem. Tako poslovanje na Kitajskem bi bilo v prihodnosti primerno predvsem zaradi nižjih stroškov investiranja in nizkih stroškov proizvodnje, poceni delovne sile ter prihrankov pri prevozu.

Če se bo nadaljevalo sedanje gibanje rasti kitajskega farmacevtskega trga, potem ta obeta velike možnosti za prodajo v prihodnje. Tuji proizvajalci zdravil, med katerimi je tudi Krka, morajo imeti jasno izoblikovane cilje in strategije nastopa. Prilagoditi se morajo tržnim posebnostim in poskušati razumeti kitajski način poslovanja in razmišljanja. Le tako bodo lahko dolgoročno uspešno delovali na kitajskem trgu. Za uspeh na Kitajskem so potrebne izkušnje, iznajdljivost, prilagodljivost ter veliko časa in denarja.

12 LITERATURA

1. Amnes Gross, John Minot: China GMP and QA for Medical Devices. Medical Product Outsourcing. [URL: <http://www.mpo-mag.com/articles/2007/01/china-primer-gmp-and-qa-for-medical-devices>], 11.9.2007.
2. Bell L. Martin: Managerial Marketing: Strategy and Cases. New York : Elsevier, 1988. 708 str.
3. Crossley Adrienne: China sees rapid expansion of OTC. Euromonitor International. [URL: http://www.euromonitor.com/China_sees_rapid_expansion_of_OTC], 15.10.2002.
4. Czinkota Michael R., Ronkainen Ilkka A.: International Business. 7th Edition. Mason (Ohio) : Thomson/South-Western cop., 2005. 782 str.
5. Czinkota Michael R., Ronkainen Ilkka A.: International Marketing. 6th Edition. Orlando (Florida) : Harcourt College Publ., 2001. 815 str.
6. Doole Isobel, Lowe Robin: International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. 3th Edition. London : Thomson Learning, 2001. 453 str.
7. Griesar Klaus: EU Trade and Investment with China: Changes, Challenges and Choices. Brussel : Merck KGaA, 2006. 27 str.
8. Hollensen Svend: Global Marketing: A decision-oriented approach. 3th Edition. Harlow: Pearson Education, 2004. 717 str.
9. Hollensen Svend: Global Marketing: A market-responsible approach. 2th Edition. Harlow: Pearson Education, 2001. 667 str.
10. Jain Subhash C.: International marketing. 6th Edition. Cincinnati (Ohio) : South-Western, 2001. 502 str.
11. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. 2. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
12. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. 535 str.
13. Kesič Dragan: Nekateri vidiki dodane vrednosti v farmacevtski industriji. Naše gospodarstvo, Maribor, 45(1999), 5/6, str. 464–474.
14. Kotler Philip, Armstrong Gary: Principles of marketing. 6th Edition. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1994. 692 str.
15. Kotler Philip et. al.: Principles of marketing. 4th European Edition. Harlow : Pearson Education, 2005. 954 str.
16. Kotler Philip: Management trženja. 11. izdaja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 706 str.
17. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.
18. Oblak Henrik: Oblikovanje politike poslovne logistike z vidika marketinške zasnove in njene vključitve v medorganizacijske odnose poslovnega sistema. Doktorska disertacija. Maribor : Visoka ekonomsko-komercialna šola Maribor, 1987. 203 str.
19. Petrin Tea: Tržne poti. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 96 str.

20. The Chinese pharmaceutical market: A strategic opportunity analysis. York (United Kindom) : Pharmalicensing Ltd., 2007. 101 str.
21. Root Franklin R.: Entry strategies for international markets. San Francisco : Jossey-Bass Publ., 1994. 296 str.
22. Shuming Bao: The Chinese Economy After WTO Accession. Burlington : Ashgate. 2006, 226 str.
23. Smith Mickey: Pharmaceutical Marketing in 21 Century. New York : Pharmaceutical Products Press, 1996. 283 str.
24. Snoj Boris: Management prodaje. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2005. 291 str.
25. Stražišar Katja: Farmacevtska industrija: dosežki in izzivi. Zdravstveno varstvo, B.k., 1996, 11, str. 325–328.
26. Urlep Lidija: Katalog znanja iz farmacevtske kemije in farmacevtske tehnologije. Ljubljana : Zavod republike Slovenije za šolstvo in šport, 1992. 22 str.
27. Yibing Zhou Eliza: Chinese Biogenerics and Protection of IP. [URL: <http://www.genengnews.com/articles/chitem.aspx?aid=1875&chid=4>], 1.9.2006.
28. Yibing Zhou Eliza: China Pharma Basking In Its Spotlight. [URL: <http://www.genengnews.com/articles/chitem.aspx?aid=2049&chid=4>], 1.3.2007.
29. Yoke Ho Peng, Lisowski Peter: A Brief History of Chinese Medicine. 2th Edition. Cambridge : World Scientific, 1997. 89 str.
30. Young Stephen: International market entry and development: Strategies and Management. Harvester Wheatsheaf : Prentice Hall, 1989, 515 str.

13 VIRI

1. Bilateralni odnosi Slovenija – Kitajska. Gospodarska Zbornica Slovenije. [URL: http://www.gzs.si/slo/storitve/mednarodno_poslovanje/mednarodno_poslovanje/prenos_mednarodnih_poslovnih_praks/kitajska/8459], 20.12.2006.
2. China Pharmaceutical Group Limited. Ilirika. [URL: http://www.ilirika.si/files/userfiles/Datoteke/Analize/PAGER_1093HK.pdf], 24.08.2007.
3. Guide to Doing Business in China. Tdctrade [URL: <http://www.tdctrade.com/chinaguide>], 11.08.2007.
4. Identiteta podjetja. Krka, d.d., Novo mesto. [URL: http://www.krka.si/media/pdf/si/krka/publikacije/identiteta_krke05.pdf], 8.11.2006.
5. Investing in China's Pharmaceutical Industry. PricewaterhouseCoopers. [URL: http://www.pwchk.com/webmedia/doc/632785588008556096_ts_invest_pharm_mar2006.pdf], 30.08.2007.
6. Izvozno okno. [URL: <http://izvoznookno.si/podatki/chn/predstavitev/>], 12.11.2006.
7. Izvozno okno. [URL: http://izvoznookno.si/podatki/chn/bilateralni_ekonomski_odnosi], 23.9.2007.
8. Krka, d. d., Novo mesto. [URL: <http://www.krka.si/si>], 12.11.2006.

9. Latest Chinese Regulations for Imported Drug Registration: A Comprehensive Guidebook for Foreign Pharmaceutical Companies. CanBiotech. [URL:http://www.canbiotech.com/reportsStore_2431.asp?itemId=833&countryCode=CA], 14.08.2007.
10. Pharmaceutical/Drug Industry in China. Commercecan. [URL:[http://commercecan.ic.gc.ca/scdt/bizmap/interface2.nsf/vDownload/ISA_3167/\\$file/X_3201650.DOC](http://commercecan.ic.gc.ca/scdt/bizmap/interface2.nsf/vDownload/ISA_3167/$file/X_3201650.DOC)], 24.08.2007.
11. Pharmaceutical Policies And Regulations In China. World Service Group. [URL: http://www.deaconslaw.com/eng/knowledge/knowledge_290.htm], 12.10.2007.
12. Rail transport in the People's Republic of China. Wikipedia. [URL:http://en.wikipedia.org/wiki/Rail_transport_in_the_People's_Republic_of_China], 23.08.2007.
13. Slovenska izvozna družba. [URL: <http://www.sid.si/sidslo.nsf>], 23.12.2006.
14. Sodelovanje z ljudsko republiko Kitajsko. Krka, d.d., novo mesto. [URL: <http://www.krka.si/si/mediji/novice/2001/?v=novica109&q=kitajska>], 25.10.2001.
15. Sporočila za javnost. Krka, d.d., Novo mesto. [URL: <http://www.krka.si/si/mediji/sporocila/2007/?v=sporocilo270>], 13.9.2007.
16. Tax System Conforms With International Practices. AsiaTradeHub. [URL: <http://www.asiatradeshub.com/china/tax.asp>], 08.02.2007.
17. The World Factbook. [URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>], 13.12.2006.

SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

OTC (Over The Counter) – zdravila izdana brez recepta (dobesedni prevod: čez pult)

CGAC (China General Administration of Customs) – Kitajska splošna administracija navad

SFDA (State Food and Drug Administration) – Administrativni urad za hrano in zdravila

SPAC (State Pharmaceutical Administration of China) – Državna farmacevtska administracija Kitajske

PRC (People's Republic of China) – Ljudska republika Kitajska

IFPMA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations) – Internacionalna federacija združenih farmacevtskih proizvajalcev

WTO (World Trade Organization) – Svetovna trgovinska organizacija

TRIPS (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights) – Trgovinske pravice intelektualne lastnine

SIPO (State Intellectual Property Office) – Urad za državno intelektualno lastnino

SEZ (Special Economic Zones) – Posebne ekonomske cone

DAL (Drug Administration Law) – Administrativni zakon za zdravila

GMP (Good Manufacturing Practices) – Dobra proizvodna praksa