

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program management

Diplomska naloga

MOŽNOSTI PRODAJE GENERIČNIH ZDRAVIL NA
TRGE JUŽNE AMERIKE

Mentor: Karmen Rodman
Obrađnavana organizacija: KRKA, d. d., Novo mesto
Strokovni sodelavec iz organizacije: mag. Damjan Rotar



POVZETEK

V diplomskem delu je prikazan pomen trženja v teoriji in praksi, v teoretičnem delu so prikazani načini in oblike trženja doma in na mednarodnih trgih. V praktičnem raziskovalnem delu je narejena analiza treh trgov Južne Amerike – Brazilije, Argentine in Mehike. Ti trgi so za podjetje Krka, d. d., pomemben del bodoče strateške usmeritve, predvsem za generična zdravila, saj dolgoročna strategija podjetja temelji na razvoju in prodaji generičnih farmacevtskih izdelkov. Analiza omenjenih trgov nam pomaga izbrati pravilno strategijo za vstop na brazilski in argentinski trg, pozneje pa tudi na ostale trge Južne Amerike.

Ključne besede: mednarodni trgi, prodaja, strategije prodaje, trženje zdravil, farmacevtska industrija, originalna zdravila, generična zdravila, licenčna zdravila, blagovna znamka, bioekvivalenčna raziskava

ABSTRACT

In my diploma paper I tried to demonstrate the importance of marketing in theory and in practice. The theoretical part describes the marketing forms and methods on domestic and on international markets. In my practical research part I have made an analysis of three South American markets, i. e. of the markets of Brasilia, Argentina and Mexico, which are very important for the Krka Company, as part of its future vital strategy, particularly with regard to generic drugs. The fact is that the company's long-term strategy is based on the development and sale of generic pharmaceuticals. The analysis of these three markets helps us choose the right strategy for entering the Brazilian and Argentine market, and subsequently also other South American markets.

Key words: international markets, sales, sales strategies, marketing of drugs, pharmaceutical industry, original drugs, generic drugs, licence drugs, trademark, bioequivalence study

UDK 339.138:615.2/.4:661.12(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Opredelitev trženja	3
2.1	Trženjski splet	3
2.1.1	Izdelek	3
2.1.2	Cena.....	4
2.1.3	Tržne poti	5
2.1.4	Promocija oziroma tržno komuniciranje	6
3	Relevantne značilnosti držav Južne Amerike	7
3.1	Argentina.....	7
3.2	Mehika	8
3.3	Brazilija.....	11
4	Mednarodno trženje	15
4.1	Načini vstopa na mednarodne trge	16
4.2	Tržne strategije.....	17
4.2.1	Merila pri vstopu na tuje trge	18
4.2.2	Segmentiranje trgov	19
4.3	Marketinške tržne raziskave.....	21
4.4	Pomen kulture v mednarodnem gospodarstvu	21
5	Delitev farmacevtske industrije in generična zdravila	23
5.1	Inovativna in generična industrija.....	23
5.2	Generična zdravila	24
5.3	Svetovni farmacevtski trg v letih 1997–2001	25
6	Predstavitev podjetja KRKA	27
6.1	Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja	27
6.2	Cilji in strategija podjetja	28
6.3	Trženjske strategije in poslovni cilji podjetja	28
6.4	Dosedanji trženjski nastopi podjetja	29
7	Kvalitativni pogled na mednarodno trženje farmacevtske industrije	33
8	SWOT analiza vstopa podjetja na trge Južne Amerike	37
9	Zaključek in priporočila podjetju za vstop na trge Južne Amerike	39
	Literatura	40
	Viri	42
	Priloge	43

TABELE

Tabela 7.1	Deset glavnih proizvajalcev po vrednosti prodaje za leto 2005.....	33
------------	--	----

KRAJŠAVE

USD	ameriški dolar
ZDA	Združene države Amerike
BEQ	bioekvivalenčna
EU	Evropska unija
ANVISE	Agencija za zdravila
FDA	Urad za prehrano in zdravila
ANMAT	Agencija za zdravila



1 UVOD

V diplomski nalogi opisujem možnosti vstopa Krke, tovarne zdravil, d. d., (v nadaljevanju Krka) na trge Južne Amerike. Za uspešno analizo mednarodnega trga je treba dobro poznati obseg vseh dejavnosti, ki so potrebne, da izdelki dosežejo končnega uporabnika tako na domačem kot tujem trgu, zato sem v teoretičnem delu naloge pojasnila teorijo trženja s poudarkom na mednarodnem trženju.

V nadaljevanju sem opisala relevantne tržne značilnosti posameznih držav: Mehike, Argentine in Brazilije. To so trgi, ki so za farmacevtsko industrijo zelo privlačni, saj imajo veliko prebivalcev, katerih življenjska doba se podaljšuje, zato poraba zdravil raste. Čeprav je v teh državah že močno razvita domača farmacevtska industrija in je prisotnih veliko tujih farmacevtskih podjetij, se v vseh treh državah povečuje prednost predpisovanje generičnih zdravil v primerjavi z originalnimi zdravili in njihovimi kopijami. V zadnjem času to čedalje bolj podpira tudi zakonodaja, ki poskuša tudi revnejšemu sloju na ta način omogočiti dostop do zdravil. Generična zdravila so namreč cenejša od originalnih, a ravno tako učinkovita in varna.

Krka je uveljavljeno mednarodno generično farmacevtsko podjetje. S kakovostnimi, učinkovitimi in varnimi zdravili pokriva večino terapevtskih področij in uspešno tekmuje s konkurenti v panogi (Krka 2006, 4). Po razpadu jugoslovanskega trga se je opredelila za intenzivno internacionalizacijo poslovanja. V večini svojih tradicionalnih izvoznih držav je odprla lastna predstavništva, podjetja, začela je graditi lastne tovarne in distribucijska središča. Krkina dolgoročna strategija temelji na razvoju in prodaji generičnih farmacevtskih zdravil pod lastno blagovno znamko. Zaradi lastnega razvoja, mednarodnih povezav, fleksibilnosti in učinkovitosti je postala ugledno in zelo inovativno mednarodno uveljavljeno generično farmacevtsko podjetje.

Iz tega izhajajo elementi koncepta širitve prisotnosti Krke na vse večjem geografskem območju, tudi v državah Južne Amerike.

Na podlagi pridobljenih podatkov, za posamezen trg in dosedanje Krkine strategije pri njenem vstopu na različne svetovne trge bom proučila različne možnosti za nastop slovenskega farmacevtskega podjetja na trgih Južne Amerike

Cilj naloge je bil ugotoviti, kateri način nastopa bi bil za Krko najprimernejši glede na trenutno stanje v državah Južne Amerike. Tuja farmacevtska podjetja, ki so že prisotna na teh trgih, so pridobila registracije na različne načine, bodisi prek prevzema, z nakupom lokalnega proizvajalca ali z lastnimi predstavništvi.



2 OPREDELITEV TRŽENJA

Trženje je pri nas uveljavljen prevod angleške besede *marketing*, ki izvira iz besede *market* (trg) in obsega vse dejavnosti, ki so kakorkoli povezane s trgom. Pod pojmom trženje si bomo zato najbolj posplošeno predstavljali vse poslovne dejavnosti v podjetjih, ki so povezane s potjo izdelkov in storitev od proizvajalcev do kupcev. Te dejavnosti so predvsem kupovanje, skladiščenje, prodajanje, pa tudi reklama, obveščanje kupcev in podobno. Trženje torej zajema tiste dejavnosti podjetja, ki se nanašajo na njegovo delovanje na različnih trgih (Potočnik 2005, 20).

Trženje obsega vse dejavnosti, ki so potrebne, da izdelki in storitve dosežejo končnega kupca. Začne se z ugotavljanjem, kaj kupec dejansko zahteva, želi ali pričakuje, sledijo pa vse dejavnosti, ki so potrebne, da izdelki ali storitev pridejo v posest končnega uporabnika (Tavčar 2000, 3).

Lateralno trženje je delovni proces. Če se ga uporabi na obstoječih izdelkih in storitvah, pripelje do iznajdbe novih izdelkov in storitev, ki zadovoljijo potrebe in zajamejo uporabnost, situacije in ciljne skupine, ki jih doslej nismo pokrivali. Zato je to proces, ki zelo verjetno pripelje do uvedbe novih vrst blaga ali novih trgov.

Pomembno si je zapomniti naslednja dejstva (Kotler, Trias de Bes 2004, 74):

- Lateralno trženje je proces.
- Ta proces je metodičen in sledi organiziranemu zaporedju.
- Uporabi se ga na obstoječem izdelku, pri storitvi ali v dejavnosti.
- Ustvari invencijo, ki je lahko v mnogih primerih nova podvrsta ali vrsta blaga ali nov trg.

2.1 Trženjski splet

V teoriji in praksi trženja se je uveljavila formula 4 P, ki jo imenujemo tudi trženjski splet. To je kombinacija trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje mora nadzorovati če želi doseči ustrezno prodajo na ciljnim trgu. Pri obravnavanju storitev pa govorimo o formuli 7 P (Devetak 2000, 4).

2.1.1 Izdelek

Običajno govorimo, da je izdelek glavni igralec ne samo v trženjskem spletu, ampak nasploh v trženjski filozofiji in praksi. Pri izdelku običajno obravnavamo: kakovost, značilnost, velikost, težo, obliko, ponudbo, embalažo in pakiranje, stil, blagovno znamko, servis, garancijo, ugled, dobro ime.

Kupec je tisti, ki ocenjuje vse navedene in še druge značilnosti izdelka ali storitve. Prav zaradi tega je pomembno, da se kupcu približamo, tako s kakovostjo kot tudi z drugimi pomembnimi proizvodnimi in storitvenimi podspleti trženjskega spleta (Devetak 2000, 5).

Ne samo, da mora biti izdelek brezhiben in glede kakovosti prilagojen kupcu, biti mu mora tudi dosegljiv ob pravem času in na pravem mestu. Ker je namenjen zadovoljevanju kupčevih potreb, je kakovost njegov neodtujljivi pomenski in vsebinski del. Prizadevanja za doseganje visoke kakovosti izdelka bodo opravičena takrat, ko bodo ugotovljeni pozitivni vplivi takšne strategije na učinkovitost in uspešnost poslovanja (Dobrovski 2006, 249–251).

Kakovost izdelka v ožjem smislu pomeni tiste lastnosti izdelka, ki zadovoljijo kupčeve potrebe. V širšem smislu pa razumemo pod kakovostjo material, iz katerega je izdelek narejen, njegovo obliko, izvedbo, uporabnost in modnost.

Kupci ocenjujejo kakovost izdelka predvsem po ceni. Znan je pregovor »Nisem tako bogat, da bi kupoval poceni!« Vendar pa ocenijo kakovost tudi po obliki izdelka, pomembna je blagovna znamka, garancija, zagotovljen servis (Mihaljčič 2006, 69).

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu in ki lahko zadovolji določeno željo (Potočnik 2005, 202).

2.1.2 Cena

Cena je v denarju izražena vrednost izdelka ali storitve. Na oblikovanje cene vpliva zlasti konkurenca (ponudba in povpraševanje). Pri obravnavi problematike cene se srečujemo z najrazličnejšimi ceniki, s plačilnimi pogoji, to so roki plačila, kreditiranje, razni popusti.

Tržno ceno oblikujemo na več načinov, pri čemer je treba upoštevati proizvodne stroške, konkurenco in druge okoliščine. Poleg tega definiramo ceno po prodajnih območjih, po kupcih, po posrednikih, s posebnimi popusti, po sezonah, po namenu uporabe. V mnogih primerih je cena tista, ki pri pogajanjih prispeva k uspešni prodaji (Devetak 2000, 6).

Iz ekonomske teorije je znano, da ima cena z makroekonomskega vidika več funkcij: vrednostno, alokacijsko, distribucijsko, stroškovno, prihodkovno, informacijsko.

Na prvi pogled je cena najmanj zahteven in zato najmanj zanimiv element marketinškega spleta. Takšno obravnavanje cene je v poslovni praksi dokaj pogost pojav. Posledice napačnega pristopa k področju, ki je tako ali drugače povezano s ceno, pa je lahko zelo boleče. Cena je tisti element marketinškega spleta, ki je neposredno povezan z izdelkom, tako da je dejansko njegov predikat. Velikokrat pa naletimo tudi na trditve, da je cena najpomembnejša sestavina marketinškega spleta, saj edina prinaša prihodek. Prihodek dejansko ustvarja izdelek, cena pa lahko pomembno prispeva k njegovemu obsegu.

Politika določanja cen je pomembno strateško in taktično konkurenčno orožje, ki se ga, za razliko od drugih elementov marketinškega spleta, da povsem nadzorovati, njeno spreminjanje pa praviloma ne povečuje stroškov. Oblikovanje cen je danes eno od osnovnih področij managerskih odločitev (Dubrovski 2006, 281).

2.1.3 Tržne poti

Nekateri uporabljajo tudi besedi distribucija ali razpečevanje, gre pa za organiziran prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh do prodajnih mest oziroma kupcev. Lahko je neposredna, od proizvajalca do potrošnika, lahko pa je med njima vmesni člen, na primer grosist, veleprodaja, maloprodaja. Ne smemo zanemariti vprašanj zalog, prevoza, stroškov, lokacij in pokritosti trga (Devetak 2000, 6).

Povezave podjetja z dobavitelji in z odjemalci so pomembne in večinoma trajne. Tržne poti so najbolj toga, počasi spreminjajoča sestavina tržnega spleta, zato terjajo pri presojanju in odločanju posebno preudarnost.

Sestava podjetja je tudi poslovna usmeritev podjetja glede ciljnih tržišč ter tržnih poti do njih. Podjetje ja lahko (Tavčar 2000, 86–87):

- enocentrično: ciljni trg je predvsem domač, tuji pa le, če je mogoče nanj brez posebnega napora in sprememb prodati nespremenjene izdelke,
- policentrično: razume razliko med domačim in tujim trgom ter bolj deluje v mednarodni menjavi, v posameznih državah ustanavlja poslovne enote,
- regiocentrično: je posebej dejavno v eni izmed svetovnih regij, kjer so priložnosti zanj večje od nevarnosti,
- geocentrično: obravnava svetovni trg v celoti, pri delovanju upošteva značilnosti držav in se usmerja v mednarodno poslovanje glede na lastne prednosti in slabosti.

Z mednarodno distribucijo razumemo tisti sklop dejavnosti, s katerimi premostimo vse časovne in prostorske razlike med proizvodnjo doma in uporabo izdelkov v tujini (Dubrovski 2006, 365).

Distribucija je sestavljena iz (Dubrovski 2006, 365–366):

- strateške marketinške distribucije in
- logistične (fizične) distribucije.

V okviru strateške marketinške distribucije se iščejo možnosti za prodajo izdelkov po prodajnih kanalih oziroma verigah ter sprejemajo poslovne odločitve o izbranih distribucijskih kanalih in posrednikih, ki v njih sodelujejo. Pri logistični distribuciji pa gre za vprašanja, kako izdelke s pomočjo različnih spremljevalnih in podpornih storitev (skladiščenje, nadzor zalog, prevoza, carinjenje) na najcenejši, najkrajši in najvarnejši način dobaviti kupcu v tujini.

Od možnosti, ki jih ponujajo distribucijski kanali po posameznih državah, je v celoti odvisna politika cen oziroma prodajnih pogojev in politika komuniciranja, deloma pa tudi politika izdelka (Dubrovski 2006, 367).

2.1.4 Promocija oziroma tržno komuniciranje

Promocija je eden od načinov komuniciranja s kupci njen namen pa je pospeševanje in povečevanje prodaje. Možne kupce obveščamo zato, da bi se laže in hitreje odločili za nabavo oziroma naročilo določenega izdelka ali storitve. Načinov za uspešno promocijo izdelkov in storitev je več, na primer predstavitev izdelkov in storitev, pokušanje prehrabnenih izdelkov, tehnično svetovanje, poskusna vožnja, reklame v sredstvih javnega obveščanja ... Če so izdelki slabši in dražji, kot jih ponuja konkurenca, promocija ne bo odigrala bistvene vloge (Devetak 2000, 6).

Promocijo oziroma tržno komuniciranje običajno sestavljajo: ekonomska propaganda, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostjo, osebna prodaja, direktni marketing. Naloga promocije oziroma tržnih komunikacij je tudi povezovanje potrošnikov s proizvajalci (Devetak 2000, 6).

Čeprav obstaja v mednarodnem poslovanju široka paleta komunikacijskih inštrumentov, kot pravi Dubrovski (2006, 411), pa v praksi vsi inštrumenti niso enako razpoložljivi ali enako učinkoviti v vseh kulturah oziroma družbah. Podjetje mora poznati in razumeti, kako se vede prejemnik sporočil, kaj je tisto, kar ga motivira, in kako se bo na sporočila odzval. Prav zavedanje in razumevanje razlik, ki obstajajo med kulturami ter med političnim, pravnim in gospodarskim okoljem različnih ciljnih trgov, sta dejavnika, ki prispevata k uspešnosti mednarodnega komuniciranja.

Kadar se podjetje znajde v vlogi izvoznika na določen tuji trg, se kot najprimernejši obliki tržnega komuniciranja uporabita, predstavitev na sejmu in osebna prodaja (obiski vnaprej izbranih morebitnih odjemalcev) (Dubrovski 2006, 413).

S tržnim komuniciranjem lahko kupce tudi zavajamo, pravi Mihaljčič (2006, 91). Takrat, ko se ne držimo etičnih načel, lahko tržno komuniciranje postane oblika psihičnega pritiska na kupca.

Negativni vidiki tržnega komuniciranja so (Mihaljčič 2006, 91):

- gospodarski – kadar zaradi pretiranega oglaševanja kupce odvrnemo, namesto, da bi jih pritegnili;
- družbeni – kadar pri kupcih ustvarjamo lažne vrednosti in potrošniško miselnost;
- etično-estetski – kadar je tržno komuniciranje pod splošno uveljavljenimi etičnimi vrednotami in neestetsko;
- moralni – kadar niso usmerjeni v kupčev občutek za pravilno in neprimerno.

3 RELEVANTNE ZNAČILNOSTI DRŽAV JUŽNE AMERIKE

3.1 Argentina*

Prodaja na argentinskem farmacevtskem trgu se je v letu 2002 zelo zmanjšala. Leta 1998 je bila vredna 5,8 biljarde USD, v letu 2002 pa le še 2,1 biljarde USD.

V naslednjih petih letih naj bi se po pričakovanjih povečala za 9 %, če bodo gospodarske in politične okoliščine v državi ostale stabilne. Cene osnovnih zdravil bodo zmerno naraščale, čeprav se cene inovativnih zdravil povečujejo, ker prvotni tržni subjekti uporabljajo nove strategije za promocijo originalnih zdravil med zdravniki in lekarnarji. Toda proizvajalci generičnih zdravil posodablajo svoje obrate, saj želijo prodreti na maloprodajni lekarniški trg. Gre za spodbudno konkurenco in glede na obseg je trg obetajoč. Tudi država skrbi za boljšo dostopnost zdravil, kar pomeni, da se bo trg, ki je namenjen ustanovam in ga oskrbujejo proizvajalci generičnih zdravil, še naprej večal. Pričakovati je, da se bo v naslednjih petih letih relativno dobro razvijal.

SWOT analiza argentinskega farmacevtskega trga za leto 2004

Prednosti :

- V primerjavi z drugimi latinskoameriškimi državami ima Argentina veliko domačih proizvajalcev, ki pokrivajo 52 % skupne proizvodnje zdravil.
- Mali proizvajalci generičnih zdravil, ki oskrbujejo zdravstvene ustanove, povečujejo svojo konkurenčnost in zmogljivosti, da bi prodrli na lekarniški trg.

Slabosti:

- Argentinsko patentno pravo nezadostno ščiti podatke in izdelke, kar odvrča tuje proizvajalce.
- Zaradi navedenih težav je trg preplavljen s ponaredki originalnih zdravil.
- Med predpisovalci zdravil in lekarnami je razširjena lojalnost eni blagovni znamki.
- Cene zdravil v lokalni valuti ostajajo visoke.
- Visoki stroški za raziskave in promocijo zdravil zavirajo napredek domačih proizvajalcev.
- Prebivalci z nizkimi dohodki plačujejo polno ceno zdravil, zato mora država poskrbeti za enakomernejšo porazdelitev bogastva, kar bo izboljšalo zdravstveni položaj prebivalstva in povečalo porabo farmacevtskih izdelkov.
- Proizvajalci v državni lasti imajo zastarelo tehnologijo, ki jo je treba posodobiti.

* Espicom, 2005

Priložnosti:

- Trg je poln generičnih zdravil, ki so kopije originalov. Izboljšanje bioekvivalenčnih standardov bi dalo prednost generikom, kar bi spodbudilo tuje proizvajalce tovrstnih zdravil.
- Dostop prebivalstva do zdravil se je izboljšal prek programov javnega sektorja, to je seznama osnovnih zdravil.
- Veliko proizvajalcev povečuje izvoz v druge države, zlasti v Brazilijo, Paragvaj in Urugvaj ter v druge južnoameriške, v srednjeameriške države in v južno Azijo.
- Prebivalstvo se stara in zato potrebuje več zdravil.

Nevarnosti :

- Gospodarske, politične in družbene okoliščine so v zadnjih letih povzročile nazadovanje farmacevtskega trga.
- Čeprav obseg prodaje počasi narašča, je obstoječi trg vreden polovico lekarniškega trga iz prejšnjih let.

Struktura trga pokaže, da so zdravila iz maloprodaje v lekarnah v letu 1997 pokrivala 69,9 % skupnega trga z zdravili. Preostalih 30,4 % je odpadlo na zdravila, ki so jih plačevali javni sektorji, zdravstvene zavarovalnice in zasebne ustanove.

Tako visok delež maloprodajnih zdravil opravičujejo trije dejavniki. Prvi je, da prebivalstvo ni v celoti zdravstveno zavarovano. Drugi je, da državna zdravstvena zavarovalnica Obras Sociales in zasebna zdravstvena zavarovalnica Prepaga pokrivata le 40 % vrednosti skupine izbranih zdravil. Tretji je, da so proizvajalci običajno deležni popustov, ki pa se ne prenesejo na bolnike.

Zaradi opešanega gospodarstva se je obseg trga zmanjšal, zato so proizvajalci dvignili cene, cene zdravil so prehitale inflacijo in zato je vmes posegla vlada. V 90. letih je obseg prodaje stalno naraščal. S pešanjem gospodarstva pa se je poraba zdravil zmanjšala. Zmanjšalo se je tudi kritje cen zdravil s strani zavarovalnic, tako državnih kot zasebnih.

3.2 Mehika *

Mehiški trg je glede na ustvarjeni promet s farmacevtskimi izdelki trenutno največji trg Latinske Amerike. V letu 2005 je bil ocenjen na 11,5 biljarde USD kar pomeni 106 USD na prebivalca. Lekarniški sektor pokriva 80 % trga.

Po pričakovanjih naj bi se v naslednjih petih letih povečal za 12 %. Povečana zaščita patentov in poraba zdravil v bolnišnicah, staranje prebivalstva, povečanje kupne moči

* Espicom, 2005

prebivalstva, nadaljnja konsolidacija industrije in še vedno mlad trg z bioekvivalentnimi generičnimi zdravili so dejavniki, ki prispevajo k rasti trga.

Obseg prodaje bioekvivalentnih generičnih zdravil je bil v letu 2004 ocenjen na 224,9 milijona USD. Po podatkih ministrstva za zdravje je bilo med prodanimi zdravili največ zdravil za kronične srčne bolezni, zdravil proti infekcijam in zdravil za zdravljenje bolezni osrednjega živčnega sistema.

SWOT analiza mehiškega farmacevtskega trga za leto 2004

Prednosti:

- Gospodarstvo si je opomoglo, javni in zasebni sektor bosta kmalu ujela korak s potrebami.
- Zasebni sektor in vlada pripravljata splošno prenovo, ki je namenjena izboljšanju zdravstvenega standarda in preventive. To pomeni, da bo za zdravila uporabljeno več denarja.
- Mehiški trg je vodilni v Latinski Ameriki in je na 10. mestu v svetovnem merilu.
- Razvoj trga spodbujajo nove cene zdravil in izdelkov.
- Ministrstvo za zdravje nadaljuje z izdajanjem registracij za nova zdravila in izvaja zaščito patentov.

Slabosti:

- Približno 80 % prometa je ustvarjenega na podlagi nakupov zasebnikov. Slabost tega je, da s padanjem kupne moči upada tudi obseg nakupovanja zdravil.
- Bolniki kupijo le približno 60 % predpisanih zdravil.
- Trg z inovativnimi zdravili je omejen zaradi potrošnikov z manjšo kupno močjo in zaradi pritiska prodaje generičnih zdravil in ponaredkov.
- Večina domačih proizvajalcev izdeluje generična zdravila in ponaredke originalnih zdravil za tretje osebe.

Priložnosti:

- Prebivalstvo se stara in bo potrebovalo več zdravil.
- Bioekvivalentna generična zdravila, ki so v letu 2003 zasedala 2,7 % lekarniškega trga, bodo prevladovala od leta 2005 naprej, ker bodo v letu 2005 začeli veljati standardi o bioekvivalenci.
- Ponaredki zdravil bodo izgubili svoj delež, ker bodo zaradi novega predpisa postali nelegalni.
- Domači proizvajalci bodo z vzpostavitvijo proizvodnje generičnih zdravil za druge proizvajalce dobili nove priložnosti.

- Proizvajalci, ki svojo proizvodnjo gradijo na raziskavah in nimajo močne podpore, se lahko usmerijo v proizvodnjo generičnih zdravil in zdravil brez recepta.

Nevarnosti:

- Politična in gospodarska negotovost lahko zmanjša obseg trga.
- V naslednjih šestih letih poteče patentna zaščita 40 dobro prodajami zdravilom. Njihov tržni delež bodo lahko prevzela generična zdravila.

Bioekvivalentna generična zdravila so v letu 2004 predstavljala 2,8 % lekarniškega trga ali 3,3 % trga z zdravili na recept. Po prodaji vodilna generična zdravil so antibiotiki, analgetiki, antidepresivi in antiepileptiki. Cena generičnih zdravil je enaka 57 % cene originalnih zdravil.

Nova zakonodaja o generičnih zdravilih in laboratorijih za preizkušanje naj bi prebivalcem Mehike zagotovila cenejša zdravila. Spodbujati skuša uporabo enakovrednih generičnih zdravil, ohraniti zdravila znanih proizvajalcev na trgu in ukiniti ponaredke.

Večji del domačih proizvajalcev se ukvarja s proizvodnjo generičnih zdravil. Težava je v tem, da so na trgu tri vrste generičnih zdravil, zakon o zdravilih pa priznava le bioekvivalentna generična zdravila. Drugi dve vrsti ne spoštujeta veljavnosti patentov. Zaradi spremenjene zakonodaje v januarju 2005 pričakujejo, da se bo delež bioekvivalentnih generičnih zdravil povečal na račun ponaredkov; njihov tržni delež je bil leta 2003 ocenjen na 10,3 % na trgu nakupov, ki jih opravijo zasebniki. Pričakovati je, da se bodo tuji proizvajalci združevali z domačimi oziroma da bo prišlo do prevzemov. Na ta način bodo lahko prodrli na trge Latinske Amerike in izvažali v ZDA.

Rast trga z bioekvivalentnimi generičnimi zdravili zahteva tudi spremembo kulture trga. Tako zdravstveni sektor kot širša javnost se bodo morali navaditi na bioekvivalentna generična zdravila. Zdravnike je treba spodbujati, naj predpisujejo generična zdravila.

Po zakonu o zdravilih, ki je bil nazadnje spremenjen leta 1997, morajo biti generična zdravila poimenovana z ustreznim imenom. Če ni drugače navedeno, je zamenjava predpisanih zdravil z generičnimi prepovedana. Po zakonu o zdravilih je tovrstna zamenjava prepovedana, razen če tega izrecno ne dovoli prepisovalec zdravila. Kazni za tovrstna dejanja so relativno visoke.

Cilj spremenjenega zakona o zdravilih, ki je začel veljati leta 2005, je vzpostavitev učinkovitejšega gospodarskega, regulativnega in komercialnega okolja za dvesto farmacevtskih podjetij, ki poslujejo v Mehiki. Zakon ne dovoljuje prodaje ponaredkov zdravil, kar naj bi okrepilo trg z generičnimi zdravili.

Za podaljšanje veljavnosti registracije morajo zdravila ustrezati standardom o bioekvivalenci. Registracije bodo veljavne pet let. Okrepilo se je tudi stališče ministrstva za zdravje glede ponarejanja zdravil.

Po zmernih ocenah naj bi ponarejena zdravila v letu 2003 zasedla 10 % lekarniškega trga. Pri ministrstvu za pravosodje je bila ustanovljena tudi posebna enota, ki je namenjena boju proti ponarejanju zdravil. Ponaredke zdravil je mogoče kupiti na cesti, vendar tudi v zasebnih klinikah in znanih lekarnah. Glavni razlog za ponarejanje je dejstvo, da okoli 45 % prebivalstva nima sklenjenega zdravstvenega zavarovanja, na splošno pa prebivalstvo nima denarja za nakup zdravil. Prevladuje mnenje, da pobudi o vključevanju oseb v zdravstveno zavarovanje in uporabi generičnih zdravil lahko vsaj omejita, če že ne zmanjša ponarejanja.

Maloprodajni trg je že tradicionalno razdrobljen. Trg se zdaj konsolidira, saj se oblikujejo verige lekarn in hipermarketov, zato srednjeročno in dolgoročno pričakujejo neposredno konkurenco. Opaziti je tudi propadanje neodvisnih lekarn, nekatere pa se združujejo. Na trgu se oblikuje nova veriga lekarn, ki ponuja generična zdravila. V letu 2005 naj bi dosegla 600 milijonov USD prometa. Lastnik verige ima tudi svojo tovarno zdravil.

3.3 Brazilija*

Brazilski trg je po velikosti drugi na kontinentu in sledi mehiškemu. Njegova vrednost je bila v letu 2005 ocenjena na okoli 9,1 biljarde USD. Prodaja je dosegla vrhunec v letu 1996, v obdobju povečane gospodarske stabilnosti, kar je povzročilo povečano povpraševanje po zdravilih pri najrevnejšem sloju prebivalstva. To je prispevalo k rasti prodaje in domače industrije.

V Braziliji je registriranih okoli 10.700 zdravil. Od teh je v prodaji le okoli 6000 zdravil. Leta 2003 se je brazilski trg povečal za okoli 7 %. Espicom napoveduje v naslednjih letih zmerno letno rast v višini 4 %. Ob upoštevanju teh domnev bi trg do leta 2010 dosegel 9,9 milijarde USD oziroma 51 USD na prebivalca.

Kljub brazilskim gospodarskim težavam je farmacevtski trg ostal relativno stabilen. Z izboljšanjem zaupanja v brazilsko ekonomijo se je tudi dolarska vrednost trga povečala in kaže znake napredovanja. V primerjavi z razvitim svetom ostaja poraba na prebivalca majhna. Delni razlog za to je dejstvo, da nakup zdravil ni subvencioniran, zato so zdravila zunaj kupne moči večine prebivalcev. Dodaten dejavnik je toga vladna cenovna politika. Cene zdravil na recept so pod nadzorom. Vlada je uvedla politiko predpisovanja generičnih zdravil z zakonom o generičnih zdravilih v letu 1999.

Kljub aktivnemu vladnemu spodbujanju predpisovanja generičnih zdravil se morajo ta šele uveljaviti v primerjavah z licenčnimi generičnimi zdravili ali ponaredki.

* Espicom, 2005

V tem leži velik potencial za rast farmacevtskega trga, zlasti zaradi krepite gospodarstva in dostopnosti zdravil večjemu številu prebivalcev kot doslej. Uvedba zasebnega zdravstvenega zavarovanja pa lahko znatno vpliva na trg.

SWOT analiza brazilskega farmacevtskega trga v letu 2005

Prednosti

- veliko število prebivalcev,
- stabilen obseg trga.

Slabosti

- poraba na prebivalca ostaja majhna,
- nakup zdravil ni subvencioniran.

Priložnosti

- dostop do zdravil ima manj kot tretjina prebivalstva,
- ureditev trga z generičnimi zdravili naj bi prinesla znižanje cen zdravil in povečala njihovo dostopnost.

Nevarnosti

- cena zdravil na recept je regulirana,
- zamenjava z generičnimi zdravili še ni zaživela,
- licenciranje je zakonsko določeno.

Brazilska kultura vpliva na trg. Lekarne ne zahtevajo vedno recepta. Skoraj vsako zdravilo je mogoče kupiti brez recepta. Po uradni statistiki kupuje zdravila na ta način okoli 80 milijonov Brazilcev. Le vsako tretje zdravilo je kupljeno na recept.

Leta 2003 so bioekvivalentna generična zdravila zasedla 6,5 % farmacevtskega trga. Ta delež ostaja majhen, vendar se stalno povečuje na trgu z generičnimi zdravili; kljub splošnemu kršenju pravil domače farmacevtske industrije. Po ocenah naj bi generična zdravila v letu 2007 dosegla okoli 30 % prodaje na celotnem farmacevtskem trgu.

Po obsegu prodaje so generična zdravila leta 2003 z 94,8 milijona prodanih enot zasedla 7,8 % celotnega farmacevtskega trga. Prodaja generičnih zdravil narašča, v letih 2002 in 2003 se je povečala za 4,7%.

Do novembra 2003 je bilo v Braziliji registriranih 988 generičnih zdravil, od tega 843 za prodajo v lekarnah in 145 za prodajo na bolnišničnem trgu. 80 % vseh prodanih generičnih zdravil izdelajo v Braziliji.

Kljub prizadevanjem vlade, ki prek promocije spodbuja uporabo generičnih zdravil, še vedno prevladuje kultura predpisovanja zdravil znanih proizvajalcev in tudi njihova zamenjava z generičnimi zdravili še ni zaživela. Generična zdravila kot zdravila prve

izbire predstavljajo komaj 17 % vseh podpisanih zdravil. Okoli 53 % zdravnikov še nima seznama generičnih zdravil in borih 20 % zdravnikov uporablja internet za dostop do vladnih informacij o generičnih zdravilih.

V letu 2001 so združenja znotraj farmacevtske industrije nastopila skupaj in vlado obvestila, da težave v tej panogi resno ogrožajo njihovo poslovanje. Podjetja so upala, da bo zakonodaja o generičnih zdravilih spodbujala njihovo prodajo in odprla trg za revnejše Brazilce. Vendar je postalo jasno, da je nova zakonodaja le spodbudila obstoječe kupce, da začnejo uporabljati cenejše alternative.

Naložbe v raziskave in razvoj so se v zadnjih letih zelo povečale. Brazilski deževni pragozd ostaja relativno neraziskan vir potencialnih novih rastlin, ki bi jih lahko uporabili za izdelavo zdravil. Območje so nekaj časa znanstveno raziskovali v okviru mednarodnih projektov. Zato je bil sprejet zakon, da morajo tuje raziskovalne ekipe dobiti dovoljenje za raziskave in sodelovati oziroma delati skupaj z brazilskimi znanstveniki. Ta zakon naj bi omogočil tudi pridobivanje denarja od plačanih licenčnin, ki bi ga namenili indijanskim domorodcem v zameno za posredovane informacije o flori deževnega pragozda. Državni organi se bojijo, da tuji raziskovalci ne bi registrirali genetska odkritja, ker se želijo izogniti plačilu davkov in licenčnin. Potekajo različni raziskovalni projekti. Med njimi je tudi projekt, ki je namenjen zagotavljanju podpore pri razvoju brazilske farmacevtske industrije. Vključuje razvoj novih zdravil, spodbujanje molekularnih modifikacij in formulacij zdravil, ki so učinkovita pri zdravljenju tuberkuloze. Leta 1995 se je začel tudi projekt iskanja novih zdravil za zdravljenje rakastih obolenj.

Leta 1999 je Brazilija sprejela zakon o generičnih zdravilih. Vlada je na začetku objavila seznam stotih referenčnih zdravil, ki se lahko uporabljajo. Z vladno resolucijo je bilo določeno izvajanje preizkusov biotske raznolikosti in biološke ekvivalentnosti. Po zakonu mora zdravstveni sistem dati prednost generičnim zdravilom. Predpisovanje generičnih zdravil zahteva spremembo kulture brazilskih zdravnikov, ki najpogosteje predpisujejo zdravila znanih blagovnih znamk. Lekarnarji smejo originalno zdravilo zamenjati z generičnim, razen če jim tega izrecno ne prepove zdravnik.

Konec leta 1999 je vlada najavila načrt o naložbi 8,3 milijona USD v proizvodnjo generičnih zdravil. Glavni cilj nove zakonodaje je znižanje cen zdravil za 30–40 %, da bi prebivalcem z nizkimi prihodki omogočili nakup zdravil.

* Espicom, 2005



4 MEDNARODNO TRŽENJE

Mednarodno trženje je po Potočniku (2005, 462) izvajanje trženjskih dejavnosti prek državnih meja. Trženje in mednarodno trženje se ne razlikujeta glede trženjskih dejavnosti, ampak glede na način, kako jih izvajata. Zardi naraščajoče soodvisnosti svetovnega gospodarskega okolja se v mednarodno trženje vključuje čedalje več podjetij. Povečana konkurenca in vse več novih priložnosti sta glavna razloga za razvoj različnih oblik vstopa na tuje trge.

Podjetje, ki vstopa na mednarodni trg, se mora odločiti glede ravni vključitve. Na splošno ima podjetje štiri možnosti (Potočnik 2005, 462):

- se sploh ne vključuje v mednarodno trženje,
- vključuje se občasno,
- vključuje se redno,
- vključuje se globalno.

Podjetja na prvi ravni ne razvijajo aktivnosti mednarodnega trženja. Prodajajo morebitnim tujim odjemalcem, ki prihajajo neposredno k njim. Na drugi ravni, torej pri občasnem vključevanju, poskušajo prodati presežke izdelkov, ki nastanejo zaradi zmanjšanja povpraševanja na domačem trgu. Na tretji ravni razvijajo mednarodne trženjske strategije, da bi dosegli trženjske cilje na tujih trgih. Na četrti ravni se v celoti usmerjajo na tuje trge. Globalno trženje vsebuje razvoj trženjskih strategij za posamezne regije ali celoten svetovni trg. Na globalni ravni trženjsko deluje le nekaj največjih svetovnih korporacij, ki za svoje izdelke razvijajo standardiziran trženjski splet (Potočnik 2005, 462).

Oblikovanje trženjskega spleta za svetovni trg je izjemno težavno. Globalni trg obstaja le za nekaj izdelkov, za večino pa morajo podjetja prilagajati trženjski splet kulturnemu, ekonomskemu, socialnemu, političnemu in tehnološkemu okolju posamezne države ali regije.

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije, ki na trgovinski način (premiki izdelkov, znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovinski način (proizvodnja v tujini, kapitalska udeležba v tujini) zajemajo dve državi ali več držav. Mednarodno poslovanje vključuje izvozne in uvozne posle v najširšem smislu, torej tudi posebne zunanjetrgovinske posle (Potočnik 2005, 463).

Skupne značilnosti notranje in mednarodne menjave so v tem, da pomenita obe številne menjalne posle izdelkov in storitev, ki jih posreduje domače ali tuje podjetje. Po tem pa je pri vseh poslih podobna tehnika pridobivanja, sklepanja in izpeljave poslov ter tehnika obračunavanja in plačevanja, podobne pa so tudi dopolnilne dejavnosti, ki so vezane na izpeljavo poslov. Mednarodna menjava, ki poteka prek meja domače države, pa se od notranje razlikuje predvsem po večji zapletenosti okolja, večji

zapletenosti poslov, številu in različnosti trgov in odjemalcev, intenzivnejših konkurenčnih odnosih, večjem tveganja poslovanja in tudi po avtonomnih zunanjetrgovinskih režimih posameznih držav, ki zahtevajo različne marketinške in administrativne pristope (Dubrovski 2006, 15).

4.1 Načini vstopa na mednarodne trge

Ko se podjetje odloči za poslovanje na mednarodnem trgu, mora najprej ugotoviti, na koliko trgov bo vstopilo (na enega, nekaj ali na številne) in v katere države. Mnoga podjetja najprej prodajajo na trge sosednjih držav, ki jih dobro poznajo, zato lažje poslujejo s partnerji na teh trgih.

Ko se podjetje odloči za določen trg, mora poiskati najboljši način za vstop nanj. Pri tem lahko izbira med posrednim in neposrednim izvozom, prenosom licence, skupnimi naložbami in neposrednim vlaganjem (Potočnik 2005, 463).

Seveda je vstop na mednarodni trg tvegan, zlasti zaradi možnih sprememb menjalnih tečajev, zaradi zaščitnih ukrepov, političnih problemov, visokih stroškov prilagajanja izdelkov, visokih stroškov tržnega komuniciranja. Na mednarodnem trgu imajo primerjalne prednosti države z nižjimi proizvodnimi stroški, vendar pa tudi države, ki proizvajajo izdelke z visoko stopnjo kakovosti in zanesljivosti.

Po proučitvi prednosti in tveganja mednarodnega trženja morajo podjetja sprejeti odločitev, kako bodo vstopila na tuji trg.

Posredni izvoz

Vstop na mednarodni trg je najpogosteje povezan z izvozom izdelkov. Občasno izvaža podjetje na podlagi naključnega naročila iz tujine. Podjetja začnejo stalno izvažati, ko se obvežejo, da bodo redno oskrbovala določen trg; običajno prek neodvisnega posrednika – izvoznika. Posredni izvoz ne zahteva večjih naložb in je tudi manj tvegan (Potočnik 2005, 463).

Neposredni izvoz

Podjetje lahko samostojno izvaža. Pri tem so naložbe in tveganja večja, vendar so možni tudi večji donosi. Podjetje izvaža prek svojega izvoznega oddelka doma ali prodajne enote v tujini (Potočnik 2005, 463),

Podelitev licence

Proizvajalec da podjetju v tujini dovoljenje, da proizvaja njegov izdelek ali uporabi njegov patent, blagovno znamko, know-how. Izbrano podjetje za to plačuje dogovorjeno licenčnino. Proizvajalec na ta način z majhnim tveganjem vstopi na tuji trg. Največja slabost takega vstopa je manj nadzora nad poslovanjem, kot če bi v tuji državi postavil lastne proizvodne enote (Potočnik 2005, 464).

Skupne naložbe

Proizvajalec se s tujim vlagateljem poveže pri realizaciji skupnih naložb in je tako soudeležen pri lastništvu in nadzoru. Takšen dogovor je koristen iz gospodarskih in političnih razlogov. Skupne naložbe (joint venture) prinašajo stroškovno prednost za neizkušena podjetja, ki vstopajo na tuje trge; zlasti pri oblikovanju tržnih poti, ki tako omogočajo lažji dostop do končnih porabnikov. Včasih so skupne naložbe nujne zaradi gospodarskih ali političnih omejitev v tuji državi glede lastništva lastnih podjetij v tujini.

Najnovejše oblike vstopa na tuje trge so strateške povezave (strategic alliances), ki nastanejo, če dve podjetji povežeta svoje vire in ustvarita partnerski odnos, ki presega skupne naložbe. Za strateške povezave je odločilno zaupanje (Potočnik 2005, 464).

Neposredna naložba

Najvišja oblika vstopa na mednarodne trge je oblikovanje lastnega proizvodnega ali trgovskega obrata v tujini. S tem podjetje obdrži popoln nadzor nad naložbo in lahko razvija lastno proizvodnjo in trženjsko strategijo. Glavna pomanjkljivost tega načina je veliko tveganje, da bi na primer prišlo do devalvacije tuje valute, zmanjšanja kupne moči, razlastitve. Podjetje mora to tveganje sprejeti, če želi samostojno delovati v tuji državi.

Podjetja vlagajo v lastne podružnice v tujini predvsem zaradi cenejše delovne sile in zato, da bi se izognila plačilu uvoznih dajatev, ter tako ustvarijo pozitivne odnose z tamkajšnjo lokalno oblastjo zaradi morebitne nadaljnje širitve (Potočnik 2005, 465).

4.2 Tržne strategije

Marketinške strategije, po razlagi Vidica (2002, 142), vključujejo akcije, ki jih izvedemo zato, da dosežemo zastavljene cilje, pri čemer si podjetje ustvarja pogoje dolgoročne konkurenčne prednosti in hkrati sledi svoji poslovni viziji.

Načrtovanje marketinške strategije je ustvarjalno delo. Poznati je treba stranke in glede na to oblikovati ponudbo. Podjetje najprej opredeli svoje poslanstvo. Sledi analiza okolja poslovanja – ugotavljanje možnosti nabave, povpraševanja in analiza konkurentov ter opredelitev ciljev marketinga. Sledi razčlenitev celotnega trga na manjše dele (segmente) odjemalcev s podobnimi značilnostmi. Podjetje nato izbere ciljne segmente. Segmentiranje in izbira ciljnih trgov omogočata podjetju, da prepozna svoje konkurenčne prednosti, diferencira in pozicionira ponudbo in načrtuje svoje trženjske aktivnosti tako, da se čim bolj približa kupcem. Uvajanje in izvajanje tržnega spleta pa je seveda treba nadzirati ter glede na ugotovitve sproti uvajati spremembe (Vidic 2002, 142–143).

Poslanstvo podjetja

Poslanstvo je okvir, ki zajema vse pomembne programe za doseganje ciljev organizacije. Organizacija naj odmerja sredstva samo za tiste dejavnosti, ki so v tem okviru; za morebitne dejavnosti, ki še niso vključene v poslanstvo, je treba najprej dokazati, da opravičujejo porabo sredstev organizacije, da bodo dovolj prispevale k doseganju njenih ciljev (Tavčar 2005, 158).

Cilji podjetja

Ko je organizacija določila poslanstvo, določi še marketinške cilje. Cilji temeljijo na poslanstvu in določajo, kaj organizacija želi doseči. Cilji morajo biti hierarhično, količinsko, realno in skladno opredeljeni. Doseganja ciljev mora biti časovno opredeljeno glede vsebine in glede rokov.

Postavljanje ciljev omogoča usmerjanje akcij in kontrolo njihove uspešnosti. K postavljenim ciljem moramo težiti in med izvajanjem aktivnosti meriti napredek (Vidic 2002, 144).

Analiza trga

Z analizo trga izdelamo posnetek stanja (podjetje, profil konkurentov, profil kupcev, stanje prodajnih poti), ki služi za učinkovit nastop na trgu, ter analiziramo priložnosti in nevarnosti podjetja.

Na podlagi podatkov pripravimo analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. To nam služi za pripravo izhodišč za uvajanje sprememb in učinkovite strategije nastopa na trgu. Pri vodenju strategije mora podjetje na ustvarjalen način zmanjševati slabosti in izkoriščati prednosti (Vidic 2002, 145).

Strategija je pogojena, kar pomeni, da izbirne opcije niso neomejene. Strateg ali organizacija ne moreta arbitrarno vsiliti svoje volje okolju. V bistvu je ravno obratno: večino dejavnikov, ki obkrožajo organizacijo, je treba jemati kot »danosti«. Te »danosti« so dejavniki, nad katerimi organizacija nima nadzora: vladna politika, gospodarske razmere, industrijska rast, obnašanje konkurentov, tehnološki razvoj in drugo. Strateg ali organizacija lahko izbira znotraj teh omejitev (Kotler, Fahay in Jatusripitak 1992, 265-266).

4.2.1 Merila pri vstopu na tuje trge

Ko se podjetje prvič odloči za vstop na tuji trg ali pa želi razširiti število držav, v katere bo izvažalo, mora najprej med potencialnimi trgi izbrati tiste, ki najbolj ustrezajo njegovim namenom, potem je treba te še selekcionirati. Vseh trgov na svetu ni mogoče osvojiti naenkrat oziroma na njih sočasno razvijati poslovne aktivnosti. Izbira najprimernejšega trga je le navidezno lahka naloga, čeprav izbrani trg pogosto sploh ni

posledica načrtnega pristopa, temveč raznih drugih okoliščin, velikokrat celo takšnih, ko izbira sploh ni bila na voljo (Dubrovski 2006, 161).

Sistematičen, načrten pristop k izbiranju izvoznih trgov se je razvijal vzporedno s krepitvijo marketinške naravnosti podjetja, zato je izbiranje trgov v preteklosti velikokrat temeljilo na naključnih ali izkustvenih merilih, za katera niso bile značilne raziskovalne metode (Dubrovski 2006, 162).

V mnogih primerih na izbiro tujih trgov odločilno vplivajo nekatere ovire, ki jih označujemo kot (Dubrovski 2006, 163–164):

- psihološka oddaljenost – prednost pri izbiri imajo trgi, za katere velja manjša negotovost glede njihovih značilnosti in zaznavanje manjših težav glede pridobivanja potrebnih informacij;
- kulturna oddaljenost – prednost pri izbiri imajo trgi, za katere je zaznava razlik v kulturi manjša, marketinškega spleta pa ni treba povsem spreminjati;
- fizična oddaljenost – prednost pri izbiri imajo trgi, ki so geografsko manj oddaljeni, zato jih je tudi lažje spoznavati in nadzirati.

Psihološka oddaljenost se v literaturi označuje kot delovanje tistih dejavnikov, ki onemogočajo ali motijo tok informacij med podjetjem in trgom. Težave se lahko nanašajo na neposredno komuniciranje med obstoječimi in potencialnimi odjemalci ali kot pomanjkanje dostopa do splošnih tržnih informacij. Omenjeni moteči dejavniki bodo največkrat razlike v jeziku, izobrazbi, poslovni praksi, kulturi, religiji, političnih sistemih in stopnji industrijskega razvoja (Dubrovski 2006, 165).

4.2.2 Segmentiranje trgov

Segmentacija trga je proces opredelitve pomembnih skupin strank s podobnimi potrebami in značilnostmi. Vsaka izmed možnih tržnih spremenljivk je lahko ključ razdelitve na posamezne segmente. Segmentiranje trga izboljša možnosti ciljnega prilagajanja željam in potrebam potrošnikov glede kakovosti, cene, načina nakupa in komuniciranja.

Prednosti segmentiranja trga so naslednje (Vidic 2002, 149):

- lažja določitev konkurenčnih prednosti,
- lažja določitev novih tržišč,
- zmanjšanje stroškov marketinga,
- manjše tveganje,
- lažje definiranje in čiščenje podatkovnih baz.

Običajno trge razdelimo glede na dosegljivost in značilnost kupcev. Poznamo (Vidic 2002, 149):

- geografsko segmentiranje – regije, velikost mest, gostota prebivalstva, klima;

- demografsko segmentiranje – starost, spol, velikost družine, življenjski cikel družine, dohodek, poklic, izobrazba, nacionalnost;
- psihografsko segmentiranje – družbeni sloj, način življenja, osebnost;
- vedenjsko segmentiranje – priložnosti, koristi, status porabnika, zvestoba, pripravljenost za nakup, odnos do izdelka.

Pri segmentiranju najprej opredelimo trg, območje, ki ga želimo natančneje obdelati. Glede na predvideno ponudbo, organizacijo oziroma poslanstvo podjetja nato izberemo najprimernejšo ponudbo za segmentacijo trga. Kot osnovno vodilo vedno služijo potrebe, želje in navade kupcev ter njihova dosegljivost. Najprej izračunamo oziroma izmerimo tržni potencial. Glede na ocenjeni tržni potencial, prisotnost konkurence in predvidene aktivnosti podjetja pa nato ocenimo predviden tržni delež podjetja. Sedaj lahko tudi izračunamo predvideno prodajo, stroške in posredno tudi pokritje, ki predstavlja eno od izhodišč za določanje vstopa na trg. Pogoji za uspešno segmentiranje trga je jasna opredelitev segmentov tako, da je možno (Vidic 2002, 150):

- meriti segmente – merimo lahko kupno moč, razsežnost in tipične značilnosti vsakega segmenta;
- opredeliti dosegljivost segmenta – ko se podjetje odloči za poslovanje na določenem trgu, mora obvladovati oskrbo;
- preveriti velikost segmenta – segment mora biti dovolj velik, da ga lahko podjetje dobičkonosno obdeluje;
- diferencirati ponudbo – podjetje mora ugotoviti razlike v odzivanju posameznega segmenta na posamezne sestavine tržnega spleta;
- pripraviti segment za izvajanje aktivnosti podjetja – podjetje mora oceniti zrelost segmenta in oblikovati uspešne programe.

Glede na ugotovljene značilnosti posameznih segmentov vodstvo določi ciljni trg in strategijo podjetja glede pokrivanja trga (Vidic 2002, 151).

Za tuje trge obstajajo tri vrste segmentiranja (Dubrovski 2006, 166):

- makrosegmentiranje ali segmentiranje mednarodnega okolja marketinga,
- mikrosegmentiranje ali internacionalno segmentiranje posameznega tujega trga,
- večtržno segmentiranje ali programsko segmentiranje tujih trgov.

Z makrosegmentiranjem oblikujemo velike segmente oziroma potencialne trge, ki tehnično prav tako temeljijo na selekcioniranju neprimernih trgov. Mikrosegmentiranje ali večtržno segmentiranje sledi makrosegmentiranju, saj se podrobnejši segmenti izbirajo znotraj izbranih velikih segmentov, pri čemer večtržno segmentiranje išče enake segmente v sicer več državah. Združenje posameznih manjših ali delnih segmentov v zaokrožene skupine kot povratni proces pa imenujemo tržna agregacija (Dubrovski 2006, 168).

Ko ocenjujemo ovire za vstop na določen trg, ne smemo pozabiti na oceno ovir za umik s trga, če bi to bilo potrebno.

Za izbrane trge oziroma segmente je treba oblikovati ustrezno strategijo vstopa na tuji trg in strategijo delovanja na tem trgu.

Namen tržnega segmentiranja je torej izmed vseh možnih trgov izbrati tiste, ki so v podjetju glede na cilje mednarodnih poslov najprimernejši (Dubrovski 2006, 169).

4.3 Marketinške tržne raziskave

Tržna raziskava je uporaba znanstvenih metod za prepoznavanje in določanje tržnih priložnosti in problemov, generiranje in oblikovanje idej, vrednotenje marketinških akcij, spremljanje dogajanja na trgu (Vidic 2002, 3).

Raziskava trga pomeni sistematično zbiranje in analiziranje tržnih podatkov ter oblikovanje priporočil za odločanje o konkretni tržni situaciji (Potočnik 2005, 83).

Za ožje potrebe marketinga so pomembna predvsem naslednja področja raziskovanja: ugotavljanje značilnosti trga, merjenje potencialnega trga, analiza tržnega deleža, analiza prodaje, proučevanje trendov poslovanja, proučevanje trendov konkurentov, kratkoročno predvidevanje, sprejemanje in potencial novega izdelka, dolgoročno predvidevanje, proučevanje oblikovanja cen. Marketinško raziskovanje je sestavni del širšega tržnega raziskovanja, ki proučuje relevantne dejavnike v ožjem in širšem okolju podjetja in ki pomeni osnovo za sprejemanje poslovnih odločitev (Sfiligoj 1999, 84).

Za uspešno mednarodno poslovanje podjetja so odločilnega pomena pridobljene informacije s tujih trgov, ki se lahko povsem razlikujejo od značilnosti domačega trga, poleg tega pa so lahko informacije v marsičem različne med seboj. Zaradi tega le redko pride v poštev možnos oziroma strategija neposredne prenosljivosti marketinškega koncepta in programa z domačega trga na tuje trge, saj tam obstajajo drugačne značilnosti okolja (Dubrovski 2006, 109).

Da bi podjetje lahko svoj marketinški program prilagodilo izbranim ciljnim skupinam, tržnim segmentom ali državam, jih mora spoznati, se seznaniti z vsemi tistimi značilnostmi, ki so za prilagajanje marketinškega spleta pomembne. Poznavanje značilnosti odjemalcev, vstopnih ovir, konkurence, priložnosti in nevarnosti pa lahko temelji na načrtnem in sistematičnem raziskovalnem pritoku oziroma na raziskavah mednarodnega okolja (Dubrovski 2006, 109–110).

4.4 Pomen kulture v mednarodnem gospodarstvu

Kultura je značilno vedenje ljudi v organizaciji, delu organizacije, deželi in državi. Je veliko opredelitev kulture: »Način, kako pri nas delamo.« »Kultura daje organizaciji osebnost – takšni smo, tako ravnamo, za to se zavzemamo.« Bolj znanstvena opredelitev

pa pravi: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih podmen, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je soočila s prilagajanjem navzven in s povezovanjem navznoter. Vzorec se je dovolj izkazal, da je v skupini obveljal, zato nove člane po njem učijo, kako naj dojemajo in zaznavajo zadeve.« (Možina et al. 2002, 177).

Poslovno življenje nas zanese v različna podjetja, ustanove, zavode in vsak je svet zase. V enih pri nagovarjanju veljajo akademski naslovi s priimkom ter gospodom ali gospo spredaj, v drugih se tikajo in nagovarjajo z imeni – pa je prav tako jasno, kdo ima prvo besedo. So podjetja, kjer sedi vsak v svoji sobi, drugje jih ločijo pregrade ali pa jih je več v enem prostoru, pa imenitno shajajo. So organizacije, kjer sodelavci skupaj praznujejo rojstne dneve, vendar tako, da to ne škoduje delu, drugje pa si za praznike komaj stisnejo roko. So organizacije, kjer drug drugemu postavljajo pasti, ovire, in organizacije, kjer sodelujejo kot ena sama zadovoljna družina. Celotno znotraj ene organizacije so lahko zelo velike razlike, kot da ne bi vsi spadali v isto organizacijo.

Še večje pa so razlike, če organizacije izvirajo iz tujine. Nanje se navadimo, prav naše pa zlepa ne postanejo. Pri nas v Sloveniji je marsikaj drugače kot drugod. »Drugi kraji, drugi običaji,« kot pravi pregovor.

Kulture prepoznamo po tem, kar vidimo ali drugače zaznavamo. Kar neverjetno je, koliko razlik zaznamo v stikih z drugimi ljudmi in organizacijami. Pravimo, da gre za način obnašanja ljudi v organizaciji med seboj in do drugih, za vzornike in simbole, za navade – v širšem pomenu pa za vse značilnosti vedenja v podjetju, ustanovi, javni službi, kakršnikoli organizaciji. Sprašujemo pa se, zakaj se ljudje tako obnašajo, zakaj cenijo to, zakaj zavračajo drugega, zakaj si zbirajo takšne vzornike in voditelje.

V družbi je vse povezano, vrednote posameznikov bolj ali manj vplivajo na prevladujoče vrednote družbe, te vrednote pa delujejo v nasprotno smer in spodbujajo enake ali sorodne vrednote posameznikov. Star rek, ki pravi: »Kadar si v Rimu, se obnašaj kot Rimljani,« je brezčasen in splošno veljaven. To dobro vedo v organizacijah, ki delujejo v različnih deželah, v različnih kulturah. Kultura posameznika, kultura organizacije, kultura skupine, kultura panoge, ki ji organizacija pripada, pa kultura okolja ali dežele so povezane med seboj (Možina et al. 2002, 177–181).

5 DELITEV FARMACEVTSKE INDUSTRIJE IN GENERIČNA ZDRAVILA

5.1 Inovativna in generična industrija *

Farmacevtsko industrijo, delimo na inovativno in generično. Med seboj se razlikujeta glede raziskav in razvoja, regulatorne in proizvodne dejavnosti ter trženja in prodaje. Ta delitev je bolj teoretična, v praksi se vedno bolj izgublja. To velja tako za regulatorno področje, kjer so zahteve za kakovost dokumentacije in podatkov na enako visoki ravni, kot za področje trženja, kjer so meje med eno in drugo vejo industrije zaradi medsebojnega strateškega povezovanja, združevanj in prevzemov precej zabrisane.

Opredelitev za inovativno ali generično usmeritev temelji bolj na finančnem kot katerem drugem potencialu podjetja. Vlaganja v raziskave in razvoj novih izdelkov predstavljajo v vodilnih inovativnih podjetjih 15- do 20-odstotno vrednost letne prodaje.

Inovativni farmacevtski proizvajalci so predvsem multinacionalke, ki so usmerjene predvsem v raziskave novih zdravilnih učinkovin in v razvoj novih originalnih zdravil (taki multinacionalki sta ameriški Pfizer ali švicarski Novartis). Novo zdravilno učinkovino in zdravilo proizvajalci patentirajo in s tem za določen čas pridobijo izključno pravico do prodaje in trženja tega zdravila na trgu, za katerega je bil patent pridobljen. Razvoj novega zdravila je dolgotrajen ter finančno zelo zahteven in tvegan proces. Traja tudi do 15 let, stroški do uvedbe zdravila na trg pa dosega tudi do 500 in več milijonov USD. Zato ne preseneča podatek, da se na trgu kot novo zdravilo pojavi povprečno le ena od 5000 preizkušanih molekul in da lahko samo vrhunsko inovativno podjetje v najboljšem primeru uvede v enem letu na trg do tri zdravila z novimi učinkovinami.

Generična farmacevtska industrija je usmerjena predvsem v razvoj zdravil oziroma farmacevtskih oblik z znanimi aktivnimi učinkovinami. Proces je krajši od razvoja nove molekule (od 2 do 5 let) in finančno manj zahteven, (stroški do uvedbe zdravila na trg namreč znašajo od 0,5 do 2 milijona USD), strokovno pa prav nič ne zaostajajo za razvojem v inovativnem podjetju, saj v kratkem časovnem obdobju zahteva temeljito kemijsko sintezo ter analitsko in farmacevtsko tehnološko znanje. Ni dovolj, da učinkovino enostavno zmešamo s pomožnimi snovmi in stisnemo v tabletko. Najpomembnejši so pogoji, v katerih poteka omenjeni proces, saj je treba zagotoviti ustrezno čistoto učinkovine, sproščanje, farmakokinetiko in stabilnost formulacije ter s tem kakovost, učinkovitost in varnost zdravila.

Vloga za registracijo generičnega zdravila se od vloge za registracijo originalnega zdravila razlikuje predvsem v manj obsežnem predkliničnem in kliničnem delu, medtem ko se zahtevnost dokumentacije o aktivni učinkovini in formulaciji ne razlikuje.

* Suhadolc 1999, 7-9

5.2 Generična zdravila

Generična zdravila so zdravila, ki so ekvivalentna originalnim zdravilom, ki jim je že poteklo patentno-pravno varstvo. Definiramo jih lahko kot farmacevtski in terapevtski ekvivalent zdravil z že dokazano učinkovitostjo in varnostjo. Generična zdravila so po kakovosti, učinkovitosti in varnosti enaka originalnim zdravilom. Vsebujejo iste aktivne učinkovine kot originalna zdravila, razlikujejo pa se po neaktivnih, pomožnih snoveh ter po kemijskem in tehnološkem postopku izdelave. Enakovrednost generičnih in originalnih zdravil glede kakovosti, učinkovitosti in varnosti z originalnimi zdravili v postopku registracije se dokazuje s farmacevtsko-kemijsko dokumentacijo in bioekvivalenčnimi raziskavami (Meredith 1996, 233–242).

Bioekvivalenčna raziskava je raziskava, »v kateri z merjenjem plazemskih koncentracij učinkovine pri zdravih prostovoljcih primerjamo farmakokinetične parametre generičnega in originalnega zdravila, dokazujemo njuno enako biološko uporabnost ter s tem enako učinkovitost« (Suhadolc 1999, 9).

Originalna zdravila se praviloma tržijo le pod lastniškimi oziroma zaščitnimi imeni (brand name, registered trade mark), medtem ko se generična zdravila lahko tržijo pod generičnimi (unbranded generics) ali kombiniranimi imeni (generično ime in ime proizvajalca, branded-line generics). Odločitev o vrsti imena je v marsičem odvisna od specifičnosti trga zdravil v določeni državi ter tudi od trženjske strategije in ciljev podjetja.

Cenovna razmerja med originalnimi in generičnimi zdravili se med državami močno razlikujejo in so odvisna od števila generičnih paralel. Na razvitih generičnih trgih, kot so ZDA, Kanada in Velika Britanija, so cene generičnih zdravil povprečno za 50- 60% nižje od cen originalnih zdravil, v Evropski uniji pa so generična zdravila povprečno za 20- 30% cenejša (Suhadolc 1999, 9).

Uspeh generičnega proizvajalca pogojuje izbira pravega izdelka, priprava dokumentacije, učinkovit proizvodni proces, ki temelji na lastnem znanju, ter predvsem dejstvo, da je podjetje z generičnim izdelkom na trgu prvo po izteku patenta in ostane na trgu čim dlje brez konkurence. Predpogoj za uspeh pa je ustrezna kakovost izdelka (Meredith 1996, 233–242).

Na rast generične industrije vplivajo demografske spremembe, med katerimi je v zadnjih desetletjih najznačilnejše staranje prebivalstva. Statistični podatki kažejo, da se je pričakovana življenjska doba v zadnjih 25 letih dvignila s 70 na 76 let, v začetku prihodnjega tisočletja pa naj bi bila že 85 let. Po nekaterih izračunih naj bi se populacija največjih porabnikov do leta 2010 skoraj podvojila. To ima velik vpliv na razvojno usmeritev farmacevtske industrije, ki v ospredje postavlja raziskovanje zdravil za kronična in starostna obolenja, vpliva pa tudi na naraščanje stroškov za zdravila; ti so

zaradi stalnega pomanjkanja proračunskega denarja predmet omejevanja praktično povsod po svetu (Suhadolc 1999, 11).

Najpomembnejši mehanizmi za zniževanje stroškov za zdravila so uvajanje nadzora nad cenami zdravil, uvajanje pozitivnih oziroma negativnih list, povečevanje prispevka bolnikov, nadzor nad predpisovanjem zdravil in spodbujanje njihove racionalne porabe. Med najučinkovitejšimi je prav gotovo spodbujanje porabe generičnih zdravil.

Poraba generičnih zdravil narašča iz več razlogov. Med ključnimi so že omenjeni finančni razlogi, saj uporaba generikov učinkovito znižuje stroške za zdravila. Za doseganje tega cilja v številnih državah skrajšujejo registracijske postopke in zavračajo vloge za podaljšanje patentne zaščite ter tako omogočajo hitrejši prodor generičnim proizvajalcem.

Močan vpliv na generično industrijo ima tudi potek veljavnosti patentov vodilnih svetovnih izdelkov. To dogajanje bo v naslednjih letih še intenzivnejše. Do leta 2010 bodo potekli patenti izdelkom, katerih skupna prodaja samo v ZDA znaša 41 bilijard USD. V tem obdobju bodo v ZDA, v Evropi pa kakšno leto prej ali kasneje, potekli osnovni patenti za enalapril, fluoksetin, simvastatin, amoksicilin, loratadin, sertralin, amlodipin in še številni drugi. To je velika priložnost za rast generične industrije (Suhadolc 1999, 11-12).

Pojav generičnega zdravila pomeni občuten padec prodaje originalnega zdravila. Po nekaterih podatkih se vrednostni tržni delež originatorja s pojavom generičnega zdravila zmanjša za povprečno 25% , količinski pa za 50% (Crooks 1997, 226).

Generična zdravila dobivajo vse večji pomen, saj so kakovostno enakovredna in cenovno sprejemljivejša alternativa zdravljenju z inovativnimi zdravili. Čeprav so včasih podcenjena, pa so, kot dokazuje praksa, kos najzahtevnejšim razvojnim in tržnim izzivom. Včasih lahko presežejo tudi inovatorja samega (Suhadolc 1999, 16).

5.3 Svetovni farmacevtski trg v letih 1997–2001

Dogajanja na svetovnem farmacevtskem trgu v zadnji nekaj letih zaznamujejo hitre, presenetljive in kompleksne spremembe, ki močno vplivajo na vsakodnevno poslovanje farmacevtske industrije. V primerjavi z drugimi hitro razvijajočimi se industrijami je farmacevtska industrija še vedno ena najbolj inventivnih in najbolj dobičkonosnih visokotehnoloških industrijskih sektorjev. Toda v zadnjih nekaj letih lahko govorimo o obdobju velikih sprememb v tem sektorju in nastopu drugačnega, bolj inventivnega načina poslovanja, ki ga označujemo kot obdobje hitrega in celovitejšega prilagajanja farmacevtske industrije zahtevam in potrebam trga. Zanimiva je primerjava nekaterih tržnih podatkov, ki pokažejo, da je bila povprečna stopnja rasti farmacevtskega trga okoli 8%, v letu 1999 pa je dosegla 11% rast in na trg je bilo poslanih 32 popolnoma novih zdravil. Intenzivno razvijajo nova zdravila na področju: virologije (aids),

nevrologije, psihiatrije in onkologije, pa nova zdravila za zdravljenje kardiovaskularnih bolezni, diabetesa, debelosti in astme ter nove antibiotike (Kesič 2001, 51–52).

Zanimivo je, da vsi farmacevtski trgi ne rastejo enakomerno. Značilne so relativno visoke rasti na nekaterih najbolj razvitih svetovnih trgih, kot so ZDA, Francija, Velika Britanija. Vzroki hitre rasti so povečano povpraševanje po novih, inventivnih zdravilih, intenzivna marketinška dejavnost posameznih farmacevtskih družb in hitra rast generičnih trgov zdravil. Generični trgi v povprečju rastejo za okoli pet odstotkov hitreje, od splošne rasti svetovnega trga zdravil. Opazna je tudi relativno hitra rast nekaterih farmacevtskih trgov v Srednji in Vzhodni Evropi (Češka, Poljska, Slovaška, Madžarska, Slovenija) ter rast posameznih južnoameriških trgov (Mehika, Argentina, Čil). Tudi na daljnovzhodnih trgih, ki so se začeli prebijati iz splošne gospodarske stagnacije, se že zaznava pozitivna stopnja rasti. Vse to potrjuje dejstvo, da se farmacevtska industrija srečuje z novimi izzivi, kot sta hitra rast generičnega trga zdravil ter prodor z novimi zdravili v nove, do sedaj še nepokrite terapevtske skupine. Že več kot deset let je znotraj farmacevtske industrije zaznati procese povezave posameznih farmacevtskih družb, pa tudi nakupe. Največ evidentiranih povezav je bilo med naslednjimi kategorijami farmacevtskih proizvajalcev (Kesič 2001, 53):

- originatorji – originatorji,
- generični proizvajalci – generični proizvajalci,
- originatorji – specialisti,
- specialisti – specialisti.

Glede na pričakovano nadaljnjo stabilno rast farmacevtskega trga in napovedani razvoj dogodkov in procesov v segmentu farmacevtske industrije lahko pričakujemo, da se bodo procesi konsolidacije in pospešene koncentracije farmacevtske industrije z nezmanjšano močjo nadaljevali. Vodili bodo k nadaljnjim strateškim povezavam farmacevtske industrije v vseh segmentih njenega delovanja. Pričakujemo lahko, da se bodo v farmacevtskem prostoru dokončno izoblikovale naslednje tri skupine farmacevtskih proizvajalcev: veliki multinacionalni konglomerati - megafarmacevtske družbe, generični velikani in nišni specialisti. V tem okviru je pomembna ugotovitev, da bo marketinški način razmišljanja in delovanja igral v poslovanju posameznih podjetij bistveno pomembnejšo vlogo. Da bi bila lahko podjetja uspešna tudi v prihodnje, morajo znati inovirati svoj način poslovanja. Prizadevanje za celovito marketinško usmeritev podjetij je prav gotovo tista bistvena kategorija, ki bo v izjemno konkurenčnem svetovnem poslovnem okolju še bolj ločila uspešna podjetja od manj uspešnih (Kesič 2001, 51–54).

6 PREDSTAVITEV PODJETJA KRKA

Krka danes spada med vodilne farmacevtske družbe v Srednji in Zahodni Evropi. Ukvarja se s farmacevtsko-kemijsko dejavnostjo, v katero spada poleg proizvodnje in prodaje zdravil za humano uporabo tudi proizvodnja veterinarskih izdelkov, izdelkov za samozdravljenje in kozmetičnih izdelkov (Krka 2004, 1).

Krkini začetki segajo v 1954, ko je bil v Novem mestu ustanovljen majhen farmacevtski laboratorij. V prvem desetletju je dosegla vidne rezultate na vseh področjih. Ustanovila je razvojni inštitut, začela s proizvodnjo in prodajo izdelkov, prijavila je prvi patent, naredila prve izvozne korake in postavila nov obrat za farmacevtsko proizvodnjo. V naslednjem desetletju je Krka začela uspešno sodelovati z vodilnimi farmacevtskimi podjetji. Zgradila je obrat za izdelavo surovin, obrat za izdelavo tablet in dražejev ter obrat za izdelavo mazil, sirupov in injekcij. V sedemdesetih in osemdesetih letih je širila obstoječe proizvodne zmogljivosti, vlagala v nove tovarne in v ohranjanje okolja. Pomemben korak za nadaljnji razvoj je bila pridobitev prve registracije za proizvodnjo farmacevtskih učinkovin pri ameriški upravi za hrano in zdravila (FDA). V devetdesetih letih se je Krka uvrstila v vrh farmacevtskih podjetij v Srednji in Vzhodni Evropi in začela prodirati tudi na zahodnoevropska tržišča. Intenzivno je vlagala razvojno-raziskovalno dejavnost. Dogradila je sistem celovitega obvladovanja kakovosti ter se v tem obdobju preoblikovala v delniško družbo (<http://www.krka.si>).

6.1 Vizija, poslanstvo in vrednote podjetja

Krka s svojim poslanstvom »*Živeti zdravo življenje.*« omogoča ljudem zdravo in kakovostno življenje, kar je tudi njena osnovna naloga. Uresničuje jo z bogato paleto izdelkov in storitev – z zdravili na recept, z izdelki za samozdravljenje, s kozmetičnimi in veterinarskimi izdelki ter z zdraviliškimi storitvami, z vlaganji v ljudi in okolje, s sponzorstvom in donatorstvom (Krka 2005, 29).

»Ne moremo spremeniti sveta, vsi skupaj pa lahko prispevamo k temu, da bo boljši, da bomo v njegovih prebivalcih vzbujali upanje in krepili zaupanje.« (Krka 2000, 5).

Vizija je njen nevidni kompas, s katerim utrjuje položaj uglednega in prodornega visoko inovativnega generičnega mednarodnega farmacevtskega podjetja. To dosegajo z lastnim razvojem, z mednarodnimi povezavami, s fleksibilnostjo in z učinkovitostjo.

Vizija je njena najbolj dolgoročna predstava o želeni prihodnosti podjetja, ki ji kaže pravo smer razvoja, od razvoja izdelkov, do njihovega trženja in odnosa do kupcev. Začetna točka in končni cilj vseh Krkinih dejavnosti so prav kupci. S svojo vizijo se jim želi popolnoma približati. Zadovoljstvo kupcev mora biti v njenih mislih od razvoja izdelka pa do dne, ko ta pride v njihove roke (Krka 2000, 7).

Z razvijanjem vrednot, ki so v središču organizacijske kulture, ustvarja močno in edinstveno kulturo Krke. Znanje, sposobnosti, inovativnost, delavnost in iznajdljivost

zaposlenih ji omogočajo, da je uspešna. Cilj Krke je biti prvi in to ne samo pri prodaji, temveč tudi pri odkrivanju novih potreb na trgih. To dosega s hitrim pridobivanjem registracijske dokumentacije, z usklajeno proizvodnjo in distribucijo. S hitro odzivnostjo in sposobnostjo prilagajanja obvladuje ovire, ki jih postavljajo različne tržne in zakonodajne zahteve. S fleksibilnimi rešitvami zna upravičiti pričakovanja partnerjev.

V Krki gradijo dobre medsebojne odnose, kajti le tako je mogoče poslovno uspešnost združevati z njenim temeljnim poslanstvom (Krka 2005, 29).

6.2 Cilji in strategija podjetja

Spremembe, ki se pojavljajo v svetu in tudi na Krkinih tradicionalnih trgih, zahtevajo jasno začrtano raziskovalno razvojno delo. Temu namenjajo v Krki veliko časa, kajti le tako lahko zagotavljajo inovativen pristop in konkurenčnost. Strateška usmeritev v razvoju lastnih generičnih zdravil je podprta z vlaganji v strokovne kadre in opremo ter omogoča hiter in učinkovit odziv na izzive spreminjajočih se trgov. Dolgoročna strategija temelji na razvoju in prodaji generičnih farmacevtskih izdelkov pod lastnimi blagovnimi znamkami. Z njimi, v manjši meri tudi z izdelki licenčnih partnerjev, bo Krka uporabnikom zagotavljala visokokakovostna, varna in učinkovita zdravila z dodano vrednostjo (Krka 2000, 14).

Glavni cilji Krke so skrajšati razvojni proces, učinkovito obvladovati pridobivanje registracij za nove izdelke, z novimi raziskavami vzdrževati obstoječe registracije in nato čim hitreje najti pot do kupcev (Krka 2000, 15).

6.3 Trženjske strategije in poslovni cilji podjetja

Trženjske strategije (Krka 2005, 31):

- prednostna usmerjenost na evropske in srednjeazijske trge;
- izvajanje predmarketinških aktivnosti na ameriškem trgu;
- širjenje ponudbe zdravil za zdravljenje bolezni na štirih ključnih terapevtskih področjih: srce in ožilje, okužbe, prebavila in presnova, osrednje živčevje;
- nadaljnji razvoj generičnih zdravil ob učinkoviti registracijski dejavnosti;
- krepitev stroškovne sinergije v okviru skupine Krka in izkoriščanje konkurenčnih prednosti poslovnih okolij podjetij v skupini Krka v tujini.

Poslovni cilji v letu 2005 so (Krka 2005, 31):

- načrtovana 14-odstotna rast prodaje v skupni višini 129 milijard tolarjev;
- največja rast prodaje je predvidena v regijah Jugoahodna in Vzhodna Evropa; največji posamični trg bo Slovenija;
- delež prodaje na tuje trge bo v letu 2005 80-odstoten;

- prevladujoča skupina izdelkov ostajajo izdelki za humano uporabo (zdravila na recept in izdelki za samozdravljenje) z 89-odstotnim deležem prodaje.

Krka se zaveda pomena, ki ga ima patentna zaščita za razvoj in trženje njenih izdelkov. Budno spremlja patentno situacijo na aktualnih trgih in ji prilagaja svoje delovanje. Spoštuje pravice drugih in se hkrati s ščitenjem lastnih dosežkov ne odreka svojim.

Krkini prednostni trgi so trgi Srednje in Vzhodne Evrope. Njihove značilnosti so relativno nestabilna zakonodajna nedorečenost in hitra spremenljivost, velika prisotnost lokalnega protekcionalizma in majhna, a hitro rastoča poraba zdravil na prebivalca. Kljub vsemu je z dolgoletnim delom dosegla na teh trgih izjemne uspehe. V številnih državah je vodilna tuja farmacevtska firma, ima močno marketinško mrežo in uveljavljene lastne blagovne znamke.

Ameriški in zahodnoevropski farmacevtski trgi zahtevajo povsem drugačen pristop. To so visoko razviti, zakonodajno izjemno zahtevni trgi z veliko, a počasi rastočo porabo zdravil na prebivalca. Nanje vstopa prek lokalnih generičnih firm, brez lastne marketinške mreže in blagovnih znamk.

Krka razvija, proizvaja in trži širok asortiment sodobnih farmacevtskih izdelkov. Z znanjem, delom in izkušnjami se je razvila v mednarodno poznano in priznano generično farmacevtsko podjetje (Suhadolc 1999, 15-16).

6.4 Dosedanji trženjski nastopi

Krka je z izvozno aktivnostjo začela konec šestdesetih let. Takrat je bil izpeljan prvi izvoz zdravil v tedanjo Sovjetsko zvezo. Do tedaj je imela Krka visok tržni delež na velikem trgu nekdanje Jugoslavije in manjši obseg proizvodnje, svoje dejavnosti ni bila prisiljena širiti v tujino. Razvila se je v večje farmacevtsko podjetje in se je v začetku internacionalizacije usmerila predvsem na trge Vhodne Evrope. Farmacevtski trgi vzhodnega bloka so bili zaprti in zaščiteni s strani države, tako da je imela Krka v tem pogledu kot jugoslovanski proizvajalec prednost pred farmacevtski iz zahodnega bloka. Izkoristila je svojo priložnost in začela z agresivno izvozno politiko. Svoje izdelke je prodajala prek države oziroma preko ministrstev za zdravstvo in pooblaščenih veletrgovalnic. Največji del prodaje je bil realiziran s kompenzacijskimi posli, ki so izhajali iz meddržavnih sporazumov. Na tak način si je Krka v osemdesetih letih ustvarila svoj položaj na trgih Srednje in Vzhodne Evrope ter bivše Sovjetske zveze (Vidmar Berus 2003, 100).

Do konca osemdesetih let je Krka pretežno proizvodila licenčne izdelke na osnovi pogodb z licenčnimi partnerji – velikimi farmacevtskimi multinacionalkami. Licenčne izdelke je prodajala tako na domačem trgu kot tudi v tedanji Sovjetski zvezi. V državah Vzhodne Evrope je postopno začela s prodajo pod lastno blagovno znamko, s čimer so

se strinjali tudi licenčni partnerji, saj je bil to zanje edini možni način prodaje na te trge (Krka 2004, 63).

Do sredine osemdesetih let je Krkin izvoz v države Sovjetske zveze in v druge vzhodnoevropske države operativno potekal v obliki neposrednega izvoza. Celoten promet z zdravili v teh državah so urejali državni predpisi in vse kupoprodajne pogodbe za zdravila so bile sklenjene neposredno med Krko in posameznimi ministrstvi za zdravstvo. V tem času je Krka zdravila distribuirala kupcem, ni pa ji bilo treba skrbeti za distribucijsko mrežo in za promocijo svojih izdelkov. V tem času je bila prodaja zagotovljena, ker je bila ponudba zdravil domačih proizvajalcev majhna, za farmacevtska podjetja z zahoda pa vstop zaradi političnih interesov ni bil možen (Vidmar Berus 2003, 100).

V drugi polovici osemdesetih let so se začeli pojavljati domači proizvajalci, ki so kopirali zdravila inovativnih proizvajalcev, saj v teh državah ni bila urejena patentna zakonodaja. V tem obdobju je Krka začela s popolnoma drugačno strategijo obvladovanja trgov Vzhodne Evrope in Sovjetske zveze. Začela je odpirati tuja predstavništva in iskati kupce in distributerje, ki so imeli organizirano svojo distribucijsko mrežo. Vloga države se je spremenila, saj je bila njena naloga le še izdajanje dovoljenj za uvoz zdravil. Neposredno oglaševanje zdravil v medijih ni bilo dovoljeno. Na teh trgih je Krka organizirala lastno promocijsko dejavnost. V praksi je promocijska dejavnost zaživela z ustanavljanjem predstavništev in kasneje podjetij v tujini na strateško pomembnih trgih (Vidmar Berus 2003, 101).

Z razpadom Jugoslavije v začetku devetdesetih let je Krka izgubila najpomembnejši trg, zato se je v tem času intenzivno usmerila v pospeševanje izvoza na tradicionalne trge Vzhodne Evrope in Sovjetske zveze in iskala nove trge v jugovzhodni Evropi, Aziji in Afriki.

Z razpadom vzhodnega političnega bloka so te države postale odprte tudi za ponudbo zdravil iz zahodnoevropskih držav in ZDA. Posledica je bila, da so multinacionalke prekinile pogodbeno licenčno sodelovanje s Krko, saj so zdaj lahko samostojno in pod lastnimi blagovnimi znamkami prodajale zdravila na teh tržiščih.

Krka se je iz proizvodnje licenčnih izdelkov pravočasno preusmerila v razvoj, proizvodnjo in prodajo generičnih zdravil. Sredstva je začela vlagati v doseganje višje kakovosti in višjih standardov proizvodnje in kontrole. Vse to so namreč zahteve razvitih farmacevtskih trgov in predpogoj za prodajo na teh trgih (Vidmar Berus 2003, 101).

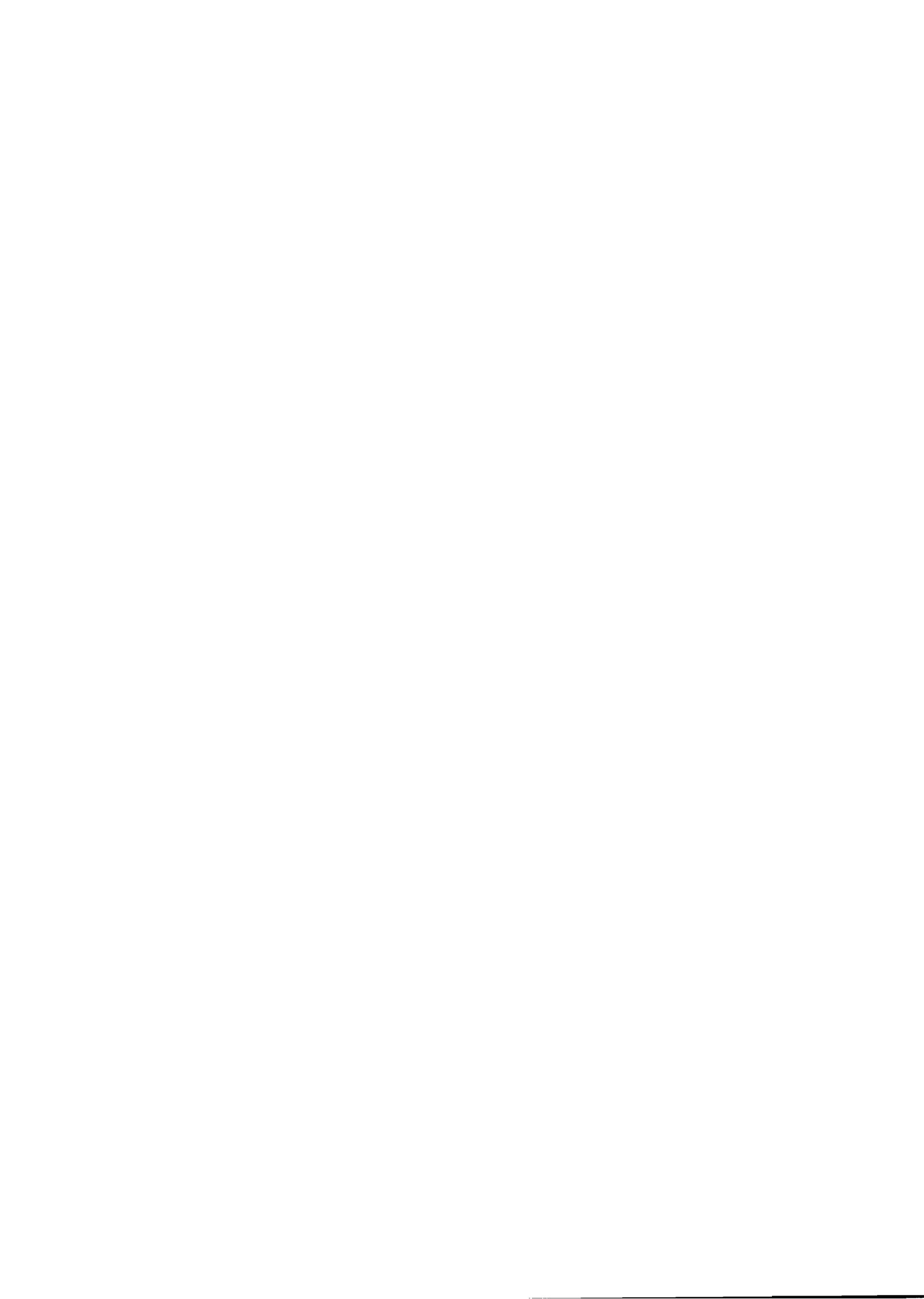
Krka ima mrežo svojih predstavništev in podjetij večinoma vzpostavljeno v Vzhodni in Srednji Evropi. Vstop multinacionalk na te trge, njihova agresivna marketinška politika ter velika konkurenca med lokalnimi in tujimi farmacevtskimi podjetji so pogojevali ustanavljanje lastnih enot v tujini. Prehod na tržno gospodarstvo in veliko

novih zasebnih veledrogerij, ki jih ni bilo več mogoče obvladovati iz Slovenije, sta bila razloga, da je Krka začela ustanavljati predstavništva v tujini.

Podjetje Krka Pharma Dublin je bilo ustanovljeno leta 2000. Njegova osnovna naloga je bila vodenje registracijskih podatkov v EU, in sicer za pridobivanje, vzdrževanje in obnavljanje marketinških avtorizacij za Krkine izdelke ter prodajo teh izdelkov na trge EU.

Da bi se prilagodila novim razmeram in ohranila tržni delež na poljskem trgu, je bila Krka pred dilemo, ali naj se odloči za nakup tovarne lokalnega partnerja ali pa naj zgradi samostojno proizvodno enoto. Odločila se je za gradnjo tovarne, kajti tako je mogoče uresničiti lastno zamisel, postaviti koncept obrata, določiti obseg proizvodnje na osnovi načrtovanega asortimenta ter zaposliti ustrezno število delavcev.

Svojo tovarno je zgradila še v Ruski federaciji in na Hrvaškem. Na omenjenih trgih je v zadnjih letih opazen velik razmah vlaganja kapitala, predvsem v oblike prevzemanja večinskih lastniških deležev pri domačih proizvajalcih zdravil (Vidmar Berus 2003, 104).



7 KVALITATIVNI POGLED NA MEDNARODNO TRŽENJE FARMACEVTSKE INDUSTRIJE

Sodelavec Damjan Rotar, ki je zadolžen za trg Južne Amerike, mi je v pogovoru povedal še nekaj pomembnih podatkov za brazilski trg. Vrednost brazilskega farmacevtskega trga je v zadnjih dveh letih rasla s povprečno letno stopnjo 18 %. Prodaja generičnih zdravil v zadnjih dveh letih pa raste z letno stopnjo rasti preko 40 %. V naslednjih letih pričakujejo, da bo njihov tržni delež s sedanjih 6 % narasel na 20 % vrednosti celotnega farmacevtskega trga. V letu 2005 je bila ocenjena rast trga za 20 %.

Prvih deset proizvajalcev po vrednosti prodaje v letu 2005 prikazuje tabela 7.1.

Tabela 7.1 Prvih deset proizvajalcev po vrednosti prodaje v letu 2005 za Brazilijo

	Podjetje	USD/VPC	tržni delež v %
1.	Sanofi-aventis	551.253.160	6,95
2.	Pfizer	426.343.795	5,37
3.	Ache	398.884.586	5,03
4.	Novartis	379.819.485	4,79
5.	Ems sigma pharma*	364.188.700	4,59
6.	Medley*	277.600.999	3,50
7.	Boehringer	237.930.441	3,00
8.	Schering plouh	229.745.254	2,90
9.	Shering do brasil	216.116.109	2,72
10.	Eurofarma*	206.471.213	2,60

* generik

Brazilski trg pozna originalna in generična zdravila ter t.i. similares zdravila. Similares so kopije, ki se tržijo pod lastno blagovno znamko, a do decembra 2004 za njihovo registracijo niso bile potrebne boekvivalenčne raziskave (v nadaljevanju BEQ). Od decembra 2004 pa je treba za registracijo vsakega zdravila, tudi za kopije narediti BEQ raziskavo. To pomeni, da bo treba tudi za vse kopije, ki naj bi ostala na trgu, ob obnovi registracije priložiti BEQ raziskave. Konec leta 2009 naj bi tržili samo originalna in generična zdravila z BEQ raziskavo.

Generični trg obvladujejo domači proizvajalci, ki imajo v svojem portfelju licenčna zdravila, kopije in generike. Kopije tržijo pod lastno blagovno znamko (npr. Flucanil, flukonazol, ki ga proizvaja Geolab), generiki pa z blagovno znamko proizvajalca (npr. Medleyjev simvastatin).

Na brazilskem trgu je prisotnih veliko generičnih zdravil, ki jih izdeluje Krka in niso patentno zaščitena. Patentna zakonodaja priznava patentno zaščito za zdravila, odkrita po letu 1997, zato na trgu še ni generičnega atorvastatina, (patent do l. 2009), donepezila (2008), olanzapina (2017) itd..

Cene zdravil na recept so regulirane. Generična zdravila morajo biti pri prvi registraciji vsaj 10 % cenejša od originalnega zdravila. Cene so določene v brazilskih realih. Država dovoljuje zvišanje cen enkrat na leto (v aprilu), največ v višini letne inflacije. Najpomembnejši brazilski proizvajalci z uveljavljeno blagovno znamko podjetja prodajajo svoja generična zdravila distributerjem s 15- do 30-odstotnim finančnim ali blagovnim popustom. Kopije se prodajajo z do 70-odstotnim popustom. Plačilni roki so od 45 do 60 dni.

Zdravstveno zavarovanje ne krije stroškov zdravil za ambulantno zdravljenje. V lekarni plača bolnik za zdravilo polno ceno. Zdravila so brezplačna samo v primeru hospitalizacije ter posebnih programov za bolnike z aidsom in rakavimi obolenji. Dovoljenje za promocijo pri zdravnikih imajo samo proizvajalci originalnih zdravil oziroma njihovi licenčni partnerji. Proizvajalci generičnih zdravil in kopij promovirajo svoja zdravila večinoma v lekarnah. Vsi glavni domači proizvajalci imajo v svojem portfeliju licenčna in generična zdravila. Pri zdravnikih promovirajo licenčna zdravila in obenem tudi svoje ime, (ime proizvajalca). V lekarnah je dovoljena zamenjava originalnih zdravil z generičnimi.

Pogoj za registracijo v Braziliji je registracija v državi proizvajalki. BEQ raziskava je pogoj za registracijo, izvedena pa mora biti z brazilskim referenčnim zdravilom na inštitutu, ki ga je za to pooblastila brazilska agencija za zdravila (ANVISA). Pooblaščen inštituti so v Braziliji, ZDA, Kanadi, Italiji in Nemčiji. Postopek registracije stane približno 30.000 USD in uradno traja tri mesece. Registracijo zdravil lahko pridobi le brazilska fizična ali pravna oseba, ki s tem postane tudi nosilec tržne avtorizacije. Če to opravlja za drugo osebo, mora z njo podpisati ustrezno pogodbo o zastopanju. Vsa za registracijo potrebna dokumentacija mora biti v portugalskem jeziku.

Uvoz zdravil opravljajo podjetja, ki imajo za to dejavnost dovoljenje ANVISA. Vsa imajo organizirano lokalno proizvodnjo v svoji lasti ali pogodbeno. Po informacijah proizvajalcev naj bi bila vsaj delna lokalna proizvodnja pogoj za trženje zdravil določenega tujega proizvajalca. Sogovorniki v Braziliji so mu razložili, da bi, v primeru trženja uvoženih zdravil z lastno blagovno znamko, tudi Krka morala imeti organizirano lokalno proizvodnjo.

Država načrtno spodbuja domačo proizvodnjo. V praksi se to kaže v (neuradno) hitrejšem reševanju administrativnih postopkov za domače proizvajalce (registracije zdravil) in višjih dajatvah za uvoz končnih izdelkov.

ANVISA enkrat na leto pregleda lokacije, na katerih izdelujejo trženo zdravilo. Strošek pregleda znaša 16.000 USD ne glede na lokacijo proizvodnje.

Na argentinskem farmacevtskem trgu se v letu 2006 pričakuje 10-odstotna vrednostna rast trga. Generični preparati imajo 7-odstotni vrednostni tržni delež.

Patentne zakonodaje v praksi v Argentini ne upoštevajo. Na trgu so registrirane kopije večine novejših zdravil. Vodilni domači proizvajalci imajo v ponudbi tako licenčna zdravila kot tudi kopije. Proizvajalci in uvozniki večino prodaje opravijo prek treh distributerjev. Večji proizvajalci so tudi solastniki posameznih distributerjev. Distributerji posredujejo zdravila drogerijam, drogerije pa lekarnam. Na ta način poteka 90 % prodaje, preostalih 10 % pa predstavljajo neposredni nakupi drogerij in lekarn pri proizvajalcu ali uvozniku.

Zdravstveni sistem obsega državne in zasebne zdravstvene zavarovalnice. Po zakonu mora zavarovalnica za vsako zdravilo, ki se izdaja na recept, kriti najmanj 40 % referenčne cene.

ANMAT (agencija za zdravila) izvaja poenostavljen postopek registracije zdravil, registriranih v državah Zahodne Evrope. Cena registracije je približno 2.000 USD. Postopek uradno traja šest mesecev. Registracijo lahko pridobi samo argentinska pravna ali fizična oseba, ki je tudi nosilka tržne avtorizacije.

Predpisovanje blagovnih znamk je v Argentini zakoreninjeno. Agencija za zdravila je leta 2002 izdala odlok o obveznem predpisovanju generičnega imena z možnostjo dopisa blagovne znamke. Rezultati raziskave narejene maja 2005 pa pokažejo, da zdravniki v 94 % primerov predpisovanja generičnih zdravil predpišejo blagovno znamko generika, v 6 % primerov pa samo generično ime. Generična zamenjava zdravil je v lekarnah dovoljena.

Cene so regulirane od leta 2002 in se lahko enkrat letno skladno z inflacijo povišajo. Cena generičnega zdravila mora biti ob registraciji najmanj 20 % nižja od cene originalnega zdravila. Večji proizvajalci dajejo distributerjem 20- do 40-odstotni popust. Plačilni roki za proizvajalca so do 60 dni.

V Argentini je dejavnih preko dvesto farmacevtskih proizvajalcev, vsi pa so v družinski lasti. Vsa večja in srednje velika podjetja imajo poleg proizvodnje tudi promocijsko ekipo. Vloga distributerjev v Argentini je samo logistika, to je skladiščenje in dostava zdravil, proizvajalec ali uvoznik pa se ukvarja s pospeševanjem prodaje in nosi tveganje izterjave dolgov od drogerij in lekarn.

Mehike Rotar službeno še ni obiskal in nima podatkov, ki bi se razlikovali od že navedenih, statističnih podatkov Espicoma.



8 SWOT ANALIZA VSTOPA PODJETJA NA TRGE JUŽNE AMERIKE

SWOT analiza povzema priložnosti in nevarnosti trga ter prednosti in slabosti poslovanja podjetja na določenem trgu.

Prednosti:

- portfelij modernih generičnih zdravil,
- kakovost, dokazana na zahtevnih evropskih trgih,
- upoštevanje patentne zakonodaje.

Slabosti:

- podjetje Krka je na trgih Južne Amerike nepoznano,
- na trgu je veliko poceni kopij zdravil brez dragih raziskav in zahtevne dokumentacije,
- na trgih že obstaja ponudba kopij ali generičnih verzij zdravil z velikim prodajnim potencialom, ki jih ponuja Krka,
- v Argentini so zaradi neupoštevanja patentne zakonodaje na trgu že kopije modernejših zdravil, ki jih Krka v svoji ponudbi še nima,
- v distribucijskem kanalu obstajajo velike marže, kar posledično zahteva nizke nabavne cene dobaviteljev,
- na dveh največjih trgih, v Mehiki in Braziliji, so velike vstopne ovire, za registracijo zdravila je treba narediti bioekvivalenčno raziskavo z lokalnim referenčnim zdravilom, stabilnostno raziskavo za klimatsko cono 4 in pripraviti prevod registracijske dokumentacije v španščino oziroma portugalsščino, nosilec registracije je lahko samo lokalno podjetje, ki se ukvarja tudi s proizvodnjo zdravil,
- za zdravila uvožena iz EU, veljajo uvozne dajatve,
- v Braziliji bolniki v večini primerov plačajo polno ceno zdravil,
- na vseh trgih je še vedno pomembna znamka zdravila, čeprav države deklarativno spodbujajo predpisovanje generičnih zdravil in t. i. generično substitucijo.

Priložnosti:

- po novem v Braziliji in Mehiki za vsa na novo registrirana zdravila in pri obnovi registracije starih zdravil zahtevajo bioekvivalenčne raziskave, to je priložnost za kakovostna generična zdravila, da prevzamejo trg kopij, ki te raziskave ne bodo uspešno končale,
- oblasti v vseh državah podpirajo porabo kakovostnih generičnih zdravil na račun dražjih originalnih,

- pripravljajo se projekti reimbursacije življenjsko nujnih zdravil. Za Krko so v tem okviru zanimiva predvsem zdravila za povišan krvni tlak.

Nevarnosti:

- nestabilna politična in gospodarska situacija,
- nestabilnost lokalnih valut,
- oblasti podpirajo razvoj domače farmacevtske industrije in ovirajo tuje generične proizvajalce,
- države Latinske Amerike krepijo medsebojno gospodarsko sodelovanje s sporazumi o medsebojni prosti trgovini.

9 ZAKLJUČEK IN PRIPOROČILA PODJETJU ZA VSTOP NA TRGE JUŽNE AMERIKE

Krka se je dolgoročno strateško opredelila pretežno za generične farmacevtske izdelke, kateri temeljijo na lastnih tehnologijah in na registracijski dokumentaciji, ki je usklajena z zahtevami EU in ameriškega urada za prehrano in zdravila (FDA). Z znanjem, delom in izkušnjami se je razvila v mednarodno znano in priznano generično farmacevtsko podjetje. Močno je prisotna na trgih Jugovzhodne, Vzhodne, Srednje in Zahodne Evrope, manj pa na čezmorskih tržiščih.

Trgi Južne Amerike so za Krko zelo zanimivi. Njena strategija je razširiti svojo prisotnost tudi na teh trgih. Po analizi teh trgov, po opravljenem razgovoru s sodelavcem, zadolženim za trge Južne Amerike, po opravljeni SWOT analizi in dosedanjih Krkinih strategijah vstopa na tuje trge sem prišla do naslednjega zaključka.

Na argentinskem trgu ustvarijo domači proizvajalci 51 % prometa z zdravili na recept. Patentne zakonodaje na tem trgu ne upoštevajo, prevladuje predpisovanje zdravil z blagovno znamko. Prebivalci z nizkimi dohodki plačujejo za zdravila polno ceno. Vse večja prisotnost generičnih zdravil, ki so cenejša od originalnih, in seveda njihovo predpisovanje bo prebivalcem z nižjimi dohodki omogočilo nakup zdravil.

Prednost Krke je v njeni sodobni ponudbi generičnih zdravil, upoštevanju blagovnih znamk in v kakovost s katero se je dokazala na zahtevnih evropskih trgih. V Argentini so zaradi neupoštevanja patentne zaščite močno prisotne kopije nekaterih najnovejših zdravil, ki jih Krka še nima v svoji ponudbi. Zaradi pomembnosti blagovnih znamk bi bilo za Krko najbolj smiselno nastopiti z lastno blagovno znamko. Če bi se odločili za tak korak, bi morala organizirati močno promocijsko aktivnost, ki bi temeljila na obiskih pri zdravnikih in predstavitvi Krkinih generičnih zdravil. Pomen generičnih zdravil bi bilo treba predstaviti tudi vodjem lekarn, ki lahko veliko pripomorejo k temu, da bi se uporaba cenejših generičnih zdravil povečal. Ta način nastopa na argentinskem trgu zahteva sodelovanje z argentinskim podjetjem. Interes sta pokazali dve podjetji, ki se ukvarjata s kliničnimi raziskavami, z razvojem novih proizvodov, uvozom, registracijo in trženjem zdravil. Pripravljeni sta urediti vse potrebno za registracijo in tudi tržiti naša zdravila.

Če bi bila ta strategija uspešna, bi v prihodnosti odprli svoje predstavništvo, v katero bi za vodjo postavili sposobnega in izkušenega managerja iz matičnega podjetja. Njegova začetna naloga bi bila med argentinskimi strokovnjaki poiskati ustrezen kader za nadaljevanje uspešne marketinške aktivnosti, s katero bi širili prepoznavnost Krkine blagovne znamke in se borili za čim večji tržni delež.

Vstop na brazilski trg, kjer poznajo originalna in generična zdravila ter kopije, t.i. similares, bo nekoliko težji. V Braziliji že poznajo veliko generičnih zdravil, ki jih izdeluje Krka niso pa patentno zaščitena. Patentna zakonodaja priznava zaščito za

zdravila, odkrita po letu 1997, zato na trgu še ni generičnega atorvastatina, ki ima patent do leta 2009, in nekaterih drugih zdravil.

Prednosti brazilskega trga so, da ima veliko prebivalcev in stabilen trg. Slabosti, ki bi jih bilo mogoče izkoristiti pa, da ima dostop do zdravil le tretjina prebivalstva in da je bil sprejet zakon, ki spodbuja generično industrijo in predpisovanje generičnih zdravil. Ker so cenejša, so tako dostopnejša večjemu številu prebivalstva.

Registracijo za zdravilo lahko v Braziliji pridobi le brazilska fizična ali pravna oseba. Ta postane tudi nosilec tržne avtorizacije, če to opravlja za drugo osebo oziroma proizvajalca, zato mora z njim podpisati ustrezno pogodbo o zastopanju. Vsa za registracijo potrebna dokumentacija mora biti v portugalskem jeziku.

Zaradi vseh naštetih zahtev bi bilo za Krko najbolje, da bi izbrala brazilskega partnerja, ki ima na generičnem trgu že utrjen položaj in bi z našimi izdelki dopolnil svojo ponudbo. Na začetku bi tržili nekaj zdravil. Vzporedno pa bi morala Krka iskati možnosti za prevzem oziroma nakup lokalnega proizvajalca, saj bi tako dobila možnost za registracijo in prodajo generičnih zdravil pod svojo blagovno znamko.

Največje vstopne ovire pa veljajo za mehiški trg, ki je največji v Latinski Ameriki. Leta 2003 sprejeti zakon predpisuje, da morajo imeti tuji proizvajalci zdravil, ki svoje izdelke prodajajo v Mehiki, tam imeti tudi tovarno. To ne velja samo takrat, kadar gre za nujne primere ali za zmanjšanje javnih zalog. Za vstop na mehiški trg bi zato morali kupiti tovarno. Izvesti pa bi morali tudi bioekvivalčne raziskave z lokalnim referenčnim zdravilom in stabilnostne raziskave za klimatsko cono 4 ter pripraviti potrebno registracijsko dokumentacijo v španskem jeziku.

Za začetek bi se bilo po mojem mnenju najbolje osredotočiti na argentinski trg, ker bi nanj najlaže vstopili. Vzporedno pa bi morali iskati možnosti za čim hitrejši vstop tudi na brazilski trg. Z vstopom na mehiški trg bi bilo smiselno počakati. Ko bi bili v Argentini in Braziliji že prepoznavni in bi si pridobili določen tržni delež, bi mogoče laže spremljali razmere na južnoameriških trgih in bi laže našli pravo strategijo tudi za mehiški trg in pa ostale trge v Južni Ameriki.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Crooks, Clive. 1997. *Pharmaceutical marketing approaching the millenium*. London: Financial Times.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Kesič, Dragan. 2001. Novo zdravilo: 600 milijonov dolarjev in 12 let dela. *Manager*, 1: 51–54.
- Krka, 2006. *Zeleno, ki te ljubim zeleno*: Krka, Novo mesto.
- Krka, 2004. *Knjiga o Krki*: Krka, Novo mesto.
- Kotler, Philip, Liam Fahey in Somkid Jatusripitak. 2004. *Nova konkurenca*. Ljubljana: GV Založba.
- Kotler, Philip in Fernando Trias de Bes. 2004. *Lateralno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Meredith, Peter. 1996. Generic drugs: therapeutic equivalence. *Drug Safety*, October: 233–242.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Psihologija prodaje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, Stane at al. 2002. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Potočnik, Vekoslav in Alenka Umek. 2004. *Angleško-slovenski, slovensko-angleški terminološki slovar trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja s primeri prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- Suhadolc, Elizabeta. 1999. *Generična farmacevtska industrija*. Novo mesto: Krka Med Farm.
- Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Vidic, Franc. 2002. *Marketinške strategije*. Piran: Gea Collage, Visoka šola za podjetništvo.

Vidmar Berus, Mojca. 2003. *Finančni učinki poslovanja in razvoja multinacionalnega podjetja v farmacevtski panogi*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru.

Viri

Krka: <http://www.krka1.si/si/krka/predstavitev/?v=zgodovina> 1 (6.6. 2006).

Intervju z Damjanom Rotarjem (29.5.2006).

Krka. 2005. *Letno poročilo 2004*. Poslovni dokumenti, Krka, Novo mesto.

Krka. 2004. *Identiteta podjetja*. Krka, Novo mesto.

Krka. 2000. *Krkina zaveza*. Krka, d. d., Novo mesto.

The World Generic Market Report. URL: <http://www.espicom.com> (1. 9. 2005).

PRILOGE

Priloga 1 Zapis pogovora z vodjo, zadolženim za trge Južne Amerike



ZAPIS POGOVORA Z VODJO, ZADOLŽENIM ZA TRGE JUŽNE AMERIKE

Tvoja službena pot v Južno Ameriko je bila namenjena obisku Brazilije in Argentine. Pa mi povej, kaj zanimivega si zvedel o brazilskem trgu?

Vrednost brazilskega farmacevtskega trga je v zadnjih dveh letih rasla s povprečno letno stopnjo 18 % in je leta 2004 znašala 8 milijard USD. Prodaja generičnih zdravil v Braziliji v zadnjih dveh letih raste z letno stopnjo rasti preko 40 %. V naslednjih treh letih se pričakuje, da bo njihov tržni delež s sedanjih 6 % narasel na 20 % vrednosti celotnega farmacevtskega trga. Letošnje ocene so 20-odstotna rast celotnega trga. Deset glavnih proizvajalci po vrednosti prodaje za leto 2005 je:

	Podjetje	USD VPC	tržni delež v %	
1.	Sanofi-Aventis	551.253.160	6,95	
2.	Pfizer	426.343.795	5,37	
3.	Ache	398.884.586	5,03	
4.	Novartis	379.819.485	4,79	
5.	Ems Sigma Pharma	364.188.700	4,59	generik
6.	Medley	277.600.999	3,50	generik
7.	Boehringer	237.930.441	3,00	
8.	Schering Plouh	229.745.254	2,90	
9.	Shering do Brasil	216.116.109	2,72	
10.	Eurofarma	206.471.213	2,60	generik

Brazilski trg se deli na originalna, generična in simlarea zdravila. Simlarea so kopije, ki se tržijo pod lastno blagovno znamko, a do decembra 2004 za registracijo niso potrebovala bioekvivalenčne raziskave. Od decembra 2004 je treba za registracijo vsakega zdravila, vključno s simlarea, izvesti BEQ raziskavo. To pomeni, da bo treba tudi za vsa simlarea, ki naj bi ostala na trgu, ob obnovi registracije izvesti BEQ raziskavo. Konec leta 2009 naj bi bila na trgu samo še originalna in generična zdravila z izvedeno BEQ raziskavo (z blagovno znamko ali brez blagovne znamke).

Generični trg obvladujejo domači proizvajalci, ki imajo v svojem portfeliju licenčne proizvode, kopije (simlarea) in generike. Kopije se tržijo z lastno blagovno znamko (npr. Flucanil – flukonazol Geolab), generiki pa z blagovno znamko proizvajalca (npr. simvastatin Medley).

Na brazilskem trgu je prisotnih veliko generičnih zdravil, ki jih izdeluje Krka in niso pod patentno zaščito. Patentna zakonodaja priznava patentno zaščito za zdravila, odkrita po letu 1997, zato na trgu še ni generičnega atorvastatina (patent do 2009), donepezila (2008), olanzapina (2017) itd.

Kakšne so cene na brazilskem trgu in kako je z zdravstvenim zavarovanjem?

Cene zdravil na recept so regulirane. Generična zdravila morajo biti ob prvi registraciji cene vsaj 10 % cenejša od originalnega proizvoda. Cene so določene v brazilskih realih. Država dovoljuje enkrat letno (v aprilu) popravek cen navzgor največ v višini letne inflacije. Glavni brazilski proizvajalci z utrjeno blagovno znamko podjetja prodajajo svoja generična zdravila distributerjem s 15–30 % finančnim ali blagovnim popustom. Kopije se prodajajo z do 70 % popustom. Plačilni roki so med 45–60 dni.

Zdravstveno zavarovanje ne krije stroškov zdravil za ambulantno zdravljenje. Bolnik za zdravilo v lekarni plača polno ceno. Zdravila so brezplačna samo v primeru hospitalizacije ter posebnih programov za bolnike z aidsom in rakavimi obolenji. Promocijo pri zdravnikih izvajajo samo originatorji oz. njihovi licenčni partnerji. Proizvajalci generičnih zdravil in kopij promovirajo ta zdravila večinoma v lekarnah. Vsi glavni domači proizvajalci imajo v svojem portfeliju licenčna in generična zdravila. Pri zdravnikih promovirajo licenčna zdravila in obenem tudi svoje ime (ime proizvajalca). V lekarnah je dovoljena generična substitucija.

Kako pa je urejena registracija zdravil?

Pogoj za registracijo v Braziliji je registracija v državi proizvodnje. BEQ raziskave je pogoj za registracijo, izvedena mora biti z brazilskim referenčnim zdravilom v institutu, pooblaščenem od ANVISE (Agencija za zdravila). Pooblaščeni instituti so v Braziliji, ZDA, Kanadi, Italiji in Nemčiji. Postopek registracije stane cca 3.000 USD in uradno traja tri mesece. Registracijo zdravila lahko pridobi le brazilska fizična ali pravna oseba, ki je nato tudi nosilec tržne avtorizacije. Če to opravlja za drugo osebo (proizvajalca), mora z njo podpisati ustrezno pogodbo o zastopanju. Vsa dokumentacija, potrebna za registracijo, mora biti v portugalskem jeziku.

Kako pa poteka uvoz zdravil?

Uvoz zdravil opravljajo podjetja, ki imajo za to dejavnost ustrezno dovoljenje ANVISE. Vsa imajo organizirano lokalno proizvodnjo v svoji lasti ali pogodbeno. Po informacijah proizvajalcev naj bi bila vsaj delna lokalna proizvodnja pogoj za trženje zdravil določenega tujega proizvajalca. Na to vprašanje še čakam uradni odgovor ANVISE. Vsi tuji proizvajalci, ki tržijo svoja zdravila v Braziliji, imajo organizirano vsaj minimalno lokalno proizvodnjo – ali v svoji lasti ali pogodbeno. Za domačo proizvodnjo šteje že pakiranje blistrov v končno embalažo.

Država načrtno spodbuja domačo proizvodnjo. V praksi se to kaže v (neuradno) hitrejšem reševanju administrativnih postopkov za domače proizvajalce (registracije zdravil itd.) in višjih dajatvah za uvoz končnih izdelkov itd. Uvozne dajatve na končne izdelke znašajo od 18–25 %, na polizdelke od 6–10 %. Natančnejše podatke o uvoznih dajatvah pričakujem od potencialnih partnerjev do konca novembra.

ANVISA enkrat letno pregleduje lokacije, kjer se izdeluje trženo zdravilo. Strošek pregleda je 16.000 USD ne glede na lokacijo proizvodnje.

S katerimi pomembnimi proizvajalci zdravil si se sestal v Braziliji?

V Rio sem obiskal sejem Feira Farma 2005, kjer je bilo prisotnih 42 brazilskih proizvajalcev, distributerjev in lekarn. Vzporedno s sejmom je potekala konvencija na tematiko izboljševanja komercialne učinkovitosti farmacevtskih subjektov, predvsem distributerjev in lekarn. Na sejmu sem na pogovorih z distributerji in verigami lekarn zbiral informacije o načinu delovanja brazilskega farmacevtskega trga ter organiziral sestanke s kompetentnimi osebami v Sao Paulu, kjer ima sedež ali predstavništvo večina brazilskih farmacevtskih podjetij.

V Sao Paulu sem se sestal s podjetji, ki so usposobljena za registracijo zdravil, njihov uvoz in distribucijo po vsej Braziliji.

Medley je vodilni generični proizvajalec v Braziliji. Tržijo originalne licenčne, lastne originalne ter generične proizvode. Proizvajajo in tržijo približno sto različnih generičnih zdravil. Svoje izdelke prodajajo v 15 državah Latinske Amerike, načrtujejo pa tudi vstop v Evropo. Za promocijo licenčnih in lastnih originalnih zdravil imajo ekipo 180 strokovnih sodelavcev, za generična zdravila pa poleg 30 telefonskih operaterjev še 650 komercialnih zastopnikov na terenu.

Cimed je skupina podjetij, ki je nastala v marcu 2004 z združenjem dveh lokalnih proizvajalcev. Letos je Cimed prevzel še enega proizvajalca in ustanovil svoj lastni institut za raziskave in razvoj. Cimed je trenutno edini brazilski proizvajalec, ki ima svoj institut, pooblaščen za izvajanje BEQ študij.

Brainfarma je po vrednostni prodaji na 8. mestu med domačimi generičnimi proizvajalci. Tržijo tudi licenčne proizvode in so ekskluzivni prodajalec za tri preparate (simvastatin, ramipril, amlodipin).

Meizler se ukvarja s trženjem zdravil v javnih in zasebnih bolnišnicah, temu ustreza je tudi struktura njihove ponudbe. So ekskluzivni partnerji za deset tujih proizvajalcev. Imajo preko 100 strokovnih sodelavcev v vseh večjih mestih Brazilije.

Farmalog je predvsem distributer za bolnišnice in klinike, letos pa se je usmeril tudi v distribucijo lekarnam. Zanima se za nekatere Krkine proizvode.

Caresse je proizvajalec zeliščnih preparatov z letno prodajo cca 4 mio USD. V projektu imajo izgradnjo nove tovarne za izdelavo generičnih zdravil v trdnih oblikah.

Kaj pa lahko poveš o argentinskem trgu?

V zadnjih 12 mesecih je bil farmacevtski trg zdravil na recept vreden 1,9 milijarde USD (proizvajalčeve cene), od tega so 51 % ustvarili domači proizvajalci. Leta 2006 se pričakuje 10 % vrednostna rast trga. Generični preparati imajo 7 % vrednostni tržni delež.

Kako je s patentno zakonodajo?

Patentna zakonodaja v Argentini v praksi ni upoštevana. Na trgu so registrirane kopije večine novejših zdravil. Vodilni domači proizvajalci imajo v ponudbi tako licenčne proizvode kot tudi kopije. Proizvajalci in uvozniki večino prodaje opravijo preko treh distributerjev (Farmanet, Disprofarma, GlobalFarm). Večji proizvajalci so tudi solastniki posameznih distributerjev. Distributerji posredujejo zdravila drogerijam, drogerije pa lekarnam. Na ta način se vrši 90 % prodaje, ostalih 10 % pa predstavljajo neposredni nakupi drogerij in lekarn pri proizvajalcu ali uvozniku.

Zdravstveni sistem obsega državne in zasebne zdravstvene zavarovalnice. Po zakonu mora za vsako zdravilo, ki se izdaja na recept, zavarovalnica kriti najmanj 40 % referenčne cene.

ANMAT (Agencija za zdravila) izvaja poenostavljen postopek registracije za zdravila, registrirana v državah zahodne Evrope. Cena registracije je cca 2.000 USD. Postopek uradno traja šest mesecev. Registracijo lahko pridobi samo argentinska pravna ali fizična oseba, ki je tudi nosilec tržne avtorizacije.

Predpisovanje blagovnih znamk je v Argentini močno zakoreninjeno. Čeprav je ANMAT leta 2002 izdala odlok o obveznem predpisovanju generičnega imena z možnostjo dopisa blagovne znamke, raziskava Cilfe iz maja 2005 kaže, da zdravniki v 94 % primerov predpisovanja generičnih zdravil predpišejo blagovno znamko generika, v 6 % primerov pa samo generično ime. Generična substitucija v lekarnah je dovoljena.

Kakšne pa so cene zdravil?

Cene so od leta 2002 regulirane in se lahko povišajo enkrat letno skladno z inflacijo. Cena generičnega zdravila mora biti ob registraciji najmanj 20 % nižja od cene originalnega zdravila. Večji proizvajalci nudijo distributerjem 20 – 40 % popust. Plačilni roki proizvajalcu so do 60 dni.

S katerimi proizvajalci pa si se sestaj v Argentini?

V Argentini je dejavnih preko 200 farmacevtskih proizvajalcev, ki so v družinski lasti. Vsa večja in srednje velika podjetja imajo poleg proizvodnje tudi promocijsko ekipo.

Gador je četrti največji argentinski proizvajalec s 76 milijonov USD prodaje etičnih preparatov v zadnjih 12 mesecih do junija 2005, od tega 74 % predstavljajo lastni proizvodi, ostalih 26 % pa licence. Od 614 zaposlenih je 209 promocijskih sodelavcev.

Solveri Group je skupina podjetij, ki se ukvarja s kliničnimi študijami, raziskavami, razvojem novih proizvodov, uvozom, registracijo in trženjem zdravil.

Manes je skupina podjetij, ki opravljajo uvoz, distribucijo, promocijo in registracije zdravil. Spadajo med tri največje drogeriste v Argentini.