

## PEKLENSKI HRUP OB PREPOVEDI IZDELKOV

### Tržnokomunikacijski vidiki umika izdelkov Pan Pharmaceuticals

*Povzetek. Pomemben del vsakdanjega življenja in zdravja številnih potrošnikov v različnih kulturah predstavljajo najrazličnejše oblike zdravil. Kljub temu so z zdravljenjem neločljivo povezana prepričanja in zaupanje potrošnikov v marketinški literaturi slabo raziskana. Znatna izguba zaupanja potrošnikov se lahko pojavi predvsem kot posledica medijskega poročanja o zdravstvenih škandalih ali kot posledica večjih zdravstvenih preplahov, kot so neustrezni izdelki in obvezni preklici teh izdelkov. Pomembno priložnost za tovrstno proučevanje vpliva umika izdelkov na obsežno kategorijo tako dopolnilnih kot tudi alternativnih zdravil, tako pri prizadetih kot tudi pri neprizadetih blagovnih znamkah, ponuja vladna odredba o umiku skoraj 2.000 dopolnilnih in alternativnih zdravil različnih blagovnih znamk z avstralskega in novozelandskega trga, ki se je zgodila v letu 2003. V tem članku se osredotočimo na vpliv, ki so ga imeli tovrstni dogodki na novozelandski trg, povežemo dogodke, ki obkrožajo preklic, z literaturo o kriznem menedžmentu, ter obenem predstavimo potrošniške zaznave šest mesecev po preklicu. Nato predstavimo sklepe in priporočila za prihodnje upravljanje s tovrstnimi dogodki v različnih državah.*

*Ključni pojmi: dopolnilna zdravila, alternativna zdravila, krizni menedžment, umik izdelkov, tržno komuniciranje.*

\* Red. prof. dr. Lynne Eagle je predstojnica marketinškega oddelka na Bristol Business School, University of the West of England

\* Dr. Phil Kitchen, redni profesor na The Business School, University of Hull. Deluje na področju strateškega marketinga in integriranega tržnega komuniciranja.

\* Asist. Jacinta Hawkins je pred zagovorom doktorske disertacije na Massey University, kjer tudi poučuje.

\* Lawrence C. Rose je prodekan na College of Business, Massey University, Nova Zelandija. Deluje na področju računovodstva, kjer tudi objavlja svoje prispevke.

\* Doc. dr. Klement Podnar, zaposlen na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani, kjer poučuje in raziskuje na širšem področju marketinga in korporativnih komunikacij.

## Uvod

Zdravila predstavljajo pomemben del vsakdanjega življenja in zdravja številnih potrošnikov v različnih kulturah. Pomembno vlogo pri tem, ali se potrošniki držijo zdravljenja s predpisanimi zdravili, igra njihovo zaupanje v zdravila, ki se jim svetujejo. Potrošniki lahko izgubijo zaupanje predvsem zaradi medijskega poročanja o zdravstvenih škandalih ali večjih zdravstvenih preplahih, kot so neustrezni izdelki in obvezni preklici teh izdelkov. Kako tovrstni škandali vplivajo na zaupanje v posamezna zdravila, je pogosto odvisno od tega, kako se na škandal odzovejo prizadeto podjetje, ki proizvaja in prodaja zadevno zdravilo, ter podjetja, ki prodajajo njegove substitute.

Primer Johnson & Johnsonovega preklica proizvoda Tylenol kot posledice krize zastrupitve s cianidom leta 1982 je dolgo veljal za najbolj vzoren primer kriznega menedžmenta. Tri leta pred krizo je takratni predsednik uprave podjetja Johnson & Johnson izjavil, da je podjetje aktivno zavezano svojim načelom, ki se morajo izkazati tudi v obdobju krize. Ob pojavu krize, povezane s Tylenolom, je podjetje hitro ukrepalo ter umaknilo izdelek s prodajnih polic in obenem transparentno komuniciralo aktivnosti družbe (Fortune, 2003). Čeprav je takšno ravnanje družbo Johnson & Johnson kratkoročno stalo približno sto milijonov USD, je podjetju omogočilo vnovično vzpostavitev in dvig tržnega deleža ter »okrepitev ugleda družbe, vredne zaupanja« (Pearson in Clair, 1998: 61).

Vendar so tovrstni samoiniciativni ukrepi, opravljeni po vnaprej pripravljenem načrtu, še vedno redki. Ukrepi se največkrat opravijo diskretno, stran od oči javnosti, kar pa je v sodobni družbi vse težje. Kljub priporočilom literature o kriznem menedžmentu so podjetja pogosto povsem nepripravljena na ravnanje v krizi (Pearson in Clair, 1998). Tudi literatura, ki bi obravnavala marketinške vidike upravljanja krize, je redka, saj je malo znanega o ravnanju in učinkih ravnanja podjetij, ko se neposredno ali posredno soočijo s krizami (Dawar in Pillutla, 2002).

V letu 2003 smo bili v Avstraliji in Novi Zelandiji priča največjemu preklicu zdravil v vsej zgodovini. Enemu od vodilnih proizvajalcev prehranskih dopolnil ter dopolnilnih in alternativnih zdravil, Pan Pharmaceuticals, so odvzeli licenco, čemur so sledili preklici številnih izdelkov.

Dogodki, ki so sledili odvzemu licence, predstavljajo izjemno priložnost za preučevanje vplivov množičnega in kompleksnega procesa umika izdelkov ter bistvenih sprememb, ki so se kot posledica preklica pojavile na trgu prehranskih dopolnil (vitamini, rudnine in dodatki k prehrani) ter dopolnilnih in alternativnih zdravil (zeliščni, naravni in homeopatski izdelki). Ponujajo redko priložnost za preučevanje marketinških in komunikacijskih odzivov vpletenih v krizo ter učinkov, ki jih je imel odvzem licence in preklic izdelkov na panogo in nekatere druge akterje na trgu. V našem primeru smo

dogodke in njihove implikacije analizirali s pomočjo študije primera, ki je tudi sicer največkrat uporabljena metoda pri raziskovanju kriznega komuniciranja (Dean, 2004).

Namen našega prispevka in študije primera je predvsem:

- analizirati učinkovitost dejanj regulatorjev, organov in posameznih organizacij na področju komuniciranja s potrošniki o seriji prizadetih izdelkov;
- analizirati dejanja prizadetih podjetij skozi prizmo teoretskih postulatov o marketinških in komunikacijskih odzivih v krizi;
- analizirati in ovrednotiti krizo podjetja Pan Pharmaceuticals in nekaterih drugih akterjev v panogi, ki se izraža v finančnih učinkih in učinkih na ravnanje pomembnih deležnikov – trgovcev na drobno in potrošnikov.

Pričujoči prispevek je sestavljen iz treh delov: teoretske umestitve v problem, študije primera in ugotovitev, ki iz nje izhajajo. Najprej naredimo kratek uvod, v katerem opredelimo marketinške in komunikacijske odzive na krizo, nato se lotimo študije primera. Predstavimo ozadje primera in problema ter metodologijo. Nadaljujemo analiziranje odzivov na krizo, ki je razdeljena na več področij: odzivi na delovanje regulative, krizno komuniciranje, odnosi z deležniki, finančne posledice krize in odzivi potrošnikov. Prispevek skleneemo z nekaterimi ugotovitvami in implikacijami, ki sledijo iz študije primera.

## Marketinški in komunikacijski odzivi v kriznih situacijah

Krizno situacijo lahko opredelimo kot poseben, nepričakovan dogodek ali niz dogodkov, ki povzroči visoke stopnje negotovosti in ogrozi organizacijo, njen ugled in ugled blagovne znamke (Ulmer, 2001). Organizacije, ki se znajdejo v krizni situaciji, se soočajo s številnimi vprašanji: Ali bo komuniciranje s strani organizacije sploh lahko omililo negativno publiciteto? Kako bo ugled organizacije vplival na razplet in obratno; v kolikšni meri bo ugled organizacije oslabljen? Kako se bodo na situacijo odzvali potrošniki in drugi pomembni deležniki, kot so dobavitelji in kupci?

Kot v večini kriznih situacij so tudi v primeru preklica oz. odpoklica izdelka s trga posredni in neposredni stroški za organizacijo praviloma visoki, kar sta ugotovila že Jarrell in Peltzman (1985) v obsežnem pregledu preklicev izdelkov v kategoriji zdravil in avtomobilov v ZDA. Čeprav so neposredni stroški, kot so stroški fizičnega preklica in uničenja pokvarjenega izdelka, kar precejšnji, so posredni še veliko višji. Posredne stroške sta opredelila kot stroške, ki nastanejo kot posledica negativnega vpliva na ugled podjetja, pri čemer se lahko zgodi, da so negativne posledice za konkurente celo hujše kot za podjetje, ki proizvaja preklican izdelek. Kwon (2000) je nadalje opozoril na finančne pritiske, s katerimi se ob preklicu izdelkov srečujejo pod-

jetja, saj morajo mnoga izmed njih iskati načine, kako se izogniti bankrotu, do katerega lahko vodijo ne samo neposredni stroški preklica, ampak tudi poravnava glob in terjatev in/ali tožb.

Komunikacija v krizni situaciji odigra ključno vlogo; prav tako pa naj bi veljalo, da lahko dober ugled in dobri odnosi z deležniki (kupci, dobavitelji) pomagajo podjetju, da se čimprej in čimbolje »izkoplje« iz krizne situacije, morda pa celo omilijo posledice krize (Coombs in Holladay, 2006; Ulmer, 2001). Literatura navaja, da je v praksi pravzaprav zelo malo tako referenčnih primerov ravnanja v krizi, kot je primer Tylenola (Ulmer, 2001). Pauchant in Mitroff (1992) celo pravita, da je veliko podjetjem mar predvsem to, da se izogonejo negativnemu pisanju v tisku, ne pa tudi to, kako bi lahko zmanjšali negativne vplive krize na deležnike in okolje.

Organizacije se na krizo odzovejo na različne načine. Velja sicer, da daljši je odzivni čas, večje so dolgoročne finančne posledice in posledice izgube ugleda (Johnson in Peppas, 2003). Med ustaljenimi vzorci odzivov, ki jih predlaga literatura, so hitro ukrepanje in odzivanje ter takojšnje komuniciranje z relevantnimi deležniki z jasnim in konsistentnim sporočilom. Prav je, da o krizi komunicira najvišje vodstvo podjetja, ki ima nalogo, da svojo plat zgodbe pošteno in brez olepšav posreduje javnosti in pomembnim deležnikom. Podjetje se mora osredotočiti na prave informacije, ki so v taki situaciji potrebne, npr. kako bo podjetje ravnalo, da bo omililo škodo, kako bo povrnilo morebitne stroške, kako bo sklenilo ustrezen dogovor, da ne bo oškodovalo deležnikov, in kako naj prizadeti deležniki sami ravnajo v nastali situaciji (Ulmer, 2001).

Pri potrošnikih imajo odzivi podjetja lahko različne učinke, ki so odvisni predvsem od pričakovanj potrošnikov. Če potrošniki poznajo podjetje in njegove blagovne znamke ter imajo o njih dobro mnenje, bo to v krizni situaciji nekoliko zmanjšalo pomen negativnih informacij o podjetju in/ali blagovni znamki, medtem ko bodo negativne informacije pri ostalih potrošnikih povzročile, da bodo ti bolj negativno razmišljali o situaciji. Podobno velja za pripadnost blagovni znamki; tudi pri raziskovanju tega koncepta se je pokazalo, da v krizni situaciji igra pomembno vlogo pri določanju »odpora« do negativnih informacij (Dawar in Pillutla, 2000; Dean, 2004). Pripadnost je spremenljivka, ki določa vrednost oz. bogastvo blagovne znamke. Ta je poleg finančne vrednosti namreč opredeljena tudi z odzivom potrošnikov (Biel, 1997) oz., kot poudarja Feldwick (1996), s finančno zasnovano, stopnjo intenzivnosti potrošnikove navezanosti na blagovno znamko ter njegovim opisom asociacij in prepričanj, ki jih ima glede blagovne znamke. Zato je smiselno opozorilo Siomkosa in Kurzbarda (1994), ki pripominjata, da podjetja večkrat spregledajo dejstvo, da izogibanje izdelku ni nujno v vseh primerih edina logična reakcija potrošnikov na naznanjen preklic izdelka, ki pa s seboj kljub temu nedvomno prinaša visoko stopnjo tveganja erozije

tržnega deleža in izzive vnovičnega pridobivanja deleža po koncu krize.

Predvsem tista podjetja, do katerih imajo potrošniki šibka pričakovanja, si ne morejo privoščiti, da bi bila v svojih odzivih na krizo ambivalentna. Če hočejo takšna podjetja obdržati in obnoviti potrošniško vrednost blagovne znamke, morajo v obdobju po krizi veliko več pozornosti posvetiti »zaščiti« blagovne znamke (ki med drugim vključuje oglaševanje in prodajno promocijo) kot podjetja z močnejšimi blagovnimi znamkami (glej tudi Siomkos in Kurzbard, 1994). Stopnje okrevanja po krizi so nedvomno pokazatelj uspeha strategij in taktik, ki so bile uporabljene v obdobju spopadanja s krizo (Kabak in Siomkos, 1992), kar je razvidno iz primera Tylenola. Podobno velja za primer Coca-Cole v Belgiji. Po krizi, ki jo je povzročil preklic Coca-Cole in drugih izdelkov te družbe s strani belgijskega ministrstva za zdravje v letu 1999 zaradi določenih bolezenskih znakov, ki so jih odkrili pri konzumentih, so ocenili, da je imela Coca-Cola več kot dvesto milijonov ameriških dolarjev stroškov in omadeževan ugled. Kljub temu je podjetju z močno tržno komunikacijsko akcijo uspelo, da je v dveh mesecih doseglo enako raven nakupne namere njihove pijače pri potrošnikih, kot je bila pred preklicem (Johnson in Peppas, 2003).

## Študija primera

### *Ozadje primera*

28. aprila 2003 je regulativno telo »Australian Therapeutic Goods Administration« (TGA) razglasilo začasno ukinitvev proizvodne licence podjetju Pan Pharmaceuticals, ki je proizvajalo številna dopolnilna in alternativna zdravila – tako pod svojim lastnim imenom kot tudi pogodbeno za številne druge družbe. Izvedeni ukrep je bil rezultat dokazov o resnih kršitvah varnostih in kakovostih proizvodnih standardov, ki so po trditvah TGA vključevale manipulacijo in ponarejanje rezultatov poskusov in analiz, substitucijo izdelkov ter slabe higienske in sanitarne standarde (TGA, 2003). Dokazi o kršitvah so bili tako trdni, da je TGA v osrednjem medijskem poročanju izdelke prikazala kot »smrtno nevarne« (Karvelas, 2003: 5). V tistem času je Pan Pharmaceuticals oskrboval 70 % avstralskega trga dopolnilnih zdravil in na Novo Zelandijo izvažal 15 % svoje proizvodnje z maloprodajno vrednostjo 1,1 milijarde USD (Ansley in MacBrayne, 2003). Družba je svoje izdelke izvažala v skupno 40 različnih držav, med njimi v Veliko Britanijo, Kanado, Hongkong in Vietnam (Burton, 2003). Poleg odvzema licence je TGA odredila tudi takojšen umik 219 izdelkov, ki jih je proizvajalo podjetje Pan Pharmaceuticals.

Zčasna ukinitvev licence s strani TGA in avstralski preklic izdelkov sta bila na Novi Zelandiji objavljena 29. aprila (The Press, 2003a). Sprva je šlo za podcenjevanje resnosti posledic, ki je bilo povezano predvsem z nejasnost-

mi o tem, kateri od prizadetih izdelkov, če sploh, so bili na voljo na Novi Zelandiji (NZ Herald, 2003a). Do 1. maja je postalo jasno, da je problem precej resnejši, kot se je predvidevalo. Vedno bolj očitni sta postajali tudi dejstva, da je novozelandski trg pred veliko grožnjo in da grožnja preti tako prizadetim kot tudi neprizadetim blagovnim znamkam znotraj obravnavanega sektorja, ki bodo zaradi neizogibnega vznemirjenja javnosti zagotovo precej oškodovane (Mold in MacBrayne, 2003).

Do začetka junija istega leta je bilo v Avstraliji umaknjenih približno 1.800, na Novi Zelandiji pa 1.500 izdelkov različnih blagovnih znamk. Trgovci na drobno so poročali o znatnih izgubah (Oats, 2003) in nekatera zaradi umika izdelkov prizadeta podjetja so morala odpuščati delavce (Pharmacy Today, 2003; Hendery, 2003). Podjetje Pan Pharmaceuticals je bilo pod prisilno upravo in se je oktobra 2003 soočilo s stečajem. Konec novembra je sledila prodaja družbe za 20 milijonov AUD, ta vsota pa je predstavljala zgolj vrednost fizičnega premoženja družbe in manj kot desetino prejšnje književne vrednosti (Sexton, 2003a). Poleg tega sta bili sproženi borzna (Gerard, 2003; Frith, 2003; The Australian, 2003a) in kriminalistična preiskava (Sexton, 2003b), ki sta pod drobnogled postavili ravnanje direktorjev družbe.

### *Uporabljena metodologija*

767

Za potrebe naše analize smo znotraj študije primera uporabili različne sekundarne in primarne podatke. Za namene ugotavljanja kratkoročnih in dolgoročnih vplivov ter posledic umika izdelkov sta bili izvedeni analiza sekundarnih podatkov, predvsem podatkov prodaje, ter analiza medijskega poročanja in uradnih sporočil, ki so jih izdali vladni regulativni organi.

Opravili smo poglobljene intervjuje z višjimi predstavniki podjetij, ki delujejo na področju sektorja dopolnilnih in alternativnih zdravil in ki so bile posredno ali neposredno vključeni v proces preklica izdelkov na novozelandskem trgu.

V intervjuju so sodelovale:

- velika družba (A), ki je umik izdelkov tako v Avstraliji kot tudi na Novi Zelandiji ni neposredno prizadel. Družba ima sedež v Avstraliji in veliko novozelandsko podružnico, vendar na Novi Zelandiji nima proizvodnih kapacitet;
- velika družba (B), brez umika izdelkov na Novi Zelandiji in samo z enim manjšim umikom izdelka v Avstraliji. Družba ima sedež na Novi Zelandiji z razmeroma majhno navzočnostjo v Avstraliji in pomembnimi proizvodnimi zmogljivostmi na Novi Zelandiji;
- dve srednje veliki družbi, ki sta bili neposredno prizadeti ter sta izgubili 33 % (družba C) oziroma 40 % (družba D) lastne proizvodnje izdelkov.

Družba C ima majhno navzočnost v Avstraliji in minimalne neodvisne proizvodne zmogljivosti. Družba D ima svoj sedež na Novi Zelandiji in je močno navzoča v Avstraliji, tik pred pojavom krize pa je na Novi Zelandiji odprla pomembne proizvodne kapacitete.

Ob tem dodajmo, da je velika družba s številnimi blagovnimi znamkami, ki so jo dogodki umika izdelkov zelo močno prizadeli, sodelovanje v intervjuju zavrnila. Na mestih, kjer navajamo podatke njene prodaje, zabeležene s strani AZTEC Information Systems, je označena kot družba E. Poleg predstavnikov podjetij smo intervjujali tudi trgovce na drobno: večjo verigo prodajaln na drobno z izdelki za zdravo prehrano (trgovina na drobno F) in dve večji verigi lekarn (trgovini na drobno G in H). Predstavniki dveh osrednjih verig supermarketov vpliva umika izdelkov na njihov sektor niso hoteli komentirati. Poleg tega je bil opravljen intervju z višjim menedžerjem vladne agencije, ki je bil odgovoren za nadzor preklica izdelkov.

Izvedena je bila tudi obsežna raziskava, v kateri smo uporabili strukturiran vprašalnik, ki je bil predhodno testiran. Na podlagi novozelandskega volilnega telesa je bil oblikovan stratificiran slučajni vzorec odraslih oseb, starih nad 20 let, v katerem so bile glede na celotno novozelandsko populacijo proporcionalno zajete vse starostne skupine z volilno pravico. Vprašalniki so bili skupaj s spremnim pismom, v katerem so bili pojasnjeni cilji raziskave, in plačano povratno ovojnico v začetku novembra 2003 odposlani 5.000 posameznikom, ki so bili vključeni v vzorec. Do roka za oddajo je bilo vrnjenih 1053 uporabnih vprašalnikov.

### *Analiza odzivov na delovanje regulative*

Večina družb je za začetno ukinitve izdelkov izvedela bodisi iz medijev bodisi od svojih avstralskih poslovalnic ali industrijskih zvez, ne pa od uradnih predstavnikov regulativnih organov. Industrija je bila enotna v kritiki ravnanja NZFSA pri obveščanju potrošnikov glede umika izdelkov. Predvsem so jo obsojali zaradi počasnosti organa pri pojasnjevanju dejanj, ki bi morala biti storjena, pomanjkljive priprave na dajanje jasnih nasvetov potrošnikom in nedoslednosti pri nekaterih materialih, ki so bili objavljeni v časopisih. Kritizirali so jo zaradi začetne zmedenosti in pomanjkanja odločnih potez novozelandskega regulatorja, pri tem pa se je izpostavljalo dejstvo, da sta od začetne ukinitve Panove proizvodne licence do jasne opredelitve, kateri izdelki naj bi bili preklicani na Novi Zelandiji, minila skoraj dva tedna.

Večina prizadetih družb in mediji so v veliki meri spregledali dejstvo, da je novozelandsko ministrstvo za zdravje že od samega začetka poudarjalo, da se lahko umik izdelkov zahteva le na prostovoljni ravni, saj prehranska dopolnila in dopolnilna zdravila na Novi Zelandiji (v nasprotju z Avstralijo)



niso klasificirani kot prehrana (Southland Times, 2003) in potemtakem tudi niso registrirana. Tako novozelandski register teh izdelkov sploh ni obstajal, novozelandske vladne agencije pa so bile na področju izdajanja kakršnihkoli zahtev po umiku izdelkov nemočne, dokler TGA ni izdala uradnega avstralskega seznama umakljenih izdelkov.

Corbett (2003) je priznaval kritike procesa umika, vključno z zamudami in zmedo v pojasnjevanju, kateri izdelki so bili prizadeti, vendar je zatrdil, da se lahko krivdo za tovrstno stanje v veliki meri pripiše pomanjkanju kakovostnega in pravočasnega posredovanja informacij s strani TGA. Izpostavil je dejstvo, da je, potem ko je TGA končno posredovala uradne sezname, ministrstvo za zdravje ukrepalo izjemno hitro. Kljub temu pa so na nekaterih področjih informacije o uradnem preklicu izdelkov povzročile nepotrebno zmedo.

Ravnanje TGA in NZSFA na področju preklica izdelkov iz folne kisline je bilo deležno še posebne kritike. 5. maja je bilo namreč preklicanih enajst izdelkov iz folne kisline, ki jih je proizvajal Pan, ob tem pa so nosečnicam svetovali, naj nadaljujejo jemanje folne kisline, izogibajo naj se le uživanju natančno določenih izdelkov, ki so bili na seznamu (NZFSA, 2003). To se je zgodilo le dva dni po tem, ko so se v množičnih medijih tako v Avstraliji kot tudi na Novi Zelandiji pojavile obsežne kritike, ki so namigovala na to, da v TGA-ju »že dve leti vedo, da nekateri dodatki iz folne kisline ne vsebujejo zadostnih vitaminov za preprečevanje nepravilnosti v zapiranju nevralne cevi pri nerojenih otrocih, vendar kljub temu nosečnic na to niso opozorili« (Robothan, Marriner in Stevenson, 2003). Tiskovni predstavnik TGA je potrdil, da se je organizacija tega problema zavedala vsaj od oktobra 2001, vendar bi, če bi ga javno objavili, s tem povzročili množično javno zaskrbljenost. Naslednji dan se je v vsaj enem od nacionalnih dnevnikov pojavil naslov »Ženske odvrnjene od folne kisline« (Alley, 2003). Dan za tem, ko se je obenem zgodil prvi novozelandski preklic, se je v enem izmed večjih časopisov pojavil naslov »Povejte mamam, naj zavržejo folno kislino« (Waikato Times, 2003), že naslednji dan pa tudi naslov »Ženske nagovarjali k jemanju folne kisline« (Brooker, 2003b). Brooker (2003b: 6) ugotavlja, da je klicni center za pomoč potrošnikom NZFSA do 6. maja prejela »okoli 2.000 klicev, mnogi izmed njih pa so se nanašali ravno na izdelke iz folne kisline«.

To pa ni edini primer, v katerem so bili potrošniki zmedeni zaradi napačnega nasveta. Družba C je opozorila, da je NZFSA – dva meseca po začetnem preklicu – objavila končni seznam preklicanih izdelkov »s popolnoma napačnimi serijskimi številkami«. Poleg tega je odsotnost komuniciranja o vprašanih in javnih komentarjih, ki so bili »žalitev za celotno industrijo« (družba D), samo še pripomoglo k percepcijam, da je velikost problema pokopala same regulatorje.

Teden dni po tem, ko so se pojavile prve objave o preklicu izdelkov, je oblegani tiskovni predstavnik industrije začel javno kritizirati preklic in izja-



vil, da se namerno uničuje zaupanje v sektor (NZ Herald, 2003b). Na drugi strani so kritiki dopolnilnih in alternativnih zdravil objave izkoristili za kritiko industrije, v kateri so poudarjali, da se vsako leto zapravi milijarde dolarjev za izdelke, ki nimajo nobenih dokazanih pozitivnih zdravstvenih učinkov (Brooker, 2003a; Mann in Merriman, 2003).

Tako v avstralskih kot tudi v novozelandskih medijih pa so se pojavila tudi bolj zmerna mnenja. Avtorji so opozarjali predvsem na nevarnosti samoumevne zanesljivosti zdravil v prosti prodaji in na zavajajoče percepcije, ki »naravno« enačijo z »varnim« (Kaldermis, 2003; Andrews, 2003; Tobler, 2003). Tem začetnim mnenjem so sledila opozorila o nevarnostih pretiranega doziranja nekaterih vitaminov in rudnin, utemeljena na štiriletni študiji British Food Standards Authority (Laurance, 2003). Tem nekoliko predvidljivim mnenjem so nasprotovale nekatere še bolj predvidljive izjave, da so konvencionalna zdravila veliko bolj nevarna kot dopolnila (Burstyn, 2003), tem pa so sledile trditve in ugotovitve o tem, da je potrošniška lojalnost celotni kategoriji izjemno močna (Hendery, 2003).

Vprašanje, ali je bil preklic res potreben v tolikšnem obsegu, je ostalo znotraj panoge jabolko spora. Družba C je namreč izrecno pozvala k predložitvi dokazov o tem, da je katerikoli izmed preklicanih izdelkov predstavljal dejansko nevarnost ali dokaz o tem, da je bila pri kateremkoli izmed preklicanih izdelkov dejansko odkrita nepravilnost, in ne samo potencialne. Regulatorni organi kakršnihkoli dokazov niso uspeli predložiti, kar je v industriji povzročilo precej zagrenjenosti. Verjetno bi k izboljšanju situacije precej pripomoglo bolj proaktivno delovanje avstralskih in novozelandskih regulatorjev na področju utemeljevanja in upravičevanja njihovih naknadno preklicanih dejanj.

Tako mediji (Law, 2003) kot tudi intervjuvani menedžerji prizadetih blagovnih znamk so poudarjali, da je preklic bolj kot problematičnost prehranskih dopolnil sprožila problematičnost farmacevtskih izdelkov. V implicitni nadgradnji te utemeljitve je bila navzoča domneva, da prehranska dopolnila, ki so bila preklicana, sploh niso bila nevarna. Tovrstno sklepanje pa po vsej verjetnosti ni temeljilo na tehtnem premisleku o tem, da je bil problem preklica povezan predvsem z nezmožnostjo proizvajalca, da zagotovi konsistentno raven aktivnih sestavin v izdelku. Tako lahko domnevamo, da se posamezni sektorji znotraj industrije preprosto niso zavedali posledic teh kot tudi vseh ostalih resnih pomanjkljivosti v nadzoru kakovosti izdelkov, ugotovljenih v proizvodnem obratu.

## **Analiza komunikacijskega delovanja v krizi**

Respondenti v naših intervjujih so bili soglasni, da niso bili sposobni sodelovati ter oblikovati enotnega stališča o problematiki ter tako regulator-

jem, medijem ali javnosti niso predstavili svojega pogleda. Pri tem sta se kot popolnoma neučinkoviti pri integraciji različnih interesov in pogledov izkazali dve panožni združenji, ki obstajata na novozelanskem trgu. Glavni razlog je bil v tem, da so konkurenti znotraj panoge v krizi videli morebitno priložnost za izboljšanje svojega lastnega tržnega položaja.

Od družb, vključenih v našo analizo, je imelo samo podjetje B pripravljen celovit krizni načrt, ostali pa so povedali, da so imeli vnaprej pripravljene procese umika, vendar le za posamezne izdelke. Večina izmed njih se je v preteklosti že srečala z manjšimi umiki izdelkov. Družbe, ki so bile neposredno prizadete, so priznale, da niti niso bile pripravljene na krizo niti niso imele na razpolago dovolj sredstev za reševanje posledic takšnih razsežnosti. Te družbe so ob tem poudarjale, da so utrpele dvojno škodo; najprej škodo zaradi zahteve po izvedbi preklica in zatem še škodo zaradi izgube precejšnje količine proizvodnih zmogljivosti.

Čeprav so vse družbe takoj, ko so izvedele za ukinitve licence, sklicale krizne sestanke vodilnega osebja, so se nadaljnja dejanja znotraj posameznih družb med seboj precej razlikovala. Družba A je podala izjavo za medije, v kateri je novozelandske regulatorje pozvala, naj pojasnijo, kateri Panovi izdelki so na voljo na Novi Zelandiji in ob tem navedejo imena njihovih blagovnih znamk. Med neposredno prizadetimi družbami je potekala živahna razprava, v kateri so nekateri celo zatrjevali, da situacija »ne bo imela večjega vpliva«, tako da se industriji ni treba odzvati. Mnoge izmed družb so zahtevale dokaze o nujnosti preklica izdelkov, pri čemer je družba C ocenila, da je bila agresivna drža do teh zadev verjetno nespametna, rekoč »ne nosi glave na prodaj, kadar je tudi tvoji tekmeci ne«.

Družbi A in B, ki nista bili vključeni v preklic izdelkov, sta se v svojih zagotovilih, da ponujata »zanesljive blagovne znamke« ter »zaupanja vredne in na raziskavah utemeljene izdelke«, osredotočili na trgovce na drobno in na potrošnike. Pri tem je družba B precej sredstev vložila v interno komuniciranje, katerega poglobilni namen je bil obdržati zaupanje zaposlenih. Komunikacijske dejavnosti družbe A so bile veliko bolj obširne, saj so bili po njihovih trditvah dobro pripravljene in zmožni ohraniti »dobre odnose s ključnimi deležniki – vključno z mediji, kontaktnimi proizvajalci, maloprodajnimi partnerji in zaposlenimi – s katerimi so morali komunicirati, da bi uspešno obvladovali situacijo«. Družbi C in D, ki sta se znašli v krizni situaciji, je preplavila »ogromna količina telefonskih klicev in telefaksov, ki so prihajali od trgovcev na drobno in potrošnikov« (družba D), pri čemer se je družba C srečala tudi z intenzivnim obleganjem novinarjev.

Vse družbe so opazile, da so bili potrošniki, četudi nekoliko zbegani glede obsega problema in možne potencialne ogroženosti njihovega zdravja, večinoma mirni in preudarni pri odločitvah, ali naj nadaljujejo z jemanjem izdelkov in ali naj obiščejo svojega zdravnika. Družbi C in D sta prejeli

zelo majhno število »zaskrbljenih« in »histeričnih« klicev potrošnikov. Vse družbe so ustanovile krizne skupine s pripravljenimi scenariji za področno poizvedovanje osebja, medtem ko sta družbi C in D priznali, da sta prepoznano ugotovili, da bi morali ustanoviti tudi klicni center s strokovno usposobljenim osebjem. Samo družba A je začela oglaševati v množičnih medijih (v časopisih in na radiu), kar je predstavljalo del integriranega komunikacijskega programa na Novi Zelandiji. Družba A je poudarila večstopenjsko naravo komuniciranja, v katerem so se v prvih tednih po preklicu sprva osredotočili na utrjevanje zaupanja potrošnikov in na »zagovarjanje varnosti in učinkovitosti dopolnilnih in alternativnih zdravil«, nato so se osredotočili na zagotavljanje »zaupanja v blagovno znamko«, v kasnejšem obdobju pa še na komuniciranje o podrobnostih »rešitev izdelka«. Pri tem so poudarili, da so morali izbrani mediji vseskozi ustrezati komunikacijskim zahtevam in razvoju potrošniških percepcij tako celotne kategorije kot tudi njihove specifične blagovne znamke. Komunikacijske aktivnosti so bile utemeljene na materialih, preoblikovanih v skladu z medijskim poročanjem, in na lastnih raziskavah družbe A, ki je skozi celotno krizno obdobje merila in spremljala stališča potrošnikov. Družba A je povedala tudi, da so pri komuniciranju uporabili številne, integrirane medijske aktivnosti, utemeljene na multimedijem pristopu, ki je omogočil posredovanje konsistentnih sporočil o blagovni znamki v različnih javnostih, tiskanih medijih, ki so bili bistvenega pomena za podajanje podrobnih informacij, na svetovnem spletu (z namenom pripraviti potrošnike, ki iščejo dodatne informacije, do tega, da obišejo spletno stran družbe), ter izrazitem in vidnem pozicioniranju, hitrosti odziva, velikosti in razponu uporabljenih medijev: To je prispevalo k oblikovanju percepcij, da je bila blagovna znamka družbe A vodilna blagovna znamka na trgu.

Preostalim trem družbam so svetovalci za odnose z javnostmi priporočili, naj se ne lotevajo oglaševanja v množičnih medijih in ostalih medijskih aktivnosti, saj bi lahko bile slabo sprejete. Zdi se, da so bili njihovi nasveti na mestu, saj so medijske aktivnosti družbe A postale središče pritožb, ki jih je prejemale strokovno razsodišče »Advertising Standards Authority« (ASA), našale pa so se predvsem na naslednje besedilo podjetja A v časopisnem oglasu: »Naši naravni izdelki za zdravje so znanstveno preizkušeni, vsebujejo sestavine najvišje kakovosti, so popolnoma varni« (ASA, 2003: Complaint 03/126). Oporekalo se je zlasti trditvi »popolnoma varni«. Po premisleku je ASA podal mnenje, da je besedilo tehnično gledano kršilo 2. in 3. načelo kodeksa o zdravstvenem oglaševanju, kljub temu pa zaradi »posebnih okoliščin« in zagotovila, da se oglaševanje ne bo ponovilo, pritožba ni bila odobrena (ASA, 2003: 3).

## Analiza marketinških odnosov: odnos s trgovci na drobno

Trgovec na drobno F (veriga zdrave prehrane) je vse »sumljive« izdelke s svojih polic v 65 trgovinah umaknil takoj, ko je slišal za problem – kar je bilo veliko pred uradno objavo obvestila o preklicu. Pri tem je bil nekoliko kritičen do farmacevtskega sektorja, ker mu le-ta ni sledil. V skladu s tem sta trgovini na drobno G in H (dve lekarniški verigi) potrdili, da sta ukrepali šele, ko sta od ministrstva za zdravje prejeli uradno obvestilo. Trgovina na drobno F je takoj najela agencijo za odnose z javnostmi za usklajevanje medijskih dejavnosti in uradnih izjav; v sporočilih za medije je razkrila vse podrobnosti svojih dejanj ter pooblastila višjega menedžerja za edinega uradnega tiskovnega predstavnika.

Umik konkurenčnih izdelkov s polic trgovin na drobno je za druge (neprizadete) blagovne znamke predstavljal veliko priložnost, ki pa je niti družba A niti družba B zaradi težav v dobavni verigi nista mogli popolnoma izkoristiti. Družba B je sicer večino svojih izdelkov proizvajala res na Novi Zelandiji in je tako imela možnost povečati količino proizvodnje in dobave izdelkov, a so ji dolge čakalne vrste na uvožene sestavine preprečevale, da bi lahko ponudila zadostno količino izdelkov, in tako nadoknadila zaloge, ki so bile umaknjene iz trgovin na drobno. Družba A pa se je znašla v nekoliko drugačni situaciji, saj je izdelke uvažala od svojega avstralskega matičnega podjetja, ki je bilo, se razume, osredotočeno na izkoriščanje priložnosti na avstralskem trgu.

Družba A je obenem priznala taktično napako v svojem poskusu, da bi se na »blazno paniko« nabavljanja izdelkov trgovcev na drobno, ki so hoteli napolniti svoje prazne police, odzvala nepristransko. Predstavniki družbe A so namreč ugotovili, da bi se morali osredotočiti na »identificiranje največjih obstoječih trgovcev na drobno in kot prioriteto najprej oskrbeti njih«, kar je več kot uspešno storilo njihovo avstralsko matično podjetje. Vendar so pri tem poudarili, da se je bilo pri dobavi izdelkov za novozelandski trg treba bojevati za vsak izdelek s povečanim povpraševanjem posebej, pri čemer so dobili jamstvo le za tolikšno količino dobave, ki sega »vsaj do ravni predvidene prodaje«. Pri tem ne preseneča dejstvo, da si je matična avstralska organizacija prej kot za zaščito in razširitev novozelandskega trga s štirimi milijoni prebivalcev (Statistics New Zealand, 2003) prizadevala za zaščito in rešitev domačega trga z nekaj manj kot dvajset milijoni ljudi (AusStat, 2003). Ta strategija je bila izjemno uspešna, kar je razvidno tudi iz tabele 1. Pri tem pa je treba upoštevati dejstvo, da sta le dve izmed blagovnih znamk, za kateri so na voljo novozelandski podatki, dovolj pomembni na avstralskem trgu, da se družbi zdi vredno voditi evidenco podatkov o njuni prodaji, kar pomeni, da so podatki prodaje na avstralskem trgu prikazani samo za ti dve blagovni znamki.

Tabela 1: Primerjava med novozelandsko in avstralsko prodajo ključnih blagovnih znamk in med tržnimi deleži: štiritedenska obdobja v letu 2003. Vir: AZTEC Information Systems

	4 tedni do 23. 3.	4 tedni do 20. 4.	4 tedni do 18. 5.	4 tedni do 15. 6.	4 tedni do 13. 7.	4 tedni do 10. 8.
<b>Prodaja na drobno: Nova Zelandija (NZD v 000)</b>						
<b>a) Lekarne</b>						
Družba A	399,4	413,5	504,9	475,5	493,0	481,4
Družba B	31,6	30,4	38,3	45,2	54,8	51,6
Družba C	738,5	790,0	658,3	551,5	640,9	649,9
Družba D	1.035,3	1.138,0	977,4	815,1	789,4	792,7
Družba E	702,5	732,2	451,4	328,4	365,8	364,4
<b>b) Špecerijske trgovine</b>						
Družba A	167,2	155,1	186,3	195,1	208,1	197,5
Družba B	1.655,3	1.669,1	1.927,1	1.915,4	1.909,5	1.822,1
Družba C	Ni aktivna v sektorju špecerijskih trgovin					
Družba D	176,5	165,9	103,4	53,0	48,1	46,5
Družba A	22,3	23,1	21,5	16,9	16,9	14,6
<b>Prodaja na drobno: Avstralija (AUD v 000)</b>						
<b>a) Lekarne</b>						
Družba A	2.996,7	3.325,4	4.368,2	4.107,8	4.240,8	4.149,7
Družba E	7.134,5	7.382,9	4.797,0	3.843,9	3.340,9	3.412,7
<b>b) Špecerijske trgovine</b>						
Družba A	2.126,5	2.264,1	2.767,2	2.872,9	3.070,8	3.046,5
Družba E	2.180,9	2.222,6	1.338,9	1.170,7	1.295,9	1.333,8
<b>Tržni delež: Nova Zelandija (v %)</b>						
<b>a) Lekarne</b>						
Družba A	9,1	8,8	12,4	12,9	12,7	12,4
Družba B	0,7	0,6	0,9	1,2	1,4	1,3
Družba C	16,9	16,9	16,1	15,0	16,5	16,7
Družba D	23,7	24,4	23,9	22,1	20,3	20,4
Družba A	16,0	15,7	11,0	8,9	9,4	9,4
<b>b) Špecerijske trgovine</b>						
Družba A	5,3	4,9	5,6	6,2	6,4	6,2
Družba B	52,3	52,9	58,6	61,2	59,0	57,1
Družba C	Ni aktivna v sektorju špecerijskih trgovin					
Družba D	5,6	5,3	3,1	1,7	1,5	1,5
Družba A	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5	0,5
<b>Tržni delež: Avstralija (v %)</b>						
<b>a) Lekarne</b>						
Družba A	21,4	22,3	31,5	32,8	33,0	32,2
Družba E	21,9	21,9	15,2	13,4	14,0	14,5
<b>b) Špecerijske trgovine</b>						
Družba A	12,9	13,8	21,0	21,7	23,7	22,6
Družba E	30,9	30,7	23,0	20,3	18,7	18,6

Poglavitni problemi, s katerimi sta se neposredno po preklicu soočili družbi C in D, so se vrteli okoli logistike v dobaviteljski verigi – z drugimi besedami: iskanja nadomestkov za preklicane zaloge. Komuniciranje s trgovci na drobno je bilo osredotočeno na upravljanje procesa preklica, znotraj katerega so se soočili z nepričakovanimi težavami. Obe družbi sta namreč poudarili, da »so bili nekateri trgovci na drobno jezni/nespametni in so namesto zgolj preklicanih zalog vrnili celotne zaloge«, čeprav sta bili v svojih navodilih o vračanju zalog zelo natančni (družba D).

Nadalje se je družba C srečala s težavami zaradi dvoumnih navodil glede zahtev po dobropisu ali nadomestnih zalogah, ki so prihajale s strani trgovcev na drobno. Pri tem poudarjajo, da so bili trgovci precej bolj naklonjeni dobropisu, pri čemer je bila družba C prepuščena problemom kratkoročnega pretoka denarja in zastojev pri nujenju denarnih povračil, kar pomeni, da je bila korak za konkurenco. Ta politika dobropisov je bila deležna precejšnje negativne publicitete (NZ Herald, 2003b), v kateri so bila izpostavljena pričanja o tem, da je družba C zahteve trgovcev za povračilo denarja zavrnila in jim ponudila zgolj dobropis. Vsaj tako naj bi družba C menda pravila umika predstavila enemu izmed njenih trgovcev, kritiko pa je kasneje zaničkala. Po drugi strani pa je družba D za trgovce na drobno pripravila jasna pravila procesa preklica in izjemno hitre postopke dobropisov, ki so bili, kot pravijo sami, veliko boljši od konkurenčnih in ki so v obdobju preklica pripomogli k uspešnemu upravljanju odnosov s trgovci na drobno.

## Finančne in druge posledice krize

Družba A je povedala, da so v prvem tednu po preklicu izdelkov sicer izgubili 20 % potrošnikov, vendar so jih do konca septembra znova pridobili in celo rahlo povečali raven prodaje v primerjavi s prejšnjim letom. Pri tem je treba upoštevati, da je ravno v septembru njihova avstralska matična družba naznanila 21,5 % rast skupnega letnega dobička, vendar je ob tem povedala, da je porabila nekaj milijonov dolarjev za zaščito ugleda svoje blagovne znamke in za vnovično vzpostavitev zaupanja potrošnikov v obdobju umika izdelkov, povezanih s Panom. Mediji so izpostavili tudi dejstvo, da so bile delničarjem izplačane nizke dividende, saj naj bi družba štela svoje denarne zaloge, da bi lahko kupila konkurenčne družbe, ki jih je Panova katastrofa močno prizadela (The Australian, 2003b). Družba B pa je zagotovila, da svojega deleža sploh ni izgubila, ampak ga je povečala.

Družba C je »čez noč izgubila tretjino dohodka, brez kakršnegakoli obeta za povračilo v vsaj naslednjih treh mesecih«, poleg tega pa se je soočila še z 20–25 % padcem prodaje ostalih izdelkov. Medtem ko pri družbi C niso hoteli govoriti o obsegu finančnih izgub, je družba D tovrstne informacije javno razkrila. Njihov letni promet je znašal 48 milijonov NZD, kratkoročno

pa so izgubili 40 % prodaje, do konca septembra 2003 pa so nadomestili zgolj polovico izgubljenih izdelkov. Avgusta 2003 so javno potrdili, da je preklic prizadel 35 % celotne prodaje in da so preklicni stroški družbo stali 7 milijonov dolarjev, medtem ko je bilo nekaj zaposlenih tako v Avstraliji kot na Novi Zelandiji odpuščenih (Pharmacy Today, 2003; Hendery, 2003). V intervjujih konec septembra so povedali, da je skupni finančni udarec preklica izdelkov dosegel 8 milijonov NZD.

Na ravni trgovcev na drobno so se pojavili nasprotujoči si pogledi na škodo, ki jo je povzročil preklic izdelkov, saj so trditvam industrijske National Nutritional Foods Association o »velikem opustošenju« nasprotovali tako veriga trgovcev na drobno, ki je zagovarjala kratkoročen prejšnji kot dolgoročen učinek, kot tudi ostali trgovci z razmeroma skromnimi zalogami Panovih izdelkov, ki so po umiku prizadetih konkurenčnih izdelkov s prodajnih polic poročali celo o tržnih pridobitvah (GR, 2003). Prva količina izgub je bila zabeležena do 17. maja. Collett (2003) poudarja, da je največja novozelandska veriga trgovin z zdravili Health 2000 izgubila 17–18 % prodaje. Mediji so že julija poročali o tem, da se je prodaja v trgovinah na drobno znova povzpela na podobno raven, ki jo je dosegala pred preklicem, vendar je prodaja – v nasprotju s stanjem pred javno objavo preklica – prej stagnirala kot pa sunkovito naraščala (The Press, 2003b).

V splošnem se je celotni industrijski sektor soočil s padcem prodaje, ki je v skladu z odgovori vseh intervjuvancev znašal od 18 do 20 %. Kljub temu so intervjuvanci potrdili domnevo, da se je prodaja konec septembra 2003 vrnila na raven iz leta 2002, vendar je bila prej statična kot naraščajoča. Kot smo že omenili, je pred samim preklicem izdelkov trg dosegal do 30-odstotno letno rast (Chisholm, 2003). Individualni tržni deleži posameznih blagovnih znamk so se glede na prodajo znotraj kategorije bistveno spremenili, in tako v tem članku preučujemo implikacije vrednosti blagovne znamke tako za prizadete kot tudi neprizadete znamke. Ob tem ugotavljamo, da je preklic prej kot prodajo v kategoriji izdelkov prizadel posamezna podjetja oziroma njihove blagovne znamke.

Iz komentarjev menedžerjev prizadetih blagovnih znamk je razvidno, da v svojih pričakovanjih niso predvideli možnega razdora dobavne verige. Tako je imel sektor supermarketov nedvomno učinkovitejšo dobavno verigo tudi zaradi velike kupne moči. Siemienuich, Waddell in Sinclair (1999) ob tem poudarjajo, da se je zgodil premik od pretežno nasprotujočih si odnosov med člani dobavne verige k bolj partnerskemu pristopu. Na podlagi obsega problema, ki ga je ustvaril umik izdelkov, ter pričakovanj, da bo prišlo do precejšnjega padca prodaje in izgube dobičkov, predvsem zaradi obsežnega pomanjkanja zalog, postane dokaj očitno dejstvo, da so v sektorju supermarketov prevladovala nasprotujoča si razmerja ali vsaj izjemno neenakovredna partnerstva. Ta domneva izhaja iz podatkov iz tabele 2. Prodaja v



novozelandskih lekarnah je bistveno bolj padla kot pa prodaja v supermarketih, kjer so takoj po preklicu celo zabeležili majhno rast prodaje. Zdi se, da so se podobne razmere pojavile tudi na avstralskem trgu, kjer je umik izdelkov prav tako bistveno bolj prizadel lekarniško prodajo kot pa prodajo v supermarketih.

*Tabela 2: Celotna prodaja in spremembe odstotkov v štiritedenskih obdobjih pred krizo umika. Vir: AZTEC Information Systems*

	4 tedni do 23. 3.	4 tedni do 20. 4.	4 tedni do 18. 5.	4 tedni do 15. 6.	4 tedni do 13. 7.	4 tedni do 10. 8.
<b>Nova Zelandija</b>						
Skupna prodaja lekarn (NZD v 000)	4.376,1	4.670,5	4.083,3	3.684,0	3.883,6	3.883,2
spmemba aprila (%)	n/a	100	87,43	78,88	83,15	83,14
Skupna prodaja špecerijskih trgovin (NZD 000)	3.161,9	3.152,9	3.302,3	3.129,5	3.231,8	3.188,4
spmemba aprila (%)	n/a	100	104,74	99,26	102,50	101,12
<b>Avstralija</b>						
Skupna prodaja lekarn (AUD v 000)	23.116,5	24.036,4	20.819,7	18.958,6	17.917,0	18.395,8
spmemba aprila (%)	n/a	100	86,62	78,87	74,54	76,53
Skupna prodaja špecerijskih trgovin (AUD v 000)	9.933,7	10.159,9	8.787,6	8.761,5	9.297,5	9.468,7
spmemba aprila (%)	n/a	100	86,49	86,24	91,51	93,20

Pričakovati je, da bo šibkejši sektor temeljito premislil o svojih izkušnjah in pretehtal različne načine rekonstruiranja dobavne verige ter si s tem zagotovil manjšo ranljivost v morebitnih prihodnjih krizah. Oba predstavnika lekarn (trgovca na drobno F in H) sta omenila, da je bila stopnja storitev predstavnikov nekaterih družb v času umika nižja, kot sta pričakovala. Trгоvec na drobno G je povedal, da so se »nekateri predstavniki 'skrili v gozd' – nismo jih videli več tednov«. Na podlagi podatkov, prikazanih v tabeli 2, in odgovorov intervjuvanih trgovcev na drobno lahko domnevamo, da so dobavitelji sektor supermarketov trgovin oskrbovali z zalogami na račun lekarn in po vsej verjetnosti tudi specializiranih prodajaln z izdelki za zdravo življenje, kar je pri nekaterih potrošnikih skoraj zagotovo pripeljalo do menjav nakupnih kanalov. Poleg tega so cene v supermarketih skoraj vedno nižje kot v lekarnah ali specializiranih prodajalnah, kar predstavlja slednjima dvema

sektorjema še dodaten izziv pri ustvarjanju dodane vrednosti storitev, ki zagotavlja, da se potrošniki vračajo k njim.

## Analiza potrošniških odzivov

Stopnja zavedanja o preklicu izdelkov, povezanih s Panom, je bila visoka, saj je 83,8 % vseh anketiranih in 89,5 % uporabnikov dopolnilnih in alternativnih zdravil izjavilo, da so videli, brali o ali slišali za uradna obvestila preklica ministrstva za zdravje. Večina anketiranih je navedla poročanja o preklicu v televizijskih dnevnoinformativnih oddajah (71,6 % vseh anketirancev in 76,1 % rednih uporabnikov dopolnilnih in alternativnih zdravil) ali v časopisih (62,1 % vseh anketirancev in 63,2 % vseh uporabnikov dopolnilnih in alternativnih zdravil). Pri tem je moramo opozoriti, da se približno 55 % anketiranih šest mesecev po preklicu ni moglo spomniti, katere blagovne znamke so bile preklicane. Redki so uporabili internet za nadaljnje iskanje informacij bodisi na uradnih spletnih straneh, kot sta spletna stran ministrstva za zdravje in z njo povezana stran TGA, bodisi na spletnih straneh posameznih prodajalcev dopolnilnih in alternativnih zdravil. Le 5,3 % vseh respondentov in 7,3 % rednih uporabnikov dopolnilnih in alternativnih zdravil je obiskalo katero izmed spletnih strani, povezanih z informacijami o preklicu izdelkov.

*Tabela 3: Ravnanje rednih uporabnikov dopolnilnih in alternativnih zdravil, katerih izdelki so bili vključeni v preklic*

Ravnanje (n = 73)	%
Vrnil še neuporabljen izdelek prodajalcu	21,9
Zavrgel še neuporabljen izdelek	20,5
Še naprej uporabljal izdelek	37,0
Nehal/-a z jemanjem izdelka, a ga še vedno imam	9,6
Druga dejanja	8,2
Se ne spomnim / brez odgovora	2,8
Skupaj	100

33,3 % rednih uporabnikov dopolnilnih in alternativnih zdravil je pozornost posvetilo polovici ali več kot polovici informacij, podanih v uradni objavi preklica. 15,6 % rednih uporabnikov dopolnilnih in alternativnih zdravil je navedlo, da so bili izdelki, ki so jih uporabljali, vključeni v preklic. Kot prikazuje tabela 3, je bilo njihovo vedenje nekoliko nepričakovano, saj se 37 % rednih uporabnikov dopolnilnih in alternativnih zdravil ni zmenilo za objavo preklica in je izdelke še naprej uživalo. Izhajajoč iz podatkov, ki jih je avstralski ACNielsen zbral dva tedna po uradnem preklicu, Needham (2003)

navaja, da se v Avstraliji celo 79 % ljudi, ki so bili redni uporabniki zdravstvenih dodatkov, ni zmenilo za opozorila preklica in je nadaljevalo jemanje izdelkov, ki so bili izrecno preklicani. Vseeno je verjetno, da so se ob stalni navzočnosti negativnih objav in zdravstvenih opozoril v medijih te avstralske številke pozneje znižale. Predsednik ACNielsen's Pacific Group ohranitev zelo trdnih prepričanj o prednostih izdelkov dopolnilnih in alternativnih zdravil, o katerih govorimo zgoraj, razlaga takole:

»Bodisi uporabniki do sedaj še niso utrpeli škodljivih učinkov ali simptomov in ne vidijo nobene nevarnosti v tem, da nadaljujejo z jemanjem teh izdelkov, bodisi pa preprosto niso pripravljeni prenehati z jemanjem in tako tvegati izgube percepiranih prednosti njihovih dodatkov.« (Markert v Needham, 2003:1)

Te domneve bi lahko pojasnile tudi ugotovitve na Novi Zelandiji. Medtem ko so po eni strani podatki kazali na to, da si je trg po katastrofi izredno hitro opomogel, se je po drugi strani pri nekaterih blagovnih znamkah pojavila precejšnja zaskrbljenost glede lojalnosti potrošnikov. 45,2 % rednih uporabnikov dopolnilnih in alternativnih zdravil, ki so uporabljali izdelke, vključene v uradni preklic, je namreč preklicane izdelke nadomestilo z alternativno blagovno znamko, 39,7 % pa je nadomestno blagovno znamko kupovalo tudi pozneje.

*Tabela 4: Učinki preklica na uporabo izdelka*

Učinek preklica izdelkov na uporabo teh izdelkov	Zdaj jih jemljem veliko	Zdaj jih jemljem malo	Ni razlike	Zdaj jih jemljem malo	Zdaj jih jemljem veliko
Samo redni uporabniki					
N = 441	5,4	6,1	87,5	0,5	0,5

Na podlagi podatkov ACNielsen, ki izhajajo z avstralskega trga (Needham, 2003), lahko sklepamo, da so imeli dogodki preklica relativno majhen vpliv na raven uporabe rednih uporabnikov, na njihove percepcije varnosti kategorije in na zaupanje v celotno kategorijo, kar je razvidno iz tabel 4 in 5. Pri tem moramo poudariti, da se podatki o potrošnji nanašajo zgolj na redne uporabnike. Številni respondenti, ki niso bili kategorizirani kot redni uporabniki teh izdelkov, so poudarili, da so tovrstne izdelke nekdanje uporabljali, zdaj pa jih ne uporabljajo več; to kaže na to, da so novi in neredni uporabniki še najbolj dovzetni za izgubo zaupanja v to kategorijo izdelkov. Vsekakor pa ne preseneča dejstvo, da imajo redni uporabniki bolj pozitivne percepcije o varnosti izdelkov dopolnilnih in alternativnih zdravil in bolj

pozitivna stališča do kategorije kot celote kot pa neuporabniki. Razlike povprečnih vrednosti percepcij varnosti in percepcij kategorije kot celote so bile v obeh primerih statistično značilne ( $p = .000$ ).

*Tabela 5: Primerjava percepcij varnosti izdelkov dopolnilnih in alternativnih zdravil (DAZ) in stališč do teh izdelkov kot kategorije, kjer je v delu a. 1 = zelo nevaren in 5 = zelo varen ter v delu b. 1 = veliko bolj negativen in 5 = veliko bolj pozitiven.*

a. Percepcije varnosti dopolnilnih in alternativnih zdravil v czeloti	Zelo nevaren	Nekoliko nevaren	Negotov	Nekoliko varen	Zelo varen
	%	%	%	%	%
Redni uporabniki (n = 441)	1,1	5,2	20,9	43,4	29,4
Neuporabniki katerekoli vrste izdelkov DAZ (n = 541)	3,3	12,7	44,1	35,7	4,2
Povprečne vrednosti: redni uporabniki 3,78; neuporabniki 3,08 $p = ,000$					
b. Splošno stališče do dopolnilnih in alternativnih zdravil kot celoti	Veliko bolj negativno	Nekoliko bolj negativno	Stališče nepremenjeno	Nekoliko bolj pozitivno	Veliko bolj pozitivno
	%	%	%	%	%
Redni uporabniki (n = 437)	2,7	17,9	73,0	3,2	3,2
Neuporabniki katerekoli vrste izdelkov DAZ (n = 541)	7,0	21,1	68,6	2,1	1,1
Povprečne vrednosti: redni uporabniki 2,73; neuporabniki 2,37 $p = ,000$					

## Ugotovitve in implikacije

Iz Panove katastrofe se lahko veliko naučimo. Prvi nauk se na področju tržnega komuniciranja nanaša na nujnost celovitega razumevanja stališč in prepričanj, ki predstavljajo predispozicije za vedenje potrošnikov v določeni kategoriji izdelkov, kot so na primer dopolnilna in alternativna zdravila. Kritično pri tem je predvsem ustrezno in učinkovito delovanje vseh akterjev na trgu: regulatornih organov, podjetij in trgovcev, da bi potrošniki nosili čim manjše breme in utrpeli čim manjšo škodo.

Drugi nauk se navezuje na potrebo po krizno-menedžerski podpori trgovcem na drobno, ki so pomemben člen med blagovnimi znamkami in

potrošniki. Pomembno je, da podjetje v mirnih časih gradi ustrezne odnose s svojimi člani na tržni poti (v tem primeru s trgovci na drobno), saj bodo le na ta način v krizni situaciji ohranili zaupanje v podjetje in njegova prizadevanja za čim hitrejšo rešitev nastale situacije in mu morda celo stali ob strani tudi v obdobju krize (Ulmer, 2001).

Tretji nauk se nanaša na vlogo kriznega menedžmenta pri varovanju in reševanju vrednosti blagovne znamke ter globljega razumevanja znatne škode, ki jo lahko utrpijo tudi tiste znamke, ki niso neposredno vpletene. V primeru odziva na umik izdelkov Pan Pharmaceuticals sta bili pod vprašaj postavljeni tako finančna kot tudi potrošniška vrednost blagovne znamke. V takem primeru je pomembna emocionalna komponenta, ki vpliva na zaupanje potrošnikov v podjetje in blagovno znamko, ki mora biti sposobno omejiti in popraviti nastalo škodo in obdržati svojo pozicijo na trgu in v skupnosti, kjer deluje. To ne pomeni le ustrezne implementacije načrtov v krizi, temveč tudi spoštovanje standardov kakovosti, učinkovite komunikacijske sisteme in zavezanost podjetja potrošnikom in drugim deležnikom. Dejstvo, da je literatura, ki obravnava področje kriznega menedžmenta in komuniciranja, nezadostna, nemo priča o tem, da so na tem področju potrebne dodatne raziskave.

Poleg omenjenih obstajata še dva dejavnika, ki sta v vedno bolj globaliziranem tržnem okolju ključnega pomena. Prvi se nanaša na domnevno in resnično družbeno odgovornost pri preskrbovanju z izdelki v druge države. Drugi pa se nanaša na težave in kompleksnost situacije, s katero se lahko zaradi sleparskega vedenja multinacionalnega/mednarodnega podjetja sooči vsaka nacionalna vlada. Pri tem se sprašujemo, ali globalna in multinacionalna podjetja morda potrebujejo globalni urad, ki bi spremljal in nadzoroval njihovo vedenje. Logistika meddržavne regulativne harmonizacije ali preklica izdelka bi bila nedvomno precej težavna, čeprav Barnes (2003) opozarja, da so raziskave regulatorске harmonizacije, predvsem v okviru Evropske unije, že v teku. Panova saga vsekakor spodbuja in zagotavlja raziskovanje izzivov širše meddržavne regulativne harmonizacije in raziskovanje mednarodnih preklicev izdelkov, še posebej tistih, pri katerih ima proizvodnja izdelkov, ki ne zadosti osnovnim standardom, lahko potencialno katastrofalne posledice.

Vpleteni v krizo so se strinjali tudi, da je bila zaradi problemov, ki so se pojavili glede nekonsistentno sprejetih proizvodnih standardov, regulativna harmonizacija Trans Tasman zdaj neizogibna. Družbi A in D sta posledično javno podprli premik k usklajeni regulaciji med Avstralijo in Novo Zelandijo (MacDonald, 2003). Kljub temu pa je ob tem pojavila precejšnja zaskrbljenost, predvsem zato, ker se je obetal nekritičen prevzem avstralskega sistema, ki je v splošnem veljal za vse prej kot idealnega.

VIRI IN LITERATURA

- Advertising Standards Authority (ASA) (2003): Advertising Complaints Judgments. Dostopno prek [www.asa.co.nz](http://www.asa.co.nz), 1. 9. 2003.
- Alley, Oskar (2003): Women Warned Off Folic Acid. Sunday Star Times, 4. 5., str. A2.
- Andrews, Lindy (2003): Caution Prescribed For Natural Options. Bay of Plenty Times, 17. 5. Dostavljen kliping (brez navedene številke strani) od *Press Cutting Bureau*.
- Ansley, Greg, in Rosaleen MacBrayne (2003): Pills »debacle' But NZ Left in Dark. New Zealand Herald, 30. 4. Dostopno prek <http://dnew.knowledge-basket.co.nz>, 1. 9. 2003.
- Ansley, Greg, in Rosaleen MacBrayne (2003): Pills »debacle' But NZ Left in Dark. New Zealand Herald, 30. 4. Dostopno prek <http://dnew.knowledge-basket.co.nz>, 1. 9. 2003.
- AusStat, Australian Bureau of Statistics (2003). Dostopno prek <http://www.abs.gov.au/ausstats/>, 15. 10. 2003.
- AZTEC Information Systems (2003): Share Total Dietary Supplements via Pharmacy: AZTEC Information Systems. Auckland.
- Barnes, Joanne (2003): Quality, Efficacy and Safety of Complementary Medicines: Fashions, Facts and the Future. Part 1. Regulation and Quality. British Journal of Clinical Pharmacology 55(3): 226-33.
- Biel, Alexander L. (1997): Discovering »Brand Magic': The Hardness of the Softer Side of Branding. International Journal of Advertising 16(3): 199-210.
- Brooker, Michelle (2003b): Women Urged to Take Folic Acid. The Press, 6. 5., str. 6.
- Burnstyn, Barbara S. (2003): Conventional Medicine Far Riskier Than Supplements. New Zealand Herald, 16. 6., str. A15. Dostopno prek <http://dnew.knowledge-basket.co.nz>, 2. 9. 2003.
- Burton, Robert (2003): Complementary Medicines Industry in Crisis after Recall of 1,546 Products. British Medical Journal 326 (7397): 1001.
- Chisholm, Donna (2003): The New Pill-seekers. Sunday Star Times, 18. 5., str. C1.
- Collett, Geoff (2003): Pan Fried. The Press, str. D3.
- Coombs, W. Timothy, in Sherry J Holladay (2006): Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. Journal of Communication Management; 2006; 10, 2: 123-137.
- Corbett, John. (2003): Bitter Pill, GR, str. 22-23.
- Dawar, Niraj, in Madan M. Pillutla (2000): Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. Journal of Marketing Research 37(2): 215-26.
- Dawar, Niraj, in Madan M. Pillutla (2000): Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. Journal of Marketing Research 37(2): 215-26.
- Dean, Dwane Hal (2004): Consumer reaction to negative publicity: Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event. Journal of Business Communication 41 (29): 192-211.
- Feldwick, Paul (1996): What is Brand Equity Anyway and How Do You Measure It?. Journal of the Market Research Society 18(2): 85-104.

- Feldwick, Paul (1996): What is Brand Equity Anyway and How Do You Measure It?.  
Journal of the Market Research Society 18(2): 85-104.
- Fortune (2003): James Burke Acted Before Crisis Hit, let. 148, št. 3, 11. 8., str. 69.
- Frith, Bryan (2003): Pillage Will Cost Pan if it Played the Goat. The Australian, 30. 4., str. 22.
- Gerard, Ian. (2003): Selim Next In Line As Pan Loses Its Final Battle. The Australian, 18. 8., str. 31.
- GR (2003): Pan Scandal Hazardous For Health Industry, junij, str. 6.
- Hendery, Simon. (2003): Customers Still Taking the Pills. NZ Herald, 7. 8. Dostopno prek <http://denews-knowledge-basket.co.nz>, 1. 9. 2003.
- Hendery, Simon. (2003): Customers Still Taking the Pills. NZ Herald, 7. 8. Dostopno prek <http://denews-knowledge-basket.co.nz>, 1. 9. 2003.
- Hendery, Simon. (2003): Customers Still Taking the Pills. NZ Herald, 7. 8. Dostopno prek <http://denews-knowledge-basket.co.nz>, 1. 9. 2003.
- Jarrell, Greg, in Sam Peltzman (1985): The Impact of Product Recalls on the Wealth of Sellers. Journal of Political Economy 93(3): 512-36.
- Johnson, Victoria, in Spero C. Peppas (2003): Crisis management in Belgium: The case of Coca-Cola. Corporate Communications 8 (1): 18-22.
- Kabak, Irwin W., in George J. Siomkos (1992): Monitoring Recovery of A Product Harm Crisis. Industrial Management 34(3): 11-12.
- Kalderimis, Chris (2003): Pan Recall A Reminder for Drug Cure. Dominion Post, 12. 5. Dostavljen kliping (brez navedene številke strani) od *Press Cutting Bureau*.
- Karvelas, Patricia (2003): Pan Sold Products Capable of Killing. The Australian, 26. 8., str. 5.
- Kwon, Beth (2000): When Bad Things Happen to Good Companies. FSB: Fortune Small Business 10(8): 104-7.
- Laurance, Jeremy (2003): When Too Much Of A Good Thing Is Bad. Bay of Plenty Times, 13. 5. Dostavljen kliping (brez navedene številke strani) od *Press Cutting Bureau*.
- Law, Ron (2003): No Evidence of Danger in Dietary Supplements. NZ Herald, 11. 12. Dostopno prek <http://dnew.knowledge-basket.co.nz>, 3. 2. 2004.
- MacDonald, Nikki (2003): Health Pill Deal Angers Industry. The Dominion Post, 9. 12., str. 7.
- Mann, Jim, in Tony Merriman (2003): Dietary Supplements Help, Yet Can Harm. Hawkes Bay Today, 13. 5. Dostavljen kliping (brez navedene številke strani) od *Press Cutting Bureau*.
- Mold, Francesca, in Rosaleen MacBrayne (2003): Clear All Shelves Call Over Drugs. NZ Herald, 1. 5. Dostopno prek <http://denews-knowledge-basket.co.nz>, 1. 9. 2003.
- Needham, Kirsty (2003): Consumers Keep Taking the Tables, Despite Recall. Sydney Morning Herald, 7.5. Dostopno prek <http://www.smh.com.au>, 9. 10. 2003.
- Nelson Evening Mail (2003): Product List Posted today, 1. 5. Dostavljen kliping (brez navedene številke strani) od *Press Cutting Bureau*.
- NZ Food Safety Authority (NZFSA) (2003). Dostopno prek <http://www.nzfsa.govt.nz>, 28. 8. 2003.



- NZ Herald (2003a): Vitamin Recall Australia's Largest Ever, 29. 4. Dostopno prek <http://denews-knowledge-basket.co.nz>, 1. 9. 2003.
- NZ Herald (2003b): Recall Gives Right to Refund on Pan Pills, 6. 5. Dostopno prek <http://denews-knowledge-basket.co.nz>, 1. 9. 2003.
- NZ Herald (2003b): Recall Gives Right to Refund on Pan Pills, 6. 5. Dostopno prek <http://denews-knowledge-basket.co.nz>, 1. 9. 2003.
- Oats, Kathryn (2003): Health Products Recall May Break Businesses. The Daily News, 13. 5. Dostopno prek <http://denews-knowledge-basket.co.nz>, 3. 2. 2004.
- Pauchant, Thierry, in Ian Mitroff (1992): Transforming the Crisis Prone Organisation. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Pearson, Christie M., in Judith A. Clair (1998): Reframing Crisis Management. Academy of Management Review 23(1): 59-76.
- Pharmacy Today (2003): Nutra-Life to Shed Staff, avgust. Dostopno prek <http://mags.knowledge-basket.co.nz/mags/030-01.html>, 1. 10. 2003.
- Pharmacy Today (2003): Nutra-Life to Shed Staff, avgust. Dostopno prek <http://mags.knowledge-basket.co.nz/mags/030-01.html>, 1. 10. 2003.
- Robotham, Julie, Cosima Marriner in Andrew Stevenson (2003): Cover-up over Pills Puts Babies in danger. Sydney Morning Herald. Dostopno prek <http://www.smh.com.au/articles>, 9. 10. 2003.
- Sexton, Jennifer (2003b): Documents Seized in New Pan Raid. The Australian, 22. 5., str. 5.
- Sexton, Jennifer (2003a): Last-ditch \$20m Bid Buys Pan. The Australian, 25. 11., str. 4.
- Siemieniuch, Carys E., Francis N. Waddell in Murray A Sinclair (1999): The Role of 'Partnership' in Supply Chain Management for Fast-moving Consumer Goods: A Case Study. International Journal of Logistics: Research and Applications 2(1): 87-101.
- Siomkos, George, in Gary Kurzbard (1994): The Hidden Crisis in Product-harm Crisis Management. European Journal of Marketing 28(2): 30-41.
- Southland Times (2003): No Apologies from Pharmaceutical Firm. Dostopno prek <http://dnews.knowledge-basket.co.nz>, 3. 2. 2004.
- Statistics New Zealand (2003). Dostopno prek [www.statisticsnz.govt.nz](http://www.statisticsnz.govt.nz), 15. 10. 2003.
- The Australian (2003b): Pan's Pain is Blackmores Gain, 12. 9., str. 19.
- The Australian (2003b): Pan's Pain is Blackmores Gain, 12. 9., str. 19.
- The Press (2003a): Products of Pan Panned, 29. 4, str. 1. Dostavljen klip od *Press Cutting Bureau*.
- The Press (2003b): NZ Dietary Supplement Company Critical of Pan, 1. 5. Dostavljen klip od *Press Cutting Bureau*.
- Tobler, Helen (2003): Natural disasters. The Australian, 30. 4. Dostopno prek <http://web7epnet.com.citation.asp>, 3. 9. 2003.
- Ulmer, Robert R. (2001): Effective crisis management through established stakeholder relationships. Management Communication Quarterly 14 (4): 590-615.
- Waikato Times (2003): Bin Folic Acid, Mums-to-be Told, 5. 5., str. 2.

*Prevod: mag. Alenka Jelen, dr. Klement Podnar*