

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ V FARMACEVTSKI
PANOGI:
PRIMER KRKE NA TRGU RUSKE FEDERACIJE**

Ljubljana, maj 2007

IGOR RAJIĆ

IZJAVA

Študent Rajić Igor izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Jaklič-a, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA	5
1.1 DEFINICIJA INTERNACIONALNEGA PODJETJA	6
1.2 PROCES INTERNACIONALIZACIJE	8
1.2.1 Motivi za internacionalizacijo	12
1.2.2 Ovire za internacionalizacijo	14
1.3 MODELI INTERNACIONALIZACIJE	15
1.3.1 Modeli internacionalizacije, ki temeljijo na internacionalnih podjetjih	15
1.3.2 Stopenjski modeli internacionalizacije	16
1.4 OBLIKE INTERNACIONALIZACIJE	21
1.5 STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA	24
1.6 POSLEDICE INTERNACIONALIZACIJE	28
2 FARMACEVTSKA PANOGA	29
2.1 ZNAČILNOSTI FARMACEVTSKE PANOGE	29
2.2 TENDENCE V OKOLJU FARMACEVTSKE PANOGE	31
2.2.1 Demografsko okolje	31
2.2.2 Politično-pravno okolje	33
2.2.3 Tehnološko okolje	37
2.3 SVETOVNI TRG ZDRAVIL	39
2.3.1 Svetovni trg generičnih zdravil	46
3 FARMACEVTSKI TRG RUSKE FEDERACIJE	50
3.1 OSNOVNI STATISTIČNI PODATKI O RUSKI FEDERACIJI	50
3.2 ZDRAVSTVENI SISTEM V RUSKI FEDERACIJI	52
3.3 OCENJEVANJE PRIVLAČNOSTI FARMACEVTSKEGA TRGA RUSKE FEDERACIJE	55
3.4 VSTOP PODJETJA KRKA D.D. NA FARMACEVTSKI TRG RUSKE FEDERACIJE	64
3.4.1 Predstavitev podjetja Krka d.d.	64
3.4.2 Ocena internacionalizacije poslovanja podjetja Krka d.d. na farmacevtski trg Ruske federacije	68
4 ZAKLJUČEK	74

LITERATURA

77

VIRI

84

UVOD

Internacionalizacija je pojav, ki je deležen vse večje pozornosti številnih avtorjev v zadnjih desetletjih. Je ključna tema preučevanja vse od začetkov mednarodnega poslovanja, z liberalizacijo mednarodnega trgovanja, naraščajočo integracijo ter globalizacijo gospodarskega okolja in dejavnosti pa njena pomembnost vse bolj narašča. V takšnih pogojih je internacionalizacija podjetja nujna za njegovo preživetje. Internacionalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Je dinamičen proces, kateremu nujno sledi sprememba stanja podjetja. Je postopen in dolgotrajen proces, vendar se je s pomočjo sodobne tehnologije in globalizacije bistveno pospešil. Vpliva na spremembe vizije, ciljev in strategij kot tudi organizacije same.

Internacionalno podjetje je le eden izmed terminov, ki ga pogosto srečujemo v mednarodnem poslovanju. Lahko rečemo, da je le-to postalo zaščitni znak spreminjajočega se vzorca mednarodnega poslovanja. Internacionalizacija, gledana v luči globalne konkurenčnosti podjetij, je postala najpomembnejše področje raziskav na področju strateškega menedžmenta prihodnjih desetletij (Melin, 1992, str. 99).

Tudi farmacevtska panoga je z vstopom v 21. stoletje vstopila v poslovno okolje, ki se izredno hitro spreminja. Gre za nove izzive podjetij v tej panogi, ki postaja vse bolj kompleksna in nezanesljiva. Za farmacevtsko panogo je značilen izredno hiter razvoj znanosti in tehnologije, dinamika panoge pa je zaznamovana tudi s spleti sprememb v ekonomskem, političnem, tehnološkem in socialnem okolju. Farmacevtska panoga je ena izmed najinovativnejših, najpropulzivnejših ter dobičkonosnih industrijskih panog, ki je podvržena številnim spremembam z namenom hitrejšega ter celovitejšega prilagajanja zahtevam in potrebam trga. Bodoči strateški razvoj farmacevtske panoge jasno kaže smeri razvoja njene koncentracije ter izrazito tržno usmerjenost.

Strokovnjaki, ki spremljajo dogajanja v svetovni farmacevtski panogi, se sprašujejo, ali koncentracija panoge vodi k boljšemu in konkurenčnejšemu poslovanju posameznih podjetij. Ali so združitve čudež, norost ali celo pohabljenje obstoječega stanja v svetovni farmacevtski panogi? (Kesič, 2004, str. 8).

Farmacevtska panoga se nahaja v svoji zreli fazi, zato išče različne načine in oblike nastopov v cilju ohranitve dosedanje uspešnosti in konkurenčnosti v poslovanju. Poleg značilnih strateških povezav in nakupov posameznih farmacevtskih podjetij se nekatera podjetja povezujejo tudi s partnerji s ciljem učinkovitejšega tržnega nastopa na trgu.

Tako kot ostala podjetja v poslovnem svetu tudi farmacevtska podjetja vseskozi strmijo k nenehni rasti in ekspanziji. Velike spremembe v okolju (draga tehnologija in inovacije, kapitalska intenzivnost proizvodnje, skrajšan življenjski cikel zdravil, močna konkurenca) farmacevtskim podjetjem narekujejo, da se na zahteve prihodnosti odzivajo že danes. Reforme zdravstvenega varstva v večini držav prispevajo k bolj smotrni porabi zdravil,

patentne pravice najbolj prodajanih zdravil se iztekajo, stroški raziskav in razvoja novih zdravilnih učinkovin pa vse bolj naraščajo. Vse to postavlja farmacevtska podjetja pred številne nove izzive in strateške odločitve. Svoj nadaljnji razvoj farmacevtska podjetja vidijo ravno v internacionalizaciji poslovanja. Marketinški način razmišljanja in delovanja ter izrazita orientacija farmacevtskih podjetij na trg je kategorija, ki loči uspešna podjetja od neuspešnih. Glavna strategija globalnega nastopa farmacevtskih podjetij se vedno bolj odraža s 3 F-fast, focused, flexible oz. slovensko: hitro, usmerjeno, prilagodljivo (Kesič, 2004, str. 10).

Z razpadom bivše Sovjetske zveze se je farmacevtska panoga Ruske federacije bistveno spremenila. Navkljub velikim spremembam se po tehnološki in tržni naravnosti uvršča med vodilne gospodarske panoge in je ena najbolj dobičkonosnih panog. Država je farmacevtsko panogo poimenovala "strateško pomembno", saj želi, da bi bila vsa nujno potrebna zdravila za prebivalstvo vedno dosegljiva. Ker konstantna rast farmacevtskega trga ter visoka dobičkonosnost podjetij v panogi določa tudi stopnjo privlačnosti panoge, se vedno več tujih farmacevtskih podjetij odloča za internacionalizacijo poslovanja v Ruski federaciji; tržni deleži podjetij v panogi se posledično neprestano spreminjajo. Svojo priložnost na tem trgu išče tudi Krka.

Namen magistrskega dela je preučiti zakonitosti procesa internacionalizacije, preveriti teoretična spoznanja ter analizirati privlačnost farmacevtske panoge. Še posebej se bom osredotočil na farmacevtski trg Ruske federacije. Izhodiščna točka preučevanja je dejstvo, da so rast, razvoj ter preživetje primarni cilji vsakega podjetja, internacionalizacija pa igra pomembno vlogo pri zasledovanju teh ciljev. Zato bom v magistrskem delu na podlagi teoretičnih osnov preučil proces internacionalizacije, analiziral svetovno farmacevtsko panogo ter farmacevtski trg Ruske federacije. Na podlagi analize farmacevtskega trga Ruske federacije bom skušal ugotoviti smotrnost internacionalizacije podjetja Krka na omenjeni trg ter pripraviti izhodišča za nadaljnji razvoj strategije internacionalizacije podjetja Krka. Analiza privlačnosti farmacevtskega trga Ruske federacije je narejena s pomočjo več orodij, za osnovo sem uporabil Porterjev model petih sil. Privlačnost trga je odvisna od moči in delovanja teh sil.

Cilj magistrskega dela je preučiti način internacionalizacije podjetja Krka na farmacevtski trg Ruske federacije. Želim ugotoviti, ali so zagotovljeni vsi pogoji ter ali naj podjetje Krka nadaljuje proces internacionalizacije na farmacevtskem trgu Ruske federacije. Zato se v prvem delu magistrskega dela osredotočam na teoretične osnove tega pojava, ki odgovarja na vprašanja, zakaj se podjetja odločajo za internacionalizacijo, zakaj neposredno investirajo, zakaj se podajajo v tveganje in stroške ter zakaj se podajajo v neposredni boj z lokalno konkurenco. Na preučnem modelu Krke želim dokazati, da je internacionalizacija poslovanja ena od najpomembnejših strateških usmeritev nadaljnega razvoja podjetja v pogojih pospešene globalizacije ter povečane svetovne konkurenčnosti, ki zagotavlja stabilno nadaljnjo rast, razvoj ter celovito izpolnjevanje vseh zahtev udeležencev v procesu ustvarjanja čim večje dodane vrednosti (lastniki, delničarji). Ocenil bom dosednji potek internacionalizacije podjetja Krka ter njenega nadaljnega razvoja. Iz opravljene analize

privlačnosti farmacevtske panoge ter farmacevtskega trga Ruske federacije bom predstavil izhodišča za nadaljnji, še intenzivnejši nastop podjetja Krka na farmacevtskem trgu Ruske federacije.

Osnovna hipoteza: V pogojih izrazito spremenjenih pogojev poslovanja v farmacevtski panogi se farmacevtska podjetja odločajo za različne prijeme, ki jim omogočajo zagotavljati potrebne resurse za stabilno in vzdržno rast. Zato bom skušal dokazati, da je pogoj za zagotavljanje rasti ter stalnega razvojno-poslovnega kroga farmacevtskih podjetij internacionalizacija njihovega poslovanja. Tudi za podjetje Krka je internacionalizacija poslovanja logična posledica rasti in širitve zaradi omejenosti slovenskega trga ter spremenjenih pogojev poslovanja. S postopno internacionalizacijo sprva na bližnje trge si je Krka sprva pridobila izkušnje, ki jih je s pridom uporabila za vstop na farmacevtski trg Ruske federacije.

Metode raziskovanja: V magistrskem delu sem uporabil več znanstvenih metod. Začetna uporabljena metoda je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, s katero sem zbral osnovna dejstva in podatke o internacionalizaciji ter o značilnostih farmacevtske panoge. Pri zasledovanju cilja magistrskega dela sem uporabljal metode kompilacije, predvsem v prvem teoretičnem delu, kjer na podlagi spoznanj iz različne literature podajam opredelitev in pojasnujem proces internacionalizacije. Z deskriptivno metodo definiram osnovne pojme.

V drugem delu magistrskega dela uporabljam metodo analize, ki se nanaša na celovito analizo farmacevtske panoge. V tem delu uporabljam tudi statistično metodo interpretacije raznih sekundarnih virov podatkov.

Z metodo abstrakcije ter komparativno metodo povezujem teoretične osnove procesa internacionalizacije s praktičnim primerom internacionalizacije podjetja Krka na farmacevtsko tržišče Ruske federacije, opredeljeno v tretjem delu magistrskega dela. Tu so vključene informacije, pridobljene iz različnih baz ter internih virov podjetja. Celotno magistrsko delo povezuje metoda sinteze s procesom združevanja posameznih dejavnikov.

Struktura magistrskega dela: Magistrsko delo je sestavljeno iz treh vsebinskih sklopov. V uvodu so opredeljene značilnosti raziskave, namen in cilji raziskave, znanstvene metode ter struktura celotnega dela.

Prvi teoretični del obsega definicijo internacionalizacije, teorije internacionalizacije, modele in proces internacionalizacije, motive, ki vzpodbujajo podjetja k internacionalizaciji, predstavitev faz v procesu internacionalizacije ter strategije internacionalizacije. Ta del magistrskega dela temelji predvsem na analizah svetovne literature, ki je nadgrajen z lastnim raziskovalnim delom.

Drugi del obsega predstavitev širšega okolja farmacevtske panoge. Predstavljeni so svetovni trendi v farmacevtski panogi, značilnosti svetovnega trga zdravil ter delitev trga zdravil na originatorski ter generični trg.

Tretji del se posveti internacionalizaciji podjetja Krka na farmacevtsko tržišče Ruske federacije. Predstavljena je analiza privlačnosti farmacevtskega trga Ruske federacije ter podjetje Krka. Analiziral sem makrookolje Ruske federacije ter farmacevtski trg, osredotočil sem se na tržne ter konkurenčne dejavnike. Poglavje je sklenjeno z oceno internacionalizacije podjetja Krka na farmacevtsko tržišče Ruske federacije.

1 INTERNACIONALIZACIJA

Internacionalizacija je dandanes vse bolj uporabljen termin. Internacionalizacijo lahko preučujemo z makroekonomskega vidika, kjer se primerja internacionalizacija posamezne panoge ali cele države, lahko pa tudi z mikroekonomskega vidika, kjer se preučuje razvoj posameznega podjetja. Internacionalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Uporablja se za izhodno gibanje aktivnosti posameznega podjetja izven meja lastne države oziroma z domačega trga na globalni trg (Buckley, Ghuary, 1994). Alexander (2000) definicijo nekoliko razširi in jo opredeli kot proces naraščajočega vključevanja v mednarodne aktivnosti zaradi vključevanja tako vhodnih kot izhodnih aktivnosti, oboje pa se združuje v mednarodnem poslovanju.

Svetličič (1996) internacionalizacijo navaja kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko državnih meja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo tako z vidika menjave blaga in storitev (v trgovinski bilanci) oziroma tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednjih sploh niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja doda tudi prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah (Trtnik, 1999). Najvišje oblike internacionalizacije, med njimi predvsem neposredne tuje investicije, ustvarjajo sisteme medsebojno povezanih enot posameznih internacionalnih podjetij.

Tabela 1: Izbrane definicije internacionalizacije glede na pristop k proučevanju

avtor	definicija internacionalizacije	poudarek proučevanja
Turnbull (1987)	Int. pomeni izhodno gibanje operacij podjetja.	proces, operacije podjetja
Welch, Loustarinen (1988)	Int. je proces postopnega vključevanja v mednarodne operacije.	proces, operacije podjetja
Calof, Beamish (1995)	Int. je proces prilagajanja operacij podjetja (strategija, struktura, viri) mednarodnemu okolju.	proces, operacije podjetja
Johanson, Mattson (1993)	Int. je skupek medsebojnih odnosov, ki se neprestano vzdržujejo in nadgrajujejo z namenom doseganja ciljev podjetja.	odnosi, proces
Johanson, Vahlne (1990)	Int. pomeni ustvarjanje mreže podjetniških odnosov v tujini z širitvijo, penetracijo ter združevanjem.	mreže, odnosi
Lehtinen, Penttinen (1999)	Int. zajema odnose med podjetjem ter mednarodnim okoljem. Temelji na sami pripravljenosti podjetja k internacionalizaciji, kar se odraža v aktivnostih podjetja na mednarodnih trgih; navznoter, navzven ter kooperacije	odnosi, operacije podjetja, proces, mednarodno okolje
Ahokangas (1998)	Int. je proces iskanja, zbiranja ter razvijanja virov za delovanje v mednarodnem okolju.	proces, viri

Vir: Turnbull, 1987; Welch, Loustarinen, 1988; Calof, Beamish, 1995; Johanson, Mattson, 1993; Johanson, Vahlne, 1990; Lehtinen, Penttinen, 1999; Ahokangas, 1998

V literaturi je moč zaslediti številne definicije internacionalizacije, ki se razlikujejo glede na predmet proučevanja. Nekateri avtorji pojasnjujejo internacionalizacijo na podlagi operacij podjetja, drugi na medsebojnih odnosih, mednarodnem okolju, virih, procesu (glej tabelo 1).

1.1 DEFINICIJA INTERNACIONALNEGA PODJETJA

Različni avtorji različno definirajo internacionalno podjetje. Je generičen pojem ter sinonim za podjetje, ki izvaja svoje operacije v več državah. V različnih literaturah je moč za zgornjo opredelitev zaslediti tudi pojme kot so multinacionalno, transnacionalno ter globalno podjetje vendar ni jasne konsenza v delitvi teh terminov (za identično definicijo se pri različnih avtorjih pojavljajo različni termini). Sam bom skozi celotno magistrsko delo uporabljal termin internacionalno podjetje.

Pri definiciji internacionalnega podjetja lahko uporabimo različne kriterije: ekonomske, organizacijske, motivacijske in pravne. Ekonomska definicija pri opredelitvi internacionalnega podjetja upošteva predvsem njegovo velikost ter geografsko razpršenost. Organizacijska definicija upošteva obseg in razprostranjenost, organizacijo, centralizacijo sistema odločanja. Motivacijska definicija najbolj poudarja filozofijo in motivacijo v odnosu do internacionalnosti. Največ težav pa se pojavi pri pravni definiciji. Nekateri pravniki so mnenja, da internacionalna podjetja pravno ne obstajajo, pač pa raje govorijo o skupini internacionalnih podjetij in s tem izrazom opredeljujejo le matično družbo (Svetličič, 1985, str. 149-174).

Najširša definicija internacionalno podjetje opredeljuje kot podjetje, ki ima v lasti ali nadzoruje proizvodne ali storitvene dejavnosti izven svoje države (Svetličič, 1985, str. 154). Center OZN definira internacionalno podjetje kot skupek ekonomskih enot, ki delujejo v dveh ali več državah ne glede na pravno obliko ali sektor delovanja in v sistemu odločanja, ki omogoča konkretno politiko in skupno strategijo s pomočjo enega ali več centrov odločanja. Te enote so povezane s pomočjo lastninskih vezi ali drugače tako, da ima lahko ena ali več pomemben vpliv na dejavnost ostalih, zlasti pa tako, da si delijo znanje, vire in odgovornost (Svetličič, 1985, str. 156).

Lazarus in sodelavci govorijo o internacionalnih podjetjih kot skupini privatnih podjetij, ki so medsebojno povezana z določenimi pravnimi zvezami, imajo skupno strategijo in so razporejena po področjih, ki pripadajo različnim državnim suverenostim (Svetličič, 1985, str. 153).

Bartlet in Ghosal (1992, str. 11-14) v okviru pojasnjevanja internacionalne mentalitete delita podjetja:

- **INTERNACIONALNO PODJETJE**

V začetni fazi internacionalizacije mnogi menedžerji posle v tujini vidijo kot oddaljene izpostave, katerih osnovna naloga je podpora poslovnim vzorcem matičnega podjetja, kot npr.

dodatna prodaja, oskrba s surovinami, repromateriali ter polproizvodi za domačo proizvodnjo. Ta mentaliteta izhaja neposredno iz teorije mednarodnega izdelčnega cikla. Podjetje ustanovi povezano podjetje v tujini, ki ima nalogo pospeševati prodajo na lokalnem trgu.

• MULTINACIONALNO PODJETJE

Mednarodne aktivnosti zagotavljajo več kot zgolj obrobne možnosti. Da podjetje izrabi svoje možnosti, ni dovolj, da pošlje v tujo državo zgolj opremo, tehnologijo in izdelčno linijo, ki je bila razvita za domači trg. Lokalna konkurenca in država gostiteljica pospešujeta proces učenja podjetja. Multinacionalna mentaliteta menedžerjev se razvije, ko le-ti spoznajo in izrabijo razlike med posameznimi trgi. Taka podjetja prilagajajo svoje izdelke, strategije in celo upravljalne prakse posameznemu trgu. Menedžerji povezanih podjetij so dokaj neodvisni in običajno prihajajo iz države gostiteljice. Za svoje poslovanje uporabljajo lokalne upravljalne prakse ter investicijsko pripravljenost matičnega podjetja. Povezana podjetja so zgrajena z namenom zagotavljanja lokalnih trženjskih prednosti in izboljšanja političnih odnosov. So relativno neodvisna pri organizaciji proizvodnje in prodaje, zanje je značilno hierarhična organizacija in poročanje matičnemu podjetju.

• GLOBALNO PODJETJE

Podjetje razmišlja o produktu, ki je enak za vse trge in ga se proizvaja po vsem svetu v nekaj visoko učinkovitih obratih. Predpostavka tovrstnega mišljenja je, da med okusi in preferencami ljudi iz različnih držav obstaja več podobnosti kot razlik. Podjetje je vodeno iz enega centra, povezano podjetje pa zagotavlja specializirano proizvodnjo za vse trge, na katerih podjetje trži.

• TRANSNACIONALNO PODJETJE

Veliko držav gostiteljic je razvilo omejitve vstopu internacionalnih podjetij kot tudi zahteve do teh podjetij, da investirajo in prinašajo v državo novo tehnologijo in znanja, se soočajo z lokalno konkurenco in podobno. Tudi potrošniki v svojem povpraševanju kažejo nacionalne oziroma lokalne preference. Transnacionalna podjetja so bolj odzivna na lokalne zahteve, istočasno pa zagotavljajo globalno učinkovitost. Ključne aktivnosti in viri so razpršeni med enotami podjetja, kar omogoča učinkovitost celotnega sistema. Posamezne enote sistema so med seboj tesno povezane in prepletene.

Harzing (2000, str. 115) pa ločuje tri tipe internacionalnih podjetij:

1. GLOBALNO podjetje deluje v dejavnostih z relativno standardiziranimi potrebami potrošnikov, kar vpliva na to, da je ekonomija obsega pomembna, saj je pomembna konkurenčnost cen. Strateška zahteva je učinkovitost. Povezana podjetja se le ventili za matična podjetja, od katerih so močno odvisna.

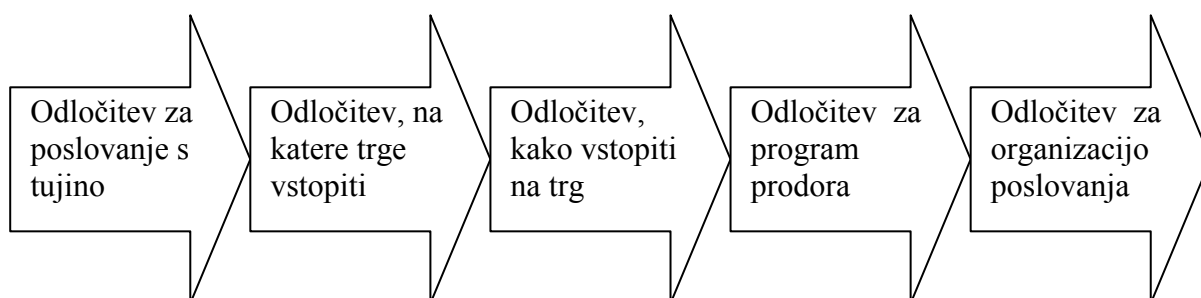
2. MULTINACIONALNO podjetje ima proizvode in storitve diferencirane in zadovoljuje različne potrebe potrošnikov. Lokalno povpraševanje je odvisno od kulture, socialnih in političnih razlik med državami. Podjetje je decentralizirana mreža medsebojno povezanih enot. Povezana podjetja delujejo relativno neodvisno.

3. TRANSNACIONALNO podjetje kombinira značilnosti obeh zgoraj opisanih tipov. Podjetje se odziva tako na potrebe globalne učinkovitosti kot tudi na nacionalne zahteve potrošnikov. Gre za medsebojno odvisnost povezanih podjetij.

1.2 PROCES INTERNACIONALIZACIJE

Mednarodni trgi postajajo vedno bolj dinamični, zato se tudi oblike mednarodnega poslovanja hitro spreminjajo. Glede na dejstvo, da je internacionalizacija proces, ki se v času spreminja, lahko določimo stopnjo internacionalizacije posameznega podjetja glede na ostale. Teorije internacionalizacijskega procesa temeljijo večinoma na modelu zmanjševanja tveganja. Podjetja se odločajo za izvoz v države, ki so geografsko in kulturno najbližje domačemu trgu, kar zahteva tudi manjše investicije. S pridobivanjem mednarodnih izkušenj pa se podjetja širijo tudi v bolj oddaljene države.

Slika 1: Temeljne odločitve internacionalizacijskega procesa



Vir: Slavnič, 2003

Obstaja več razlogov za internacionalizacijo (Kotler, 1997):

- podjetje lahko z raziskovanjem ter opazovanjem odkrije nove trge, ki omogočajo večje donose;
- ekonomije obsega silijo podjetja, da zapolnijo svoje proizvodne kapacitete;
- podjetje želi zmanjšati odvisnost od posameznega trga ter zmanjšati tveganje;
- stranke podjetja se širijo v tujino, zato ji je potrebno zagotoviti podporo.

Podjetje, ki se želi internacionalizirati, združuje določene značilnosti, med katerimi so najpomembnejše pripravljenost razviti produkt za druge trge, tehnološke prednosti, pripravljenost vstopa na tuje trge, osredotočenost na raziskave in razvoj ter na naravo proizvoda (Fletcher, 2001, str. 26).

Bolj pomembno kot to, kako je podjetje internacionalizirano, je pomembno dejstvo kakšno miselnost in kulturo je podjetje prevzelo. Bartlett, Ghosal (2000, str. 10-14) sta definirala 4 različne miselnosti internacionalnih podjetij:

- internacionalno
- multinacionalno
- globalno
- transnacionalno

V internacionalni miselnosti menedžerji gledajo na operacije na tujih trgih kot na izpostavo domačega trga, katerega glavna naloga je podpirati domače, centralno podjetje.

Multinacionalna miselnost nastane, ko začnejo menedžerji priznavati in poudarjati razlike med posameznimi trgi. Tuji trgi ne predstavljajo samo dodatka k domačemu trgu. Podjetje prilagaja izdelke, strategije in celo načine upravljanja posameznim trgov. Nevarnost predstavlja neizkoriščenost ekonomij obsega.

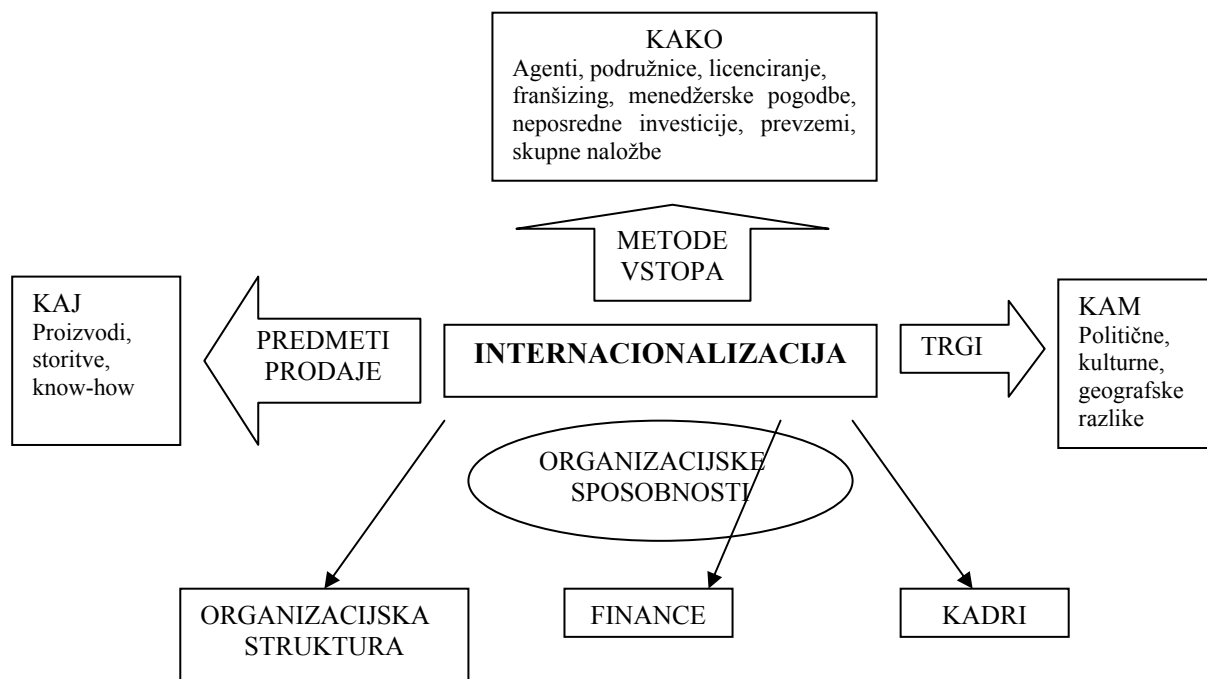
Globalna miselnost skuša odpraviti te neučinkovitosti s centralizacijo proizvodnje in zmanjšano neodvisnostjo posameznih trgov. Predpostavka v ozadju je dejstvo, da so si nacionalni okusi in preference zelo podobni. Standardizacija proizvodnje zaradi ekonomij obsega prinaša cenovne prednosti, ki nadomestijo t.i. lokalizacijo. Takšna miselnost zahteva zelo centralizirano organizacijsko strukturo.

Transnacionalna miselnost poizkuša združiti prilagodljivost lokalnim trgov in globalno učinkovitost. V takšnih podjetjih so sredstva in aktivnosti razpršene, vendar specializirane. Cilj je doseči učinkovitost ter prilagodljivost istočasno. Povezana so v medsebojno odvisno svetovno mrežo.

Katero miselnost bo podjetje izbralo, je odvisno od panoge, v kateri deluje, kulturnega okolja ter podjetja samega. V posameznem podjetju se običajno prepleta več miselnosti (Bartlett, Ghosal, 2000, str. 11-14).

Internationalizacija je večrazsežnostni proces, ki ga sestavlja več komponent. Najpomembnejše dimenzije predstavlja strategija izbire trgov, strategija vstopa ter izbire produktov, pomembne pa so tudi ostale dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura).

Slika 2: Dimenzije internacionalizacije



Vir: Buckley et. al. 1992

V praksi ne obstaja idealna strategija vstopa na trge. Različne strategije vstopa lahko izberejo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje lahko izbere eno strategijo za različne trge. Vsaka od strategij se v procesu internacionalizacije postopoma razvija.

Internationalization is also a decision-making process, which includes rational decisions, which follow a clear plan and strategy of the company. Forsgren (1998, str. 6-8) mentions four perspectives of the internationalization process:

Slika 3: štiri perspektive procesa internacionalizacije

	<i>Internacionalno podjetje kot hierarhija</i>	<i>Internacionalno podjetje kot koalicija interesov</i>
<i>strateško vodenje kot posledica racionalnega načrta</i>		
<i>strateško vodenje kot vzorec v toku aktivnosti</i>		

Vir: Forsgren, 1989, str. 6

1. Tradicionalni pogled proces internacionalizacije vidi kot rezultat racionalnega načrta, ki ga sprejema in izvaja vodstvo podjetja. Proces je voden strogo hierarhično.

2. Drugi pogled prav tako izhaja iz hierarhične pozicije in vidi proces internacionalizacije kot notranji proces, ki se izvaja na podlagi načrtovanih projektov ter specialnih znanj o tujem trgu.

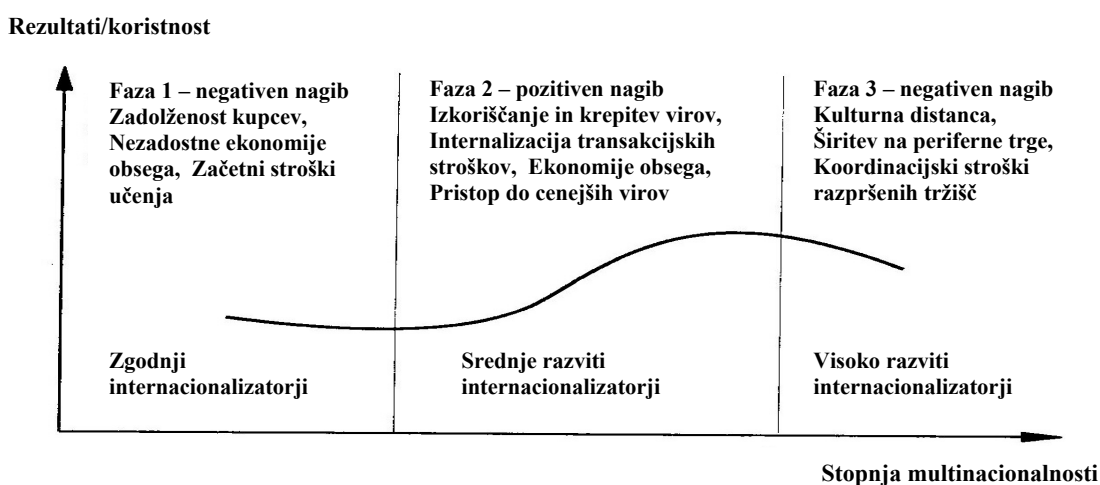
Osnova za internacionalizacijo so specifična trženjska znanja o kupcih in posameznih trgih, ki so pridobljena iz osebnih izkušenj strokovnjakov, ki delujejo v podjetju.

3. Tretji pogled je bolj politične narave in smatra proces internacionalizacije kot koalicijo interesov in ne hierarhični sistem. Temelji na formalnih vidikih moči, ki so vodene s strani štabnih funkcij matičnega podjetja.

4. Zadnji pogled je kombinacija ne strogo racionalnega odločevalskega vidika ter političnega vidika na proces internacionalizacije. Podjetja uporabljajo napredno tehnologijo v proizvodnji in trženju in veliko vlagajo v raziskave in razvoj. Delujejo v različnih in kompleksnih okoljih.

Proces internacionalizacije očitno ni proces, do katerega bi prišlo čez noč in ki bi vedno imel enake značilnosti. Razlikuje se od podjetja do podjetja, od panoge do panoge, pa tudi od dežele do dežele. Proces internacionalizacije ni enosmerna cesta, pač pa dvosmeren proces. Praviloma se začne z vhodno internacionalizacijo, nadaljuje z izhodno ter konča s kooperacijsko internacionalizacijo. Contractor s sodelavci (2003) govori o tristopenjskem procesu internacionalizacije. Obstaja U-oblika povezave med stopnjo internacionalizacije ter njenih rezultatov, ki sugerira najprej negativen, kasneje pa pozitiven učinek internacionalizacije na rezultate, preden pride do pozitivnih učinkov, ter obratno u-obliko povezave, ki sugerira, da je internacionalizacija po določeni stopnji škodljiva, kar ponazarja naklon krivulje, ko je firma preveč internacionalizirana (Contractor et al., 2003 : 6).

Slika 4: Tristopenjski proces internacionalizacije



Vir: Contractor, 2003: 7

1.2.1 Motivi za internacionalizacijo

Motivi za internacionalizacijo so za podjetja definirani različno. Motive lahko delimo na proaktivne in reaktivne. Proaktivni motivi temeljijo na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti in tržnih priložnostih. Mednje sodita dobiček in rast podjetja, pobuda posloводства, davčne koristi, ekonomije obsega, edinstveni proizvodi in storitve, tehnološke sposobnosti. Reaktivni motivi pa kažejo, kako se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu. To so konkurenčni motivi, prodaja sezonskih proizvodov na tuje trge, fizična in psihološka oddaljenost od trgov (Hollensen, 1998, str. 23).

Bartlet, Ghosal (2000, str. 5-9) motive ločita na tradicionalne, porajajoče se motive ter motive, ki se nanašajo na globalizacijo. Med tradicionalne uvrščata zagotavljanje ključnih surovin, iskanje novih trgov ter zagotavljanje cenejših produkcijskih faktorjev. V drugo skupino uvrščata izboljševanje sposobnosti učenja podjetja, globalno koordinacijo ter globalno konkurenčno pozicioniranje. Med motive, ki so povezani z globalizacijo, pa uvrščata ekonomije obsega, krajšanje življenjskega cikla izdelka ter višje izdatke za raziskave in razvoj.

Motivi za internacionalizacijo lahko temeljijo tudi na ofenzivnem oz. defenzivnem vedenju podjetja. Kot posledico takšnega obravnavanja dejavnikov ločimo med štirimi skupinami motivov (Dunning, 1993, str. 56-63):

- iskanje virov
- iskanje trgov
- povečanje učinkovitosti
- strateški razlogi

Podjetja, ki se internacionalizirajo zaradi iskanja virov, si želijo v tujini pridobiti specifične vire po nižjih stroških kot v lastni državi, kar bi jim omogočilo večjo dobičkonosnost in konkurenčnost. Viri, ki jih podjetja iščejo, se običajno delijo na fizične vire, poceni delovno silo ter na pridobivanje tehnologije, menedžerskih, trženjskih ali organizacijskih znanj.

Podjetja z motivom iskanja trgov investirajo v tujo državo, da bi njen trg oskrbovala s proizvodi in storitvami. V mnogih primerih so podjetja že prej izvažala na izbrane trge. S takšno obliko podjetje pogosto nadomesti izvoz z namenom ohranjanja ali zaščite obstoječih trgov ali izkoriščanja in pridobivanja novih trgov. Podjetje lahko nadomesti izvoz v izbrano državo s proizvodnjo v tretji državi in izvažata od tam. Cilj takšnih naložb je zaščita obstoječih trgov ter pridobivanje novih trgov.

Podjetja z motivom povečanja učinkovitosti investirajo v tujino z namenom racionalizacije strukture predhodnih ter obstoječih naložb, ki omogočajo ekonomije obsega ter razpršitev tveganja. Namen je izkoristiti prednosti različnega obilja proizvodnih dejavnikov v različnih okoljih, prednosti različnih kultur, ekonomskih sistemov in politik ter tržnih struktur s koncentriranjem proizvodnje na omejenem številu lokacij, s katerimi pokrivajo številne trge. Pogoj za takšno internacionalizacijo so dobro razviti mednarodni trgi.

Zadnja skupina motivov je značilna za podjetja, ki z internacionalizacijo zasledujejo njihove dolgoročne strateške cilje, še posebej ohranjanje ter krepitev mednarodne konkurenčnosti. Glavni motivi so povezani s povečevanjem premoženja in diverzifikacijo dejavnosti, kar krepi konkurenčni položaj podjetja in zmanjšuje negotovost poslovanja. Strateške motive motivira pričakovanje, da se bodo koristi od skupnega lastništva enot v tujini in diverzifikacije aktivnosti odrazili tudi v tržni vrednosti podjetja. Strateški motivi so navadno del globalne strategije podjetja, ki v poslovnem okolju vzpodbuja tako kapitalske kot ne kapitalske strateške zveze (Wortzel, 1997).

Leonidau (1995a) pa je razvil model, ki združuje notranje/zunanje motive za internacionalizacijo (internationalizacija je posledica notranje situacije v podjetju oz. je posledica vplivov iz okolja) ter proaktivne/reaktivne motive. Tako razlikuje med štirimi motivi za internacionalizacijo:

- notranji proaktivni motivi
- notranji reaktivni motivi
- zunanji proaktivni motivi
- zunanji reaktivni motivi

Tabela 2: Motivi za internacionalizacijo

	notranji motivi (a)	zunanji motivi (b)
proaktivni motivi (c)	Doseganje ekonomij obsega z izvozom Obstoje posebnih interesov menedžerjev Posedovanje marketinških ter tehnoloških primerjalnih prednosti Potencial dodatne rasti podjetja, nastale z izvozom Potencial dodatnih dobičkov podjetja, nastalih z izvozom Proizvodnja unikatnih izdelkov	Spodbude s strani zunanjih organizacij Boljše priložnosti v tujini Posedovanje ekskluzivnih informacij o tujih trgih Prejem naročil iz tujine, ki temeljijo na mednarodni menjavi Spodbude s strani države
reaktivni motivi (d)	Akumulacija zalog neprodanega blaga Razpoložljivost še neizrabljenih proizvodnih kapacitet Potreba po t.i. sezonskih proizvodih Potreba po zmanjševanju odvisnosti od domačega trga Stagnacija v prodaji na domačem trgu	Močna konkurenca na domačem trgu Začetek izvoza domačih konkurentov Prejem naročil iz tujine Zožitev domačega trga

a) motivi, ki izhajajo iz notranjega okolja podjetja

b) motivi, ki izhajajo iz domačega ter zunanjega okolja podjetja

c) motivi, ki izhajajo iz interesa podjetja za izrabljanje unikatnih prednosti na domačem trgu

d) motivi, ki nastanejo kot odgovor na pritiske iz zunanjega okolja

Vir: Leonidau, 1995a

Med najbolj pomembne notranje motive sodijo diferencirane primerjalne prednosti podjetja, izrabljanje izjemnega položaja podjetja, prisotnost menedžerjev v podjetju, ki so izvozno usmerjeni ter razpoložljive proizvodne kapacitete. Med najpomembnejše zunanje motive pa sodijo državna regulativa, razpoložljivost informacij o tujih trgih, povečana domača konkurenca, zmožnost rasti ter dodatnih dobičkov.

1.2.2 Ovire za internacionalizacijo

Študije kažejo, da je proces internacionalizacije zahteven ter da ga ne glede na velikost podjetja navadno spremljajo številne ovire (OECD, 1997). Rast podjetja na tuje trge je zahtevnejša od rasti znotraj domačega gospodarstva, saj zahteva več sredstev, zahtevnejši so vodenje, organizacija in nadzor. Vsebinsko lahko ovire razdelimo v dve skupini; zunanje, ki izvirajo iz zunanjega okolja ter notranje, ki izhajajo iz lastnosti podjetja (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 109). Odpravljanje notranjih ovir je ponavadi v domeni menedžmenta, medtem ko je premagovanje tujih ovir v domeni ekonomske politike vključenih držav.

Leonidau (1995b) je razvil matriko, ki združuje notranje/zunanje ovire ter ovire, ki izhajajo iz domačih/tujih trgov. Tako razlikuje med:

- notranjimi ovirami, ki izhajajo iz domačega trga
- notranjimi ovirami, ki izhajajo iz tujih trgov
- zunanjimi ovirami, ki izhajajo iz domačega trga
- zunanjimi ovirami, ki izhajajo iz tujih trgov

Tabela 3: Ovire za internacionalizacijo

	notranji ovire (a)	zunanji ovire (b)
tuji trg (c)	Neustrezno izvozno osebje Nezadostne proizvodne kapacitete Pomanjkanje časa in menedžerjev Pomanjkanje delovnega kapitala Pomanjkanje informacij o tujih trgih	Problemi obvladovanja dokumentov in procedur Pomanjkanje vladne pomoči in vzpodbud
domače trg (d)	Drugačni proizvodni standardi v tujini Počasno plačevanje oz. tveganje neplačevanja v tujini Visoko tveganje in stroški poslovanja v tujini Nezmožnost nudenja kvalitetnih po prodajnih storitev Nezmožnost postavljanja konkurenčnih cen v tujini Težave v transportu Neustrezni distribucijski kanali	Različne navade uporabnikov v tujini Različni jeziki/težave v komuniciranju Visoke carine Konkurenca na tujih trgih Ovire, izhajajoč iz regulative v tujini Nepripravljena menjalna razmerja

a) ovire, ki izhajajo iz samega podjetja (viri podjetja, izvozna strategija)

b) ovire, ki izhajajo iz zunanjega okolja, kjer podjetje deluje (domači ali tuji trgi)

c) ovire, ki izhajajo iz domačega trga, kjer so locirane proizvodne zmogljivosti podjetja

d) ovire, ki izhajajo iz tujih trgov, kjer podjetje namerava poslovati v prihodnosti

Vir: Leonidau, 1995b

V literaturi je moč zaslediti številna preučevanja ovir za internacionalizacijo, ugotovitve preučevanj pa je moč strniti v naslednje zaključke:

- z ovirami se podjetja srečujejo na različnih stopnjah internacionalizacije;
- podjetja, ki ne izvažajo, se srečujejo z drugačnimi ovirami (ovire povezane z zagonom izvoznih aktivnosti) kot izvozna podjetja (operacijske ovire, ovire povezane s tujimi trgi...);
- zunanje okolje je ena od temeljnih ovir za internacionalizacijo;
- z ovirami se srečujejo tudi podjetja, ki so na isti stopnji internacionalizacije;
- velikost podjetja močno vpliva na občutljivost podjetij na razne ovire.

1.3 MODELI INTERNACIONALIZACIJE

Internationalizacija podjetij je bila ključna tema preučevanja vse od začetkov mednarodnega poslovanja, z liberalizacijo mednarodne trgovine in naraščajočo integracijo ter globalizacijo gospodarskega okolja in dejavnosti pa njena pomembnost vse bolj narašča. Z razvojem gospodarstva ter različnih oblik mednarodnega povezovanja so se razvijali tudi različni modeli internacionalizacije, ki le-to opisujejo, pojasnjujejo ter jo skušajo celo izmeriti. V literaturi lahko zasledimo dva pristopa k preučevanju internacionalizacije; prvi preučuje internacionalizacijo na primeru razvoja velikih internacionalnih podjetij, drugi, t.i. skandinavski pristop, pa preučuje internacionalizacijo na primeru manjših podjetij s poudarkom na različnih stopnjah izvoza.

1.3.1 Modeli internacionalizacije, ki temeljijo na internacionalnih podjetjih

V začetku preučevanja internacionalizacije podjetij, ki sega v 50. in 60. leta 20. stoletja, so bila v središču pozornosti predvsem velika (ameriška) podjetja ter njihove 'internacionalne' aktivnosti. Takšen pristop k preučevanju internacionalizacije imenujemo tudi ekonomski pristop. Med poglavitne teorije internacionalizacije uvrščamo teorijo internalizacije, model transakcijskih stroškov, eklektično paradigmo ter teorijo monopolističnih prednosti.

Teorija internalizacije temelji na transakcijskih stroških. Predpostavka te teorije je, da podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, običajno v obliki neopredmetenih sredstev, ki mu omogočajo nadrejeno znanje o proizvodni, trženju in menedžmentu (Česen, Jaklič, 1996). Podjetja se z vodoravnim ali navpičnim združevanjem širijo izven domačega trga in se internacionalizirajo. Podjetja ustanovljajo lastne podružnice v tujini. Do širitve na tuje pride, kadar so transakcijski stroški višji od stroškov poslovanja znotraj podjetja. Tako se podjetje izogne transakcijskim stroškom tržnega poslovanja in s svojo rastjo prek meja omogoča krepitev svojega tržnega položaja. Bolj kot sta si domači in tuji trg podobna, manjši so stroški internacionalizacije.

Model transakcijskih stroškov prav tako pojasnjuje internacionalizacijo s pomočjo transakcijskih stroškov. Na določeni stopnji se teorija internalizacije ter model transakcijskih stroškov izenačita v svojih pogledih na internacionalizacijo (Gilroy, 1993:82). Obe teoriji obravnavata razvoj podjetja kot odziv na napake trga. V profit usmerjena podjetja internalizirajo svoje dejavnosti ter s tem zmanjšujejo transakcijske stroške poslovanja. Glavna

razlika omenjenega modela ter teorije internalizacije je v tem, da model transakcijskih stroškov temelji svojo analizo na transakcijah samih (Williamson, 1975; Gilroy, 1993).

Eklektična paradigma ali OLI paradigma ugotavlja, da mora podjetje, če želi biti uspešen izvoznik podjetniškega kapitala v tujini, najprej razpolagati s podjetniško specifičnimi prednostmi-O (imeti nov proizvod, storitev ali tehnološko storitev), zatem mora najti za takšno svojo dejavnost boljšo lokacijo v tujini, kot je ta doma - L (ugodnejši zakonski okviri, nižji stroški dela itd.) in končno mora biti netržni način vstopa na tuji trg -I (internalizacija) najboljši način maksimiziranja rente iz tega naslova (Dunning, 1993). Posebne prednosti so torej le potreben in ne tudi zadosten pogoj za izhodne investicije, potrebna sta še oba druga pogoja.

Teorija monopolističnih prednosti razlaga internacionalizacijo kot posledico nadvlade določenega podjetja nad drugimi podjetji na trgih zaradi posedovanja določenih konkurenčnih (monopolističnih) prednosti (McDougall et al., 1994). Takšne prednosti so npr. specialna znanja, ki omogočajo kvalitetnejšo proizvodnjo, večjo raznolikost proizvodov, učinkovitejšo organizacijo aktivnosti. Ko podjetje enkrat pridobi takšne prednosti, jih lahko izrablja tudi na drugih trgih praktično z nikakršnimi dodatnimi stroški.

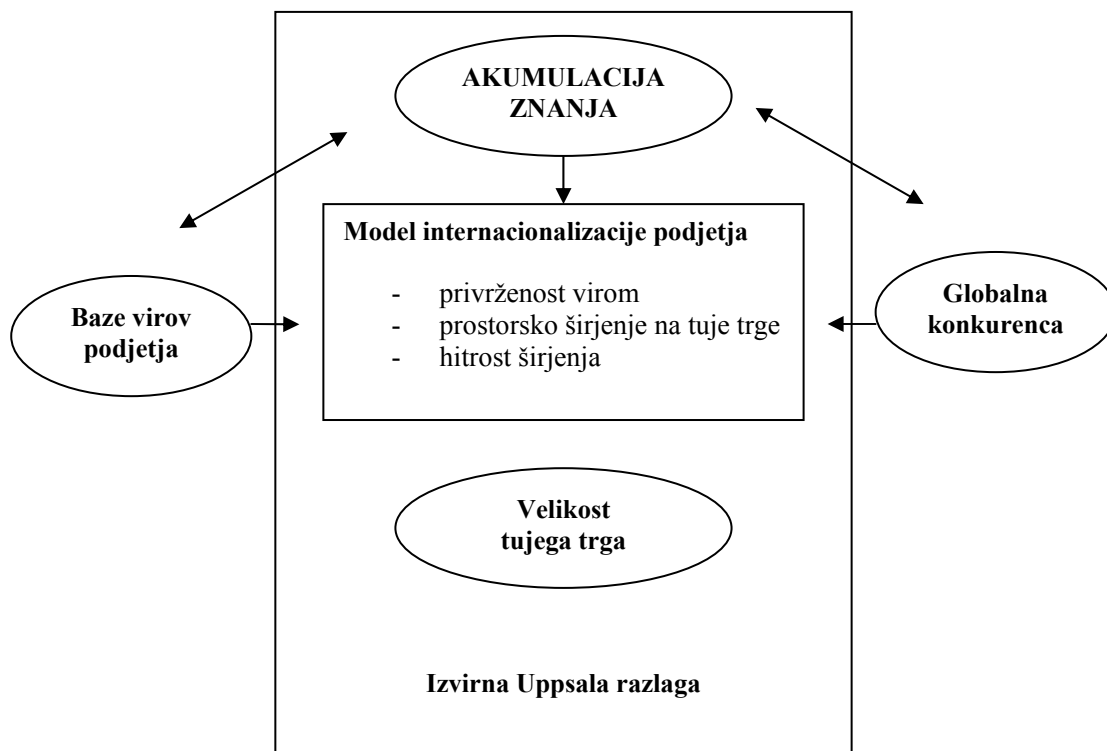
1.3.2 Stopenjski modeli internacionalizacije

S procesom internacionalizacije so se ukvarjali tudi Skandinavci v začetku 70. let, ki jih s skupnim imenom lahko poimenujemo tudi Uppsalska šola proučevanja internacionalizacije. Njihov pristop k proučevanju internacionalizacije je temeljil na proučevanju dinamike razvoja manjših podjetij. Zaradi takšnih razlik v pristopu k proučevanju internacionalizacije so se razvile nove teorije internacionalizacije. Mednje uvrščamo Uppsala model internacionalizacije (U model), Inovacijski modeli internacionalizacije (I model), mrežni pristop k proučevanju internacionalizacije (mreženje) ter 3P model internacionalizacije.

Uppsala model internacionalizacije ima svoje korenine že v 60. letih 20. stoletja, prvič pa je bil predstavljen v članku Johansona in Vahlneja leta 1977. Model je zgrajen na temelju proučevanja švedskih podjetij in njihovih podružnic v tujini. Model predvideva postopno internacionalizacijo na temelju akumulacije izkušenj, učenja ob delu ter z uporabo. Proces internacionalizacije opisuje kot postopno poglobljanje privrženosti podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji, kar je del postopka učenja in rasti podjetja. Širjenje na tuje trge je opisano kot proces učenja, v katerem podjetje povečuje odvisnost od teh trgov. Podjetje najprej vstopi na sorodne trge, ki so podobni domačemu, kasneje pa razvije višje oblike internacionalizacije. Johanson in Vahlne (1977) sta ugotovila, da gredo podjetja skoti štiri faze internacionalizacije:

1. predizvozna faza
2. izvoz s pomočjo neodvisnega izvoznika
3. ustanovitev trgovske podružnice v tujini
4. ustanovitev trgovske podružnice v tujini

Slika 5: Uppsala model internacionalizacije



Vir: Blomstermo, Sharma, 2003

V izvirnem Uppsala modelu internacionalizacije ima znanje naslednje lastnosti (Blomstermo, Sharma, 2003):

- odvisno je od ciljnega trga (gre za specifično znanje o načinu poslovanja na tujem trgu);
- odločilno znanje temelji na izkušnjah (izvira iz tekočih poslovnih aktivnosti v tujini, pridobitev znanja poteka po sistemu učenja z delom);
- nosilci odločilnih znanj so posamezniki (znanja so pridobljena skozi osebne izkušnje posameznikov);
- prenos temeljnega znanja med posamezniki ali organizacijskimi enotami je zelo težaven;
- vpletenost podjetja v mednarodne tokove se simetrično povečuje s pridobivanjem novih znanj.

Internacionalizacija je postopen proces učenja tako glede vrste nastopanja v tujini kot njihove regionalne usmeritve. Začne se najprej v državah, med katerimi vlada najmanjša fizična oddaljenost ter se postopoma širi v bolj oddaljene. Vstop na tuje trge je povezan z zmanjšanjem kulturnih razlik, kar podjetju omogoča postopen prehod iz izvoznika proizvodov v višje oblike internacionalizacije. Johanson in Vahlne sta v tem modelu opredelila dva temeljna mehanizma (Blomstermo, Sharma, 2003): stanje in spreminjanje. Stanje procesa internacionalizacije podjetja se sestoji iz poznavanja trga ter privrženosti trgu. Poznavanje trga poteka preko stvarnega znanja ter izkustvenega znanja. Razlika je v tem, da se je stvarnega znanja moč naučiti medtem, ko je izkustveno znanje moč pridobiti le skozi osebne izkušnje. Na akumulacijo znanja internacionalnega podjetja vplivata število držav, v katerih

posluje, in čas trajanja poslovanja. Proces internacionalizacije zahteva od podjetja stalno učenje in dopolnjevanje oblik sodelovanja s tujimi trgi.

Inovacijski modeli internacionalizacije preučujejo proces internacionalizacije skozi različne razvojne faze izvoza v manjših ter srednje velikih podjetjih. Vsaka faza v procesu internacionalizacije podjetja pomeni za podjetje inovacijo (Gankema, Snuif, Zwart, 2000). Podjetja gredo v svojem razvoju poslovanja skozi tri razvojne faze: predizvozna faza, začetek izvoza ter napredne oblike izvoza (Bilkey, Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981). Inovacijski modeli smatrajo individualno učenje ter top menedžerje ključ za razumevanje obnašanja podjetja na mednarodnih trgih (Andersson, 2000). Inovacijski modeli internacionalizacije so si med seboj zelo podobni, razlikujejo se le v številu razvojnih faz (Andersen, 1993).

Mrežni pristop obravnava industrijske trge kot mreže povezav med podjetji. Mreže sestavljajo podjetja različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo (Česen, Jaklič, 1996). Lahko se vzpostavijo geografsko, po izdelku ali tehnologiji ter so lahko prepletene. Podjetje se po mrežnem pristopu internacionalizira z vzpostavljanjem in razvojem povezav odnosov s partnerji v tujih mrežah. Mreženje zajema različne soodvisne povezave med podjetji, med dobavitelji in odjemalci, kot postopen proces poglobljanja mednarodnega delovanja, temelječega na izkušnjah ter pridobljenih virih podjetij. Mreža razvije določeno delitev dela in je instrument dostopa do znanja drugih in ustvarjanja sinergij na cenejši način kot pa le s kapitalskimi povezavami. Johanson in Matson (1988) vidita tri načine mrežne internacionalizacije:

- a) s pomočjo širjenja, vzpostavljanja povezav z mrežami na novih trgih;
- b) s pomočjo prodora, s poglobljanjem in krepitevijo povezav obstoječih mrež v tujini;
- c) s koordinacijo in izboljšavami odnosov med partnerji različnih mrež na različnih trgih.

Obstajata dve temeljni obliki mrež (Jaklič M., 1994:155):

- a) kraljevine, v katerih veliko podjetje vertikalno povezuje številna manjša podjetja v verigo dobaviteljev pod strateškim vodstvom tega velikega podjetja;
- b) republike, ki združujejo med seboj visoko specializirana podjetja v horizontalno mrežo, v kateri ne prevladuje nobeno podjetje.

Podjetja lahko s svojimi dobavitelji, kooperanti, konkurenti in drugimi podjetji sodelujejo pogodbeno ali nepogodbeno. Pomembni postajajo odnosi med posameznimi udeleženci. V mrežah tako ni več pomembna velikost podjetij, temveč kakovost poslovnih odnosov, ki podjetja združujejo. Najbolj značilna lastnost mrež je, da si podjetja hkrati konkurirajo in med seboj sodelujejo (Česen, Jaklič, 1996).

3P model internacionalizacije oz. trifazni model internacionalizacije predstavlja bolj kompleksen pristop pri ugotavljanju stopnje internacionalizacije posameznega podjetja, saj združuje in upošteva dognanja različnih teoretičnih modelov. Posebno pozornost posveča moči in poziciji, ki jo imajo podjetja v mreži. Stopnja internacionalizacije je tako odvisna od

položaja, ki ga ima podjetje v odnosu do drugih, to je do kupcev, dobaviteljev in konkurentov. 3P model internacionalizacije obravnava proces internacionalizacije skozi tri faze (Jaklič, 1999, str. 178):

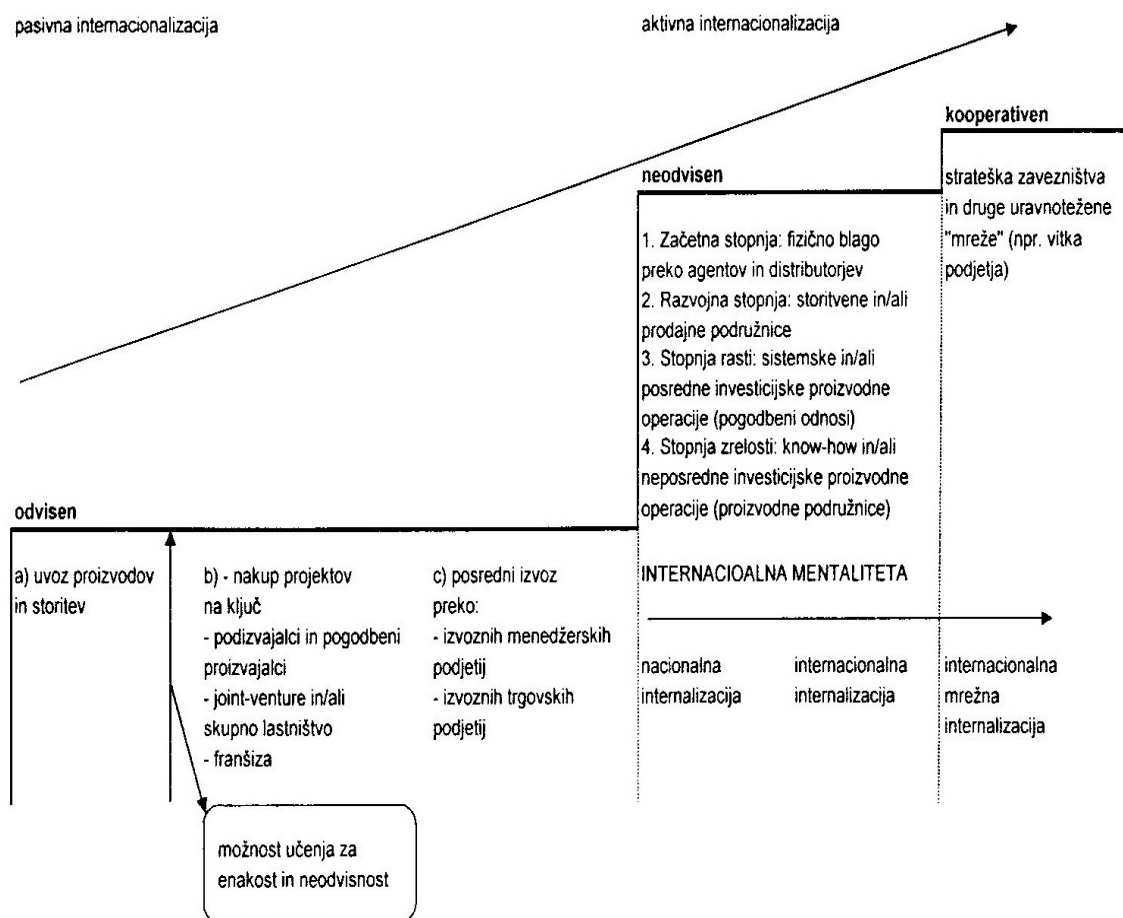
- odvisna internacionalizacija
- neodvisna internacionalizacija
- soodvisna internacionalizacija

Odvisna internacionalizacija pomeni precejšnje poslovno in strateško odvisnost od drugih, predvsem tujih podjetij in njihovega prenosa znanja. Prvi korak podjetja k internacionalizaciji je uvoz izdelkov in storitev, s katerimi podjetje dobi določena znanja iz mednarodnega poslovanja ter se sooči z mednarodnimi standardi. Pridobljene izkušnje podjetju pomagajo ter olajšajo nadaljnje korake internacionalizacije. V drugem koraku se podjetje odloči za nakup pogodbe na ključ, nakup licence, za pogodbeno proizvodnjo, lahko nastopa kot podrejeni partner v tujih vlaganjih ali kot jemalec franšize. Tretji korak je posredni izvoz s pomočjo menedžerskega ali izvoznega podjetja. V vseh korakih odvisne internacionalizaciji je prisotna odvisnost od tujega partnerja glede prejetega znanja.

Z neodvisno internacionalizacijo podjetje vse bolj samostojno pogloblja privrženost mednarodnim trgov in prehaja v višje oblike internacionalizacije. Prvi korak predstavlja izvoz s pomočjo tujih agentov in distributerjev. V drugem koraku podjetje že odpira lastna prodajna podjetja v tujini, v tretjem pa že nastopa kot nadrejeni partner v pogodbenih odnosih. Zadnji korak predstavljajo neposredne naložbe v proizvodne podružnice v tujini. Vzводи, da podjetje preide na višje oblike internacionalizacije, so: protekcionizem (kadar poseduje posebna znanja, ki jih ne želi deliti z drugimi), približevanje produktivnosti ter globalna konkurenca.

Soodvisna internacionalizacija predstavlja zadnji korak v trifaznem modelu internacionalizacije. Za njo je značilno, da so podjetja med seboj enakovredni partnerji. Vsi partnerji ohranijo nadzor oz. zmožnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo, čeprav je sami v določenem obdobju ne opravljajo. Opravljanje pomembnejših poslovnih funkcij in sprejemanje odločitev se v soodvisni internacionalizaciji ne koncentrira le na sedežu enega podjetja, temveč se opravlja tam, kjer so za to razmere najboljše. Ta oblika je primerna za enakovredna strateška partnerstva manjših podjetij.

Slika 6: Trifazni model internacionalizacije



Vir: Jaklič, 2002

1.4 OBLIKE INTERNACIONALIZACIJE

Podjetje ima na izbiro vrsto oblik in načinov vstopa, v skladu s katerimi oblikuje strategije vstopa na trg. Root v skladu z izkušnjami podjetij navaja tri pravila izbora (Makovec-Brenčič, 2003, str. 139-140):

- Pravilo naivnosti: odločevalec uporablja enake oblike vstopa na vseh trgih. To pravilo zanemarja razlike med posameznimi tujimi trgi.
- Pravilo pragmatičnosti: odločevalec uporablja uporaben način vstopa za vsak trg posebej. V začetnih fazah vstopa uporablja podjetje nizko tvegane oblike vstopa na trge.
- Strateško pravilo: vse oblike vstopa so sistematično primerjane ter ovrednotene preden se odločevalec odloči za vstop na trge. Izbere se takšna oblika vstopa, ki omogoča maksimiziranje dobička glede na razpoložljive vire podjetja, tveganje ter ostale nefinančne motive poslovanja na izbranem trgu.

Po Makovec-Brenčič (2003, str. 141-142) poznamo tri glavne oblike vstopa na trge: izvozne, pogodbene ter investicijske oblike.

Izvoz je najstarejša ter najenostavnejša oblika internacionalizacije podjetij. Ločimo med neposrednim, posrednim ter kooperativnem izvozu:

► Neposredni izvoz nastane, ko proizvajalec ali izvoznik svoje proizvode ali storitve proda neposredno uvozniku ali kupcu s tujega trga. Izvozniki sami izvajajo trženjske raziskave, pripravljajo dokumentacijo, iščejo transportne poti in izdelujejo trženjske strategije. Neposredni izvoz lahko poteka preko v tujini nameščenih agentov in distributerjev, ki so neodvisni posredniki.

► Posredni izvoz pomeni, da proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom izdelkov oz. storitev in da neposredno ne prevzema nikakršnih izvoznih dejavnosti. Le-te izvede drugo domače podjetje, pri čemer se proizvajalec ne vključuje v dejavnost prodaje na tujih trgih (Makovec-Brenčič, 2003, str. 145). Ta pristop je primeren za podjetja, ki širitvi namenjajo minimalne vire ter nameravajo na tuj trg vstopiti postopno in ga pred večjim vlaganjem sredstev tudi raziskati.

Ločimo pet glavnih oblik posrednega izvoza (Hollensen, 1998, str. 220):

- izvozni zastopnik
- posrednik
- izvozna podjetja
- trgovske družbe
- oprtni izvoz

Prednosti posrednega izvoza so v minimalnem političnem in tržnem tveganju, nepotrebnih večjih izvoznih izkušnjah ter visoki stopnji tržne diverzifikacije. Slabosti pa se kažejo v nadzoru elementov trženjskega spleta ter dodatnih stroških zaradi dodatnega člena v distribucijski verigi.

► Kooperativni izvoz vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji. Gre za posebej oblikovana izvozno-trženjska podjetja, katerih funkcija je izvedba celotnih izvoznih dejavnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj večinoma sorodnih podjetij, ki nimajo lastnih izkušenj ter tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo takšnih poslov. Pri tem usmerjajo tudi trženjske dejavnosti sodelujočih podjetij na ciljnih trgih. Med tradicionalne oblike povezovanj podjetij v mednarodnem poslovanju sodijo izvozna združenja. Delovanje kooperativnih oblik izvoza je zelo pogosto v močno strukturiranih, zrelih ter konkurenčno zasičenih panogah.

Pogodbene oblike internacionalizacije podjetij temeljijo na prenosih proizvodnje brez neposrednih naložb kapitala na pogodbenem razmerju med zainteresiranimi udeleženci poslovanja. Gre za različne oblike prenosa proizvodnje na tuje. Ločimo med posrednimi ter neposrednimi prenosi proizvodnje kapitala na tuje trge (Makovec-Brenčič, 2003, str. 150):

► Neposredne oblike so lastni obrati in enote na tujem ter skupna vlaganja

► Posredne oblike so pridobitev pravic uporabe licence, franšizing, tehnični sporazumi, pogodba o storitvah, pogodbeno proizvodnja, pogodbeno vodenje, kooperacijske pogodbe.

Hierarhične oblike internacionalizacije podjetij so takšne oblike, pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuje trge. Nadzor je odvisen od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko enoto, v skladu s sposobnostmi in razdeljenimi področji dela ter cilji razvoja mednarodnega trženja. Ločimo med različnimi oblikami hierarhične oblike internacionalizacije (Makovec-Brenčič, 2003, str. 174):

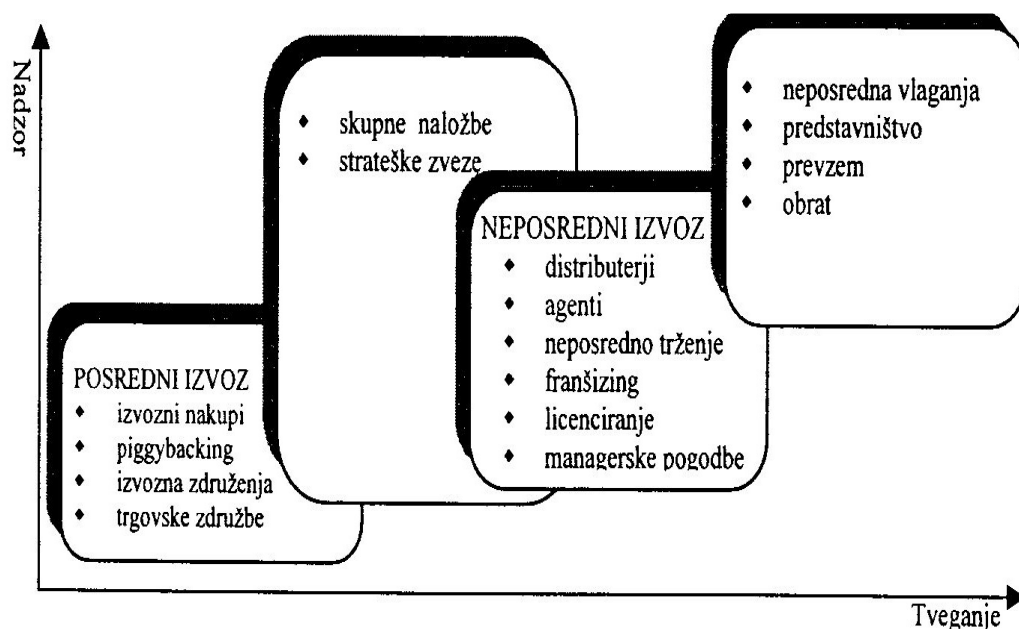
- prodajni predstavnik
- prodajne podružnice
- lastna prodajna in proizvodna enota
- skladišča
- regionalni centri
- globalno integrirano podjetje
- akvizicije

Več kot je poslovnih funkcij v izvajanju na vstopnem trgu, višja je stopnja internacionalizacije. Matica vse več odgovornosti prenaša na lokalni menedžment. Podjetje je lahko naravnano etnocentrično (podjetje je zastopano z lastnimi prodajnimi predstavniki, pri čemer prenese trženjske metode z domačega na tuji trg), policentrično (na trgu ima lastne enote, vsak trg obravnava posamično ter mu prilagaja trženjsko strategijo), regiocentrično (podjetje je osredotočeno na posamezne regije, poslovanje teh nadzorujejo regionalni centri) ali geocentrično (gre za internacionalni način poslovanja in trženja, razlike v trgih podjetje obvladuje z internacionalno strategijo trženja).

Kuratko (1995) navaja pet osnovnih oblik internacionalizacije glede na stopnje tveganja ob vstopu na mednarodni trg: uvoz, izvoz, pogodbeno poslovanje, tuje neposredne naložbe ter

licenziranje. Vsaka od omenjenih oblik zahteva določeno stopnjo tveganja. Končno odločitev glede oblike internacionalizacije sprejme podjetje glede na svoje zahteve ter stopnjo tveganja, ki ga je pripravljeno sprejeti.

Slika 7: Stopnje tveganja ob vstopu na mednarodni trg

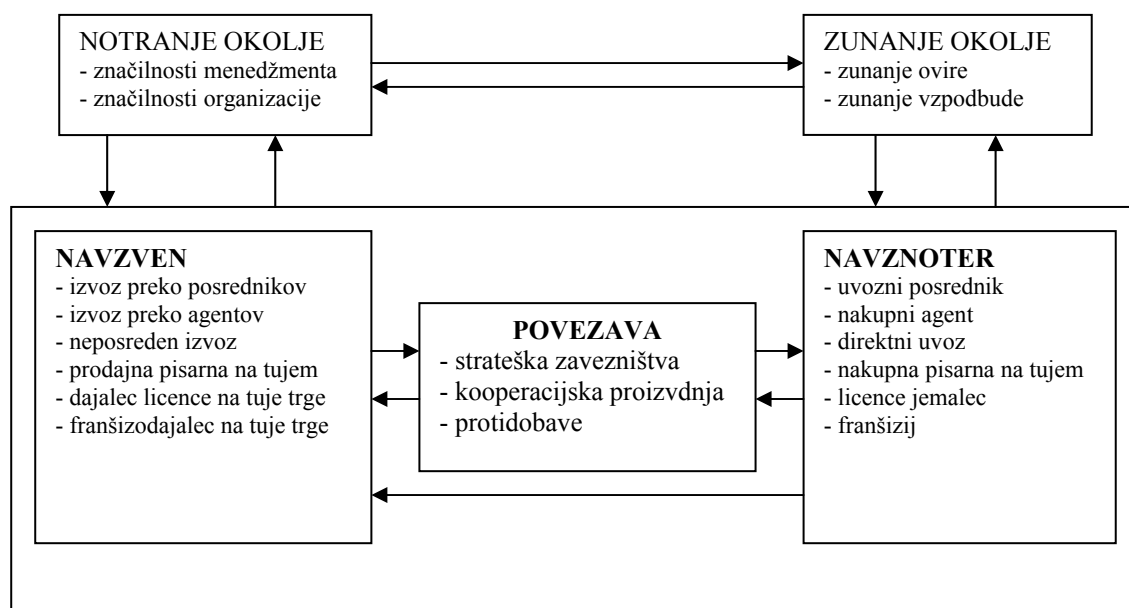


Vir: Kuratko, 1995

Podjetje lahko tudi preskoči posamezne faze internacionalizacije. Fletcher (2001, str. 27) loči štiri pristope v procesu internacionalizacije:

- 1. Postopnost:** podjetje začne z načini vstopanja na tuji trg, ki zahtevajo najmanjšo stopnjo vezanosti tujih virov, ki se postopoma povečujejo.
- 2. Pristop učenja:** proces internacionalizacije je obravnavan kot evolucija s počasnim učenjem o tujih trgih.
- 3. Naključni pristop:** zunanji dogodki omogočajo podjetju, da preskoči določene razvojne stopnje.
- 4. Pristop mreženja:** prodajalci in kupci v času razvijejo mrežo medsebojnih odnosov in prenašajo znanje eden na drugega.

Slika 8: Celostni pristop k internacionalizaciji podjetja



Vir: Fletcher, 2001, str. 30

Podjetja se lahko internacionalizirajo preko navznoter ali preko navzven gnanih aktivnosti. Internacionalizacija pogosto zahteva bolj kompleksne oblike internacionalizacijskega vedenja. Na internacionalizacijo je potrebno gledati širše. Pomembna je osredotočenost na večje število vpletenosti podjetij v mednarodno poslovanje. Celostni pristop k internacionalizaciji podjetja bolje odseva sofisticirane oblike mednarodne vpletenosti, ki zaznamujejo mnoge mednarodne aktivnosti podjetja (Fletcher, 2001, str. 44).

1.5 STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA

Glede na vsebino internacionalizacije ločimo tri osnovne strategije: internacionalizacijo trženja, internacionalizacijo proizvodnje ter internacionalizacijo tehnologije.

► Internacionalizacija trženja

V odločitvi o vstopu na tuje trge si mora podjetje odgovoriti na naslednja strateška vprašanja:

- Kaj plasirati na tuji trg?
- Na katere trge vstopiti?
- Kako vstopiti na tuji trg?
- Kako nastopati na tujem trgu?

Razvijanje novih izdelkov je za podjetje najpomembnejša dejavnost, saj omogoča rast in razvoj podjetja ter predstavlja potencial za dolgoročni nastop podjetja na domačem in tujih trgih. Na katere trge vstopiti, se podjetje odloča na podlagi segmentacije trgov. Podjetje se na podlagi podrobne segmentacije odloči, na katere trge bo vstopilo. Izbiranje tujih trgov je lahko samostojno ali pa je nadaljevanje segmentacije internacionalnega gospodarskega okolja.

Pomembni elementi pri izboru ciljnih trgov so velikost trga, tržni potencial, tržni delež, denarni tok in drugo. Pri tem vse bolj prevladuje t.i. segmentacijski splet, ki je sestavljen iz podjetniškega tržnega ter izdelčnega vidika. Pri odgovoru na vprašanje, kako nastopati na tujem trgu, pa podjetje zasleduje svojo 4P strategijo (Vezjak, 1987, str. 19).

Internacionalizacija trženja zajema naslednje oblike:

a) povezana podjetja (To so avtonomne enote v tujini, ki so registrirane po predpisih tuje države. Prodajajo izdelke matičnega podjetja ter izdelke ostalih proizvodnih obratov v tujini. Prednosti povezanega podjetja so v izogitvi davkov ter povečanju mednarodne trženjske dejavnosti.)

b) poslovanje podjetij v tujini (Uspešno internacionalno podjetje mora biti učinkovito, odzivno ter sposobno učiti se novih stvari. Novim trgom se morajo prilagajati tako izdelki in storitve kot trženjske strategije. Uspešno podjetje je tisto, ki je sposobno izrabiti prednosti tako lokalnega kot globalnega poslovanja).

c) mednarodna prodaja na drobno (Je način, preko katerega podjetje pride v neposreden stik s končnim uporabnikom. Usmeritev internacionalizacije na drobno je v veliki meri odvisna od geografske bližine trgov, kulturnih dejavnikov ter gospodarskega razvoja. Prodaja na drobno omogoča premagovanje omejitev nadaljnje rasti na domačem trgu, možnost vertikalne integracije ter izdelčne diverzifikacije.)

► Internacionalizacija proizvodnje

Namen internacionalizacije proizvodnje je lažje pokrivanje lokalnega trga in zniževanje stroškov ter tako izboljševanje poslovnega rezultata celotnega podjetja. Prenos proizvodnje v tujino lahko poteka (licenčna proizvodnja, franšizing, proizvodna kooperacija) brez vlaganja kapitala ali (holding, joint venture) z vlaganjem kapitala (Vezjak, 1987).

Dunning (2004) identificira štiri glavne tipe raziskav in razvoja:

- izboljšave produktov, materialov in procesov
- bazične raziskave materialov in procesov
- raziskave racionalizacije procesov
- pridobitev vpogleda v tuje inovacijske aktivnosti

Mednarodna proizvodnja pomeni tako delitev rizika kot vključevanje kapitala. Dejavniki delitve proizvodnje so lahko stroškovni, nestroškovni (kakovost, tehnologija) ter transport in komunikacija. V okvir internacionalizacije proizvodnje sodi (Drucker, 1980):

a) deljena proizvodnja (V njen okvir sodi celotna veriga dobaviteljev in tudi oblike proizvodnih kooperacij. Deljena proizvodnja predstavlja visoke zahteve na strani razvoja, trženja, kakovosti, organizacije in logistike. Z vidika vzpostavljanja proizvodnih obratov v tujini zahteva minimalne kapitalske investicije v tuje države.)

b) orkester proizvodnih enot (Z vidika konkurenčnosti je orkester proizvodnih enot bistven za nadaljnji razvoj, še posebej kadar je panoga razdrobljena. Na takšen način podjetje vzpostavi

ravnotežje med konkurenco in kooperacijo. Struktura organizacije je na tak način bolj vertikalna, nadzor je usmerjen preko trženja in ne več preko avtoritete).

c) proizvodne kooperacije (Gre za obliko poslovanja, pri katerem eno podjetje prenese celotno ali le del proizvodnje k drugemu podjetju. Vzrok za prenos proizvodnje je lahko nezmožnost zasledovanja dobavnih rokov, specializirana oprema za določen proizvodni proces ter nenazadnje tudi nižji stroški proizvodnje.)

► Tehnološka internacionalizacija

Tehnološka prednost oziroma sposobnost podjetja, da kreira in uporablja novo znanje, je ena bistvenih determinant internacionalnosti. Internacionalno upravljanje s tehnologijo je vse bolj povezano z globalnimi strateškimi nameni internacionalnih podjetij.

Taggart (1996, str. 796) razvrsti tehnološke enote v štiri tipe:

- transferna tehnološka enota pomaga pri izboru proizvodnih podjetij v tujini, pri prenosu tehnologije iz matičnega podjetja ter zagotavlja tehnične storitve kupcem proizvodnih podjetij;
- domača tehnološka enota razvija ter izboljšuje izdelke za trge držav, kjer je povezano podjetje;
- globalna tehnološka enota je razvita v določenem povezanem podjetju, da razvija nove izdelke in procese za aplikacijo na vseh trgih kjer podjetje posluje;
- korporativna tehnološka enota je ustanovljena v skrbno izbranem povezanem podjetju, da generira nova znanja.

V okvir tehnološke internacionalizacije uvrščamo:

a) prenos tehnologije (Prenos tehnologije v tujino je odvisen predvsem od stopnje razvitosti tujih trgov. Podjetja želijo na eni strani izkoriščati obstoječe zmožnosti lastnega podjetja, na drugi strani pa pridobiti nova znanja. Prenos tehnologije omogoča povečanje konkurenčnosti neposrednih tujih investicij kar povečuje tudi produktivnost.)

b) tehnološki center odličnosti (Tehnološki razvoj podjetja se lahko polarizira v t.i. centru odličnosti, ki je privlačna lokacija za razvojne kapacitete internacionalnega podjetja. Internacionalna podjetja delujejo dvosmerno; so kreator in prejemnik inovacij preko integracij različnih tehnologij. Podjetje s tehnološko internacionalizacijo prenaša tehnologijo in tehnološke kapacitete na tuje trge, obseg prenosa pa je odvisen od mednarodne konkurenčne pozicije podjetja in obsega povezanosti njegovih proizvodnih in tržnih aktivnosti).

Internationalizacija ter prestrukturiranje podjetij navadno poteka v več stopnjah, vsaka stopnja ponuja različne priložnosti za ustvarjanje dodane vrednosti (Jaklič, Svetličič, 2005). V začetnih fazah se ustvarjanje vrednosti poveča zaradi izboljšav v poslovni praksi, v kasnejših fazah pa ustvarjanje vrednosti izvira tudi zaradi inovacijskih procesov in razširitve trga.

Tabela 4: Faze prestrukturiranja z internacionalizacijo

VSTOP NA TUJE TRGE	Podjetja za vstop na tuje trge in širitev baze potrošnikov uporabljajo podobne modele kot na domačem trgu.
SELITEV PROIZVODNJE V TUJINO	Podjetja selijo celoten proizvodni proces, da izkoristijo prednosti razlik v cenah, končne izdelke izvažajo na kar največ trgov.
RAZČLENITEV VERIGE DODANE VREDNOSTI	Posamezne komponente izdelka podjetja proizvajajo na različnih lokacijah, podjetja se lahko specializirajo za posamezne komponente, za sestavljanje ali oboje.
REINŽENIRING VERIGE DODANE VREDNOSTI	Podjetja na novo oblikujejo svoj proizvodni proces z upoštevanjem vseh razpoložljivih lokalnih dejavnikov, da maksimizirajo učinkovitost.
USTVARJANJE NOVIH TRGOV	Z globalizacijo podjetja znižajo stroške, zato lahko ponudijo nove produkte, nižje cene in vstopajo tudi na nove trge.

Vir: Farell, 2004, str.88

Če opazujemo načine, ugotovimo, da podjetja sprva uporabljajo preprostejše oblike internacionalizacije (izvoz, pogodbene oblike, trgovske podružnice), kasneje pa vse bolj poglobljene oblike kapitalskega povezovanja (proizvodne podružnice, vse intenzivnejše kapitalske povezave). Napredovanje procesa internacionalizacije je odvisno od doseženega uspeha pri dodajanju vrednosti v procesu in organizaciji proizvodnje in prodaje.

1.6 POSLEDICE INTERNACIONALIZACIJE

Izhodne investicije omogočajo podjetjem vstopanje na nove trge, povečujejo tržne deleže ter tesnejše povezave z svojimi odjemalci. Omogočajo razvijanje novih dejavnosti in so močan instrument dostopa do novih tehnologij in znanj. Lahko celo pospešujejo izvoz, dohodke in zaposlitev (Lall, 1996).

Učinki internacionalizacije so mnogostranski, predvsem mikro in makro.

Med mikro učinke internacionalizacije Lall (1996) loči:

- trgovinske (pospeševanje ali nadomeščanje izvoza države investitorice)
- na konkurenčnost
- na zaposlovanje
- na tehnološko transformacijo
- na industrijsko strukturo
- na portfeljsko diverzifikacijo
- na socialno politiko

Med najpomembnejše makro učinke pa uvrščamo:

- učinek na zaposlenost oz. izvoz delovnih mest
- plačilnobilančni učinki kot posledica izvoza kapitala

Rast podjetja ter dobiček sta glavna indikatorja, ki dokazujeta ali je bila internacionalizacija uspešna ali ne. Delež aktivnosti podjetja v tujini je odvisen od sposobnosti podjetja, da izrablja ekonomije obsega, znanje in izkušnje preko medsebojnih povezav različnih tržnih segmentov, povezanih industrij ter geografskih območij (Porter, 1985; Riahi-Belkaoui, 1998; Antončič, Hisrich, 2000; Lu, Beamish, 2001).

2 FARMACEVTSKA PANOGA

V osnovi farmacevtsko panogo lahko razdelimo na inovativno ter generično farmacevtsko industrijo. To je precej poenostavljena in bolj ali manj teoretična razdelitev, ki izhaja iz narave izdelka, torej originalnega oziroma generičnega zdravila. Podlago za njuno razlikovanje pa predstavlja patentno pravno varstvo učinkovine.

Pojem originalnega zdravila opredeljuje vse tiste izdelke, ki so plod večletnega, intenzivnega raziskovalno-razvojnega dela, zahtevajo določen obseg vlaganj ter prinašajo enkratnost oziroma inventivne rešitve (nove molekule in učinkovine) in so praviloma ustrezno patentno zaščitene.

Generična zdravila so zdravila, ki so ekvivalentna originalnim zdravilom, katerim je že poteklo patentno-pravno varstvo. Po kakovosti, učinkovitosti in varnosti so enaka originalnim zdravilom, kar se v postopku registracije dokazuje s farmacevtsko-kemijsko dokumentacijo in z bioekvivalenčnimi raziskavami (Meredith P.A., 1996, str. 233-242).

Originalna zdravila se praviloma tržijo pod lastniškimi oziroma zaščitnimi imeni, generično zdravilo lahko tržimo pod lastno blagovno znamko ali z generičnim imenom kot ekvivalentne pripravke, ne da bi pri tem vplivali na terapevtsko vrednost (Dunn, 1995, str. 1).

Tržna pojavnost dualnosti ponudbe farmacevtskih izdelkov v farmacevtski panogi je specifična kategorija, značilna za farmacevtsko, ter hkrati ni lastna drugim panogam.

2.1 ZNAČILNOSTI FARMACEVTSKE PANOGE

Farmacevtska panoga je z vstopom v 21. stoletje vstopila v ekonomsko okolje, ki se izredno hitro spreminja. Danes se farmacevtska panoga po tehnološki, inovativni ter tržni naravnosti uvršča med vodilne gospodarske panoge. Farmacevtska panoga je panoga s konstantno rastjo in donosnostjo, precej višjo kot v ostalih panogah. Svoj razcvet je farmacevtska panoga doživela 70. in 80. letih, ko so farmacevtska podjetja dosegala največjo rast prodaje in dobičkov (Urlep, 1992, str. 5).

Tabela 5: donosnost po panogah

globalna pozicija	panoga	podjetje	tržna vrednost v milijardah USD
1	nafta in plin	Exxon Mobil, BP, Royal Dutch Shell, Gazprom	1.011,00
2	bančništvo	Citigroup, Bank of America, HSBC	641,00
3	industrija	General Electric, Saudi Basic Industries	538,00
4	farmacija	Pfizer, Johnson&Johnson	360,00
5	inform. tehnologija	Microsoft	281,00

Vir: Dow Jones Indexes

Danes je farmacevtska panoga še vedno med vodilnimi panogami v svetu, vendar pa se sooča s številnimi spreminjajočimi trendi, ki vzbujajo skrb in napovedujejo njeno negotovo prihodnost. Farmacevtska panoga v bodoče ne bo mogla računati na visoko rast samo s pomočjo faktorjev, ki so zagotavljali njen uspeh v preteklosti: raziskave in razvoj, patentna zaščita ter močni prodajni oddelki. Lahko rečemo, da se je farmacevtska panoga znašla v zreli fazi svoje življenjske krivulje.

Sistematično spremljanje aktualnih dogajanj na področju farmacevtske panoge v zadnjih letih nakazuje na to, da se farmacevtska panoga srečuje z nekaterimi prevladujočimi trendi, ki bodo prav gotovo imeli daljnosežne vplive na nadaljnji razvoj dogodkov v tej panogi. Le te lahko strnemo v naslednje točke (Pharma Futures, 2004, str. 10-11):

- ▶ Farmacevtska panoga se vse bolj koncentrira (združitve, prevzemi). Koncentracija se povečuje tako na področju originatorskih farmacevtskih proizvajalcev, na področju generičnih proizvajalcev in tudi na področju specialnih farmacevtskih proizvajalcev (biotehnologija).
- ▶ V farmacevtski panogi se izrazito povečuje globalna konkurenčnost, ki se kaže v nastanku mega svetovnih farmacevtskih družb ter tudi z nastopom novih ponudnikov v panogi (večja stopnja internacionalizacije generičnih ponudnikov ter ponudnikov iz držav v tranziciji – Indija, Kitajska).
- ▶ Zaznaven je trend povečevanja vlaganj v raziskave in razvoj, ki so vse bolj kompleksne, zahtevne, dolgotrajne, drage in rizične. Razvoj novih tehnologij in znanj (biotehnologija) bo pomembno vplival na nadaljnji razvoj panoge ter na način zdravljenja posameznih bolezni.
- ▶ Farmacevtska panoga se vse bolj osredotoča na svojo osnovno dejavnost – farmaceutiko in ji daje primarni strateški pomen, ostale poslovne dejavnosti (kemija, kozmetika), ki so v sklopu poslovanja posameznih farmacevtskih družb, pa se izločajo.
- ▶ V farmacevtski panogi je opazen trend kreiranja prave vrednosti za kupce (vedno več ponudnikov farmacevtskih izdelkov posreduje kupcem informacije o pomenu prave vrednosti svojih izdelkov in manj o njihovih cenah).
- ▶ Opazen je trend pospešene specializacije in osredotočanja posameznih farmacevtskih proizvajalcev (praktično pri vseh kategorijah proizvajalcev) le na posamezne terapevtske skupine.
- ▶ Marketing ter marketinški način razmišljanja je bistvena strateška filozofija usmerjanja vseh poslovnih in strateških dejavnosti farmacevtske panoge. Farmacevtska panoga v središče svojega delovanja in poslovanja postavlja kupca.

Tudi po besedah Blakea Devitta iz podjetja Ernst&Young (PR Newswire, 2002) je farmacevtska panoga prišla do kritične točke v svoji stoletni zgodovini. Gre za vpliv nenehnega povečevanja konkurence, strožje regulative na področju zdravstva, povečanih izdatkov za raziskave in razvoj ter pritiska na cene. Vodje velikih farmacevtskih podjetij so v raziskavi zgoraj omenjenega podjetja izpostavili naslednja ključna področja kot odziv na trende, s katerimi se srečuje farmacevtska panoga:

- menedžment tveganja na področju globalnih regulativ in zakonov (legislative risk management)
- vodenje in prevzemanje odgovornosti na ravni farmacevtskih podjetij
- delovanje na področju cenovne politike in intelektualne lastnine
- nadaljnja usmeritev v inovacije na ravni izdelkov ter strateških povezav med podjetji
- okrepitev vloge trženja v farmacevtskih podjetjih

2.2 TENDENCE V OKOLJU FARMACEVTSKE PANOGE

Farmacevtska panoga se v zadnjih letih sooča s številnimi izzivi na tržišču, ki postaja vse bolj kompleksno in s tem tudi nezanesljivo. Farmacevtsko panogo zaznamuje zelo hiter razvoj v znanosti in tehnologiji, znotraj farmacevtskih podjetij pa prihaja do mnogih organizacijskih sprememb (Piachaud, 2002, str. 152). Gre za splet sprememb, ki so kombinacija vplivov političnih, socialnih, ekonomskih ter tehnoloških dejavnikov okolja. Prilagajanje farmacevtskih podjetij tem spremembam bo odločalo o njihovem dolgoročnem preživetju in poslovni uspešnosti.

2.2.1 Demografsko okolje

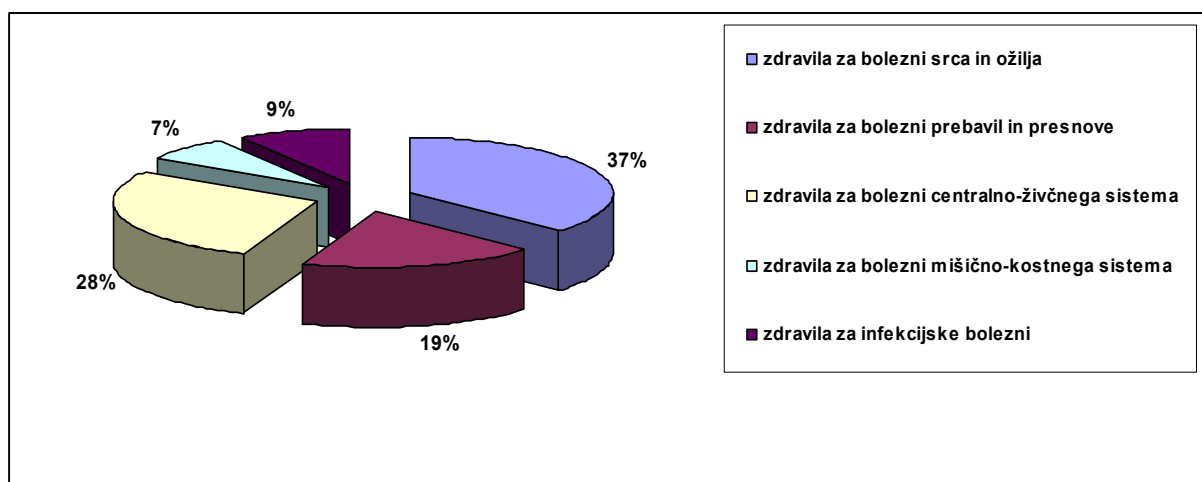
Za farmacevtsko panogo je analiza demografskega okolja eden najpomembnejših korakov v pripravi nadaljnje strategije raziskav in razvoja ter strategije trženja in prodaje zdravil. V preteklosti se je analiza nanašala predvsem na analizo starostne strukture, spola, vrste zdravstvenega zavarovanja. Danes se demografsko okolje preučuje še bolj v globino (Trombetta, 2001, str. 10):

- etnične razlike
- psihografske značilnosti prebivalstva
- kronične bolezni
- združevanje v "skupine" bolnikov

Pričakovanja v zvezi z dolžino in kvaliteto življenja ljudi naraščajo, smrtnost med otroki pada, bojevanje proti mnogim kroničnim boleznim s pomočjo zdravil je vse uspešnejše (Holmer, 2003). Starostna struktura prebivalstva se spreminja v prid starejšim ljudem, ki potrebujejo vedno več zdravil za zdravljenje kroničnih bolezni. Neprestani razvoj farmacevtske stroke je privedel do tega, da v razvitem svetu določene bolezni ne obstajajo več. Vse to pa močno vpliva na rast stroškov v zdravstvu.

Zdravstveno stanje prebivalstva je v veliki meri odvisno od povezanosti farmacevtske panoge ter gospodarske razvitosti držav. Obolevnost prebivalstva v razvitih državah se precej razlikuje od tiste v manj razvitih državah, kar priča tudi različna poraba zdravil. V nerazvitih državah se porabijo ogromne količine življenjsko pomembnih zdravil, v razvitem svetu pa prednjačijo zdravila za kronično in preventivno zdravljenje (The Pharmaceutical Market World Review, 2000, str. 5-12).

Slika 9: Svetovna poraba zdravil po indikacijskih skupinah



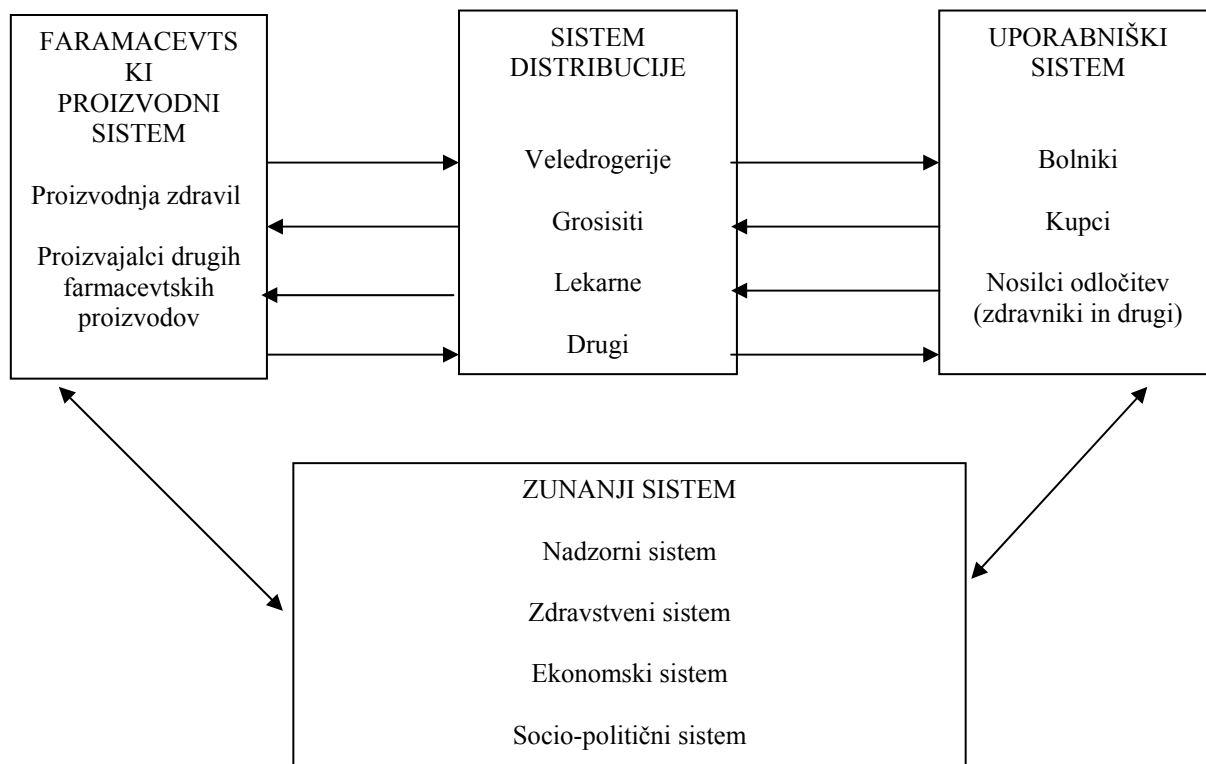
Vir: IMS World Review, 2005, Table 61, str. 3-4

Poraba zdravil po terapevtskih skupinah kaže, da so v vrhu svetovne prodaje predvsem zdravila, ki jih predpisujejo v razvitih državah sveta. V svetovni prodaji prednjačijo predvsem zdravila za zniževanje holesterola (bolezni srca in ožilja), antiulkusna zdravila (bolezni prebavil in presnove) ter antidepresivi (bolezni centralno-živčnega sistema). V letu 2004 so zdravila za zniževanje holesterola v svetovnem merilu dosegla prodajo v vrednosti 3 milijarde USD, sledijo antiulkusna zdravila z doseženo prodajo v vrednosti 2,5 milijarde USD ter antidepresivi s prodajo cca. 2 milijardi USD (IMS World Review, 2005, str. 3-4). Kakšne so bile razlike v prodaji zdravil v letu 2004 med razvitim in nerazvitim svetom, lahko ugotovimo iz primerjave najbolj prodajanih zdravil npr. v ZDA, ki so po prodaji največji trg zdravil, ter npr. v Latinski Ameriki, ki je najmanjši trg. V ZDA tako prednjačijo zdravila za zniževanje holesterola ter antidepresivi, medtem ko v Latinski Ameriki prednjačijo nesteroidni antirevmatiki (bolezni mišično-kostnega sistema) ter antiulkusna zdravila (IMS World Review, 2005, str. 4-8).

Tako kot farmacevtska panoga vpliva na dogajanja v naravnem, kulturnem in socialnem okolju, tudi okolje povratno vpliva nanjo. Odnos do bolnih, do higiene, zavedanje pomena zdravja za posameznika in za družbo ter vloga preventive v preprečevanju bolezni bistveno vplivajo na delovanje in razvoj farmacevtske panoge. Zaradi omejenih sredstev za zdravstveno varstvo prebivalstva iz naslova obveznega in prostovoljnega zavarovanja in zaradi vse večjih potreb zavarovancev se v zdravstvu vse bolj uveljavlja tudi ekonomika.

Podjetja v farmacevtski panogi morajo, preden nastopijo na posameznem tržišču, dodobra razdelati ter razviti svojo strategijo trženja. Trženje predstavlja vmesni člen med proizvajalci – farmacevtskimi podjetji ter bolniki. Poudariti je potrebno predvsem pomen nosilcev odločitev (zdravniki, lekarnarji), ki v veliki meri narekujejo prodajo in proizvodnjo zdravil.

Slika 10: Sistem trženja v farmacevtski panogi



Vir: M.C. Smith, Pharmaceutical Marketing, 1991, str. 12

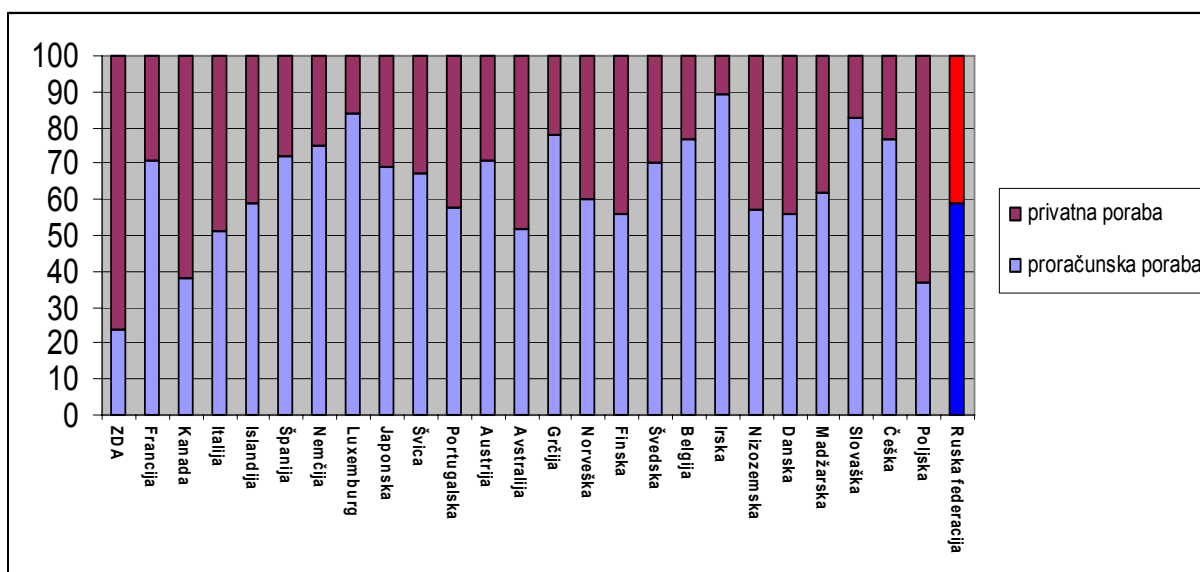
2.2.2 Politično-pravno okolje

Zdravila so izdelki posebnega družbenega pomena, zato je področje zdravil s strani državnih organov regulirano z zakoni, pravilniki in predpisi. Farmaceutska panoga se srečuje z izzivi preživetja ter pritiski na prodajo zaradi vse kompleksnejšega ter nezanesljivega politično-pravnega okolja. Farmaceutska podjetja se v zadnjem času soočajo z dejavniki okolja, ki omejujejo rast prodaje (Piachaud, 2002, str. 152):

- omejitve v cenovni politiki s strani vlad posameznih držav;
- naraščanje stroškov raziskav in razvoja zaradi vse večjih zakonskih zahtev na področju registracij ter zahtevanih tehnoloških procesih.

Izdatki za zdravila v večini držav naraščajo. Države skušajo z urejenostjo postopkov registracije zdravil, proizvodnje in potrošnje zdravil, z reguliranjem izdatkov za zdravila ter zaščito domače farmacevtske industrije ohranjati zdravstveni sistem na čim višji ravni. Država ima vlogo plačnika, regulatorja in dobavitelja zdravil v širšem pomenu besede (Franck, 2003, str. 46).

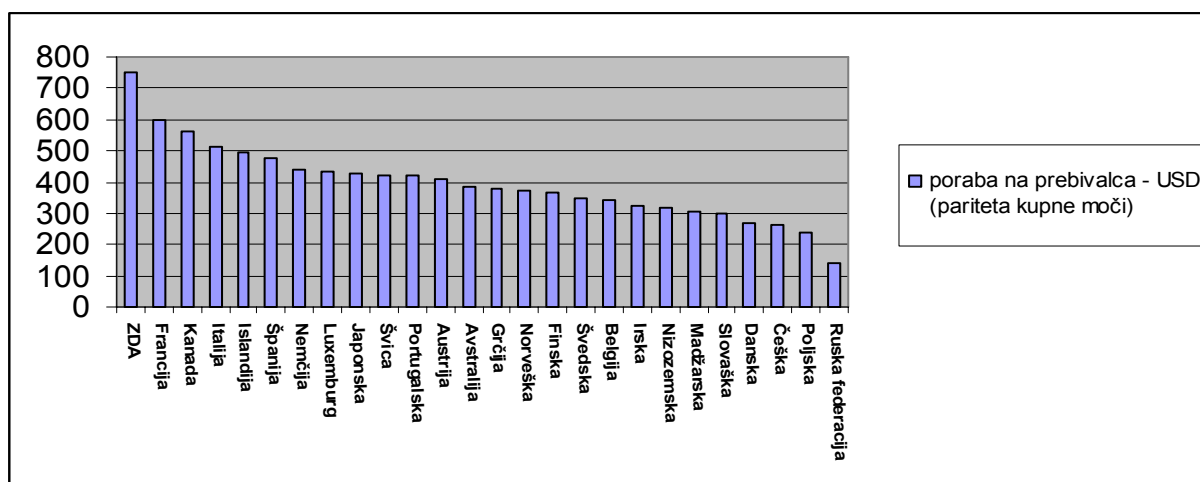
Slika 11: Struktura porabe zdravil po državah v letu 2004



Vir: OECD Health Data 2006, junij 2006

Izdatki za zdravila na prebivalca se razlikujejo glede na razvitost posameznih farmacevtskih trgov. Daleč najvišjo porabo na prebivalca imajo ZDA; le-ta je v letu 2004 znašala 752 USD (pariteta kupne moči), sledijo ji države zahodne Evrope ter Japonske, najnižja poraba na prebivalca pa je bila v Ruski federaciji, ki je v letu 2004 znašala borih 138 USD (glej sliko 11).

Slika 12: Poraba zdravil na prebivalca po pariteti kupne moči – 2004



Vir: OECD Health Data 2006, junij 2006

Država lahko s politično-pravnega vidika regulira vstop zdravil na tržišče, ceno zdravil ter uporabo že registriranih zdravil na več načinov:

• ***regulativa na področju registracij zdravil***

Država na področje delovanja farmacevtske panoge posega preko zakonodaje, ki določa postopke registracije zdravil. Zakoni s področja kliničnih preizkušanj ter registracij zdravil postajajo vse bolj strogi. Države predpisujejo standarde za učinkovitost, varnost, količino in proizvodnjo posameznih zdravil (Franck, 2003, str. 46).

Namen registracijskega postopka je zaščita porabnikov pred morebitnimi škodljivimi vplivi zdravila. Področje zdravil v večini držav nadzirajo posebne za to ustanovljene državne institucije, najbolj znana med njimi sta Urad za hrano in zdravila (FDA – Food and Drug Administration) ter evropska Agencija za zdravila. Ti organi skrbijo za nadzor nad registracijo, proizvodnjo in prodajo zdravil. Poleg tega usklajujejo znanstvene ocene kakovosti, varnosti ter učinkovitosti zdravil, preverjajo usklajenost z načeli dobre proizvodne prakse, zagotavljajo poročila s povzetki o značilnosti izdelkov ter zagotavljajo ustrezne baze podatkov (Bedrač, 2004, str. 18).

• ***regulativa na področju patentne zaščite***

Patent predstavlja najvažnejši del zaščite intelektualne lastnine. Je uradni dokument oz. listina, ki daje nosilcu patenta izključno ali prednostno pravico do izkoriščanja izuma in ima lahko naslednje funkcije (Puharič, 1995, str. 83):

- pravno (omogoča uveljavitev pravice izkoriščanja izuma)
- informacijsko (preprečuje ponavljanje raziskovalnih naporov in sredstev)
- afirmacijsko (predstavlja izumitelja in podjetje)

S patentom v farmacevtski panogi lahko zaščitimo aktivno učinkovino (produktni patent), izolirano izomero aktivne učinkovine (izomerni patent), kemijsko pot sinteze (procesni patent), farmacevtsko obliko (formulacijski patent) ter indikacijo (indikacijski patent). Patent omogoča razvoj in trženje novih zdravil. Lastniku daje praviloma 20 let ekskluzivnih pravic za uporabo inovacije, ki pa je vsebinsko, časovno in teritorialno omejena (Ragget, 1994, str. 83). Po poteku veljavnosti patent postane dostopen vsem, lastnik izgubi ekskluzivno pravico njegove uporabe. Osnovna načela patentne zakonodaje so enotna, vendar pa se le-ta razlikuje od države do države. Države se med seboj razlikujejo po trajanju patenta, datumu prijave patenta ter tudi obliki patentov, ki jih priznavajo. To velja npr. za predmet patentne zaščite; produktni patent je do danes sprejela večina evropskih držav, v Nemčiji je bil uveden l. 1968, v Italiji l. 1978, v Avstriji l. 1987, v Sloveniji l. 1993 (Suhadolc, 1999, str. 6-7). Razlike med državami v razvoju generične verzije v času veljavnosti zaščite originalnega zdravila so se z Direktivo 2004/27/EC poenotile. Le-ta določa, da je poleg eksperimentalne uporabe dovoljen tudi celosten razvoj in proizvodnja nekomercialnih količin, kar omogoča vstop generičnih proizvajalcev kmalu po preteku produktne patenta (t.i. Bolar provision).

● **regulativa na področju cenovne politike**

Neposredna določitev cen zdravil je najbolj uporabljena metoda za uravnavanje porabe zdravil v svetu. Cene zdravil se le redko oblikujejo prosto. Državni nadzor nad cenami se izvaja v večini držav, cene pa se usklajujejo na podlagi rezultatov pogajanj med vladnimi organi ter farmacevtskimi podjetji. Ukrepi za zniževanje cen in porabe zdravil prizadenejo farmacevtska podjetja, ki ogromno vlagajo v raziskave in razvoj ter jim tako nižajo prihodke in dobiček. Farmacevtska podjetja, ki proizvajajo originalne substance, ne morejo več oblikovati cen na podlagi ovrednotenja stroškov z notranjimi procesi v podjetju za visoke stroške za raziskave in razvoj ter visokem tveganju za inovacijo na farmacevtskem tržišču. Danes je tržišče orientirano k porabniku, ki je postal pravi indikator vrednosti zdravila, kar se odraža tudi na ceni zdravila. Prodaja in dobički niso več tako visoki, kar na drugi strani onemogoča podjetjem vlagati dovolj v nadaljnje raziskave in razvoj novih inovativnih zdravil (Piachaud, 2002, str. 152). Razmah generične proizvodnje zdravil ter prenehanje patentne zaščite nekaterim farmacevtskim substancam omogoča uporabnikom večjo izbiro zdravil. Le ti lahko izbirajo med ceno in kvaliteto zdravila.

● **regulativa na področju izdatkov za zdravila**

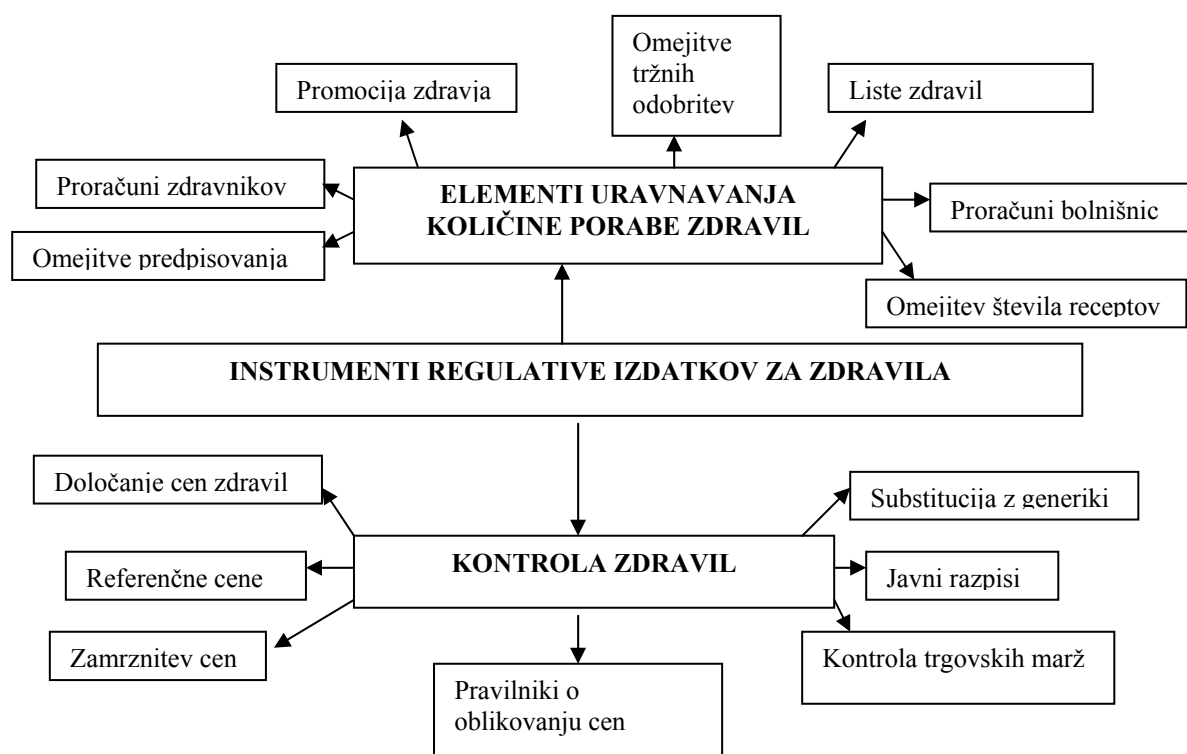
Stroški zdravstvenega varstva v večini svetovnih držav iz leta v leto strmo naraščajo. V nekaterih državah rast stroškov za zdravstvo že presega rast BDP (Bagari, 2000, str. 10). Zato so države prisiljene oblikovati omejevalne politike porabe proračunskih sredstev za zdravila, ki so usmerjene tudi v reforme sistemov zdravstvenega varstva.

Razloge za rast stroškov zdravstvenega varstva in porabe zdravil lahko iščemo v:

- širjenju obsega zdravstvenega zavarovanja
- pomanjkanju ekonomske kulture
- demografskih spremembah
- razvoju medicinske in farmacevtske stroke z velikimi vlaganji v tehnologijo, raziskave in razvoj, kar pomeni nova in vedno dražja zdravila

Pri ukrepih zmanjševanja stroškov za zdravstvo države uporabljajo številne inštrumente varčevanja, osnovni namen le teh pa je razbremenitev proračunske blagajne.

Slika 13: Pregled instrumentov varčevanja porabe zdravil



Vir: Kendall: Public Health Policy and Pharmaceuticals, 1995, str. 42, in Rickwood: Pharmaceutical Pricing, 1994, str. 75

Med najbolj pogosto uporabljene metode za uravnavanje porabe izdatkov za zdravila v svetu sodita razvrstitev zdravil na liste ter neposredna določitev cen zdravil (Rickwood, 1994, str. 75). Cene zdravil se le redko oblikujejo prosto, le-te se ponavadi usklajujejo med vladnimi organi ter proizvajalci.

2.2.3 Tehnološko okolje

Tehnološki napredek v farmacevtski panogi je usmerjen v zagotavljanje večje kakovosti, krajšanje proizvodnih rokov ter v zniževanje stroškov. Intenzivnost tehnoloških sprememb ter razvoja je posledica konkurenčnega boja farmacevtskih podjetij, ki si prizadevajo doseči večje tržne deleže ter iščejo trajnejše konkurenčne prednosti (Matko, 1998, str. 56). Potrebe po novih zdravilih so čedalje večje, kar narekuje farmacevtskim podjetjem uporabo novih tehnoloških prijemov ter izboljšavo obstoječih tehnologij.

Tehnološko okolje zajema razvoj različnih tehnologij, izboljšav ter inovacij, ki zagotavljajo podjetjem v farmacevtski panogi dolgoročne konkurenčne prednosti. Tehnološko gledano farmacevtsko panogo zaznamuje hitri razvoj tako v raziskavah in razvoju zdravil, skrajševanje življenjskega cikla zdravil, kot tudi tehnološke izboljšave proizvodnih procesov. Farmacevtska panoga spada med visoko razvite tehnološke panoge, deluje v okolju, kjer je za uspešen razvoj in rast panoge potreben stalni tehnološki napredek.

► raziskave in razvoj

Stroge zahteve po učinkovitosti, varnosti in kakovosti zdravil bistveno vplivajo na kriterije raziskav in razvoja zdravil. Posledica je povečevanje stroškov ter podaljšanje časa trajanja razvoja novega zdravila. Hitro naraščanje stroškov raziskav in razvoja je farmacevtska podjetja prisililo k strateškemu in kapitalskemu povezovanju. Za raziskave in razvoj je potrebno poleg znanja vložiti tudi ogromno denarja in časa, tveganje razvojnega neuspeha pa dodatno povečuje stroga regulativa številnih nadzornih institucij ter regulatornih organov. Vse več strokovnjakov je mnenja, da uspeh v farmacevtski panogi ne bo več določen le s številom inovacij ter tehnoloških izboljšav, ampak s kombinacijo dodane vrednosti le teh za uporabnika v farmacevtski panogi (Piachaud, 2002, str. 156).

► življenjski cikel zdravila

Zahteve za razvoj novega zdravila so vedno kompleksnejše, stroški so vse višji, čas za dokaz zanesljivosti ter varnosti zdravila pa je vse daljši. Življenjski cikel zdravila se skrajšuje. Ker od odkritja do lansiranja zdravila na trg danes v povprečju poteče 12 let, je 8 let patentne zaščite za pobiranje "zasluženih sadov" v veliko primerih premalo za pokritje vseh stroškov (Migom, 2000, str. 224). Farmacevtska podjetja se zavedajo, da je nujno potrebno podaljšati življenjsko dobo svojih zdravil, kar ob 20-letni patentni zaščiti pomeni, da je potrebno nujno skrajšati čas razvoja zdravila do lansiranja na trg. Farmacevtska podjetja dajejo vse večji poudarek hitrosti lansiranja ter agresivnemu trženju.

► razvoj novih zdravil

Število novo lansiranih zdravilnih učinkovin se je v zadnjem desetletju občutno zmanjšalo. Vzroke je moč najti v rasti zahtev, stroškov ter podaljševanju časa razvoja novih zdravilnih učinkovin. Za vzdrževanje razvojne infrastrukture morajo inovativna farmacevtska podjetja razpolagati z zdravili visokega prodajnega potenciala, ki omogočajo povrnitev stroškov ter nadaljnji razvoj. Danes večino razvojno aktivnih podjetij dosega potreben dobiček za financiranje razvoja novega zdravila le z enim oz. dvema vodilnima proizvodoma, kar hkrati pomeni tudi visoko stopnjo tveganja, da se ta razvojni finančni krog prekine (Managing the innovation gap with M&As, 2000, str. 47).

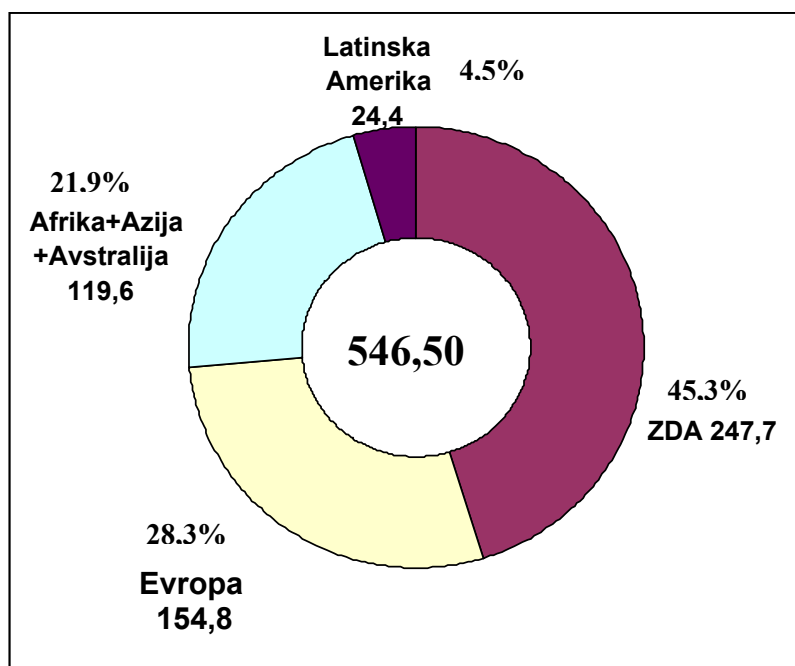
► biotehnologija

Pridobivanje zdravil s tehnikami genskega inženirstva je drag in zelo zahteven postopek. Zahteva veliko znanja in izkušenj, zato so tako pridobljena zdravila praviloma dražja. V svetu vlada veliko povpraševanje po tovrstnih zdravilih, napovedi prodaje tovrstnih zdravil v prihodnosti pa so precej visoke (The Pharmaceutical Market World Review, 2000, str. 2-5). Nova odkritja na področju biotehnologije bodo omogočila razvoj boljših ter kakovostnejših zdravil tudi za zdravljenje danes še neozdravljivih bolezni.

2.3 SVETOVNI TRG ZDRAVIL

Svetovni farmacevtski trg je bil v letu 2004 ocenjen na 546,5 milijard USD in naj bi do leta 2008 dosegel 938 milijard USD. Pričakovana letna stopnja rasti trga naj bi v omenjenem obdobju znašala cca. 9% (BCC Research, 2004). Vodilna regija na področju prodaje zdravil so ZDA, ki so v letu 2004 prodale za cca. 248 milijard USD, kar predstavlja cca. 45% celotnega svetovnega trga zdravil. Navkljub trendu nadaljnje rasti svetovnega trga zdravil vsi trgi ne rastejo enakomerno. Visoke stopnje rasti so značilne predvsem za razvite trge (ZDA, Evropa, Japonska).

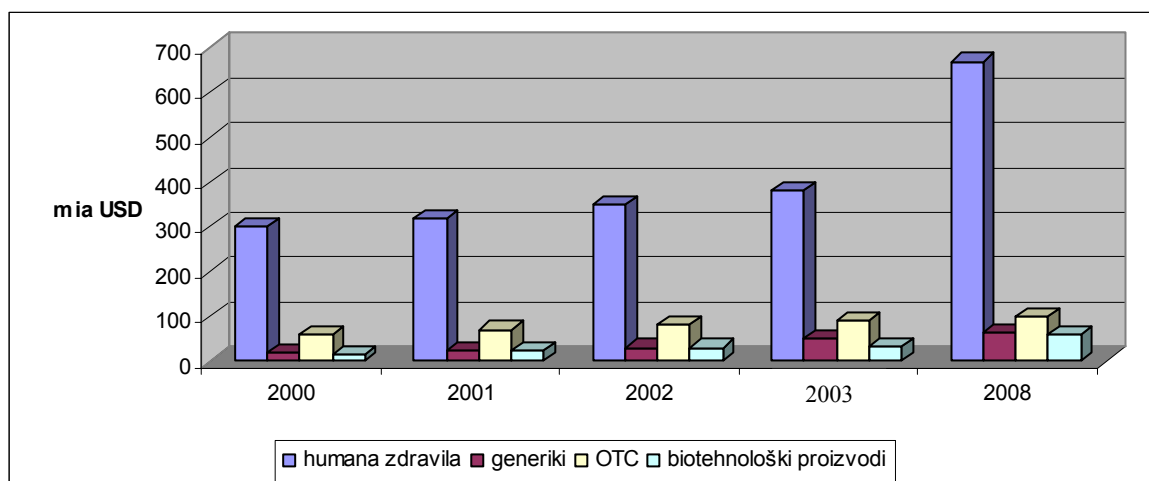
Slika 14: Svetovna prodaja zdravil po regijah v l. 2004 v milijardah USD



Vir: IMS World Review, 2005, str. 1-2

V strukturi prodaje največji delež predstavljajo zdravila na recept, katerih je bilo v letu 2003 prodanih za cca. 400 milijard USD in predstavljajo kar 74% celotnega svetovnega trga, sledijo zdravila brez recepta – OTC (over the counter), katerih je bilo prodanih za cca. 80 milijard USD, generiki s prodajo cca. 40 milijard USD ter biotehnoški proizvodi, katerih prodaja je iz leta v leto v porastu.

Slika 15: Svetovni trg zdravil po sektorjih v milijardah USD



Vir: IMS Health (www.bccresearch.com/editors/B191.html)

Dinamiko razvoja svetovnega farmacevtskega trga lahko spoznamo tudi skozi vrednotenje tržnih pozicij vodilnih svetovnih farmacevtskih podjetij. V svetu je po različnih razpoložljivih podatkih registriranih med 3650 ter 7000 družb, ki se primarno ali sekundarno v svoji dejavnosti ukvarjajo s farmacevtiko (Scrip's 2001 Pharmaceutical Company League Tables, 2001:75).

Tabela 6: Pregled prodaje vodilnih svetovnih farmacevtskih družb v l. 2004

rang	podjetje	država porekla	prodaja v milijardah USD
1	PFIZER	USA	50,896
2	GLAXOSMITHKLINE	Velika Britanija	32,845
3	SANOFI-AVENTIS	Francija	27,434
4	JOHNSON&JOHNSON	USA	24,692
5	MERCK&CO	USA	23,931
6	NOVARTIS	Švica	22,858
7	ASTRAZENECA	Velika Britanija	21,666
8	ROCHE	Švica	17,801
9	BRISTOL-MYERS SQB.	USA	15,614
10	WYETH	USA	14,273
11	ABBOTT	USA	14,239
12	LILLY	USA	12,677
13	AMGEN	USA	10,683
14	TAKEDA	Japonska	8,813
15	BOEHRINGER INGEL	Nemčija	8,334
16	SCHERING PLOUGH	USA	6,793
17	BAYER	Nemčija	6,347
18	SCHERING AG	Nemčija	4,953
19	EISAI	Japonska	4,843
20	TEVA	Izrael	4,336

Vir: IMS World Review, 2005, Table 47, str. 3-28

Svetovni farmacevtski trg je še vedno precej koncentriran po posameznih regijah, podobno kot npr. avtomobilska, letalska oz. računalniška industrija. Med 20 največjimi farmacevtskimi podjetji jih kar 9 izvira iz ZDA, 8 iz Evrope ter 2 z Japonske. Glavni razlog temu je delež izdatkov, ki jih podjetja namenjajo za raziskave in razvoj (tabela 8).

Leta 2004 so največjo rast prodaje zdravil beležila ameriška ter japonska farmacevtska podjetja, vse hitreje pa rastejo tudi evropska. Farmacevtska podjetja s prodorom na tuje trge dosegajo visoke rasti prodaje. V letu 2000 je bilo med 100 največjimi farmacevtskimi podjetji v svetu največ japonskih hitro rastočih podjetij, sledila so ameriška ter evropska farmacevtska podjetja. Danes se rast giblje v prid ameriškim farmacevtskim podjetjem, analitiki pa tudi v prihodnje napovedujejo večjo rast prodaje ameriških farmacevtskih podjetij v primerjavi z ostalimi (The Pharmaceutical Market World Review, 2000, str. 3-49).

V zadnjih letih trg najvišje vrednoti ameriška farmacevtska podjetja. Le-ta so po finančnih kazalcih veliko boljše od ostalih. V letu 2000 je znašala povprečna donosnost kapitala ameriških farmacevtskih podjetij 29,6%, evropskih 15,4% ter japonskih 7% (Shaking of an obsolete image, 2001, str. 20).

Zelo dober pokazatelj velikosti, uspeha ter rasti farmacevtskih podjetij je poleg vrednosti prodaje tudi podatek o tržni kapitalizaciji. V oktobru 2006 so bila med 20 največjimi svetovnimi podjetji po tržni kapitalizaciji vključena kar tri farmacevtska podjetja (tabela 7). Njihova prodaja je znašala cca. 118 milijard USD, vrednost tržne kapitalizacije pa je presegala 545 milijard USD (www.dowjones.com).

Tabela 7: največjih 20 svetovnih družb po vrednosti tržne kapitalizacije dne 30.6.2004

rang	podjetje	država porekla	ekonomski sektor	tržna kapitalizacija v milijardah USD
1	General Electric	ZDA	industrija	337,60
2	Microsoft	ZDA	inform. tehnologija	290,72
3	Exxon Mobil	ZDA	energija	290,44
4	Pfizer	ZDA	farmacija	261,58
5	Citigroup	ZDA	finance	240,47
6	BP PLC	Velika Britanija	energija	192,89
7	Intel	ZDA	tehnologija	178,52
8	Bank of America	ZDA	finance	172,52
9	Johnson&Johnson	ZDA	farmacija	165,35
10	HSBC	Velika Britanija	finance	163,92
11	American International Group	ZDA	finance	163,30
12	Cisco Systems	ZDA	tehnologija	160,25
13	Vodafone	Velika Britanija	telekomunikacije	149,51
14	International Business Machines	ZDA	tehnologija	148,57
15	Procter&Gamble	ZDA	porabništvo	140,72
16	Wall-Mart	ZDA	porabništvo	139,75
17	Toyota	Japonska	avtomobili	138,34
18	GlaxoSmithKline	Velika Britanija	farmacija	119,81
19	Total S.A.	Francija	energija	117,32
20	Coca-Cola	ZDA	porabništvo	113,06

Vir: Dow Jones Indexes

Izdatki za raziskave in razvoj 10 *vodilnih farmacevtskih podjetij so v letu 2004 znašali cca. 50 milijard USD. Njihovi izdatki za raziskave in razvoj so se v zadnjih desetih letih več kot podvojili in so pogostokrat višji od prodaje večine farmacevtskih podjetij. Danes se ocenjuje, da razvoj novega zdravila ter uspešno lansiranje le-tega na trg stane ogromno denarja (cca. 1 milijarda USD) ter intenzivno delo več kot 12 let številnih strokovnjakov, kar se odraža v končni ceni zdravila na trgu. Primerjava vložkov vodilnih svetovnih farmacevtskih podjetij v raziskave in razvoj kaže, da le-ta v povprečju namenjajo 23.8% vrednosti realizirane letne prodaje. Nekatera visoka specializirana farmacevtska podjetja, ki delujejo na področju biotehnologije ter farmakogenomike, pa namenjajo do 50% vrednosti letne prodaje za raziskave in razvoj. Pričakovati je, da se bo ta delež v prihodnosti še stopnjeval.

Tabela 8: Delež izdatkov za raziskave in razvoj vodilnih svetovnih farmacevtskih družb v l. 2004

rang	podjetje	država porekla	število zaposlenih	izdatki za raziskave in razvoj v milijardah USD
1	Pfizer	ZDA	115,000	7,684
2	Johnson & Johnson	ZDA	109,900	5,203
3	GlaxoSmithKline	Velika Britanija	100,619	5,204
4	Sanofi-Aventis	Francija	96,439	4,927
5	Novartis	Švica	81,392	4,207
6	Hoffmann-La Roche	Švica	64,703	4,098
7	Merck & Co.	ZDA	62,600	4,01
8	AstraZeneca	Velika Britanija	64,200	3,803
9	Abbott Laboratories	ZDA	50,600	1,697
10	Bristol-Myers Squibb	ZDA	43,000	2,5
11	Wyeth	ZDA	51,401	2,461
12	Eli Lilly and Company	ZDA	44,500	2,591
13	Bayer	Nemčija	113,060	1,299
14	Amgen	ZDA	14,400	2,028
15	Boehringer Ingelheim	Nemčija	35,529	1,532
16	Baxter International	ZDA	48,000	0,517
17	Takeda Pharmaceutical Co.	Japonska	14,510	1,285
18	Schering-Plough	ZDA	30,500	1,607
19	Astellas Pharma	Japonska	15,500	1,213
20	Procter & Gamble	ZDA	110,000	1,143

Vir: Top 50 Pharmaceutical Companies, MedAdNews, September 2005

* Vodilna farmacevtska podjetja v svetu so velika multinacionalna inovativna podjetja, imenovana tudi originatorska podjetja, ki vlagajo ogromna sredstva v raziskave in razvoj z namenom zagotavljanja visoke stopnje inventivnosti farmacevtskih izdelkov ter visoki stopnji dodane vrednosti z namenom zadovoljevanja potreb potrošnikov. Novi inventivni farmacevtski proizvodi, ki so rezultat dolgoročnega in zelo dragega raziskovalnega-razvojnega dela jim omogočajo, da v času patentne zaščite, dosegajo zavidljive prodajne rezultate.

Uspešnost vodilnih farmacevtskih podjetij je v veliki meri odvisna od razvoja in števila lansiranih novih zdravilnih učinkovin. Strokovnjaki ocenjujejo, da so za zagotavljanje obstoječe rasti prodaje farmacevtskih podjetij potrebna vsaj tri lansiranja novih zdravilnih učinkovin, da bi si zagotovila vračilo visokih stroškov razvoja ter dolgoročno rast (Managing the innovation gap with M&As, 2000, str. 47).

Ameriška farmacevtska podjetja so v zadnjih letih pri odkrivanju novih zdravilnih učinkovin precej napredovala. Na trgu imajo veliko prodajno uspešnih zdravil, obenem pa razvijajo nove zdravilne učinkovine, ki obetajo velik prodajni potencial. V letu 2001 je bilo v svetu lansiranih 36 novih zdravilnih učinkovin, kar je manj kot leto poprej, in to kljub dejstvu, da se izdatki za raziskave in razvoj iz leta v leto povečujejo. To pomeni, da postajajo raziskave in razvoj novih zdravil vedno dražje, zahtevnejše in kompleksnejše (Scrip's Review of 2000, 2001:23, Scrip's Review of 1999, 2000:18).

Tabela 9: Število novo lansiranih zdravilnih učinkovin v svetu

leto	število novo lansiranih farmacevtskih izdelkov	indeks rasti na preteklo leto
1993	39	12
1994	47	21
1995	39	-17
1996	51	31
1997	47	-8
1998	38	-19
1999	32	-16
2000	43	34
2001	36	-16

Vir: Scrips Review of 1993:34,1994:43,1995:38,1996:45,1997:45,1998:31,1999:28,2000:29, 2001:30

Od novo lansiranih zdravil v letu 2001 jih je bilo 39% prvič lansirano v ZDA, 28% v EU ter 17% na Japonskem. ZDA so v zadnjih letih evidentno prevzele vlogo v inovativnosti na svetovnem farmacevtskem trgu, kar se kaže v skupnem številu registriranih ter novo lansiranih zdravilnih učinkovin. Vzrokov za to je več: visoko konkurenčno ameriško okolje, višja stopnja splošne inovativnosti, prosto oblikovanje cen farmacevtskih izdelkov, doseženi novo tehnološkega znanja, podjetniška vzpodbuda, razvitost strokovnih in menedžerskih znanj, visoka stopnja fleksibilnosti ob pripravljenosti za tveganje.

Med 10 najbolj prodajanimi zdravili v letu 2004 so jih kar 7 lansirala ameriška farmacevtska podjetja. Tržne razsežnosti in pomen posameznega farmacevtskega podjetja v globalnem prostoru dobro ilustrira realizacija njihovih tržnih deležev. Vodilni farmacevtski izdelek Lipitor (atorvastatin) je v letu 2004 sam realiziral več kot 11 milijard USD skupne prodaje oz. 2% tržni delež na svetovnem farmacevtskem trgu. Lipitor je še v začetni fazi svoje življenjske krivulje, v ZDA je patentno zaščiten do 2011, kar pomeni, da bo lahko generiral tudi do 15 milijard USD svetovne prodaje. Prvih 10 vodilnih svetovnih farmacevtskih izdelkov je v letu 2004 realiziralo prodajo cca. 50 milijard USD, kar predstavlja cca. 9% tržni delež na celotnem svetovnem farmacevtskem trgu v l. 2004 (IMS World Review, 2005, str. 2-4).

Tabela 10: Pregled vodilnih svetovnih farmacevtskih izdelkov v letu 2004

rang	preparat	podjetje	prodaja v milijardah USD
1	LIPITOR	Pfizer	11,93
2	ZOCOR	Merck&Co	5,93
3	PLAVIX	Bristol-Myers	4,96
4	NEXIUM	Astrazeneca	4,82
5	ZYPREXA	Lilly	4,80
6	NORVASC	Pfizer	4,80
7	SERETIDE	GlaxoSmithKline	4,66
8	ERYPO	Johnson&Johnson	4,02
9	OGASTRO	Abbot	3,83
10	EFFEXOR	Wyeth	3,73
11	ZOLOFT	Pfizer	3,69
12	CELEBREX	Pfizer	3,53
13	RISPERDAL	Johnson&Johnson	3,46
14	FOSAMAX	Merck&Co	3,19
15	NEURONTIN	Pfizer	3,02

70,37

Vir: IMS World Review, 2005, Table 86, str. 5-12

V iskanju ustrezne strategije na prevladujoče trende v farmacevtski panogi ter na nove tržne pogoje poslovanja farmacevtska podjetja vršijo številne procese, ki imajo cilj optimizirati poslovanje podjetij. Te procese je moč opredeliti kot racionalizacijo celotnega poslovanja, prestrukturiranje poslovnih procesov, različne oblike medsebojnega poslovnega povezovanja ter intenzivno tržno usmeritev. V svetu se danes pojavlja pozitiven trend povezovanja farmacevtskih podjetij z namenom zniževanja stroškov in povečevanja tržnega deleža. Stroški raziskav in razvoja so čedalje večji, pa tudi zahteve na področju registracij zdravil so vedno strožje. Posamezna farmacevtska podjetja jim vedno težje sledijo. To lahko pripelje tudi do propada podjetja, ker le-ta ne more slediti napredku. Z združitvijo (ali pa s kakšnim drugačnim načinom povezovanja) se taka podjetja rešijo najhujšega. Negativno pri tem je, da mnogo ljudi tako rekoč čez noč ostane brez zaposlitve. Velika farmacevtska podjetja vidijo v nakupu manjših, šibkejših farmacevtskih podjetjih dostop do tržišč, kjer imajo ta podjetja že močno razširjeno prodajno in marketinško mrežo, in zmanjšanje konkurence ter povečanje tržnega deleža na celotnem svetovnem farmacevtskem trgu. Tako se velikokrat izkaže, da je prevzem podjetja, ki ima razširjeno prodajno in marketinško mrežo na določenem trgu, najlažji način vstopa na ta trg s svojimi proizvodi. Eden od pomembnih razlogov povezovanja farmacevtskih podjetij je tudi izpolnjevanje pričakovanj lastnikov – delničarjev, ki se kaže v povečani tržni kapitalizaciji podjetij.

Največ evidentiranih povezav je bilo med naslednjimi kategorijami farmacevtskih podjetij:

- inventivno – inventivno farmacevtsko podjetje
- inventivno – specializirano farmacevtsko podjetje
- inventivno – generično farmacevtsko podjetje
- generično – generično farmacevtsko podjetje

Največji kapitalski povezavi in nastanek farmacevtskih podjetij Pfizer ter Glaxo Smithkline je bil glavni razlog, da je vrednost kapitalskih povezav v letu 2000 presegla 350 milijard USD, kar je celo več kot celotna svetovna prodaja zdravil v tem letu, v zadnjih letih pa je vrednost vseh kapitalskih povezav že presegla 500 milijard USD (tabela 11). Tudi v prihodnosti lahko pričakujemo kapitalska povezovanja na različnih nivojih farmacevtske panoge.

Tabela 11: Velike kapitalske povezave v obdobju 2000-2005

leto	podjetje 1	podjetje 2	vrednost posla v milijardah USD	oblika
2000	Celltech	Medeva	3,30	prevzem
2000	Glaxo Wellcome	SmithKline Beecham	168,00	združitev
2000	Monsato	Pharmacia	50,00	združitev
2000	Pfizer	Warner -Lambert	90,00	prevzem
2001	Bristol-Myers-Squib	DuPont Pharmaceuticals	7,80	prevzem
2003	Pfizer	Pharmacia	60,00	združitev
2004	Aventis	Sanofi-Syntelabo	65,00	prevzem
2004	Bayer	Roche	3,00	prevzem
2004	Celltech	UCB Pharma	6,10	prevzem
2005	Alpharma	Actavis	0,81	prevzem
2006	Teva	IVAX	7,40	prevzem
2006	Barr	Pliva	2,20	prevzem

466

Vir: Royal Pharmaceutical Society, informacijski center, marec 2006 ter spletne strani podjetij (www.celltechgroup.com, www.gsk.com, www.pharmacia.com, www.pfizer.com, www.mbs.com, www.en.sanofi-aventis.com, www.bayer.com, www.alpharma.com, www.teva.com, www.barrlabs.com)

2.3.1 Svetovni trg generičnih zdravil

Dualnost ponudbe farmacevtskih izdelkov na svetovnem farmacevtskem trgu sem omenil že pri opredelitvi temeljnih značilnosti farmacevtske panoge, zato bom na kratko predstavil tudi značilnosti svetovnega trga generičnih zdravil. Razlike med generičnimi ter inovativnimi farmacevtskimi podjetji so predvsem z vidika trženja in prodaje, raziskav in razvoja ter regulatorne dejavnosti. Vendar pa je za realno vrednotenje potrebno poudariti, da se omenjena podjetja razlikujejo v osnovnem poslanstvu ter področju delovanja. Bistvena značilnost delovanja inovativnih farmacevtskih družb je zagotavljanje visoke stopnje inventivnosti farmacevtskih izdelkov ter visoke stopnje dodane vrednosti z namenom zadovoljevanja potreb potrošnikov. Čeprav je proces invencije novega farmacevtskega izdelka precej dolgotrajen, rizičen ter drag, pa le-ta skupaj z inovacijo ter marketingom omogoča zasledovanje temeljnega poslanstva – uspešnost poslovnih rezultatov, povečanje rentabilnosti ter zagotavljanje ustreznih tržnih pozicij. Za generična farmacevtska podjetja pa je značilno, da že po svojem osnovnem poslanstvu namenjajo v raziskovalno-razvojne aktivnosti ter tudi za izvajanje marketinško-prodajnih aktivnosti precej manj sredstev kot inovativna farmacevtska podjetja. Plasma generičnih izdelkov ne zahteva veliko vložkov v bazične raziskovalno-razvojne aktivnosti (aktivnosti so usmerjene predvsem v dokazovanje enakosti generičnega zdravila v terapevtskem delovanju v primerjavi z originalnim zdravilom, saj vsebujejo enako aktivno učinkovino) kot tudi v marketinško prodajne aktivnosti (generična farmacevtska podjetja delujejo predvsem tržno regionalno in ne globalno).

Tabela 12: Primerjava inventivnega ter generičnega farmacevtskega izdelka

Značilnosti	Inventivno zdravilo	generično zdravilo
Raziskave in razvoj - aktivnosti	intenzivno, ključno	imitacija, le delno lastne rešitve
registracije	obvezna	obvezna
zaščita intelektualne lastnine	patenti, blagovne znamke	brand generiki, le posamezni patenti
tržna pozicija	monopol (patent)	tržna konkurenca (cenovna)
cenovna politika	visoke cene	nižje cene, konkurenčna ponudba
marketing	intenzivno, ključno	le delno pri brand generikih
strategija	inovacije	sledenje, kopiranje

Vir: Kesič, 2004, str. 51-53

► prodaja in trženje

S trženjsko – prodajnega vidika je razlika med industrijama v tem, da imajo inovativna podjetja v povprečju 25 do 100 zdravil, ki jih praviloma tržijo globalno, z intenzivno marketinško dejavnostjo, generična podjetja pa imajo večji proizvodni asortiment, od 100 do 400 izdelkov. Bistveno manj vlagajo v promocijo le-teh kot inovativna podjetja in so prisotna na trgu večinoma na lokalni in regionalni ravni.

V letu 2004 je bilo prodanih za cca. 40 milijard USD generičnih zdravil, kar predstavlja približno 7 % tržni delež celotnega svetovnega farmacevtskega trga v tem letu. Največji generični farmacevtski trgi so ZDA, kjer je bilo v letu 2004 prodanih za cca. 18,6 milijard USD generičnih zdravil, sledi Evropa s prodajo več kot 10 milijard USD ter Japonska s prodajo cca. 4,4 milijarde USD (Visiongain, 2005).

Generični farmacevtski trg raste hitreje od celotnega farmacevtskega trga. V zadnjih nekaj letih je trg rasel s povprečno letno stopnjo rasti 11%, napovedi o nadaljnji rasti pa kažejo, da bodo generični farmacevtski trgi beležili 12% ali še celo večje stopnje rasti (Strategic Pharma Prognosis Forecast, 2000:43). Tako naj bi v letu 2010 prodaja generičnih zdravil dosegla 90 milijard USD, do leta 2015 pa dosegla več kot 150 milijard USD, kar je v veliki meri povezano z iztekom patentne zaščite trenutno svetovno vodilnih farmacevtskih proizvodov (glej tabelo 14).

Tabela 13: vodilna svetovna generična podjetja v letu 2004

rang	država	proizvajalec	prodaja v milijardah USD
1	Izrael	Teva	4,33
2	Švica	Sandoz	3,4
3	ZDA	Watson	2,3
4	ZDA	Mylan	1,78
5	Nemčija	Hexal	1,66
6	ZDA	IVAX	1,58
7	ZDA	Barr	1,55
8	Kanada	Apotex	1,18
9	Nemčija	Schwarz	1,05
10	Nemčija	Stada	1,02
11	ZDA	Alpharma	0,84
12	Indija	Ranbaxy	0,79
13	Hrvaška	Pliva	0,63

Vir: IMS World Review, 2005, Table 41, str. 3-10

Naslednjih nekaj let bo za svetovni generični farmacevtski trg zelo privlačnih, saj bo potekla patentna zaščita večjemu številu vodilnih farmacevtskih izdelkov. Do leta 2010 bo tako potekla patentna zaščita farmacevtskim izdelkom, ki imajo skupno prodajo več kot 50 milijard USD. To pa pomeni, če bodo generična farmacevtska podjetja dosegla le do 10% tržni delež tega skupnega trga; le-to predstavlja skupaj 5 milijard USD vrednostni prodajni potencial, ki čaka generična farmacevtska podjetja v prihajajočih letih (Wittner, 2003, str. 24).

Tabela 14: najbolj prodajani farmacevtski proizvodi v 2004 ter njihov iztek patenta

proizvod	podjetje	generično ime	prodaja 2004 v milijardah USD	Potek patentne zaščite	
				ZDA	Evropa
Lipitor	Pfizer	Atorvastatin	11,98	2011	2010
Zocor	Merck	Simvastatin	5,93	2003	2006
Plavix	Bristol-Myers	Clopidogrel	4,96	2013	2005
Nexium	AstraZeneca	Esomeprazole	4,82	2009	2005
Zyprexa	Lilly	Olanzapine	4,81	2011	2011
Norvasc	Pfizer	Amlodipine	4,80	2007	2007
Seretide	GlaxoSmithKline	Salmeterol	4,66	2010	2010
Erypo	Johnson&Johnson	Epoetin	4,02	2008	2008
Prevacid	Wyeth	Lansoprazole	4,00	2005	2005
Zoloft	Pfizer	Sertraline	3,69	2005	2006

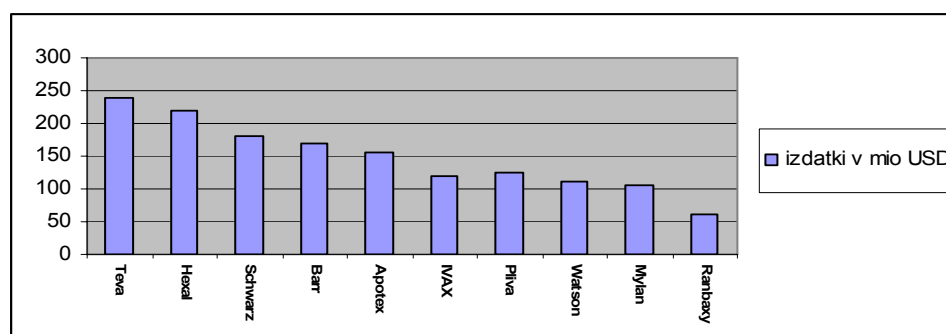
53,67

Vir: Reuters Business Insight

► raziskave in razvoj

Inovativna farmacevtska industrija je usmerjena predvsem v raziskave novih zdravilnih učinkovin. To je dolgotrajen, zahteven, tvegan in relativno nizko produktiven proces, saj razvoj novega zdravila traja več kot 10 let, stane tudi do 1 milijarde USD; za primerjavo: stroški raziskav zdravila za boj proti virusu HIV presegajo 3 milijarde USD, pa zdravila še niso iznašli. Na trgu se kot novo zdravilo pojavi v povprečju ena od 5000 preizkušenih molekul in le vrhunsko inovativno podjetje v najboljšem primeru lansira v enem letu do 3 zdravila z novimi učinkovinami. Pri nenehnem zviševanju stroškov razvoja, kar znižuje donosnost, to pomeni za farmacevtsko industrijo zahtevo, da izbira le najboljše projekte in s tem poveča učinkovitost raziskav in razvoja (Borradaile, 1998, str. 132). Generična farmacevtska podjetja porabijo za razvoj novega generičnega zdravila bistveno manj denarja, in sicer v povprečju 100 milijonov USD in več, kar je 30-krat manj kot izračunano povprečje pri inventivnih farmacevtskih podjetjih. Kljub vsemu pa tudi stroški razvoja generičnega zdravila prav tako stalno naraščajo. Vzroki so v naraščajočih ter strožjih zahtevah za pridobivanje registracij za zdravila ter naraščajoča globalna konkurenca na svetovnem generičnem trgu.

Slika 16: Pregled vlaganj v RR aktivnosti vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v l. 2004



Vir: IMS World Review, 2005, Table 52, str. 3-47

Pregled vložkov v RR aktivnosti posameznih generičnih podjetij kaže, da le-te upoštevajo predvsem obsege prodaje, strateško usmeritev in poslanstvo, investicije ter denarni tok, namenajo v absolutnem znesku precej manjše zneske v primerjavi z inventivnimi farmacevtskimi podjetji.

► regulatorni vidik

Z regulatornega vidika se vloga za registracijo generičnega zdravila od vloge za registracijo originalnega zdravila razlikuje predvsem v manj obsežnem predkliničnem in kliničnem delu, medtem ko se glede zahtevnosti dokumentacije o sami aktivni učinkovini ne razlikujeta. Za registracijo generičnega zdravila je v praktično vseh državah potrebna bioekvivalenčna raziskava, kar pomeni, da imata dva primerjana izdelka enako kvalitativno in kvantitativno sestavo z vidika učinkovine (Irgolič, 2004). Sam postopek registracije generičnega zdravila je časovno in finančno manj zahteven kot registracija originalnega zdravila. Vendar se danes te razlike med generičnimi in inovativnimi farmacevtskimi podjetji v praksi vedno bolj zbrisane, saj so zahteve za kakovost podatkov in dokumentacije že na enako visoki ravni.

3 FARMACEVTSKI TRG RUSKE FEDERACIJE

Farmacevtski trg Ruske federacije je eden najhitreje razvijajočih se trgov. Le-ta predstavlja velik izziv farmacevtskim podjetjem ne samo zaradi same velikosti trga, ampak tudi zaradi vse večjih sredstev namenjenih za porabo farmacevtskih izdelkov. Ruski farmacevtski trg je poleg kitajskega ter indijskega tisti, ki mu vse globalne napovedi napovedujejo galopirajočo rast. V prihodnosti je moč pričakovati, da se bo farmacevtski trg Ruske federacije razvijal in strmo naraščal.

3.1 OSNOVNI STATISTIČNI PODATKI O RUSKI FEDERACIJI

Ruska federacija se po svojem obsegu uvršča med največje države na svetu. Narodnostna sestava države je zelo raznolika, večino prebivalstva tvorijo Rusi. Velikost populacije znaša cca. 143 mio prebivalcev, ki pa se v zadnjih letih strmo zmanjšuje.

Površina: 17.075.400 km²

Populacija: 143,4 milijonov (julij 2005)

Povprečna letna stopnja rasti prebivalstva: - 0,37%

Glavno mesto: Moskva (10,1 milijonov prebivalcev)

Ostala večja mesta: St. Petreburg (4,7 milijonov preb.), Novosibirsk (1,4 milijona), Jekaterinburg (1,3 milijona), Nižni Novgorod (1,3 milijona), Samara, Kazan, Irkutsk, Omsk, Vladivostok

Najpomembnejša pristanišča: Novorosijsk, Vladivostok, Rostov na Donu

Etnična sestava prebivalstva:

Rusi: 83%

Tatari: 4%

Ukrajinci: 3%

Židje: 1%

Ostali: 8%

Starostna struktura:

0-14 let: 20%

15-65 let: 67%

65 in več: 13%

Jezik: ruski

Nacionalna valuta: rubelj

Članstvo v mednarodnih

gospodarskih organizacijah: SND (skupnost neodvisnih držav), MMF (mednarodni denarni sklad), WB (svetovna banka)

Vir: Central Intelligence Agency, Economist Intelligence Unit, Eurostat

Leto 2005 je bilo z makroekonomskega vidika že šesto zaporedno leto rasti po vsesplošni ruski krizi leta 1998. Povprečna letna rast gospodarstva je od leta 1998 znašala 6,4%. Državi je uspelo v veliki meri znižati svojo zunanjo zadolženost ter izboljšati svoj mednarodni finančni položaj. Le-ta se je znižala z 90% BDP-ja na današnjih sprejemljivih 30% BDP-ja. Tudi denarne rezerve so se povečale z 12 milijard USD ob krizi na 180 milijard USD v letu 2005. Navkljub visokim cenam nafte in cenenemu rublju je državi uspelo ohraniti gospodarsko rast, pri tem so ji v veliko pomoč neposredne tuje investicije ter potrošniško usmerjeno povpraševanje.

Tabela 15: Glavni makroekonomski indikatorji 2002 - 2005

	2002	2003	2004	2005
BDP (po tekočih cenah) v milijardah USD	346,5	415,9	581,4	763,6
struktura BDP v %				
- industrija	34,9	35	33,9	37,1
- storitve	59,4	59,8	61,2	57,5
- kmetijstvo	5,7	5,2	4,9	5,4
BDP na prebivalca (po kupni moči) - USD	7.500	8.190	9.800	10.700
letna stopnja rasti BDP v %	4,3	6,2	6,7	6,1
letna stopnja inflacije v %	16,1	13,6	11,5	12,9
letna stopnja nezaposlenosti v %	7,9	8,4	8,3	8,4
rast industrijske proizvodnje v %	3,7	7	6,4	7,6
mednarodne denarne rezerve (zlato) v milijardah USD	47,8	76,9	124,5	182,2
Izvoz FOB (v milijonih USD)	107,2	127,8	162,5	245,8
Uvoz CIF (v milijonih USD)	63,8	74,8	92,91	125,8

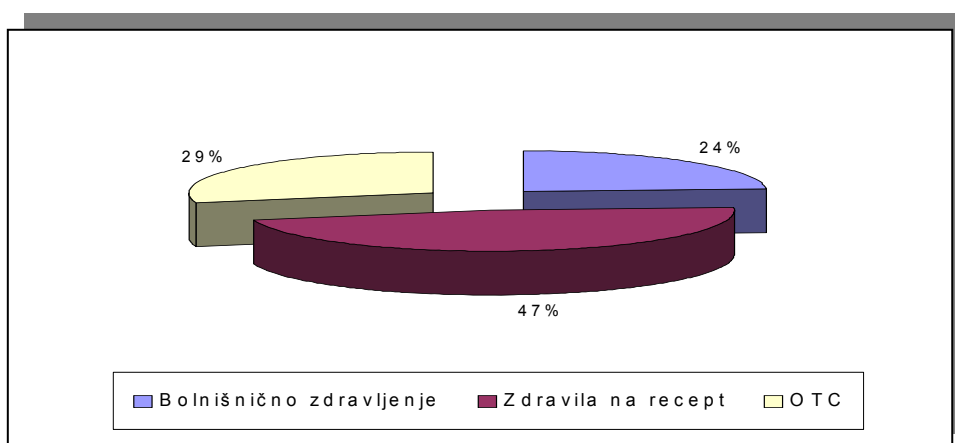
Vir: Central Intelligence Agency, Economist Intelligence Unit, Eurostat

Dosežki gospodarstva Ruske federacije po krizi leta 1998 ter v zadnjih nekaj zaporednih letih so na zavidljivi ravni. Pozitivni trendi v rasti BDP-ja, investicijah, presežkih trgovinske bilance, zniževanju inflacije ter revščine so se nadaljevali tudi v letu 2005. Gospodarska rast temelji tako na visokih cenah nafte in plina kot tudi na stabilni makroekonomski politiki, kar privablja mnoge tuje investicije v državo. Pozitivne trende vsesplošnega gospodarskega razvoja lahko pričakujemo tudi v prihodnosti.

3.2 ZDRAVSTVENI SISTEM V RUSKI FEDERACIJI

Z razpadom bivše Sovjetske zveze se je farmacevtski trg v Ruski federaciji bistveno spremenil. Država je farmacevtsko industrijo poimenovala kot “strateško pomembno”, saj želi, da bi bila vsa nujno potrebna zdravila za prebivalstvo vedno dosegljiva. Na žalost to ni tako. Eden od vzrokov leži v nerazvitem domačem farmacevtskem sektorju, ki je bil za razliko od preostale vzhodne Evrope, bolj kot na proizvodnjo končnih zdravil, skoncentriran na proizvodnjo pomembnih substanc za zdravila in polproizvodov. 20% surovinskega materiala za pridobitev substanc za zdravila je država dobavljala iz Ukrajine. Ta je tudi konzumirala 80% vseh substanc, pridobljenih v Ruski federaciji, in v zameno vrnila 40% vseh svojih proizvedenih končnih zdravil. Z razpadom Sovjetske zveze se je odvisnost farmacevtskega trga Ruske federacije od nekdanjih skupnih republik (Belorusija, Baltiške republike in Ukrajina) na področju zdravil bistveno povečala. Zaradi uvedbe carin ter nacionalnih valut se je končalo obdobje prostega pretoka blaga med republikami in zdravila so se zaradi velikega povpraševanja in zmanjšane ponudbe močno podražila. Danes je proizvodnja zdravil precej nizka; v letu 2004 so domači proizvajalci pokrivali le 17% vseh domačih potreb, ostalih 83% pa predstavlja uvoz (Remedium, 2005, str. 17).

Slika 17: Struktura farmacevtskega tržišča Ruske federacije



Vir: Strachunski, Rozenson, 1999

Zdravstveni sistem Ruske federacije je razdeljen na več administrativnih nivojev:

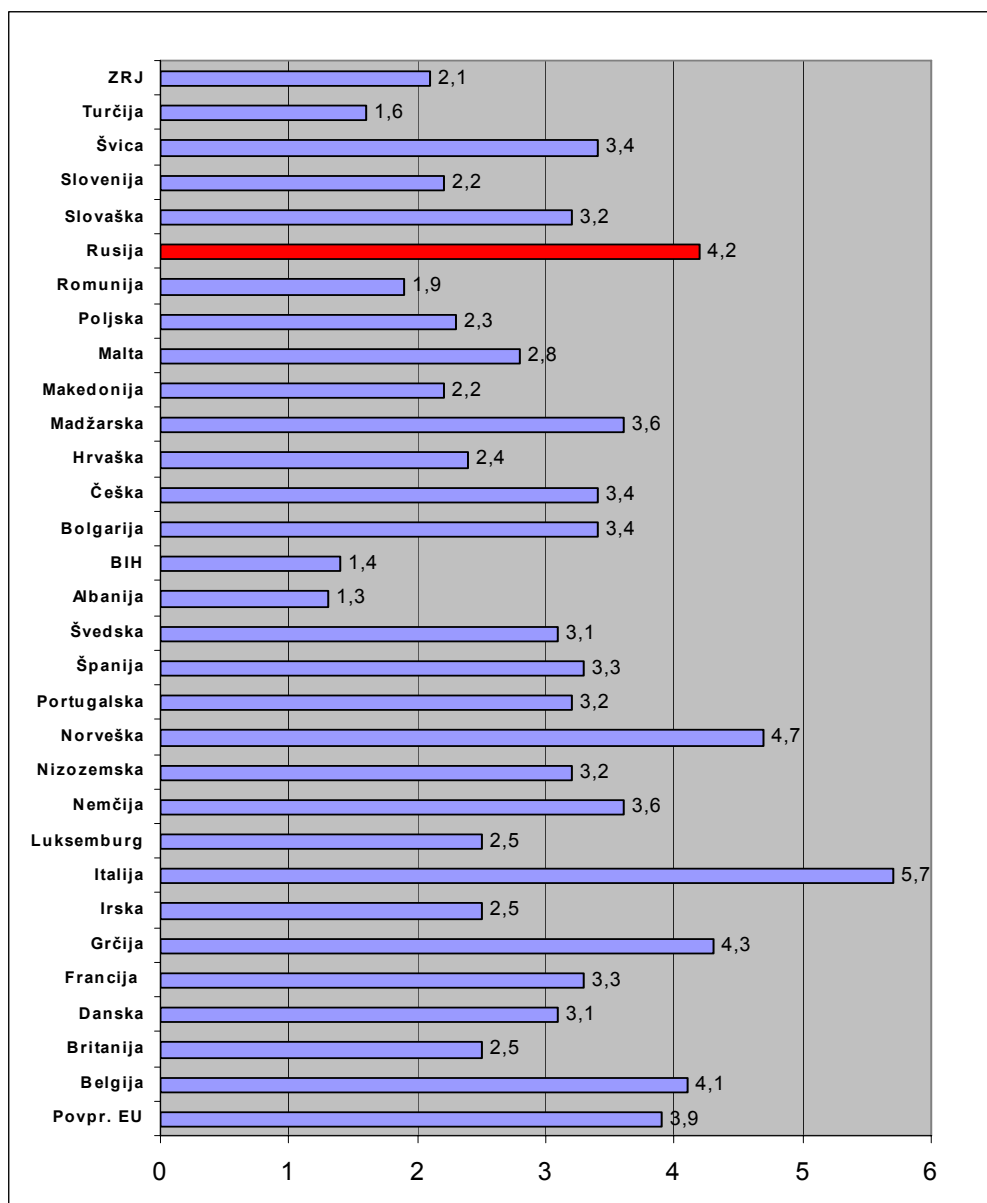
- federalni nivo
- regionalni nivo (zajema 21 republik, 49 okrožij, 11 avtonomnih entitet ter Moskvo in St. Peterburg)
- municipalni (občinski) nivo (zajema okrožja, mesta, naselja, vasi)

Država je razdeljena na okrožja (najnižja administrativna enota), ki so razdeljena na področja. Vsako področje pokriva s polikliniko okoli 30.000 prebivalcev. Osnovno zdravstveno varstvo zagotavljajo pododdelki poliklinik, ki običajno pokrivajo od 1000 do 2000 ljudi. Še manjše zdravstvene enote se nahajajo na podeželju. Bolnice pokrivajo od 20.000 do 150.000 prebivalcev (na nivoju okrožij) in zagotavljajo osnovno medicinsko in kirurško oskrbo,

medtem ko je bolj kompleksna oskrba na voljo v specializiranih klinikah (od 200.000 do 7.000.000 prebivalcev), ki se nahajajo v večjih mestih.

Kakovost zdravstvene oskrbe je še vedno relativno nizka. Bolnišnice in poliklinike se soočajo s pomanjkanjem sredstev, zdravstveno stanje prebivalstva pa se pogoršuje. Vzroki temu so predvsem premalo usposobljenega osebja, pretirana specializacija zdravnikov in seveda pomanjkanje medicinske opreme in zdravil. Zato je ena od prednostnih nalog ministrstva za zdravstvo vzpostavitev mreže splošnih zdravnikov in zagotovitev vsesplošne preskrbljenosti z zdravniki. Po podatkih iz leta 2004 je preskrbljenost z zdravniki na tisoč prebivalcev v Ruski federaciji med višjimi v Evropi. Predvsem pa je še vedno za celoten zdravstveni sistem značilno, da je usmerjen v kurativo in ne v preventivo. Pomanjkanje zdravil je še vedno najbolj pereče v bolj oddaljenih regijah. Pomembno vlogo pri prodaji zdravil imajo zdravniki, saj se v Ruski federaciji več kot 50% zdravil proda na recept.

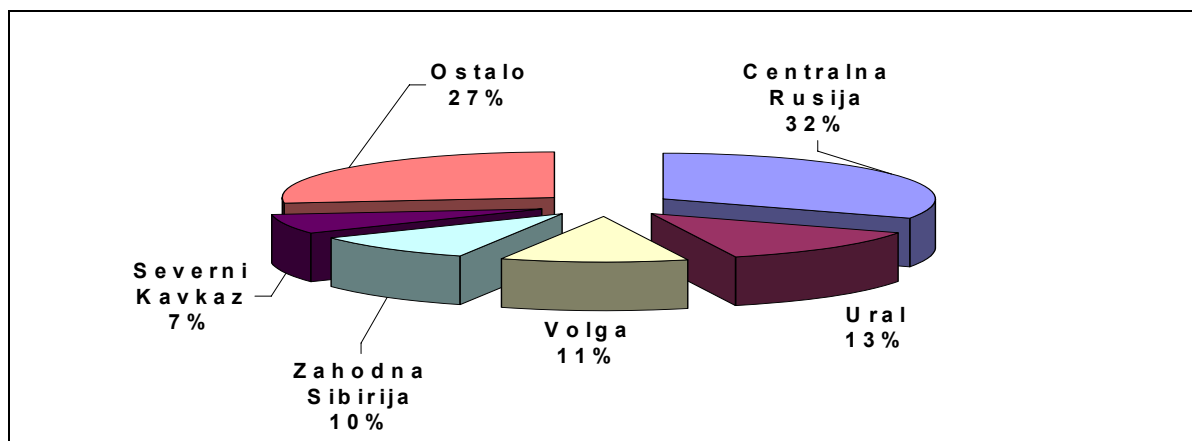
Slika 18: Preskrbljenost z zdravniki po državah – število zdravnikov na 1000 prebivalcev



Vir: Regionalni urad WHO za Evropo

Proračunska sredstva za nakup farmacevtskih proizvodov so še vedno nezadostna. Državni proračunski denar država porabi za nakup vseh cepiv in serumov, zdravil za posebne kategorije državljanov, zdravil za lastne potrebe in državne zdravstvene institucije, vendar je količina tega denarja občutno premajhna navkljub dejstvu, da se proračun za zdravstvo iz leta v leto povečuje in je v letu 2005 že presegel 1 milijardo USD (Remedium, 2005, str. 5).

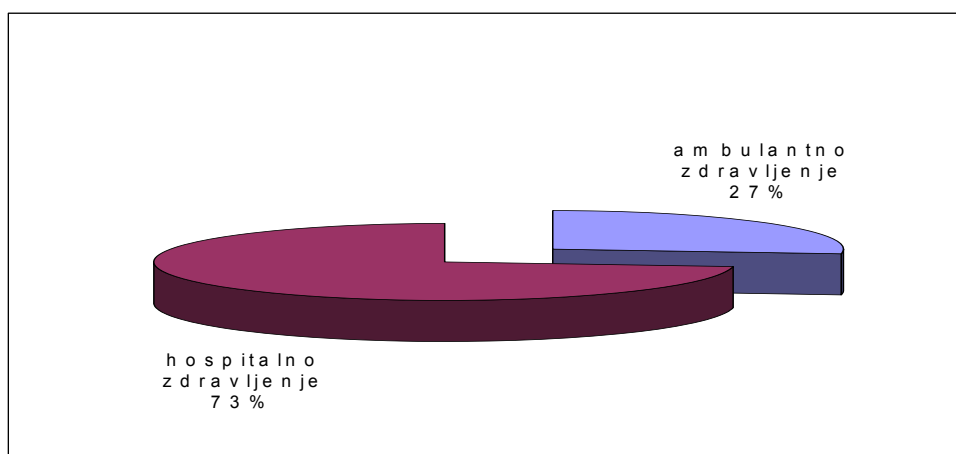
Slika 19: Razporeditev državnih proračunskih sredstev po regijah



Vir: Bachmann, 2004

Kot je razvidno iz zgornjega grafa, največji delež državnih proračunskih sredstev odpade na centralno Rusijo (Moskva z širšo okolico), medtem ko je ostalim regijam namenjeno manj. Glavni delež državnih proračunskih sredstev je namenjen hospitalnemu zdravljenju, le četrtina vseh proračunskih sredstev pa se namenja ambulantnemu zdravljenju (slika 20).

Slika 20: Struktura subvencijskih sredstev namenjena nakupu zdravil



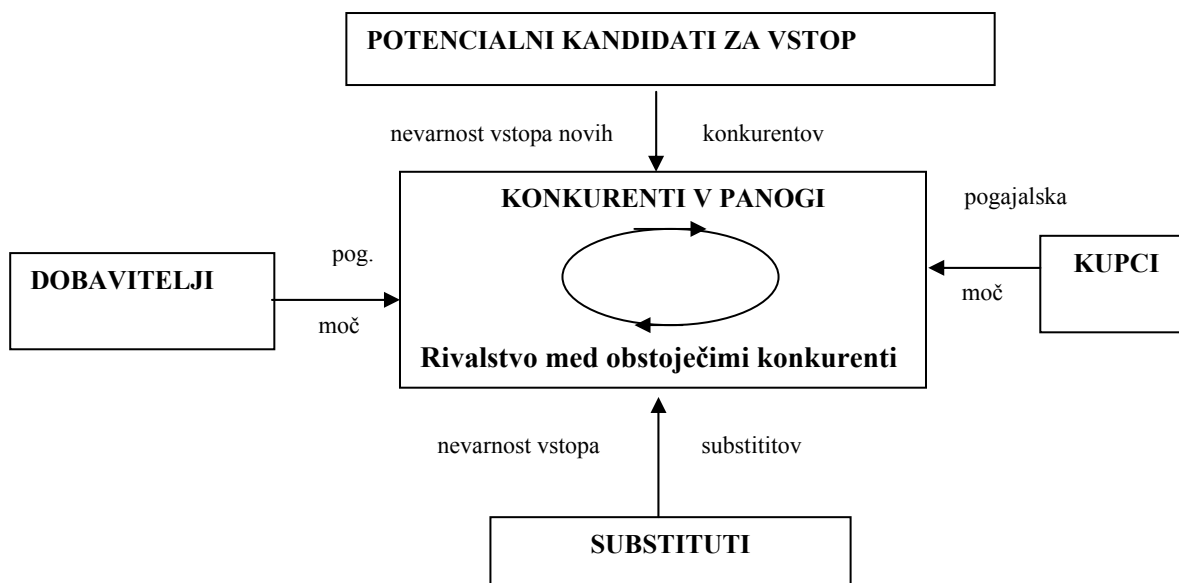
Vir: Bachmann, 2004

3.3 OCENJEVANJE PRIVLAČNOSTI FARMACEVTSKEGA TRGA RUSKE FEDERACIJE

Analiza strukture farmacevtskega trga Ruske federacije nam daje resnične podatke o njegovi privlačnosti in profitabilnosti. Analitični model ocenjevanja privlačnosti panoge oz. posameznega trga je razvil M. Porter. Pri določanju meril konkurenčnosti le-ta preučuje panogo oz. trg tako horizontalno kot vertikalno. Model temelji na petih silah, ki določajo pravila konkuriranja na posameznem trgu (Porter, 1998a, str. 4):

1. rivalstvo med obstoječimi konkurenti na trgu
2. vstopanje novih konkurentov na trg
3. nevarnost substitucije izdelkov
4. pogajalska moč kupcev
5. pogajalska moč dobaviteljev

Slika 21: Porterjev model petih sil



Vir: Porter 1985, str. 5

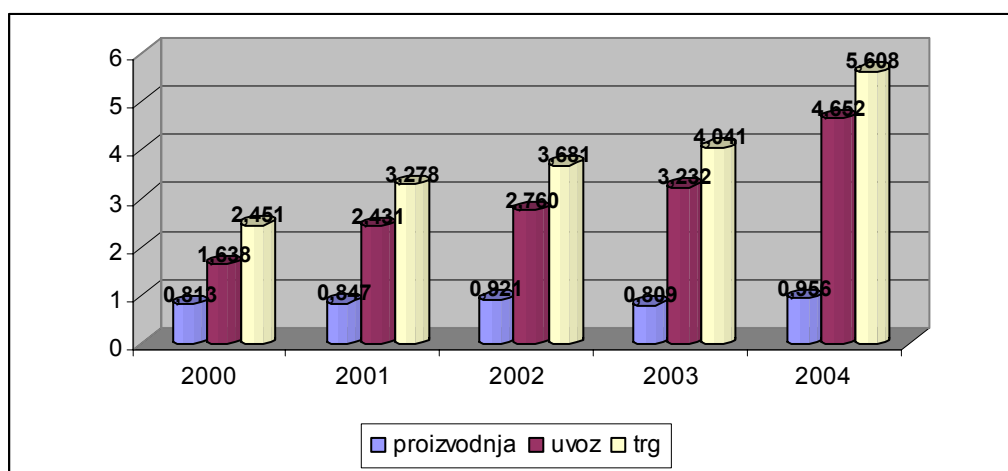
Te silnice privlačnosti posameznega trga vplivajo na cene, stroške in investicije ter s tem tudi na ekonomsko uspešnost. Z ocenjevanjem skupnega delovanja omenjenih sil lahko ugotovljamo konkurenčne prednosti posameznega trga (Porter, 1980. str. 250-270).

V nadaljevanju bom obravnaval dinamiko petih konkurenčnih sil (Porterjev model) ter z njimi skušal razložiti privlačnost farmacevtskega trga Ruske federacije za različna farmacevtska podjetja.

► rivalstvo med obstoječimi konkurenti na farmacevtskem trgu Ruske federacije

Dejavnike rivalstva med konkurenti na farmacevtskem trgu Ruske federacije moramo najprej poiskati v stopnji rasti trga ter v donosnosti za podjetja znotraj farmacevtskega trga. V močno konkurenčnem okolju preživijo le najboljši. Intenzivnost rivalstva med obstoječimi konkurenti na farmacevtskem trgu Ruske federacije se stalno spreminja. Na to vplivajo različne spremembe na trgu, kot so združitve in prevzemi farmacevtskih podjetij, prihod novih podjetij na trg, uporaba različnih poslovnih taktik posameznih podjetij, intenzivnost oglaševanja podjetij, obseg izdatkov za raziskave in razvoj ter cenovna vojna.

Slika 22: Struktura in obseg farmacevtskega trga Ruske federacije v milijardah USD



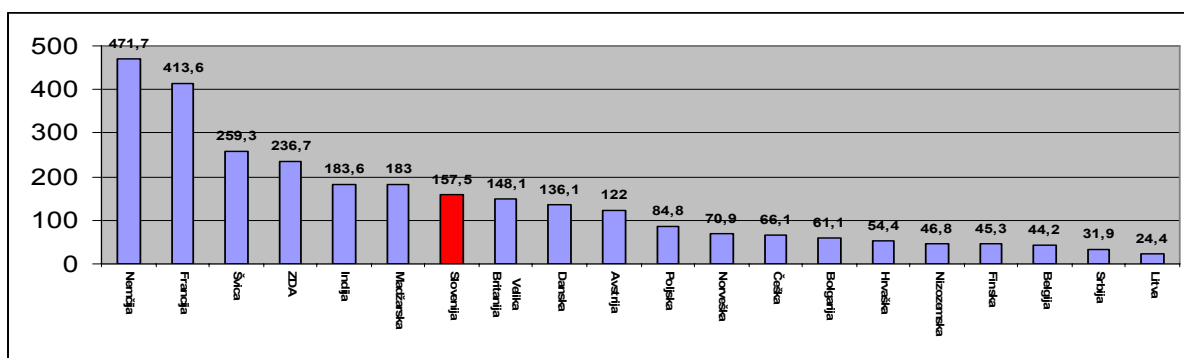
Vir: AIPM-RMBC, 2004

Farmacevtski trg Ruske federacije, izražen v maloprodajnih cenah, je bil po podatkih AIPM-RMBC v letu 2004 ocenjen na 5,6 milijard USD in je v primerjavi s preteklim letom zabeležil 38% rast. Domači proizvajalci farmacevtskih preparatov dosegajo le še 17% tržni delež, 83% delež pa pripada uvoženim preparatom. V zadnjih letih se delež uvoza bistveno povečuje na račun več faktorjev, zlasti nezadovoljive ponudbe farmacevtskih izdelkov, intenzivnega marketinga tujih podjetij ter izboljšanja kupne moči prebivalstva. Uvoz zdravil se je v letu 2004 povečal za 40% glede na prejšnja leta, istočasno se je zmanjšala domača proizvodnja farmacevtskih preparatov, ki je v letu 2004 znašala 956 milijonov USD. Domači proizvajalci izgubljajo konkurenčno tekmo tako v zahtevnejših tržnih segmentih kot v proizvodnji enostavnejših preparatov. Asortiment proizvodov se nenehno povečuje, kljub temu pa še vedno ne zadovolji celotnega povpraševanja prebivalstva po zdravilih.

Poraba sredstev za nakup zdravil na prebivalca je še vedno nizka (cca. 39 USD na prebivalca) in predstavlja le slabih 17% porabe v Evropski Uniji (cca. 220 USD na prebivalca) oz. 13% porabe v ZDA (cca. 300 USD in več na prebivalca). Največji potencial v RF za farmacevtsko industrijo predstavlja presežek povpraševanja nad ponudbo. Povpraševanje naj bi v prihodnosti še naraščalo na račun alokacije državnih sredstev in povečanja realnih plač zaposlenih (Remedium, 2005, str. 17).

Kot sem že omenil, je za celotno domačo proizvodnjo farmacevtskih preparatov značilen trend upadanja. Znižuje se tudi proizvodnja substanc. Domači proizvajalci so povišali cene in s tem postali nekonkurenčni v primerjavi z uvozom. Posledica tega je, da se večina domačih zdravil naredi iz uvoženih substanc. Tudi domača proizvodnja cepiv in serumov ima iste tendence. Zaradi neustreznosti proizvodnih obratov z standardi dobre proizvodne prakse (GMP - good manufacturing practice), le-ti obratujejo le z delno zmogljivostjo. Večina domačih farmacevtskih podjetij je privatiziranih. Preko 150 vrst prodajnih preparatov v Ruski federaciji se proizvaja v kooperacijah z zahodnimi partnerji.

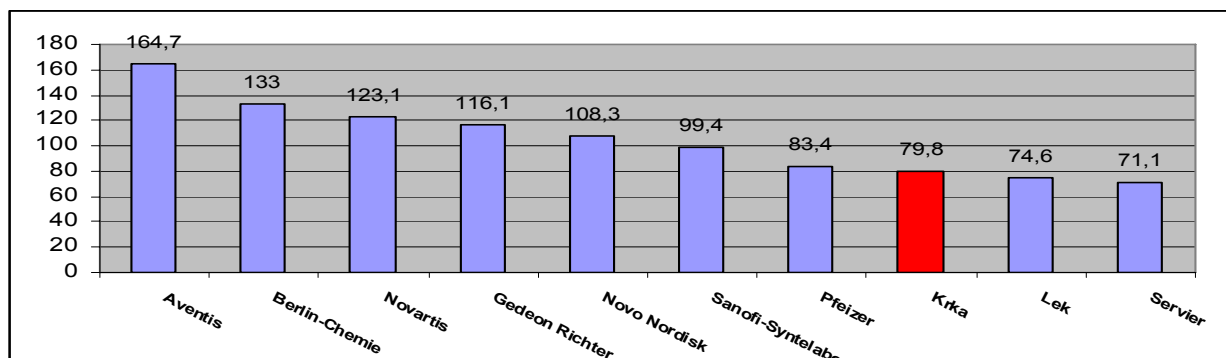
Slika 23: največje države izvoznice farm. izdelkov v Rusko federacijo v letu 2004 v milijonih USD



Vir: Farmacevtski vestnik, 2005, str. 18-19

V letu 2004 je bilo po podatkih Farmacevtskega vestnika (2005, str. 18-19) na farmacevtskem tržišču Ruske federacije prisotnih več kot 700 tujih farmacevtskih podjetij iz več kot 60 držav. Med državami izvoznicami prednjači Nemčija, ki je v omenjenem letu dosegla 15,64% tržni delež v celotnem izvozu. Med 50 največjimi farmacevtskimi podjetji, ki so izvažala v Rusko federacijo, jih kar 9 prihaja iz Nemčije. Največjo rast izvoza je v letu 2004 doseglo podjetje Berlin-Chemie z rastjo več kot 68% v primerjavi s predhodnim letom. Na lestvici največjih farmacevtskih podjetij po obsegu izvoza zaseda 2. mesto. Največji izpad izvoza je zabeležilo podjetje Bayer; v letu 2004 se je njegov obseg izvoza zmanjšal kar za 30% v primerjavi s predhodnim letom. Pomembno mesto na farmacevtskem trgu Ruske federacije ima tudi Slovenija, ki je v letu 2004 izvozila za cca. 157 milijonov USD, podjetje Krka pa sodi med 10 največjih izvoznikov.

Slika 24: največja farm. podjetja po obsegu izvoza v milijonih USD v Rusko federacijo v 1. 2004



Vir: Farmacevtski vestnik, 2005, str. 18-19

V letu 2004 so farmacevtska podjetja porabila več kot 400 milijonov USD za oglaševanje na farmacevtskem tržišču Ruske federacije. Izdatki za oglaševanje se iz leta v leto povečujejo, slednje pa postaja temeljno marketinško orodje pri pospeševanju prodaje. Krka je v lanskem letu za oglaševanje porabila cca. 7,2 milijona USD (glej tabelo 16). V strukturi oglaševanja smo se največ posluževali televizijskega oglaševanja, kateremu smo namenili več kot 90% sredstev, preostala sredstva pa smo porabili za oglaševanje v tiskih. V primerjavi z ostalimi subjekti, ki so prisotni na farmacevtskem tržišču Ruske federacije ter oglašujejo svoje izdelke, so naši izdatki za oglaševanje relativno nizki. Podjetje Berlin-Chemie je v lanskem letu namenilo za oglaševanje največ, več kot 65 milijonov USD. Krka se poslužuje učinkovitega oglaševanja s katerim ob relativno zmernih izdatkih dosega maksimalne učinke. Prepoznavnost Krke in njenih proizvodov je zelo visoka.

Tabela 16: Izdatki za oglaševanje po podjetjih – 2004

podjetje	izdatki za oglaševanje - USD
Evalar	3.006.244,00
Pfizer	3.034.813,00
Materia Medica	3.453.625,00
IVAX	3.489.573,00
Wyeth-Lederle	3.528.115,00
Gedeon Richter	3.618.626,00
Ferrosan	3.939.776,00
Bayer AG	3.972.176,00
ICN Pharmaceuticals	4.151.794,00
MasterLek	4.612.022,00
Nycomed	5.203.177,00
Sagmel	5.736.926,00
Boehringer Ingelheim	5.863.961,00
Sanofi-Synthelabo	5.896.505,00
Unique pharmaceutical laboratories	6.861.940,00
KRKA d.d.	7.222.534,00
Hoffmann La Roche (Roche)	8.031.703,00
Pharmstandard	8.356.992,00
Shreya Life Sciences	8.745.217,00
Lek Pharmaceutical & Chemical C.	9.796.758,00
Ursa	11.060.648,00
Boots Healthcare International	11.897.153,00
Nizhpharm	12.484.283,00
Mars-Russia	13.425.441,00
Ratiopharm	13.615.135,00
Novartis	15.508.254,00
Dirol Cadbury LLC	17.174.736,00
Glaxosmithkline	22.686.258,00
Richard Bittner	37.084.171,00
Berlin-Chemie Menarini Group	65.344.809,00

Vir: Farmaceutski Vestnik, 2005, str.15

► vstopanje novih konkurentov na farmacevtski trg Ruske federacije

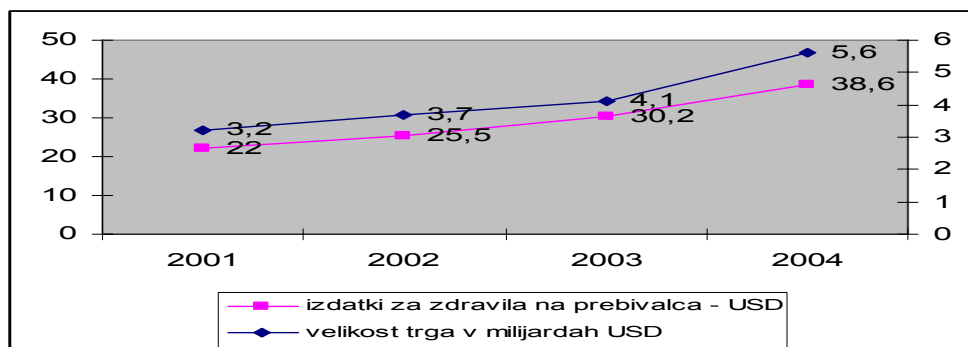
Farmacevtski trg Ruske federacije je zaradi visoke donosnosti zanimiv za številne nove vstopnike. Vendar pa za vstop na farmacevtski trg Ruske federacije obstajajo številne ovire, ki jim številna farmacevtska podjetja niso kos. To so predvsem patentne ovire, ogromna sredstva potrebna za trženje farmacevtskih izdelkov ter ugled podjetja pred strokovno javnostjo (Corstjens, 1991, str. 93).

Popolnoma svoboden vstop na farmacevtski trg Ruske federacije onemogočajo številne patentne ovire. Čas, ki je potreben za registracijo farmacevtskega izdelka, znaša pri ruskih oblasteh do 24 mesecev, celotni stroški registracije pa lahko znašajo do 20.000 USD. Pomemben dejavnik, ki določa farmacevtski trg Ruske federacije, je tudi dejstvo, da ga obvladujejo številni distributerji farmacevtskih proizvodov. Na farmacevtskem tržišču je skupaj prisotnih preko 50 velikih in srednje velikih distributerjev, ki so prisotni v vseh večjih mestih ter regijah. Vstop tujih farmacevtskih podjetij na farmacevtsko tržišče Ruske federacije pa je mogoč le preko distributerjev. Domača proizvodnja farmacevtskih izdelkov ter uvoz farmacevtskih izdelkov sta od leta 2000 dalje v stalnem porastu, zato je vlada uvedla davek na uvoz. Številne strukturne spremembe ter novi reimbursni sistem, ki ga je ruska vlada uvedla s 1.1.2005, pa je na farmacevtski trg Ruske federacije privabil številna tuja farmacevtska podjetja:

- ruska vlada je določila, da morajo vsi farmacevtski proizvodni obrati zadovoljevati standarde dobre proizvodne prakse (GMP);
- vzorci tako domačih kot tujih farmacevtskih izdelkov (zdravil) morajo biti testirani in certificirani, kar omogoča boj s ponaredki;
- farmacevtskim podjetjem, ki imajo nov produktni patent, je omogočena popolna zaščita intelektualne lastnine;
- zakonodaja na področju patentne zaščite se je približala zakonodaji v ostalih, razvitih evropskih državah.

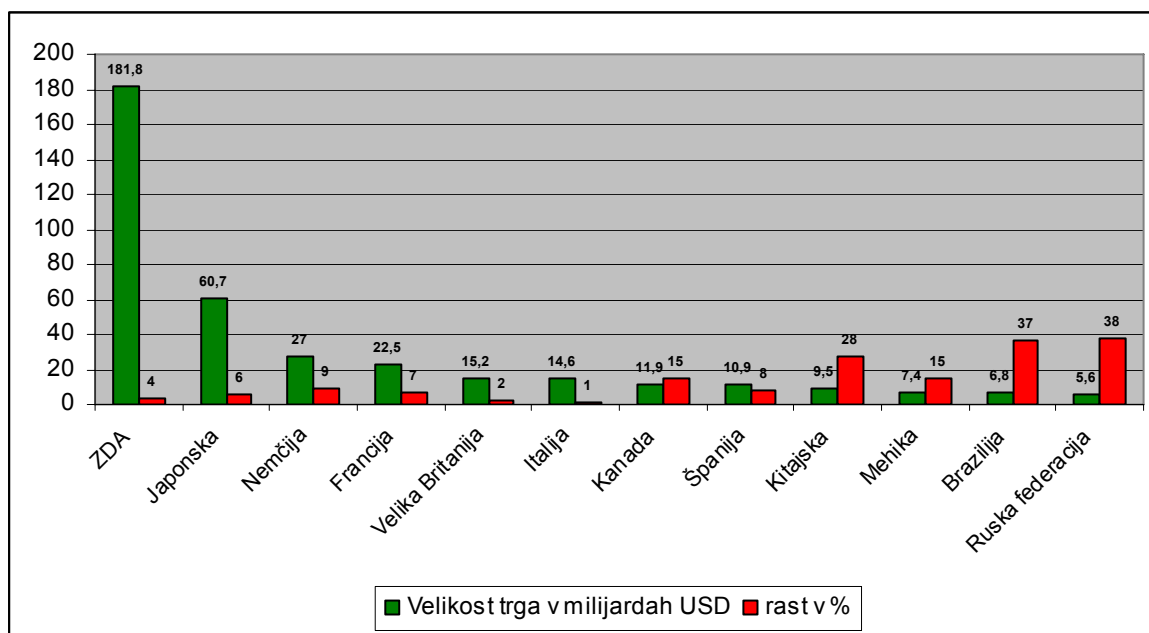
Nevarnost potencialnih novih vstopnikov na farmacevtsko tržišče Ruske federacije se kaže tudi v dejstvu, da je le-to med najbolj hitro rastočimi trgi ter da v prihodnjih letih farmacevtskim podjetjem obeta višje donose kot na ostalih farmacevtskih trgih.

Slika 25: Dinamika razvitja farmacevtskega trga Ruske federacije



Farmacevski trg Ruske federacije sodi med največja farmacevtska tržišča in je v zadnjih nekaj letih rasel s povprečno stopnjo rasti več kot 20%. Podobno dinamiko rasti lahko pričakujemo tudi v bodoče. Poraba zdravil na prebivalca se je v letu 2004 v primerjavi z letom 2000 skoraj podvojila. Zato si številna farmacevtska podjetja prizadevajo vstopiti na farmacevtsko tržišče Ruske federacije čim prej in si zagotoviti ustrezni tržni delež.

Slika 26: Največja farmacevtska tržišča v l. 2004 (prodaja na drobno)



Vir: DSM Group

► nevarnost substitucije izdelkov

Substitut oz. nadomestek je izdelek, ki opravlja enako funkcijo kot izdelek panoge (Porter 1998a, str. 23). Je drugačen izdelek, vendar pri porabniku zadovoljuje isto potrebo (Hunger, 1996, str. 95).

Kupci se pri nakupu farmacevtskih izdelkov največkrat odločajo za izdelke, s katerimi že imajo izkušnje. Odločitev o substitutu je odvisna predvsem od stroškov, ki nastanejo s spremembo izdelka, razmerja med cenami, kakovosti substituta ter nagnjenosti kupcev k substituciji.

Glavno nevarnost substitucije izdelkov na farmacevtskem trgu Ruske federacije predstavljajo zamenjave znotraj inovativnih zdravil, ki se uporabljajo za isto indikacijo, ter seveda generična zdravila z dodano vrednostjo. Število inovativnih zdravil se spričo velikih stroškov ter dolgotrajnosti raziskav in razvoja zmanjšuje. Prav tako je velika večina najbolje prodajanih inovativnih zdravil blizu izteka patentne zaščite. Generična zdravila zaradi stroškovno vse bolj osvečenega okolja vedno bolj pridobivajo pomen.

Tabela 17: Iztek patentne zaščite nekaterih inovativnih zdravil na farmacevtskem trgu Ruske federacije

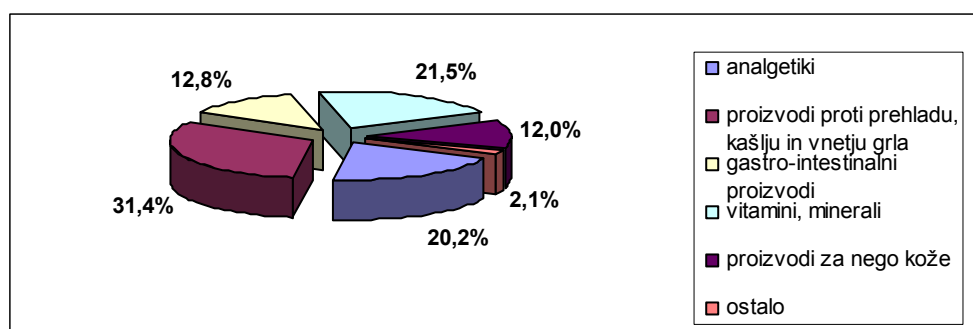
Preparat	Generično ime	Proizvajalec	Potek patenta - RU
Zocor	Simvastatin	MSD	2001
Zyprexa	Olanzapine	Lilly	2011
Norvasc/Istin	Amlodipine	Pfizer	2007
Erypo	Epoietin	Various	2005
Prevacid/Zoton	Lansoprazole	TAP/Wyeth	2005
Nexium	Esomeprazole	Astra Zeneca	2014
Zoloft/Lustral	Sertraline	Pfizer	2000

Vir: Reuters Business Insight

Nevarnost substitucije izdelkov na farmacevtskem trgu Ruske federacije predstavljajo tudi t.i. alternativne oblike zdravljenja (psihoterapija, kiropraktika, vodka...), ki se vse bolj uveljavljajo, ter pestra ponudba izdelkov za samozdravljenje (zdravila brez recepta). Ta zdravila so v uporabljenih odmerkih povsem nenevarna, njihova uporaba pa ne zahteva rednega zdravniškega nadzora. Na splošno za farmacevtski trg Ruske federacije velja, da je nevarnost substitucije izdelkov s t.i. alternativnimi oblikami zdravljenja relativno majhna in s svojim pojavljanjem za farmacevtska podjetja predstavljajo priložnost, da se obnašajo bolj proaktivno.

OTC tržišče (over the counter - zdravila brez recepta) v Ruski federaciji je bilo v letu 2004 ocenjeno na 1,7 milijarde USD in je v primerjavi z letom 2003 doseglo 13% rast. Rast prodaje je posledica velike prodaje zahodnih trgovskih znamk, ki je bila realizirana na podlagi uspešnih, obsežnih marketinških dejavnosti. Preko 75% vseh uvoženih OTC proizvodov je bilo registriranih v tem desetletju (Farmexpert, 2005, str. 17). Največji delež OTC segmenta farmacevtskega trga Ruske federacije predstavljajo proizvodi proti kašlju, prehladu in vnetju grla z 31,4% tržnim deležem, sledijo vitamini in minerali z 21,5% tržnim deležem, analgetiki z 20,2%, gastro-intestinalni z 12,8%, proizvodi za nego kože z 12,0% ter ostali proizvodi z 2,1% tržnim deležem.

Slika 27: Struktura OTC trga v letu 2004



Vir: AIPM RMBC, 2004

► pogajalska moč kupcev

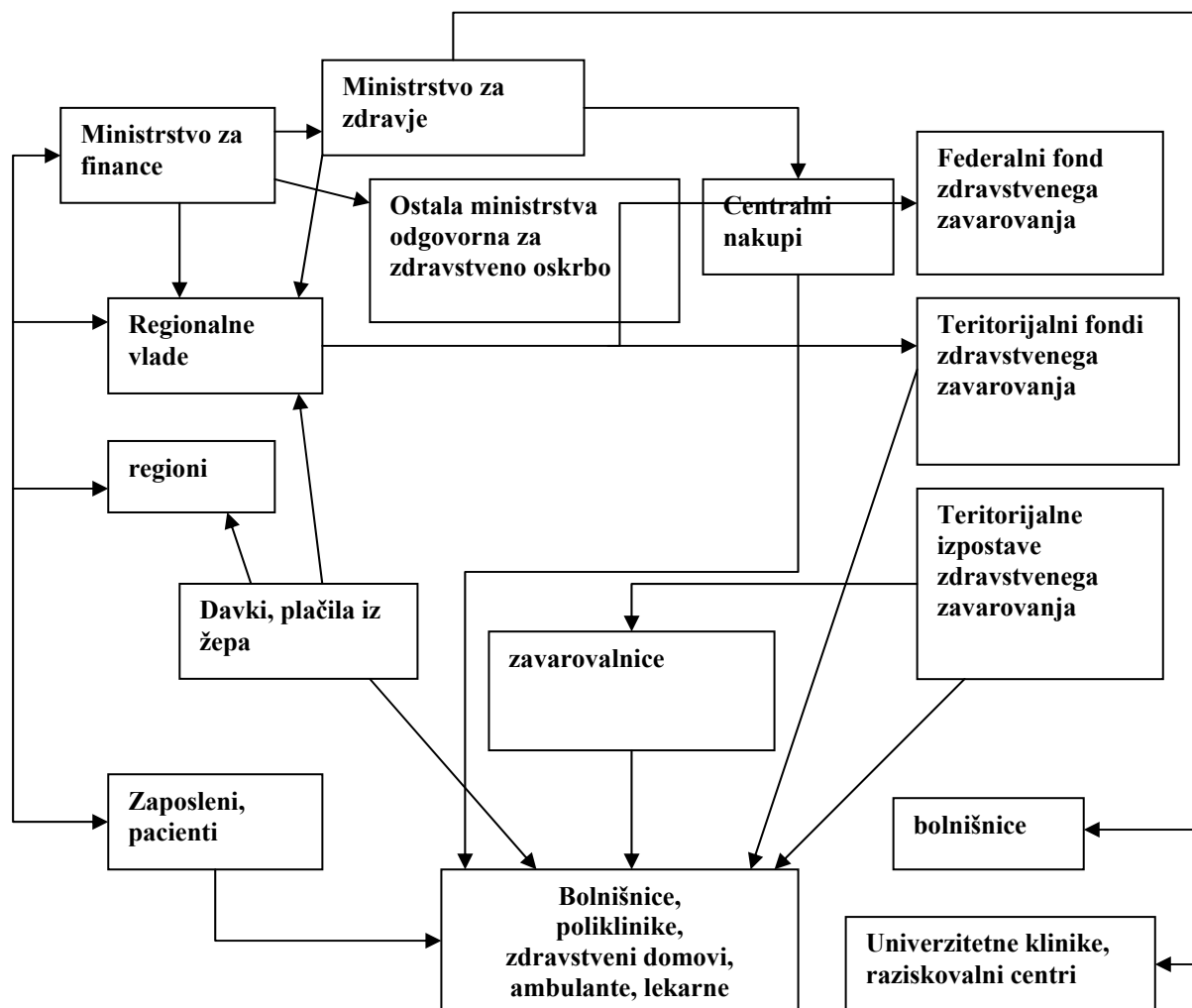
Kompleksnost farmacevtskega trga Ruske federacije je v tem, da resnični kupec zdravila pogosto ni neposredni plačnik tega zdravila. Kupec oz. potrošnik na farmacevtskem trgu je vsak, ki ima kakršno koli vlogo v odločitvenem in/ali nakupnem procesu zdravila (The future of customer focus and customer value in the Pharmaceutical industry, 2001, str. 12).

Število pogajalcev, porabnikov v verigi, ki lahko vpliva na nakup zdravila, narašča. Nekoč so bili to predvsem zdravniki, danes se v proces nakupa vključuje država s svojimi institucijami in plačniki zdravstvenega sistema, farmacevti, združenja bolnikov in bolniki sami (David, 2001, str. 6).

Pogajalska moč kupcev je pri zdravilih precej kompleksna. Kdo je dejanski kupec zdravil, je odvisno od tega, v katero skupino zdravilo spada. Pri zdravilih za samozdravljenje je kupec in plačnik zdravila ista oseba, pri zdravilih na recept pa je kupec lahko:

- zdravnik (Zdravniki so usposobljeni predpisovalci zdravil, katerih pogajalska moč narašča. Danes je na farmacevtskem trgu Ruske federacije za posamezno indikacijo na voljo že veliko število podobno učinkovitih zdravil, skupaj z bogato ponudbo generičnih zdravil z dodano vrednostjo, ki so enako učinkovita, kakovostna in varna. Borba za naklonjenost zdravnikov s strani farmacevtskih podjetij je velika.)
- lekarna (Farmacevt v lekarni zdravilo izda na podlagi predpisanega recepta. Z naraščajočim trendom ponudbe zdravil je farmacevt tudi tisti, ki lahko zdravilo, ki ga je predpisal zdravnik, zamenja z drugim, z liste zamenljivih zdravil. Tudi tukaj vlada velika borba farmacevtskih podjetij za naklonjenost farmacevtov v lekarnah.)
- bolnik (Danes želi bolnik vedno bolj sodelovati pri odločitvi glede zdravila. Je vedno bolj izobražen in vedno bolj spremlja svoje zdravje ter potek zdravljenja. Želi imeti nadzor nad sabo, zdravnikom in zdravstvenim ustanovam pa ne zaupa več na slepo. Sodobnega bolnika zaznamujejo vse večja razpoložljivost informacij, sprememba percepcije zdravstva kot servisne dejavnosti ter vedno večji izdatki za zdravila s strani bolnika.)
- zavarovalnica in vlada (Po razpadu Sovjetske zveze je prišlo na farmacevtskem trgu Ruske federacije do ločitve fonda zdravstvenega varstva iz državnega proračuna ter ustanovitve fondov zdravstvenega zavarovanja-zavarovalnic tako na centralni kot regionalni ravni. Le-te zbirajo sredstva za zdravstveno varstvo državljanov iz državne blagajne, prek sistema obveznega in prostovoljnega zavarovanja ter participacij. Pogajalske moči fondov so zaradi obsega razpoložljivih sredstev močne vendar omejene z zakonodajo).

Slika 28: pretok finančnih sredstev za nakup zdravil v Ruski federaciji



Vir: Computer display model of the Russian federation, WHO Regional Office For Europe, Health Services Management Unit

► pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji lahko vplivajo na farmacevtsko panogo ter ponudbo na farmacevtskem trgu Ruske federacije tako, da farmacevtskim podjetjem zvišajo cene surovin ali pa zmanjšajo njihovo kakovost (Porter, 1998a, str. 23). Dobavitelji lahko svojo pogajalsko moč povečujejo s koncentriranim nastopom, kadar je na razpolago malo substitutov ter kadar so stroški prehoda farmacevtskega podjetja k drugim dobaviteljem visoki. Dobavitelji lahko svojo pogajalsko moč pridobivajo in izgubljajo z integracijami naprej in nazaj v odnosu do kupcev. Pogajalska moč dobaviteljev na farmacevtskem trgu Ruske federacije nima zelo pomembne vloge. Farmacevtska podjetja se temu izogibajo tako, da zagotovijo možnost dobav surovin iz več virov. Farmacevtska podjetja so pri svojem poslovanju vertikalno integrirana in tako dobavitelji niso resna grožnja za poslovanje. Dobava surovin, embalaže ponavadi ni ozko grlo pri razvoju, proizvodnji in trženju zdravil (Corstjens, 1991, str. 92).

3.4 VSTOP PODJETJA KRKA D.D. NA FARMACEVTSKI TRG RUSKE FEDERACIJE

Pozitivni trendi razvoja farmacevtskega trga v Ruski federaciji v zadnjih letih ter ugodne napovedi v prihodnosti so povzročili, da se vse več tujih farmacevtskih podjetij odloča za vstop na farmacevtski trg Ruske federacije, tista, ki pa so že prisotna na trgu, pa so začela razmišljati o novih, dodatnih oblikah svojega delovanja (hčerinska podjetja, proizvodni obrati). V celoti gledano bodo glede na finančne zmogljivosti zdravstva ter sistem zdravstvenega zavarovanja v Ruski federaciji prioriteto še vedno imela generična zdravila visoke kvalitete. Farmacevtska podjetja bodo glede na razvoj farmacevtskega trga, večje kupne moči prebivalstva ter vse večje porabe zdravil še povečevala svoje tržne deleže. Svojo priložnost bodo skušali izkoristiti tudi generični proizvajalci zdravil, med njimi tudi Krka.

3.4.1 Predstavitev podjetja Krka d.d.

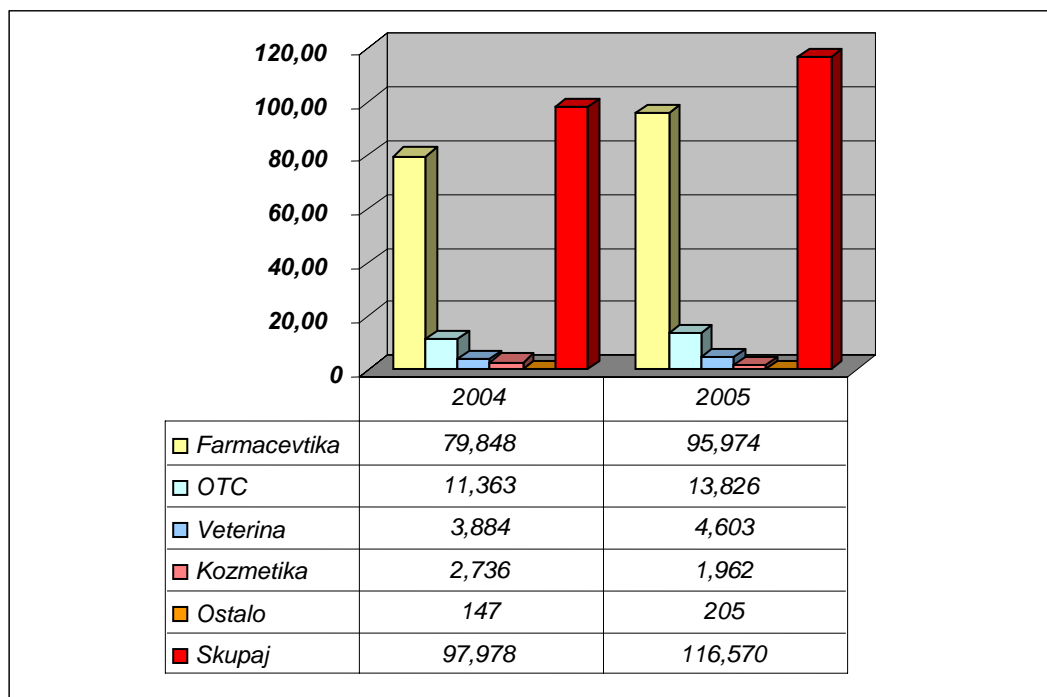
Krka je mednarodno priznано podjetje na področju prodaje humanih zdravil, veterine, OTC proizvodov in kozmetike že od leta 1954. Je eno najbolj uspešnih farmacevtskih podjetij v regiji centralne ter vzhodne Evrope, v letu 2004 je bila uvrščena na 40. mesto po vrednosti tržne kapitalizacije (tabela 18). Temeljna dejavnost podjetja je farmacija, znotraj nje pa zdravila za humano uporabo (zdravila na recept) ter OTC - izdelki za samo zdravljenje (zdravila brez recepta). Ti dve programski skupini beležita v zadnjih letih konstantno rast in skupaj predstavljata 92% celotne vrednostne prodaje Krke (Annual report 2005, Krka - slika 29 in 30).

Tabela 18: Največja farmacevtska podjetja vzhodne Evrope – tržna kapitalizacija v milijardah USD

rang – l. 2004	podjetje	država	tržna kapitalizacija v milijardah USD	cena delnice v USD
29	Gedeon Richter	Madžarska	2,56	137,7
40	Krka	Slovenija	1,53	433,5
38	Zentiva	Češka	1,44	37,8
33	Pliva	Hrvaška	1,09	58,7
91	Egis	Madžarska	0,69	89,3

Vir: Farmacevtski Vestnik, 2005, str. 16-17

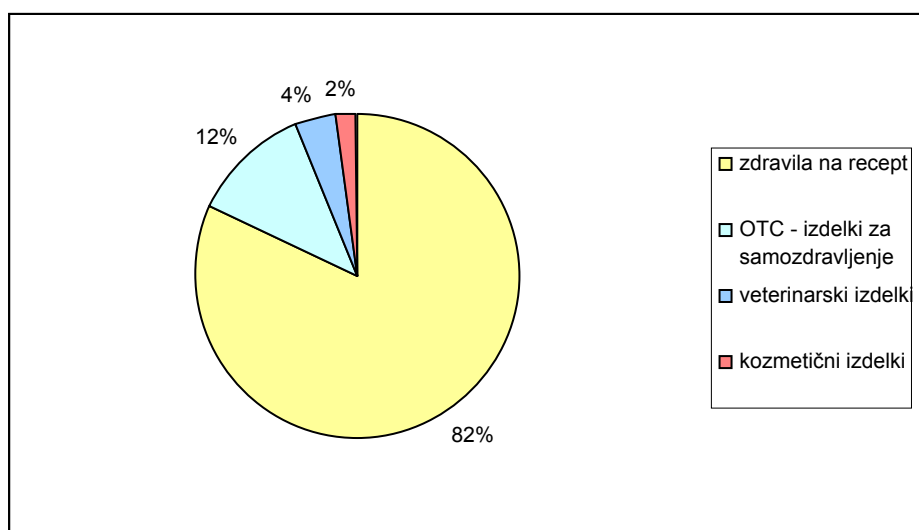
Slika 29: Prodaje Krke po letih v milijardah SIT



Vir: Annual report 2005, Krka

Prodaja podjetja Krka v l. 2005 je znašala 116,6 milijarde SIT kar predstavlja 19% rast v primerjavi s predhodnim letom. V strukturi prodaje največji delež predstavljajo zdravila na recept – 82%, izdelki za samo zdravljenje – 12% ter veterina in kozmetika – skupaj 6%.

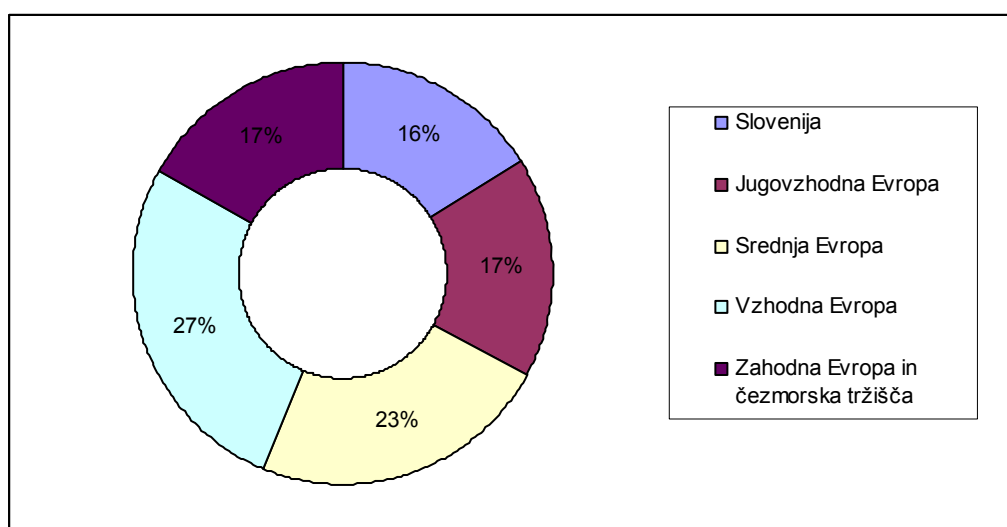
Slika 30: Struktura prodaje Krke po dejavnostih



Vir: Annual report 2005, Krka

Krka je izrazito izvozno usmerjeno podjetje, saj je v letu 2005 v tujini realizirala kar 82% svoje celotne prodaje. Geografsko je že tradicionalno usmerjena na trge centralno vzhodne Evrope. Še posebej je za Krko pomemben farmacevtski trg Ruske federacije, ki ga je družba že v preteklosti ocenila kot strateški trg. Krka v svoji strategiji poudarja pomen njene orientacije na generične trge centralne in vzhodne Evrope ter Evropske unije. Krka pokriva tržišča od Vladivostoka do Dublina, prodaja podjetja pa temelji na petih marketinških stebrih: prvi steber je Slovenija, drugi jugovzhodna Evropa, tretji srednja Evropa, četrti vzhodna Evropa (države nekdanje Sovjetske zveze), peti pa zahodna Evropa, ZDA in ostali svet. Obsežno marketinško mrežo dopolnjujejo tudi podjetja (15) in predstavništva v tujini (31), tako da v skupno 46 enotah uspešno deluje že več kot 1/3 vseh Krkinih sodelavcev. Te skupaj tvorijo poslovno skupino Krka, ki Krki omogoča izvajanje marketinško-prodajnih in tudi drugih poslovnih funkcij v svetovnem tržnem prostoru.

Slika 31: Struktura prodaje Krke po prodajnih stebrih

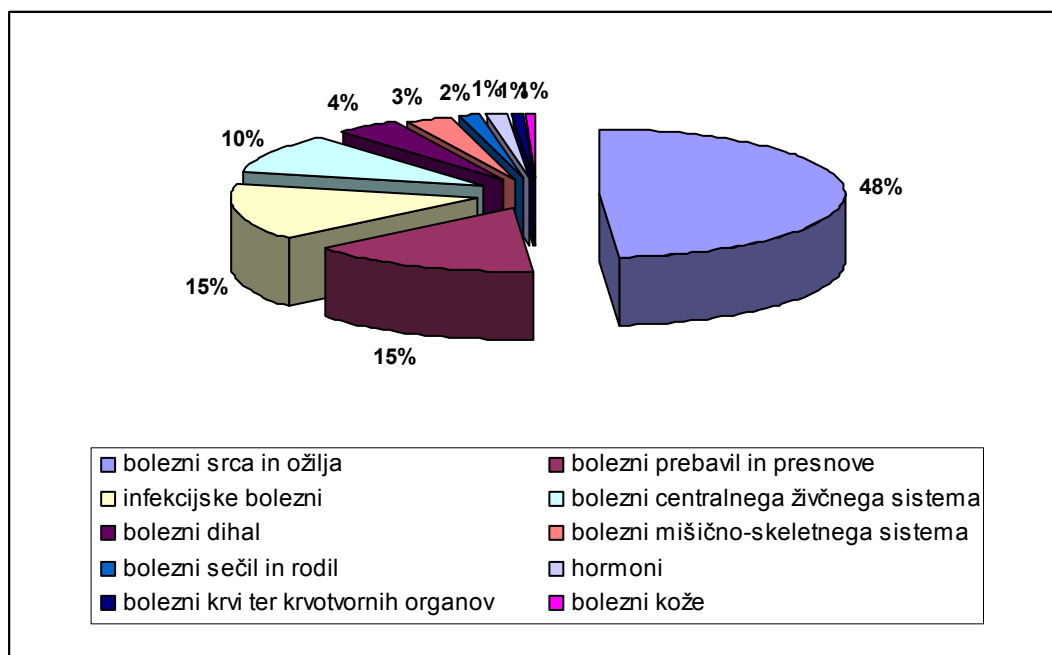


Vir: Annual report 2005, Krka

V republikah bivše Sovjetske zveze (steber vzhodna Evropa) Krka ustvari 27% svojega prihodka – od tega največ v Ruski federaciji in Ukrajini, sledi srednja Evropa ter države jugovzhodne Evrope. Slovenija je po prodaji najmanjši prodajni sektor, vendar je za Krko eden najpomembnejših.

Največjo rast prodaje v letu 2005 je zabeležila farmacevtika, in sicer kar za 21% v primerjavi s predhodnim letom. Povečala se je tudi prodaja izdelkov za samozdravljenje, in sicer za 13%, ter veterinarskih izdelkov za 16%, medtem ko se je prodaja kozmetičnih izdelkov znižala za 30% v primerjavi s predhodnim letom.

Slika 32: Struktura prodaje Krke po terapevtskih skupinah



Vir: Annual report 2005, Krka

Če primerjamo prodajo Krke po indikacijskih skupinah v letu 2005 na farmacevtskem tržišču Ruske federacije lahko ugotovimo, da je glavno terapevtsko strateško področje delovanja podjetja program kardioloških zdravil in zdravil za zdravljenje motenj presnove ter infekcijskih bolezni. Krka je največji delež prodaje dosegla ravno s preparati, ki delujejo na bolezni srca, in sicer več kot polovico celotne prodaje (skupaj kar 63%).

Podjetje Krka v svoji strategiji poudarja pomen uspešnega tržnega nastopa (biti prvi na trgu), ustreznega vodenja ter dolgoročnega partnerstva. Krka vlaga ogromne napore v zagotovitev lastne, stabilne rasti, brez večjih zunanjih prispevkov (akvizicij ali strateških povezovanj). V ta namen je zgradila nove proizvodno-distribucijske zmogljivosti v Sloveniji, na Poljskem, v Ruski federaciji ter na Hrvaškem. Krka želi primarno ostati strateško neodvisna in ne predvideva intenzivnejših lastniških povezovanj s potencialnimi tujimi partnerji.

3.4.2 Ocena internacionalizacije poslovanja podjetja Krka d.d. na farmacevtski trg Ruske federacije

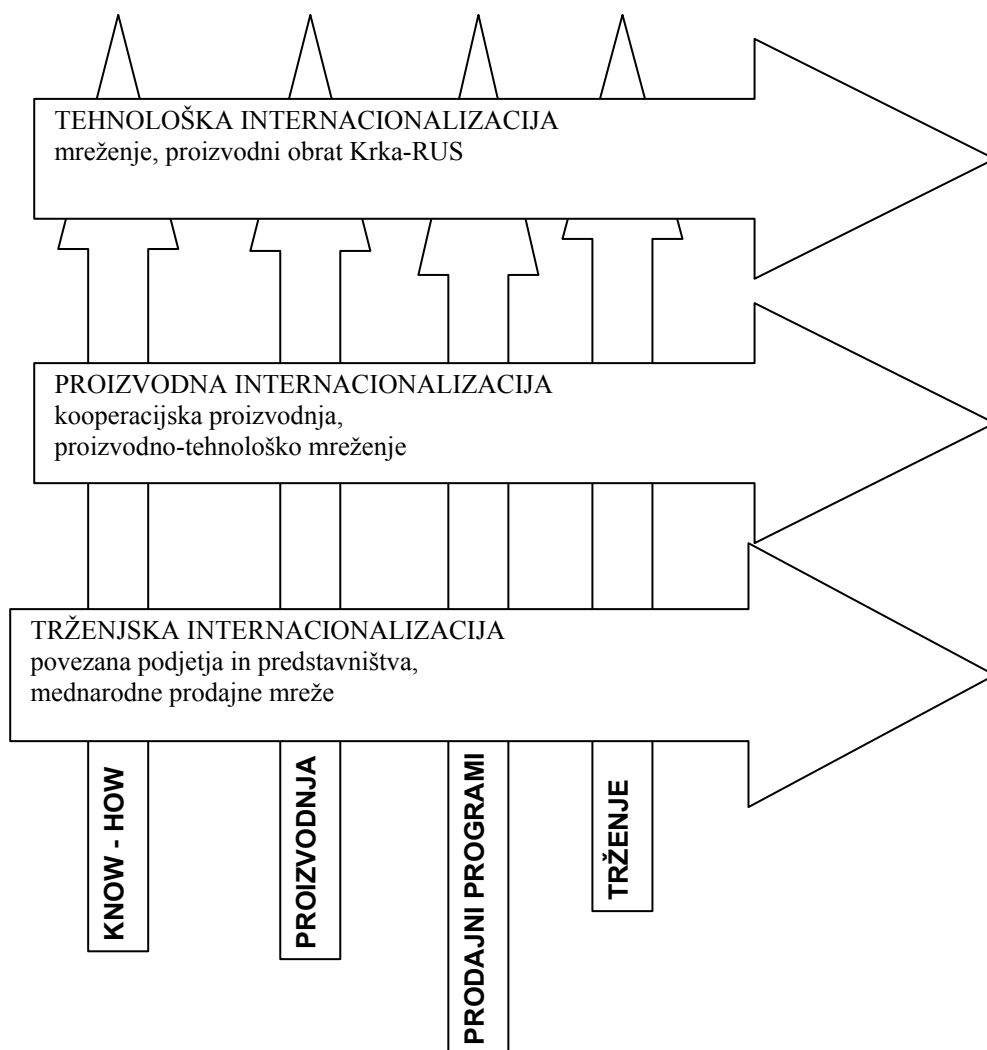
Krka je danes srednje veliko generično farmacevtsko podjetje z več kot 6000 zaposlenimi in več kot 50 let obstoja. Krka se je v tem, za farmacevtsko industrijo kratkem obdobju, zelo hitro razvijala ter širila svoje poslovanje. Življenjska pot Krke se je začela leta 1954, sprva kot farmacevtski laboratorij, dve leti kasneje pa je bilo ustanovljeno podjetje. Z vsega skupaj 9 zaposlenimi si je zastavila smele cilje: izgradnja lastne surovinske baze, prodor na tuje trge ter šolanje domačih strokovnjakov. Kmalu je postala eden vodilnih igralcev na tedanjem jugoslovanskem farmacevtskem trgu. Hitra osvojitvev jugoslovanskega trga ter intenzivna investicijska dejavnost je narekovala širjenje poslovanja po svetu, s poudarkom na vzhodnih trgih ter še posebej na farmacevtskem trgu Ruske federacije.

Krka je navkljub nestabilnim ekonomskim razmeram v Ruski federaciji v 90. letih vztrajala na omenjenem farmacevtskem trgu. Le-to se je izkazalo kot pravilna odločitev. Krka je še okrepila svojo poslovno mrežo na trgu Ruske federacije ter okrepila svoj tržni položaj.

Model tržnega prilagajanja podjetja Krka v procesih globalizacije svetovnega farmacevtskega trga opredeljuje izbiro strategije samostojnega, neodvisnega nadaljnega razvoja družbe s strateško opredelitvijo omejene tržne internacionalizacije podjetja na širšo regijo držav centralno-vzhodne Evrope in še posebej na farmacevtski trg Ruske federacije. Krka poudarja pomen nadaljnje strateške usmeritve na tradicionalni trg Ruske federacije, nima pa močnejših strateških ambicij za povečanje globalne komponente svojega poslovanja. Prednosti usmeritve podjetja na farmacevtski trg Ruske federacije so predvsem možnosti izkoriščanja velikih tržnih potencialov, povečevanje stopnje 'domicilizacije' na omenjenem trgu ter krepitev lokalnih entitet.

Krka se je internacionalizirala na farmacevtsko tržišče Ruske federacije v treh smereh; najpomembnejša ter najobsežnejša je internacionalizacija trženja, ker pa je Krka tudi proizvodno podjetje, se internacionalizira tudi preko proizvodne in tehnološke internacionalizacije.

Slika 33: Strategije internacionalizacije Krke



Vir: lastna ocena

► internacionalizacija trženja

V Krki se funkcija trženja na farmacevtskem tržišču Ruske federacije izvaja v okviru kooperacij, distributerjev ter povezanih notranjih podjetij: podjetje Krka Farma ter podjetje Krka-RUS. Poleg notranjih in povezanih podjetij obstajajo v Krki strateške poslovne enote*, ki so definirane kot programi, ki se prodajajo na trgu na različne načine in po različnih poteh:

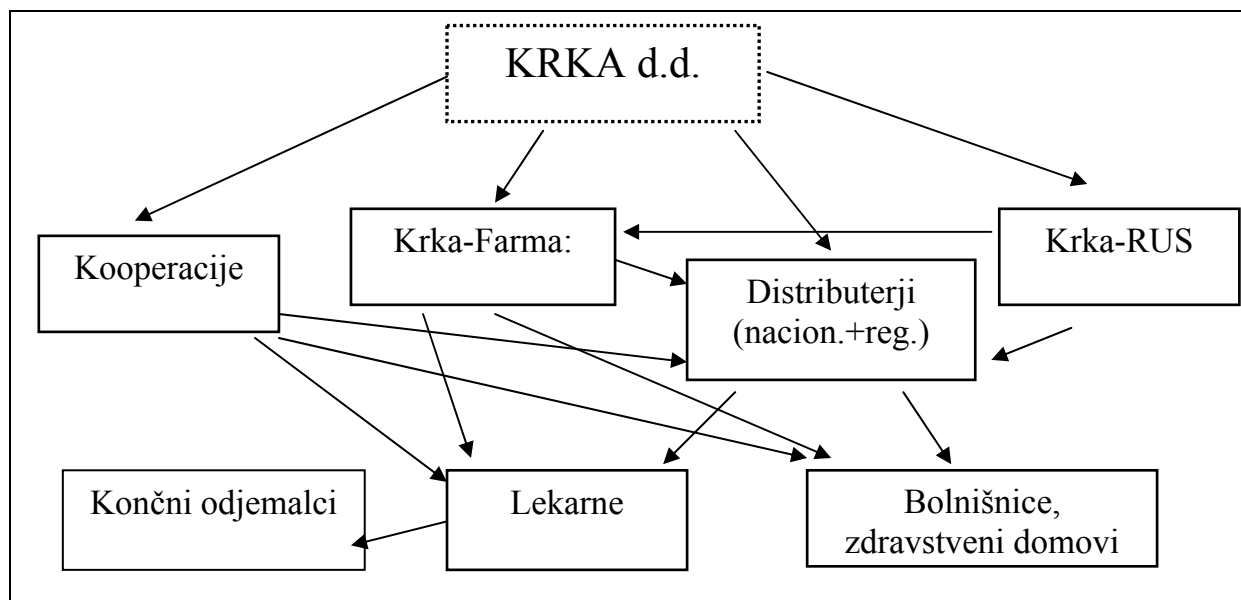
1. zdravila za humano uporabo
2. izdelki za samozdravljenje
3. veterinarski izdelki
4. kozmetični izdelki

*Kotler (1996, str. 70) izpostavlja tri značilnosti strateških poslovnih enot:

1. gre za eno dejavnost ali več sorodnih dejavnosti, ki se lahko načrtujejo ločeno od ostalih dejavnosti
2. ima svoje lastne tekmece
3. ima poslovodjo, ki je odgovoren za strateško načrtovanje in dobiček

Vsak trženjski program ima svojo logiko nastopanja na trgu, vsi skupaj pa zasledujejo temeljno strategijo in poslanstvo podjetja: omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje ter na takšen način utrjevati položaj enega vodilnih farmacevtskih podjetij na farmacevtskem tržišču Ruske federacije.

Slika 34: organizacija trženja Krke na farmacevtskem tržišču Ruske federacije



Vir: lastna ocena

V začetku poslovanja Krke na farmacevtskem trgu Ruske federacije je bila le-ta na stopnji pasivne internacionalizacije. Svoje proizvode je prodajala distributerjem-grosistom ter kooperantom.

Tabela 19: Največji distributerji farmacevtskih proizvodov v l. 2004

RANG	DISTRIBUTER	SEDEŽ	KATEGORIJA				
1	PROTEK	Moskva	nacionalni distributer	8	MORON	Moskva	medregionalni distributer
2	SIA	Moskva	nacionalni distributer	9	INTERKER	Moskva	medregionalni distributer
3	SHREYA	Moskva	nacionalni distributer	10	HELIS-M	Moskva	medregionalni distributer
4	ROSTA	Moskva	nacionalni distributer	11	INTERLIZING	Moskva	medregionalni distributer
5	APTEKA HOLDING	Moskva	nacionalni distributer	12	GENEZIS	St. Petrburg	medregionalni distributer
6	KATREN	Novosibirsk	nacionalni distributer	13	FARMAKOR	Ekaterinburg	regionalni distributer
7	BIOTEK	Moskva	nacionalni distributer	14	AC-BIRO	St. Petrburg	regionalni distributer

Vir: Farmaceutski Vestnik, 2005, str.18

Glede na dinamiko prodaje v distribucijskem sektorju Ruske federacije v letu 2005 lahko zaključimo, da se le-ta razvija po stopinjah zahodnih trgov. To se kaže v prestrukturiranju segmentov trga v korist največjih distributerjev, ki so skoncentrirani v Moskvi, v spremenjeni usmerjenosti regionalnih distributerjev ter stečaju mnogih tistih, ki se niso znali prilagoditi hitrim spremembam trga. Razmejitev med nacionalnimi, medregionalnimi ter regionalnimi distributerji postaja vse bolj očitna. Krka danes posluje le še z največjimi nacionalnimi distributerji.

Preživetje in rast podjetja, še posebej po ekonomskih razmerah v 90. letih, je bilo možno le z intenzivno internacionalizacijo trženja. Internacionalizacija je bila zelo aktivna in jo lahko označimo kot internacionalizacijo s kvantnimi skoki. Strateška odločitev trženjske internacionalizacije je bila usmerjena v ustanovitev povezanih podjetij ter izgradnjo močne prodajne mreže na celotnem teritoriju Ruske federacije (terenski strokovni sodelavci). Krka je za osvajanje trga odpirala predstavništva v večjih mestih (Moskva, St. Peterburg, Ekaterinburg, Rostov na Donu, Novosibirsk, Vladivostok). Takšen način poslovanja je Krki omogočal lažje pokrivanje in obvladovanje mogočnega trga Ruske federacije. Poleg odpiranja podružnic je Krka ustanovila tudi dve lastni povezani podjetji: Krka Farma ter Krka-RUS.

Podjetje *KRKA FARMA d.o.o.* je bilo ustanovljeno meseca marca l. 2000 kot podjetje v 100% lasti KRKE z sedežem v Moskvi. Podjetje je pravna oseba in ima po zakonodaji Ruske federacije popolno gospodarsko samostojnost. Je izključno komercialna organizacija, ki za potrebe Krke zagotavlja njeno prisotnost na farmacevtskem trgu Ruske federacije. Njen glavni namen ustanovitve je nudenje podpore matičnemu podjetju. Blago prodaja za rublje in je že ocarinjeno. Sodeluje tudi z vsemi ostalimi subjekti na trgu, ki iz različnih razlogov ne želijo poslovati neposredno z matičnim podjetjem ter raje kupujejo blago za rublje. Poleg tega opravlja še mnoge ostale funkcije:

- raziskave tržišča
- izvajanje promocije
- svetovanje, izobraževanje in ostale dopolnilne aktivnosti

Podjetje oz. tovarna Krka-RUS d.o.o. je bilo ustanovljeno meseca septembra l. 2003 prav tako kot podjetje v 100% lasti Krke z sedežem v Istri (podmoskovje). Za gradnjo nove sodobne tovarne za proizvodnjo zdravil na farmacevtskem tržišču Ruske federacije so se v Krki odločili na osnovi tržnih raziskav omenjenega trga ter ostalih farmacevtskih trgov nekdanje Sovjetske zveze. Naložba bo Krki omogočala ohranjati mesto med vodilnimi farmacevtskimi podjetji v tem delu sveta, hkrati pa zagotavlja status domačega proizvajalca. Proizvodnja v tej tovarni omogoča nemoteno oskrbo in trženje zdravil tako v matični državi kot na farmacevtskih tržiščih sosednjih držav. Tovarna Krka-Rus je prav gotovo pomemben korak v internacionalizaciji trženja ter v uresničevanju strateških ciljev Krke. V prihodnjih letih Krka načrtuje, da bo poleg proizvodnih in skladiščnih zmogljivosti v Ruski federaciji sledila tudi izgradnja novega razvojnega centra. V njem bodo zaposleni ruski strokovnjaki, ki bodo razvijali nove izdelke.

► internacionalizacija proizvodnje

Tržna orientacija Krke pomeni tudi prestrukturiranje samega proizvodnega procesa. V današnjih konkurenčnih razmerah je predpogoj za uspešno udeležbo na farmacevtskem tržišču visokokakovostna, učinkovita in odzivna proizvodnja. Krka internacionalizira svojo proizvodnjo v okviru kooperacijskega sodelovanja ter odpiranju lastnih proizvodnih zmogljivosti v tujini. Konec 90-ih je Krka intenzivno začela razmišljati o izhodni proizvodni internacionalizaciji. Cilj Krke je konkurenčno prilagajanje zahtevam kupcev in farmacevtskim trgov ter na ta način povečanje konkurenčnih prednosti pred drugimi farmacevtskimi podjetji. Doseganje proizvodne konkurenčnosti je možno le s kombinacijo lastnih ter kooperacijskih proizvodnih zmogljivosti.

Proizvodnja se je iz Novega mesta pričela širiti v druge proizvodno-logistične centre po svetu. V zadnjih nekaj letih je Krka na evropskem pohodu; odprla je lastne proizvodno-distribucijske centre na Poljskem, v Ruski federaciji ter na Hrvaškem. Leta 2002 je na domačem dvorišču v novomeški Ločni zrasla nova tovarna za proizvodnjo zdravil Notol, kjer danes poteka glavna proizvodna zmogljivost. Poleg tega se zdravila proizvajajo še na lokacijah v Bršljinu, Šentjerneju ter Ljutomeru. Krka torej že dolgo več ni samo slovenska, aktivno se vključuje tudi v proizvodne kooperacije, saj nekateri deli proizvodnje nastajajo v sodelovanju s programi znanih tujih tovarn. Poleg proizvodne kooperacije pa se Krka na farmacevtskem tržišču Ruske federacije poslužuje tudi kooperacij na področju pakiranja izdelkov. Govorimo torej o ekonomski pogodbeni izdelavi. Poleg že omenjenih oblik proizvodne kooperacije pa Krka v prihodnosti razmišlja tudi o prevzemu srednje velikega farmacevtskega podjetja v Evropski uniji.

Bodočnost svojega nadaljnjega razvoja Krka vidi v vertikalni organizaciji proizvodnega procesa. Razumevanje vertikalne integracije je pogoj za razumevanje farmacevtske industrije. Preprosto povedano pomeni, da Krka začne razvoj s proizvodnjo zdravilne učinkovine ter nadaljuje celoten proces vse do razvoja registracijske dokumentacije in seveda končnega zdravila, ki ga lahko trži globalno. Krka je v ta namen investirala v nov obrat kemijske sinteze ter obrat fermentacije v Ločni. Danes je Krka med vodilnimi generičnimi farmacevtskimi

podjetji, ki ima v svojem proizvodnem asortimentu vrsto proizvodov, za katere proizvaja zdravilne učinkovine sama.

Pomen proizvodne internacionalizacije je vse očitnejši. Mrežna internacionalizacija proizvodnih enot je nujna za zadovoljevanje potreb povpraševanja ter nadaljnjo rast podjetja. Sama proizvodnja v Sloveniji ni sposobna zadovoljiti povpraševanja, ki ga diktira farmacevtski trg Ruske federacije. Z odprtjem tovarne Krka-Rus Krka ni samo pridobila dodatne proizvodne kapacitete, temveč si je zagotovila tudi status domačega proizvajalca. To ji omogoča hitrejše odzivanje na spremembe povpraševanja, hitrejšo registracijo izdelka ter izkoriščanje prednosti na področju industrijske lastnine. Krka bo v prihodnje v tovarni Krka-RUS lahko proizvajala proizvode, katerih zaradi patentne zaščite ne bo moč proizvajati v Evropski uniji.

► tehnološka internacionalizacija

Krka se je skozi svojo celotno zgodovino vključevala v mreže tujih poslovnih partnerjev. Tako usmerjena internacionalizacija je pomenila predvsem vključevanje oz. sodelovanje Krke kot licenčnega partnerja-proizvajalca z znanimi tujimi farmacevtskimi podjetji ter obratno številna tuja farmacevtska podjetja so za Krko proizvajala proizvode, Krka pa jih je pod svojim imenom tržila po celem svetu. Krka je postopoma postajala tehnološki partner v mreži tujih farmacevtskih podjetij. Predvsem v 70. in 80. letih je predstavljala most med vzhodom in zahodom. Tako je vse več tehnoloških procesov prihajalo v Krko, v kateri se je posledično krepilo tehnološko znanje.

Krka je v 90. letih sprejela strateško usmeritev v prenos tehnologije ter razvoj lastnih proizvodno-distribucijskih centrov na njenih ključnih trgih (Poljska, Ruska federacija, Hrvaška). Krka prenaša tehnologijo na svoja povezana podjetja v tujini, med drugimi je v letu 2003 odprla tovarno na farmacevtskem trgu Ruske federacije, s tem pa se povečuje produktivnost celotnega farmacevtskega trga Ruske federacije. Prenos tehnologije poteka v skladu z zahtevami s tehničnega ter regulatornega vidika.

Krka je kreator in prejemnik mednarodnih inovacij preko povezav v različne tehnološke aktivnosti. S tem, ko internacionalizira svojo proizvodnjo izven meja, prenaša tudi tehnologijo in tehnološke kapacitete. Prenos tehnologije in tehnoloških znanj, ki jih je pridobila skozi dolgoletno sodelovanje, s pridom izkorišča. Tako je razvila lastne tehnološke postopke za proizvodnjo svojih proizvodov (primer enalapril-a), prav tako pa je z medsebojnim sodelovanjem vzpostavila močne vezi s partnerji. Na ta način se Krka mrežno povezuje in izkorišča prednosti, ki jih prinaša mrežna internacionalizacija.

4 ZAKLJUČEK

Ob vse hitrejših spremembah okolja, izrazitem tehnološkem napredku ter spremenjeni strukturi trgov je internacionalizacija podjetja nujna za njegovo preživetje. Internacionalizacija je večdimenzionalen proces širjenja podjetja v tujino ter se nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Je dinamičen proces, kateremu nujno sledi sprememba stanja podjetja. Vpliva na spremembe tako vizije, ciljev in strategij kot tudi organizacije same.

Internacionalno podjetje je postalo zaščitni znak spreminjajočega se vzorca mednarodnega poslovanja. Internacionalizacija dejavnosti podjetij je na današnji stopnji razvoja nujen proces. S pomočjo internacionalizacije podjetja zagotavljajo svoj obstoj in se razvijajo. Čeprav gre predvsem za postopen proces, globalizacija danes terja krčenje posameznih internacionalizacijskih faz in njihovo preskakovanje. S tem naraščajo tveganja, ker se zmanjša možnost učenja na lastnih izkušnjah. Zato pa se povečuje potreba po sodobnih znanjih in preučevanju izkušenj drugih podjetij, da bi se lahko na podlagi spoznanj razvila lastna strategija podjetja (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 143).

Tudi farmacevtska panoga je z vstopom v 21. stoletje vstopila v poslovno okolje, ki se izredno hitro spreminja. Že desetletja sodi med najbolj donosne gospodarske panoge, vendar pa se sooča s številnimi spreminjajočimi trendi, ki vzbujajo skrb in napovedujejo njeno negotovo prihodnost. Gre za nove izzive podjetij v tej panogi, ki postaja vse bolj kompleksna in nezanesljiva. Ključni elementi poslovanja farmacevtske panoge so raziskovalno-razvojne aktivnosti, načrtovanje novih izdelkov, regulativa v najširšem pomenu (registracije, patentna zaščita, sodni spori) ter izvajanje marketinških aktivnosti. Analiza zunanjega okolja nam kaže, da se panoga sooča s številnimi novimi izzivi. Za farmacevtsko panogo je značilen izredno hiter razvoj znanosti in tehnologije, dinamika panoge pa je zaznamovana tudi s spleti sprememb v ekonomskem, političnem, tehnološkem in socialnem okolju.

Tako kot ostala podjetja v poslovnem svetu, tudi farmacevtska podjetja vseskozi strmijo k nenehni rasti in ekspanziji. Velike spremembe v okolju (draga tehnologija in inovacije, kapitalska intenzivnost proizvodnje, skrajšan življenjski cikel zdravil, močna konkurenca) farmacevtskim podjetjem narekujejo, da se na zahteve prihodnosti odzivajo že danes. Reforme zdravstvenega varstva v večini držav prispevajo k bolj smotni porabi zdravil, patentne pravice najbolj prodajanih zdravil se iztekajo, stroški raziskav in razvoja novih zdravilnih učinkovin pa vse bolj naraščajo. Vse to postavlja farmacevtska podjetja pred številne nove izzive in strateške odločitve. Poslovna uspešnost farmacevtskih podjetij se objektivno verificira samo na trgu. Zato je potrebno imeti v mislih dejstvo, kot trdita Peters in Waterman (2004), da trg ne nagraduje najsposobnejših ali najbolj prizadevnih, temveč tiste, ki so s pravim izdelkom v pravem trenutku na pravem mestu. Zaradi spremenjenih pogojev poslovanja ter naraščajoče globalne konkurenčnosti farmacevtska podjetja vidijo svoj obstoj ter nadaljnji razvoj ravno v internacionalizaciji poslovanja.

Mednarodni farmacevtski trgi postajajo vedno bolj dinamični, zato se tudi oblike mednarodnega poslovanja farmacevtskih podjetij hitro spreminjajo. Večina farmacevtskih podjetij išče izvozne trge med tistimi, ki so jim geografsko ter kulturološko najbližji, saj ti predstavljajo nižjo stopnjo tveganja. Med načini vstopa farmacevtskih podjetij na tuje trge prednjači neposredni izvoz, s katerim se tudi večina podjetij vključuje v proces internacionalizacije poslovanja. Omogoča hiter dostop do tujih trgov, ne zahteva velikih investicij ter omogoča pridobivanje mednarodnih izkušenj. S pridobivanjem mednarodnih izkušenj pa se podjetja širijo tudi v bolj oddaljene države. V svetu se danes soočamo z naraščajočim trendom povezovanja farmacevtskih podjetij z namenom zniževanja stroškov in povečevanja tržnega deleža. To farmacevtskim podjetjem omogoča, da preskočijo nekatere faze v procesu internacionalizacije ter hitreje dostopajo do pozitivnih učinkov.

Z razpadom bivše Sovjetske zveze se je farmacevtska panoga Ruske federacije bistveno spremenila. Navkljub velikim spremembam se po tehnološki in tržni naravnosti uvršča med vodilne gospodarske panoge in je ena najbolj dobičkonosnih panog. Država je farmacevtsko panogo poimenovala "strateško pomembno", saj želi, da bi bila vsa nujno potrebna zdravila za prebivalstvo vedno dosegljiva. Farmacevtski trg Ruske federacije je eden najhitreje razvijajočih se trgov. Le ta predstavlja velik izziv farmacevtskim podjetjem ne samo zaradi same velikosti trga, ampak tudi zaradi vse večjih sredstev, namenjenih za porabo farmacevtskih izdelkov. V prihodnosti je moč pričakovati, da se bo farmacevtski trg Ruske federacije še hitreje razvijal in strmo naraščal. Rast farmacevtskega trga Ruske federacije ter visoka dobičkonosnost podjetij v panogi privablja vedno več tujih farmacevtskih podjetij v Rusko federacijo; tržni deleži podjetij v panogi se posledično neprestano spreminjajo. Svojo priložnost na tem trgu je izkusila tudi Krka.

Krka je danes srednje veliko generično farmacevtsko podjetje z več kot 5500 zaposlenimi in več kot 50-letnim obstojem. Hitra osvojitve domačega farmacevtskega trga ter intenzivna investicijska dejavnost je vzpodbudila širjenje poslovanja po svetu, med drugim tudi na farmacevtski trg Ruske federacije. Pomembna lokacijsko specifična prednost Ruske federacije so poleg cenejše delovne sile tudi sorodnost jezika, kulture, nekoč ekonomsko-političnega sistema ter v preteklosti vzpostavljenih dolgotrajnih poslovnih vezeh. To Krki omogoča, da si je na farmacevtskem trgu Ruske federacije zagotovila ugoden položaj pred tekmeci. V naslednjih letih Krka namerava na farmacevtskem trgu Ruske federacije čim bolje izkoristiti poseben status generika z dodano vrednostjo, na podlagi katerega lahko razvija, proizvaja in trži zdravila, ki so patentno zaščitena na Zahodu, ne pa tudi na Vzhodu. Da bi uspešno konkurirala velikim multinacionalkam in ostala eno vodilnih tujih farmacevtskih podjetij na omenjenem farmacevtskem trgu, Krka sledi zahtevam kupcev in si intenzivno prizadeva zagotoviti status lokalnega podjetja, kar bo še povečalo njeno prilagodljivost poslovanja.

Dosežke internacionalizacije Krke je moč strniti v treh točkah:

- Krka je zgradila veliko poslovno mrežo na vseh pomembnih svetovnih farmacevtskih trgih, kar ji omogoča graditev močne tržne pozicije v očeh dobaviteljev in poslovnih partnerjev. Danes Krka prodaja svoja zdravila v več kot 80 državah sveta.

- Moderna in visoko tehnološko opremljena proizvodnja, organizirana v več državah, je steber, ki omogoča izrabljanje konkurenčnih prednosti Krke kot proizvodnega podjetja.
- Oblikovanje mrež pri trženju Krkinih trženjskih programov v več državah pa pomeni korak naprej v tržni orientiranosti podjetja.

Krkino strategijo internacionalizacije bi lahko označil kot kombinirano strategijo, kjer se prepletajo greenfield investicije (investicije na novo) ter razne strateške zveze (predvsem na področju nabave aktivnih učinkovin) s pomembnimi partnerji, v katerih prevladuje pravilo medsebojnega sodelovanja in zaupanja. S strateškimi partnerstvi Krka želi zmanjšati odvisnost od posameznih partnerjev ter tveganje nastopa na posameznih trgih.

Tako kot ostala farmacevtska podjetja tudi Krka vstopa na farmacevtsko tržišče globalno, a tudi lokalno. V Krki je moč opaziti integracijo obeh strategij. Na eni strani lahko govorimo o različnih tržnih prijemih na trgu, lokalnem obravnavanju konkurence, lokalnem upravljanju sredstev (lokalna strategija), na drugi strani pa Krkina kultura in vrednote omogočajo doseganje visoke stopnje pripadnosti zaposlenih in zavedanje organizacijske kulture (globalna strategija). Lahko pa rečemo, da je v strategiji Krke na farmacevtskem trgu Ruske federacije prisotnih večina elementov lokalne strategije.

Z vstopom na farmacevtski trg Ruske federacije si je Krka zastavila ambiciozne cilje. Danes sodi med 10 največjih farmacevtskih podjetij na tem trgu z razvejano lastno poslovno mrežo. Zaradi specifičnosti farmacevtskega trga Ruske federacije se je Krka internacionalizirala postopoma; v prvi fazi je direktno izvažala, nato odprla podružnico sprva v Moskvi ter kasneje tudi v ostalih mestih, nazadnje pa je sledila tudi investicija v proizvodne zmogljivosti. Postavitev proizvodne lokacije na farmacevtskem trgu Ruske federacije je logično nadaljevanje procesa internacionalizacije Krke na omenjenem trgu. Graditev sistema povezanih podjetij je močna točka Krke. Je jedro stabilnosti in motor dolgoročnega delovanja Krke na farmacevtskem trgu Ruske federacije.

Krki in njeni mreži poslovnih enot v Ruski federaciji se obeta zanimiva prihodnost, ki bo povezana z novimi izzivi v organizaciji poslovanja, informatizaciji, povezovanju ter investicijski dejavnosti. Najpomembnejše investicije so poleg proizvodnega obrata Krka Rus tudi investicije v zaposlene ter njihovo usposobljenost in strokovnost. Ravno odnos zaposlenih ter dobra medsebojna razmerja z vsemi udeleženci prodajnega procesa, vsakodnevno aktivno sodelovanje na trgu ter pravočasno prepoznavanje tržnih priložnosti, so ob ustreznem spremljanju in podpori znotraj podjetja bistvenega pomena za nadaljnjo rast in razvoj Krke na farmacevtskem trgu Ruske federacije. V naslednjem obdobju internacionalizacije mora Krka, če želi še naprej uspešno samostojno poslovati, svoje široko zastavljene aktivnosti še utrditi ter se aktivno vključiti v druge oblike internacionalizacije: skupne naložbe, mešana lastništva, tehnološko-proizvodno mreženje, osamosvojitve povezanih podjetij od popolne odvisnosti od matice.

LITERATURA

1. AHOKANGAS Petri: Internationalization and resources: An analysis of process in Nordic SMSs. Doktorska disertacija. Vaasa : Universitas Wasaensis, 1998. 208 str.
2. ALEXANDER Nicholas: The Retail International Process. *International Marketing Review*, 17(2000), 4/5, str. 334-354.
3. ANDERSEN Oto: On the internationalization of the firm: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(1993), 2, str. 209-231.
4. ANDERSSON Svante: The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(2000), 1, str. 63-93.
5. ANTONČIČ Boštjan, HISRICH Robert D.: An integrative conceptual model. In book: Dana Leo Paul: *Global marketing co-operation and networks*. New York : International Business Press, 2000, str. 17-35.
6. BACHMANN T.: *Russian pharmaceuticals – coming out of the dark ages*. Alfa Capital, Moskva, 1988. 67 str.
7. BAGARI Nevenka: *Recepti v Sloveniji v letu 1999*. Ljubljana : ZZZS, 2000. 15 str.
8. BARTLETT Christoper A., GHOSAL Sumantra: *Transnational Management*. Singapore: McGraw-Hill international editions, 2000. 880 str.
9. BARTLETT Christoper A., GHOSAL Sumantra: *Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. Boston : Irwin Inc., 1992. 914 str.
10. BEDRAČ Janja: *Evropska agencija za ocenjevanje zdravil. Pravna praksa*, št. 1001, 2004. 18 str.
11. BILKEY Warren, TESAR George: The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1977), 1, str. 93-98.
12. BLOMSTERMO Anders, SHARMA D. Deo: *Learning in the Internationalization Process of Firms*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2003, str. 3-40.

13. BORRADAILLE Kathy: The Pharmaceutical industry in the 21st century. London : Reuters Business Insight, 1998. 187 str.
14. BUCKLEY Peter J., GHUARY Pervez: The internationalization of the Firm. London : The Dryden Press, 1994. 371 str.
15. BUCKLEY Peter J., PASS C.L., PRESCOTT Kate: The Internationalization of Service Firms: A Comparison with the Manufacturing Sector. Scandinavian International Business Review, 1(1992), 1, str. 39-65.
16. CALOF Jonathan, BEAMISH Paul W.: Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. International Business Review, 4(1995), 2, str. 115-131.
17. CAVUSGIL Tamer S.: The internationalization process of the firm. European Research, 8(1980), 6, str. 273-281.
18. CONTRACTOR, F. J. , KUNDU, K.S., HSU, C.C.: A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. Journal of International Business Studies, 34(2003), 1, str. 5-18.
19. CORSTJENS Marcel: Marketing Strategy in the Pharmaceutical Industry. London : Chapman Hall, 1991. 243 str.
20. ČESEN Tina, JAKLIČ Marko: Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev. Naše gospodarstvo – revija za aktualna gospodarska vprašanja, Maribor, 1996, str. 111-125.
21. DAVID Chris: Marketing to the consumer: Perspectives from pharmaceutical industry. Marketing Health Service, 21(2001), 1, str. 4-11.
22. DENISOVA Marija: Tendence razvoja farmacevtskega tržišča Ruske federacije. Moskva : Remedium, 2005, str. 16-23.
23. DRUCKER Peter F.: Managing in Turbulent Times. New York : Harper & Row Publishers, 1980. 239 str.
24. DUNN Christopher: Generic Medicines. London: PBJ Publications, 1995. 311 str.
25. DUNNING H. John: Multinational Enterprises and the Global Economy. Workingham : Addison-Wesley Publishers Ltd., 1993. 687 str.

26. DUNNING John H.: Multinational Enterprises and the Globalization of Innovatory capacity. *Research Policy*, 23(2004), str. 67-89.
27. FARELL Diana: Beyond Off shoring: Access Your Company's Global Potential. *Harvard Business Review*, 2004, str. 337-360.
28. FLETCHER Richard: A Holistic Approach to Internationalization. *International Business Review*, 10(2001), 1, str. 25-49.
29. FORSGREN Mats: *Managing the Internationalization Process: The Swedish case.* London : Routledge, 1989. 114 str.
30. FRANCK G. Richard: Government Commitment and regulation of prescription drugs. *Health Affairs*, 22(2003), 3, str. 46-52.
31. GANKEMA Harold G. J., SNUIF Henoch R., ZWART Peter S.: The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(2000), 4, str. 15-27.
32. GILROY Bernard Michael: *Networking in multinational enterprises: The importance of strategic alliances.* Columbia : University of South Carolina Pres, 1993. 228 str.
33. HARZING, Anne-Wil: An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghosal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31(2000), 1, str. 101-120.
34. HOLLENSSEN Svend: *Global Marketing: A Market – Responsive Approach.* London : Prentice Hall, 1998. 604 str.
35. HOLMER F. Alan: Have pharmaceutical companies been unfair to American Consumers? No: what U.S. consumer have to pay for medicines is far outweighed by the lives saved and extended by new drugs coming from R&D pipeline. (Symposium). *Insight on the News*, avgust 2003. (URL: http://www.findarticles.com/cf_0/m157a/2003_August_19/106712637), 2006.
36. HUNGER J. David, WHEELLEN L. Thomas: *Strategic Management.* Reading, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1996. 440 str.
37. IRGOLIČ N.: Inovativna in generična zdravila. *Glasilo Zdravniške Zbornice Slovenije*, 12(2004), 1, str. 67-69.

38. JAKLIČ Andreja, SVETLIČIČ Marjan: Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2005. 157 str.
39. JAKLIČ M.: Strateško usmerjanje gospodarstva. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1994. 181 str.
40. JAKLIČ M.: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta., 1999. 353 str.
41. JAKLIČ M.: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002, str. 178-353.
42. JOHANSON Jan, MATTSON Lars-Gunnar: Internationalization in industrial systems – a network approach. Strategies in Global Competition. In book: Buckley Peter J., Ghuary Pervez N.: The internationalization of the firm: A reader. London : Academic Press, 1993, str. 302-322.
43. JOHANSON Jan, VAHLNE Jan-Erik: The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8(1977), 1, str. 23-32.
44. JOHANSON Jan, WAHLNE Jan-Erik: The mechanism of internationalization. International Marketing Review, 7(1990), 4, str. 11-24.
45. KENDALL Vivienne: Public Health Policy and Pharmaceuticals. EPLC Pharma Law Report, London, 1995, 16, str. 42.
46. KESIČ Dragan: Model tržnega prilagajanja farmacevtskih družb iz tranzicijskih držav v procesu globalizacije trga. Doktorska disertacija. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 2004. 255 str.
47. KOTLER Philip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
48. KOTLER Philip: Marketing Management: analysis, planning, implementation and control. London : Prentice Hall, 1997. 789 str.
49. KURATKO D.F., Hodgets R. M.: Entrepreneurship. 3rd Edition. Forth Worth : Dryden Press, 1995. 748 str.

50. LALL S.: Learning from the Asian Tigers: Studies in Technology and Industrial Policy. London : Mcmillian Press, 1996, 256 str.
51. LEHTINEN Uolevi, PENTTINEN Heli: Definition of the internationalization of the firm. In book: Lehtinen Uolevi, Seristoe Hannu: Perspectives on internationalization. Helsinki : Helsinki School of Economics and Business Administration, 1999, str. 3-19.
52. LEONIDAU Leonidas C.: Export barriers: Non-exporter's perceptions. International Marketing Review, 12(1995), 1, str. 4-25.
53. LEONIDAU Leonidas C.: Export stimulation: A Non-exporter's perceptions. European Journal of Marketing, 29(1995), 8, str. 18-36.
54. LU Jane W, BEAMISH Paul: The internationalization and performance of SMEs. Strategic Management Journal, 22(2001), 6/7, str. 565-586.
55. MAKOVEC-BRENČIČ Maja, HRASTELJ Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483. str.
56. MATKO Milena: Celovita ocena Krke, tovarne zdravil, d.d.. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 143 str.
57. MCDOUGALL Philips et al.: The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. Strategic Management Journal, 15(1994), 7, str. 537-554.
58. MELIN Leif: Internationalization as a Strategy Process. Strategic Management Journal, 13(1992), str. 99-118.
59. MEREDITH P. A.: Generic Drugs. Therapeutic Equivalence. PubMed, 4(1996), 15, str. 233-242.
60. MIGOM Chris: Klinično preizkušanje novih terapevtskih indikacij za inhibitorje privzema serotonina. Farmaceutski vestnik, Ljubljana, maj 2000, str. 224-226.
61. PETERS T.J., WATERMAN R.H.: In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies. New York : HarperCollins Publishers, 2004. 360 str.

62. PIACHAUD Bianca: Challenges facing pharmaceutical industry. *Contemporary Review*, 280(2002), 1634, str. 152-157.
63. PORTER E. Michael: *Competitive Strategy*. New York : The Free Press, 1980. 396 str.
64. PORTER Michael E.: *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York : The Free Press, 1985. 557 str.
65. PORTER E. Michael: *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press, 1998 a. 396 str.
66. PUHARIČ Krešo: *Gospodarsko pravo z osnovami prava*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 1995. 235 str.
67. RAGGET Tom: *Generic Pharmaceuticals-Implications for the global pharmaceutical industry*. London : Financial Times Business Information, 1994. 124 str.
68. REID Stan D.: The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(1981), 2, str. 101-112.
69. RIAHI-BELKAOUI Ahmed: The effects of the degree of internationalization on firm performance. *International Business Review*, 7(1998), 3, str. 315-321.
70. RICKWOOD Sarah: *Pharmaceutical Pricing - International Strategies*. London : Financial Times Business Enterprise, 1994. 112 str.
71. SLAVNIČ Niko: *Internacionalizacija podjetja kot odločitveni dejavnik pri ustanovitvi hitro rastočih podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 103 str.
72. SMITH Mickey: *Pharmaceutical Marketing – strategy and cases*. New York : Pharmaceutical Products Press, 1991. 245 str.
73. STRACHUNSKI L.S., ROZENSON O.L.: *Pharmacoeconomic Perspectives in Russia*. *Value in Health*, 2(1999), 3, str. 246-248.
74. SUHADOLC Elizabeta: *Generična farmacevtska industrija. Krka v medicini in farmaciji*. Novo mesto : Krka d.d., 1999, 30, str. 5-17.

75. SVETLIČIČ Marjan: Zlate mreže transnacionalnih podjetij. Ljubljana : Delavska enotnost, 1985. 465 str.
76. SVETLIČIČ Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
77. ŠTIMAC Katja: Krka najuspešnejše slovensko podjetje. Utrip Krke, Novo mesto, 1996, 6, 15 str.
78. TAGGART James H.: Coordination and Configuration: Foreign Manufacturing Affiliates in the UK. British Journal of Management, 9(1998), 4, str. 327-339.
79. TROMBETTA William: A Strategic Overview. Pharmaceutical Executive, 2001, str. 8-16.
80. TRTNIK Andreja: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 113 str.
81. TURNBULL Peter: A challenge to the stages theory of internationalization process. In book: Philip J. Rosson, Stan D. Reid: Managing export entry and expansion. New York : Praeger, 1987. 446 str.
82. URLEP Vojmir: Strateške povezave v farmacevtski industriji kot faktor uspeha v mednarodnem trženju. Magistrsko delo. Maribor : Ekonomsko poslovno fakulteta Maribor, 1992. 159 str.
83. VEZJAK Danilo: Mednarodno trženje II. Strategija. Založba obzorja, Maribor, 1987. 430 str.
84. WELSCH Lawrence, LOUSTARINEN Reijo: Internationalization: Evolution of a concept. Journal of General Management, 14(1988), 2, str. 35-55.
85. WILIAMSON O.: Markets and hierarchies. New York : Free Press, 1975, str. 20-30.
86. WORTZEL L. H., VERNON-WORTZEL H.: Strategic Management in the Global Economy. Third Edition. New York : John Wiley & Sons, 1997, str. 186-204.

VIRI

1. AIPM-RMBC Market Bulletin, November 2004. (URL: <http://www.dominanta-service.ru/docs/rmbc.pdf>), 2006.
2. Alpharma (URL: <http://www.alpharma.com>), 2006.
3. Annual Report KRKA 2005. Novo mesto, 2005. 166 str.
4. Asociacija Mednarodnih Farmaceutskih Proizvajalcev (URL: <http://www.aipm.org>), 2006.
5. Barr Pharmaceuticals (URL: <http://www.barrlabs.com>), 2006.
6. Bayer (URL: <http://www.bayer.com>), 2006.
7. Bristol-Myers Squibb (URL: <http://www.bms.com>), 2006.
8. Business Monitor International (URL: <http://www.businessmonitor.com>), 2006.
9. Celltech Group (URL: <http://www.celltechgroup.com>), 2006.
10. Central Intelligence Agency (URL: <http://www.cia.gov>), 2006.
11. Chronicle Pharmabiz (URL: <http://www.pharmabiz.com>), 2006.
12. Dow Jones Indexes (URL: <http://www.djindexes.com>), 2006.
13. Dow Jones & Company (URL: <http://www.dowjones.com>), 2006.
14. Drug expenditure per capita, public and private expenditure, OECD countries, 2004. (URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/5/24/36984917.pdf>), 2006.
15. DSM Group, Russian Pharmaceutical Market (URL: <http://www.dsm.ru/content/file/1165571873.pdf>), 2006.
16. Economist Intelligence Unit (URL: <http://www.EIU.com>), 2006.
17. Ernst&Young's partners With VisionExamines the Critical Challenges Facing The Global Pharma Industry (URL: http://www.finarticles.com/cf_0/m4PRN/2002_Dec_11/95188007/article.jhtml), 2006.
18. Europa Eurostat (URL: <http://www.ec.europa.eu/eurostat/>), 2006.
19. Finance (URL: <http://www.finance-on.net>), 2006.
20. Financial Times-Top 500 (URL: <http://www.ft.com>), 2006.
21. GlaxoSmithKline (URL: <http://www.gsk.com>), 2006.

22. Health Care Systems in Transition. Russian federation, 2003. (URL: <http://www.euro.who.int/document/e81966.pdf>), 2006.
23. IMS Health (URL: <http://www.imshealth.com>), 2006.
24. IMS World Review. London, 1(2005). 313 str.
25. IMS World Review. London, 2(2005). 502 str.
26. International market intelligence on industries, countries and consumers (URL: <http://www.euromonitor.com>), 2006.
27. Izdatki za oglaševanje vodilnih farmacevtskih podjetij v Ruski federaciji. Farmacevtski Vestnik, Moskva, 22. marec 2005, str. 15.
28. Krka d.d. (URL: <http://www.krka.si>), 2006.
29. Managing the innovation gap with M&As. Scrip Magazine, Richmond, 2000, 87, str. 47-49.
30. Mergers and Takeovers within the Pharmaceutical Industry. Royal Pharmaceutical Society, Information Centre, 2006. (URL: <http://www.rpsgb.org.uk/pdfs/mergers.pdf>), 2006.
31. OECD Health Data 2006: Statistics and Indicators for 30 Countries (URL: <http://www.sourceoecd.org>), 2006.
32. Pfizer (URL: <http://www.pfizer.com>), 2006.
33. Pharma Futures: The Pharmaceutical Sector – a long term value outlook. Oxford, 9.12. 2004. (URL: <http://www.pharmafutures.org/PharmaFuturesWeb.pdf>), 2006.
34. Pharmacia (URL: <http://www.pharmacia.com>), 2006.
35. Pharmexpert-center za raziskovanje tržišč (URL: <http://www.pharmexpert.ru>), 2006.
36. RB-191 World Pharmaceutical Market. Business Communications Company Research, 2004. (URL: <http://www.bccresearch.com/editors/RB-191.html>), 2006.
37. Remedium - informacijsko analitični portal (URL: <http://www.remedium.ru>), 2006.
38. Remedium 2005. Posebna izdaja, Moskva, 2005. 311 str.
39. Sanofi-Aventis (URL: <http://en.sanofi-aventis.com>), 2006.
40. Scrip's 2001 Pharmaceutical Company League Tables. Scrip Reports, London, PBJ Publications Ltd., 2001.
41. Scrip's Review of 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001. London, PBJ Publications.
42. Shaking of an obsolete image. Scrip Magazine, Richmond, 2001, 97, str. 19-20.

43. Strategic Pharma Prognosis Forecast, 2000, 2001, IMS Health, London.
44. TACIS, Review of Russian Health care financing system (URL: http://www.tacishf.mednet.ru/ReviewsE2_1_0.htm), 2006.
45. Teva Pharmaceutical Industries (URL: <http://www.teva.com>), 2006.
46. The Dow Jones Global Titans 50 Index: Five years on. IEM Finance, 2004. (URL: http://www.djindexes.com/mdsidx/downloads/DJGT_50_research.pdf), 2006.
47. The future of customer focus and customer value in the pharmaceutical industry. INSEAD and Andersen, 2001, 56 str.
48. The Pharmaceutical Market World Review. London, 2(2000). 478 str.
49. The World Bank (URL: <http://www.worldbank.org>), 2006.
50. The World Factbook 2005. Russian federation (URL: <http://www.cia.gov>), 2006.
51. The Worlds Top 10 Generic Companies 2005. A visiongain report, 2005. (URL: http://www.leaddiscovery.co.uk/datamonitor_shots/BEST%20Nov%2016th%20Generics%20Sample%20Pages%202.pdf), 2006.
52. Top 50 Pharmaceutical Companies. MedAdNews, September 2005. (URL: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_pharmaceutical_companies), 2006.
53. Tuji dobavitelji zdravil v Rusko federacijo v letu 2004. Farmaceutski Vestnik, Moskva, 19. april 2005, str. 16-17.
54. Vrstni red distributerjev zdravil v Ruski federaciji. Farmaceutski Vestnik, Moskva, 5. marec 2005, str. 18.
55. Vrstni red tujih proizvajalcev-dobaviteljev zdravil v Rusko federacijo. Farmaceutski Vestnik, Moskva, 29. november 2005, str. 18-19.
56. WITTNER P.: The European Generics Outlook. Reuters Business Insight, London, 2003, str. 24-25.
57. World Health Organization (URL: <http://www.who.int>), 2006.
58. WHO Regional Office for Europe, Highlights on Health in the Russian Federation, November 2004.