

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

STRATEGIJA TRŽENJA LEKA PO INTEGRACIJI V SKUPINO
SANDOZ NA TRGIH LATAM

November, 2005

MIHA BAHAR

IZJAVA

Študent BAHAR MIHA izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. TONETA HRASTELJA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

KAZALO	i
KAZALO SLIK	iii
KAZALO TABEL	iv
1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA	1
1.2. METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA	2
2. LEK, FARMACEVTSKA DRUŽBA d.d.	4
2.1. LEK	4
2.1.1. Poslanstvo in cilji podjetja.....	4
2.1.2. Organizacijska struktura	5
2.1.3. Razvojni in proizvodni program	7
2.1.4. Prodaja.....	9
2.1.5. Regijska in vsebinska delitev prodaje.....	11
2.2. LEK – INTEGRACIJA V GLOBALNO PODJETJE	11
2.2.1. Novartis.....	12
2.2.2. Sandoz.....	14
3. FARMACEVTSKI TRGI	17
3.1. ZNAČILNOSTI IN SEGMENTACIJA FARMACEVTSKIH TRGOV	19
3.2. INOVATORJI IN GENERIKI	24
3.3. VLOGA INTELAKTUALNE LASTNINE V FARMACIJI	27
3.4. VLOGA IN VPLIV POLITIKE ZDRAVSTVENEGA ZAVAROVANJA NA POSLOVANJE FARMACEVTSKIH DRUŽB.....	30
3.4.1. Ponudniki zdravstvenega varstva	30
3.4.2. Vladne politike zdravstvenega varstva	31
3.4.3. Regulacija cen zdravstvenih storitev	32
3.5. KONKURENČNA PODJETJA	33
4. TEORETIČNE OSNOVE GLOBALNEGA TRŽENJA	35
4.1. VIDIKI MEDNARODNEGA POSLOVANJA	36
4.2. ORGANIZACIJA V PODJETJIH S POUČENJEM NA ORGANIZACIJI MEDNARODNEGA TRŽENJA	39
4.3. VRSTE STRATEGIJ	42
4.3.1. Celovite (korporacijske) strategije	43
4.3.1.1. Strategije v multinacionalnih podjetjih	45
4.3.2. Poslovne strategije	46
4.3.3. Funksijske strategije	47
4.4. OBLIKOVANJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ.....	48
4.4.1. Vloga SWOT analize	49
4.5. SKLEP	50
5. ANALIZA NOTRANJEGA IN ZUNANJEGA OKOLJA LEK-a d.d. PO PREVZEMU	51
5.1. NOTRANJE OKOLJE	51
5.1.1. Funkcija razvoja v Leku d.d. po prevzemu	52
5.1.2. Funkcija prodaje in priložnosti za Lek d.d. v okviru prodajne mreže Sandoz na trgih Latam	53
5.1.3. Funkcija proizvodnje.....	54
5.2. ANALIZA PO SESTAVINAH TRŽENJSKEGA SPLETA	54

5.3.	ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA.....	56
5.3.1.	Latam; geografski, demografski in ekonomski kazalci	56
5.3.1.1.	Politično okolje v glavnih državah Latinske Amerike	57
5.3.2.	Farmacevtski trg na območju Latam	58
5.3.2.1.	Argentina	59
5.3.2.2.	Brazilija	63
5.3.2.3.	Mehika	66
5.3.2.4.	Ostali trgi.....	70
5.3.3.	Splošni dejavniki območja Latam	72
5.3.3.1.	Trgovinska združenja in sporazumi	72
5.3.3.2.	Davki, uvozni predpisi in dajatve	74
5.3.3.3.	Tveganja na trgih Latam	74
5.3.3.4.	Konkurenca na trgih Latam	75
5.4.	SKLEP	76
6.	OBLIKOVANJE STRATEGIJE LEKA NA TRGIH LATAM PO INTEGRACIJI V SKUPINO SANDOZ	77
6.1.	CILJI.....	77
6.2.	SWOT ANALIZA	78
6.2.1.	Prednosti.....	79
6.2.2.	Slabosti	80
6.2.3.	Priložnosti	80
6.2.4.	Pasti.....	81
6.3.	STRATEGIJA TRŽENJA LEKA NA TRGIH LATAM.....	81
6.3.1.	Opredelitev nabora izdelkov za trge Latam	82
6.3.2.	Ocena tržnega potenciala izbranih izdelkov	85
6.3.3.	Ocena stroškov in kalkulacija dobičkonosnosti	86
6.3.4.	Terminski načrt	88
6.3.5.	Medorganizacijsko mednarodno poslovanje	91
6.3.6.	Kontrola.....	91
6.4.	OCENA MOŽNIH ALTERNATIVNIH STRATEGIJ	92
6.5.	OVREDNOTENJE SINERGIČNIH UČINKOV	93
7.	ZAKLJUČKI.....	94
8.	LITERATURA	97
9.	VIRI	98

KAZALO SLIK

Slika 1: Veriga dodane vrednosti v farmacevtski industriji	8
Slika 2: Struktura prodaje Lek d.d. po programih	9
Slika 3: Struktura prodaje Lek d.d. po regijah	10
Slika 4: Stopnje rasti prodaje poslovne skupine Lek in absolutna vrednost prodaje v letih od 1999 do 2004	10
Slika 5: Delež prodaje po Novartisovih divizijah v letu 2004 (dejanskih in prirejeno za divizije v letu 2005).....	14
Slika 6: Prodaje poslovne skupine Sandoz v letih 2000 - 2004	14
Slika 7: Prikaz dinamike nakupov generičnih podjetij in njihova integracija v skupino Sandoz	15
Slika 8: Prikaz prodaje po programih v Sandoz-u za leto 2004	16
Slika 9: Struktura svetovnega farmacevtskega trga po regijah za leto 2003 in napoved za leto 2008.	19
Slika 10: Prikaz odnosov med posameznimi strankami, vključenimi v proces nakupa zdravil	20
Slika 11: Deleži v prodaji posameznih terapevtskih skupin za 5 največjih trgov v letu 2003	22
Slika 12: Življenjski cikel farmacevtskega izdelka	27
Slika 13: Glavne odločitve v mednarodnem trženju	36
Slika 14: Pet načinov za vstop na tuji trg.....	38
Slika 15: Strateške alternative v globalnih panogah	46
Slika 16: Faze oblikovanja trženjske strategije	49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavni finančni kazalniki Novartisa v obdobju 1997 – 2004 (v milijonih USD, če ni drugače navedeno)	13
Tabela 2: Svetovni farmacevtski trg v obdobju 1998 – 2003 v milijardah ameriških dolarjev*	18
Tabela 3: Napoved razvoja farmacevtskega trga v obdobju 2003 – 2008 po regijah v milijardah ameriških dolarjev	18
Tabela 4: Prodaja v milijonih ameriških dolarjev v letu 2003 po terapevtskih skupinah za izbrane trge	21
Tabela 5: Primerjava inovatorskih in generičnih podjetij glede na prodajo in izdatke za RR v letu 2003	25
Tabela 6: Osnovne razlike konkurenčnosti inovatorskih in generičnih farmacevtskih podjetij.....	26
Tabela 7: Seznam generičnih podjetij po prodaji v letu 2003, vodilnih 15	34
Tabela 8: Pomembnost posameznih prvin trženjskega spleta za inovatorski in generični del farmacevtske industrije splošno in za trge Latam	55
Tabela 9: Število prebivalcev in glavni ekonomski kazalci za sedem držav Latinske Amerike	56
Tabela 10: Dejanska poraba za zdravila na prebivalca v USD za leto 2003 ter napoved porabe za obdobje 2004 do 2008	59
Tabela 11: Struktura cene po distribucijski verigi	61
Tabela 12: Prvih deset farmacevtskih podjetij v Argentini v letu 2003 po prodaji v USD	62
Tabela 13: Razdelitev trga v Argentini glede na vrsto proizvajalca	62
Tabela 14: Prvih deset farmacevtskih podjetij v Braziliji v letu 2003 po prodaji v USD	66
Tabela 15: Razdelitev trga v Braziliji glede na vrsto proizvajalca	66
Tabela 16: Prvih deset farmacevtskih podjetij v Mehiki v letu 2003 po prodaji v USD	70
Tabela 17: Razdelitev trga v Mehiki glede na vrsto proizvajalca	70
Tabela 18: Delež penetracije generikov* na sedmih glavnih trgih Latinske Amerike	71
Tabela 19: Napoved razvoja farmacevtskega trga v Latinski Ameriki do leta 2008 v milijonih USD	71
Tabela 20: Carinske dajatve pri uvozu in davek na dodano vrednost pri prometu z zdravili za izbrane države Latinske Amerike	74
Tabela 21: Ocena tveganja v mednarodnem poslovanju na trgih Latinske Amerike	74
Tabela 22: Seznam obstoječih Lekovih izdelkov	82
Tabela 23: Seznam Lekovih izdelkov v razvoju	83
Tabela 24: Nabor Lekovih izdelkov za trge Latam	85
Tabela 25:ocene tržišnih potencialov po posameznih državah (v 1.000 USD)	86
Tabela 26: Model za izračun ekonomike za posamezen izdelek Leka pri trženju na trgih Latam	88
Tabela 27: Povprečni registracijski časi za posamezne države v regiji Latam	89
Tabela 28: Terminski načrt lansiranja izbranih izdelkov na trgih Latinske Amerike.....	90

Tabela 29: Ovrednotenje sinergičnih učinkov trženja Lekovih izdelkov preko mreže podjetij Sandoza na trgih Latam v prihodnjih petih letih	94
--	----

1. UVOD

V dinamičnem svetu 21. stoletja se okolja podjetij izredno hitro spreminjajo. Še več, mnogokrat so spremembe nenadne, izzvane praktično čez noč. Posledica tega je, da se tudi podjetja sama spreminjajo s podobno hitrostjo. Mnoga so pri tem spreminjanju, bolje rečeno prilagajanju, uspešnejša od drugih in so sposobna spremembe v okolju izkoristiti sebi v prid. Številna podjetja pa so pri tem tudi neuspešna, kar v skrajnem primeru vodi v propad.

Ne samo okolje, ki se spreminja in s tem sili podjetja k odzivom, tudi podjetja sama so dejavniki sprememb. »Videti v prihodnost« je ključnega pomena, prehiteti konkurenco, imeti vodilno vlogo na vsaj enem segmentu poslovanja prinaša uspeh.

Bistveno za uspešno prilagajanje spremembam je pravočasno zaznavanje nastalih sprememb, ustrezna analiza okolja, novih priložnosti oziroma pasti ter temu primerni ukrepi, ki bodo zagotovili optimalno poslovanje podjetja v prihodnosti.

Globalizacija trgov in povečana konkurenca silita podjetja k nenehnim optimizacijam, lastniki na drugi strani zahtevajo stalno rast dobička, prodaje in vrednosti. Da bi to dosegla, se podjetja poslužujejo različnih strategij. Dolgotrajno, nepretrgano organsko rast podjetja je zelo težko vzdrževati, še posebej, ko podjetje preide iz začetne, hitre rasti, značilne za manjša podjetja, v zrelejšo fazo in postane veliko. Pogosto se v tej fazi podjetja odločajo za prevzeme, združevanja ali ohlapnejše oblike sodelovanja s tekmeci v obliki strateških zavezništev, kjer vidijo določene prednosti v poslovanju.

1.1. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMEN IN CILJ DELA

Prevzem podjetja je samo po sebi dogodek, ki pomeni ogromno spremembo za prevzeto podjetje in, če je prevzeto podjetje primerljive velikosti kot prevzemnik, tudi za slednjega. Nadalje se za podjetja, ki so javne delniške družbe, taka sprememba lahko zgodi v vsakem trenutku. S prevzemom, če gre za prijateljski prevzem, je v najboljšem primeru seznanjeno najvišje poslovodstvo, ostali deli podjetja so seznanjeni takrat, ko gre objava o prevzemu v javnost. Uspešen prevzem pomeni hiter prevzem, vsako zavlačevanje pomeni izčrpavanje podjetij in odvratanje pozornosti od osnovne dejavnosti podjetja in s tem stagnacije na tem področju. Javni objavi sledi tehnični del izvedbe prevzema in ob uspešnem izidu le-tega integracija prevzetega podjetja. Po končani integraciji se prevzeto podjetje znajde v spremenjenem okolju, ki mu lahko nudi nove priložnosti, če je bil prevzem sam in kasnejši integracijski proces izpeljan z jasnimi cilji, podprt z ustreznimi analizami in voden na učinkovit način.

Lek, v katerem sem zaposlen od leta 2000, je šel skozi tak proces. Prevzemnik, farmacevtska družba Novartis, je v avgustu 2002 objavil namero prevzema, v septembru je bila dana javna ponudba za odkup vseh delnic in po kratkih pogajanjih z večjimi lastniki je bil prevzem uspešno zaključen do konca

leta 2002. Sledil je proces integracije v letu 2003, v katerem je Lek postal del generičnega¹ dela Novartisa, ki je v maju 2003 prevzel, sicer že dobro uveljavljeno ime na farmacevtskem trgu, Sandoz. Kljub uspešni integraciji pa današnje farmacevtsko okolje terja nove spremembe v procesih in organizaciji, iskanje dodatnih sinergij in izkoriščanje možnosti, ki jih daje globalno podjetje, kot je Sandoz.

Po integraciji v skupino Sandoz se je Lekova Prodaja organizacijsko razdelila na dva dela. Poslovna enota Prodaja je sestavljena iz prodajnih regij, kjer so pristojnosti in odgovornosti za prodajni rezultat v rokah Leka oziroma njegovih povezanih družb. Drugi del, imenovan Prodaja ZEO (ZDA, Evropa in ostalo) se razlikuje od prvega dela v tej meri, da so pristojnosti in odgovornosti za prodajni rezultat v rokah Sandozovih podjetij na teh teritorijih. Oddelek Amerika, znotraj Prodaje ZEO sestavljajo ZDA, Kanada ter države Latinske Amerike, sklop katerih imenujemo Latam. Pristop Leka na teh trgih je bil v preteklosti različen. V ZDA je Lek nastopal preko lastne gospodarske enote ter z lastno blagovno znamko, medtem ko je na ostalih trgih nastopal bodisi preko lokalnih agentov ali distributerjev bodisi preko farmacevtskih podjetij z lastno prodajno mrežo na posameznem trgu. Z vključitvijo v skupino Sandoz se tako Leku odpirajo dodatne priložnosti na trgih Latam v okviru mreže podjetij, ki jo je vzpostavil Sandoz v preteklosti in jo danes še dodatno razvija.

Namen specialističnega dela je preučitev teh priložnosti, primerjava stanja med dosedanjim in novim tržnim pristopom Leka in v prvi vrsti predlog strategije novega modela trženja, ki bo optimalno izkoristil vse prednosti razširjenega trženjskega spleta in minimiziral njegove slabosti.

Cilj specialističnega dela je oblikovanje strategije novega modela tržnega pristopa Leka na trgih Latam. Zajema analizo zatečenega stanja in primerjavo organiziranosti prodajne mreže Sandoza na teh trgih ter analizo notranjega in zunanjega okolja podjetja. SWOT analiza bo temelj za predlagan nabor Lekovih izdelkov. Končni cilj je zvišanje tržnih deležev, ki jih Lek dosega pri trženju svojih izdelkov na trgih Latam z izkoriščanjem razširjenega trženjskega spleta, ki se nudi v okviru skupine Sandoz. To bom podrobno predstavil v okviru prodajnih napovedi za izbrane izdelke. Kombinacija Sandozove mreže lokalnih prodajnih podjetij in Lekovih izdelkov (obstoječih in razvojnih) bo zagotavljala tudi določene sinergične učinke, ki jih bom ovrednotil in so tudi eden od ciljev naloge.

1.2. METODE PREUČEVANJA IN ZASNOVA DELA

V delu bom uporabil kombinacijo različnih metod. Oprl se bom na preučevanje tuje in domače literature ter virov, ki mi bodo služili kot teoretična podlaga za pripravo lastnega tržnega modela. Izbor literature bo obsegal tako avtorje, ki so objavili knjige in članke na temo trženja v širšem pomenu

¹ Gl. razlago v poglavju 3.2.

besede, kot tudi specifično literaturo s področja mednarodnega trženja in trženja v farmacevtski industriji.

Pri analizi stanja bom uporabil spoznanja iz teorije trženja in na podlagi tega določil model, ki ga je Lek uporabljal do sedaj, in pripravil predlog za bodoči nastop na trgih Latam. Poleg teoretičnih spoznanj iz strokovne literature bom pri izdelavi specialističnega dela uporabil znanje, ki sem ga pridobil med specialističnim študijem, izkušnje, pridobljene med delom doma in obiski poslovnih partnerjev, ter prav tako znanje sodelavcev z različnih področij v podjetju. Opiral se bom na interne vire v podjetju, podatke statističnih uradov posameznih držav v sklopu Latama ter podatke iz raznih strokovnih revij, specializiranih za farmacevtsko industrijo oziroma trženje zdravil.

Zaradi varovanja poslovne skrivnosti bom prisiljen določene podatke, ki jih bom pridobil iz internih virov, šifrirati, ali pa nekatere, predvsem s področja cen oziroma strategij trženja točno določenega izdelka, v celoti zamolčati, vendar menim, da naloga zaradi tega ne bo oškodovana, saj gre prvenstveno za metodo dela.

Specialistično delo bo vsebovalo sedem poglavij, ki bodo spadala v tri vsebinske sklope. Po uvodu z opredelitvijo problematike dela, namenom in ciljem naloge ter opisom metod preučevanja bom predstavil Lek, Sandoz ter farmacevtske trge in industrijo. Skupaj s podrobno analizo notranjega in zunanjega okolja podjetja, ki sledi v 5. poglavju, spadajo ta poglavja v analitski sklop specialističnega dela.

4. poglavje bom namenil teoretični predstavitvi različnih strategij in vidikom mednarodnega trženja. Predstavil bom vrste strategij in se nato bolj posvetil načrtovanju strategij na ravni gospodarske enote, ki jih bom uporabil v zadnjem delu specialističnega dela. Sledil bo še opis različnih oblik organiziranosti mednarodnega trženja in funkcijskih strategij, s poudarkom na izbrani strategiji »Glocal«. Vsakemu sklopu, tako teoretičnemu kot analitskemu, bo sledil kratek sklep.

Zadnji sklop specialističnega dela bo namenjen praktični pripravi strategije tržnega pristopa Leka na trgih Latam. Vseboval bo opredelitev ciljev, SWOT analizo ter celovit predlog strategije s predlogom nabora izdelkov, oceno tržnega potenciala, planom stroškov, predlogom sprememb v organizaciji trženja, terminskim planom in kontrolo. Ovrednotil bom še možne alternativne strategije in sinergične učinke ter v zaključku specialističnega dela podal sklepe, do katerih se bom dokopal med pripravo strategije.

Kjer koli v nalogi bom uporabil izraze, značilne za panogo ali podjetje, bom le-te obrazložil. Kasnejša uporaba takih izrazov v nalogi pa bo brez obrazložitvev.

2. LEK, FARMACEVTSKA DRUŽBA d.d.

2.1. LEK

Lek bo v letu 2006 obeležil 60-letnico svojega obstoja. Dolga doba, v kateri je bilo kar nekaj pomembnih mejnikov. Začetki podjetja segajo v leta po drugi svetovni vojni, ko je bila uradno ustanovljena tovarna zdravil Lek. Sprva je podjetje delovalo predvsem na domačem, torej v tistem času jugoslovanskem trgu. Konkurence zahodnih podjetij praktično ni bilo, se je pa na domačem trgu pojavilo kar precej farmacevtskih proizvajalcev predvsem zaradi ugodne patentne zakonodaje.

V 60- in 70- letih je Lek internacionaliziral svoje poslovanje predvsem na t. i. vzhodne trge v 80-letih pa je nastopila globalizacija v širšem smislu in vstop tudi na ostale svetovne trge. V prvi vrsti na manj zahtevne trge s prodajo farmacevtskih učinkovin² in kasneje tudi na zahtevnejše trge ZDA in EU. V 80-ih je pomembnejši še en mejnik, in sicer začetek razvoja klavulanske kisline kot bistvene sestavine vodilnega izdelka 90-ih let Amoksiklav[®].

Razvoj je v Leku postajal vse pomembnejši in omogočil je razmah podjetja po preoblikovanju v delniško družbo v letih 1991/1992 kot prvo tovrstno slovensko podjetje. Lek je vertikalno integrirano podjetje³, kar pomeni, da samo razvija tudi farmacevtske učinkovine, ki so uporabljene pri proizvodnji končnih izdelkov – zdravil. To je tudi ena od strateških prednosti in usmeritev Leka.

V letu 1995 je Lek kot prvo srednjeevropsko farmacevtsko podjetje vstopil na trg ZDA s končnim izdelkom. Od takrat je Lek praktično vseskozi prisoten na trgu ZDA, kar pa je povezano s povečanimi riziki poslovanja. To je tudi vodilo upravo družbe v iskanje strateškega partnerja, ki bi zagotovil stabilnost poslovanja v tem pogledu. Našlo ga je v švicarski multinacionalki Novartis, ki je prevzela podjetje v letu 2002 in ga vključila v svojo generično enoto Sandoz. Še pred tem je v letu 2001 Lek sam zaključil dva pomembna prevzema, in sicer romunske družbe Pharma Tech in poljske Argon S. A. Na obeh trgih je Lek kasneje vzpostavil ali obnovil proizvodnjo končnih izdelkov.

2.1.1. Poslanstvo in cilji podjetja

Poslanstvo Leka se za razliko od ciljev družbe po prevzemu ni bistveno spremenilo. Lek je mednarodna farmacevtska družba, ki skrbi za večjo kakovost življenja. Z osebno kakovostjo in znanjem ustvarja vrednost in gradi konkurenčno družbo s trajno rastjo.

Cilji podjetja so opredeljeni v dolgoročnem strateškem planu, ki je doživel večjo spremembo po prevzemu podjetja s strani Novartisa, tako da so ti cilji v skladu s strategijo Novartisa oziroma njegove

² Farmacevtska učinkovina je ključna sestavina končne oblike zdravila (tablete, kapsule, injekcije, mazila itd). Farmacevtska učinkovina ima za razliko od ostalih sestavin zdravila tako imenovan terapevtski učinek.

³ Gl. razlago na strani 36.

generične enote Sandoz. Glavni cilj Sandoza pa je biti vodilno podjetje na trgu generičnih zdravil na svetu. Temu cilju so podrejene vse nadaljnje strategije podjetij oziroma gospodarskih enot znotraj krovne družbe.

Lekovi cilji so usmerjeni na več poslovnih področij. Lek v prvi vrsti razvija generične farmacevtske izdelke z višjo dodano vrednostjo v kombinaciji z razvojem naprednih dostavnih sistemov⁴. Kombinacija teh dveh dejavnikov omogoča doseganje želenih prodajnih rezultatov v vse ostrejši mednarodni konkurenci. To je razvojni fokus podjetja. Hkrati je Lekova strateška usmeritev v stroškovno učinkovito proizvodnjo, kar omogoča konkurenčnost podjetja. To je proizvodni fokus podjetja. Tretji strateški fokus je prodajni, kjer je Lek strateško usmerjen na trge centralne in Vzhodne Evrope.

2.1.2. Organizacijska struktura⁵

Lek je za slovenske razmere veliko podjetje, v svetovnem merilu pa velja za srednje veliko generično farmacevtsko podjetje, seveda kot del farmacevtskega velikana Novartis. Za velika podjetja s širokim proizvodnim naborom, razvojem, kot vitalnim delom podjetja in pa kompleksnim poslovanjem je značilna matrična organiziranost. Tudi Lek v tem pogledu ni izjema, tako pred prevzemom kot po njem. Tako Upravi družbe na eni strani poročajo izvršni direktorji kot funkcijski vodje posameznih poslovnih enot in na drugi strani vodje projektov, bodisi razvojnih s ciljem razvoja novih izdelkov ali pa organizacijskih s ciljem optimizirati oziroma izboljšati določene poslovne procese.

V Leku trenutno obstajata dva programa, ki izhajata iz globalne organizacije Sandoza, in sicer Farmacevtika in Biofarmacija. Farmacevtika je ključen program sedanjosti, tipična »molzna krava«, medtem ko je Biofarmacija program prihodnosti in organizacijsko obstaja predvsem v razvojnih enotah. V globalnem Sandozu obstaja še tretji program Antiinfektivov⁶, katerega nosilec je podjetje Sandoz Avstrija.

Poslovne enote Nabava, Proizvodnja, Oskrba in Prodaja & Marketing opravljajo klasične poslovne funkcije, ki sodelujejo v proizvodno-prodajni verigi. Vsaka enota je navznoter organizirana po oddelkih, katerih vodje poročajo izvršnemu direktorju enote. Le-ti poročajo Upravi, vsak od njih pa ima tudi globalnega vodjo v okviru Sandoza, s katerim sodeluje pri implementaciji globalnih projektov družbe Sandoz.

⁴ Napredni dostavni sistem (ang. Advanced delivery system) v farmacevtski industriji pomeni končno obliko zdravila, ki ima dodatno terapevtsko vrednost za pacienta. Sama farmacevtska (zdravilna) učinkovina, ki je bistveni sestavni del zdravila, je tako na boljši (naprednejši) način vnešena (dostavljena) na točno določeno mesto v telesu, ki zahteva zdravljenje. Primeri naprednih dostavnih sistemov v farmacevtski industriji so na primer razni obliži, ki kontinuirano sproščajo zdravilno učinkovino v telo ter posebne tablete s podaljšanim delovanjem ali take, ki se zaradi svoje sestave ne razgradijo v agresivnem okolju v želodcu, temveč šele kasneje v prebavnem traktu.

⁵ V času nastajanja specialističnega dela je v pripravi revizija organizacijske strukture Leka, kot posledica prevzema nemške družbe Hexal in ameriškega Eon-a s strani Sandoza. V tem delu se bom omejil na opis trenutne organizacijske strukture.

⁶ Antiinfektivni so zdravila za zdravljenje raznih okužb, imenovani tudi antibiotiki.

Poslovna enota Razvoj je razdeljena na operativni razvoj, razvoj projektov in razvoj farmacevtskih učinkovin. Projektni vodje vodijo razvojne projekte v katere so vključeni posamezniki iz praktično vseh enot. Lek je tako kompetenčni center za razvoj vrste projektov, tako globalnih kot lokalnih. Globalni projekt pomeni, da je namenjen za trženje po celem svetu, lokalni pa samo za določene trge, v primeru Leka navadno za trge v okviru poslovnega centra CVE (centralna in Vzhodna Evropa). Razvojni projekti so delegirani v posamezne razvojne centre s strani globalne organizacije Sandoz. Sektor Registracije je del razvoja in je regijsko organiziran glede na specifične zahteve posameznih regulatornih organov v svetu. Hkrati je v okviru Sandoza pristojen kot kompetenčni center za registracijo zdravil v okviru poslovnega centra CVE. To pomeni, da za te trge izvaja vse aktivnosti v zvezi z registracijo zdravil od zbiranja in priprave potrebne dokumentacije, do vlaganja na posamezna ministrstva in spremljanja statusa registracij skozi celoten življenjski cikel izdelka. Na drugi strani za trge izven poslovnega centra CVE pripravijo samo osnoven registracijski dosje, ki ga nato pošljejo na drug lokalni registracijski center v okviru Sandoza, ki poskrbi za končno registracijo izdelka na posameznem trgu.

Enota Upravljanje kakovosti je popolnoma samostojna in neodvisna enota znotraj podjetja. Skrbi za izvajanje mednarodnih standardov v farmacevtski industriji, ki temeljijo na načelih:

- ❖ dobre proizvodne prakse GMP (Good Manufacturing Practice),
- ❖ dobre laboratorijske prakse GLP (Good Laboratory Practice),
- ❖ dobre klinične prakse GCP (Good Clinical Practice).

Izvršni direktor enote poroča direktno Upravi družbe in globalnemu vodji Upravljanja kakovosti (Quality Assurance). Uspešno opravljene inšpekcije s strani FDA (*Food and Drug Administration*) iz ZDA, MCA (*Medical Control Agency*) iz Velike Britanije, BGA (*Bundesgesundheitsamt*) iz Nemčije, PIC (*Pharmaceutical Inspection Convention*), TGA (*Therapeutic Goods Agency*) iz Avstralije in ANViSA (*Agência Nacional de Vigilância Sanitária*) iz Brazilije potrjujejo, da Lek izpolnjuje zgoraj omenjene standarde. Uspešno opravljene ne pomeni, da so inšpekcijska poročila brez pripomb. Nasprotno, pripombe so natančno zabeležene, pripravljen je akcijski načrt za odpravo pomanjkljivosti in predvidena kontrola izvajanja. Načeloma pa so bila vsa poročila v zadnjem času pozitivna, kar v končni fazi pomeni dovoljenje za poslovanje na trgu, za katerega je posamezna inšpekcija pristojna. Lekov sistem kakovosti je potrjen v skladu s standardom ISO 9004 pri BSI (British Standards Institution) in SIQ (Slovenski institut za kakovost in meroslovje). V okviru enote deluje še Kontrola kakovosti, ki skrbi za operativno delovanje proizvodnje v skladu s potrjenimi specifikacijami izdelkov in izdajo analitskih certifikatov ob odpremah izdelkov.

Štabne službe so v Leku organizirane v obliki sektorjev, oddelkov ali enot in delujejo kot podporni stebri poslovnim ali razvojnim funkcijam podjetja. To so Sektorji Informacijske tehnologije (SIT), Zakladništva (TRE - Treasury), Financ (FIN), Računovodstva (BPA – Business Planning & Analysis), Intelktualne lastnine (IL), Pravnih zadev (PZ), Kadrov (SK), Strateškega Planiranja (SP) in

Korporativnega komuniciranja (KOR). Enoti Razvoj poslovanja (RP) in Inženiring (INŽ) ter Oddelek Notranja revizija.

Proizvodnja je razdeljena na štiri proizvodne lokacije v Sloveniji: Ljubljana, Mengeš, Prevalje in Lendava ter dodatni dve v tujini: Poljska in Romunija. Slednji dve sta po integraciji že vključeni kot proizvodni enoti v okviru Sandoza, čeprav sta formalno-pravno še vedno del Leka. Prav tako je tudi proizvodnja farmacevtskih učinkovin v Lendavi priključena in upravljana s strani globalne proizvodnje antiinfektivov. Proizvodnji končnih izdelkov na Prevaljah (antibiotiki) in farmacevtskih učinkovin v Mengšu pa organizacijsko spadata pod ljubljansko proizvodnjo končnih izdelkov.

Omeniti velja tudi, da je Lek lastnik podjetij, ki so bila do pred kratkim še del Leka d.d., kot samostojne poslovne enote. To sta Kozmetika in Hotel Lek, ki sedaj delujeta kot družbi z omejeno odgovornostjo, ter Veterina, ki je priključena v Novartis Animal Health.

V svetu je Lek prisoten preko svojih podjetij v naslednjih državah, razdeljenih po prodajnih regijah v Leku:

- ❖ regija CVE (centralno Vzhodna Evropa): Poljska (tudi proizvodnja), Češka, Slovaška;
- ❖ regija SND (skupnost neodvisnih držav): Rusija, Ukrajina, Latvija, Litva, Uzbekistan, Kazahstan, Gruzija;
- ❖ regija JVE (jugovzhodna Evropa): Romunija (tudi proizvodnja), Hrvaška, Srbija in Črna Gora, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Albanija, Bolgarija;
- ❖ enota ZEO (ZDA, Evropa in ostalo): ZDA, Nigerija.

Povprečno število zaposlenih v Leku v letu 2004 je bilo 4.242.

2.1.3. Razvojni in proizvodni program

Lekov proizvodni program je zelo širok. Obsega farmacevtske učinkovine, proizvedene klasično po poti kemijske sinteze oziroma s pomočjo fermentacije s kasnejšo separacijo⁷. Poleg tega ima Lek dislocirano enoto za proizvodnjo antibiotikov.

V okviru proizvodnje končnih izdelkov ima Lek glavni proizvodni obrat v Ljubljani, kjer proizvaja trdne oblike (tablete, kapsule, dražeje, svečke itd), sterilni program (ampule, injekcije, suspenzije itd) ter tudi mazila, kreme, pršila in gele. Pakirne linije omogočajo pakiranje v razne vrste primarne (stekleničke, platenke, različne vrste blistrov⁸, tube, lončke itd.) ter sekundarne embalaže (zloženke, kartoni itd.). Lek je torej sposoben proizvajati praktično vse klasične oblike zdravil. Upoštevač verigo dodane vrednosti v farmacevtski industriji (glej sliko 1), pa se mora Lek usmerjati v proizvodnjo naprednih

⁷ Fermentacija v farmacevtski industriji pomeni pridobivanje zdravilnih učinkovin s pomočjo mikroorganizmov, ki v procesu fermentacije proizvajajo različne produkte. S separacijo zdravilnih učinkovin po končani fermentaciji od ostalih snovi dobimo želeni proizvod.

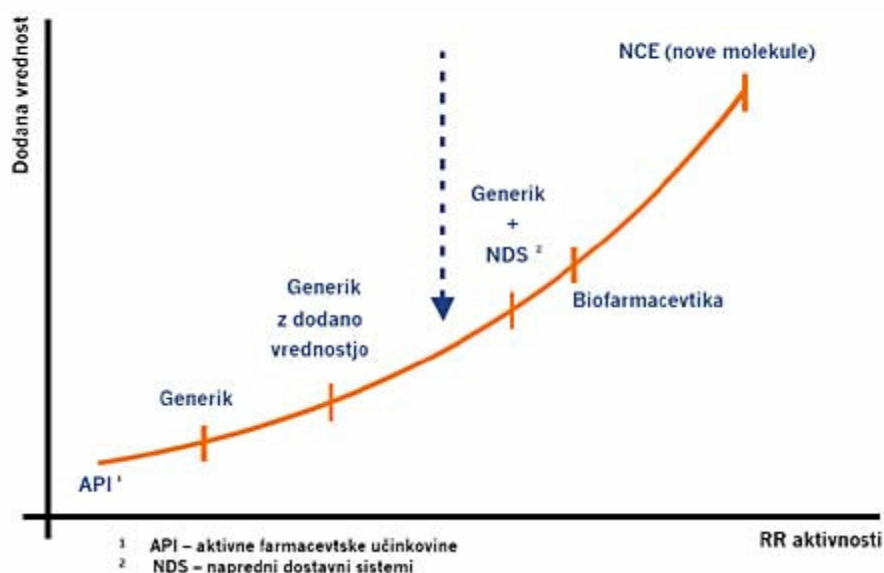
⁸ Blistri so vsaj v Sloveniji (in tudi Evropi) zelo razširjena oblika pakiranja raznih tablet in kapsul. Pomeni PVC ali ALU omot, v katerega so zavarjene tablete.

dostavnih sistemov, kar hkrati z zahtevnejšo formulacijo zdravila⁹ in farmacevtsko učinkovino prinaša zadovoljivo raven dobička. Ob stroškovni učinkovitosti proizvodnje je tako ključ do uspeha ravno v razvojnem programu in vertikalni integriranosti podjetja. Tako Lek pri izbiri razvojnih projektov cilja v prvi vrsti na tiste molekule, ki so »težavnejše« z dveh vidikov: patentnega ali razvojno-proizvodnega. Največkrat pa je težavnost kar kombinacija obeh dejavnikov.

Podobno je pri razvoju končnega izdelka, tako imenovane farmacevtske formulacije. Tudi tu se zahtevnost vrednoti z dveh vidikov: patentnega in kvalitativnega. Pod kvalitativnim vidikom pojmujejo stabilnost formulacije in njeno primerljivost (bioekvivalentnost¹⁰) nasproti inovatorskemu¹¹ izdelku, torej lastnostjo, da bo tak izdelek sploh lahko registriran na trgu, kar je glavni cilj vsakega razvojnega projekta v generični farmacevtski industriji. Možnost kombinacije z naprednim dostavnim sistemom zdravila, protibolečinski obliži, tablete, ki za zaužitje ne potrebujejo tekočine, če naštejemo samo nekatere, pa zanimivost razvojnih projektov še povečajo, kot je razvidno s slike 1. To so torej ključni kriteriji pri izbiri Lekovega razvojnega in proizvodnega programa. Naj omenim, da v Leku trenutno teče preko 80 razvojnih projektov.

Slika 1: Veriga dodane vrednosti v farmacevtski industriji

Veriga dodane vrednosti



Vir: <http://www.lek.si/slo/predstavitev/poslovno/razvoj-raziskave/>, 14. 4. 2005.

⁹ Farmacevtska formulacija pomeni sestavo, obliko, jakost in izgled končne oblike zdravila. Pomeni recept za pripravo zdravila iz farmacevtske učinkovine in pomožnih snovi.

¹⁰ Bioekvivalentnost je lastnost generičnega farmacevtskega izdelka, s katerim se dokazuje učinkovitost zdravila oziroma njegovo primerljivost z inovatorskim izdelkom. Pomeni postopek, s katerim se dokaže, da je raven koncentracije zdravilne učinkovine v krvi primerljiva v časovni vrsti z inovatorskim izdelkom.

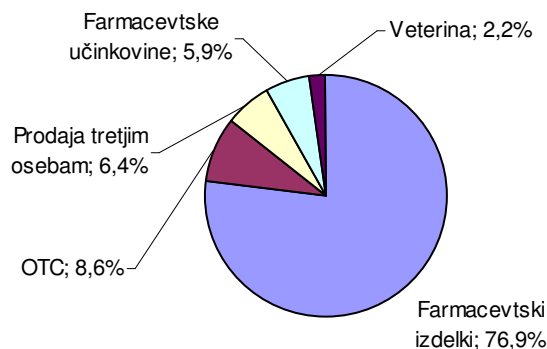
¹¹ Gl. razlago v poglavju 3.2.

2.1.4. Prodaja

Prodaja Leka d.d. v letu 2004 je znašala 125,7 milijard oziroma 131,6 milijard slovenskih tolarjev za poslovno skupino Lek. Večino predstavlja program Farmacevtika (končni farmacevtski izdelki), in sicer 80 odstotkov. Ostali prodajni programi so: OTC¹², Veterina, Farmaceutvske učinkovine in PL (Partner Label - prodaja tretjim strankam). Slika 2 prikazuje strukturo Lekove prodaje v 2004 po programih.

Lek je s svojimi izdelki prisoten v več kot 100 državah sveta, s svojimi podjetji ali predstavništvi pa poleg domačega trga še v 18 državah. V okviru Sandoza je odgovoren za prodajo v poslovnem centru CVE (centralno Vzhodna Evropa), JVE (jugovzhodna Evropa) ter SND (skupnost neodvisnih držav), ki obsega sledeče države: države bivše Jugoslavije, Poljsko, Češko, Slovaško, Madžarsko, Romunijo, Bolgarijo, Albanijo ter države bivše Sovjetske zveze. Na ostalih trgih po svetu trži svoje izdelke preko mreže Sandozovih podjetij, ki tvorijo dodatnih 5 poslovnih centrov: ZDA, EUMEA (Evropa, Srednji Vzhod in Afrika), Nemčija, LATAM (Latinska Amerika) ter Azija in Pacifik. ZDA so v tem pogledu izjema, kjer Lek trži izdelke preko lastne gospodarske enote. Struktura prodaje Lek d.d. v letu 2004 po regijah je razvidna iz slike 3. Prikazana je prodaja iz matične družbe in torej ne prikazuje dejanske prodaje na trgu, čeprav je cenovna politika družbe taka, da glavnina dobička ostaja v matični družbi in je razlika v cenah namenjena predvsem pokrivanju stroškov poslovanja povezanih družb. Torej slika kljub temu ustrezno prikaže razmerje posameznih trgov v strukturi prodaje, medtem ko bi bile

Slika 2: Struktura prodaje Lek d.d. po programih

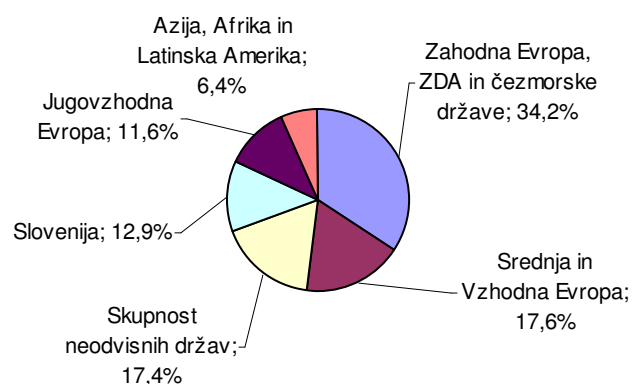


Vir: Lek, Interno gradivo – predstavitveni material družbe, 2005

absolutne vrednosti prodaje netočne. Dodatno bi sliko v tem primeru popačila prodaja Sandozovim povezanim družbam na trgih Evropske unije, Latinske Amerike, Azije in Afrike, kjer je končna prodaja na trgu vključena v konsolidirano bilanco Sandoza in ne Leka.

¹² OTC (ang. Over The Counter) – zdravila, ki se izdajajo brez recepta.

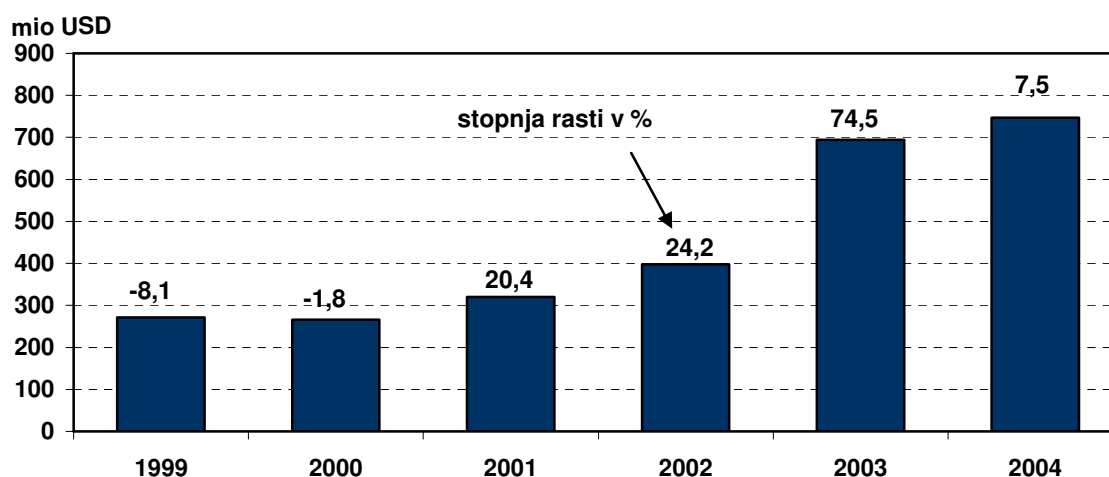
Slika 3: Struktura prodaje Lek d.d. po regijah



Vir: Lek, Interno gradivo – predstavitveni material družbe, 2005.

Dinamika rasti prodaje v zadnjih desetih letih je vzdržna rast. Gledano v ameriških dolarjih je bila le-ta prekinjena samo v letih 1999 in 2000, kot posledica t. i. ruske krize (v domači valuti je bila rast v letu 2000 pozitivna). Obraten slučaj velja za leto 2004, ko imamo pozitivno rast gledano v ameriških dolarjih in negativno v slovenskih tolarjih. Vsebinsko je stagnacija v letu 2004 razumljiva, saj je bila rast v predhodnem letu 2003 izjemna (57 %) in posledica začetka prodaje dveh ključnih Lekovih proizvodov Amoksiklava[®] in Omeprazola¹³ v ZDA. Na sliki 4 je prikazana rast prodaje poslovne skupine Lek od leta 1999 do 2004.

Slika 4: Stopnje rasti prodaje poslovne skupine Lek in absolutna vrednost prodaje v letih od 1999 do 2004



Vir: Lek, Interno gradivo – predstavitveni material družbe, 2005.

¹³ Amoksiklav je Lekova blagovna znamka za antibiotik, ki je kombinacija dveh zdravilnih učinkovin: amoksicilina in klavulanske kisline. Omeprazol je generično ime za zdravilo, ki se uporablja za zdravljenje razjede dvanajsternika. Inovator (Astra – Zeneca) ga trži pod blagovnimi znamkama Losec[®] in Prilosec[®].

2.1.5. Regijska in vsebinska delitev prodaje

Uvodoma je bilo že omenjeno, da sta trenutno v Leku dve ločeni enoti Prodaje. Ločitev poteka regijsko, razlogi za dve enoti pa so vsebinski. Prva enota, katere del je bila v začetku tudi druga enota, je Prodaja poslovnega centra CVE s štirimi regijami: Slovenija, JVE, CVE in SND. Njena odgovornost je načrtovanje in realizacija strateških ciljev na teh trgih v skladu s politiko Sandoza, realizacija prodaje do končnih kupcev na teh trgih in priprava marketinških akcij. Odgovornost za rezultat je torej v celoti v rokah Lekove prodajne enote.

Druga enota prodaje je Prodaja ZEO, kar pomeni ZDA, Evropa in ostalo. Pod Evropo je razumeti države tako imenovane »petnajsterice« pred priključitvijo novih članic 1. maja 2004. Pod ostalo pa spada praktično ves ostali svet, seveda brez prej omenjenih držav, ki spadajo v enoto Prodaje CVE. Organizacijsko je enota ZEO razdeljena na tri oddelke: Amerika, EUMEA ter Azija in Pacifik. Oddelek Amerika vključuje ZDA, Kanado in Latinsko Ameriko, oddelek EUMEA Evropo po predhodno omenjeni definiciji, Afriko ter Bližnji Vzhod, medtem ko Azija in Pacifik vključuje celotno Azijo z vključeno Avstralijo in Novo Zelandijo. Prodaja ZEO ni prodajna enota v klasičnem smislu, saj ni odgovorna za direktno prodajo na trgu. Njena odgovornost je v pravočasnem lansiranju¹⁴ novih izdelkov na svetovne trge v okviru Sandozove mreže podjetij. Skrbi za redno komunikacijo s prodajnimi in ostalimi službami Sandozovih podjetij po svetu, usklajuje in pripravlja letne in strateške 5-letne prodajne plane za Lek d.d. na teh trgih ter redno predstavlja nabor novih izdelkov oziroma novih razvojnih projektov predvsem v tako imenovanih državah ROW¹⁵. To vrsto trgov namenoma omenjam, ker razvojni projekti v prvi vrsti ciljajo na tako imenovane generično razvite trge Evrope in ZDA. Celotna dinamika razvojnega projekta je tako planirana in načrtovana v skladu s strategijo lansiranja na teh dveh trgih. Ob tem se nekoliko ob strani pušča manj razvite trge, ki pa se v določenem trenutku lahko pojavijo kot dodatne priložnosti z vstopom na trg ob minimalnih stroških vlaganja. Taki so tudi trgi Latinske Amerike, ki jih obravnavam v tem specialističnem delu. Širšo razlago farmacevtskih trgov pa bom podal v nadaljevanju.

2.2. LEK – INTEGRACIJA V GLOBALNO PODJETJE

Leto 2002 je bilo za Lek prelomno. Na ameriškem trgu je pridobil dve novi registraciji zdravil in se hkrati pripravil na še pomembnejše lansiranje Amoksiklava® takoj januarja naslednje leto. V Ljubljani je Lek odprl nov Razvojni center, ki omogoča še tesnejše sodelovanje Lekovih raziskovalnih enot z raziskovalno dejavnostjo znanstvenih ustanov in fakultet doma in v tujini. Na Poljskem in v Romuniji je položil temeljna kamna za nova proizvodno-logistična obrata in s tem še dodatno internacionaliziral svoje poslovanje. Najbolj pa je leto 2002 v Leku zaznamoval prijateljski prevzem Leka s strani

¹⁴ Lansiranje izdelka pomeni splet aktivnosti od oddaje registracijske dokumentacije do prodaje prvih količin na trgu. Aktivnosti in kontrola se izvajajo v okviru lansiranih projektov za posamezne izdelke. Formalno se vsak projekt zaključi eno leto po datumu prve prodaje na trgu. Aktivnosti obsegajo pripravo in načrtovanje ustrezne ovojnine, pripravo plana proizvodnje in lansiranih zalog, spremljanje registracijskih aktivnosti, patentne zakonodaje, nabave surovin itd.

¹⁵ ROW (ang. Rest Of the World) – ostali svet.

švicarske farmacevtske družbe Novartis. S tem se je zaključila lastniška konsolidacija, ki je potekala vse od lastninjenja podjetja v začetku devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Lastninjenje je prineslo širok krog lastnikov, tako po številu kot strukturi in različnih interesih. Vzpostavilo se je določeno ravnotežje med notranjimi lastniki (pretežno zaposleni in bivši zaposleni), paradržavnimi skladi ter drugimi pravnimi subjekti. V Leku, bolj kot v kateri koli drugi slovenski delniški družbi, so bili ves čas prisotni tudi tuji lastniki, pretežno v obliki investicijskih skladov. Taka lastniška struktura je omogočala stabilen prehod skozi procese, ki jih je narekovalo zunanje okolje podjetja do točke, ko je podjetje za svoj nadaljnji razvoj potrebovalo konsolidacijo lastništva. Cilj je bil lastnik, ki bo podprl ambiciozne načrte podjetja in še posebej, prevzel določena poslovna tveganja, ki se pojavljajo pri širitvi poslovanja. Ob tehtanju različnih možnosti se je za najboljšo izkazala prodaja strateškemu partnerju, še posebej, če ima le-ta ambicije biti vodilno podjetje v generični farmacevtski industriji.

2.2.1. Novartis

Novartis je švicarski farmacevtski gigant s sedežem v Baslu. Z današnjim imenom se pojavlja od leta 1996, ko sta se združila Sandoz in Ciba-Geigy, oba prav tako švicarski farmacevtski podjetji. Novartis je tako danes v svetovnem merilu na 7. mestu med farmacevtskimi podjetji glede na prodajo v prvem polletju leta 2004 (SCRIP Daily, 12. 05. 2005, str. 17), v zadnjih treh letih pa beleži nadpovprečno rast glede na konkurenco v panogi. Združitve prej omenjenih podjetij je bila ena večjih v industriji in danes velja za zgled, čeprav v začetnih letih ni šlo vse po načrtih. Tako po nekaj letih stagnacije (glej prodajo v tabeli 1 v letih 1997 do 2000), Novartis od leta 2001 vsako leto dosegla dvomestno rast prodaje, še več pa obeta njegov nabor novih izdelkov, ki je po mnenju nekaterih analitikov najboljši v industriji. V tabeli 1 so navedeni glavni finančni kazalniki, ki prikazujejo poslovanje v obdobju po združitvi in nastanku Novartisa od leta 1997 do leta 2004. V letu 2001 se je Novartis odločil za dezinvestiranje divizije Agrikultura (proizvodnja fitofarmaceutskih preparatov: pesticidov, umetnih gnojil itd.) predvsem zaradi nekompatibilnosti s farmacevtsko industrijo in manj zaradi slabše dobičkonosnosti divizije. Zato se velja v pregledu poslovanja Novartisa osredotočiti na podatke, ki izključujejo poslovanje divizije Agrikultura tudi v preteklosti.

Poslanstvo Novartisa opredeljujeta naslednja dva stavka:

Želimo odkrivati, razvijati in uspešno tržiti inovativne izdelke za zdravljenje bolezni, lajšanje trpljenja in izboljšano kvaliteto življenja. Hkrati želimo delničarjem zagotoviti nadpovprečen donos, ki izvira iz kvalitete našega dela v podjetju in temu primerno nagraditi tiste, katerih ideje in vložen trud vsakodnevno prispevajo k rezultatom.

Novartis torej s svojim poslanstvom opredeljuje odnos do treh interesnih skupin: strank, delničarjev in zaposlenih. Podjetje kotira na švicarski borzi Virt-X, newyorški borzi in borzi v Londonu. Konec leta 2004 je imelo delnice Novartisa okrog 171.000 delničarjev (174.000 v 2003). 58 odstotkov lastnikov ima sedež (fizične ali pravne osebe) v Švici, 30 odstotkov v ZDA in ostalih 12 odstotkov v ostalem svetu (Novartis, Letno poročilo 2004, str. 135).

Tabela 1: Glavni finančni kazalniki Novartisa v obdobju 1997 – 2004 (v milijonih USD, če ni drugače navedeno)

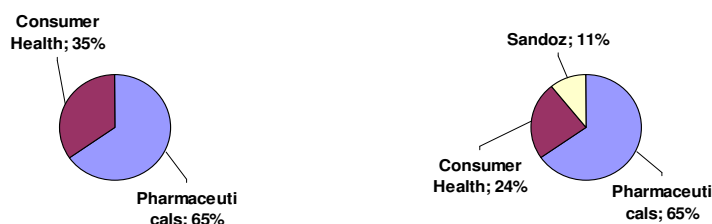
	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Neto prodaja - Novartis	28.247	24.864	20.877	18.762	20.997	21.496	21.863	21.503
<i>Sprememba</i>	13,6%	19,1%	11,3%	-10,6%	-2,3%	-1,7%	1,7%	
Neto prodaja - Novartis								
brez divizije Agrikultura	28.247	24.864	20.877	18.762	16.986	16.778	16.706	16.376
<i>Sprememba</i>	13,6%	19,1%	11,3%	10,5%	1,2%	0,4%	2,0%	
Neto prodaja - divizija Agrikultura					4.011	4.718	5.157	5.127
Neto dobiček								
Vključujoč divizijo Agrikultura	5.767	5.016	4.725	3.836	3.822	4.401	4.145	3.592
<i>Sprememba</i>	15,0%	6,2%	23,2%	0,4%	-13,2%	6,2%	15,4%	
<i>Kot % neto prodaje</i>	20,4%	20,2%	22,6%	20,4%	18,2%	20,5%	19,0%	16,7%
<i>Kot % povprečja kapitala</i>	18,0%	17,1%	17,7%	16,1%	16,7%	19,1%	20,2%	18,5%
Prosti denarni tok	3.359	3.628	2.958	2.453	2.678	2.350	1.809	844
<i>Sprememba</i>	-7,4%	22,7%	20,6%	-8,4%	14,0%	29,9%	114,3%	
<i>Kot % neto prodaje</i>	11,9%	14,6%	14,2%	13,1%	12,8%	10,9%	8,3%	3,9%
Investicije	1.269	1.329	1.068	801	803	914	1.143	1.074
<i>Kot % neto prodaje</i>	4,5%	5,3%	5,1%	4,3%	3,8%	4,3%	5,2%	5,0%
Amortizacija	780	737	592	557	706	842	801	786
<i>Kot % neto prodaje</i>	2,8%	3,0%	2,8%	3,0%	3,4%	3,9%	3,7%	3,7%
Vlaganja v razvoj in raziskave	4.207	3.756	2.843	2.528	2.764	2.829	2.694	2.579
<i>Kot % neto prodaje</i>	14,9%	15,1%	13,6%	13,5%	13,2%	13,2%	12,3%	12,0%
Kapital	33.783	30.429	28.269	25.161	22.492	23.363	22.751	18.357
Število zaposlenih	81.392	78.541	72.877	71.116	67.653	81.854	82.449	87.239

Vir: Novartis, Letno poročilo 2004, str. 133.

Novartis je od leta 2005 organiziran v obliki treh divizij: »Pharmaceuticals«, »Consumer Health« in Sandoz. Pred tem je bil Sandoz vključen v divizijo Consumer Health. Prva divizija – Pharmaceuticals – se ukvarja z raziskavami na področju novih, tako imenovanih inovativnih zdravil. Le-te Novartis razvija v okviru množice projektov, ki jih nato trži pod izbranimi blagovnimi znamkami. Divizija je na prvem mestu tako po prodaji kot tudi dobičkonosnosti, terja pa tudi največji delež sredstev za raziskave in razvoj. Druga divizija – Consumer Health – se ukvarja s prodajo zdravil brez recepta za humano uporabo, veterinarskih zdravil, otroške hrane, dodatkov k prehrani, medicinskih in optičnih pripomočkov. Gre torej za področje, ki je mešanica dobrin končne porabe in farmacevtske industrije. Tretja divizija, formirana v začetku leta 2005, se ukvarja z razvojem in prodajo tako imenovanih generičnih zdravil¹⁶. Novartis je tako v tem pogledu posebnost med inovatorskimi farmacevtskimi podjetji, saj nobeno drugo v svoje poslovanje ne vključuje generične industrije. V industriji sicer obstaja nekaj izjem, ki pa so bolj posledica naključij kot pa strateških odločitev podjetij. Odločitev za to strategijo temelji v pričakovanem demografskem razvoju v svetu in stalnih potrebah vlad držav po nižanju stroškov za zdravstvene namene. Novartis tako ponuja celotno paleto zdravil od najmodernejših terapij kot tudi cenovno dostopnejših, a kljub temu učinkovitih metodah zdravljenja. Trend je, da se bo delež generičnih zdravil v celokupni svetovni prodaji zdravil povečeval.

¹⁶ Glej poglavje 3.2.

Slika 5: Delež prodaje po Novartisovih divizijah v letu 2004 (dejanskih in prirejeno za divizije v letu 2005)

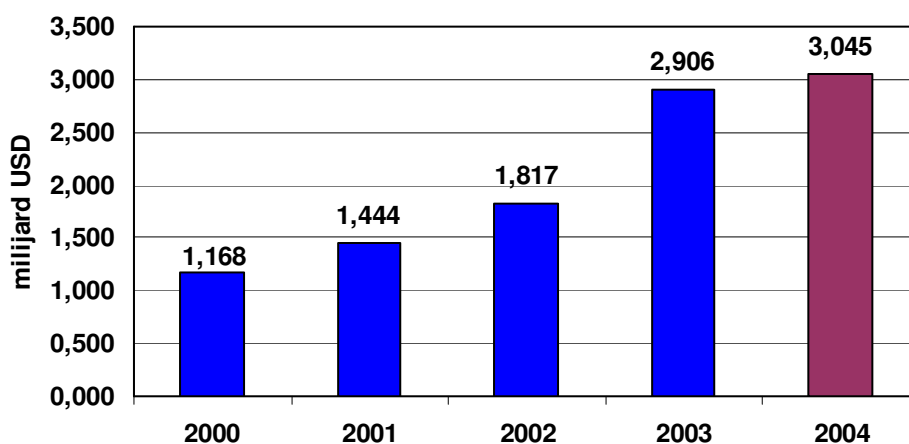


Vir: Novartis, Letno poročilo 2004, str. 2.

2.2.2. Sandoz

Sandoz je divizija Novartisa, ki se ukvarja z razvojem in trženjem generičnih farmacevtskih izdelkov. Sandoz je ime, ki ga uporablja na trgu kot samostojno podjetje, prevzel leta 2003. Gre za dobro poznano blagovno znamko v farmacevtski industriji, saj je bil Sandoz eden od dveh ključnih tvorcev Novartisa ob združitvi leta 1996. Podjetje ima sedež na Dunaju, prodaja v letu 2004 je znašala 3,045 milijarde dolarjev ob 235 milijonih dobička iz poslovanja. Po celem svetu ima 13.400 zaposlenih. Prodaja Sandoza od leta 2000 do 2004 je razvidna s slike 6. Velik skok prodaje v letu 2003 je posledica prevzema in vključitve Leka v konsolidirano bilanco Sandoza, stagnacija v letu 2004 je posledica zaostrene konkurence in pritiska na cene v ZDA ter manjše prodaje v Evropski uniji.

Slika 6: Prodaje poslovne skupine Sandoz v letih 2000 - 2004



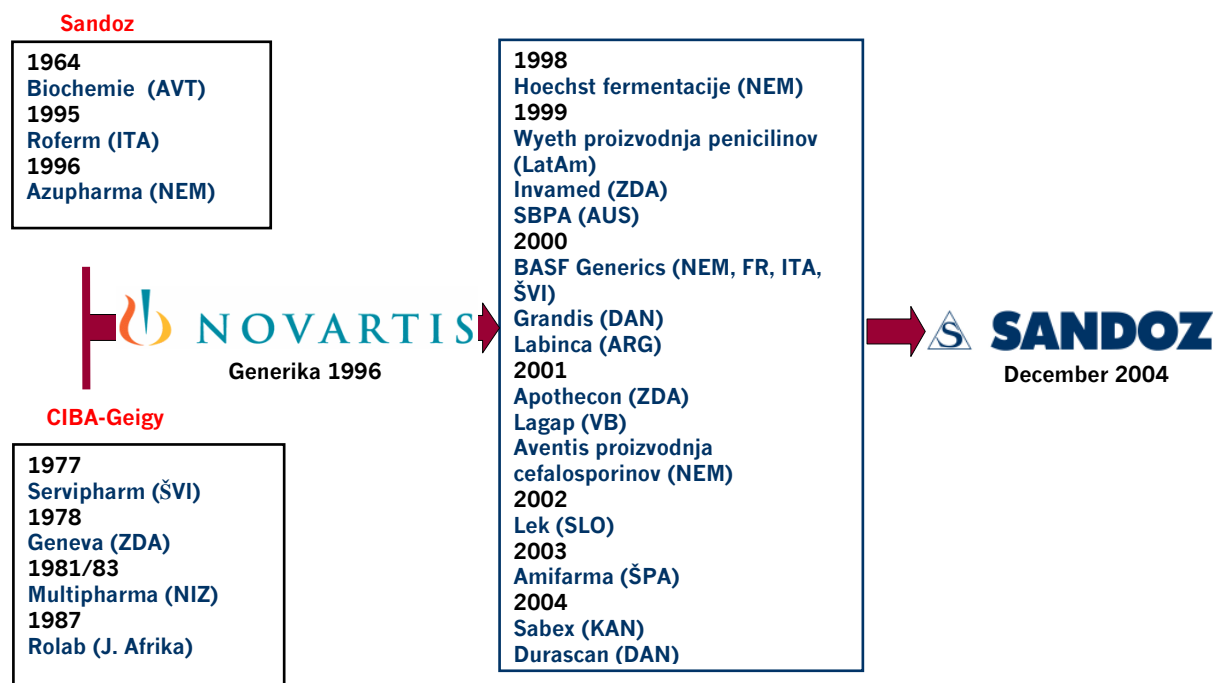
Vir: Sandoz, Interno gradivo – predstavitevni material družbe, 2005.

Zgodovina Sandoza sega v 19. stoletje, ko je leta 1886 začel proizvodnjo zdravil pod vodstvom ustanovitelja Eduard Constant Sandoza. Do leta 1996 je ime nosilo podjetje, ki se je ukvarjalo z razvojem inovativnih zdravil in gre za predhodnika današnjega Novartisa. Ko je ta začel razvijati generiko, po svojem nastanku leta 1996, je v ta segment vključil določen del svojih enot oziroma podjetij, ki so bila kupljene pred tem, bodisi s strani Sandoza bodisi s strani Cibe Geigy-ja. Strategija

podjetja od samega začetka je biti vodilni ponudnik generičnih zdravil na trgu in doseganje tega cilja je vodilo preko nakupa množice generičnih podjetij po celem svetu. Tako je danes Sandoz konglomerat mnogih podjetij, kot je razvidno s slike 7, ki prikazuje zgodovino nakupov podjetij. Danes so glavni centri trije, in sicer: Biochemie (danes Sandoz GmbH) v avstrijskem Kundlu, Geneva (danes Sandoz US) v ZDA in Lek v Sloveniji. V trenutku priprave specialističnega dela ravno poteka velik prevzem nemškega Hexala, ki ima v večinski lasti tudi ameriško podjetje Eon Labs. S tem prevzemom Sandoz dejansko postaja največje generično farmacevtsko podjetje na svetu.

Ker gre za nakup tretje največje generične družbe na svetu (Hexal), ki ima vodilno vlogo na evropskih trgih in hkrati večinski delež v ameriški družbi Eon Labs, ki prav tako sodi med 10 največjih generikov v ZDA morata dati soglasje k prevzemu tako evropska kot tudi ameriška protimonopolna agencija. Tako velika združitev zahteva prenovo organizacijske strukture, ki bo implementirana šele po pridobitvi soglasij omenjenih organov. Soglasje je pričakovano v drugi polovici leta 2005, takoj zatem bo sledila uradna objava nove organizacije. Sledila bo uvedba novih procesov odločanja, revizija blagovnih znamk po posameznih trgih, konsolidacija proizvodnih lokacij in logističnih poti. Medtem je bilo že uradno objavljeno, da se sedež Sandoza seli z Dunaja v Holzkirchen na Bavarskem, kjer je bil sedež Hexala.

Slika 7: Prikaz dinamike nakupov generičnih podjetij in njihova integracija v skupino Sandoz



Vir: Sandoz, Interno gradivo – predstavitveni material družbe, 2005.

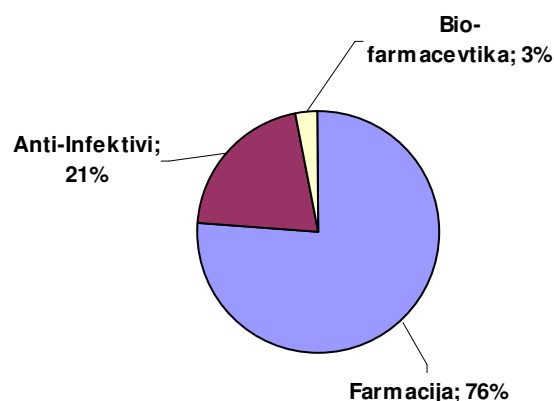
Sandoz ima dvoplastno organizacijsko strukturo: globalno in lokalno. V pristojnosti globalne organizacije je strateško planiranje, ki obsega načrtovanje nabora novih izdelkov, planiranje in lociranje proizvodnih ter razvojnih resursov, določanje smernic in potrjevanje planov prodaje,

potrjevanje investicij in načrtovanje akvizicij. Lokalna organizacijska struktura je različna glede na potrebe in kompleksnost posameznega podjetja in predvsem nosi odgovornost za izpeljavo poslovnih procesov. Ti so lahko realizacija prodajnih planov, proizvodnja ali razvoj izdelkov in realizacija investicij, lahko pa tudi kombinacija vseh teh procesov. Prikaz proizvodnih in razvojnih lokacij Sandoza v svetu se nahaja v prilogah.

Prodaja je v Sandozu razdeljena v šest geografskih poslovnih centrov, trenutno sta v ustanavljanju še dva nova: Rusija in Kanada. Obstojećih šest obsega: ZDA; Latinsko Ameriko; Evropo, Afriko in Bližnji Vzhod; Nemčijo; Azijo in Pacifik ter Centralno-Vzhodno Evropo.

Programsko ima Sandoz poleg osnovnega programa generičnih farmacevtskih izdelkov, ki jih trži preko mreže lastnih podjetij po celem svetu, še dve poslovni enoti s specifično strateško usmeritvijo, in sicer enoto Anti-Infektivi ter enoto Biofarmacevtika. Na sliki 8 je razvidna struktura prodaje po programih v letu 2004.

Slika 8: Prikaz prodaje po programih v Sandoz-u za leto 2004



Vir: Sandoz, Interno gradivo – predstavitevni material družbe, 2005.

Sandoz razdeli opis svojega poslanstva v tri segmente, ki jih opiše z odgovori na tri vprašanja:

- ❖ *Naš namen – Kaj delamo?*
- ❖ *Naše težnje – Kaj so naši cilji?*
- ❖ *Naše vrednote – Kdo smo?*

Naš namen – Kaj delamo?

Ljudem zagotavljamo obsežen nabor farmacevtskih izdelkov, učinkovin in biotehnoloških proizvodov najvišje kakovosti po dostopnih cenah. Na kratko: ljudem zagotavljamo tisto, kar potrebujejo za

izboljšanje kakovosti svojih življenj. Poleg tega smo zavezani k rasti vrednosti podjetja za naše lastnike.

Naše težnje – Kaj so naši cilji?

Naš prvi cilj je zadovoljen kupec. Množica teh nas vodi k povečanju prodaje. In to nas posledično pripelje do drugega glavnega cilja, biti vodilno generično podjetje na svetu. Tretji cilj je zagotoviti si trdno zaupanje kupcev, kar je najlažje doseči z zagotavljanjem nadpovprečnega servisa kupcev.

Naše vrednote – Kdo smo?

Naše vrednote lahko strnemo v naše bistvene značilnosti:

- ❖ visoka kakovost,
- ❖ globalna zastopanost,
- ❖ inovacije.

Pod visoko kakovost poudarjamo, da je Sandoz podjetje, ki mu gre zaupati, in hkrati podjetje, ki ne samo izpolnjuje, temveč presega pričakovanja kupcev. Globalna prisotnost Sandoza izhaja iz dejstva, da gre za mednarodno podjetje, ki zmore zagotoviti najboljša zdravila, ki jim je potekla patentna zaščita po celem svetu v najkrajšem možnem času za razumno ceno. Inovacije pa so paradoksalno tradicija Sandoza. Zavezani smo k stalni širitvi nabora izdelkov in zagotavljanju novih proizvodov in tehnologij za zadovoljitev potreb kupcev.

3. FARMACEVTSKI TRGI

Svetovni farmacevtski trgi po svojem obsegu morda niso tako veliki kot različni trgi končnih dobrin, vendar so dobički na farmacevtskih trgih tako visoki, da se panoga po tem merilu uvršča med najdonosnejše in sodi ob bok telekomunikacijam in računalniški industriji. Najnatančnejši vir za podatke o velikosti farmacevtskega trga je IMS Health, ki zbira podatke za cel svet in navaja vrednosti za obdobje 1998 – 2003, ki so zbrane v tabeli 3. Podatki o prodaji se nanašajo na prodajo farmacevtskih podjetij distributerjem, veletrgovcem, bolnišnicam ali verigam lekarn. Trg bi bil tako po vrednostih, ki jih plačujemo končni uporabniki za zdravila preko sistema zdravstvenega zavarovanja ali neposredno, še precej večji. IMS Health ocenjuje, da bo rast farmacevtskega trga v obdobju 2003 – 2008 v povprečju znašala 9,4 % na leto, torej bo skupen farmacevtski trg v letu 2008 velik 809,6 milijard ameriških dolarjev. V tabeli 2 je prikazana predvidena rast v omenjenem obdobju po regijah, slika 9 pa vsebuje prikaz deležev posameznih regij za leto 2003 in ocena za leto 2008. Kot je razvidno iz tabele 3, bo nadpovprečna rast v prihodnjih letih predvsem v evropskih državah, ki niso članice EU, Latinski in Severni Ameriki ter Indiji. Tako bo trg Severne Amerike predstavljal leta 2008 že skoraj polovico svetovnega trga, glavnino, okrog 95 % v Severni Ameriki predstavljajo ZDA. Farmacevtski trg v ZDA bo tako v letu 2008 vreden preko 400 milijard dolarjev.

Tabela 2: Svetovni farmacevtski trg v obdobju 1998 – 2003 v milijardah ameriških dolarjev*

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	PLR** 1998 - 2003
Svetovni farmacevtski trg	303,7	342,3	378,3	429,8	469,8	515,9	11,2 %
% rasti	7,2 %	12,7 %	10,5 %	13,6 %	9,3 %	9,8 %	

* za preračun valut uporabljen konstantni menjalni tečaj USD – valuta ob koncu leta 2004

** PLR - povprečna letna rast v obdobju

Vir: IMS Health.

Rast v razširjeni EU je ocenjena na povprečno okrog 7 % letno, kar pomeni, da bo v letu 2008 trg v EU vreden skoraj 200 milijard dolarjev. Varčevalni ukrepi pri politiki zdravstvenega zavarovanja bodo omejevalni faktor pri rasti na dveh ključnih trgih, Nemčiji in Franciji, kjer bo rast od 4 do 5 %. Rast na drugih treh ključnih trgih v Italiji, Veliki Britaniji in Španiji bo okrog ali rahlo nad povprečjem rasti v EU. Nadpovprečen prispevek k rasti pa bodo imele nove članice EU, predvsem Poljska in Madžarska z dvomestno povprečno letno rastjo (11 – 13 %).

Tabela 3: Napoved razvoja farmacevtskega trga v obdobju 2003 – 2008 po regijah v milijardah ameriških dolarjev

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	PLR 2003 - 2008
S. Amerika	230,9	257,8	288,4	324,1	361,3	401,3	11,7%
Evropa (EU)	140,4	150,3	160,8	172,3	184,8	198,1	7,1%
Japonska	64,5	64,4	66,4	66,9	69,8	70,6	1,8%
Lat. Amerika	22,2	24,9	28,1	31,4	35,0	39,2	12,0%
JV in V. Azija	20,8	22,6	24,7	27,0	29,7	32,7	9,4%
Evropa (izven EU)	11,5	13,2	15,9	18,9	23,7	29,9	21,0%
Oceanija	6,2	6,7	7,4	8,0	8,7	9,3	8,7%
Indija	6,1	6,6	7,3	8,1	8,9	9,9	10,2%
Afrika	5,7	6,1	6,6	7,0	7,6	8,1	7,3%
Bližnji Vzhod	4,4	4,7	5,0	5,3	5,6	5,9	6,2%
SND*	3,2	3,5	3,9	4,2	4,4	4,6	7,9%
SKUPAJ	515,9	560,8	614,5	673,2	739,5	809,6	9,4%

* SND – Skupnost neodvisnih držav; države bivše Sovjetske zveze

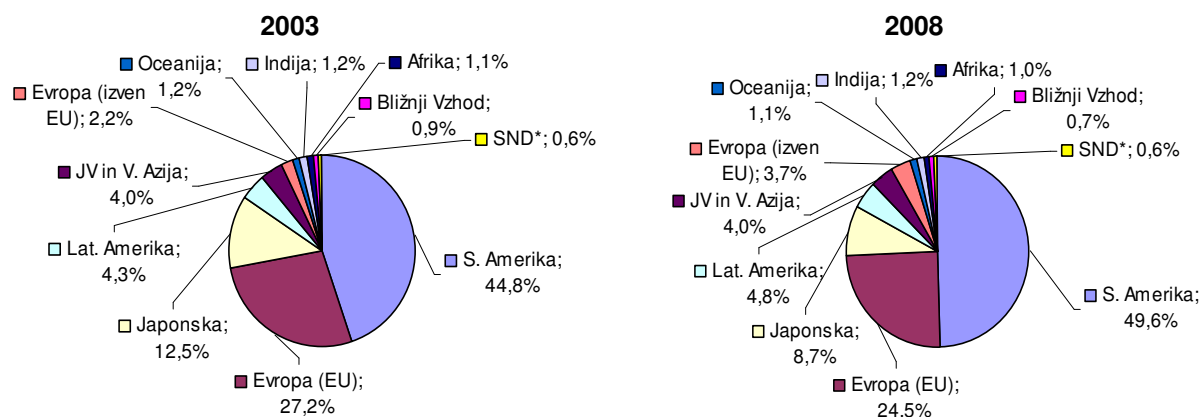
Vir: IMS Health.

Japonski trg bo v taistem obdobju ostal na drugem mestu po velikosti, toda rast bo precej omejena, in sicer bo znašala 2 % na leto, ključni razlog bo omejevalna politika zdravstvenega zavarovanja. Tako bo delež Japonske na svetovnem trgu padel z 12,5 % v letu 2003 na 8,7 % v letu 2008 in bo znašal 70 milijard dolarjev.

V Latinski Ameriki bo rast dvomestna (12 %), kot posledica močne rasti na dveh ključnih in največjih trgih v Braziliji in Mehiki. Sicer je največja rast pričakovana v Venezueli, ostali trgi Latinske Amerike pa bodo rasli počasneje.

Rast v Jugovzhodni in Vzhodni Aziji je ocenjena na 9,4 %, vendar bo rast na treh ključnih trgih – na Kitajskem, v Indoneziji in na Tajskem – višja in bo znašala med 11 in 13 % povprečne letne rasti. Nadpovprečna rast je predvidena še v Vietnamu, medtem ko bo na ostalih dveh ključnih trgih v regiji – Južni Koreji in Tajvanu – manjša, med 5 in 8 %.

Slika 9: Struktura svetovnega farmacevtskega trga po regijah za leto 2003 in napoved za leto 2008



Vir: IMS Health.

3.1. ZNAČILNOSTI IN SEGMENTACIJA FARMACEVTSKIH TRGOV

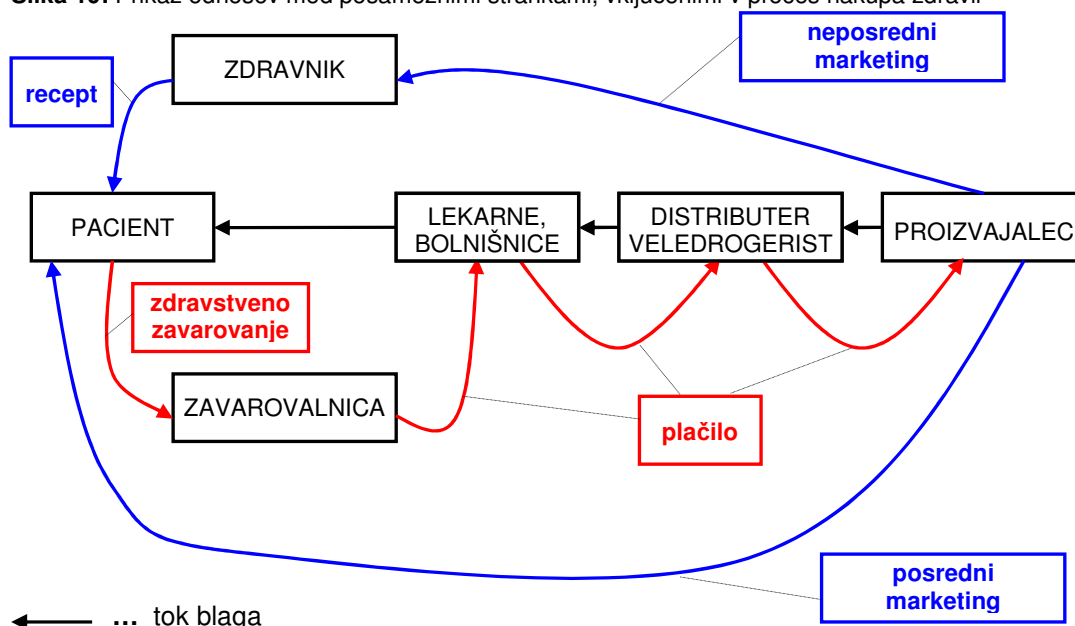
Na prvi pogled so farmacevtski trgi precej homogeni, vendar podrobnejša analiza pokaže, da so razdeljeni na mnogo segmentov, ki imajo vsak svoje značilnosti in zakonitosti. Pravzaprav je členitev še obsežnejša, če govorimo o trgu zdravil v najširšem pomenu. Sem spadajo zdravila, ki se izdajajo na recept in predstavljajo ožji farmacevtski trg, biofarmaceutski izdelki, zdravila in pripravki OTC, medicinski, ortopedski ter okulistični pripomočki, diagnostični aparati in sanitetni material. Nekateri viri prištevajo sem še razne vitaminske in druge dodatke k hrani ter hitro rastoč trg pripravkov alternativne medicine.

V okviru specialističnega dela se bom omejil na ožje farmacevtske trge, ki vključujejo samo zdravila na recept. Kjer bo potrebno, se bom dotaknil tudi trgov OTC, saj se le-ti v določenih segmentih močno prepletajo s trgi zdravil na recept. Farmacevtski trgi imajo tako svoje značilnosti, morda najbistvenejša je, da končni uporabnik, to je pacient, nima praktično nobenega vpliva na odločitev o uporabi (nakupu) zdravila. O tem odloča zdravnik, v proces pa je vključena še tretja stranka. To je plačnik, ki je navadno zdravstvena zavarovalnica.

Farmaceutska podjetja tržno komunikacijo s strankami delijo na tri segmente. Prvi je tako imenovana strokovna javnost: zdravniki, specialisti, mnenjski vodje na posameznih področjih. Nanje se farmacevtska podjetja obračajo predvsem s predstavitvami, seminarji in neposrednimi obiski, v okviru katerih predstavijo prednosti, ki jih nudi terapija ob pomoči njihovih zdravil. Torej pri tej komunikaciji

stavijo predvsem na učinkovitost, zanesljivost in varnost, v splošnem bi lahko rekli na kvaliteto svojega izdelka s strokovnega stališča. Pri komuniciranju z drugim segmentom strank, tako imenovano laično javnostjo oziroma končnimi uporabniki ali pacienti, se farmacevtska podjetja osredotočijo na svojo splošno prepoznavnost in povezavo s pozitivnimi vrednotami, ki uporabnikom vzbujajo zaupanje. Tretji segment strank so zdravstvene zavarovalnice, pogosto v povezavi z vladnimi organi. V komunikaciji z njimi je izpostavljen predvsem vidik stroškovne učinkovitosti terapije v primerjavi s konkurenco, torej predvsem komercialni vidik.

Slika 10: Prikaz odnosov med posameznimi strankami, vključenimi v proces nakupa zdravil



Vir: Avtorjevo delo

Naslednja od bistvenih značilnosti oziroma posebnosti farmacevtskih trgov je visoka stopnja regulacije vseh pomembnejših trgov s strani vladnih organov. To vpliva predvsem na dolgotrajne postopke pri registraciji zdravil, po drugi strani pa predstavlja tudi visoko oviro za vstop novih konkurentov. Dodatno oviro za vstop predstavlja visoka stopnja patentne zaščite na posameznih trgih. Oba omenjena dejavnika se sicer močno razlikujeta po posameznih trgih, kar bom predstavil v nadaljevanju, v splošnem pa velja: višja, ko je stopnja regulacije in patentne zaščite, bolj dobičkonosen je trg. Visoka dobičkonosnost farmacevtskih trgov je tako njihova naslednja pomembna značilnost, kar pomeni, da je farmacevtska panoga zelo privlačna za vlagatelje. Proizvodni stroški navadno predstavljajo zelo majhen delež v celotni strukturi stroškov, še posebej to velja za stroške surovin in energentov. Tako je industrija precej neodvisna od nihanja cen omenjenih dobrin na svetovnih trgih. Visok delež stroškov predstavljajo izdatki za razvoj in raziskave, prodajo in nadzorne funkcije, torej je panoga odvisna od višine stroškov dela. Slovenija v zadnjem obdobju v tem pogledu ni najprivlačnejša, čeravno je v Sloveniji letni strošek za visoko izobraženega znanstvenika v povprečju še vedno precej nižji kot v na primer v ZDA ali Evropski uniji.

Ena od značilnosti farmacevtske industrije je tudi delitev na inovatorje in generike. Oba segmenta bom podrobneje predstavil v nadaljevanju, pojma pa bom poskušal razložiti na tem mestu. Inovatorji so v farmacevtski industriji tisti proizvajalci, ki odkrivajo, razvijajo in tržijo nova zdravila, ki imajo na trgu določeno obdobje patentno zaščito. Zaradi tega imajo do neke mere značilnosti monopolistov. Pogosto sta v uporabi še izraza »originatorji« ali »brand« podjetja zaradi dejstva, da svoje izdelke ne tržijo pod generičnim imenom, pač pa pod lastno blagovno znamko. Generiki so na drugi strani podjetja, ki razvijajo kopije inovatorskih izdelkov in tržijo ta zdravila po izteku patentov. Izpostavljeni so konkurenci ostalih generičnih podjetij, kot tudi obrambnim taktikam inovatorjev. Navadno uporabljajo pri trženju generično ime zdravila, značilen primer so generiki v ZDA. Na določenih trgih, kot so na primer trgi srednje in Vzhodne Evrope pa generiki uporabljajo pri trženju tudi blagovne znamke. V tem primeru je v uporabi izraz »brand generiki«.

Tabela 4: Prodaja v milijonih ameriških dolarjev v letu 2003 po terapevtskih skupinah za izbrane trge

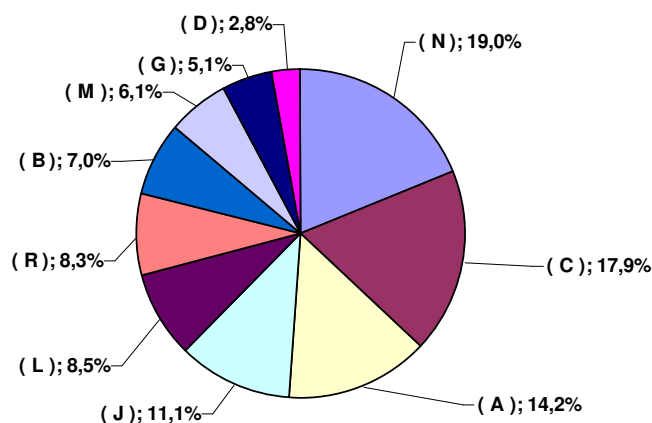
Terapevtska skupina	ZDA	%	Japonska	%	Nemčija	%	Francija	%	Velika Britanija	%
Prebavni trakt in metabolizem (A)	27.195,9	13,4 %	8.426,4	17,2 %	4.036,4	15,7 %	3.320,7	13,5 %	2.386,7	14,0 %
Kri in krvotvorni organi (B)	14.013,0	6,9 %	3.897,9	8,0 %	1.640,5	6,4 %	1.969,9	8,0 %	777,7	4,6 %
Srčno-žilni sistem (C)	31.519,5	15,5 %	11.247,8	23,0 %	5.546,3	21,6 %	4.995,5	20,3 %	3.793,0	22,2 %
Dermatologija (D)	5.341,4	2,6 %	1.399,0	2,9 %	866,0	3,4 %	792,2	3,2 %	600,6	3,5 %
Urogenitalni sistem in spolni hormoni (G)	11.433,8	5,6 %	1.223,2	2,5 %	1.428,3	5,6 %	1.254,1	5,1 %	845,1	5,0 %
Sistemiški antiinfektivi (J)	22.139,7	10,9 %	6.111,5	12,5 %	2.674,1	10,4 %	3.075,6	12,5 %	1.535,3	9,0 %
Imunski sistem (L)	17.405,4	8,6 %	4.450,5	9,1 %	2.270,2	8,8 %	2.057,0	8,3 %	1.062,2	6,2 %
Mišično - skeletni sistem (M)	12.236,7	6,0 %	3.672,0	7,5 %	1.353,7	5,3 %	1.346,1	5,5 %	953,1	5,6 %
Centralno - živčni sistem (N)	45.082,0	22,2 %	4.388,4	9,0 %	3.934,5	15,3 %	3.937,9	16,0 %	3.354,0	19,7 %
Dihalni organi (R)	16.733,9	8,2 %	4.092,1	8,4 %	1.958,5	7,6 %	1.898,6	7,7 %	1.742,0	10,2 %

Vir: IMS Health

Za farmacevtske trge je značilna vrsta različnih delitev. V nadaljevanju bom predstavil delitev farmacevtskega trga po terapevtskih skupinah, načinu distribucije, regijsko delitev, delitev glede na stopnjo regulacije trgov in po vrsti proizvajalca. Terapevtska skupina v farmaciji pomeni skupino zdravil za določeno vrsto bolezni in se do neke mere nanaša na področja specializacije medicinske stroke. Naj navedem nekaj primerov: kardiovaskularna (srce in ožilje) skupina, prebavni trakt in metabolizem, sistemiški antiinfektivi, dermatologija itd. Obstaja 10 glavnih terapevtskih skupin, vsaka pa se deli še na razne podskupine. Zdravila iz določene terapevtske skupine ne morejo konkurirati zdravilom iz druge skupine. Znotraj terapevtskih skupin lahko nastane konkurenca med zdravili iz posameznih podskupin v obliki tako imenovane konkurence alternativnih terapij, medtem ko prava

konkurenca dejansko nastopi šele med zdravili znotraj posamezne podskupine. V tabeli 4 navajam podatke in deleže o prodaji po posameznih terapevtskih skupinah za trge ZDA, Japonske, Nemčije, Francije in Velike Britanije v letu 2003, slika 11 pa prikazuje deleže posameznih terapevtskih skupin v skupni prodaji za pet največjih svetovnih trgov.

Slika 11: Deleži v prodaji posameznih terapevtskih skupin za 5 največjih trgov v letu 2003



Vir: IMS Health.

Farmacevtsko industrijo predstavljajo proizvajalci zdravil, vendar le-ti ne zagotavljajo končne oskrbe uporabnikom – pacientom. Ta je v domeni različnih prodajnih poti, ki obstajajo v farmacevtski industriji: bolnišnice, lekarne, veleadrogerije, trgovske verige in druge. Tako ločimo farmacevtski trg po načinu prodaje na:

- ❖ bolnišnično prodajo,
- ❖ prodajo na drobno ter
- ❖ javna naročila.

Za bolnišnično prodajo in javna naročila je značilna prodaja v obliki javnih razpisov, kar pomeni veliko konkurenco, posledično nizke cene, a na drugi strani zagotovljeno določeno letno količino prodaje. Na ta način se preko bolnišničnega sektorja tržijo predvsem tista zdravila, ki so lahko aplicirana samo v zdravstvenih ustanovah, kot na primer injekcije, določena psihotropna zdravila, cepiva in podobno. V okviru trga javnih naročil, ki jih razpisuje država za svoje potrebe, spadajo predvsem razni antibiotiki za potrebe vojske oziroma civilne zaščite in najosnovnejša zdravila, ki jih države zagotavljajo v okviru svojih socialno-zdravstvenih programov. Naj ponovim, da se v tem delu omejujem na ožji farmacevtski trg prodaje zdravil, ki ne obsega trga medicinskih pripomočkov in opreme, sanitetnega materiala in podobno, katerega prodaja se v veliki večini vrši preko javnih razpisov. Nasprotno je za farmacevtska podjetja najpomembnejši segment prodaje na drobno, za katero so značilne sledeče prodajne poti:

- ❖ veleadrogerije,

- ❖ lekarnе,
- ❖ trgovske verige in
- ❖ poštna prodaja, kjer je to zakonsko urejeno.

Katera prodajna pot je na posameznem trgu prevladujoča, je odvisno predvsem od strukture trga. Če so na trgu razpršene samostojne lekarnе in zdravstvene ustanove, bo prevladujoč način prodaje preko vedrogerij. Če obstaja konsolidacija lastništva lekarn (verige lekarn), potem so le-te lahko prevladujoč odjemalec. Na trgih, kjer so lekarnе postavljene v okvir velikih trgovskih centrov (primer Walmart v ZDA), lahko le-ti predstavljajo pomemben delež distribucije. Način prodaje zdravil po pošti morda zveni neobičajno, vendar je ravno ta način prodaje najhitreje rastoč v zadnjih letih na trgu ZDA. Predvsem starejši ljudje potrebujejo dnevne odmerke določenih zdravil in zato morajo imeti določeno zalogo, ki jo je potrebno obnavljati tedensko, mesečno ali redkeje. Tako so se v ZDA pojavila podjetja, ki redno po pošti dostavljajo pacientom ustrezna zdravila, ki jih predpiše zdravnik. Pacient mora še vedno redno obiskovati zdravnika, prihranjena pa mu je skrb za nabavo zdravil. Cene zdravil pri prodaji na drobno so v povprečju višje kot pri prodaji preko razpisov, torej je ta segment najbolj dobičkonosen. Zavisijo predvsem od stopnje konkurence, zahtevnosti trga in razmerja med pogajalsko močjo kupcev in prodajalcev. Sicer morajo na tem segmentu farmacevtska podjetja predvsem skrbeti za visok nivo zadovoljstva kupcev, ki je pogosto pomembnejši faktor pri sklenitvi posla kot pa sama cena. V ta okvir sodi redna in zanesljiva oskrba, kvaliteta izdelkov, hitra odzivnost v primeru reklamacij, poškodb ali uničenja blaga, fleksibilnost pri plačilnih pogojih in možnost oblikovanja široke palete izdelkov – zdravil.

Glede na vir obstajajo različne regijske delitve farmacevtskega trga. Tako IMS Health navaja 11 regij: Severna Amerika, Evropa 1 (članice EU) in Evropa 2 (izven EU), Japonska, Latinska Amerika, Jugovzhodna in Vzhodna Azija, Oceanija, Indija, Afrika, Bližnji Vzhod ter države bivše SZ. Podatke o prodaji po regijah navajam v tabeli 3 in na sliki 9. Ostale regijske delitve imajo skupni imenovalac v sledečih regijah: ZDA, Japonska, Evropska unija, medtem ko ostale države porazdelijo v več ali manj grozdov.

Naslednja delitev trgov temelji na stopnji regulacije in s tem pogojene zahtevnosti trgov. Regulacija trga je determinirana v naslednjih dveh komponentah:

- ❖ zahteve v postopku registracije zdravil,
- ❖ zaščita intelektualne lastnine.

Stopnja regulacije nam svetovni farmacevtski trg razdeli v dve skupini, in sicer na regulirane in neregulirane trge. Slednjo skupino lahko razdelimo še na skupino držav, za katero lahko pričakujemo skorajšnjo uvedbo ostrejših pogojev pri registraciji zdravil in uvedbo zaščite intelektualne lastnine, in skupino držav, za katere to ne velja. V prvo skupino tako imenovanih reguliranih trgov sodijo: ZDA, Japonska, Evropska unija, Švica, Norveška, Kanada, Avstralija, Nova Zelandija in Južna Koreja. V

»prehodno« skupino držav, kjer obstajajo težnje ali pa že tečejo aktivnosti za uvedbo ostrejšje zakonodaje v zvezi z registracijo zdravil in patentno zaščito, spadajo naslednje države: Romunija, Bolgarija, Hrvaška, Makedonija, Ukrajina, Rusija, Turčija, Mehika, Brazilija in Argentina.

Preostala delitev farmacevtskega trga oziroma kar farmacevtske industrije v celoti pa temelji na vrsti proizvajalca. Že navedena značilnost farmacevtskega trga, in sicer obstoj inovatorjev in generikov, pogojuje zadnjo delitev, ki jo omenjam na tem mestu. Specifičnost posamezne veje industrije zahteva obravnavo v ločenih poglavjih, ki se je lotevam v nadaljevanju.

3.2. INOVATORJI IN GENERIKI

Osnovno razlago obeh pojmov sem za potrebe razumevanja že podal v predhodnem poglavju, tu bom predstavil natančnejšo definicijo in podal značilnosti posamezne veje industrije. Po definiciji WHO¹⁷ je inovatorsko zdravilo tisto, ki temelji na posamičnem viru farmacevtske učinkovine, ki je bila razvita s strani farmacevtskega podjetja. Gre za novo (inovativno) učinkovino, ki jo je moralo podjetje odkriti, razviti in nato v postopku registracije dokazati njeno terapevtsko učinkovitost. Ob tem podjetje vložijo patentno prijavo za novo zdravilno učinkovino, ki ji omogoči monopolni položaj na trgu v obdobju veljavnosti patentne zaščite, ki je praviloma dvajset let. Področje zaščite intelektualne lastnine je v farmacevtski industriji zelo široko in ga bom podrobneje opisal v ločenem poglavju. Omenjen monopolni položaj na trgu omogoča inovatorskim podjetjem proste roke pri določanju tržne cene svojih zdravil. Edino konkurenco v obdobju patentne zaščite tako predstavljajo druga inovatorska podjetja s svojimi alternativnimi zdravili za isto bolezen. Podjetja si tako povrnejo vlaganja, ki so jih imela z raziskavami in razvojem novih farmacevtskih učinkovin. Vlaganja v raziskave in razvoj (RR) so pri inovatorskih podjetjih ogromna v primerjavi z generičnimi podjetji. V tabeli 5 za primerjavo navajam podatke o prodaji in vlaganjih v RR za deset največjih inovatorskih in dve generični farmacevtski podjetji.

Seveda je verjetnost za neuspeh razvojnega projekta pri inovatorskih podjetjih veliko večja, kot pri generičnih. Od tu tudi višji izdatki za RR, saj so všteti tudi vsi neuspešni projekti, ki jih inovatorska podjetja pokrivajo s toliko večjimi dobički na uspešnih projektih v obdobju njihove patentne zaščite. V okviru stroškov za RR se štejejo tudi stroški za registracijo zdravil, ki so v primeru inovatorskih zdravil ponovno mnogo višji kot pri generičnih podjetjih. Ker gre pri inovatorskih izdelkih za nova zdravila, ki še nikoli niso bila uporabljena v terapevtske namene, je registracijski postopek zelo dolg, strokovno zahteven in predvsem drag. Inovatorji morajo tako v obsežnih kliničnih študijah¹⁸ na ljudeh, ki sledijo prej opravljenim poskusom v laboratorijih, dokazovati terapevtsko učinkovitost zdravila. Nasploh je pojem RR pri inovatorjih precej širši kot pri generičnih podjetjih. Inovatorji morajo namreč poleg

¹⁷ WHO (ang. World Health Organization) – Svetovna zdravstvena organizacija.

¹⁸ Klinične študije so raziskave učinkov, ki jih ima določeno novo zdravilo na pacientovo stanje. Izvajajo se po točno določenih protokolih na skupinah prostovoljcev - pacientov, ki so podvrženi terapiji z izbranim zdravilom in kasnejši analizi stanja njihove bolezni. Podatki so statistično obdelani in služijo za dokazovanje terapevtske učinkovitosti zdravila.

raziskav novih farmacevtskih učinkovin izvajati še obsežen kemijski razvoj substance, farmacevtski razvoj formulacije, klinični razvoj terapije z zdravilom in raziskati varnost novega zdravila (stranski učinki), medtem ko generična podjetja predvsem razvijajo svojo formulacijo in dokazujejo njeno enakovrednost inovatorskemu izdelku. Tako je iz tabele 5 jasno razvidno, da so vlaganja inovatorskih podjetij v RR v povprečju med 14 in 20 odstotki od neto prodaje na trgu, za generična podjetja pa ta delež ne presega 10 odstotkov ob dejstvu, da je razlika v absolutnih zneskih še mnogo večja.

Tabela 5: Primerjava inovatorskih in generičnih podjetij glede na prodajo in izdatke za RR v letu 2003

Inovatorska podjetja	Prodaja v mio USD*	Izdatki za RR v mio USD	Delež RR v prodaji
Pfizer (ZDA)	39.631	7.131	18,0 %
Glaxo Smith Kline (VB)	29.736	4.416	14,9 %
Astra Zeneca (VB)	18.318	3.451	18,8 %
Aventis (Nemčija)	17.196	3.241	18,8 %
Johnson & Johnson (ZDA)	19.517	3.199	16,4 %
Merck & Co (ZDA)	22.486	3.178	14,1 %
Novartis (ZDA)	16.020	3.079	19,2 %
Roche (Švica)	14.725	2.938	19,9 %
Eli Lilly (ZDA)	11.856	2.350	19,8 %
Bristol-Myers Squibb (VB)	14.925	2.119	14,2 %

Generična podjetja	Prodaja v mio USD	Izdatki za RR v mio USD	Delež RR v prodaji
Teva (Izrael)	3.276	213,5	6,5 %
Sandoz (Švica)	2.906	263	8,1 %

* Samo prodaja farmacevtskega programa

Vir: SCRIP Daily, 12. 05. 2005, str. 17.

Za generična zdravila WHO navaja definicijo, da so to farmacevtski proizvodi, ki temeljijo na raznovrstnih virih. Generični proizvod je v bistvu kopija originalnega izdelka, ki je pred tem določeno obdobje užival patentno zaščito. Ker gre pri generičnih zdravilih za trženje v konkurenčnem okolju, bo tudi pristop oziroma strategija trženja drugačna od inovatorjeve strategije (Southworth, 1996, str. 6). Naslednja opredelitev generičnih zdravil se bolj nanaša na trg v ZDA, ki je po večini parametrov daleč najpomembnejši trg za generična farmacevtska podjetja. Generična zdravila so bioekvivalentna in terapevtsko enakovredna alternativa inovatorskim zdravilom, ki jim je potekla patentna zaščita. Rast generičnega trga je tako prvenstveno odvisna od deleža inovatorskih zdravil, ki izgubijo patentno zaščito. Tako je od uvedbe Hatch-Waxman Act¹⁹ leta 1984 množica generičnih zdravil nadomestila

¹⁹ Hatch Waxman Act je zakon v ZDA, ki je stopil v veljavo leta 1984 in ureja odnose med inovatorskimi in generičnimi podjetji na farmacevtskem trgu. V prvi vrsti štiti intelektualno lastnino inovatorjev, vendar na drugi strani določa pogoje, pod katerimi lahko generično podjetje registrira svoje zdravilo in prične s trženjem. Poleg tega predvideva določene vzpodbude oziroma možnosti za registracijo generičnih zdravil še pred iztekom inovatorjevega patenta, če generično podjetje dokaže, da bodisi ne

najbolj prodajana inovatorska zdravila, ki so izgubila patentno zaščito in bila tako izzvana s strani generičnih proizvajalcev. V povprečju se na leto izteče patentna zaščita približno 10 zdravilom, število pa se še povečuje (Overview of the Generic Drug Industry, 1998, str. 1).

Za primerjavo inovatorskih in generičnih farmacevtskih podjetij lahko uporabimo tudi modificirano Kotlerjevo teorijo o tržnih vodjih in posnemovalcih (Kotler, 2004, str. 331). Inovatorska podjetja lahko tako smatramo kot tržne vodje ali pionirje oziroma, kakor jih natančneje opišeta Golder in Tellis, ki nadalje razdelita pionirska podjetja na *izumiteljska podjetja* (prva razvijejo patent), *izdelčne pionirje* (prva razvijejo model, ki deluje) in *tržne pionirje* (prvi ponudijo izdelek na trgu). Inovatorska farmacevtska podjetja so potemtakem izumiteljska podjetja, medtem ko generična podjetja lahko uvrstimo med tržne posnemovalce. Taka opredelitev je sicer precej poenostavljena in če dobro opiše predvsem inovatorska podjetja in tudi manjša generična na začetku svojega poslovanja, pa nekoliko manj velja za večja generična podjetja, saj so slednja v svojem delovanju prav tako v mnogočem *izumiteljska podjetja*. Na drugi strani prav ta delitev ponuja temelj, na katerem lahko določimo osnovne razlike v konkurenčnosti inovatorskih in generičnih farmacevtskih podjetij. Iz teorije trženja tako vemo, da izumiteljska podjetja gradijo svojo konkurenčno prednost na osnovi diferenciacije, medtem ko tržni posnemovalci iščejo svojo konkurenčno prednost na osnovi cene. Več razlik v konkurenčnosti inovatorskih in generičnih podjetij navajam v tabeli 6.

Tabela 6: Osnovne razlike konkurenčnosti inovatorskih in generičnih farmacevtskih podjetij

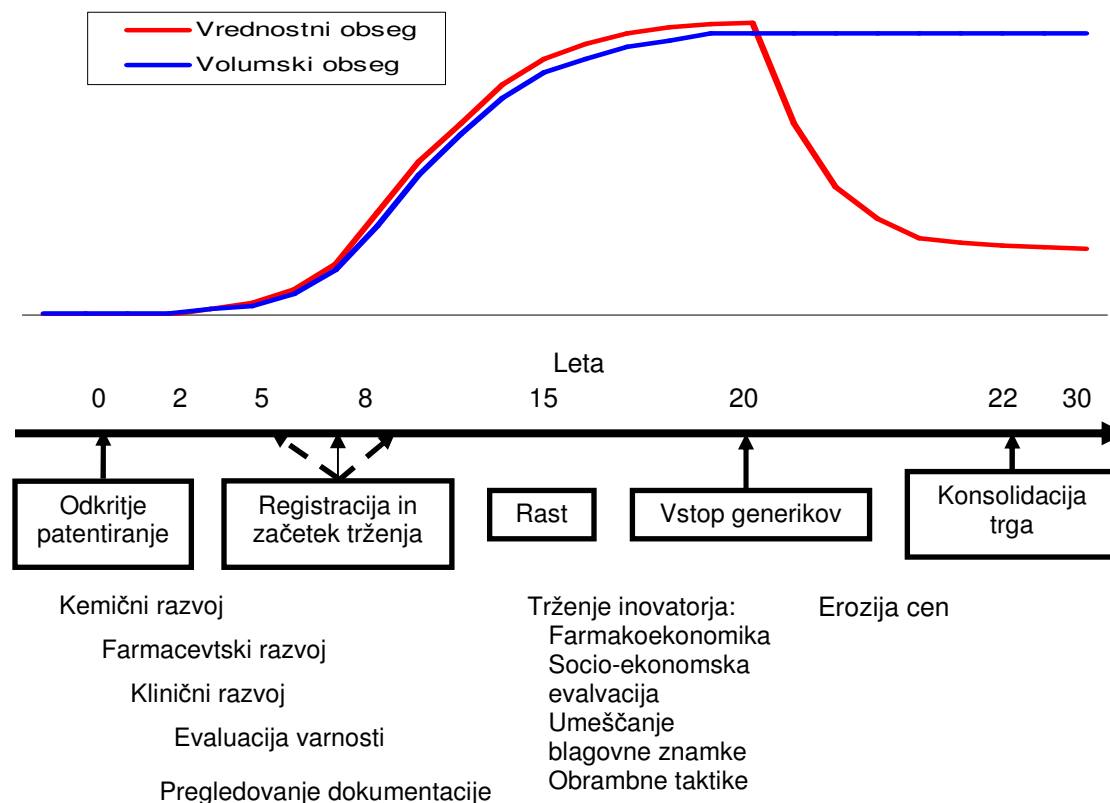
Generična podjetja (medsebojna konkurenca na osnovi cene)	Inovatorska podjetja (medsebojna konkurenca na osnovi diferenciacije)
Proizvodni koncept	Trženjski koncept
Ekonomija obsega – pomembna je količina	Inovacije – pomembna je kvaliteta
Cenovno prilagajanje	Stabilne cene
Učinkovita distribucija izdelkov	Učinkovita promocija izdelkov
Stroškovna učinkovitost	Diferenciacija

Vir: Southworth Amanda: Generic Pharmaceuticals, str. 16.

Za zaključek primerjav med inovatorji in generiki lahko sklenem, da generiki v farmacevtski industriji sledijo inovatorjem v okviru življenjskega cikla posameznega izdelka. Vrednostni obseg prodaje znotraj življenjskega cikla posameznega farmacevtskega izdelka dobro opiše Gompertzova krivulja (Pučko, 1999, str. 82), kjer točka preloma predstavlja prihod generične konkurence na trg. Le-ta z medsebojno konkurenco povzroči padec cen in s tem nižanje vrednostnega obsega prodaje, četudi volumski obseg ostaja enak ali celo rahlo raste. Tako je za volumski obseg prodaje značilna Pearl-Reedova logistična krivulja (Pučko, 1999, str. 83).

krši patenta oziroma dokaže njegovo neveljavnost. Cilj zakona je zagotoviti uporabnikom - pacientom tudi cenovno dostopnejša zdravila. K podrobnejšemu opisu vsebine zakona se bom vrnil v poglavju Vloga intelektualne lastnine v farmaciji.

Slika 12: Življenjski cikel farmacevtskega izdelka



Vir: Prirejeno po Southworth Amanda: Generic Pharmaceuticals, str. 39.

3.3. VLOGA INTELEKTUALNE LASTNINE V FARMACIJI

Patenti inovatorjem ne dajejo izključne pravice pri uporabi njihovih izumov, pač pa omogočajo lastnikom patentnih pravic, da preprečijo komercializacijo patentiranih izumov vsaj za določeno obdobje in v državah, kjer je patentna zaščita podeljena (Evers, 2001, str. 163).

Vloga intelektualne lastnine oziroma patentov je v farmacevtski industriji izjemnega, celo ključnega pomena za poslovanje podjetij. Dejstvo je, da ima pomen samo tam, kjer je v veljavi zaščita intelektualne lastnine. Ta je že dolgo uveljavljena na vseh ključnih farmacevtskih trgih: ZDA, EU, Japonska, Avstralija, Kanada in trend je, da se uvaja tudi na vseh ostalih pomembnejših, hitro rastočih trgih, kot so trgi držav kandidatke za vstop v EU, Mehika, Brazilija, Argentina in druge. V farmacevtski industriji je prijavljenih in veljavnih največ patentov med vsemi panogami, tako obstaja kar nekaj posebnosti v zvezi z intelektualno lastnino.

V prvi vrsti navadno preteče kar nekaj časa od podelitve patenta do začetka komercialnega izkoriščanja. To je določeno tveganje, ki ga nosijo inovatorska podjetja, saj morajo čimprej po odkritju nove farmacevtske učinkovine le-to zaščititi s tako imenovanim *osnovnim ali produktnim patentom*. Ob datumu podelitve patenta namreč začne teči obdobje patentne zaščite, ki je navadno 20 let in

omogoča nosilcu patentne zaščite monopolen položaj na trgu. Za inovatorje to ne pomeni avtomatično tudi takojšnje komercialne koristi, saj morajo pred tem še skozi dolgotrajen postopek razvoja formulacije ter farmakoloških in toksikoloških študij. Običajno ti postopki trajajo več let in tako je osnovna patentna zaščita lahko občutno krajša od predvidenih 20 let.

V časovno približno enak okvir glede na datum podelitve patenta spadajo tudi *procesni patenti*. Vsebinsko so to patenti, ki ščitijo postopek pridobivanja farmacevtske učinkovine. Naslednja skupina patentov v farmacevtski industriji so *formulacijski patenti*. Le-ti ščitijo sestavo (formulo) končne oblike zdravila, ki poleg osnovne farmacevtske učinkovine vsebuje še določene druge sestavine, ki lahko vplivajo na sproščanje oziroma dostavo zdravila v organizem. Če osnovni patent ne zagotavlja zaščite v celotnem časovnem obdobju patentne zaščite, pa si inovatorji zagotavljajo podaljševanje zaščite ravno preko omenjenih dveh skupin patentov; procesnih in formulacijskih. Vloge za njih vlagajo kasneje kot za osnovne patente, s tem je njihova veljavnost seveda ustrezno daljša. Inovatorji jih izkoriščajo tudi kot obrambne strategije pred prihodom generikov na trg. Tako na primer leto pred iztekom patenta na trg pošljejo novo, izboljšano formulacijo zdravila. Z intenzivnimi marketinškimi aktivnostmi, ki temeljijo na predpostavki o prednostih za pacienta, ki jih nudi izboljšana formulacija, uspejo v večji ali manjši meri preusmeriti doktrino predpisovanja k novi formulaciji istega zdravila. Tako generikom ostane precej manjši obseg potencialnih uporabnikov, kot pa bi bil na voljo, če inovator ne bi uvedel izboljšane različice. Koliko koristi taka različica (formulacija) dejansko nudi uporabnikom, je veliko vprašanje in meja med uporabo in zlorabo intelektualne lastnine v farmacevtski industriji je lahko zelo tanka.

Podobno taktiko inovatorjem omogočajo *indikacijski patenti*, ki ščitijo točno določeno indikacijo, za katero se lahko uporablja patentirano zdravilo. Znani so primeri, ko inovatorsko podjetje dokaže učinkovitost zdravila, ki je sicer že na trgu, pri zdravljenju nove indikacije, to patentira in s tem prepreči generičnim podjetjem trženje zdravila za to indikacijo. Seveda se generična podjetja na to primerno odzivajo. Procesnim patentom se izogibajo z razvojem lastnih postopkov pridobivanja farmacevtskih učinkovin. Če ta zagotavljajo določeno dodano vrednost za proizvajalca, jih tudi ustrezno zaščitijo. Formulacijske patente zaobidejo z razvojem lastne formulacije, medtem ko se indikacijskih patentov izogibajo tako, da v registracijski dokumentaciji in uporabniških navodilih ne navajajo patentiranih indikacij.

Posebno področje intelektualne lastnine v farmacevtski industriji se nanaša na področje biofarmacije in genomike. Če so patenti za kemične substance predvsem zelo kompleksni, je postopek za patentiranje živih organizmov še toliko bolj zahteven. V ZDA je bil patentni urad deležen poplave patentnih prijav za patentiranje genskega zaporedja naravnega izvora. Na ta način so vlagatelji prijav želeli doseči, da bi bili upravičeni do denarnega nadomestila s strani podjetij, ki bi želela kakor koli preoblikovati take gene v živih organizmih. Ta skupina patentov je bila prepoznana kot neveljavna in prijave zavrnjene tako, da je možno patentirati samo fragment gena, katerega funkcija je jasno

poznana in uporabna za določen namen. Trenutno je bolj ali manj globalno sprejeto, da je možno patentirati procese, ki zagotavljajo določene biološke karakteristike, kot na primer odpornost na toksine. Patentirati je možno tudi spremenjene celice in proteine, katerih funkcija je natančno poznana. Patentiranje naravnih genov ni možno, ker gre pri tem bolj za odkritje kot pa za inovacijo. Kljub temu zakonodaja omogoča zaščito inovacij na področju genomike preko tako imenovanih *patentov v zvezi z metodo uporabe* (ang. *Method of Use Patents*). Slednji nosilcu patenta ne priznava lastništva nad genom, pač pa pravico do koriščenja inovacije, ki jo tak gen omogoča (Evers, 2001, str. 165).

Že omenjeni »Hatch-Waxman Act« je obče znano ime za ameriški zakon, ki sicer nosi naslov Zakon o podaljšanju patentne zaščite in zagotavljanju konkurenčnosti na trgu zdravil, izdan leta 1984 (ang. US Patent Term Restoration and Drug Competition Act 1984). Zakon na eni strani zagotavlja podaljšano patentno zaščito za inovatorska podjetja, in sicer za obdobje med podelitvijo patenta in dejanskim komercialnim izkoriščanjem pravic, ki izhajajo iz njega. Nadomešča patentno zaščito za obdobje, ki ga je inovatorsko podjetje izgubilo v dolgotrajnem registracijskem postopku, in sicer ne v celoti, temveč deloma, kar zakon natančno predpisuje. Zakon na drugi strani predvideva postopke, ki dovoljujejo generičnim podjetjem razvoj in testiranje svojih proizvodov pred iztekom patenta, kar jim omogoča, da pridejo na trg z generičnim izdelkom že prvi dan po izteku patenta. Ta možnost, ki jo predvideva omenjeni zakon, je znana pod imenom Roche/Bolar in izhaja iz tožbe, ki jo je vložilo švicarsko inovatorsko podjetje Roche proti generičnemu podjetju Bolar. Primer je bil precedenčni in je odprl vrata generičnim podjetjem, da imajo dostop do patentiranih substanc, ki jih lahko uporabljajo v razvojne namene in v registracijskih postopkih.

Evropski ekvivalent Hatch-Waxmanovemu zakonu so tako imenovani SPC-ji (ang. Supplementary Protection Certificate), ki v svoji vsebini za inovatorska podjetja pomenijo enako kot v ZDA del Hatch-Waxmanovega zakona, ki se nanaša na podaljšanje patentne zaščite za obdobje med podelitvijo patenta in začetkom trženja patentiranega izdelka in ima vpliv samo, če je to obdobje daljše od petih let. Evropska različica ima seveda svoje posebnosti in kljub temu, da so glavne vsebinske predpostavke enake, ni v celoti enaka v vseh državah članicah EU. Za razliko od ameriškega zakona pa evropski zakon ne predvideva Roche/Bolarjevega predpisa in tako v neenakopraven položaj postavlja evropska generična podjetja, ki so prisiljena svoj razvoj novih izdelkov seliti predvsem v Indijo ali v del Evrope, kjer SPC še ni v veljavi. Omenjena zakonodaja je bila tudi eno od glavnih torišč pri pristopnih pogajanjih novih članic EU, ki so bile v Unijo sprejete v letu 2004. V okviru pogajanj so si izborile določeno prehodno obdobje, zakon bo v Estoniji, na Češkem, Madžarskem, Poljskem in v Sloveniji stopil v polno veljavo med leti 2011 in 2014 (Evers, 2001, str. 181). Tudi napovedane nove pristopnice bodo morale prilagoditi svojo zakonodajo v tej smeri.

Zaščita intelektualne lastnine v farmacevtski industriji v drugih delih sveta z izjemo Japonske, Avstralije, Nove Zelandije in Kanade je precej pomanjkljivejša ali pa jo sploh ni. To omogoča lokalnim

podjetjem v teh državah nemoten razvoj generičnih zdravil oziroma kar kopij inovatorskih zdravil. Zato EU in predvsem ZDA izvajajo pritisk na te države, da bi čimprej sprejele zakonodajo, ki bi omogočala vsaj minimalno stopnjo zaščite intelektualne lastnine. Tako so določene zakone s tega področja že sprejele Tajsko, Malezija in Južna Koreja v Aziji in Argentina, Brazilija in Mehika v Latinski Ameriki. Zadnjim trem se bom podrobneje posvetil v opisu farmacevtskih trgov Latam v 5. poglavju.

Sklenem lahko, da zgornji opis vloge intelektualne lastnine v farmacevtski industriji nudi samo bežen vpogled v zelo kompleksno problematiko s tega področja. Za uspeh in preživetje na trgu morajo podjetja zaščititi svoje znanje in se hkrati varovati pred kršenjem intelektualne lastnine drugih. Jasno je, da je intelektualna lastnina lahko konkurenčna prednost ali pa pogubna ovira za podjetja v farmacevtskem poslu. Oddelki intelektualne lastnine v farmacevtskih podjetjih nosijo veliko odgovornost, njihove taktike pa so ključnega pomena za poslovanje podjetja.

3.4. VLOGA IN VPLIV POLITIKE ZDRAVSTVENEGA ZAVAROVANJA NA POSLOVANJE FARMACEVTSKIH DRUŽB

Tako zdravstveno varstvo v celoti kot tudi izdatki za zdravila, ki predstavljajo izdaten delež v tem segmentu, postaja vse dražje. V večini razvitega sveta so stroški za zdravstveno varstvo kriti s strani države ali privatnih zavarovalnic. V nekaterih državah, predvsem znotraj EU, državne zdravstvene zavarovalnice zagotavljajo osnovno zdravstveno varstvo za vse prebivalce zastonj (seveda obstajajo obvezni prispevki zaposlenih za zdravstveno varstvo), medtem ko so te storitve drugod po svetu zagotovljene samo tistim, ki si lahko privoščijo plačilo zavarovanja. Kljub temu je splošno sprejeto načelo, da morajo biti osnovne zdravstvene storitve na voljo vsem brez ozira na zmožnost plačila. Letni stroški za zdravstveno varstvo gredo v nekaterih državah v milijarde dolarjev in raje kot ne presegajo planirane zneske in tako ustvarjajo primanjkljaje v javnih blagajnah. Tako so upravniki le-teh prisiljeni sprejemati ukrepe, ki uspejo vsaj deloma zaježiti naraščajoče stroške. Nekaj teh in njihov vpliv na poslovanje farmacevtskih družb bom predstavil v nadaljevanju.

3.4.1. Ponudniki zdravstvenega varstva

Zdravstveno varstvo po svetu zagotavljajo bodisi vladne ali privatne zdravstvene zavarovalnice bodisi specializirani ponudniki zdravstvenih storitev (ang. Managed Care Organizations). Slednji so predvsem značilni za ZDA, kjer kljub celi vrsti drugih možnosti zdravstvenega varstva predstavljajo 86 % delež in so precej manj pogosti drugod po svetu (Hay, Atkinson, 1999, str. 27). V bistvu gre za fleksibilen načrt zdravstvenega zavarovanja, ponujen s strani teh organizacij, ki predvsem zagotavljajo ustrezno kakovost za primerno ceno s koordiniranjem medicinskih in ostalih zdravstvenih storitev. Cilj teh ponudnikov je zagotavljati ustrezno zdravstveno oskrbo pacientov, propagirati preventivno medicino, preverjati kakovost ponujenih zdravstvenih storitev in zagotavljati ponudbo na ravni stroškov, ki so še sprejemljivi za uporabnika. Gre za privatni sistem zdravstvenega zavarovanja, lahko

pa so njihove storitve tudi del bonitet, ki jih nudijo delodajalci svojim zaposlenim. Organizirane so kot združenja bolnišnic in ostalih ponudnikov zdravstvenih storitev in se financirajo iz zavarovalnih premij.

V evropskih državah, tako članicah EU kot tudi izven, zdravstveno varstvo zagotavljajo državne zdravstvene zavarovalnice. Sistemi so po večini organizirani na zvezni ravni, ponekod pa so kombinirani tudi s programi na lokalni oziroma regijski ravni. Financiranje poteka skoraj izključno preko obveznih prispevkov zaposlenih za zdravstveno varstvo. Kot dodatna možnost so praktično povsod na voljo tudi privatne zdravstvene zavarovalnice s svojimi, predvsem nad-standardnimi paketi, ki v povprečju z zavarovanji pokrivajo od 5 – 8 % populacije (Hay, Atkinson, 1999, str. 22). Švica je prva med evropskimi državami uvedla sistem »Managed Care« po ameriškem vzoru.

Za ostali svet, z izjemo Japonske, Avstralije, Nove Zelandije in Kanade, kjer imajo zdravstveno varstvo urejeno na podoben način kot v Evropi, z nekoliko večjim deležem privatnih zavarovanj, je predvsem značilno to, da v populaciji obstaja precejšen delež prebivalstva brez kakršne koli oblike zdravstvenega zavarovanja. Navadno velja, revnejša kot je država, večji je delež populacije brez zdravstvenega varstva. Do neke mere so izjema bivše socialistične države, kjer zagotavljanje zdravstvenih storitev za celotno populacijo izhaja iz pretekle ureditve. Nivo teh storitev je navadno sicer zelo osnoven, obstaja pa vendarle. Navadno je zdravstveno zavarovanje urejeno preko države z obveznimi prispevki zaposlenih. Privatno zavarovanje si lahko privošči samo bogati sloj. Tako ima na primer v Braziliji samo 21 % prebivalcev urejeno zdravstveno zavarovanje preko nacionalne sheme, 3 % ima privatno zavarovanje, vsa ostala populacija pa je brez vsakršnega zdravstvenega varstva.

3.4.2. Vladne politike zdravstvenega varstva

Namen vladnih politik na področju zdravstvenega varstva je zagotoviti nacionalni sistem zdravstvenih storitev, z najpomembnejšim ciljem zagotoviti kakovostno in cenovno sprejemljivo zdravstveno oskrbo za vse sloje prebivalstva ter enakomerno geografsko dostopnostjo (Hay, Atkinson, 1999, str. 24). V ZDA je, kot že omenjeno, glavnina zdravstvenih zavarovanj privatne narave. Tako je politika zvezne vlade predvsem usmerjena na zagotavljanje zdravstvenega varstva preko nacionalnih shem *Medicaid* (skupine z nizkimi prihodki) in *Medicare* (starejši od 65 in invalidi) ter zavarovanja otrok brez zdravstvenega varstva. Hkrati vodijo ZDA politiko vzpodbud generični farmacevtski industriji in na ta način kontrolirajo oziroma umirjajo izdatke za zdravstveno varstvo tudi preko privatnih shem zdravstvenega zavarovanja. Vlade članic EU imajo trenutno prioritarno nalogo obvladati javno-finančne odhodke, da bi ustrezale Maastrichtskim kriterijem v Evropski monetarni uniji. Zdravstvene blagajne so tako pod pritiskom zniževanja stroškov, ki jih vlade dosegajo s kombinacijo ukrepov, na eni strani nižanja pravic uporabnikom in na drugi strani z nižanjem cen zdravstvenih storitev, predvsem cen zdravil. Politike vlad držav v razvoju, za razliko od zgoraj omenjenih, dajejo poudarek predvsem na razvoj in deregulacijo trgov ter modernizacijo zdravstvenih sistemov. Mnoge med njimi morajo najprej uvesti ustrezno patentno zakonodajo, zagotoviti varstvo intelektualne lastnine, uveljaviti registracijske postopke in razviti sisteme zdravstvene oskrbe.

3.4.3. Regulacija cen zdravstvenih storitev

Vlade in ponudniki zdravstvene oskrbe imajo na voljo kar nekaj mehanizmov za regulacijo cen zdravstvenih storitev, katerih primarni cilj je zadržati naraščajoče stroške na sprejemljivi ravni. Ukrepe za regulacijo cen uvajajo predvsem evropske države, medtem ko za to v ZDA poskrbi kar trg sam. Oziraje se izključno na cene zdravil, je najučinkovitejši ukrep za zniževanje stroškov tako imenovana *generična* oziroma *terapevtska substitucija*. Pri prvi gre za dovoljenje za zamenjavo (substitucijo) inovatorskega dražjega zdravila s cenejšim generičnim, ki sicer vsebuje isto farmacevtsko učinkovino in je dokazano enako učinkovit kot inovatorsko zdravilo. Zamenjavo navadno izvede farmacevt v lekarni. Ponekod je zahtevano izrecno dovoljenje za to s strani zdravnika, ki je recept izdal. Zamenjava je lahko prostovoljna ali obvezna. Nekateri sistemi predvidevajo določene vzpodbude lekarnarjem v smislu, da lahko zadržijo določen odstotek od razlike v ceni. Terapevtska substitucija pa se nanaša na zamenjavo zdravila, ki ga je predpisal zdravnik, s cenejšim zdravilom, ki ima dokazano enak terapevtski učinek. Ta oblika je precej manj razširjena kot generična substitucija in prinaša potencialno večje tveganje za pacienta, ki z zdravstvenega stališča morda potrebuje dražje zdravilo. Druga zelo razširjena metoda je uporaba tako imenovanih *referenčnih cen* zdravil. Referenčna cena je določena kot najnižja cena zdravila v posamezni terapevtski kategoriji. Uporablja se kot maksimum, ki ga zavarovalnica še povrne pacientu, medtem ko mora sam kriti razliko do dražjega zdravila, ki se sicer uporablja za isti namen.

Poleg teh dveh ukrepov obstaja še cela vrsta možnosti za obvladovanje stroškov za zdravila, ki se jih poslužujejo vlade in jih nekaj navajam (Hay, Atkinson, 1999, str. 30-31):

- *Generična zdravila:*
 - ❖ Promocija generičnih zdravil
 - ❖ Obvezna generična substitucija
 - ❖ Terapevtska substitucija
 - ❖ Generična zakonodaja
 - ❖ Nižji (promocijski) davki na generična zdravila

- *Predpisovanje zdravil v zdravstvu:*
 - ❖ Uporaba formularjev pri izdaji receptov, kar omogoča kontrolo
 - ❖ Navodila in izobraževanje zdravnikov za stroškovno učinkovito predpisovanje
 - ❖ Postavitev zgornje omejitve pri izdaji receptov

- *Cenovna politika:*
 - ❖ Višja doplačila pacientov pri zdravilih na recept
 - ❖ Znižanje cen zdravil, predvsem starejših preparatov
 - ❖ Poenostavljeno določanje cen in nadomestil
 - ❖ Uvedba sistema z referenčnimi cenami zdravil – maksimalne cene

- ❖ Pogajanja o referenčnih cenah in širitev sistema
- *Zavarovalnice, ponudniki zdravstvenih storitev, nacionalne sheme zdravstvenega zavarovanja:*
 - ❖ Povečanje doplačil za uporabnike
 - ❖ Širitev nabora zdravstvenih zavarovancev
 - ❖ Zamrznitev nacionalne zdravstvene blagajne
 - ❖ Skrajšanje ležalnih dob v bolnišnicah
 - ❖ Reforma nabave zdravstvenih storitev
- *Lekarne, farmacevti, nadomestila:*
 - ❖ Znižanje marž lekarnam in distributerjem zdravil
 - ❖ Povečana kontrola nad zahtevami farmacevtom za nadomestila za kritje stroškov zdravil
 - ❖ Selekcija zdravil z liste, upravičene do nadomestila
 - ❖ Uvedba e-tehnologije za nadzor in sledljivost poslovanja
- *Farmaceutski trg:*
 - ❖ Paralelni uvoz
 - ❖ Vzpodbude lokalni proizvodnji
 - ❖ Nadomestila za najcenejše ponudnike
- *Ostalo:*
 - ❖ Vzpodbuda uporabi tradicionalnih in alternativnih metod v medicini
 - ❖ Reforma regulacije trga zdravil v smislu povečanja konkurence
 - ❖ Ustanovitev nacionalne revizijske službe za kontrolo izdaje receptov

3.5. KONKURENČNA PODJETJA

V tem poglavju se bom omejil na opis konkurenčnih podjetij v okviru generične farmacevtske industrije. Delitev na generična in inovatorska farmacevtska podjetja je v določenem pogledu sporna, saj kar nekaj generičnih podjetij trži tudi inovatorska zdravila. Primera za to sta izraelska Teva, ki znaten delež svoje prodaje dosega s prodajo Copaxona[®] (glatiramer acetat) in hrvaška Pliva s svojim inovatorskim izdelkom Sumamed[®] (azytromcin). Wittner v svoji analizi generičnih podjetij ugotavlja, da gre v tem primeru za neke vrste hibride in da pravzaprav večina generičnih podjetij teži k temu, da bi nekoč postala inovatorska.

V glavnem lahko generična podjetja razdelimo na dve podskupini, in sicer globalna generična podjetja, ki poslujejo po celem svetu, in lokalna, ki so prisotna samo na enem ali nekaj lokalnih trgih. Globalna generična podjetja nastajajo praviloma na dva načina oziroma so posledica dveh različnih strategij.

Prva je, ko se podjetje odloči za rast preko nakupa drugih podjetij. S tem navadno seže preko svojih meja in tako internacionalizira svoje poslovanje, hkrati pa postopoma prehaja v globalno organizacijo. Tak primer je ravno Sandoz, ki ima za to strategijo tudi vse možnosti, saj ima v okviru lastnika (Novartis) na voljo zadosti sredstev. Drug način oziroma strategija nastanka globalnih generičnih podjetij ima svoj vzrok v majhnosti domačega trga. To in potreba po rasti sili podjetje, da se usmerja na vedno nove trge in s tem postaja globalno. Tak primer je izraelska Teva, pa tudi Lek pred prevzemom, nekatera nemška podjetja (Stada, Hexal) in v zadnjem času tudi hitro rastoča indijska podjetja (Ranbaxy, Dr Reddy). Potrebno je še dodati, da gre v praksi pri globalizaciji redko za izključno samo en model. Navadno imamo kombinacijo obeh strategij, s tem, da je pri nekaterih podjetjih bolj izražena organska rast in pri drugih eksterna rast s prevzemi. Na drugi strani so lokalna generična podjetja, ki ostajajo lokalna zaradi treh vzrokov. Prvi je, in je značilen za največja dva svetovna generična trga, ZDA in Japonsko, zadostnost domačega trga. Lokalna podjetja se tako posvečajo samo enemu trgu, kar poenostavi poslovanje, zniža stroške in s tem poveča konkurenčnost. To velja predvsem za ameriška podjetja (Mylan, Watson, Barr) in manj za japonska, ki ostajajo izolirana tudi zaradi kombinacije specifičnih zahtev japonskega trga. Generični in tudi nasploh celotni farmacevtski trg ZDA je tako velik, da omogoča omenjenim štirim ameriškim podjetjem uvrstitev na listo petnajstih največjih generičnih podjetij, ki so prikazana v tabeli 7, kljub temu da so prisotna samo na domačem trgu.

Tabela 7: Seznam generičnih podjetij po prodaji v letu 2003, vodilnih 15

Podjetje	Leto	Prodaja mio \$
Teva (Izrael)	2003	3.300
Sandoz (Švica)	2003	2.908
Hexal* (Nemčija)	2003	1.534
Watson (ZDA)	2003	1.458
IVAX (ZDA)	2003	1.142
Mylan (ZDA)	2003/4	1.375
Alpharma (ZDA)	2003	1.297
Pliva (Hrvaška)	2003	1.078
Andrx (ZDA)	2003	1.046
Merck KGaA (Nemčija)	2003	993
Ranbaxy (Indija)	2003	972
Ratiopharm (Nemčija)	2003	910
Barr (ZDA)	2002/3	903
Apotex* (Kanada)	2003	824
Stada (Nemčija)	2003	616
Gedeon Richter (Madžarska)	2003	521
Dr Reddy's (Indija)	2003/4	463
Taro (ZDA)	2003	315

* Ocena – vir: IMS Company Profiles (Hexal je nemško podjetje, ki je bilo do objave prevzema s strani Sandoza v privatni lasti in ni bilo zavezano javno objavljati finančnih podatkov o rezultatih družbe, enako Apotex).
Vir: Business Insights, Generics Defense strategies by Peter Wittner, 2004, str. 39.

Drugi vzrok za obstoj lokalnih generičnih podjetij je specifičnost lokalnih trgov. Specifičnost ima nadalje svoje vzroke v patentni zakonodaji, regulaciji trga ali specifičnosti prodajnega trga. Tako obstaja množica lokalnih podjetij na Kitajskem in v Indiji, ker ne obstaja patentna zakonodaja in na Japonskem, ker ima le-ta specifične zahteve pri registraciji zdravil. Specifičnost prodajnih trgov pa omogoča obstoj še dodatne množice pretežno majhnih podjetij na praktično vseh svetovnih trgih.

Generična podjetja se delijo še v enem zelo pomembnem, procesnem vidiku. In sicer na tista, ki so vertikalno integrirana, in tista, ki to niso. Vertikalna integracija pomeni, da generično podjetje samo tudi razvija in proizvaja farmacevtske učinkovine, ki so ključni del končne oblike zdravila. To je ključnega pomena predvsem pri izdelkih, katerih dodana vrednost je ravno v farmacevtski učinkovini bodisi s patentnega, tehnološkega ali proizvodnega vidika. To daje vertikalno integriranim generičnim podjetjem strateško prednost in neodvisnost, tako da so vsa večja generična podjetja organizirana v tej smeri: Teva, Sandoz, Ranbaxy itd. Izjeme so predvsem ameriška podjetja in med drugimi tudi drugo veliko slovensko farmacevtsko podjetje Krka.

Sandoz bo po združitvi z nemškim Hexalom in ameriškim Eonom, najhitreje rastočim generičnim podjetjem v ZDA v letu 2004, (vir: IMS Health) postal največje generično farmacevtsko podjetje na svetu. Na globalni ravni mu bo konkurenco predstavljala predvsem izraelska Teva s svojo agresivno strategijo organske in eksterne rasti, širokim razvojnim portfeljem in prisotnostjo po celem svetu. Indijski družbi Ranbaxy in Dr Reddy bosta predstavljali grožnjo predvsem z množico svojih znanstvenikov, bogatim razvojnim potencialom in stroškovno učinkovitostjo. Kanadski Apotex, ki ni javna delniška družba in s tem ni podvržen nenehni potrebi po rasti dobička, s svojo agresivno cenovno politiko in visokimi tržnimi deleži. Ostala globalna podjetja (Ivax, Alpharma, Pliva, Merck itd) se v tem trenutku kažejo, kot potencialno manj konkurenčna, seveda pa se konkurenčnost posameznega podjetja po različnih trgih tudi precej razlikuje. Tako je za vsak trg posebej potrebno dodati še vsa lokalna podjetja, ki imajo svojo prednost predvsem v fleksibilnosti in dobrem poznavanju trga. Izpostaviti velja predvsem ameriška podjetja, ki imajo zadostno kritično maso, da lahko z enim samim prevzemom postanejo tudi močni globalni igralci.

4. TEORETIČNE OSNOVE GLOBALNEGA TRŽENJA

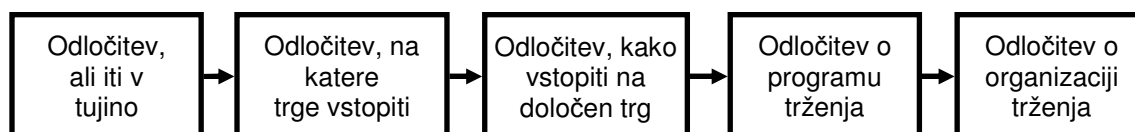
Trženje se ukvarja s prepoznavanjem in zadovoljevanjem človekovih in družbenih potreb. Ena najkrajših definicij trženja je, da je trženje »dobičkonosno zadovoljevanje potreb« (Kotler, 2004, str. 3). Oblikovana je v današnjem svetu, vendar prav tako dobro opiše funkcijo trgovanja v starem Egiptu precej pred našim časom. Kaj je torej danes novega, da govorimo o globalnem trženju in novi ekonomiji? Odgovor na to je lahko zelo širok, med pomembnejša dejavnika, ki sta omogočila razvoj globalnega trženja, pa sodita spremembi dveh hitrosti – pretoka informacij in transporta.

Ob tem se zastavlja vprašanje, zakaj sploh potrebujemo globalno trženje in iskanje novih trgov, če pa vse to lahko uspešno izvajamo tudi lokalno, na omejenem trgu. Odgovor na to lahko najdemo v tako imenovani menedžerski hipotezi o rasti in razvoju podjetij, ki kot glavni smoter podjetja jemlje rast in trdi, da podjetje teži k maksimizaciji rasti ob neki še sprejemljivi rentabilnosti (Pučko, 1999, str. 39). Seveda hipoteze ne gre posplošiti na vsa podjetja. Imamo več kot samo nekaj izjem. Ponudniki raznih storitev, podjetja s strategijo tržnih niš, gospodarske družbe v javnem sektorju in še bi lahko našteval organizacije, ki si za svoje prioritetne cilje ne postavljajo neprestane rasti. Kljub temu je neizpodbitno dejstvo, da si velika večina ostalih podjetij rast prodaje in dobička postavi za ključni cilj poslovanja. Virov za rast podjetij je precej, nedvomno pa je eden osnovnih osvajanje novih tržišč. In tu smo samo še korak do trditve, da je danes globalno trženje nuja za izpolnjevanje ključnega cilja podjetij – rasti.

4.1. VIDIKI MEDNARODNEGA POSLOVANJA

Zaradi omenjeni dejavnikov, vse hitrejših komunikacij, prevoza in finančnih tokov se torej svet v tem pogledu hitro zmanjšuje. To ima za posledico hitro rast števila multinacionalnih podjetij. Za primerjavo, od leta 1969 se je število multinacionalnih podjetij več kot potrojilo, s 7.000 na 24.000 (Kotler, 2004, str. 383). Ta podjetja imenujemo tudi *globalna* podjetja. Globalno podjetje je podjetje, ki posluje v več kot eni državi in katerega prednosti na področju raziskav in razvoja, proizvodnje, logistike, trženja in financ odsevajo v stroških in ugledu, kar izključno domačim tekmecem ni dosegljivo. Globalna podjetja načrtujejo, izvajajo in usklajujejo svoje dejavnosti po vsem svetu (Kotler, 2004, str. 384). Praviloma podjetja niso globalna že od svojega začetka, pač pa v nekem trenutku sprejmejo odločitev o strategiji mednarodnega trženja. Od tega trenutka dalje mora podjetje sprejeti verigo odločitev, ki rezultira v odločitvi o organizaciji mednarodnega trženja.

Slika 13: Glavne odločitve v mednarodnem trženju



Vir: Kotler, 2004, str. 384.

V človeški naravi je, da se drži linije najmanjšega upora in tako bi tudi podjetja najraje ostala na domačem trgu, če bi bil ta zadosti velik. Kot zgled za to lahko ponudim ameriška generična farmacevtska podjetja, ki so zaradi dejstva, da obstaja okrogla polovica svetovnega generičnega trga zdravil v ZDA, skoraj izključno prisotna samo na domačem trgu. K odločitvi o vstopu na tuje trge tako podjetja navadno vzpodbudijo posebne okoliščine, kot so presežne kapacitete, povečana domača konkurenca, odvisnost od enega samega trga ali pa se morda celo glavni odjemalci oziroma kupci selijo iz domačega trga. Vsi ti dejavniki pravzaprav prisilijo podjetje v mednarodno trženje. Obstajajo pa tudi dejavniki, ki jih lahko ocenimo kot priložnosti, kot na primer boljša dobičkonosnost tujih trgov,

vladne vzpodbude, manjša konkurenca, velikost tujih trgov in s tem povezana ekonomija obsega, in druge. Seveda obstajajo tudi povečana tveganja z vstopanjem na tuje trge: slabše poznavanje trga in navad kupcev, drugačna zakonodaja in poslovna kultura, razpoložljivost kadrov z mednarodnimi izkušnjami, valutna tveganja, če naštejemo samo nekatere. Tako mora podjetje pred odločitvijo o vstopu na tuje trge dobro pretehtati vse priložnosti in potencialna tveganja, s katerimi se lahko sreča pri mednarodnem poslovanju.

Odločitvi o vstopu na mednarodne trge sledi odločitev o izboru trgov, ki je tesno povezana s samo odločitvijo o iti ali ne iti na tuje trge. Podjetje namreč že v fazi evaluacije potenciala mednarodnega trženja svoj projekt gradi na določenem naboru trgov. Kljub temu odločitev o vstopu na določen trg zahteva samostojen analitski proces, ki mora biti zadosti širok, premišljen in natančen, da bi bile odločitve ustrezne. Analiza tujega trga tako zajema 6 področij oziroma sil, kakor jih imenujeta Black in Porter. Nad temi 6 silami naj bi praviloma bedela še krovna analiza o splošnem deželnem in političnem tveganju za določeno državo (Black, Porter, 2000, str. 81 – 86):

1. Ekonomska sila

V ta sklop analize trga spadajo splošni ekonomski kazalniki, kot so: rast bruto družbenega proizvoda, stopnja inflacije, obrestne mere, stopnja nezaposlenosti in drugo. Podatki nam dajo sliko o pričakovani rasti trga, kupni moči prebivalstva, možnostih za financiranje poslovanja, splošni razvitosti, ...

2. Socialno-kulturna sila

Demografski podatki, kot so število in rast prebivalcev, starostna porazdelitev, stopnja rojstev nam skupaj s podatki o stopnji izobrazbe, pričakovani življenjski dobi in ostalim socialnim in kulturnim vrednotam nekega okolja dajo zelo pomembne podatke o tem, kateri izdelki ali storitve so primerni za to okolje, o velikosti trga, nakupnih navadah, ...

3. Politično-pravna sila

Predvsem gre za preučitev pravno-političnega sistema ciljnega trga in s tem za obvladovanje s tem povezanih tveganj. Proučiti velja: *uvozne* predpise in *politiko do tujih vlaganj* s poudarkom na morebitnih ovirah ali vzpodbudah, *monetarno* in *davčno* politiko, *carinske* predpise, *socialne* in *delavske* zakone ter nenazadnje splošno *industrijsko* oziroma *panožno politiko* države, na katere trg (panogo) namerava podjetje vstopiti.

4. Tehnološka sila

Analiza trga bi bila brez slike o tehnološki razvitosti nepopolna. Le-ta je lahko velika prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Stopnja uporabe računalnikov in interneta, avtomatizacija procesov, uporaba novih tehnologij, to je nekaj parametrov, ki jih ocenjujemo v tem sklopu.

5. Institucionalna sila

V tem kontekstu je mišljen pregled oziroma analiza vpliva in moči posameznih institucij na trgu. Moč vlade in vladnih organizacij, sindikatov, verskih organizacij, poslovnih institucij in združenj nam govorijo o centrih moči ter odločanja, mnenjskih vodjih in podobno.

6. Fizične sile

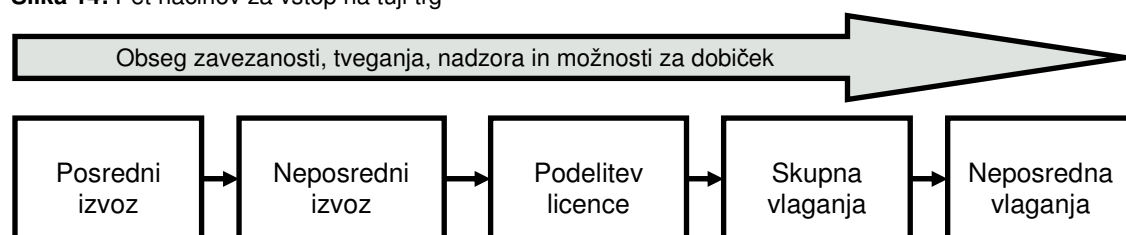
Temeljna infrastruktura (ceste, železnice, letalske in pomorske povezave), obdelovalna zemlja in gozdovi, zaloge rud in energentov, stopnja energetske neodvisnosti so zelo pomembni dejavniki pri odločitvah o vstopu na trg in še posebno, če tok blaga ali storitev spremlja še tok kapitala v obliki naložb.

Vse zgoraj naštetе sile spadajo v analizo zunanjega okolja, medtem ko mora podjetje pred vstopom na tuji trg analizirati še lastno notranje okolje in narediti analizo panoge na trgu, kamor namerava vstopiti, ki mora obsegati nabor izdelkov, oceno tržnih deležev in cenovnih nivojev. Temu nato sledi celosten poslovni načrt vstopa na tuji trg oziroma odločitev o tem, kako vstopiti na določen trg.

Analizo notranjega okolja podjetja izvajamo, da bi odpravili pomanjkljivosti v organizaciji podjetja. Dejanska organizacija namreč pogosto odstopa od zaželene bodisi zaradi neustreznega projektiranja organizacije ali pa zaradi sprememb v zunanjem okolju, ki terjajo spremembo notranje organizacije podjetja. Analiza organizacije je tako spoznavanje dejanskega stanja v notranjem okolju podjetja z namenom izboljšanja učinkovitosti in uspešnosti podjetja pri doseganju njegovih ciljev (Rozman, 2000, str. 19).

Ko podjetje sprejme odločitev o vstopu na določen trg, sledi odločitev o načinu vstopa. Glede na svojo izpostavljenost, stopnjo tveganja, višino vlaganj in možnosti za dobiček se podjetje lahko odloči za *posredni izvoz*, *neposredni izvoz*, *podelitev licence*, *skupna vlaganja* ali *neposredna vlaganja* (Kotler, 2004, str. 390). Na spodnji sliki si sledi teh pet načinov glede na naraščajoče dejavnike, na podlagi katerih se podjetje odloča o obliki vstopa.

Slika 14: Pet načinov za vstop na tuji trg



Vir: Kotler, 2004, str. 391.

V bistvu gre pri zgornji verigi za neke vrste proces internacionalizacije poslovanja skozi katero gredo podjetja pri svojem delovanju na izvoznih trgih. Redka so namreč podjetja, ki vstopijo na nov izvozni trg z neposrednim vlaganjem brez predhodne manj zavezujoče oblike sodelovanja na tem trgu. To sta ugotovila tudi Johanson in Wiedersheim-Paul, ki sta proučevala omenjen proces internacionalizacije med švedskimi podjetji. Ugotovila sta, da podjetja pri tem prehajajo skozi štiri stopnje:

1. Ni redne izvozne dejavnosti.
2. Izvažanje prek neodvisnih zastopnikov (agentov).

3. Ustanovitev ene ali več prodajnih podružnic (predstavništev).
4. Ustanovitev proizvodnih enot v tujini.

Podjetje, ki je prisotno izključno na domačem trgu, mora najprej iz prve v drugo stopnjo. To je faza učenja. Večina podjetij najprej sodeluje z neodvisnim zastopnikom in vstopijo na trg sosednje ali podobne države. Sledi širitev izvoznih trgov preko novih zastopnikov, ki mu vzporedno sledi prilagoditev organizacije matične družbe z ustanovitvijo izvoznega oddelka, ki skrbi za odnose z zastopniki. Prehod v tretjo stopnjo pomeni preskok v tveganju, saj takrat podjetje z ustanovitvijo lokalnih podružnic prevzame določene fiksne stroške poslovanja na tujem trgu. Pri poslovanju preko zastopnikov navadno le-teh ni, razen stroška zaposlenih v matični družbi, saj je strošek zastopnika navadno urejen s provizijami, rabati ali podobno. Seveda pa na drugi strani ustanovitev podružnice pomeni prehod med pomembnejše igralce na lokalnem trgu in s tem povečano možnost za dobiček. Zadnji preskok z ustanovitvijo lokalnih proizvodnih podjetij pomeni, da podjetje postaja multinacionalno.

4.2. ORGANIZACIJA V PODJETJIH S Poudarkom NA ORGANIZACIJI MEDNARODNEGA TRŽENJA

Organizacijska struktura predstavlja način, kako neka organizacija razdeli svoje delo med različne naloge oziroma procese in jih nato medsebojno koordinira. Postavljanje organizacije je proces, v katerem podjetje določi svoje strateške cilje in ugotovi potrebe okolja ter temu primerno prilagodi svojo organizacijsko strukturo. Formalno si pogosto pod organizacijsko strukturo predstavljamo *organizacijske sheme*, ki ilustrativno prikažejo relacije med posameznimi enotami in oddelki v podjetju in določajo linije poročanja. Kljub temu organizacijske sheme ne prikažejo organizacijske strukture v celoti. Podjetje je namreč kot živ organizem in tako, kot anatomija telesa opiše samo njegove standardne sestavne dele, tako tudi organizacijske shema ponazarja izključno formalni organizacijski sestav, malo ali nič pa pove o neformalni strukturi, centrih moči in odločanja, mnenjskih vodjih, na kratko o »duši« podjetja (Black, Porter, 2000, str. 265).

Rozman tako govori o vplivu različnih organizacijskih struktur v podjetju na razmerja in odnose v posamezni organizaciji. Te strukture deli na tehnične, komunikacijske, motivacijske, oblastne in ravnalne. Pod oblikovanjem organizacije po njegovem razumemo vzpostavljanje spleta organizacijskih struktur in organizacijskih procesov. Slednji vzpostavljajo procese, ki zagotavljajo doseganje izbranih ciljev družbe (Rozman, 2000, str. 6 – 13).

Na kratko se bom posvetil še vrstam organizacijskih struktur. Pravzaprav obstaja množica različnih, ki pa jih lahko povzamem v nekaj standardnih oblik. Najpogostejša oblika je *enostavna* organizacijska struktura, kjer so vodji podrejeni vsi zaposleni. Pojavlja se predvsem v manjših podjetjih. Po kompleksnosti ji sledi *funkcijska* organizacijska struktura. Temelji na organizaciji podjetja v obliki

tradicionalnih funkcijskih enot, kot so finance, proizvodnja, prodaja, razvoj in tako dalje. Omogoča specializacijo po funkcijah znotraj enot, kar je njena prednost. Primerna je tako za podjetja, ki nastopajo samo na domačem trgu, kot tudi za multinacionalne organizacije, vendar njene prednosti pridejo bolj do izraza tam, kjer gre za veliko stopnjo enotnosti tehnologij in izdelkov. Slabosti te oblike se kažejo tam, kjer bi zaradi različnih zahtev trgov ali zakonodajnih posebnosti potrebovali različne pristope na posameznih segmentih poslovanja. Zato se v teh primerih predvsem multinacionalna podjetja organizirajo v *geografsko* oziroma *regionalno* strukturo. Pri tej obliki so navadno regionalni vodje odgovorni za vse funkcije v regiji in vodijo praktično svoje lastno podjetje. Regija, ki je lahko posamezna država, skupek več sosednjih držav ali pa kar cel kontinent, predstavlja samostojen profitni center, ki je odgovoren za prodajo, stroške in dobiček in lahko tudi precej neodvisno odloča o investicijah. Slaba stran je pomanjkanje koordinacije med posameznimi regijami in s tem podvajanje določenih aktivnosti. *Produktna* organizacijska struktura je organizirana okrog posameznih proizvodov ali projektov. Vsaka tako organizirana projektna enota ima svoje funkcijske oddelke in profitni centri so organizirani po posameznih projektih. Produktna organizacijska struktura je pogosto kombinirana z drugimi oblikami, saj pri čisti obliki pride pogosto do izraza njena glavna slabost, to je podvajanje resursov. Prednosti so, da cela organizacija profitnega centra dobro pozna svoj projekt ali izdelek, oddelki dobro sodelujejo med seboj in lahko zagotavlja specializacijo ter ekonomijo obsega. Izpeljanka produktne je *divizijska* organizacijska struktura. Pri tej gre za organiziranost po divizijah, kjer je tipično združenih med seboj več podobnih proizvodov ali projektov. S tem se do neke mere lahko zmanjša glavno pomanjkljivost produktne organizacije, podvajanje resursov, saj lahko združimo določene podporne funkcije za več proizvodov skupaj. Navadno so produktne in divizijske organizirane družbe, ki pri trženju primarno izpostavljajo svoje izdelke. Nasprotno družbe, ki se pri prodaji usmerjajo primarno na kupce, navadno prilagodijo svojo organizacijo po *glavnih kupcih*. Lahko gre tudi za organiziranost po skupinah kupcev, kot na primer prodaja na debelo, prodaja na drobno, javni razpisi in podobno. Pri *matrični* organizacijski strukturi gre za kombinacijo dveh predhodno omenjenih oblik organizacije. Najbolj tipični sta *produktno-funkcijska* ali *produktno-regionalna* organizacija. Potrebni sta predvsem tam, kjer je potrebno zelo veliko koordinacije in izmenjave informacij znotraj podjetja. Za posameznika v taki organizaciji to pomeni, da poroča dvema vodjema, kar je lahko tudi slabost, saj na ta način razvodeni avtoriteta, poveča pa se administrativno delo. Obstaja še cela vrsta različnih kombinacij posameznih oblik, ki bi jih lahko opredelili kot mešane organizacijske strukture. S kombinacijo poskušajo uporabiti prednosti ene in hkrati zmanjšati njene slabosti s souporabo druge strukture (Rozman, 2000, str. 86 – 104).

V dosedanjem opisu organizacije v podjetjih sem se osredotočil na splošne vidike s tega področja, medtem ko se bom v nadaljevanju bolj posvetil organizaciji mednarodnega trženja v podjetjih. Tu Black in Porter razdelita organizacijo mednarodnega trženja na *začetne* (ang. *initial*) in *razvite* (ang. *advanced*) oblike organiziranosti, medtem ko Kotler navaja tri različne oblike: *izvozni oddelek*, *mednarodno divizijo* in *globalno organizacijo* (Black, Porter, 2000, str. 80; Kotler, 2004, str. 398). Pravzaprav gre pri obeh delitvah za zelo podobno opredelitev, ki v svojem bistvu temelji na

evolucijskem razvoju mednarodnega poslovanja v vsakem posameznem podjetju. Večina podjetij namreč svoje mednarodno poslovanje razvija postopoma. Tako oba avtorja navajata, da podjetja začnejo s prodajo na tujih trgih s posrednim izvozom preko agentov. Gre za neplanirano, priložnostno prodajo (ang. *spot business*). Ko obseg izvoza upraviči stroške, podjetje ustanovi izvozni oddelek, kar je prva stopnja organiziranosti v mednarodnem trženju. Komercialisti v oddelku s svojim vodjo načrtujejo in izvajajo prodajo izključno na izvoznih trgih. Še vedno gre vsebinsko za pretežno posredni izvoz, vendar je le-ta voden in izvajan načrtovano ter pomeni vsaj za manjšo skupino ljudi osnovno dejavnost v podjetju. V primeru, da izvoz narašča še naprej, se na neki točki podjetje odloči za spremembo strateškega pristopa na posameznih izvoznih trgih. Iz posrednega preide na neposredni izvoz, kar je povezano s prvimi resnimi vlaganji in tudi povečanim tveganjem. Navadno se ustanovijo podružnice ali predstavništva, ki zahtevajo tudi obsežnejšo organizacijo v matičnem podjetju. Posledica je ustanovitev izvozne ali mednarodne divizije, ki je navadno organizirana kot svoj profitni center in ima obliko organiziranosti v skladu s prej opisanimi strukturami. Tako ima lahko mednarodna divizija svojo podstrukturo v regionalnih enotah, produktno strukturo z organiziranostjo po linijah izdelkov ali pa se organizira po mednarodnih podružnicah. Pogosto se v praksi pojavlja kombinacija vseh, ker je organizacija mednarodnega trženja, kot že prej omenjeno, zaradi svoje evolucijske narave podvržena nenehnim spremembam. Sprememba oziroma naslednji preskok v razvoju mednarodnega poslovanja podjetja predstavljajo neposredna vlaganja v proizvodnje zmogljivosti, ustanovitev ali nakup lokalnega podjetja na izvoznem trgu. V tej točki podjetju postane mednarodno okolje pomembnejše kot domače in temu primerno mora prilagoditi svojo organizacijo. V tem primeru izvozno poslovanje povratno vpliva na organizacijo cele družbe, ki je tako v celoti vpeta v mednarodno okolje in v podjetju ni več oddelka, ki ne bi bil povezan v globalno celoto. Poslovodni vrh in strokovno osebje načrtujejo proizvodne enote, trženjske politike in logistične sisteme v svetovnem merilu. Globalne poslovne enote so tu podrejene neposredno generalnemu direktorju ali izvršnemu odboru in ne več vodji mednarodne divizije. Vodstveno osebje prihaja iz različnih držav, je usposobljeno za delovanje v svetovnem merilu, sestavine in opremo kupujejo tam, kjer je najceneje, in v naložbe se spuščajo tam, kjer se obeta največji dobiček. Govorimo o *globalni organizaciji*.

Za globalne organizacije Black in Porter predpostavita, da prevzamejo eno od šestih standardnih oblik organizacijskih struktur ali pa mešanico več struktur. Ne poudarjata organizacije mednarodnega trženja, temveč organizacijo v splošnem. Nasprotno se Kotler sklicuje na avtorja Bartletta in Ghoshala, ki v delu »Managing Across Borders« ugotavljata, da je organizacijska struktura globalne organizacije podvržena določeni strategiji mednarodnega trženja. Opisala sta sile, ki delujejo v prid »globalni integraciji« (kapitalno-intenzivna proizvodnja, homogeno povpraševanje) in nasprotno temu sile, ki zahtevajo »odzivnost na nacionalne posebnosti« (lokalni standardi in omejitve, močne lokalne preference). Iz tega izhajajo tri organizacijske strategije (Kotler, 2004, str. 402):

1. **Globalna strategija**, ki obravnava svet kot enovit trg. Predpostavi integracijo kot temelj za organizacijo globalnega podjetja. Izkaže se v primerih, kjer so dejavniki, ki govorijo za integracijo, močnejši od dejavnikov, ki predstavljajo nacionalne posebnosti. Pričakuje se

standardizirane proizvode ali storitve, enotne nabavne poti, logistiko in distribucijo ter piramidno organizacijo, kjer se vse pomembnejše odločitve sprejemajo v samem poslovnem vrhu. Kot primer uporabe lahko navedemo trg uporabniške elektronike, kjer gre za veliko standardizacijo proizvodov po celem svetu.

2. ***Večnacionalna strategija*** obravnava svet kot portfelj nacionalnih priložnosti. Tu dejavniki, ki govorijo v prid nacionalnim posebnostim, prevladajo nad dejavniki integracije. V organizaciji je več pristojnosti prepuščeno lokalnim podružnicam, ki operativno delujejo popolnoma neodvisno od centrale družbe in so samo odgovorne za realizacijo prodaje in dobička. To velja predvsem za izdelke za končno porabo z uveljavljenimi blagovnimi znamkami (hrana, čistila).
3. ***Mešana strategija (ang. glocal strategy)*** standardizira nekatere elementa in lokalizira druge. Ta strategija je primerna za panoge (telekomunikacije, avtomobilska industrija), kjer vsak trg zahteva določene prilagoditve opreme, podjetje pa še vedno lahko standardizira nekaj bistvenih sestavnih delov. Seveda je mešanih strategij in s tem organizacijskih struktur za cel spekter različnih kombinacij osnovnih dveh. Danes je trend globalizacije povsod prisoten, vendar še vedno obstajajo lokalne posebnosti, ki se jim morajo podjetja prilagajati. Zaradi te paralele je v multinacionalnih podjetjih prisotnih toliko različnih organizacijskih struktur. Prihodnosti bo pokazala, ali bo globalizacija večino podjetij vodila do globalne organizacije ali pa bo zaradi nenehnega prilagajanja trgom ostala množica različnih kombinacij.

4.3. VRSTE STRATEGIJ

Obstaja več opredelitev pojma strategija podjetja. V strogem prevodu iz stare grščine beseda pomeni »generalova umetnost« (gr. strategos = general), ki dejansko v vojaškem smislu pomeni planiranje in usmerjanje vojaških sil v najugodnejši položaj proti sovražniku. V podjetniškem smislu pa obstaja več opisov pojma strategija. Harvardska šola pravi, da je to opredelitev osnovnih dolgoročnih ciljev podjetja ter smeri akcije in tudi alokacije resursov, ki so potrebne za doseg ciljev. Nekoliko ožje je pojmovanje, ki vidi v strategiji splet odločitvenih pravil z določenimi značilnostmi, ki služijo poslovodstvu pri izbiri kombinacij, ki so podjetju v dani situaciji na voljo. Najosnovnejše pojmovanje pa vidi v strategiji sredstvo za doseganje planskih ciljev (Pučko, 1999, str. 173).

Oblikovanje strategije v podjetju je zahteven proces. Pristojnosti za oblikovanje strategije so v rokah najvišjega poslovodstva, ki mu posvečajo večjo ali manjšo pozornost. Predvsem za večja podjetja je značilno, da je oblikovanje strategije za doseg ciljev glavna naloga poslovodstva, medtem ko je le-ta v poslovodstvih manjših, hitro rastočih podjetjih pogosto zanemarjena. Tam se namreč rast »zgodí« in poslovodstvo se predvsem ukvarja z operativno problematiko, kako izkoristiti povečano povpraševanje. Proces oblikovanja strategije podjetja se začne z opredelitvijo obstoječe strategije glede na poslanstvo, temeljne cilje in razvojne programe, ki jih podjetje ima. Sledi ocena odstopov, ki jih prinaša obstoječa strategija glede na zastavljene cilje, in če obstajajo t. i. planske vrzeli, tudi nova strategija. Pri oblikovanju nove strategije velja upoštevati izsledke teorije rasti in razvoja podjetja, ki

predpostavlja zunanje in notranje dejavnike rasti. Zunanji dejavniki rasti, na katere moramo biti tako pozorni, vključujejo stanje in rast nacionalne ekonomije, rast in razvitost panoge, tržne priložnosti, iskanje poslovnih področij, ki obetajo visoko rast, ekonomijo obsega, trg delovne sile in podobno. Na drugi strani upoštevamo ključne notranje dejavnike, kot so izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti, stroški surovin in dela, kadri, konkurenčne prednosti ali pomanjkljivosti. Ob poznavanju in analizi teh dejavnikov pri oblikovanju strategije v drugi fazi iščemo konkurenčno prednost, ki nam bi zagotovila poslovni uspeh. Po Porterju je ta prednost lahko v diverzifikaciji izdelka ali stroškovni učinkovitosti (Porter, 1990, str. 39). Če uspemo razviti model strategije, ki nam zagotavlja potencialno prednost pred konkurenco, sledi težji del, to je izvedba same strategije, ki v prvi fazi navadno predvideva prilagoditev organizacijske strukture. Opisan proces oblikovanja strategije velja za *celovite* oziroma *korporacijske strategije*, ki določajo strategijo za podjetje kot celoto. Izvedba le-te pa je odvisna od ljudi iz postavljene organizacijske strukture in vključuje še *poslovne* in *funkcijske strategije*.

4.3.1. Celovite (korporacijske) strategije

Celovita ali osnovna strategija podjetja se ukvarja s podjetjem kot celoto. Literarno rečeno mora utirati pot, po kateri gre podjetje nasproti svojim glavnim ciljem. Odgovoriti mora na bistvena razvojna vprašanja v podjetju. Na katera področja poslovanja oziroma razvoja se bo podalo podjetje in v kakšnem obsegu, na kakšen način bo podjetje zagotavljalo rast poslovanja, se bo povezovalo z drugimi podjetji ali bo ostalo samostojno, kakšna bo struktura virov sredstev in stopnja zadolženosti je nekaj najpomembnejših vprašanj. Strnimo jih lahko v pet skupin velikih odločitev, s katerimi se mora ukvarjati celovita strategija podjetja (Pučko, 1999, str. 177):

1. o razvoju portfelja strateških poslovnih enot v podjetju,
2. o razvijanju povezav med strateškimi poslovnimi enotami in o sinergijah med njimi,
3. o uravnoteževanju tveganj in tokov dobička v okviru podjetja,
4. o uravnoteževanju denarnih tokov v okviru podjetja in
5. o zaželenih rezultatih, ki naj bi jih enote in podjetje kot celota dosegali.

Glede na to lahko rečemo, da se celovita strategija nanaša na vprašanja razvoja prodajnega (poslovnega) programa podjetja, kar zajema njegov portfelj strateških poslovnih področij (enot) in z njimi povezane relevantne trge ter tržne pozicije podjetja, vprašanja politike rasti, investiranja, prevzemanja poslovnih tveganj, uspeha, ekonomskega sodelovanja in razdelitve pa tudi osrednje ideje, ki imajo implikacije za posamezna poslovna funkcijska področja v podjetju.

Glede na smer rasti podjetja je mogoče celovite strategije podjetja ločiti na:

1. *strategije rasti (razvoja)*,
2. *strategije stabilizacije (normalizacije)* in
3. *strategije krčenja (dezinvestiranja)*.

Vse so za podjetja enako pomembne, seveda glede na dano situacijo in trenutek. Kljub temu se bom nekoliko podrobneje posvetil samo strategijam rasti, ki so z vidika specialističnega dela pomembnejše. Strategije rasti služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin in so primarno namenjene rasti

podjetja. Nove kombinacije pomenijo predvsem uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali novih trgov. V osnovi morajo biti seveda k rasti usmerjeni že sami cilji podjetja. Na tem temelju nato gradi poslovodstvo svoje strategije rasti, ki jih poznani koncept H. I. Ansoffa deli v štiri glavne skupine in jih imenuje vektor oziroma matrika rasti: *obdelava trga oziroma operativni razvoj*, *razvoj proizvoda*, *razvoj trga* in *diverzifikacija* (Pučko, 1999, str. 180). Matrika izhaja iz dejstva, da imamo štiri možne kombinacije, ki temeljijo na dveh dejavnikih, in sicer trgih (novih ali obstoječih) in proizvodih (novih ali obstoječih). Tako se strategija obdelave trga nanaša na kombinacijo obstoječih trgov in proizvodov, strategija razvoja proizvoda na kombinacijo novega ali skupine novih proizvodov ter obstoječih trgov, strategija razvoja trga na kombinacijo novega ali novih trgov in obstoječih proizvodov in nazadnje strategija diverzifikacije, ki se nanaša na kombinacijo tako novih proizvodov kot tudi novih trgov. Teorija ima precej kritikov, češ da je presplošna in z upoštevanjem pozitivnih vidikov teh kritik lahko matriko razširimo še za tehnološki dejavnik v podjetju. Iz teh, tako imenovanih podstruktur podjetja, proizvoda, tehnologije in trga lahko kombiniramo osem osnovnih tipov strategij razvoja podjetja:

1. *strategija obdelave trga oziroma operativnega razvoja*,
2. *strategija razvoja trga*,
3. *strategija razvoja proizvoda*,
4. *strategija razvoja tehnološke podstrukture*,
5. *strategija omejene produktno-tržne diverzifikacije*,
6. *strategija omejene tržno-tehnološke diverzifikacije*,
7. *strategija omejene produktno-tehnološke diverzifikacije in*
8. *strategija popolne (čiste) diverzifikacije*.

Omenjene strategije si sledijo glede na naraščajočo potrebo po spremembah in s tem povezanimi večjimi tveganji. Prva, strategija obdelave trga, kjer ob obstoječem proizvodnem portfelju in dani tehnološki osnovi predvsem pospešujemo prodajo na obstoječih trgih, je tako najmanj tvegana, zahteva pa tudi najmanj vlaganj, saj ne predvideva večjih sprememb, pač pa samo pospeševanje prodaje. Naslednje tri strategije: strategija razvoja trgov, proizvodov oziroma tehnologije že predvidevajo določene večje spremembe v poslovanju podjetja. To je bodisi vstop na nove trge bodisi razvoj novih proizvodov ali vpeljava novih tehnologij. S tem so povezana povečana tveganja. Še večja tveganja pomenijo bistvene spremembe v dveh od treh materialnih podstruktur podjetja, ki jih uvršamo v skupino strategij z omejeno diverzifikacijo. Pri slednjih se usmerimo na kombinacijo osvajanja novih trgov z novimi proizvodi oziroma novimi tehnologijami ali pa s kombinacijo novih proizvodov in tehnoloških rešitev poskušamo osvojiti obstoječe trge. Najbolj tvegana pa je strategija popolne diverzifikacije, kjer podjetje z novimi proizvodi ali skupinami proizvodov, ki zahtevajo novo tehnološko zasnovo, zadovoljuje potrebe kupcev na novih trgih. Kljub visoki stopnji tveganja, ki je povezana s strategijo diverzifikacije, pa izkušnje kažejo, da število podjetij, ki uresničujejo to strategijo, narašča. Glede na to, da popolna diverzifikacija zahteva spremembe v vseh treh temeljnih materialnih podstrukturah podjetja, gredo te spremembe lahko v smeri širjenja (diferenciacije) ali oženja (specializacije) podstruktur – vseh ali pa vsaj nekaterih. Tako lahko rečemo, da ima vsaka strategija

popolne spremembe dve podrejeni, to sta *strategija popolne (čiste) diverzifikacije* in *strategija specializacije*.

Pri strategijah rasti je potrebno omeniti še *strategijo priključitve*, pri kateri gre za tako imenovano zunanjo (eksterno) rast podjetja, v nasprotju od notranje (organske) rasti podjetja, ki temelji na eni od prej omenjenih strategij. Priključevanje oziroma prevzemanje podjetij ima različne vzroke in motive, vsak prevzem pa zahteva svoj načrt izvedbe, pričakovanih sinergičnih učinkov in, če gre za večji prevzem, tudi novo strategijo združenega podjetja.

4.3.1.1. Strategije v multinacionalnih podjetjih

V poglavju, kjer sem opisoval organizacijo mednarodnega trženja sem se v zaključku že deloma dotaknil strategij, ki se jih poslužujejo multinacionalna podjetja, vendar sem se tam samo osredotočil na Kotlerjevo opredelitev globalnih strategij kot posledico dejavnikov, ki vplivajo na odločitev za globalni oziroma lokalni pristop ali pa mešanico obojih in iz tega izhajajočo organizacijo mednarodnega trženja. Porter na drugi strani strni specifičnosti mednarodne strategije, na podlagi katerih lahko globalna podjetja dosegajo svojo konkurenčno prednost, v dve ključni razsežnosti. Prva je *konfiguracija aktivnosti firme* oziroma lokacija proizvodnih obratov in enot firme po svetu, v katerih podjetje opravlja svoje aktivnosti. Druga dimenzija je *koordinacija izvajanih aktivnosti* iz verige vrednosti v različnih deželah medsebojno, in to ne samo znotraj posamezne dežele, ampak tudi globalno (Porter, 1990, str. 55). Ključno vprašanje pri izbiri mednarodne strategije multinacionalke je potemtakem, s kakšno konfiguracijo in koordinacijo aktivnosti dosegati konkurenčno prednost. Pučko se tako pri svoji delitvi globalnih strategij opre na Porterjevo tipologijo generičnih poslovnih strategij in jih razdeli v štiri osnovne tipe mednarodnih strategij multinacionalk:

1. *strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti ali diferenciaciji proizvodov globalno,*
2. *strategija globalne segmentacije,*
3. *strategija uveljavljanja na zaščitenih trgih in*
4. *strategija nacionalne odzivnosti.*

Vsebinsko gre za poslovne strategije, ki jih bom predstavil v nadaljevanju, ponazorimo pa jih lahko tudi s spodnjo matriko, ki ima dve dimenziji. Na eni strani število segmentov na katere se usmerja podjetje, in na drugi strani širino strategije v smislu globalnega oziroma lokalnega pristopa.

Tudi funkcijske strategije v multinacionalnih podjetjih imajo mnogo posebnosti. Tako se mora globalna proizvodna strategija multinacionalke prvenstveno ukvarjati s konfiguracijo proizvodnih obratov in konsolidacijo distribucijskih poti. Pri strategiji trženja pa pride v ospredje koordinacija v zvezi z blagovno znamko, prodajnimi potmi in prodajnim osebjem. Pri strategiji financiranje je bistvenega pomena optimizacija aktivnosti. Vendar vse te funkcijske strategije, kot tudi predhodno omenjene poslovne strategije, spadajo v ločena sklopa, ki ju bom predstavil v nadaljevanju.

Slika 15: Strateške alternative v globalnih panogah

Mnogo segmentov	1. Vodenje v stroških ali diferenciacija globalno	2. Zaščiteni trgi
Nekaj segmentov	3. Globalna segmentacija	4. Nacionalna odzivnost
	Globalna strategija	Strategija, usmerjena na državo

Vir: Pučko, 1999, str. 199.

4.3.2. Poslovne strategije

Pri poslovnih strategijah gre za strategijo določenega poslovnega področja oziroma skupine proizvodov ali storitev. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno poslovno področje in zato tudi nakazuje prihodnje aktivnosti podjetja kot celote. Praviloma mora biti poslovna strategija izvedena iz celovite strategije podjetja oziroma biti z njo usklajena. Je njeno logično nadaljevanje. Sam proces oblikovanja poslovne strategije se nujno začne z definicijo širine poslanstva določene poslovne enote in cilji, ki naj bi jih v okviru podjetja dosegla. Sledi ocenjevanje prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki so temelj za oblikovanje poslovne strategije (Pučko, 1999, str. 204).

Klasifikacija poslovnih strategij je težavna, saj ni daleč od resnice trditev, da je poslovnih strategij toliko, kot je uspešnih poslovnih projektov. Strategija je namreč samo pot k cilju in če je cilj dosežen, kar pa je v tem primeru ravno uspešnost podjetja ali projekta, potem pot sama ni pomembna in je lahko kakršna koli. Kljub temu obstajajo določene delitve poslovnih strategij. Pučko jih tako najprej razdeli na osnovi portfeljske matrike. Slednja predvideva štiri področja oziroma kvadrante, kamor se uvrščajo posamezna poslovna področja ali projekti znotraj podjetja (lahko gre tudi za posamezne proizvode ali pa cele organizacijske enote, divizije itd.) in temeljijo na dveh komponentah, stopnji rasti trga in relativnem tržnem deležu. Tako je vsaki skupini določena svoja strategija. »Zvezde«, ki so v segmentu z visoko rastjo trga in visokim tržnim deležem, imajo tako za ključni cilj obdržati visok tržni delež, kar zahteva *strategijo investiranja*. »Molzne krave«, ki so v segmentu z nizko rastjo trga in visokim tržnim deležem, imajo za glavni cilj tekočo rentabilnost in s tem poslovno *strategijo stroškovne učinkovitosti*. Skupina »psov« z nizkim tržnim deležem in nizko rastjo trga pomeni ponavadi obremenjujoče aktivnosti za podjetje oziroma poslovno enoto, ki prinaša malo ali nič dobička. Zato je za njih primerna *strategija dezinvestiranja*. Strateška poslovna področja v segmentu »vprašajev« pa zahtevajo bodisi strategijo investiranja, ki bi jih potisnila v območje zvezd, ali pa strategijo dezinvestiranja, ki vodi do likvidacije.

Delitev poslovnih strategij lahko nadaljujemo na Porterjevem konceptu generičnih poslovnih strategij, ki temeljijo na opredeljevanju poti za doseganje konkurenčne prednosti. To pa lahko dosežemo preko

strategije nižjih stroškov od konkurentov ali s strategijo diferenciacije, kot že omenjeno pri celovitih strategijah podjetij. Ti dve osnovi lahko kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja in dobimo tri temeljne generične strategije (Porter, 1990, str. 39):

1. *strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,*
2. *strategija diferenciacije proizvodov in*
3. *strategija razvijanja tržne niše.*

Naslednja delitev poslovnih strategij temelji na osnovi krivulje življenjskega cikla proizvoda. Pri tem ne gre samo za funkcijsko strategijo trženja pač pa za celotno poslovno strategijo, ki sicer zahteva točno določene funkcijske strategije, ki morajo podpirati njeno uresničevanje (Pučko, 1999, str. 210):

1. *poslovna strategija v fazi uvajanja,*
2. *poslovna strategija v fazi rasti,*
3. *poslovna strategija v fazi zrelosti in*
4. *poslovna strategija v fazi upadanja.*

Kot je omenjeno na začetku, pa obstaja še cela vrsta poslovnih strategij, ki jih je težje postaviti na skupni imenovalec. Tako imamo poslovne *strategije neodvisnosti* in *strategije sodelovanja*, *strategije skupnih vlaganj*, *strategijo licenčnega poslovanja* ali *strategijo razvijanja dolgoročne proizvodne kooperacije*. Nadalje obstajajo *strategije razvijanja odnosov franšizinga* in *strategija razvijanja strateških mrež ali grozdov*. Omeniti velja še *strategijo pionirjev* in *posnemovalcev* tržnih novosti, ker pri slednjih najdemo analogijo s farmacevtsko industrijo (inovatorji – generiki).

4.3.3. Funkcijske strategije

Funkcijske strategije se v svojem bistvu osredotočajo na maksimiziranje učinkovitosti resursov podjetja in na povezovanje funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti, da bi podprli uresničevanje celovitih in poslovnih strategij podjetja. Usmerjene so na posamezna poslovna funkcijska področja in sem bi lahko šteli tudi tiste strategije, ki se ne nanašajo na točno določeno funkcijsko področje v podjetju, a podpirajo uveljavljanje osnovnih in poslovnih strategij podjetja. Imenujemo jih *pomožne strategije* (Pučko, 1999, str. 217).

Funkcijske strategije se, kot že samo ime pove, nanašajo na točno določeno področje – funkcijo – v podjetju. Najbolj osnovne funkcije v vsakem podjetju so trženje, razvoj in raziskave, proizvodnja, nabava, upravljanje s človeškimi viri in finance. Seveda je funkcijskih področij v večjih podjetjih še cela vrsta, v vsakem podjetju pa obstajajo določene ključne strateške funkcije, ki so vitalnega pomena za poslovno uspešnost podjetja. In na take funkcije v podjetju mora biti usmerjeno razvijanje funkcijskih strategij.

Funkcijske strategije so zelo specifične za vsako področje posebej. Zato tudi ne obstaja nobena smiselna sistematizacija le-teh, razen po funkcionalnih področjih samih. Pri funkcijskih strategijah je potrebno opozoriti na zelo pomemben dejavnik, to je njihova medsebojna koordinacija. Po svoji vsebini so namreč lahko zelo različne in imajo tudi različne cilje, ki sicer povezani v celoto vodijo k

skupnemu cilju. Kljub temu je potrebno jasno razmejiti med primarnimi funkcijskimi strategijami in tistimi drugotnega pomena. Določiti moramo logično zaporedje funkcijskih strategij v smislu izvajanja poslovnega procesa, njihovo dopolnjevanje in preprečiti, da bi neka funkcijska strategija izključevala ali onemogočala drugo.

4.4. OBLIKOVANJE TRŽENJSKIH STRATEGIJ

V tem delu se bom posvetil oblikovanju strategij s poudarkom na trženjskih strategijah. V bistvu se sam koncept ne razlikuje od oblikovanja katere koli druge strategije, ima samo nekaj posebnosti. Pri tem se bom oprl na avtorje Wilsona, Gilligana in Pearsona, katerih delo o oblikovanju trženjskih strategij temelji na petih vprašanjih, ki predstavljajo zaporedne faze pri oblikovanju strategije.

Na začetku se vedno vprašamo, *kje smo v danem trenutku*. Na to nam da odgovor splošna strateška analiza, ki je v primeru oblikovanja nove trženjske strategije dopolnjena še z marketinško analizo. Le-ta vsebuje določene posebnosti, ki jih bom predstavil v nadaljevanju.

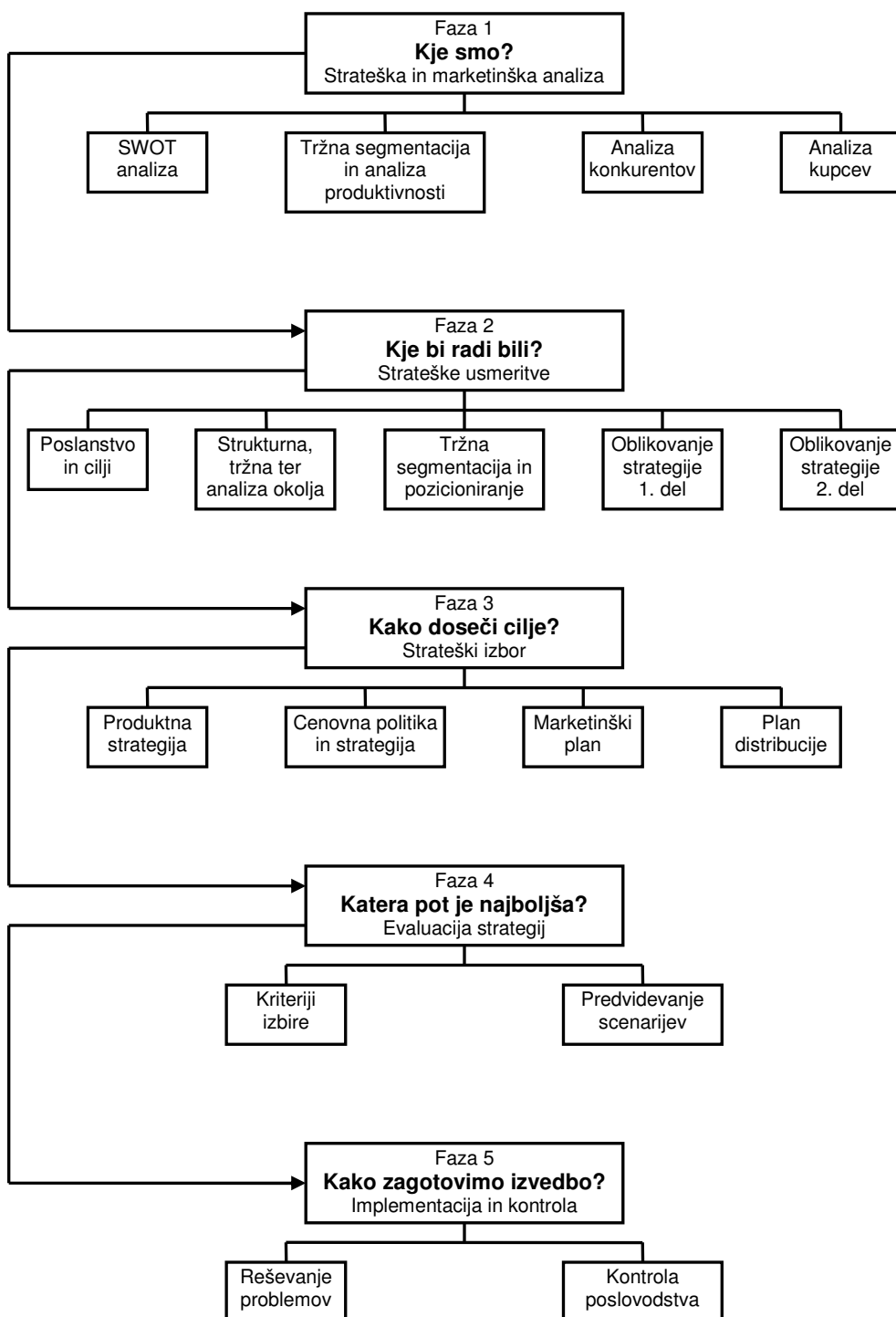
V naslednji fazi se vprašamo, *kje bi radi bili v prihodnosti*. V tej fazi se oblikujejo poslanstva in cilji podjetij ter tudi že formulirajo določeni deli strategij.

V tretji fazi, ko moramo odgovoriti na vprašanje, *kako bomo dosegli želene cilje v prihodnosti*, določimo prodajni portfelj, cenovno politiko in vse potrebne plane (marketinške, prodajne, distribucijske itd.), ki so potrebni za vsako posamezno strateško alternativo.

Sledi četrta faza, v kateri se na podlagi vprašanja *katera pot je najboljša*, odločimo za po našem mnenju najboljšo strategijo.

Na koncu smo postavljeni še pred zadnje vprašanje, *kako zagotovimo, da bo izvedba uspešna* (Wilson et al, 1992, str. 1-23). Faze oblikovanja trženjske strategije so shematsko prikazane na sliki 16.

Slika 16: Faze oblikovanja trženjske strategije



Vir: Prirejeno po Wilson, Gilligan, Pearson, 1992, str. XXI.

4.4.1. Vloga SWOT analize

Kot je razvidno s slike na prejšnji strani je proces oblikovanja trženjske strategije zelo obsežen. V nadaljevanju se bom temeljiteje posvetil samo delu, ki se nanaša na SWOT analizo, ker jo bom sam uporabil pri praktičnem segmentu specialističnega dela. SWOT je kratica, sestavljena iz angleških

besed za prednosti, slabosti, priložnosti in pasti. Torej gre za analizo teh štirih segmentov. Prvi dve se nanašata na lastnosti podjetja, medtem ko sta drugi dve odvisni predvsem od okolja, v katerem se nahaja podjetje. Dejstvo je, da so vsi segmenti med seboj prepleteni in soodvisni. Neka priložnost je lahko z drugega zornega kota past, priložnosti lahko izvirajo iz prednosti, ki jih ima podjetje, enako velja za slabosti in pasti. Ključno je, da podjetje zagotovi sistem za kontinuirano analizo prednosti in slabosti podjetja ter hkrati sistem za prepoznavanje priložnosti in pasti, ki jih nudi zunanje okolje. S tržnega vidika gre pri slednjem za sistem spremljanja tržnih priložnosti in pasti in tako priložnost smatramo kot del trga, kjer podjetje lahko doseže konkurenčno prednost. Na drugi strani pasti opredelimo kot potencialne dogodke, ki bi jih izzvali negativni trendi iz okolja in bi brez ustreznega ukrepanja podjetja vodili v poslabšanje tržne pozicije (Wilson et al, 1992, str. 33 – 35). Priložnosti podjetja lahko ovrednotimo z matriko, kjer ena dimenzija predstavlja višino potenciala, ki jo nudi priložnost oziroma njena atraktivnost, in druga dimenzija predstavlja verjetnost uspeha za to priložnost. Na ta način klasificiramo priložnosti glede na pomembnost in verjetnost uspeha in usmerjamo aktivnosti podjetja k tistim z višjim potencialom in večjo verjetnostjo uspeha. Podobno lahko pasti klasificiramo z matriko glede na resnost, ki jo predstavlja posamezna past, in verjetnostjo, da se bodo trendi v okolju razvili v negativno smer. Glede na količino priložnosti in pasti ločimo naslednje vrste trgov:

1. *Idealni trgi*, kjer je veliko priložnosti in malo ali nič pasti.
2. *Špekulativni trgi*, kjer je tako veliko priložnosti, kot tudi pasti.
3. *Zreli trgi*, kjer je malo priložnosti in pasti.
4. *Težavni trgi*, kjer je malo priložnosti in veliko pasti.

Težje kot prepoznavanje priložnosti in pasti v okolju je ugotavljanje prednosti in predvsem pravočasno zaznavanje slabosti podjetja. Eden od možnih načinov je uporaba kontrolnih vprašalnikov, ki nam dajo matriko s štirimi kvadranti. V njej so porazdeljeni posamezni faktorji, ki vplivajo na poslovanje podjetja glede na *pomembnost* in *kvaliteto poslovanja*. V prvem kvadrantu so faktorji, ki so za poslovanje podjetja ključnega pomena, kvaliteta le-teh pa je slaba. To so torej slabosti, ki jih je treba nemudoma odpraviti. V drugem kvadrantu so faktorji, ki so pomembni in poslujejo dobro. Pomembno je zadržati to kvaliteto, saj so to prednosti podjetja. Faktorji v tretjem in četrtem kvadrantu so manjšega pomena za podjetja in se zato tudi redko štejejo med prednosti ali slabosti podjetja. Za tretji kvadrant je tako značilno, da gre za področja, katerih poslovanje je slabo, vendar imajo pri izboljšavah majhno prioriteto. V četrtem kvadrantu pa so manj pomembni faktorji, ki delujejo dobro, lahko da tudi zaradi preveč vloženi sredstev v preteklosti, kar je v bistvu slabost podjetja (Wilson et al, 1992, str. 36 – 38).

4.5. SKLEP

V teoretičnem sklopu specialističnega dela sem se osredotočil na trženje v mednarodnem prostoru, na tako imenovano globalno trženje. V začetku sem podal nekaj splošnih definicij o trženju in se v nadaljevanju, preko vprašanja zakaj se podjetja sploh odločajo za trženje na izvoznih trgih, usmeril na

vidike mednarodnega trženja. Predstavil sem Kotlerjevih pet odločitev, ki jih mora sprejeti vsako podjetje, ki se odloči za mednarodno trženje, in opisal 6 sil, ki vplivajo na te odločitve. Podal sem tudi glavne različice vstopa na izvozne trge, od neposrednih pristopov do vlaganj v proizvodne kapacitete in domicilizacijo na izvoznem trgu. Ustavil sem se tudi pri organizacijah mednarodnega trženja, kjer sem naštel in na kratko opisal posamezne organizacijske oblike in razložil glavne pojme. Na koncu tega razdelka sem povzel Kotlerjevo tezo, da je organizacija mednarodnega trženja podvržena njegovi strategiji in preko tega dejstva prešel na opis strategij podjetij na splošno. Tako sem zaporedno predstavil celovite (korporacijske) strategije, nadaljeval s strategijami poslovnih enot oziroma poslovnimi strategijami ter zaključil s funkcijskimi strategijami. Na koncu sem v posebnem podpoglavju opisal še način oblikovanja strategije trženja na splošno, ki velja tudi za mednarodno trženje. Zaključil sem z opisom SWOT analize, ki bo tudi pomemben del praktičnega sklopa specialističnega dela. Omenjeno bom smiselno uporabil v praktičnem delu naloge, med drugim Kotlerjev opis strategije »Glocal«, v kateri prepoznavam strategijo Sandoza v odnosu do globalnega trženja. Sandoz ima namreč določene funkcije v podjetju globalizirane, hkrati pa se prilagaja vsakemu posameznemu trgu posebej. V tem smislu bom pripravil tudi strategijo Leka pri trženju izdelkov na trgih Latam preko Sandozove mreže lokalnih podjetij.

5. ANALIZA NOTRANJEGA IN ZUNANJEGA OKOLJA LEK-a d.d. PO PREVZEMU

Deloma sem notranje okolje Leka in njegov položaj znotraj Sandoza ter Novartisa že predstavil na splošno v prvem sklopu specialističnega dela. Zato se bom tu podrobneje lotil analitičnega opisa spremenjenega notranjega okolja po prevzemu Leka, kakšne so nove odgovornosti in pristojnosti podjetja, kje se kažejo priložnosti in kakšni so lahko sinergični učinki. Vse to se bo neposredno nanašalo na cilj specialističnega dela, ki je priprava strategije trženja Leka na trgih Latam po prevzemu. V prvi vrsti bom moral tu seveda slediti krovni korporacijski strategiji in ciljem Sandoza ter zagotoviti skladnost s strategijo poslovne enote – Leka – v okviru katerega se bo strategija izvajala. Tudi pri analizi zunanjega okolja se bom usmeril izključno na okolje, za katero bo oblikovana strategija trženja, torej trge Latinske Amerike.

5.1. NOTRANJE OKOLJE

Obstajajo različne delitve in s tem ocenjevanje notranjega okolja podjetja. Hunger in Wheelen tako na primer pri funkcijski analizi podjetja delita notranje okolje na *strukturo*, *kulturo* in *vire podjetja* (*prodaja*, *finance*, *razvoj* itd) (Hunger, Wheelen, 1996, str.121 – 135). Kotler se pri analizi notranjega okolja podjetja usmeri na *trženje*, *finance*, *proizvodnjo* in *organizacijo* (Kotler, 2004, str. 333), medtem ko Wright, Pringle in Knoll (1992, str. 45 – 63) na drugi strani govorijo o analizi *poslanstva*, *ciljev* in *strategije* podjetja. Hrastelj v okviru analize notranjega okolja omenja podjetniške potenciale:

dejavnike uspeha in konkurenčne prednosti (Hrastelj, 1995, str. 25). Smatram, da toliko različnih opredelitev izhaja iz dejstva, da so si podjetja in njihova notranja okolja zelo različna glede na panogo, velikost in tudi zunanje okolje. Zato bom pri analizi notranjega okolja Leka v povezavi s trgi Latinske Amerike uporabil lastno oceno o pomembnosti posameznih segmentov in se tako usmeril na opis poslovnih funkcij *razvoja, prodaje in proizvodnje*. Po vsebini bom torej uporabil funkcijsko analizo notranjega okolja.

5.1.1. Funkcija razvoja v Leku d.d. po prevzemu

Lek je znotraj Sandoza odgovoren za izvajanje praktično vseh poslovnih funkcij. Na prvi pogled s prevzemom torej ni prišlo do bistvenih sprememb. Razlike so nastale predvsem pri pristojnostih. Če začnem pri začetku verige nastajanja nekega izdelka, to je sami odločitvi o prodajnem portfelju, so pristojnosti v zvezi s tem prenesene na globalno raven Sandoza²⁰. Leku je torej dodeljen v razvoj izbran projekt in odgovornost Lekove razvojne enote je, da izvede razvoj projekta (izdelka) vključno z njegovo registracijo na določenih trgih. Lekov razvojni center je samo eden izmed šestih v okviru Sandoza²¹ in je zato do neke mere izpostavljen interni konkurenci. Prednosti Lekovega razvojnega centra so predvsem visoka strokovnost zaposlenega kadra, večdesetletne izkušnje z razvojem generičnih izdelkov in sposobnost razvoja najzahtevnejših projektov, vključno z razvojem farmacevtskih učinkovin na proizvodno raven (ang. scale up²²). Pomanjkljivost je relativno visok strošek dela, predvsem v primerjavi z razvojnimi centri v manj razvitih državah (Indija in tudi Argentina v sklopu Latam-a), kjer je ta strošek na raziskovalca nekajkrat nižji. To je sicer deloma tudi problem zunanjega okolja, v tem primeru slovenske davčne zakonodaje na tem področju, ki je progresivna v smeri višjih plač, kamor vsekakor sodijo plače v sektorju razvoja, saj gre pretežno za kader z visoko ali podiplomsko izobrazbo.

Sandoz ima torej en razvojni center lociran tudi na območju Latam, konkretnije v Argentini. Ta izvira iz lokalnega podjetja Labinca, ki ga je Sandoz prevzel leta 2000. Razvojni center je lokalnega značaja in globalno razvija samo določene onkološke preparate, zato ne predstavlja interne konkurence Lekovemu razvojnemu centru, predvsem pri razvoju izdelkov za razvite trge ZDA in EU. Po drugi strani pa je tudi res, da so razvojni projekti za te trge terminsko pogojeni s patentno zakonodajo. Glede na to, da je le-ta na trgih Latam šele v povojih, je lokalnemu razvojnemu centru Sandoza v Argentini omogočeno razviti in tržiti izdelke na trgih Latam-a precej pred iztekom patentov na razvitih trgih. V to jih seveda sili konkurenca in čakanje na razvoj, na primer Lekovega izdelka, bi jih v tem smislu postavilo v slabši položaj. Poleg tega obstaja tudi velika verjetnost, da bi bil tak izdelek zaradi visokih stroškov razvoja za trge Latam predrag.

²⁰ Glej opis organizacijske strukture Sandoza v poglavju 2.2.2.

²¹ Po integraciji družb Hexal in Eon Labs bo teh centrov lahko še več.

²² »Scale up« pomeni prenos proizvodnje izdelka iz razvoja na laboratorijskem nivoju na proizvodno raven.

Ocenjujem, da je funkcija razvoja v Leku dobra in je osnova za konkurenčno prednost. Tudi nevarnost omenjenega »paralelnega razvoja« izdelkov v skupini Sandoz je manjšega pomena, saj sta glavna trga Latinske Amerike (Mehika in Brazilija) uvedla podobno stopnjo patentne zaščite kot razviti zahodni trgi.

5.1.2. Funkcija prodaje in priložnosti za Lek d.d. v okviru prodajne mreže Sandoz na trgih Latam

Z registracijo izdelka se odgovornost razvojne enote zaključi, lansiranje izdelka na trg pa je še vedno odgovornost Leka. In sicer je ta v rokah prodajnih služb Leka, ki sicer nimajo pristojnosti za direktno prodajo na trgih Latam²³, pač pa skrbijo za nemoten potek aktivnosti za pripravo trženja, od točke oddaje registracijske dokumentacije do prve prodaje na trgu. Za samo prodajo na trgu, vključno s strategijo trženja na posameznem trgu in odgovornostjo za rezultat, skrbijo posamezna Sandozova podjetja na teh trgih. Sandoz ima trenutno podjetja v sledečih državah Latinske Amerike: Mehiki, Kostariki²⁴, Nizozemskih Antilih, Venezueli, Kolumbiji, Ekvadorju, Braziliji in Argentini. Nobeden od teh trgov ni posebnega strateškega pomena za Sandoz in še manj za Lek. Zato tudi niso posebej omenjeni v korporacijski strategiji, razen v povezavi z globalnim pristopom Sandoza kot generične farmacevtske družbe, ki je prisotna na praktično vsakem trgu. Tako so trženjske strategije oblikovane po posameznih podjetjih v sklopu držav Latam-a, odsotna pa je navezava na globalno strategijo razvoja izdelkov. V tem segmentu je to tudi glavna pomanjkljivost in sicer na nivoju Sandoza kot celote. Namen specialističnega dela s pripravo strategije trženja za Lekove izdelke na trgih Latam je zapolnitev te vrzeli. Še posebej se kaže možnost sinergije v dejstvu, da je Lek do sedaj izvajal svoje tržne aktivnosti na trgih Latam posredno, preko agentov, sedaj pa se mu nudi preskok v naslednjo logično obliko tržnega pristopa na izvoznih trgih. To je neposredna prodaja preko povezanih podjetij v skupini Sandoz. To priložnost velja izkoristiti, sistemskih ovir ni, konflikta interesov tudi ne, potreben je samo plan aktivnosti in njegova izvedba. Zaradi geografske oddaljenosti, relativne nepomembnosti in nepoznavanja trgov je bil ta problem do neke mere potisnjen ob stran.

Funkcijo prodaje sem ocenil v širšem okolju celotne skupine Sandoz. Zaključujem, da je Lekova prodaja na trgih Latinske Amerike trenutno dokaj nerazvita, vendar z dobrimi obeti za izboljšanje. Tudi lokalne organizacije na trgih Latam so majhne v primerjavi z vodilnimi igralci, vendar imajo podobno dobre izglede za rast in povečevanje tržnih deležev. To izhaja iz dejstva, da bodo njihovi portfelji deležni dotoka vedno novih izdelkov, ki jih bo omogočala močna globalna organizacija razvoja. Funkcija prodaje na trgih Latam je torej za Lek priložnost.

²³ Na določenih drugih trgih so pristojnosti za prodajo še vedno v rokah Lekovih povezanih družb.

²⁴ Podjetje v Kostariki je odgovorno za sklop držav Srednje Amerike, imenovan CENTAM: Panama, Gvatemala, San Salvador, Honduras in Nikaragva. Podobno je podjetje na Nizozemskih Antilih odgovorno za prodajo v sklopu Karibi, ki ga sestavlja 22 otoških držav v karibskem otočju.

5.1.3. Funkcija proizvodnje

Tretji pomemben dejavnik v notranjem okolju farmacevtskih podjetij je proizvodnja. Sandoz ima proizvodno enoto na trgih Latam v Argentini, in sicer specializirano proizvodnjo onkoloških preparatov. V Mehiki in Braziliji ima še pakirne kapacitete. Lek na drugi strani obvladuje zelo široko proizvodnjo, ki vključuje tako proizvodnjo farmacevtskih učinkovin kot končnih izdelkov, namenski obrat za proizvodnjo penicilinskih antibiotikov, sterilni obrat za proizvodnjo izdelkov za intravenozno aplikacijo (injekcije, ampule, vial), več linij za proizvodnjo tablet in kapsul, proizvodnjo suspenzij, krem in mazil ter pakirnih linij za različne oblike pakiranja. V prihodnosti bo potrebna tako specializacija kot optimizacija. Oboje je povezano, optimizacija je nujna tudi širše, saj zaradi zaostrene konkurence v generični industriji, stroški predstavljajo pomemben dejavnik konkurenčne prednosti za podjetja. Lek ima tu šibko točko zaradi svoje širine proizvodnih aktivnosti in tudi dejstva, da je moral kot samostojno podjetje podpirati prav vse procese. Določene aktivnosti se sedaj seveda podvajajo in načrtovana optimizacija procesov mora voditi do izboljšanja konkurenčnega položaja v tem segmentu. S kvalitativnega vidika je proizvodnja v Leku na visokem nivoju, saj zaradi dolgoletne prisotnosti na množici zahtevnih trgov izpolnjuje najstrožje zahteve dobre proizvodne prakse.

Ocenjujem, da je trenutno funkcija proizvodnje v Leku zadovoljiva. V prihodnosti predstavljajo nevarnost visoki stroški proizvodnje, ki so posledica kombinacije visokih stroškov dela, ki bodo pričakovano še rasli zaradi razvoja Slovenije in s tem povezanim dvigom standarda ter široke diverzifikacije proizvodnje, ki je zaradi tega fleksibilna, a draga. Funkcija proizvodnje torej v Leku ne bo dejavnik zagotavljanja konkurenčne prednosti, temveč kvečjemu dejavnik zagotavljanja pogoja konkurenčnosti.

5.2. ANALIZA PO SESTAVINAH TRŽENJSKEGA SPLETA

Trženjski splet je skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na določenem trgu. Jerome E. McCarthy je ta orodja razvrstil v štiri široke skupine, ki jih je poimenoval štirje P trženja: izdelek, cena, tržne poti in trženjsko komuniciranje (ang. Product, Price, Place in Promotion) (Kotler, 2004, str. 15 – 16). Vsaka od omenjenih sestavin trženjskega spleta ima svoje prvine, na katere lahko vplivamo in tako prilagajamo strategijo trženja. Oceno pomembnosti posameznih prvin trženjskega spleta podajam v tabeli 8, in sicer ločeno za trge na splošno in posebej za trge Latam ter nadalje ločeno za inovatorski in generični del farmacevtske industrije.

Kot je razvidno iz tabele, sta za inovatorje najpomembnejši sestavini trženjskega spleta izdelek in trženjsko komuniciranje. Na drugi strani sta za generike precej pomembnejša cena in tržne poti. Pri inovatorjih gre za klasičen primer monopolnega trženja, kjer mora tržnik, ob danem kvalitetnem izdelku, prepričati kupce, da ta izdelek potrebujejo. Generiki delujejo v konkurenčnem okolju, kjer je za pridobitev posla predvsem pomembna cena. Za njih je pomembno tudi obvladovanje distribucijskih

poti in v primeru posebne dodane vrednosti njihovega izdelka tudi ta sestavina trženjskega spleta. V takem primeru generiki pri trženju prevzamejo določene elemente, ki so značilni za inovatorje.

Tabela 8: Pomembnost posameznih prvin trženjskega spleta za inovatorski in generični del farmacevtske industrije splošno in za trge Latam

SESTAVINE TRŽENJSKEGA SPLETA	SPREMENLJIVKE	SPLOŠNO		TRGI LATAM	
		Inovatorji	Generiki	Inovatorji	Generiki
IZDELEK	<i>Raznolikost izdelkov</i>	+	+	+	+
	<i>Kakovost</i>	++	++	++	+
	<i>Oblika</i>	+	--	+	--
	<i>Značilnosti</i>	+	+	+	0
	<i>Ime blagovne znamke</i>	++	-	++	0
	<i>Embaliranje</i>	+	-	+	-
	<i>Velikosti</i>	0	-	0	-
	<i>Storitve</i>	0	0	0	0
	<i>Jamstva</i>	+	+	+	+
	<i>Vračila</i>	+	+	+	+
CENA	<i>Cena</i>	0	++	+	++
	<i>Popusti</i>	-	0	-	+
	<i>Predujmi</i>	-	-	-	-
	<i>Plačilno obdobje</i>	-	0	0	+
	<i>Pogoji kreditiranja</i>	-	0	0	+
TRŽNE POTI	<i>Poti</i>	0	+	0	+
	<i>Pokritost</i>	+	+	+	+
	<i>Sortimenti</i>	-	-	-	-
	<i>Lokacije</i>	-	0	-	0
	<i>Zaloge</i>	-	+	-	+
TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE	<i>Pospješevanje prodaje</i>	+	+	+	+
	<i>Oglaševanje</i>	++	-	++	-
	<i>Osebna prodaja</i>	++	+	++	+
	<i>Odnosi z javnostmi</i>	++	0	++	0
	<i>Neposredno trženje</i>	0	++	+	++

- ++ zelo pomembna, ključna
- + pomembna
- 0 pomembna, a ni nujni pogoj
- manj pomembna
- nepomembna

Vir: Prvine trženjskega spleta v tabeli povzete po Kotler, 2004, str. 16, ocena pomembnosti posameznih prvin po avtorjevi oceni.

Za trge Latam je posebnost glede na ostale trge v tem, da kvaliteta izdelka ni tako zelo pomembna kot na najrazvitejših trgih. Pri zdravilih sicer težko govorimo o manj kvalitetnih izdelkih, tako da se to nanaša predvsem na nekoliko nižje standarde, ki jih morajo dosegati podjetja v proizvodnji, kontroli itd. Za trge Latam so pri prodaji pomembnejši še ugodnejši plačilni pogoji, popusti, kreditiranje kupcev in podobno.

5.3. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA

5.3.1. Latam; geografski, demografski in ekonomski kazalci

Latam je okrajšava za geografski pojem Latinske Amerike, ki v svojem bistvu izhaja iz jezikovno in kulturno homogene enote, ki jo sestavljata dve geografski enoti: Južna in Srednja Amerika. Obsega površino 20,6 milijona kvadratnih kilometrov in ima 450 milijonov prebivalcev (Veliki atlas sveta, DZS, 1996). Gostota prebivalstva je tako 21,8 prebivalca na kvadratni kilometer ter predvidena povprečna rast v naslednjem desetletju okrog 1,5 odstotka letno. Vera prebivalstva je skoraj izključno katoliška in območje Latinske Amerike velja za versko najbolj homogeno celino. Uradni jezik je povsod španščina, razen v Braziliji, kjer je uradni jezik portugalski ter nekaj manj pomembnih izjem na karibskih otokih (nizozemski, angleški, francoski).

Tabela 9: Število prebivalcev in glavni ekonomski kazalci za sedem držav Latinske Amerike

Država	Št. prebivalcev v milijonih*	BDP na prebivalca v USD*	Rast realnega BDP v letih 1998 – 2003**	Rast realnega BDP v letih 2003 – 2008***	Inflacija v letih 2003 – 2008***
Argentina	38,24	2.338	- 2,7 %	+ 3,6 %	+ 3,5 %
Brazilija	177,54	2.252	+ 1,7 %	+ 3,1 %	+ 4,4 %
Čile	15,21	4.902	+ 2,3 %	+ 4,0 %	+ 3,0 %
Kolumbija	44,58	1.246	+ 0,9 %	+ 3,5 %	+ 4,6 %
Mehika	103,30	4.971	+ 2,4 %	+ 3,1 %	+ 2,9 %
Peru	27,19	2.177	+ 2,7 %	+ 4,2 %	+ 2,3 %
Venezuela	24,65	2.459	- 4,6 %	+ 4,5 %	+ 18,5 %

* Podatki za leto 2003

** Aktualni podatki za obdobje 1998 – 2003

*** Ocena za obdobje 2003 – 2008

Vir: IMS Health, Regional Overview 2004

Najpomembnejši državi sta tudi največji, Brazilija in Mehika. Z ekonomskega vidika spadajo v krog pomembnejših še Argentina, Čile, Kolumbija, Peru in Venezuela. Tudi sam se bom pri podajanju demografskih in ekonomskih podatkov omejil na tak sistem obravnave območja. Ostale države bom obravnaval skupaj, kot celoto ali po skupkih držav, ki so smiselni bodisi zaradi obstoječih gospodarsko-političnih povezav bodisi zaradi geografske enotnosti. Gospodarsko-politične organizacije in združenja bom predstavil v posebnem poglavju. V delu, kjer bom obravnaval farmacevtski trg se bom podrobneje spustil na raven glavnih treh držav (Mehike, Brazilije in Argentine), medtem ko bom ostale države obdelal kot celoto.

Rast prebivalstva bo v obdobju 2003 do 2008 v povprečju za vseh sedem držav 1,1 odstotka na leto. Rast po državah niha zelo malo, od 0,8 odstotka v Braziliji, do 1,6 odstotka v Kolumbiji. Podobno se v vseh omenjenih državah giblje tudi starostna struktura prebivalstva, tako da se pričakuje povečanje tako imenovane skupine delovno aktivnega prebivalstva (15 do 64 let) v vseh državah na 65 do 69 odstotkov. To bo pomenilo dodaten pritisk na trg delovne sile, ki se že tako otepa z visoko stopnjo brezposelnosti. Poleg tega se pričakuje večanje deleža starostne skupine nad 65 let, ki se bo povečal

na 5 do 7 odstotkov. To bo zaostri napetosti v krhkem sistemu zdravstvenega varstva in potrebne bodo korenite reforme, da bi tej skupini zagotovili ustrezno zdravstveno varstvo in storitve.

V vseh omenjenih sedmih ekonomijah Latinske Amerike je predvidena gospodarska rast v srednjeročnem obdobju, kot je razvidno iz tabele 9. Omeniti velja, da bo na prvi pogled sicer močna rast v Venezueli komajda nadoknadila padec gospodarske rasti v letu 2003 (-13 %), ki je bil posledica domačih političnih napetosti. Podobno velja za Argentino, v kateri je bil padec gospodarske rasti v letih 1999 do 2002 sicer posledica gospodarskega zloma in ne politične nestabilnosti. V letu 2003 je tako sledil preskok s 6,8 odstotno rastjo. Najvišja rast BDP na prebivalca v obdobju 2003 do 2008 je predvidena v Venezueli (3,1 %), Čilu (3,0 %) in Peruju (2,7 %), medtem ko se najpočasnejša rast obeta Mehiki (1,6 %) in Kolumbiji (1,9 %). Inflacija bo, za razmere v Latinski Ameriki, relativno nizka oziroma pod kontrolo, razen v Venezueli, kjer obstaja nevarnost spiralne inflacije, še posebej zaradi devalvacije bolivarja (nacionalna valuta v Venezueli) v kratko- do srednjeročnem obdobju. V vseh ostalih državah bo inflacija ostala pod kontrolo, predvsem zaradi vpliva visoke stopnje nezaposlenosti na rast plač, ki ima za posledico omejeno rast domačega povpraševanja in močno domačo valuto proti ameriškemu dolarju. V Peruju je kratkoročno večja verjetnost deflacije kot inflacije. Valutna razmerja v regiji bodo stabilna primerljivo na ameriški dolar, na katerega so močno vezane vse valute, razen, kot omenjeno, v Venezueli.

5.3.1.1. Politično okolje v glavnih državah Latinske Amerike

Argentina: Argentina je federalna republika, ki jo sestavlja 23 provinc in neodvisni federalni okraj (Buenos Aires) s sedanjo ustavo, sprejeto leta 1994. Začetek mandata predsednika Nestorja Kirchnerja je zaznamovala široka podpora prebivalstva, ki je zakrila za nekatere sporno izvolitev po začasni vladavini predsednika Duhaldeja, ki je bil na oblasti od januarja 2002 do aprila 2003. Svoj mandat je predsednik Kirchner začel z napovedjo o »čiščenju« v vojski in policiji in to na najvišjih nivojih. Široko podporo javnosti si je pridobil predvsem z naporji, da pripelje pred roko pravice visoke predstavnike vojske, ki so odgovorni za žrtve v obdobju argentinske vojaške diktature in jih je do sedaj štítil tako imenovani »pomilostitveni zakon«. Naslednji zelo odmeven dosežek v domači javnosti je bil dosežen v pogajanjih z mednarodnim denarnim skladom (IMF). Omogočil je triletno odložitev plačila državnega dolga v višini 12,3 milijarde ameriških dolarjev. Na volitvah novembra 2003 je predsednikova Peronistična stranka povečala število sedežev v Zboru poslancev in pridobila dodatni sedež v Senatu, kar ji omogoča neposredno zakonodajno oblast brez podpore opozicije. Z današnjega stališča je politična sprememba v letu 2003, kot posledica gospodarske krize, prinesla rezultate v smislu gospodarskega okrevanja in politične stabilnosti, ki je pričakovana tudi v prihodnjem obdobju.

Brazilija: Brazilija je federalna republika. Tako po površini kot prebivalstvu je peta država sveta in dvanajsta ekonomija z absolutnim BDP na ravni 515 milijard USD (leto 2004). Brazilski predsednik Luiz Inacio Lula da Silva, izvoljen leta 2003, uvaja tako imenovano »tretjo pot«, ki skuša združiti

proračunske zmožnosti z ambicioznim socialnim programom. Uvedel je program »ničelne stopnje lakote«, ki predvideva 15 USD mesečne pomoči za hrano, ki jo prejema 1,5 milijonski najrevnejši sloj prebivalstva, v zameno pa morajo starši prejemniki pomoči redno pošiljati svoje otroke v šolo. Težave povzročajo odsotnost kongresne večine in zato težavno sestavljanje delujoče koalicije. Kritiki opozarjajo na avtoritativen stil vodenja predsednika Lule, ki med drugim prevzema vodilno vlogo tudi v mednarodnem prostoru kot vodja držav, ki nasprotujejo politiki Združenih držav v zvezi z zaščito intelektualne lastnine na farmacevtskem področju. Brazilija tako prevzema tudi vodilno vlogo med državami v razvoju v WTO (Svetovna trgovinska organizacija) pri pogajanjih o agrikulturni politiki. Politična in ekonomska stabilnost je ključnega pomena za celotno regijo, ki je bila v preteklih letih pod udarom ekonomske krize in politične ter socialne nestabilnosti. Brazilija tako pomeni kar 75 odstotkov BDP-ja združenja MERCOSUR²⁵ in predstavlja 1,7 odstotka svetovne trgovine, z drugimi besedami Brazilija je glavna ekonomska sila Južne Amerike in pridelava polovico BDP-ja v regiji. Za Brazilijo so značilne velike razlike glede na standard prebivalstva, tako glede na regije kot posamezne sloje prebivalstva. Tako je na primer BDP na prebivalca države Sao Paulo primerljiv s češkim, na drugi strani pa je BDP v državi Maranhão na ravni povprečja v Pakistanu.

Mehika: Mehika je federalna republika, ki jo sestavlja 31 držav in 1 federalni okraj (Mexico City). Zakonodajno oblast predstavlja Zbor poslancev s 500 sedeži in Senat s 128 sedeži. Predsednik Vicente Fox se sooča s težavami, ki so posledica neizpolnenih pričakovanj, ki naj bi jih prinesla politika liberalizacije na vseh področjih. Na oblast je prišel leta 2000 in tako končal 71 letno vladavino »*Partido Revolucionario Institucional (PRI)*«. V kontekstu liberalizacije so bili tako njegovi dosedanjí poskusi privatizacije največjega domačega podjetja, naftne družbe Pemex, neuspešni. Prav tako je bil neuspešen pri reformi delavske zakonodaje in pri doseganju soglasja z ameriško vlado v zvezi z migracijsko politiko. Volilno telo je že izrazilo nezaupnico na volitvah julija 2003, prvih na državni ravni po njegovi izvolitvi, ko je predsednikova stranka »*Partido Acción Nacional (PAN)*« izgubila 49 sedežev v spodnjem domu. PRI je tako blizu večini v Zboru poslancev in ima že večino v Senatu. Najverjetnejši kandidat za naslednika se zdi Andreas Manuel Lopez Obrador (AMLO), župan Mexico City-ja in vodja Demokratične Revolucionarne stranke. Kljub temu je pozitivno dejstvo, da je Mehika makroekonomska stabilna z nizko inflacijo in stabilnimi javnimi financami. Nizka gospodarska rast v letih 2000 – 2002 je posledica slabših gospodarskih razmer v svetu in predvsem v regiji. Podobno kot v Braziliji je tudi za Mehiko značilna velika razslojenost prebivalstva. Tako je revščina prisotna predvsem v državah na jugu Mehike z velikim deležem indijanskega prebivalstva.

5.3.2. Farmaceutski trg na območju Latam

V tem delu se bom osredotočil na tri glavne trge: Argentino, Brazilijo in Mehiko, medtem ko bom ostale trge obdelal kot celoto. Za začetek bom v tabeli 10 zbral morda najpomembnejše podatke za

²⁵ Glej poglavje 5.3.3.1.

farmaceutsko panogo. To so povprečni izdatki za zdravila na prebivalca v največjih sedmih državah Latinske Amerike.

Tabela 10: Dejanska poraba za zdravila na prebivalca v USD za leto 2003 ter napoved porabe za obdobje 2004 do 2008

Država	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Povprečna letna rast v %
Argentina	47,90	50,41	52,01	53,40	56,75	61,32	4,7 %
Braziliya	31,43	33,71	35,17	37,29	40,51	42,96	6,1 %
Čile	50,83	56,86	64,31	71,26	77,93	84,22	10,9 %
Kolumbija	22,47	23,74	24,80	26,01	27,35	28,90	4,8 %
Mehika	68,43	73,68	81,36	89,79	99,55	109,79	10,1 %
Peru	15,24	16,10	16,00	16,66	17,38	18,08	3,1 %
Venezuela	85,82	82,31	88,75	100,63	107,09	119,50	6,5 %
SKUPAJ	43,62	46,26	49,62	53,78	58,59	63,68	7,7 %

Opomba: Podatki so preračunani iz lokalnih valut ob upoštevanju napovedi inflacije za primerjalno obdobje za posamezne valute.

Vir: IMS Health, Regional Overview 2004.

Iz tabele je razvidno, da je poraba za zdravila na prebivalca v povprečju okrog 44 USD na leto za izbranih sedem držav Latinske Amerike. Razpon je od dobrih 15 USD na prebivalca v Peruju do 86 USD v Venezueli. Za primerjavo naj navedem podatek za ZDA, kjer je bila primerljiva poraba v letu 2003 747 USD na prebivalca (IMS Health, United States 2004), torej več kot petnajstkrat večja. Kombinacija velikosti trga in porabe na prebivalca nam poda vpogled v vrstni red najpomembnejših trgov Latinske Amerike. Tako se Mehika izkaže za najpomembnejši trg, ki je največji tudi v absolutnem smislu in je v letu 2003 znašal 7,06 milijarde USD. Sledi ji Braziliya, kjer je poraba na prebivalca sicer nizka, primerljivo na ostale države, vendar zaradi svoje velikosti predstavlja drugi najpomembnejši trg – 5,58 milijarde USD. Pri Braziliji je morda še izraziteje kot v ostalih državah Latinske Amerike, prisotna koncentracija bogastva in s tem porabe v nekaj največjih mestih in njihovi bližnji okolici. Tretji najpomembnejši trg je Argentina (1,83 milijarde USD v letu 2003), kjer je zaradi devalvacije lokalne valute v letih 2001 in 2002 prodaja v ameriških dolarjih upadla za približno tretjino. Omeniti velja še podatek za Venezuelo, ki je po absolutnem znesku sicer na tretjem mestu po prodaji (2,35 milijarde USD), vendar je pri preračunu v ameriške dolarje uporabljen uradni menjalni tečaj, ki pomeni apreciacijo lokalne valute glede na realno stanje.

V nadaljevanju se bom posvetil podrobnejšemu opisu treh glavnih trgov v Latinski Ameriki: Argentini, Braziliji in Mehiki. Ostale trge bom ovrednotil kot celoto.

5.3.2.1. Argentina

Zdravstveni sistem, zdravstveno zavarovanje, predpisovanje in cene zdravil

Zdravstveni sistem Argentine je bil na vrhuncu gospodarske krize pred kolapsom, pred dokončnim zlomom ga je rešila finančna injekcija iz tujine v obliki posojil in direktne finančne pomoči. V tem okviru

je bil v letu 2002 uveden program »*Remediar*«, ki ga s posojilom, vrednim 130 milijonov USD, financira Inter-ameriška razvojna banka. Rok trajanja programa je bil podaljšan do konca leta 2005. Drug podoben program s posojilom, vrednim 750 milijonov USD, financira Svetovna banka in je namenjen zagotavljanju zdravstvene oskrbe mater in otrok. Izdatki za zdravila so v letu 2002 pomenili 17 odstotkov vseh stroškov zdravstvenega varstva, trend pa je v upadanju deleža, saj je v letu 2003 ta delež padel na 15 odstotkov. Za zaježitev stroškov je vlada uvedla vrsto varčevalnih ukrepov na področju zdravstva, od predpisovanja generičnih zdravil in substitucije, do uvajanja cenejših zdravstvenih storitev (pogodba s Kubo o dobavi cenejših zdravil in koriščenju njihovih storitev).

Sistem zdravstvenega zavarovanja v Argentini temelji na treh oblikah zavarovanja:

»**Obras sociales**«: Socialna shema zdravstvenega zavarovanja temelji na obveznem prispevku delodajalcev in delojemalcev in krije zdravstveno varstvo za zaposlene in njihove vzdrževane družinske člane. To je najbolj razširjena oblika zavarovanja, ki je zaradi krize in posledično višje stopnje brezposelnosti doživela osip, a se pričakuje, da bo v kratkem spet dosegla predkriznih 45 %.

»**PAMI**«: Ločen sklad zdravstvenega zavarovanja, ki se napaja s kombinacijo obveznih prispevkov zaposlenih in njihovih delodajalcev ter finančnimi skladi PAMI zavarovanja. Sklad je namenjen upokojencem in pokriva 3 milijone prebivalcev, kar pomeni okrog 9 %.

»**Prepagas**«: Privatno zavarovanje pri klasičnih zavarovalnicah omogoča razne oblike pred-plačnega zdravstvenega zavarovanja, ki ga zmore plačevati samo premožnejši sloj. Točnih podatkov o razširjenosti te oblike zavarovanja ni, ocenjuje se, da ga koristi precej manj kot 10 % populacije.

Vzorci predpisovanja zdravil so se z začetka gospodarske krize temeljito spremenili, čeprav vlada še ni zadovoljna s stopnjo predpisovanja generičnih zdravil. Podlaga za predpisovanje generičnih zdravil in substitucijo v lekarnah je sprejeta zakonodaja v septembru leta 2002. Le-ta sicer še vedno omogoča zdravnikom, da na receptu označijo preferenčen inovatorski izdelek, vendar na drugi strani zahteva od farmacevtov obvezno informiranje pacientov o cenejših generičnih alternativah, če so le-te na voljo. Največji efekt je bil s tem dosežen v javnem sektorju (javne bolnišnice), ki pa predstavlja majhen del trga zdravil (7 %). V prodaji na drobno in lekarnah je interes za generično predpisovanje manjši iz preproste ekonomske logike. Marža na 50 pesov vredno enoto inovatorskega izdelka je mnogo višja kot pri 5 pesov vrednem generičnem ekvivalentu. Poleg tega obstaja precejšnja skupina zdravnikov, ki tradicionalno prisegajo na uporabo uveljavljenih blagovnih znamk inovatorskih zdravil.

Cene zdravil na argentinskem trgu so liberalizirane od začetka 90-ih let prejšnjega stoletja. Določena posredna kontrola je bila spet vzpostavljena v letu 2002 zaradi posledic finančne krize in uvedbe generične zakonodaje. V tem obdobju je večina cen zdravil na recept v ameriških dolarjih doživela korekcijo navzdol med 18 in 25 % kot posledica devalvacije pesa in varčevalnih ukrepov. Razvoj cen je odvisen od pritiska varčevalnih ukrepov vlade in večanja kupne moči po gospodarskem okrevanju na drugi strani.

Tabela 11: Struktura cene po distribucijski verigi

Struktura	Marža (%)	Cena (indeksirano)
Proizvajalec	-	100,00
Davek na dodano vrednost	21 %	121,00
Distributer	16 %	140,36
Lekarna	25 %	175,45

Vir: IMS Health, IMP_Argentina2004.

Registracija zdravil in intelektualna lastnina

Registracija zdravil v Argentini je relativno hitra in enostavna, sam postopek pa pregleden. Registracija je možna na podlagi že odobrene registracije zdravila v eni od referenčnih držav s tako imenovane liste A. Na listi so države z razvitim trgom zdravil: ZDA, Japonska in stare članice EU (petnajsterica). Ta pot je enaka tako za inovatorska kot tudi generična zdravila. Obstajajo tudi alternativne poti za registracijo zdravil, vendar so drage in zamudne, tako da se v praksi izvaja samo registracija na podlagi referenčne države. Bioekvivalenčna študija za generična zdravila trenutno ni potrebna, vendar jo ima vlada namen uvesti.

Amandmaji k argentinski patentni zakonodaji so bili sprejeti decembra 2003 in predvidevajo patentno zaščito v obliki osnovnih patentov. Amandmaji so bili sprejeti v skladu s priporočili WTO-ja iz leta 2002, vendar ne v celoti, tako da ameriško združenje farmacevtskih proizvajalcev PhRMA ostaja nezadovoljno s patentno zakonodajo v Argentini. Kritike se nanašajo na tako imenovano zaščito »*data exclusivity*«²⁶ in množico prijav, ki čakajo na odobritev na patentnem uradu. Patentna zakonodaja se je torej začela uvajati, vprašanje pa je, kdaj bo v praksi resnično zaživela. Pričakovati je, da bo »prehodno« obdobje dolgo tudi zaradi močne lokalne industrije, ki proizvaja tako imenovane »similares« – kopije inovatorskih izdelkov, ki niso pravi generiki in jih tržijo pod blagovnimi znamkami.

Farmaceutski trg, inovatorji in generiki, distribucija

Na argentinskem farmacevtskem trgu prevladujejo domača generična podjetja, ki proizvajajo kopije inovatorskih zdravil in jih tržijo pod lastnimi blagovnimi znamkami, ter velika inovatorska podjetja. Tako je med prvimi desetimi podjetji na argentinskem trgu po prodaji v dolarjih v letu 2003, ki skupaj predstavljajo 46,4 odstotka trga, pet inovatorskih multinacionalk, štirje domači proizvajalci ter en globalni generik v pravem pomenu besede. Število in delež lokalnih proizvajalcev je v Argentini največji od vseh držav Latinske Amerike. Razlog za to je v pomanjkljivi patentni zakonodaji oziroma odsotnosti le-te v preteklosti ter relativno nizkih regulatornih zahtevah države in predvsem dejstvo, da ni potrebno izvajati bioekvivalenčnih študij. Delež »pravega« generičnega trga je majhen (2 %), a raste najhitreje od vseh segmentov. Po drugi strani se ocenjuje, da bo v naslednjih treh letih stežka presegel 10 odstotkov trga (volumsko) oziroma 5 – 6 odstotkov (vrednostno).

²⁶ Podatkovna ekskluzivnost – zaščita inovatorjevih podatkov o zdravilu (o varnosti, učinkovitosti itd.), ki so dani na razpolago državnim organom ob registraciji in jih kasneje uporabijo pri svoji registraciji tudi generiki.

Tabela 12: Prvih deset farmacevtskih podjetij v Argentini v letu 2003 po prodaji v USD

Podjetje	Prodaja v mio USD	Delež trga (%)	Sprememba (%)
Bagó*	109,1	7,8 %	-9,3 %
Roemmers*	100,4	7,2 %	-17,3 %
Roche**	73,0	5,2 %	-11,0 %
Novartis**	61,8	4,4 %	-17,3 %
Pfizer**	58,9	4,2 %	-22,6 %
Glaxo Smith Kline**	55,6	4,0 %	-8,3 %
Ivax***	51,9	3,7 %	-7,0 %
Gador*	50,9	3,6 %	-11,3 %
Elea*	46,8	3,3 %	-9,3 %
Aventis**	42,5	3,0 %	-8,3 %

* lokalna generična podjetja

** inovatorji

*** globalni generik

Vir: IMS Health, IMP_Argentina2004.

Razlogi za to so naslednji:

- ❖ Nagnjenost strokovne (zdravniki) in laične (pacienti) javnosti k predpisovanju in uporabi zdravil z uveljavljeno blagovno znamko.
- ❖ Nizek ugled generičnih proizvajalcev tudi zaradi dvomov v kvaliteto in učinkovitost zdravil lokalnih proizvajalcev.
- ❖ Nova zakonodaja omogoča, da zdravniki ob generičnem imenu preparata na receptu navedejo tudi preferenčno blagovno znamko.
- ❖ Odsotnost finančnih vzpodbud za farmacevte, da bi v lekarnah izvajali menjavo dražjih inovatorskih izdelkov s cenejšimi generičnimi.
- ❖ Moč in vpliv inovatorjev ter lokalnih proizvajalcev, ki bodo »kupovali« mesta na zavarovalniških listah subvencioniranih zdravil in s tem blokirali prave generike.

Tabela 13: Razdelitev trga v Argentini glede na vrsto proizvajalca

Segment trga	Volumski delež na trgu		Vrednosti delež na trgu	
	2002	2003	2002	2003
Inovatorji	16,9 %	14,2 %	22,7 %	20,4 %
Licencirani izdelki	4,9 %	4,2 %	8,2 %	7,1 %
Generiki*	2,0 %	2,2 %	1,7 %	2,0 %
Ostalo**	76,2 %	79,4 %	67,4 %	70,5 %

* Generična zdravila, ki se tržijo brez blagovnih znamk

** Generična zdravila, ki se tržijo pod blagovnimi znamkami, kopije inovatorskih izdelkov lokalnih podjetij (»*similares*«), nepatentirani izdelki, izdelki, za katere je izvor licence nejasen

Vir: IMS Health, IMP_Argentina2004.

Argentinski farmacevtski trg trenutno torej ni naklonjen pravim generikom, ki pri trženju zdravil ne uporabljajo blagovnih znamk. Ob krizi v letu 2003 se je sicer začel trend večanja deleža generične prodaje, h kateremu prispevajo tudi vladni varčevalni ukrepi, a se zdi, da je lobi lokalnih proizvajalcev še premočan, da bi bile možnosti za generike večje.

Distribucijska veriga je na argentinskem trgu dolga in mestoma neučinkovita, predvsem pa ne daje zadosti marže vsem vključenim v verigo. V bodoče bo tako nujna konsolidacija verige, tako v smislu zmanjšanja števila posrednikov kot tudi manjše absolutno število le-teh. Ob klasični distribucijski verigi v farmacevtski industriji, proizvajalec – veletrgovec (veledrogerije) – prodaja na drobno (lekarne), se na argentinskem trgu pojavljajo še specializirani distributerji med proizvajalci in veletrgovci ter posredniki med veletrgovci in zdravstvenimi zavarovalnicami (*mandatarias*). Specializirani distributerji so bili ustanovljeni s strani lokalne industrije z namenom kontrole prodajnih poti in zmanjšanja tveganj, povezanih s plačilno nedisciplino. Pričakuje se, da bodo v bodoče iz verige izpadli predvsem veletrgovci. Na pomenu bodo pridobivale verige lekarn, ki so v postopku konsolidacije, saj bodo ob možnosti generične zamenjave imele velik vpliv na prodajo zdravil končnim kupcem.

5.3.2.2. Brazilija

Zdravstveni sistem, zdravstveno zavarovanje, predpisovanje in cene zdravil

Za zdravstveni sistem v Braziliji so značilne velike razlike tako v kvaliteti storitev kot geografski porazdelitvi po državi. Manj kot četrtina prebivalstva ima neko obliko privatnega zdravstvenega zavarovanja, vsi ostali so odvisni od ponudbe javnih zdravstvenih storitev. Izboljšanje pokritosti prebivalstva v zvezi z zdravstvenim varstvom je tako prioriteta naloge zvezne vlade, ki vodi reformo politike v tej smeri, čeravno je nato težišče izvedbe preneseno na lokalne oblasti. Zdravstveno varstvo zagotavlja sistem 12.000 zdravstvenih centrov (zdravstveni domovi, ambulante) in 6.400 bolnišnic. Večina zdravstvenih centrov je v mreži javnega zdravstva, medtem ko je preko 60 odstotkov bolnišnic v privatni lasti. Zdravstvene ustanove so skoncentrirane predvsem na jugu in jugovzhodu države, v okviru večjih mest (Sao Paulo, Rio de Janeiro) in tu je gostota zdravnikov na 1.000 prebivalcev podobna razvitim državam za razliko od severnih pokrajin, kjer je zdravstvena oskrba na zelo nizki ravni.

Skupni izdatki (javni in privatni sektor) za zdravstvo v Braziliji ne presegajo 5 odstotkov bruto domačega proizvoda in izdatki na prebivalca pomenijo približno samo desetino priporočene ravni izdatkov s strani WHO. Od skupnega zneska javnih zdravstvenih izdatkov je bilo v letu 2003 okrog 3 milijarde realov (milijarda USD) oziroma 13,5 odstotka namenjenih za zdravila. Znesek je v zadnjem desetletju sicer zelo narasel, vendar predvsem na račun javnih programov, ki zagotavljajo zastoj zdravila za bolnike z AIDS-om. Z izjemo teh in še nekaj drugih skupin bolnikov s kroničnimi boleznimi sistem nadomestil za izdatke za zdravila v javnem sektorju ne obstaja. Tudi velika večina privatnih zdravstvenih zavarovanj ne krije stroškov za zdravila, tako da so v Braziliji kupci zdravil praktično skoraj izključno pacienti sami.

Približno 42 milijonov ali 24 odstotkov prebivalcev ima urejeno privatno zdravstveno zavarovanje. To število oziroma odstotek se v zadnjem desetletju skoraj ni spremenil. Manj kot 20 odstotkov teh si krije zdravstveno zavarovanje izključno iz lastnih sredstev, okrog 60 odstotkov ima urejeno zavarovanje v obliki bonitete v okviru zaposlitvene pogodbe in preostalih dobrih 20 odstotkov je članov »zadružnih«

zavarovalniških shem. Večina zavarovanj krije določen paket zdravstvenih storitev, ki jih izvajajo specializirane organizacije zdravstvenega varstva. Le-te imajo v lasti bolnišnice in druge zdravstvene ustanove ali pa z njimi pogodbeno sodelujejo, kot tudi z zdravniki in specialisti.

Predpisovanje zdravil v javnem sektorju je v zadnjem času zaradi varčevalnih ukrepov pod posebnim nadzorom. Tako morajo zdravniki v javnih ustanovah predpisovati generična zdravila in slediti posebnim protokolom, ki jih predpisuje vlada. Bolnice ne dobijo povrnjenih sredstev za zdravila, ki so predpisana mimo teh protokolov. Predpisovanje zdravil v privatnem sektorju ni podvrženo vladnim protokolom, vendar je v zadnjem času tudi tu zaznati povečan nadzor pri predpisovanju zdravil, predvsem s strani privatnih bolnišnic v primeru hospitaliziranih bolnikov ali zavarovalnic kot plačnikov storitev. Najelitnejše bolnišnice so še vedno brez nadzora, tiste pa, ki predstavljajo srednji in nižji nivo storitev, bodo zaradi ekonomskih učinkov sledile trendu predpisovanja generičnih zdravil. Določeni poznavalci trdijo, da je tri četrtine zdravil, ki bi sicer morala biti izdana izključno na recept, izdanih brez tega. Uradna številka ni poznana, je težko določljiva in morda ne tako visoka, je pa nesporno dejstvo, da mnogo uporabnikov kupi zdravilo v lekarni brez recepta in tudi brez konzultacije s splošnim zdravnikom ali specialistom. V tem segmentu je delež prodanih generičnih zdravil na račun inovatorskih izredno velik, saj je končni uporabnik v tem primeru tudi plačnik in mu je cena zdravila še kako pomembna.

Cene zdravil v Braziliji so pod striktnim nadzorom vlade od julija 2000. Nadzor je bil uveden kot začasen ukrep v smislu varčevalnih ukrepov po splošni gospodarski krizi v letu 1999. Ti so ostali v veljavi do sedaj in imajo s tem velik vpliv na dobičkonosnost panoge. Nadzor je bil formaliziran s sklepom vlade šele junija 2003. Pokriva določanje cen novih in kriterije za spreminjanje (višanje) cen že obstoječih zdravil. Ustanovljen je bil tudi organ za nadzor nad farmacevtskim trgom (*Camara de Regulacao do Mercado de Medicamentos* ali CMED), katerega pristojnosti so:

- ❖ Postopki v zvezi z ekonomsko regulacijo farmacevtskega trga.
- ❖ Postavljanje kriterijev za določanje in usklajevanje cen zdravil.
- ❖ Določitev kriterijev za razvrščanje novih zdravil v skupine, ki so podvrženi zgoraj omenjenim kriterijem za določitev cen in odločanje o izključitvi le-teh
- ❖ Postavljanje kriterijev za določanje marž veletrgovcem in lekarnam.

Izjema pri določanju cen so zdravila za AIDS, kjer je brazilska vlada sprejela posebno uredbo o izrednem licenciranju (ang. compulsory licensing). Ta sicer posega na področje patentne zakonodaje in predvideva, da lahko lokalna podjetja proizvajajo zdravila, ki so še pod patentno zaščito in jih tržijo po občutno nižji ceni. Sicer morajo biti cene generičnih zdravil vsaj 35 odstotkov pod ceno inovatorskega zdravila in močna konkurenca jih v praksi potisne še precej nižje.

Registracija zdravil in intelektualna lastnina

Regulacija trga zdravil v Braziliji se je zaostriła že pod prejšnjo vlado predsednika Cardosa. Ta je leta 1999 ustanovil neodvisno agencijo za regulacijo trga zdravil, imenovano s kratico ANVISA²⁷, ki skrbi

²⁷ Glej stran 6.

za regulacijo farmacevtskega trga, kontrolo izdelkov ter registracijo zdravil. Primarno je financirana iz plačil taks ob registraciji novih zdravil. Le-te so višje za inovatorska zdravila (do 28.000 USD) in občutno nižja za generična zdravila (od 800 do 2.000 USD), z namenom spodbujanja razvoja generičnega trga. Agencija je organizirana po vzoru ameriške FDA in v osnovi tudi sledi njene registracijske protokole za nova zdravila. Glavna slabost ANViSA je kadrovska podhranjenost in s tem dolgi registracijski časi. ANViSA je imela ključno vlogo pri uvedbi višjih standardov za registracijo generičnih zdravil. Tako je za slednje obvezna bioekvivalenčna študija, ki predstavlja pomembne strošek za generična podjetja pri registraciji zdravil, s seboj pa nosi tudi tveganje neuspeha. Zahtevana bioekvivalenca ne bi bila sporna, če bi bila zahtevana za vse igralce na generičnem trgu. Tako pa lokalnim proizvajalcem, ki izdelujejo kopije inovatorskih izdelkov, imenovane »*similares*«, in jih, podobno kot v Argentini, tržijo pod lastno blagovno znamko²⁸, ni potrebno predložiti bioekvivalenčne študije ob registraciji svojih izdelkov. S tem so seveda v prednosti nasproti klasičnim generikom in zavzemajo pomemben del nizkocenovnega trga. Napoved ANViSA je, da bo bioekvivalenca obvezna za vse generične izdelke, torej tudi za »*similares*«, vendar je za sedaj lokalna industrija uspešna pri lobiranju in je s pogajanjem dosegla odložitev zahteve. Če bi bila zahteva uvedena, bi to pomenilo veliko priložnost za generične proizvajalce. Napoved, kdaj se bo to uresničilo, je zaradi močnega lobija domače industrije precej nezanesljiva, če gre verjeti ANViSA, pa bi to lahko bilo že v kratkoročnem obdobju.

Patentna zakonodaja je bila v Braziliji sprejeta leta 1996 in predvideva zaščito izdelkov, lansiranih na trg po vključno letu 1997. Vključuje 20-letno patentno zaščito izdelkov na trgu, kot tudi tistih v razvoju, določeno stopnjo zaščite na področju biotehnologije in prepoved paralelnega uvoza. Načeloma je torej zaščita v skladu z mednarodnimi standardi na ravni razvitih trgov. Kljub temu obstajajo določene kritike, ki se predvsem nanašajo na samo izvajanje zakonodaje. Postopek priznanja patenta je namreč zelo dolgotrajen in drag, poleg tega v vrsti čaka preko 18.000 nerešenih patentnih prijav. Sporna pa je tudi uredba, ki predvideva že omenjeno izredno licenciranje za zdravila za AIDS.

Farmacevtski trg, inovatorji in generiki, distribucija

Podobno kot na argentinskem trgu tudi v Braziliji prevladujejo inovatorska podjetja, gledano s stališča vrednosti prodaje. Pomembni so še lokalni proizvajalci s svojimi »*similares*«, čeprav je delež slednjih manjši kot v Argentini. Med prvih deset farmacevtskih podjetij po prodaji v letu 2003 sta taki samo dve. Iz tabele 14 je razvidna podobnost z argentinskim trgom, in sicer da je večini podjetij iz prve deseterice prodaja v 2003 padla glede na predhodno leto. To je posledica mešanice dejavnikov, in sicer devalvacije brazilske valute real napram ameriškemu dolarju, varčevalnih ukrepov vlade in kontrole cen ter uspešne volumnske penetracije generičnih zdravil.

²⁸ Nasploh so »*similares*«, kopije inovatorskih izdelkov, značilnost farmacevtskih trgov Latinske Amerike povsod, kjer je razvita lokalna industrija.

Tabela 14: Prvih deset farmacevtskih podjetij v Braziliji v letu 2003 po prodaji v USD

Podjetje	Prodaja v mio USD	Delež trga (%)	Sprememba (%)
Pfizer**	223,4	6,0 %	-11,9 %
Aché Labs*	213,4	5,7 %	-11,9 %
Novartis**	213,1	5,7 %	-9,2 %
Aventis**	196,2	5,3 %	-18,4 %
Roche**	136,5	3,7 %	-11,0 %
EMS*	128,5	3,5 %	+6,4 %
Glaxo Smith Kline**	123,8	3,3 %	-14,5 %
Merck Sharp Dhome**	111,2	3,0 %	-7,1 %
Schering-Plough***	111,0	3,0 %	-13,6 %
Schering AG**	109,7	2,9 %	-7,4 %

* lokalna generična podjetja

** inovatoriji

*** globalni generik

Vir: IMS Health, IMP_Brazil2004.

Generični del trga raste najhitreje od vseh kljub relativno zahtevni registracijski proceduri. Uvedena generična zakonodaja v letu 1999, ki sploh omogoča registracijo in privlačnost trga, pa vseeno odtehtata in nekateri analitiki ocenjujejo, da bi generični segment lahko zrasel do 25 – 30 odstotkov volumskega deleža. Drugi so previdnejši zaradi dejstva, da so bili najzanimivejši izdelki za generike že »pokriti« in skupna ocena je, da bi generiki lahko dosegli med 16 in 18 odstotki volumskega deleža do leta 2008.

Tabela 15: Razdelitev trga v Braziliji glede na vrsto proizvajalca

Segment trga	Volumski delež na trgu		Vrednosti delež na trgu	
	2002	2003	2002	2003
Inovatoriji	17,6 %	17,1 %	30,7 %	31,1 %
Licencirani izdelki	3,8 %	3,8 %	7,2 %	7,2 %
Generiki*	3,9 %	5,0 %	4,6 %	6,0 %
Ostalo**	74,7 %	74,1 %	57,5 %	55,7 %

* Generična zdravila, ki se tržijo brez blagovnih znamk

** Generična zdravila, ki se tržijo pod blagovnimi znamkami, kopije inovatorskih izdelkov lokalnih podjetij (»*similares*«), nepatentirani izdelki, izdelki, za katere je izvor licence nejasen

Vir: IMS Health, IMP_Brazil2004.

75 odstotkov distribucije farmacevtskih izdelkov gre v Braziliji preko veletrgovcev (distributerjev), ostalo odpade na direktne nakupe verig lekarn oziroma bolnišnic. Distributerjev je v Braziliji preko 250, vendar je večina majhnih in nepomembnih oziroma lokalnih. Prvih 10 distributerjev predstavlja 80 odstotkov vsega prometa, konsolidacija, prevzemi in združevanja, pa tudi ukinitve dejavnosti so med distributerji v polnem teku. Najpomembnejši so največji trije: Panarello, Santa Cruz in v letu 2003 združena Intermed in Ita.

5.3.2.3. Mehika

Zdravstveni sistem, zdravstveno zavarovanje, predpisovanje in cene zdravil

Manj kot 5 odstotkov Mehičanov ima urejeno privatno zdravstveno zavarovanje, nekoliko višji je odstotek tistih, ki plačujejo zdravstvene storitve direktno iz svojega žepa, tako da je javni sektor prevladujoč v zdravstvenem sistemu Mehike. Nekaj čez 50 odstotkov populacije je vključene v javne

sheme zdravstvenega zavarovanja, medtem ko se preostalih 40 milijonov Mehičanov zanaša na zastoj storitve javnih zdravstvenih ustanov, kar v praksi pomeni, da imajo slab oziroma nikakršen dostop do zdravstvenih storitev. Javni sistem zdravstvenih ustanov obsega preko 18.000 ambulant in 1.000 bolnišnic.

Relativno gledano je delež bruto nacionalnega dohodka, namenjenega za zdravstvo, v Mehiki nizek. 5,7 odstotka je tudi manj od povprečja za Latinsko Ameriko (6,1 %), kar je presenetljivo, če upoštevamo, da gre za, ob Čilu, najbolj razvito državo. To je tudi razlog, saj je absolutni znesek na prebivalca kljub vsemu nadpovprečen. Četrtno sredstev prispeva ministrstvo za zdravstvo (*Secretaria de Salud* ali SSA), skupaj z ostalimi zveznimi organi in tistimi na lokalni ravni pa na državni delež financiranja zdravstvene blagajne odpade 47 odstotkov. Ostalo prispevajo zaposleni v obliki obveznih zdravstvenih zavarovanj in privatna zavarovanja oziroma direktna plačila storitev. V letu 2003 je vlada začela s projektom, vrednim 500 milijonov USD za izboljšanje javne zdravstvene infrastrukture, ki obsega gradnjo novih ustanov in obnovo obstoječih.

Za zdravila se namenja okrog 20 odstotkov celotne vsote, čeprav je javni delež tu precej manjši zaradi varčevalnih ukrepov v obliki nakupov zdravil preko javnih razpisov in široke uporabe generičnih zdravil. Javni izdatki za zdravila tako dosegajo samo 10-odstotni delež v zdravstveni blagajni. Večina izdatkov za zdravila tako pade na pleča končnih uporabnikov – pacientov. Tako tisti, ki si lahko to privoščijo, pogosteje kupujejo dražja inovatorska zdravila uveljavljenih blagovnih znamk in glavnina izdatkov za zdravila odpade na relativno majhen del bogatejšega sloja populacije (15-20 %). Zavarovanje sicer krije stroške določenih življenjsko pomembnih zdravil, ki so na tako imenovani nacionalni listi.

V Mehiki so tri javne sheme zdravstvenega zavarovanja:

IMSS (*Instituto Mexicano de Seguro Social*): V programe socialnega zavarovanja, ki jih vodi IMSS, je vključenih več kot polovica prebivalcev, zaposlenih in njihovih družinskih članov. Financirajo se preko obveznih prispevkov zaposlenih, delodajalcev in državnega prispevka. Pred gospodarsko krizo na prelomu tisočletja je bilo v sistem vključenih 46 milijonov ljudi, po letu 2003 je teh zaradi povečane brezposelnosti še 39 milijonov.

ISSSTE (*Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*) je podoben program kot IMSS, namenjen zaposlenim v državni upravi. Vključuje 10 milijonov zavarovancev in njihovih družinskih članov, financira pa se z obveznimi prispevki zaposlenih in delodajalca, ki je v tem primeru kar država sama.

SSA (*Secretaria de Salud*): Oblika najosnovnejšega zdravstvenega zavarovanja, ki ga financira ministrstvo za zdravstvo za celotno preostalo populacijo, ki ni vključena v IMSS ali ISSSTE. Raven storitev, ki jih pokriva to zavarovanje, je nizka, v praksi pa je tudi vprašljiva izvedba predvsem na odročnih krajih na jugu države s pretežno indijanskim prebivalstvom.

Na predpisovanje zdravil vplivajo predvsem finančne zmožnosti pacienta, kadar gre za privatni sektor in vladno politiko nabave zdravil ter finančno stanje posameznih zdravstvenih ustanov. Vlada dejavno vzpodbuja predpisovanje zamenljivih generičnih zdravil v javnem sektorju z uvrščanjem le-teh na nacionalno listo zdravil (*Cuadro Básico*). Kontrolo predpisovanja nato izvajajo menedžerji v javnem sektorju, ki so odvisni na eni strani od vladnih prihodkov, ki temeljijo na cenah generičnih zdravil, in na drugi strani dejansko realiziranih odhodkov, ki temeljijo na dejansko predpisanih zdravilih. Tako je v obliki primarne terapije v javnem sektorju večina predpisanih zdravil bioekvivalentnih generikov. Na drugi strani je večina predpisanih zdravil v privatnem sektorju bodisi inovatorskih preparatov ali cenejših »similares«, ki jih lokalna podjetja z obsežnimi promocijskimi strategijami uspešno prodajajo kot cenejšo alternativo inovatorskim izdelkom. Za zdravila izven nacionalne liste, za katera niso predvidena nadomestila, zdravniki navadno predpisujejo uveljavljene blagovne znamke inovatorskih podjetij, ki pa so v lekarni lahko zamenljiva z generičnimi izdelki. Zamenjava je nato odvisna od kupne moči uporabnika, njegovega zaupanja v kvaliteto zdravila ter interesa lekarnarja, ki v praksi navadno sledi svojemu ekonomskemu interesu. Podobno kot v Argentini in še bolj v Braziliji je tudi v Mehiki prisotno tako imenovano »samozdravljenje« v obliki nakupa zdravil, ki se izdajajo samo na recept, brez le-tega.

Cene zdravil so bile v Mehike sproščene že v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, čeprav je določena stopnja državne kontrole ostala še pri cenah novih zdravil in pri zahtevah za višanje cen. V praksi navadno trg sam poskrbi za regulacijo cen, tako da so državne intervencije redke. Tako je predlagana cena za nova inovatorska zdravila s strani države, določena na podlagi povprečja cen na izbranih mednarodnih trgih, vključujoč domači trg proizvajalke, primerljivih trgih (Latinska Amerika) in cenah alternativnih zdravil znotraj terapevtske skupine. Določena je zgornja cenovna meja, ki pa je redko dosežena zaradi omejene kupne moči in multinacionalke se navadno spontano odločajo za nižje cenovno pozicioniranje svojih izdelkov.

Registracija zdravil in intelektualna lastnina

V letu 2004 sprejete spremembe na področju registracije zdravil predvidevajo obvezno bioekvivalenčno študijo za vse generične izdelke. Člen 376 nove zakonodaje predvideva tudi obnavljanje registracije na vsakih 5 let in posredno pomeni, da bo morala dokumentacija za vsa obstoječa generična zdravila ob naslednji obnovitvi registracije tudi vsebovati bioekvivalenčno študijo. V praksi bo to pomenilo velik osip izdelkov na trgu, v končni fazi pa bosta na trgu samo dve obliki zdravil. Inovatorski izdelki ter pravi generiki z bioekvivalenčno študijo. Omenjena zakonodaja bo povzročila ogromno dela regulatorni komisiji za nadzor nad zdravstvom COPERIS (*Comisión para Protección Contra Riesgos Sanitarios*). Pričakuje se, da se bodo trenutno precej kratki registracijski časi (12 mesecev) podaljšali.

Zaščita intelektualne lastnine je imela v Mehiki (poleg Čila) pionirsko vlogo glede na ostale države Latinske Amerike. Uvedba zakona v letu 1994 je bila posledica članstva Mehike v NAFTA (*North*

American Free Trade Agreement) skupaj z ZDA in Kanado, ki sta zahtevali ureditev tega področja v zakonodaji. Zaščita intelektualne lastnine predvideva 20-letno zaščito osnovnih izdelkov in vključuje tudi zaščito procesnih patentov ter biotehnoloških produktov. V preteklih letih je potekala javna razprava o možnosti uvedbe tako imenovanega zakona o izrednem licenciranju po zgledu Braziliije za posebne skupine zdravil. Predlog je bil kasneje zavržen. Pred kratkim je Mehika uvedla tudi podatkovno zaščito »data exclusivity«, s čimer je njena zakonodaja na načelni ravni povsem primerljiva z razvitimi trgi ZDA in EU ter v skladu s TRIPS²⁹ predpisi. Poudarjam na načelni ravni, kajti v praksi se zakon ne izvaja v celoti, pomanjkljivosti so predvsem pri kontroli in pravnih sankcijah. Precej je namreč primerov, ko lokalna podjetja mirno tržijo patentirane izdelke, vedoč, da bo sam pravni postopek trajal 5 do 6 let, morebitna odškodnina pa ne bo presegla v tem času ustvarjenega dobička. Kljub temu je dejstvo, da je Mehika na področju zaščite intelektualne lastnine naredila največ izmed vseh držav Latinske Amerike.

Farmacevtski trg, inovatorji in generiki, distribucija

Na mehiškem farmacevtskem trgu je podobna struktura glavnih skupin proizvajalcev kot na ostalih trgih Latinske Amerike s to razliko, da je delež pravih generikov zelo majhen v primerjavi z Argentino ali še bolj Brazilijo. V bistvu gre za to, da je bila regulatorna osnova in s tem pobuda za uvajanje generičnih zdravil na trg pripravljena nekoliko kasneje kot v primerjanih dveh državah. Zato je, gledano podatke iz leta 2003, delež generičnih zdravil relativno majhen, trend hitreje rasti generičnega dela v primerjavi s celotnim trgom pa je enak kot pri ostalih državah Latinske Amerike in kot je tudi splošen trend v svetu. Tako so med prvimi desetimi podjetji po prodaji v letu 2003 izključno samo inovatorska podjetja, kot je razvidno iz tabele 16. Med njimi tudi ni lokalnih proizvajalcev »similares«, katerih volumski obseg je sicer velik, vendar ob nizkih cenah, in je zato vrednostna prodaja ustrezno manjša. Skupaj dosega prvih deset podjetij 56 odstotkov prodaje na farmacevtskem trgu Mehike. V tem smislu gre torej za nekoliko bolj konsolidiran trg kot sta trga Braziliije ali Argentine, kjer je ta delež 40 oziroma 46 odstotkov. Načeloma pa so si vsi trije trgi vsebinsko zelo podobni. To je razvidno tudi iz tabele 16, kjer je predstavljena razdelitev trga glede na vrsto proizvajalca.

Iz razmerja volumskih in vrednostnih deležev lahko vidimo, da je razkorak med cenami inovatorskih zdravil in licenciranih izdelkov ter predvsem »similares« izdelkov lokalnih podjetij v Mehiki precej večji kot primerjalno v Braziliji ali Argentini. Tako skupaj inovatorska zdravila z licencami predstavljajo samo okrog četrtno volumskega deleža, za to pa iztržijo polovični delež vrednostnega trga. To kaže na dejstvo, da gre predvsem pri lokalnih podjetjih za močno konkurenco in so njihove cene toliko nižje, saj inovatorji postavljajo svoje cene v skladu s povprečjem v regiji.

²⁹ TRIPS (*Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights*): mednarodna konvencija o zaščiti intelektualne lastnine, ki izhaja iz članstva v WTO. Slednja trenutno obsega 148 držav, vendar niso vse tudi podpisnice TRIPS, predvsem za države v razvoju velja določeno prehodno obdobje do polne uveljavitve določil TRIPS.

Tabela 16: Prvih deset farmacevtskih podjetij v Mehiki v letu 2003 po prodaji v USD

Podjetje	Prodaja v mio USD	Delež trga (%)	Sprememba (%)
Pfizer	508,0	8,3 %	+2,2 %
Roche	475,8	7,8 %	+0,1 %
Schering-Plough	369,4	6,0 %	+4,7 %
Glaxo Smith Kline	355,2	5,8 %	-3,7 %
Aventis	344,6	5,6 %	-1,7 %
Novartis	329,3	5,4 %	+5,3 %
Bristol-Myers Squibb	310,1	5,1 %	-1,2 %
Boehringer Ingelheim	263,6	4,3 %	-2,6 %
Wyeth	238,9	3,9 %	-1,9 %
Johnson & Johnson	226,5	3,7 %	-1,1 %

Op: vsa podjetja so inovatorske multinacionalke
Vir: IMS Health, IMP_Mexico2004.

Distribucija zdravil v Mehiki trenutno v glavnini (80 %) poteka preko veletrgovcev, vodilna dva od teh (Casa Sabra in Nadro) predstavljata 30-odstotni delež v distribuciji in delujeta na območju celotne države. Preostanek odpade na direktne pogodbe z verigami lekarn ali večjimi bolnišničnimi centri. V zadnjem času pridobivajo na moči predvsem verige lekarn, za katere se v prihodnosti pričakuje, da bodo prevzemale pomembnejši delež v distribuciji zdravil. Razlogi za to so predvsem v znižanju stroškov in razdelitvi marže med manj členov v verigi. Seveda tudi veletrgovci ne ostajajo križem rok in imajo svoje strategije za ohranitev tržnega deleža in marže. Ena od teh je vertikalna integracija naprej z nakupom verige lekarn. Pričakovati je torej konsolidacijo distribucijske verige. Zaradi velikih razdalj trenutno še ne deluje nobena veriga lekarn na nacionalni ravni. Glavne tri so si geografsko »razdelile« trg in v bodoče je možna tudi konsolidacija v tej smeri.

Tabela 17: Razdelitev trga v Mehiki glede na vrsto proizvajalca

Segment trga	Volumski delež na trgu		Vrednosti delež na trgu	
	2002	2003	2002	2003
Inovatorji	19,3 %	18,3 %	38,6 %	38,9 %
Licencirani izdelki	6,0 %	5,9 %	11,8 %	11,9 %
Generiki*	0,2 %	0,3 %	0,2 %	0,3 %
Ostalo**	74,5 %	75,5 %	49,4 %	48,9 %

* Generična zdravila, ki se tržijo brez blagovnih znamk.

** Generična zdravila, ki se tržijo pod blagovnimi znamkami, kopije inovatorskih izdelkov lokalnih podjetij (»*similares*«), nepatentirani izdelki, izdelki, za katere je izvor licence nejasen

Vir: IMS Health, IMP_Mexico2004.

5.3.2.4. Ostali trgi

Značilnosti ostalih trgov Latinske Amerike so bolj ali manj podobne predstavljenim trem glavnim trgov. Razvitost zdravstvenega sistema, stopnja pokritosti prebivalstva z zdravstvenim zavarovanjem, število zdravnikov in bolniških postelj na tisoč prebivalcev, vse to je v veliki meri odvisno od splošne razvitosti države in bruto domačega proizvoda. V določeni povezavi s stopnjo razvitosti posamezne države je tudi regulatorno okolje in stopnja zaščite intelektualne lastnine. V zvezi z regulatorno – registracijskimi zahtevami je dejstvo, da bodo vsaj večje države Latinske Amerike (Kolumbija, Čile, Peru, Venezuela in Ekvador) sledile modelom predstavljenih treh držav in bodo povečevale zahteve za registracijo

generičnih zdravil. Tu je ključna uvedba bioekvivalenčne študije, ki bi drastično povečala vstopne stroške za generične proizvajalce. Ker to načeloma ni v interesu držav, je pričakovati, da bo sicer prišlo do zaostrovanja registracijskih predpisov, vendar bo omogočeno medsebojno priznavanje registracij v regiji. To se že kaže v dogovorih med članicami Andskega pakta³⁰, ki sicer potekajo počasi, a nakazujejo možno rešitev za nastalo problematiko. Najhitrejši registracijski časi so v Argentini, Venezueli in Kolumbiji, medtem ko je najdaljši čas v Čilu (18 mesecev). V zvezi z zaščito intelektualne lastnine je stanje v celotni Latinski Ameriki podobno. Obstaja patentna zakonodaja, ki pokriva minimum zahtev iz TRIPS, vprašljiva pa je sama izvedba. Vlade posameznih držav so pod pritiskom predvsem ZDA in poklicnih združenj inovatorskih farmacevtskih podjetij na eni strani in lokalne industrije na drugi strani. V prvi fazi je cilj prvih zagotoviti ustrezno izvajanje patentne zakonodaje na večjih trgih, medtem ko je na manjših trgih interes inovatorskih podjetij manjši in pogosto niti ne vlagajo patentnih prijav. Vsem večjim trgom je skupna tudi močna in številčna konkurenca domačih proizvajalcev, ki proizvajajo kopije inovatorskih izdelkov, tako imenovane »similares«. Posebej močna je ta industrija v Čilu, Argentini in tudi Braziliji. Glede na povečane zahteve v zvezi z registracijami generičnih zdravil in obvezne bioekvivalence je pričakovati osip v tem segmentu, tako da bo verjetno preživelo samo nekaj največjih lokalnih podjetij, ki se bodo uspela prilagoditi novim razmeram. Pomemben dejavnik je delež penetracije generikov po posameznih trgih, ki je razviden iz tabele 18. Trend je prav povsod v naraščanju deleža, kar se pričakuje tudi v prihodnjem srednjeročnem obdobju.

Tabela 18: Delež penetracije generikov* na sedmih glavnih trgih Latinske Amerike

Država	2002		2003	
	Volumski delež	Vrednostni delež	Volumski delež	Vrednostni delež
Argentina	2,0 %	2,4 %	2,2 %	2,8 %
Brazilija	3,9 %	6,7 %	5,0 %	8,5 %
Čile	19,0 %	8,3 %	19,4 %	8,9 %
Kolumbija	12,2 %	11,2 %	13,4 %	12,6 %
Mehika	0,2 %	0,3 %	0,3 %	0,4 %
Peru	12,4 %	8,5 %	14,9 %	7,9 %
Venezuela	5,7%	8,9 %	7,3 %	10,7 %

* generiki, brez »similares«

Vir: IMS Health, IMP_RegionalOverview2004.

V tabeli 19 podajam napoved razvoja farmacevtskega trga za celotno območje Latinske Amerike po posameznih državah do leta 2008.

Tabela 19: Napoved razvoja farmacevtskega trga v Latinski Ameriki do leta 2008 v milijonih USD

Država	2005	2006	2007	2008	Povprečna letna rast
Mehika	8.600,0	9.633,8	10.839,2	12.128,4	+10,3%
Brazilija	5.792,7	6.253,8	6.744,3	7.276,6	+6,4%
Argentina	2.031,3	2.105,0	2.247,4	2.452,7	+5,2%
Venezuela	1.550,8	1.783,4	1.924,1	2.082,7	+8,6%
Portoriko	1.624,3	1.678,5	1.719,1	1.756,9	+2,0%
Kolumbija	1.310,6	1.396,5	1.492,0	1.601,2	+5,5%
Centralna Amerika*	856,3	889,5	922,8	956,1	+2,9%

³⁰ Andski pakt: Bolivija, Ekvador, Kolumbija, Peru in Venezuela. Glej tudi poglavje 5.3.3.1.

Država	2005	2006	2007	2008	Povprečna letna rast
Čile	831,9	930,5	1.027,5	1.120,2	+8,7%
Ekvador	462,0	476,9	490,7	503,4	+2,2%
Peru	450,1	472,5	497,2	521,0	+3,9%
Dominikanska Rep.	281,8	289,4	296,9	304,6	+2,0%
Urugvaj	206,5	213,6	221,2	229,0	+2,7%
Paragvaj	88,3	92,3	96,2	100,2	+3,4%
Bolivija	66,5	68,8	71,4	74,2	+2,9%
Jamajka	30,1	30,8	31,5	32,1	+1,7%
Trinidad in Tobago	28,1	29,2	30,3	31,4	+2,9%
Bermuda	28,6	30,7	32,9	35,1	+5,7%
Kajmanski Otoki	18,0	20,4	22,8	25,2	+10,0%
Nizozemski Antili	19,9	21,5	23,0	24,6	+5,9%
Bahami	16,8	17,9	19,1	20,2	+5,1%
Barbados	16,7	17,7	18,6	19,6	+4,3%
Kuba	15,5	16,0	16,4	16,9	+2,3%
Ostali trgi**	38,7	40,7	42,6	44,4	+3,7%
SKUPAJ	24.365,5	26.509,4	28.827,2	31.356,7	+7,2%

* Gvatemala, El Salvador, Honduras, Nikaragva, Kostarika, Panama

** Haiti, Aruba, Gvajana, Belize, Antigva & Barbuda, Surinam, Curacao, ZDA Deviški Otoki, St. Lucia, Anguilla, Dominica, Grenada, St. Vincent, Britanski Deviški Otoki, St. Christopher & Nevis, Turks & Caicos, Falklandski Otoki,

Vir: IMS Health, IMP_RegionalOverview2004.

5.3.3. Splošni dejavniki območja Latam

5.3.3.1. Trgovinska združenja in sporazumi

Na območju Latinske Amerike obstajata dve prostotrgovinski združenji: MERCOSUR in Andska skupnost (prvotno imenovana Andski pakt). MERCOSUR so leta 1991 ustanovile Argentina, Brazilija, Paragvaj in Urugvaj z namenom skupnega trga oziroma carinske unije po vzoru EU. Leta 1994 je MERCOSUR dobil institucionalno strukturo in določeno je bilo prehodno obdobje za dokončno uveljavitev območja skupnega trga, ki se je začelo leta 1995, trajalo pa naj bi do leta 2006. Kot omenjeno je institucionalna struktura MERCOSUR narejena po zgledu EU, vendar s to razliko, da so države MERCOSUR zavrnilo kakršno koli nadnacionalno centralno institucijo, kot je na primer Komisija v EU. MERCOSUR deluje le na temelju medvladne strukture, ne glede na dejstvo, da želi doseči podobne cilje kot EU: vzpostavitev skupnega trga in v prihodnosti mogoče tudi ekonomsko in monetarno unijo s skupno denarno valuto.

EU ima z MERCOSUR sklenjen sporazum (ang. EU-Mercosur Interregional Framework Co-operation Agreement), ki ureja odnose med obema skupnostma in je bil podpisan 15. decembra 1995. Sporazum sestavljajo trije deli: politični, institucionalni, ki opredeljuje sodelovanje med različnimi organi obeh skupnosti, ter del, povezan s trgovinskimi vprašanji. Sporazum opredeljuje sodelovanje na gospodarskem področju in to na precejšnjem številu različnih panog od telekomunikacij, tehnoloških projektov, energetskih naložb in vzpodbujanja investicij na splošno, do odpravljanja uvoznih omejitev, transportnih ovir in sodelovanja pri statističnih publikacijah. Kljub temu gre pri gospodarskih vprašanjih za načelen sporazum, ki je bolj politične narave in izraz dobre volje med skupnostma ter ni posebno zavezujoč dokument, iz katerega bi neposredno izhajale določene priložnosti v poslovnem smislu. Tako tudi nima posebnega vpliva na trgovino z zdravili in

farmacevtsko panogo na splošno, čeprav, kot omenjeno, nadaljuje politiko dobrih odnosov med EU in članicami MERCOSUR, kar tudi samo po sebi prispeva k ugodnim poslovnim odnosom. Na področju trgovine in uvoza zdravil so tako v veljavi lokalne zakonodaje v posamezni državi. V prihodnosti se sicer pričakuje večja stopnja integracije trgov po vzoru EU, kar bi imelo za posledico:

- ❖ enoten postopek za registracije zdravila,
- ❖ enoten trg – konsolidacija na ravni distributerjev.

Evropska komisija v svojem poročilu o sodelovanju z MERCOSUR ugotavlja, da je sodelovanje z MERCOSUR strateškega pomena za EU na ravni medregionalnega partnerstva. Tako ima trenutno MERCOSUR poseben status pri zunanjih odnosih EU. Kljub temu pa komisija ugotavlja, da je za razvoj prihodnjega sodelovanja potrebno pospešiti razvoj MERCOSUR in tako predlaga svojo pomoč predvsem na treh področjih (Mercosur – EC Regional Strategy Paper 2002-2006, 2002, str. 3 – 4):

- ❖ pri razvoju enotnega notranjega trga MERCOSUR,
- ❖ pri vzpostavitvi notranjih institucij kot skeleta organizacije ter
- ❖ razvoju civilne družbe znotraj MERCOSUR.

V Buenos Airesu je bil 4. aprila 2004 podpisan sporazum o prosti trgovini med državami članicami MERCOSUR ter Ekvadorjem, Kolumbijo in Venezuelo, ki so članice Andske skupnosti. Tako je praktično celotna južnoameriška regija postala območje proste trgovine, saj ima Bolivija kot pridružena članica MERCOSUR s članicami MERCOSUR prostotrgovinski sporazum že od leta 1996, Peru pa ga je sklenil leta 2003, prav tako je Čile pridružena članica MERCOSUR.

Andsko skupnost sestavlja pet južnoameriških držav: Kolumbija, Bolivija, Ekvador, Peru in Venezuela. Ustanovljena je bila leta 1969 s podpisom Kartagenskega sporazuma. V teh državah živi 120 milijonov prebivalcev na območju 4,7 milijonov kvadratnih kilometrov in ustvari skupaj več kot 260 milijard BDP. EU ima z Andsko skupnostjo politične odnose že od njenega nastanka, redni dialog pa poteka od Rimskega sporazuma iz leta 1996. Pogovori se predvsem vrtijo okrog političnih vprašanj, boja proti trgovini z mamili in tudi trgovinskih odnosov, kjer pa so v ospredju agrikulturni proizvodi in njihov izvoz iz držav Andske skupnosti v EU. Odnose je formalizirala pogodba (ang. Political and Cooperation Agreement), ki izhaja iz dogovorov na madridskem vrhu maja 2002 in je bila podpisana 15. decembra 2003 ter je sedaj v procesu ratifikacije.

Trgovina z zdravili v tej pogodbi ni posebej izpostavljena predvsem zaradi relativne nepomembnosti trgov držav Andske skupnosti. Gre izključno za izvoz zdravil iz EU v države Andske skupnosti, saj obratne trgovine praktično ni. Pozitivna stran notranje ureditve v državah Andske skupnosti za farmacevtsko industrijo je medsebojno priznavanje embalažnih elementov. To pomeni, da je posamezno zdravilo lahko prodajano v vseh državah Andske skupnosti pod enakimi oznakami. To je predvsem dobrodošlo za proizvajalce, ker gre za majhne trge in je združevanje naročil nujno. Kljub temu je še vedno potrebna ločena registracija v vsaki posamezni državi.

5.3.3.2. Davki, uvozni predpisi in dajatve

Na področju uvoza zdravil iz držav EU v države Latinske Amerike in s tem povezanimi carinskimi dajatvami, taksami ter obdavčenju prometa z zdravili v treh glavnih trgih Latinske Amerike sem zbral podatke v tabeli 20. V ostalih državah Latinske Amerike uvoznih carin za farmacevtske izdelke ni. Ponekod obstajajo določene uvozne takse v obliki fiksnega zneska ali majhnega odstotka (pod 2 %). Stopnja davka na dodano vrednost se giblje med 13 in 19 odstotkov. Konkurenčni položaj uvoznikov v primerjavi z lokalnimi proizvajalci tako slabi samo uvozna carina v Braziliji, ki je posledica ščitenja domače industrije.

Tabela 20: Carinske dajatve pri uvozu in davek na dodano vrednost pri prometu z zdravili za izbrane države Latinske Amerike

Država	Carinska stopnja	Posebne takse	Davek na dodano vrednost
Argentina	-	0,5 %	21 %
Brazilija	14 %	3 %	19,3 %*
Mehika	-	0,8 %	15 %

* V Braziliji ne obstaja klasični davek na dodano vrednost, pač pa kombinacija zveznih, regionalnih in lokalnih dajatev, ki v povprečju za farmacevtske izdelke znašajo kot navedeno.

Vir: Avtorjeva raziskava.

5.3.3.3. Tveganja na trgih Latam

Tveganja, povezana s poslovanjem na trgih Latinske Amerike, sem združil v tabeli 21 in podal oceno posameznih dejavnikov tveganja.

Tabela 21: Ocena tveganja v mednarodnem poslovanju na trgih Latinske Amerike

Tveganje	Latinska Amerika
Splošno ekonomsko tveganje (inflacija, dolg države, gospodarska rast, velikost trga, ...)	Srednje. Splošno ekonomsko okolje se po nekaj burnih kriznih letih stabilizira. V prihodnjih nekaj letih se pričakuje dinamično rast bruto domačega proizvoda v celotni regiji, inflacija bo pod kontrolo (razen v Venezueli) ter na splošno stabilno ekonomsko okolje. Regija v celoti spada med tako imenovane nove trge (ang. emerging markets) in v povprečju se države Latinske Amerike nahajajo v sredini lestvic bonitetnih hiš, ki ocenjujejo deželna tveganja. Najvišje postavljena sta Čile in Mehika, ki jima sledijo Brazilija, Argentina in ostali.
Politično tveganje	Srednje do visoko v nekaterih državah. V treh glavnih državah se zdi politična situacija relativno stabilna, najbolj v Braziliji. Spremembe so možne, vendar je malo verjetno, da bi pomenile drastičen zasuk od trenutnih trendov. Venezuela je država, kjer lahko politično tveganje ocenim kot visoko. Tudi Peru, Bolivijo in Kolumbijo ocenjujem kot države z višjim političnim tveganjem.
Valutno tveganje	Srednje do visoko v nekaterih državah. V Peruju, Mehiki, Kolumbiji in Braziliji je pričakovati precej stabilna valutna razmerja, predvsem do ameriškega dolarja, na katerega so tradicionalno vezane valute v Latinski Ameriki. V Čilu in Argentini bo prihajalo do postopne apreciacije valut zaradi povečanega izvoznega povpraševanja (baker, investicije). Venezuela, kjer je pričakovati nadaljevanje visoke volatilnosti domače valute, sodi med države z zelo visoko stopnjo valutnega tveganja.
Dolžniško tveganje	Srednje. Če bi ocenjevali dolžniško tveganje na splošno za vse panoge bi države Latinske Amerike uvrstile med države z relativno visoko stopnjo tveganja. Za farmacevtsko panogo, kjer so podjetja praviloma boljši plačniki od povprečja, pa je to tveganje srednje veliko.

Transportno tveganje	Nizko. Upošteva letalski transport in s tem kratke transportne čase ocenjujem tveganje transporta za celotno regijo kot nizko. Nekoliko večje je tveganje ustreznega skladiščenja zaradi zahtevanih posebnih pogojev shranjevanja (temperatura), vendar so te zahteve načeloma obvladljive.
Pogodbeno tveganje	Srednje. Pravni red v državah Latinske Amerike je načeloma zadovoljiv vendar nekoliko skrbi povzročajo počasna sodišča in neustrezno izvajanje patentne zakonodaje.
Konkurenčno tveganje	Visoko. Zaradi zelo obsežne nizkocenovne lokalne konkurence, dolgoletne prisotnosti inovatorskih podjetij in pospešenega vstopanja večjih generičnih podjetij na trge Latinske Amerike.

Vir: Avtorjeva ocena.

5.3.3.4. Konkurenca na trgih Latam

Konkurenco na farmacevtskih trgih Latinske Amerike lahko razdelimo v tri skupine:

- ❖ neposredna konkurenca – globalna generična podjetja,
- ❖ posredna konkurenca – globalna inovatorska podjetja,
- ❖ vzporedna konkurenca – lokalna podjetja.

Prvo skupino predstavljajo generične multinacionalke, ki so se pojavile v zadnjem desetletju in delujejo na globalnem farmacevtskem trgu. Sem spadajo Teva, Ivax, Apotex, Ranbaxy in Merck Generics. To so podjetja, ki so že prisotna vsaj na glavnih trgih Latinske Amerike in pomenijo neposredno konkurenco Sandoz, saj se borijo za tržni delež v istem segmentu farmacevtskega trga. Gre za tako imenovane INN³¹ generike. Konkurenca v tem segmentu je dobro razvita in prisotni so vsi glavni globalni igralci.

Naslednja skupina je tako imenovana posredna konkurenca v obliki inovatorskih podjetij, pri katerih gre za drug segment farmacevtskega trga. Gre predvsem za konkurenco novih izdelkov, lahko jih imenujemo substituti, ki v bistvu prevzemajo kupce (paciente) in s tem zmanjšujejo potencial trga. V tem segmentu je konkurenca še bolj razvita oziroma ima daljši staž na trgih Latinske Amerike. Glavni igralci so (po vrstnem redu glede na prodajo v letu 2003 na celotnem trgu Latinske Amerike): Pfizer, Roche, Novartis, Aventis, GlaxoSmithKline, Bristol-Myers Squibb itd.

Zadnja skupina konkurentov je vzporedna konkurenca v obliki lokalnih podjetij, ki proizvajajo poceni kopije izdelkov inovatorjev. Trenutno na večini trgov Latinske Amerike predstavljajo vodilni segment v smislu volumske prodaje. Zaradi nizke cene in dejavnosti v segmentu izdelkov po izteku patentne zaščite predstavljajo resno grožnjo generičnim podjetjem. Na srečo za slednje postajajo regulatorne zahteve v vseh državah Latinske Amerike enakovredne, tako za lokalne proizvajalce kot tudi tuja generična podjetja. To pomeni, da množica manjših lokalnih podjetij ne bo preživela, ker ne bo mogla zadostiti višjim standardom panoge. Kljub temu se bo nekaj pomembnejših lokalnih podjetij v vsaki državi uspelo prilagoditi in bodo resna neposredna konkurenca v prihodnosti. Nekaj najpomembnejših igralcev v tej skupini je v Argentini (Bagó, Roemmers in Gador), v Braziliji (Ache, Biosintetica, Medley,

³¹ INN – International Nonproprietary Name (mednarodno ime brez lastniške pravice)

EMS Sigma) in Mehiki (Senosiain). V splošnem lahko trdim, da gre v primeru Latinske Amerike za trge z dobro razvito in močno konkurenco.

5.4. SKLEP

V analitičnem sklopu specialističnega dela sem najprej analiziral notranje okolje podjetja s poudarkom na analizi tistih funkcij, ki so pomembne za mednarodno trženje in nastop na trgih Latinske Amerike. Sledila je analiza po sestavinah trženjskega spleta in nazadnje analiza zunanjega okolja, trgov Latinske Amerike.

V analizi notranjega okolja podjetja po njegovih ključnih funkcijah sem prišel do zaključka, da je Lekova razvojna funkcija njegova konkurenčna prednost. Sposobnost razvoja najzahtevnejših izdelkov omogoča konkurenčno prednost diferenciacije proizvoda in s tem preživetje na visoko konkurenčnem trgu. Podobno predstavlja dobro osnovo in potencialno prednost dobro razvejana mreža prodajnih podjetij v regiji. To je dodana vrednost, ki jo je Leku prinesel prevzem Novartisa na trgih Latinske Amerike. Omogoča večje tržne deleže, domicilizacijo, odpravo stroškov za provizije in višjo konsolidirano ceno. Analiza notranjega okolja je pokazala tudi na slabost v proizvodni funkciji, kjer predstavljajo problem visoki proizvodni stroški določenih izdelkov.

Pri analizi po sestavinah trženjskega spleta sem analiziral: izdelek, ceno, tržne poti in komunikacije. Analize sem se lotil širše za celotno panogo farmacevtske industrije in v tabeli 8 zbral ugotovitve, kaj je pomembno za inovatorska podjetja in kaj za generična. Generična farmacevtska industrija tako gradi predvsem na kvalitetnem in učinkovitem izdelku ter konkurenčni ceni.

V zadnjem sklopu, analizi zunanjega okolja trgov Latinske Amerike, sem se podrobneje posvetil trem glavnim trgov: Argentini, Braziliji in Mehiki. Za celotno regijo je značilnih precej skupnih dejavnikov, ki jih lahko strnem v naslednje točke:

- ❖ Gre za regijo razvijajočih se trgov (ang. »emerging markets«).
- ❖ Celotno regijo je v letu 2001 – 2002 prizadela gospodarska kriza, ki pa je po zadnjih kazalcih že mimo.
- ❖ Regulatorno okolje v farmacevtski industriji teži k uvajanju poostrenih zahtev in standardov v skladu z razvitimi trgi (uvajanju bioekvivalenčnih študij, širšega registracijske dosjeja itd.).
- ❖ Pravno okolje teži k uvajanju oziroma izvajanju patentne zakonodaje v skladu s TRIPS predpisi.
- ❖ Izdatki za zdravstvo so podpovprečni glede na splošno razvitost regije.
- ❖ Generični segment trga bo povsod rasel hitreje od povprečja panoge.
- ❖ Prisotnost močne lokalne konkurence – »similares« proizvodi.
- ❖ Splošno tveganje za poslovanje v regiji je srednje visoko.

6. OBLIKOVANJE STRATEGIJE LEKA NA TRGIH LATAM PO INTEGRACIJI V SKUPINO SANDOZ

Na osnovi teoretičnih spoznanj iz poglavja 4 ter analize notranjega in zunanjega okolja ter analize po sestavinah trženjskega spleta sledi še najpomembnejši del, to je oblikovanje strateškega pristopa Leka na trgih Latinske Amerike. V začetku tega dela bom definiral cilje, sledila bo SWOT analiza ter priprava izbrane strategije. Zaključil bom s primerjavo možnih alternativ in oceno sinergičnih učinkov po integraciji Leka v skupino Sandoz v zvezi s trženjem na trgih Latam.

6.1. CILJI

Cilji Leka na trgih Latinske Amerike morajo v prvi vrsti podpirati globalne cilje Sandoza v povezavi s to regijo. Osnovni cilji Sandoza v povezavi s prodajo izdelkov so: biti vodilno generično farmacevtsko podjetje v svetovnem merilu, biti med prvimi tremi podjetji na prvih desetih trgih po velikosti in zagotoviti globalno prisotnost svojih izdelkov ter s tem zadovoljevati potrebe uporabnikov po celem svetu. Na to se navezujejo Lekovi splošni cilji, ki morajo zagotoviti razvoj tehnološko najzahtevnejših in visokokvalitetnih zdravil, jih pravočasno, kar pomeni ob prvem možnem trenutku, lansirati na izbrane trge, zagotoviti stroškovno konkurenčno proizvodnjo in podpirati logistično-oskrbovalni del tržne poti, bodisi do končnih kupcev na nekaterih trgih oziroma do naslednje točke v medorganizacijskem poslovanju na drugih trgih. Trgi Latam so v ciljih Leka, kot tudi Sandoza, del tako imenovanih trgov »Ostali svet« (ang. ROW - Rest Of the World). Kot taki v prodajnem smislu izpolnjujejo cilje globalne prisotnosti, zagotavljajo ekonomijo obsega in predvsem gradijo temelj za prihodnost kot novo nastajajoči in hitro rastoči trgi za generično farmacevtsko industrijo. Za cilje funkcijske strategije trženja Lekovih izdelkov na trgih Latam sem določil naslednje:

- ❖ Lansirati čim večje število v Leku začetih razvojnih projektov tudi na trgih Latam.
- ❖ Upoštevati kriterij minimalnih dodatnih stroškov, potrebnih za registracijo, tam pa, kjer je potrebna večja investicija za to, zagotoviti povrnitev stroškov.
- ❖ Poenotiti embalažne elemente za kar se da veliko število držav Latam.
- ❖ Zagotoviti denarni tok posameznim projektom v zgodnji fazi, ko trženje na ostalih trgih še ni možno.
- ❖ Doseči najmanj povprečno maržo na lokalnem trgu na konsolidirani ravni za Sandoz.
- ❖ Kjer to ni možno, zaradi previsokih proizvodnih stroškov v Leku ali uvoznih dajatev v posamezni državi, prenesti proizvodnjo v lokalno okolje.
- ❖ Dosegati rast tržnih deležev na izbranih lansiranih izdelkih.

6.2. SWOT ANALIZA

Pri SWOT analizi se bom osredotočil na trženje Lekovih izdelkov na trgih Latam po integraciji Leka v skupino Sandoz. Pri ocenjevanju prednosti in slabosti, ki se nanašajo na notranje okolje podjetja, se bom posvetil trem poslovnim funkcijam, obravnavanim že v evalvaciji notranjega okolja podjetja: razvojni, proizvodnji ter tržni funkciji. Na drugi strani bom oceno priložnosti in pasti razdelil med najpomembnejše dejavnike zunanjega okolja: splošno demografsko, gospodarsko in politično okolje in na farmacevtski trg s poudarkom na priložnostih in pasteh za generike.

Za SWOT analizo sem se odločil z namenom predhodne selekcije Lekovega nabora izdelkov na podlagi ocene pridobljene iz ankete, ki sem jo opravil med zaposlenimi v Leku oziroma Sandozu po posameznih področjih, in sicer:

- ❖ **RAZVOJ:** vodja, namestnik vodje ter 5 projektnih vodij,
- ❖ **PROIZVODNJA:** vodja ter 4 vodje proizvodnih linij,
- ❖ **TRŽENJE:** 8 vodij lokalnih podjetij Sandoz na trgih Latam.

Pri prednostih in slabostih so anketiranci ocenjevali vsak svoje področje, medtem ko so priložnosti in pasti ocenili skupaj. Ocenjevali so pomembnost posameznega predlaganega elementa s pomočjo lestvice: 1 – nepomembno (0 %), 2 – manj pomembno (25 %), 3 – srednje pomembno (50 %), 4 – pomembno (75 %) in 5 – zelo pomembno (100 %). V oklepaju navajam vrednost vsake posamezne numerične ocene v odstotkih, ki sem jo uporabil pri obdelavi rezultatov. Končno oceno za posamezen element sem določil na podlagi tehtane aritmetične sredine posameznih ocen anketiranih sodelavcev. Tako sem enostavno določil pomembnost posameznega elementa na linearni skali od 0 do 100 odstotkov.

Tako pridobljene podatke sem nato smiselno uporabil pri določitvi nabora Lekovih izdelkov za trge Latam. Šele nato sem se lotil izdelave prodajnih napovedi po metodi scenarijev. Za to sem se odločil na podlagi dejstva, da je za uspešno trženje določenega izdelka pomembnejša subjektivna ocena strokovnjakov s posameznega področja, kot pa sama »tehnična« napoved prodaje in dobička. Pomembnost posameznih elementov iz SWOT analize sem kombiniral s poznavanjem lastnosti posameznih obstoječih in razvojnih projektov (izdelkov) in tako izluščil nabor potencialno zanimivih izdelkov za trge Latam.

6.2.1. Prednosti

Prednosti		
R A Z V O J	❖ Širok portfelj najzahtevnejših in hkrati tržno zanimivih izdelkov, ki jih ima trenutno Lek v razvojnem programu za Sandoz globalno.	89 %
	❖ Zanemarljivi stroški »dodatnega« razvoja za trge Latam.	86 %
	❖ Inventivne rešitve (tudi lastni patenti) za izogibanje patentiranih sinteznih poti farmacevtskih učinkovin, proizvodnih procesov ter formulacij končnih izdelkov.	64 %
	❖ Sandozovi regionalni registracijski centri na območju Latam z izkušnjami, ki zadevajo lokalno registracijsko problematiko.	61 %
	❖ Dolgoletne izkušnje Leka pri razvoju in registracijah izdelkov za mednarodne trge.	43 %
	❖ Izkušnje z bioekvivalenčnimi študijami.	32 %
	❖ Možnost izvedbe zahtevanih stabilitetnih študij ³² v različnih pogojih.	18 %
P R O I Z V O D N J A	❖ Skladnost proizvodnje z najvišjimi standardi GMP (»dobra proizvodna praksa«) v industriji in opravljena vrsta zahtevnih inšpekcij (tudi brazilske ANVISA v letu 2004).	80 %
	❖ Vertikalna integracija Leka (lasten razvoj in proizvodnja farmacevtskih učinkovin).	70 %
	❖ Velika fleksibilnost – možnost proizvodnje najrazličnejših farmacevtskih oblik in pakiranj (hkrati tudi slabost zaradi s tem povezanih višjih stroškov).	65 %
	❖ Možnost lokalne proizvodnje in/ali pakiranja v glavnih državah regije Latam (Argentina, Brazilija in Mehika).	40 %
T R Ž E N J E	❖ Sandoz ima široko mrežo lokalnih podjetij v regiji Latam (8 podjetij, 2 predstavništvi).	94 %
	❖ Vlaganja v prodajno mrežo na terenu (povečevanje števila prodajnih zastopnikov).	94 %
	❖ Sandoz je dobro poznana blagovna znamka pri zdravnikih.	59 %
	❖ Dobri odnosi z veletrgovci in verigami lekarn.	47 %

³² Stabilitetne študije – z njimi se dokazuje ustreznost izdelka v predpisanem roku uporabe. Sestavljajo ga shranjevanje izdelka v predpisanih pogojih temperature in vlage in redne terminske analize. Za trge Latam je posebnost ta, da zahtevajo posebne stabilitetne študije za tako imenovano klimatsko cono IV (tropska klima), kjer se stabilnost izvaja pri temperaturi 30 °C ter relativni vlagi 75 %.

6.2.2. Slabosti

Slabosti		
R A Z V O J	❖ Časovna neprilagojenost razvojnih projektov za lansiranja na trge Latinske Amerike in kot posledica zamujeni prvi možni prihod na trg v določenih primerih.	79 %
	❖ »Neprioritetnost« regije Latam, gledano z globalnega stališča.	54 %
	❖ Preveč kompliciran razvoj, ki je sicer potreben za zahtevnejše trge, vendar na drugi strani pomeni dražji izdelek s proizvodnega stališča za trge Latam.	43 %
P R O I Z V O D N J A	❖ Stroškovna nekonkurenčnost na izdelkih brez posebne dodane vrednosti (v smislu razvoja formulacije, dostavnega sistema ali na področju intelektualne lastnine).	90 %
	❖ Zahteve lokalnih trgov, bodisi prodajnega osebja oziroma trga samega bodisi s strani regulatornih organov po različnih verzijah pakiranja. Posledica je množica proizvodnih šifer z majhnimi proizvodnimi količinami, predstavitev in predelave proizvodnih linij, daljši proizvodni časi in s tem še višji stroški.	60 %
	❖ Geografska oddaljenost Lekovih proizvodnih lokacij.	40 %
T R Ž E N J E	❖ Pozen vstop na trg pri določenih izdelkih.	78 %
	❖ Nizke marže.	75 %
	❖ Omejen nabor proizvodov v primerjavi z lokalno konkurenco.	69 %
	❖ Slaba prepoznavnost pri končnih uporabnikih – pacientih.	69 %
	❖ Na večini trgov prepoznani kot ponudnik višjega cenovnega razreda (blagovna znamka in ime Sandoz).	47 %
	❖ Dolga transportna pot in s tem povezani stroški za izdelke, ki prihajajo v regijo iz Evrope.	38 %
	❖ »Rigidnost« velikega sistema.	31 %

6.2.3. Priložnosti

Priložnosti		
S P L O Š N O	❖ Politična stabilizacija večine glavnih držav v zadnjih letih z dobrimi dolgoročnimi obeti v tej smeri.	81 %
	❖ Velik in homogen trg.	74 %
	❖ Po krizi v letih 2001 in 2002 močna rast gospodarstva s podobnimi pričakovanji za srednjeročno obdobje.	62 %

F A R M A C E V T S K I T R G I	❖ Generični segment farmacevtskega trga je v večini držav šele na začetku razvoja.	80 %
	❖ Pričakovana hitrejša rast generičnega segmenta zdravil primerjalno glede na skupen farmacevtski trg.	79 %
	❖ Vladni ukrepi v smeri vzpodbud generičnim proizvajalcem zdravil.	79 %
	❖ Trenutno še zmerna konkurenca »pravih« generikov.	
	❖ Pričakovan dvig standarda in s tem povezano zagotavljanje zdravstvenega varstva širši populaciji.	61 % 53 %
	❖ V Braziliji in Mehiki uvedba zahteve po nujni bioekvivalenčni študiji tudi za lokalne proizvajalce in s tem izenačitev pogojev s »pravimi« generiki.	45 %

6.2.4. Pasti

Pasti		
S P L O Š N O	❖ Tveganje, povezano z valutnimi razmerji.	61 %
	❖ Korupcija na vseh ravneh.	59 %
	❖ Visoka stopnja revščine (v povprečju pod pragom revščine med 20 in 25 odstotki prebivalstva) in nasploh velik razkorak med revnim in bogatim slojem ter majhen delež srednjega sloja kot tradicionalnim porabnikom generičnih zdravil.	55 %
F A R M A C E V T S K I T R G I	❖ Konkurenca lokalnih proizvajalcev z močnimi tržnimi ekipami.	70 %
	❖ Nizke marže.	68 %
	❖ Večanje konkurence v obliki globalnih generikov.	65 %
	❖ Uvedba patentne zakonodaje na vseh večjih trgih in predvsem zaostrovanje pogojev na tem področju.	55 %
	❖ Zaostrovanje pri registracijah zdravil.	46 %
	❖ Konkurenca inovatorskih podjetij.	45 %
	❖ Konsolidacija distribucijskih mrež in s tem izboljšana njihova pogajalska moč.	45 %
	❖ Močan lobi lokalnih proizvajalcev, ki lahko doseže uvedbo »zaščitne zakonodaje«.	30 %

6.3. STRATEGIJA TRŽENJA LEKA NA TRGIH LATAM

Na podlagi ugotovitev iz analize notranjega in zunanega okolja podjetja ter analize po sestavinah trženjskega spleta in splošne SWOT analize bom oblikoval strategijo tržnega pristopa Leka na trgih Latam. V osnovi gre za funkcijsko strategijo trženja, ki je podrejena globalni strategiji Sandoza ter strategiji samostojne poslovne enote, ki je v tem primeru Lek. Lek se je po prevzemu vključil v

globalno farmacevtsko podjetje in s tem sam postal del globalnega sistema. Iz teoretičnih spoznanj sem zaključil, da je za globalno farmacevtsko podjetje, kot je Sandoz, najprimernejša strategija »Glocal«, ki sem jo opisal v 4 poglavju in jo povzel po Kotlerju. Pri tej strategiji gre za kombinacijo poenotenja določenih funkcij na globalni ravni, z upoštevanjem lokalnih posebnosti posameznih trgov. Tako je v generični farmacevtski industriji smiselno voditi razvoj izdelkov projektno za globalno okolje, registracijo in trženje izdelkov pa prilagoditi lokalnim trgov s svojimi posebnostmi. V nadaljevanju bom tako predstavil naslednje segmente v okviru izbrane strategije:

- ❖ Opredelitev nabora izdelkov za trge Latam.
- ❖ Oceno tržnega potenciala.
- ❖ Oceno stroškov in virov sredstev.
- ❖ Terminski načrt.
- ❖ Medorganizacijsko poslovanje.
- ❖ Kontrolo izvajanja.

6.3.1. Opredelitev nabora izdelkov za trge Latam

Pri določitvi nabora izdelkov za trge Latam bom izhajal iz dveh skupin izdelkov: obstoječih in razvojnih. V prvi skupini bom ovrednotil možnosti ter potencial za registracijo in začetek trženja izdelkov, ki so bili v Leku že razviti v preteklosti in se tržijo na trgih EU ali ZDA. Kriterija za izbor v tej skupini izdelkov bosta dva, in sicer: minimalni dodatni stroški, potrebni za registracijo izdelka, in sprejemljiva raven prodaje z ustreznim pokritjem. V tabeli 22 navajam seznam obstoječih Lekovih izdelkov, interes posameznih trgov in Leka, možnosti za registracijo, tržni potencial in komentar o posebnostih.

Tabela 22: Seznam obstoječih Lekovih izdelkov

Izdelek	Oblike	Interes trga	Interes Leka	Trgi	Registracija	Tržni potencial	Komentar
AS001	Tablete, suspenzije	DA	DA	MX, BR, AR, CO, VE, EQ, CR	Možna, v BR potrebna BE študija.	Ustrezen, marža tudi.	Gre samo za suspenzijo 457mg, ki bi dopolnila obstoječ Sandozev portfelj na tem preparatu. Obojestransko zanimiv izdelek.
OS001	Kapsule	NE	DA	MX, VE, CR, DO, JM	Možna, v MX potrebna BE študija.	Ustrezen, marža tudi.	Lokalne firme imajo licenčno pogodbo do leta 2007 z zunanjim partnerjem. Interes Leka je zamenjava dobavitelja ob minimalnih stroških in ustreznih maržah. Če ne bo bistveno spremenjena tržna situacija v 2007 je izdelek zanimiv.
CS001	Tablete	NE	NE	-	Možna.	Neustrezen	Star izdelek z veliko konkurence in zato nezanimiv.
BS001	Tablete	DA	DA	MX	Možna, potrebna BE študija.	Neustrezen	Star izdelek s sicer omejeno konkurenco, vendar gre za nišni proizvod z majhnim tržnim potencialom. Vstopni stroški za BE študijo previsoki in zaradi tega je izdelek nezanimiv.
ES001	Tablete	NE	DA	-	Možna, ponekod potrebna BE študija.	Neustrezen	Star izdelek z veliko konkurence. Ker je Lek vertikalno integriran (proizvodnja surovine) je zaradi ekonomije obsega zainteresiran ta izdelek prodajati čim širše. Lokalne firme nimajo interesa zaradi nizkih marž.

Izdelek	Oblike	Interes trga	Interes Leka	Trgi	Registracija	Tržni potencial	Komentar
LS001	Tablete	NE	DA	-	Možna, ponekod potrebna BE študija.	Neustrezen	Star izdelek z veliko konkurenco. Ker je Lek vertikalno integriran (proizvodnja surovine) je zaradi ekonomije obsega zainteresiran ta izdelek prodajati čim širše. Lokalne firme nimajo interesa zaradi nizkih marž.
VS001	Viale	DA	DA	MX, BR	Možna.	Ustrezen v MX in BR, neustrezna marža v BR	Star izdelek z omejeno konkurenco. Vstopni stroški nizki, ker pri intravenoznih izdelkih BE študija ni potrebna. Za MX izdelek obojestransko zanimiv, ker ima lokalna firma inovatorjevo licenco in s tem dober tržni položaj in visoke cene. Za BR izdelek nezanimiv zaradi nizkih cen.
NS001	Tablete	NE	NE	-	-	Neustrezen	Star izdelek, v ukinjanju v Leku.
GS001	Ampule	NE	NE	-	-	Neustrezen	Star izdelek, v ukinjanju v Leku.

Vir: Avtorjeva ocena.

Izmed obstoječih izdelkov sem tako v nabor za trženje določil AS001 suspenzijo za praktično vse pomembnejše trge, OS001 kapsule, ko se izteče pogodba z zunanjim dobaviteljem v 2007 ter VS001 viale za mehiški trg. Natančna ocena tržnega potenciala sledi v nadaljevanju.

Podobno kot obstoječe izdelke bom ovrednotil še izdelke, ki so trenutno v razvojni fazi v Leku. Tudi v tem primeru se bom osredotočil na izdelke v razvoju, primarno namenjene za trge ZDA ali EU. Podatki in ocena primernosti posameznih izdelkov so zbrani v tabeli 23.

Tabela 23: Seznam Lekovih izdelkov v razvoju

Izdelek	Oblike	Interes trga	Interes Leka	Trgi	Razpoložljivost registracijske dokumentacije	Tržni potencial	Komentar
AN001	70mg tablete	DA	DA	BR, CO	Takoj	Ustrezen	Registracijska dokumentacija je na voljo v Leku. Za Brazilijo potrebna BE študija, ki je za ta izdelek precej draga in predvsem tvegana. Zato poskus registracije z uspešno izvedeno BE študijo za evropski trg.
AN002	5, 10mg tablete	DA	NE	CO	1 kvartal / 2006	Pogojno ustrezen	Interes za izdelek do sedaj izkazala samo Kolumbija. Potrebno preveriti interes ostalih držav in nato pripraviti lansirni scenarij, sicer ne.
AN003	10, 20 in 40mg tablete	DA	DA	Vsi trgi razen AR, MX in BR	Takoj	Ustrezen	Ker je izdelek pod patentom do leta 2011 na glavnih treh trgih (AR, BR in MX), je tržni potencial temu primerno manjši, vendar kljub temu zadovoljiv predvsem zaradi zagotavljanja denarnega toka v zgodnji fazi projekta. Stroškov z BE študijami za te trge ne bo.
BN001	Nosno pršilo	DA	DA	BR	1 kvartal / 2006	Ustrezen	Ker gre za nosno pršilo, BE študija ni potrebna, kar pomeni minimalne vstopne stroške. Registracija možna na podlagi EU dokumentacije, ki bo na voljo v letu 2006.
CN001	Krema, mazilo in dermalna raztopina.	DA	DA	BR	4 kvartal / 2005	Ustrezen	Ker gre za dermatološki izdelek BE študija ni potrebna, kar pomeni minimalne vstopne stroške. Registracija možna na podlagi EU dokumentacije, ki bo na voljo proti koncu leta 2005.

Izdelek	Oblike	Interes trga	Interes Leka	Trgi	Razpoložljivost registracijske dokumentacije	Tržni potencial	Komentar
CN002	2, 4, 8, 16 in 32mg tablete	DA	NE	CO	4 kvartal / 2006	Pogojno ustrezen	Interes za izdelek do sedaj izkazala samo Kolumbija. Potrebno preveriti interes ostalih držav in nato pripraviti lansirni scenarij, sicer ne.
CN002H	8/12,5 in 16/12,5mg tablete	DA	NE	CO	4 kvartal / 2006	Pogojno ustrezen	Interes za izdelek do sedaj izkazala samo Kolumbija. Potrebno preveriti interes ostalih držav in nato pripraviti lansirni scenarij, sicer ne.
CN003	500mg tablete	NE	NE	-	3 kvartal / 2006	Neustrezen	Izdelek ni zanimiv, ker gre samo za dodatno obliko k obstoječi liniji.
IN001	75, 150 in 300mg tablete	NE	NE	-	2007	Pogojno ustrezen	Premajhen potencial trga, ker le-ta s strani inovatorja še ni zadosti razvit. Potrebna revizija interesa v letu 2006.
IN001H	150/12,5mg tablete	DA	NE	CO	2008	Pogojno ustrezen	Interes za izdelek do sedaj izkazala samo Kolumbija. Potrebno preveriti interes ostalih držav in nato pripraviti lansirni scenarij, sicer ne.
LN001	250 in 500 mg tablete	DA	DA	BR, CR	Takoj	Ustrezen	V Braziliji bo potrebna BE študija. Izvede jo lokalna firma, ki tudi krije stroške. Potrebno preveriti interes tudi v ostalih državah.
LN002	25, 50 in 100mg tablete	DA	DA	CO, CR, EQ	Takoj	Ustrezen	Zaradi minimalnih vstopnih stroškov je potencial zadovoljiv. Kljub temu preveriti interes ostalih držav.
LN002H	50/12,5 in 100/12,5mg tablete	DA	DA	BR, CO, CR, EQ	Takoj	Ustrezen	Zaradi minimalnih vstopnih stroškov je potencial zadovoljiv. Kljub temu preveriti interes ostalih držav. V Braziliji izvede BE študijo lokalna firma, ki tudi krije stroške.
PN001	2,4 in 8mg tablete	NE	NE	-	2007	Neustrezen	Premajhen potencial trga, ker le-ta s strani inovatorja še ni zadosti razvit. Potrebna revizija interesa v letu 2006.
PN002	15 in 30mg tablete	NE	NE	-	2007	Neustrezen	Premajhen potencial trga, ker le-ta s strani inovatorja še ni zadosti razvit. Potrebna revizija interesa v letu 2006.
PN003	10, 20 in 40mg tablete	NE	NE	-	Takoj	Neustrezen	Potencial trga premajhen ob že veliki konkurenci na trgu. Poskus registracije v BR z obstoječo evropsko BE študijo neuspešen. AN003 je prioriteta v tej terapevtski skupini, zato se izdelek opusti za trge Latam.
RN001	4 in 8mg tablete	DA	NE	CO	2008	Pogojno ustrezen	Interes za izdelek do sedaj izkazala samo Kolumbija. Potrebno preveriti interes ostalih držav in nato pripraviti lansirni scenarij, sicer ne.
RN002	10, 20 in 40mg tablete	NE	NE	-	2008	Neustrezen	Potencial trga premajhen ob že veliki konkurenci na trgu. AN003 je prioriteta v tej terapevtski skupini. Potrebna revizija interesa v letu 2006.
SN001	20 in 40mg kapsule	NE	NE	-	2008	Neustrezen	Potencial premajhen, ker je trg še nerazvit. Inovator bo verjetno uporabil taktiko preusmeritve izdelka z ene oblike na drugo, podobno kot v ZDA. Vprašanje, v kakšni meri bodo sledili generiki. Potrebna revizija v letu 2006.
TN001	0,4mg kapsule	DA	NE	CO	2007	Pogojno ustrezen	Interes za izdelek do sedaj izkazala samo Kolumbija. Potrebno preveriti interes ostalih držav in nato pripraviti lansirni scenarij, sicer ne.
TN002	20, 40 in 80mg tablete	NE	NE	-	2008	Neustrezen	Premajhen potencial trga, ker le-ta s strani inovatorja še ni zadosti razvit. Potrebna revizija interesa v letu 2006.

Izdelek	Oblike	Interes trga	Interes Leka	Trgi	Razpoložljivost registracijske dokumentacije	Tržni potencial	Komentar
TN002H	40/12,5 in 80/12,5mg tablete	NE	NE	-	2008	Neustrezen	Premajhen potencial trga, ker le-ta s strani inovatorja še ni zadosti razvit. Potrebna revizija interesa v letu 2006.
TN003	2 in 4mg kapsule	DA	NE	CO	2008	Pogojno ustrezen	Interes za izdelek do sedaj izkazala samo Kolumbija. Potrebno preveriti interes ostalih držav in nato pripraviti lansirni scenarij, sicer ne.

Vir: Avtorjeva ocena.

Izmed projektov v razvoju so tako za trge Latam zanimivi naslednji izdelki: AN001, AN003, BN001, CN001, LN001, LN002 in LN002H. Poleg njih sem v širši izbor uvrstil še pogojno zanimive izdelke, ki so za Lek nezanimivi zaradi premajhnega števila zainteresiranih držav. Za te izdelke bo potrebno ponovno preveriti interes vseh držav v letu 2006. Naj poudarim, da sem pri izbiri nabora izdelkov izhajal iz spoznanj analize notranjega in zunanjega okolja podjetja. Tržni potencial sem tako ocenil samo opisno. V nadaljevanju pa bom za izbrane izdelke natančneje določil napoved prodaje z uporabo analitskih metod napovedovanja v farmacevtski industriji, ki se nahajajo v prilogah. Končni nabor izdelkov je tako predstavljen v tabeli 24.

Tabela 24: Nabor Lekovih izdelkov za trge Latam

Proizvod	Država	ARG	BRA	MEX	COL	CR*	DO**	ECQ	VEN
AS001		X	X	X	X	X	X	X	X
OS001				X		X	X		
VS001				X					
AN001			X		X				
AN003					X	X	X	X	X
BN001			X						
CN001			X						
LN001			X			X			
LN002					X	X		X	
LN002H			X		X	X		X	

* Kostarika, ki navadno vključuje še posamezne države Srednje Amerike brez Mehike in se imenuje tudi skupina CENTAM.

** Dominikanska Republika, ki vključuje še posamezne države karibskega otočja.

Vir: Avtorjeva ocena.

6.3.2. Ocena tržnega potenciala izbranih izdelkov

Oceno tržnega potenciala za izbrane izdelke bom zbral v skupno tabelo po posameznih državah (tabela 25), medtem ko bodo detajlne napovedi s tržnimi deleži, nivoji cen in penetracijo generikov za vsak posamezen izdelek in trg podane v prilogah.

Model za napovedovanje prodaje temelji na metodi scenarijev (pesimistični, optimistični) in je splošno uporabljan v farmacevtski industriji. Za osnovo sem vzela oceno prodaje inovatorjevega izdelka za obdobje nekaj zadnjih let (2001 – 2004). Vir za podatke o pretekli prodaji je bil IMS Health, ki zbira podatke o prodaji farmacevtskih izdelkov za cel svet. Podatki so zanesljivi in dobro prikažejo stanje na

Tabela 25: Ocene tržnih potencialov po posameznih državah (v 1.000 USD)

Država	Leto	2006	2007	2008	2009	2010
	Scenarij					
Argentina	Optimistični	5,8	71,1	109,2	123,4	129,6
	Pesimistični	1,3	21,3	31,2	35,3	34,6
Brazilija	Optimistični	0,0	3.324,4	4.112,6	4.184,1	3.991,6
	Pesimistični	0,0	933,3	1.406,5	1.390,4	1.654,3
Mehika	Optimistični	0,0	2.137,1	2.253,7	1.924,3	1.778,2
	Pesimistični	0,0	726,9	731,2	618,2	621,1
Kolumbija	Optimistični	304,8	1.158,9	1.202,0	1.420,7	1.515,4
	Pesimistični	116,8	465,9	465,5	566,3	601,7
Kostarika*	Optimistični	281,3	886,6	1.037,3	1.071,3	967,9
	Pesimistični	102,8	344,0	377,1	410,1	361,0
Domikanska Rep.**	Optimistični	100,0	300,0	400,0	400,0	350,0
	Pesimistični	50,0	150,0	200,0	200,0	150,0
Ekvador	Optimistični	142,1	596,0	669,2	728,8	655,9
	Pesimistični	51,6	225,5	227,4	270,2	227,0
Venezuela	Optimistični	293,9	1.124,8	1.205,6	1.221,9	1.062,1
	Pesimistični	108,9	434,5	418,2	462,9	375,9
SKUPAJ	Optimistični	1.128,0	9.598,8	10.989,7	11.074,6	10.450,8
	Pesimistični	431,5	3.301,5	3.857,2	3.953,5	4.025,6

* Vključuje skupino držav Centralne Amerike brez Mehike.

** Samo groba ocena prodaje za skupino karibskih držav.

Vir: IMS za vhodne podatke in avtorjeva ocena potencialnih tržnih deležev, cen itd. (za podrobnosti glej napovedi v Prilogah).

trgu. Na podlagi pretekle prodaje in stopnje zrelosti posameznega izdelka sem nato ocenil njegovo predvideno rast v prihodnosti in tako dobil napoved inovatorjeve prodaje za naslednjih nekaj let. Na tej osnovi in na podlagi poznavanja posameznega trga sem ocenil delež penetracije generikov, ki predvideva, kakšen volumski delež trga bodo uspeli pridobiti generiki. Poznavanje konkurenčne situacije je bil temelj za oceno tržnega deleža med generiki, kar nam v kombinaciji z deležem penetracije generikov da projekcijo količinske prodaje v prihodnjih letih (uporabil sem petletni planski horizont). Za izračun vrednostne prodaje sem ocenil še cenovni nivo, ki izhaja iz inovatorjeve cene, pričakovanega števila konkurenčnih izdelkov ob lansiranju in specifičnosti posameznega trga v zvezi z generičnimi cenami (morebitna regulacija cen s strani država). Pri elementih, povezanih s trgi Latinske Amerike, konkurenco in cenovnimi nivoji, so mi bile v pomoč izkušnje kolegov iz povezanih družb znotraj skupine Sandoz na trgih Latinske Amerike.

6.3.3. Ocena stroškov in kalkulacija dobičkonosnosti

Stroške, povezane s prodajo izdelkov na izvozne trge, lahko razdelim na tri skupine:

- ❖ proizvodni stroški izdelkov,
- ❖ stroški prodaje (neposredni in posredni) in
- ❖ vstopni stroški ob lansiranju in pripravi registracije izdelka.

V zvezi s stroški proizvedenega blaga se bom zaradi varovanja poslovne skrivnosti omejil samo na splošno predstavitev sistema izračunavanja lastne cene izdelkov v Leku. Le-ta temelji na sistemu ABC (ang. Activity Based Costing) in predstavlja izračun polne lastne cene, vključujoč porabljene materiale, energijo in embalažo, stroške dela v proizvodnji in amortizacijo. V Leku so nato na podlagi stroškov

uprave, prodaje in razvoja iz preteklih let določeni deleži, ki po ključih nadgradijo polno lastno ceno do končne prodajne cene, ki seveda vsebuje še potrebno razliko za ustvarjanje dobička. Samoumevno je, da mora vsak od izbranih izdelkov za trge Latinske Amerike v prvi vrsti izpolnjevati pogoj dobičkonosnosti, podrobnostim pa se bom zaradi prej omenjenih dejstev na tem mestu izognil.

Stroške prodaje delim na posredne in neposredne. Slednji so odvisni od realizirane prodaje in po vsebini spadajo med variabilni del stroškov. To so stroški transporta, zavarovanja blaga, uvoznih dajatev in posredniških provizij. Pri transportu je najbolj razširjena uporaba CIP klavzule (ang. Carriage and Insurance Paid) po Incoterms standardih za mednarodno trgovino. Skoraj izključno je v uporabi letalski transport, kar v praksi pomeni med 2 in 8 odstotki stroškov za transport glede na vrednost blaga. Stroški vključujejo zavarovanje blaga. Trenutno se cene za kilogram blaga, dostavljenega letalsko v različne države Latinske Amerike, giblje med 1,7 in 2,5 ameriškega dolarja. Stroški posredniških provizij pri poslovanju preko lastnih prodajnih firm v skupini Sandoz odpadejo. To je razlika glede na preteklo poslovanje Leka, ko je na trgih Latam posloval preko agentov. Podatke o prihrankih iz tega naslova navajam v nadaljevanju v sklopu vrednotenja sinergičnih učinkov. Posredne stroške prodaje za Lek ocenjujem kot število ljudi in porabo njihovega časa, ki ga namenijo za trge Latam. V prodaji se trenutno en človek ukvarja izključno s trgi Latam, drugi namenja tem trgom približno 20 odstotkov svojega časa in ocenjujem, da bo tako tudi v prihodnosti. Za pripravo odprem v logistiki bo po moji oceni in planirani prihodnji prodaji potrebno zagotoviti 25 odstotkov delovnega časa enega referenta in na enak način za planiranje proizvodnje ocenjujem potrebo po 10 odstotkih delovnega časa enega planerja. Skupaj to predstavlja strošek 1,55 povprečnega stroška zaposlenega v prodaji oziroma splošni administraciji, kar sodi po vsebini med fiksne stroške prodaje. V konsolidiran prikaz ekonomike izdelka bi bilo potrebno vključiti še delež stroškov uprave in prodaje lokalnih firm v skupini Sandoz na trgih Latam. Naj omenim, da so ti deleži znani za vsako firmo posebej, vendar jih zaradi varovanja poslovne skrivnosti na tem mestu ne navajam. Vključujejo pa stroške splošne administracije in uprave, lokalne distribucijske stroške ter stroške prodaje in marketinga (prodajni zastopniki, reklamni materiali, oglasi itd.).

Za odločitve o lansiranju določenega izdelka na trg so najpomembnejši vstopni stroški, ki so v največji meri povezani z registracijo izdelka. Podobno kot pri prodaji lahko tudi tu stroške razdelim na neposredne, ki nastanejo kot posledica odločitve o vstopu z izdelkom na določen trg in posredne, ki nastanejo kot posledica aktivnosti na trgih Latam. Za razliko od stroškov prodaje tukaj obe vrsti po vsebini spadata med fiksne stroške, saj gre tudi pri neposrednih stroških (takse, študije itd.) za vnaprej znane zneske, ki so neodvisni od višine prodaje in nastanejo, četudi prodaja sploh ni realizirana. Glavna postavka med neposrednimi stroški je tako bioekvivalenčna študija, katere strošek se v povprečju giblje okrog 150.000 USD. Na srečo je trenutno potrebna samo pri registracijah oralnih oblik zdravil v Mehiki in Braziliji, ki sta največja trga in s svojim potencialom navadno lahko upravičita znesek. Ostali neposredni vstopni stroški se nanašajo na razne takse, ki se plačujejo regulatornim organom ob vlogi za registracijo, podaljšanje registracije in podobno. Sem spada tudi plačilo inšpekcij,

ki jih lahko na mestu proizvodnje izvede posamezna država. Oceno bom podal v tabeli s skupnim prikazom letnih stroškov.

Tabela 26: Model za izračun ekonomike za posamezen izdelek Leka pri trženju na trgih Latam

	Postavka	Opis	Ocena
V A R I A B I L N I	Cena na trgu	Ocena cene na trgu izhaja iz inovatorjeve cene, konkurenčne situacije na generičnem segmentu in morebitne vladne regulacije cen.	Navadno med 10 in 40 % inovatorjeve cene
	PLC	Izračun polne lastne cene v Leku temelji na ABC sistemu izračunavanja proizvodnih stroškov.	Znana vrednost za vsak izdelek
	Transport	Cena letalskega transporta z vključenim zavarovanjem je znana in se obračuna po teži pošiljke. Krije Lek.	V povprečju med 2 in 8 % vrednosti pošiljke
	Uvozne dajatve	Obstajajo samo za Brazilijo. Krije lokalna firma.	14 %
F I K S N I	BE študija	Potrebna pri registraciji izdelka, vendar samo v Mehiki in Braziliji. Enkratni fiksen strošek, ki se amortizira skozi celoten življenjski cikel izdelka. Krije lokalna firma.	Med 100.000 in 200.000 USD
	Strošek lokalne firme	Znan znesek za preteklo leto, ki se deli z vsoto prodaje in tako dobljen delež se upošteva kot odbitek pri izračunu ekonomike.	Znan delež za vsako lokalno firmo
	Strošek prodaje Lek	Ocenjena poraba časa zaposlenih v prodaji, ki se ukvarjajo s trgi Latam. Strošek preračunan na letni nivo v USD.	1,55 zaposlenega ali cca 60.000 USD
	Strošek razvoja Lek	Ocenjena poraba časa zaposlenih v razvoju, ki se ukvarjajo s trgi Latam. Strošek preračunan na letni nivo v USD.	0,85 zaposlenega ali 42.500 USD
	IZRAČUN		Dobiček pred davki.

Vir: Avtorjeva ocena

Posredni stroški v zvezi z vstopom na trg so povezani z dodatnimi aktivnostmi v razvojnem oddelku in registracijah. Podobno kot za prodajo ocenjujem, da bo ob načrtovanih novih lansiranjih potrebno zagotoviti okrog 20 odstotkov delovnega časa enega projektne vodje v razvoju, 20 odstotkov enega specialista v registracijah ter po 10 odstotkov časa enega strokovnjaka v oddelkih operativnega razvoja, stabilnosti izdelkov in razvoja analitike. Hkrati bo potrebno 15 odstotkov delovnega časa zaposlenega v oddelku razvoj in načrtovanje obojnine. Skupaj torej 85 odstotkov časa zaposlenega strokovnjaka z najmanj univerzitetno izobrazbo.

6.3.4. Terminski načrt

Terminski načrt bom pripravil za vsak izdelek posebej in podatke predstavil v skupni tabeli. Ključni dejavniki pri izdelavi terminskega načrta so časovna razpoložljivost Lekovega osnovnega registracijskega dosjeja, čas potreben za registracijo v posameznih državah ter morebitne patentne omejitve za lansiranje izdelka. Slednji pogoj za izbran nabor izdelkov odpade, saj sem se že pri izboru izdelkov omejil na patentno proste izdelke in države. V zvezi s povprečnimi registracijskimi časi bom uporabil podatke iz tabele 27.

Seveda gre v tem primeru za povprečne čase, ki se v praksi od primera do primera lahko precej razlikujejo. Kljub temu so lahko zadovoljivo izhodišče za pripravo terminskega načrta kot tudi za določitev datuma vstopa na trg ter s tem osnova za prodajne napovedi. Zanesljivejši je terminski okvir za planiranje proizvodnje. Ob lansiranju je potrebno uskladiti tudi embalažne elemente, predvsem tekste in dizajn na nalepki in navodilu za pacienta. V ta proces je vključenih več služb in oddelkov v Leku, od registracij, nabave in posebnega oddelka razvoj embalaže. Lansirne aktivnosti načrtuje, koordinira in kontrolira tako imenovani »lansirni menedžer« oziroma lansirni vodja, ki za pomembnejše izdelke in trge vodi pripravo lansiranja preko posebnih lansirnih timov, kamor se vključujejo ostale Lekove službe in deluje po principih projektnega vodenja.

Tabela 27: Povprečni registracijski časi za posamezne države v regiji Latam

Država	Povprečen čas od vloge do registracije izdelka	Opombe
Argentina	12 mesecev	
Brazilija	15 -18 mesecev	Zahtevana BE študija in stabilitetna študija za tropske pogoje.
Mehika	15 mesecev	Zahtevana BE študija.
Kolumbija	9 -12 mesecev	Zahteva stabilitetna študija za tropske pogoje.
Kostarika	6 - 9 mesecev	Zahteva stabilitetna študija za tropske pogoje.
Dominkanska R.	6 - 9 mesecev	
Ekvador	9 mesecev	Zahteva stabilitetna študija za tropske pogoje.
Venezuela	9 mesecev	Zahteva stabilitetna študija za tropske pogoje.

Vir: IMS Health, IMP_RegionalOverview2004.

Pri pripravi terminskega načrta za trge Latinske Amerike je potrebno upoštevati dejstvo, da gre za trge s pretežno majhnim potencialom. Zaradi tega je nujno združevanje lansiranj posameznih držav v smislu zmanjševanja stroškov. Farmacevtska proizvodnja temelji na serijah in nujno je, da se za manjše trge združi proizvodnjo ene serije, ki je nato pakirana v lokalno embalažo. Pri nekaterih manjših trgih Latinske Amerike je možno tudi združevanje posameznih držav v smislu enotne embalaže. To je dobrodošlo s stališča vodenja zalog. Države, ki bodo imele enotno pakiranje, so: Ekvador, Kolumbija, Venezuela, države Srednje Amerike in Karibov. V tem smislu sem tudi pripravil terminski načrt lansiranja izdelkov v tabeli 28.

Tabela 27: Terminski načrt lansiranja izbranih izdelkov na trgih Latinske Amerike

Izdelek	Država	sep.05	okt.05	nov.05	dec.05	jan.06	feb.06	mar.06	apr.06	maj.06	jun.06	jul.06	avg.06	sep.06	okt.06	nov.06	dec.06	jan.07	feb.07	mar.07	apr.07	maj.07	jun.07	
AS001	ARG																							
	BRA																							
	MEX																							
	COL																							
	CR																							
	DO																							
	ECQ																							
OS001	MEX																							
	CR																							
	DO																							
VS001	MEX																							
VL001	BRA																							
	COL																							
AN003	COL																							
	CR																							
	DO																							
	ECQ																							
LN001	BRA																							
	CR																							
LN002	COL																							
	CR																							
	ECQ																							
LN002H	BRA																							
	COL																							
	CR																							
	ECQ																							

- priprava in oddaja registracijskega dosjeja - Lek
- dopolnitev dosjeja s strani lokalne firme in vloga na lokalni regulatorni organ
- BE študija
- evaluacija dosjeja s strani regulatornih organov
- začetek trženja
- planiranje proizvodnje
- uskladitev embalažnih elementov
- proizvodnja

Vir: Avtorjeva ocena

6.3.5. Medorganizacijsko mednarodno poslovanje

Kupci Lekovih izdelkov so podjetja znotraj skupine Sandoz. Tako lahko govorimo o internem medorganizacijskem poslovanju. Lek v tem sistemu skrbi za razvoj in proizvodnjo izdelkov, vključno z vsemi potrebnimi podpornimi funkcijami. Sandoz na globalni ravni skrbi za strateške usmeritve in alokacijo razvojnih projektov ter proizvodnih kapacitet, Sandozove enote po trgih Latinske Amerike pa so odgovorne za prodajno funkcijo in lokalno distribucijo. Kljub temu je precej predprodajnih aktivnosti skoncentriranih v poslovni enoti, kjer se izdelek razvija, kar je logično zaradi dejstva, da na tem mestu obstajajo ključna znanja v zvezi s posebnostmi izdelka s stališča intelektualne lastnine, formulacije, stroškov in podobno. Zato je nujno dobro sodelovanje med Lekovimi razvojnimi in lansirnimi timi ter lokalnimi prodajnimi enotami v okviru Sandozovih podjetij. Le-teh je v Latinski Ameriki osem: v Mehiki, Braziliji, Argentini, Kolumbiji, Ekvadorju, Venezueli, Kostariki (Srednja Amerika) in Niz. Antilih (Karibi). Tako gre pri tem poslovanju vsebinsko za »B2B« poslovanje (ang. business to business).

6.3.6. Kontrola

Kontrola izvajanja strategije trženja oziroma lansiranja izdelkov na trgih Latam se bo izvajala na dveh ravneh:

- ❖ kontrola aktivnosti, ki pomenijo ključne mejnike za posamezen projekt,
- ❖ tekoča kontrola prodajnih rezultatov in ekonomike.

Kontrola aktivnosti se bo izvajala znotraj projektov. V prvi fazi, to je do oddaje registracijskega dosjeja, je to razvojni projekt, ki ga vodi in usklajuje projektni vodja. Ključni cilj razvojnega projekta je oddaja popolne registracijske dokumentacije, kar pomeni, da je izdelek razvit in pripravljen za trženje. Kontrolo izvaja projektni vodja preko kontroliranja izvedenih aktivnosti, ki so potrebne za doseg želenega cilja. Po oddaji registracijske dokumentacije se ta vloga prenese na lansirnega vodjo, ki usklajuje in kontrolira aktivnosti znotraj lansirnega tima, katerega ključni cilj je pravočasno lansiranje izdelka na določen trg. Pomembnejši mejniki za lansirni tim pridejo nekaj mesecev pred samim lansiranjem, zato je natančna kontrola izvedenih aktivnosti še posebej pomembna. V lansirnem timu sodelujejo posamezniki iz velikega števila funkcijskih področij, zato je usklajevanje zelo kompleksno. Potreben je hiter odziv v primeru potrebnih korektivnih ukrepov.

Pri kontroli aktivnosti znotraj razvojnih in lansirnih projektov kontroliramo zato, da odpravljamo pomanjkljivosti v preteklosti. Gre za povratno kontrolo. Na drugi strani kontroliramo tekoče prodajne rezultate zato, da bomo postavili ustrezno strategijo v prihodnosti. Kontrola napovedi prodajnih rezultatov se začne že pred samim lansiranjem z namenom, da smo ob vstopu na trg pripravljeni z optimalno količino izdelkov na zalogi. To načrtovanje je zahtevno, od njegove natančnosti pa je odvisno, ali bomo v nekaj tednih po lansiranju brez zalog in posledično prodaje ali pa nam bodo le-te zaradi prevelikega obsega kvarile dobičkonosnost. Po vstopu na trg je kontrola rezultatov in spremljanje razvoja trga namenjena predvsem korektivnim ukrepom v zvezi s cenovnimi politikami

glede na konkurenco in lastne zmožnosti. To kontrolo izvajajo prodajne službe, ki so odgovorne za finančni rezultat.

6.4. OCENA MOŽNIH ALTERNATIVNIH STRATEGIJ

S prevzemom Leka s strani Novartisa so se okoliščine in pogoji poslovanja spremenili do te mere, da je osnovna strategija podjetja določena s strani globalne organizacije Sandoza. Tako izbira načina vstopa na izbrane trge Latinske Amerike in temu prilagojena strategija ni več možna in je pogojena z globalno strategijo Sandoza. Le-ta je globalna prisotnost na kar največjem številu trgov z lastnimi podjetji, nemalokrat ne samo s prodajno, temveč tudi proizvodno funkcijo. Lek je bil na trgih Latinske Amerike pred tem dejaven na nekaj trgih (Brazilija, Argentina, Mehika, Čile, Ekvador), in sicer preko agentov, kar je nekako prva stopnja v razvoju mednarodnega poslovanja nekega podjetja. Tako je Lek ob prevzemu preskočil kar nekaj stopnic v tem razvoju, kar mu odpira nove priložnosti. Zato je bilo potrebno revidirati funkcijsko strategijo trženja oziroma lansiranja Lekovih izdelkov na trgih Latinske Amerike.

S prevzemom je tudi Lek postal del globalnega podjetja in prva možna funkcijska strategija bi bila tako lahko, logično, globalni strateški pristop. Tak pristop do največje možne mere poenoti procese in izdelke na globalni ravni za cel svet in ob tem ne upošteva lokalnih posebnosti. Za Lekove razvojne in tudi obstoječe izdelke bi to pomenilo enoten razvoj, proizvodnjo in trženje posameznih izdelkov, ki bi v tem primeru sledili zahtevam ključnih trgov EU in ZDA. Prednosti te strategije so predvsem nizki stroški razvoja in proizvodnje ter relativna enostavnost procesov. Slaba stran je pogosto nezmožnost registracije izdelkov na trgih, ki imajo določene specifične zahteve za registracijo. Za trge Latinske Amerike je taka specifičnost na primer zahtevana bioekvivalenčna študija, ki mora biti izvedena s primerjavo na lokalni inovatorski izdelek. Ta zahteva velja sicer samo za Mehiko in Brazilijo, na skoraj vseh ostalih trgih pa zahtevajo posebne stabilitetne študije za tropske klimatske razmere, kar ni primer za trge ZDA in EU. Čista globalna strategija tako ni primerna, ker v osnovi pomeni, da nimamo ustreznega nabora izdelkov, s katerimi bi sploh lahko šli na trg.

Obratna skrajnost je čista lokalna strategija in upoštevanje vseh posebnosti lokalnih trgov. Ta bi omogočala trženje celotnega Lekovega portfelja na vseh trgih Latinske Amerike. Vendar se moramo na drugi strani zavedati tudi slabosti te strategije, in sicer visokih stroškov na eni strani ter majhnega potenciala trgov Latinske Amerike. Ob tem je ne pomembno dejstvo, da bi bil Lek tudi kadrovsko nezmožen peljati strategijo lokalnega pristopa za vsak trg, kjer je prisoten Sandoz.

Na podlagi tega ocenjujem, da je najoptimalnejša funkcijska strategija »Glocal«, ki je skovanka iz besed *globalna* in *lokalna* strategija. Pri trženju Lekovih izdelkov na trgih Latam je potrebno upoštevati kombinacijo minimalnih dodatnih stroškov za razvoj in proizvodnjo izdelkov (globalna funkcija razvoja in proizvodnje) ter maksimalnega prodajnega rezultata s poznavanjem lokalnih trgov (lokalna funkcija

prodaje). Tehtanje razmerja med omenjenimi dodatnimi vstopnimi stroški in potencialnim prodajnim rezultatom je tako ključ do uspeha Leka na trgih Latinske Amerike po integraciji v skupino Sandoz.

6.5. OVREDNOTENJE SINERGIČNIH UČINKOV

Sinergične učinke, ki so posledica združitve Lekovega razvojnega potenciala in Sandozove prodajne mreže na trgih Latam, je potrebno pogledati s konsolidiranega stališča. Kaj torej združitve prinaša skupini Sandoz?

Učinke lahko razdelim na kratkoročne in dolgoročne. Prvi se najprej kažejo v znižanju agentske provizije za tekočo prodajo Lekovih izdelkov s 5 na 3 odstotke. Lek je imel v zadnjih letih na trgih Latam prodajo v višini okrog 2,0 milijona USD in znižanje provizije pomeni 40.000 USD prihranka na leto. Znižanje provizije je predvsem posledica večje pogajalske moči Sandoza in velja za prehodno obdobje treh do petih let, kolikor je imel Lek sklenjene dogovore s tretjimi strankami. Po tem roku bo trženje Lekovih izdelkov na trgih Latam v celoti potekalo preko mreže podjetij Sandoz in bo agentska provizija v celoti odpadla.

Med kratkoročne prihranke bi veljalo uvrstiti tudi prihranke pri transportu. Sandoz je namreč uspel občutno znižati cene letalskega transporta za vse čezoceanske, lete in sicer do 40 odstotkov. Vrednotenje in primerjava teh prihrankov je sicer precej težavno, ker ceno letalskega transporta sestavlja točno določena tarifa za namembno letališče in dodatek za gorivo ter varnost. Slednji v zadnjih treh letih nepretrgoma narašča in v dobršni meri zmanjša učinek prihranka, doseženega s pogajanjem o nižji ceni redne tarife. Kljub temu ocenjujem, da prihranek pri letalskem transportu znaša okrog odstotka letne prodaje, kar pomeni 20.000 USD.

Za dolgoročne sinergične učinke štejem:

- ❖ Neposredno doseganje višje cene na trgu in s tem boljšega pokritja zaradi trženja izdelkov preko povezane družbe, kar pomeni en člen manj v distribucijski verigi.
- ❖ Neposredno doseganje večje količinske prodaje kot posledica večje prodajne moči.
- ❖ Dolgoročna rast prodaje zaradi posrednih učinkov, kot so prepoznavnost blagovne znamke Sandoz, širši nabor izdelkov, kritične mase itd.

Dolgoročne sinergične učinke je seveda težje oceniti kot kratkoročne zaradi večjega števila neznank. Zato bom oceno teh učinkov podal samo opisno. Doseganje višje cene na trgu je logična posledica trženja preko povezanih družb, kjer slednje igrajo vlogo prvega distributerja. Vrednost Lekove nadgrajene cene, v povprečju za 40 do 60 odstotkov, tako ostane znotraj skupine Sandoz. Seveda je za čisti dobiček potrebno odšteti stroške lokalnega podjetja, vendar je učinek kljub temu znaten. Lahko trdim, da gre v nekem smislu za vertikalno integracijo naprej.

Mreža lokalnih prodajnih organizacij Sandoza na trgih Latam je za Lekov nabor izdelkov nedvomno tista dodana vrednost, ki bo omogočala vzdržno rast količinske prodaje. Dejstvo je, da bi Lekova prodaja ob nadaljnjem samostojnem nastopanju na trgih Latam stagnirala ali celo usihala. Vprašanje je, ali bi se Lek sploh odločal za investicije v drage bioekvivalenčne študije, ki so postale nujne za največja trga, Mehiko in Brazilijo. Ob majhnem potencialu ostalih trgov bi po vsej verjetnosti zaradi racionalizacije in premajhne kritične mase moral sčasoma v celoti opustiti poslovanje na trgih Latam. Izjemoma bi lahko iskal priložnost z izdelki, ki bi zaradi svoje zahtevnosti imeli določene lastnosti, podobne inovatorskim izdelkom (lastne patentne zaščite, tehnološka zahtevnost in podobno). Dodana vrednost lokalnih prodajnih organizacij, čeprav danes težko merljiva s številkami, je zato ključna priložnost za Lek in jo velja izkoristiti v čim večji meri.

Tabela 29: Ovrednotenje sinergičnih učinkov trženja Lekovih izdelkov preko mreže podjetij Sandoza na trgih Latam v prihodnjih petih letih

	Vrsta	2005	2006	2007	2008	2009
Kratkoročni	Provizije	40.000 USD	35.000 USD	30.000 USD	20.000 USD	15.000 USD
	Transport	20.000 USD	18.000 USD	15.000 USD	10.000 USD	7.000 USD
Dolgoročni	Višje cene	40-60 %	40-60 %	40-60 %	40-60 %	40-60 %
	Rast prodaje	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
	Posredni učinki	5-10 %	5-10 %	5-10 %	5-10 %	5-10 %

Vir: Avtorjeva ocena.

Seveda ob vsakem prevzemu obstajajo tudi negativni sinergični učinki. Ti se nanašajo predvsem na prekrivanje razvojnih projektov ali obstoječih izdelkov in gredo navadno na rovaš prevzetega podjetja, medtem ko se na konsolidirani ravni ovrednoti samo morebiten padec združene prodaje. Prekrivanje na obstoječih izdelkih v primeru Leka na trgih Latam predstavlja pravzaprav glavnino obstoječe Lekove prodaje, in sicer na nivoju 1,5 milijona USD. Dogovorjeno je bilo, da distribucija tega izdelka ostane nespremenjena do izteka dogovorov z lokalnimi partnerji, tako da bo učinek viden šele po petih letih, ko bo izdelek tudi že v izteku življenjskega cikla. Takrat bo Lekova prodaja na ravni nekaj sto tisoč USD, ki jih bo potrebno nadomestiti z novimi izdelki. Prekrivanja na razvojnih projektih je bilo malo, tako da so negativni učinki za Lek zanemarljivi, še posebej za trge Latam. Nasprotno, Lek je v skupini Sandoz eden od ključnih kompetenčnih centrov za razvoj novih izdelkov in mu je tako v razvoj dodeljenih več novih projektov.

7. ZAKLJUČKI

Kot cilj specialističnega dela sem si zadal pripravo strategije trženja Lekovih izdelkov po integraciji v skupino Sandoz na trgih Latinske Amerike. Iskal sem operativno, funkcijsko strategijo, ki bo ozko usmerjena na določeno skupino trgov, ki pomenijo dodatno priložnost za Lek in Sandoz in so zaradi svojega manjšega potenciala v globalni strategiji sicer omenjeni, vendar v operativnem smislu

pomanjkljivo obdelani. Namen strategije je bil določiti potencialne izdelke iz obstoječega in razvojnega nabora, pripraviti prodajne napovedi in terminski načrt aktivnosti do lansiranja izdelkov.

Naloga sem se lotil s predstavitvijo Leka, njegove pretekle zgodovine kot samostojne farmacevtske družbe in spremembe, ki jo je prinesel prevzem Novartisa. Pri tem sem se usmeril na opis proizvodne, razvojne in tržne funkcije Leka znotraj Sandoza in Novartisa. Sledil je opis položaja generične enote Sandoz znotraj Novartisa, njegove zgodovine in ciljev. V naslednjem poglavju sem se lotil predstavitve farmacevtskih trgov, pomena njihovih regionalnih in terapevtskih delitev. Opisal sem pojme generične in inovatorske farmacevtske industrije. Zelo pomemben dejavnik v farmacevtski industriji je sistem zdravstvenega zavarovanja v posamezni državi, saj so zavarovalnice glavni plačniki zdravil. Tako sem v tem delu izpostavil zelo pomembno lastnost farmacevtskega trga. To je večtirni mehanizem nakupa zdravil, v katerem sodelujejo zavarovalnica (plačnik), izdajatelj recepta (zdravnik) in končni uporabnik (pacient). Ob dejstvu, da je v farmacevtski industriji področje zaščite intelektualne lastnine med vsemi panogami daleč najbolj razvito, sem poglavje zaključil s spoznanjem o kompleksnosti farmacevtskih trgov in nujnem obvladovanju različnih področij za uspešen nastop na njih. Pred praktičnim delom specialističnega dela sem četrto poglavje namenil teoretičnim vidikom mednarodnega trženja, organizaciji v globalnih podjetjih, oblikovanju strategij, njihovih delitvah na korporacijske, poslovne ter funkcijske s posebnim poudarkom na SWOT analizi, ki sem jo kasneje uporabljal kot osnovo pri praktičnem delu, ko sem določal nabor potencialnih izdelkov za trge Latinske Amerike.

V praktičnem delu naloge sem se najprej lotil analize notranjega okolja podjetja, kjer sem postavil tezo o razvojni funkciji Leka kot ključnem elementu za ustvarjanje dodane vrednosti, ki omogoča doseganje konkurenčne prednosti. Hkrati sem pri analizi proizvodne funkcije prišel do spoznanja, da gre za funkcijo, ki je kritična s stališča cenovne konkurenčnosti in je njen cilj v prihodnosti predvsem doseganje praga konkurenčnosti. Razvojna funkcija je torej dejavnik konkurenčne prednosti za Lek, medtem ko mora proizvodna funkcija izpolnjevati pogoj konkurenčnosti. V tem kontekstu je prodajna funkcija v razširjenem pogledu globalnega Sandoza, ki je spremenjena okoliščina za Lek po prevzemu dodatna priložnost pri doseganju prodajnih rezultatov. V okviru analize po sestavinah trženjskega spleta sem primerjal pomembnost posameznih spremenljivk pri trženju inovatorskih in generičnih farmacevtskih izdelkov. Rezultat je bila tabela, ki kaže, na katere dejavnike se mora prioritarno usmerjati trženje v generični industriji. Sledila je analiza zunanjega okolja podjetja, to je trgov Latinske Amerike. Splošnim (demografskim, geografskim, političnim in ekonomskim) podatkom je sledila podrobna analiza farmacevtskih trgov, in sicer za glavne tri trge (Argentino, Brazilijo in Mehiko) posebej ter za ostale kot celoto. Pri vseh trgih sem sledil enaki sistematizaciji, v okviru katere sem predstavil zdravstveni sistem, vključno z zdravstvenim zavarovanjem in politiko cen, sistem registracije zdravil in status patentne zakonodaje ter farmacevtski trg v ožjem pomenu s predstavitvijo najpomembnejših igralcev na posameznih trgih ter stopnjo razvoja generičnega trga in pričakovanji v prihodnosti.

V zadnjem poglavju je sledila operativna priprava funkcijske strategije trženja Lekovih izdelkov na trgih Latam v okviru prodajnih družb skupine Sandoz. SWOT analizo sem uporabil kot temelj pri določitvi nabora izdelkov iz Lekovega obstoječega in razvojnega portfelja izdelkov. Izbira izdelkov je temeljila na vsebinski oceni, kateri izdelek lahko glede na trenutne razmere in pričakovan razvoj trga povrne vložek vstopa na trg. Za vsak izdelek ločeno sem pripravil prodajno napoved za petletno obdobje, in sicer po optimističnem in pesimističnem scenariju. Napovedovanje prodaje je pogosto nehvaležen posel. Zato sem se tudi odločil, da selekcijo izdelkov opravi na podlagi vsebinske ocene, izhajajoč iz poznavanja trgov ter konkurence in ne izključno na podlagi prodajnih napovedi, ki bi morda »teoretično« kazale na zanimiv izdelek, pa bi bil tak zaradi specifičnosti trga ali izdelka samega lahko izgubljena investicija. V nadaljevanju sem pripravil oceno stroškov posameznega projekta. Pripravil sem vsebinski model za izračun ekonomike. Natančnih podatkov o proizvodnih stroških posameznega izdelka ter deležu stroška za prodajne službe zaradi varovanja poslovne skrivnosti nisem navajal. Sem se pa podrobneje lotil ocene vstopnih stroškov, ki so tudi ključne s stališča povrnitve investicije v posamezen projekt. Pomemben element za uspešno implementacijo strategije bo izvajanje aktivnosti, kontrola in korekcijski ukrepi po terminskem planu, ki sem ga pripravil kot operativni sestavni del strategije.

Pri primerjavi alternativnih strategij sem pokazal, da je za generično farmacevtsko industrijo najboljša strategija, ki upošteva kombinacijo globalnega in lokalnega pristopa, tako imenovana »Glocal« strategija. Globalno vodenje razvojnih projektov in proizvodne funkcije se mora tako prepletati z lokalnimi zahtevami regulatornih organov in specifičnostjo prodajnih taktik, ki se prilagajajo načinu predpisovanja zdravil, cenovnim politikam in razvitosti posameznega trga. Na koncu sem podal še oceno kratkoročnih in dolgoročnih sinergičnih učinkov integracije Leka v skupino Sandoz za prodajno funkcijo na trgih Latinske Amerike.

8. LITERATURA

1. Bartlett Christopher A., Ghoshal Sumantra: Transnational Management (3rd edition). Boston: McGraw-Hill International Editions, 2000. 880 str.
2. Berus Jože: Ofenzivnost Krkinega poslovanja po sestavinah trženjskega spleta za farmacevtski program na romunskem trgu. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 87 str.
3. Black J. Stewart, Porter W. Lyman: Management: meeting new challenges. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 2000. 648 str.
4. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. 1. natis Ljubljana: GV Založba, 2001. 196 str.
5. Evers Paul: The European Generics Market. London: Financial Times Healthcare, 1997. 193 str.
6. Evers Paul: The Generics Outlook 2001. London: Reuters Business Insights, 2001. 242 str.
7. Hamilton Gayle: Implementing innovative, long-term strategies for sustainable future growth. The Pharmaceutical market Outlook to 2015. London: Reuters Business Insights, 2005. 131 str.
8. Hay A. Martin, Atkinson J. Timothy: SCRIP'S COMPLETE GUIDE TO THE WORLD GENERIC DRUGS MARKET
9. Hay A. Martin, Atkinson J. Timothy: Scrip's Complete Guide to the World Generic Drugs Market Vol. 2. Richmond: PJB Publications Ltd, 1999. 134 str.
10. Hooke C. Jeffrey: Emerging Markets. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001. 283 str.
11. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
12. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic management, Text and Cases. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon, 1992. 969 str.
13. Kotler Philip: Management trženja (enajsta izdaja). Ljubljana: GV Založba, 2004. 706 str.
14. Kovač Igor: Konkurenčna analiza trgov držav Latinske Amerike. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 135 str.
15. Kovič Saša: Strategija mednarodnega poslovanja Leka na avstralskem trgu. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 121 str.
16. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana: GV Založba, 2003. 483 str.
17. McDonald H.B. Malcolm: The Marketing Planner. Oxford (V. Britanija): Butterworth-Heinemann Ltd, 1992. 143 str.
18. Moore James: The Generic Pharmaceuticals Outlook 1998 - 2008. London: Reuters Business Insight, 1998. 202 str.
19. Overview of the Generic Drug Industry. New York: Theta Reports, May 1998 (report No. 741), 130 str.
20. Porter E. Michael: The Competitive Advantage of Nations. London: The Macmillan Press Ltd, 1990. 855 str.
21. Porter E. Michel: Cases in competitive strategy. New York: The Free Press, 1983. 541 str.

22. Porter E. Michel: Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1998. 557 str.
23. Porter E. Michel: The Competitive advantage of nations. London: Macmillian, 1991. 855 str.
24. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 492 str.
25. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
26. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
27. Southworth Amanda: Generic Pharmaceuticals. Financial Times Pharmaceuticals & Healthcare Publishing, 1996. 130 str.
28. Webster E. Frederick: Industrial marketing strategy, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1984. 321 str.
29. Wilson M.S. Richard, Gilligan Colin, Pearsoin J. David: Strategic Marketing Management. Oxford (V. Britanija): Butterworth-Heinemann, 1992. 644 str.
30. Wittner Peter: Generics Defense strategies. London: Reuters Business Insights, 2004. str. 147.
31. Wright P. Pringle C.D., Knoll M. J.: Strategic Management. Massachusetts: A division of Simon&Schuster Inc. 1984

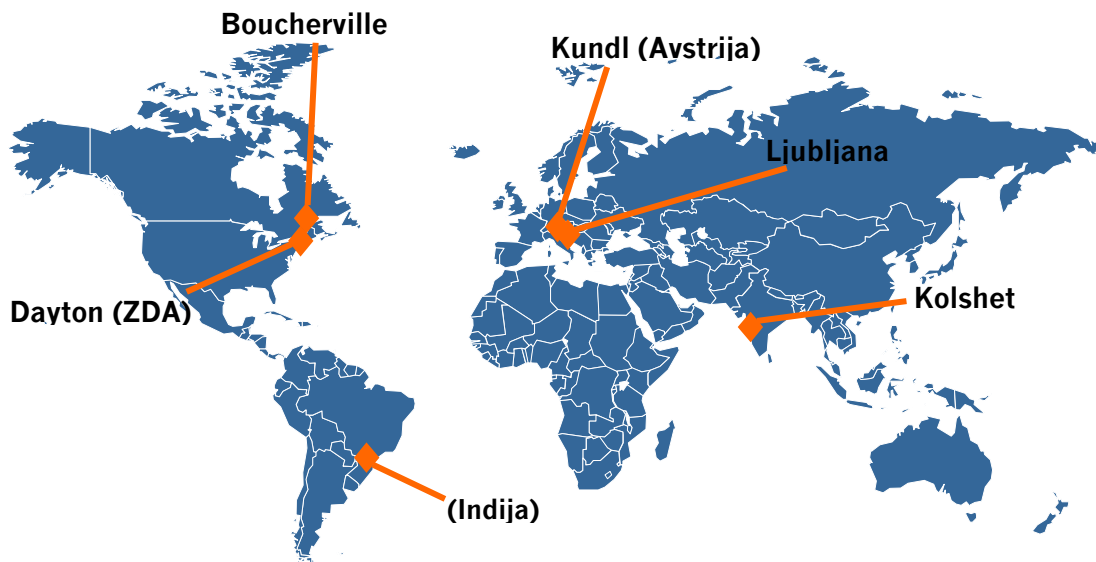
9. VIRI

1. European Commission: Mercosur – European Community Regional Strategy Paper 2002 – 2006. CSP Mercosur, september 2002. 58 str.
2. Global patent management: supplement 2001. London: Informa Law, 2001. 32 str.
3. IMS Market Prognosis Global 2004 - 2008. London: IMS World Publications Limited, 2005
4. IMS Market Prognosis Latin America 2004 - 2008. London: IMS World Publications Limited, 2005
5. Leading pharmaceutical companies. SCRIP Daily, 12.05.2005, str. 14-18
6. Lek, Interno gradivo – predstavitveni material družbe, 2005
7. Novartis, Letno poročilo 2004
8. Super Generic Drugs & Patent Busting. Gradivo iz konference, 16-17 March 1998, Regent Park Hilton, London (SMI Ltd - organizator) gradivo ni oštevilčeno cca 300 str.
9. URL: http://europa.eu.int/comm/external_relations/la/index.htm#2b 24.10.2005
10. URL: <http://www.comunidadandina.org/endex.htm> 25.10.2005
11. URL: <http://www.lek.si/slo/predstavitev/o-leku/> 11.4.2005
12. URL: <http://www.lek.si/slo/predstavitev/poslovno/razvoj-raziskave/> 11.4.2005
13. URL: <http://www.lek.si/slo/predstavitev/zgodovina/> 11.4.2005
14. URL: <http://www.novartis.com/> 31.5.2005
15. URL: <http://www.sandoz.com/site/en/index.shtml> 31.05.2005
16. URL: <http://www.tevapharm.com/>, 31.05.2005

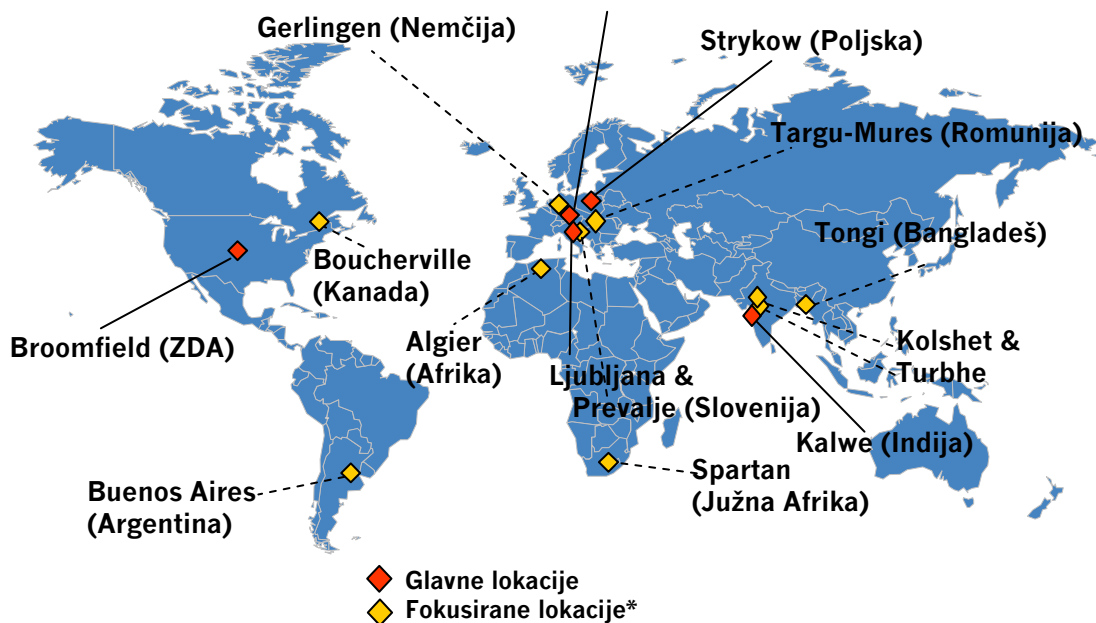
17. World Economic Outlook and International Capital Markets. Washington: International Monetary Found, 1998. 107 str.
18. World market continue to grow at a double-digit rate. London: Generics Bulletin, 25.03.2005 Issue 28, str. 18

PRILOGE

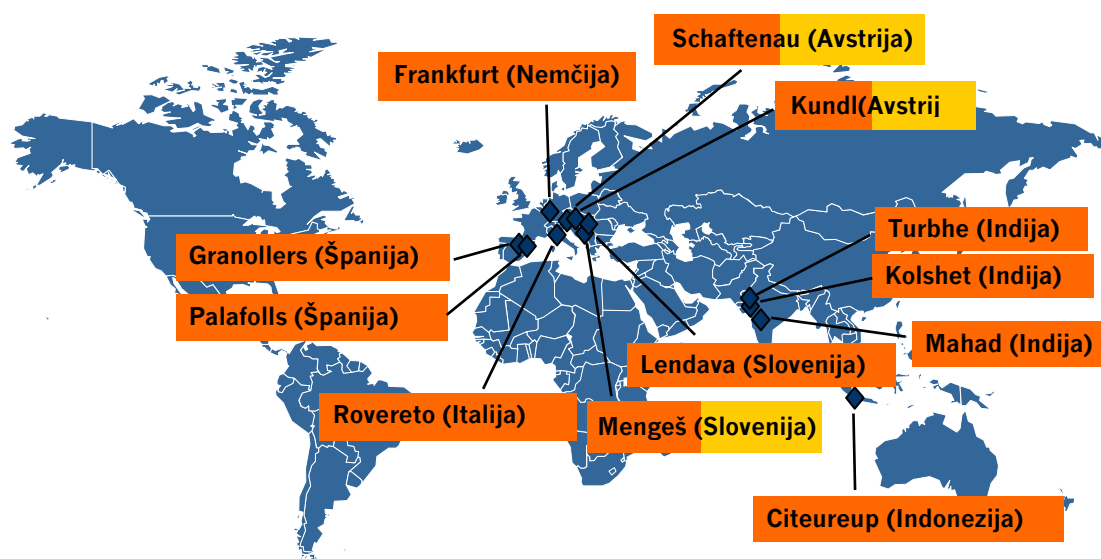
Priloga 1: Sandozovi razvojni centri



Priloga 2: Sandozovi proizvodni centri za farmacevtske izdelke



Priloga 3: Sandozovi proizvodni centri za industrijske izdelke (surovine) in biofarmacevtiko



Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - AS001	
Argentina	Lansiranje: Nov. 2006

Priloga 4: Prodajne napovedi

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
SUSP 457MG 70ML	798	1	248,0	177,0	246,0	317,0	269,5	229,0	206,1	257,7	283,4	269,3
Skupaj (1.000 enot)			248	177	246	317	269,5	229,0	206,1	257,7	283,4	269,3
Rast trga (količnska)				-28,6%	39,0%	28,9%	-15,0%	-15,0%	-10,0%	25,0%	10,0%	-5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			198	141	196	253	215	183	164	206	226	215
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000USD)			2.820,0	971,0	1.514,0	2.021,0	1.879,5	1.748,0	1.625,6	2.080,8	2.351,3	2.304,3
Rast trga (vrednostna)				-65,6%	55,9%	33,5%	-7,0%	-7,0%	-7,0%	28,0%	13,0%	-2,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				5,49	6,15	6,38	6,98	7,63	7,89	8,08	8,30	8,56
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	2	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično				0%	0%	0%	0%	25%	50%	60%	70%	75%
Generična penetracija - pesimistično				0%	0%	0%	0%	15%	35%	40%	50%	50%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično				0%	0%	0%	0%	40%	35%	35%	30%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično				0%	0%	0%	0%	30%	25%	25%	20%	20%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično				0%	0%	0%	0%	20%	25%	25%	25%	25%
Sandozev tržni delež - pesimistično								10%	15%	15%	15%	15%
Prodaja enot (1.000) - optimistično			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,91	25,77	38,65	49,60	50,49
Prodaja enot (1.000) - pesimistično			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,57	10,82	15,46	21,26	20,19
Prodaja kg surovine - optimistično			-	-	-	-	-	2	21	31	40	40
Prodaja kg surovine - pesimistično			-	-	-	-	-	0	9	12	17	16
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično				0,00	0,00	0,00	0,00	3,05	2,76	2,83	2,49	2,57
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično				0,00	0,00	0,00	0,00	2,29	1,97	2,02	1,66	1,71
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično				0,0	0,0	0,0	0,0	5,8	71,1	109,2	123,4	129,6
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično				0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	21,3	31,2	35,3	34,6

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - AN001		
Brazilija	Lansiranje: Feb 2007	

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TAB 70 MG	70	2	1,0	21,0	53,0	76,0	95,0	109,3	120,2	132,2	145,4	160,0
TAB 70 MG	70	4	265	667	884	1145	1431	1646	1811	1992	2191	2410
TAB 70 MG	70	8	0,0	3,0	27,0	31,0	38,8	44,6	49,0	53,9	59,3	65,2
TAB 70 MG	70	12	0	0	0	7	8,8	10,1	11,1	12,2	13,4	14,7
Skupaj (1.000 enot)			1.062	2.734	3.858	5.064	6.330	7.280	8.007	8.808	9.689	10.658
Rast trga (količnska)				157,4%	41,1%	31,3%	25,0%	15,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			74	191	270	354	443	510	561	617	678	746
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj 1.000 USD			6.025,0	10.386,0	13.830,0	16.838,0	20.205,6	22.226,2	23.337,5	24.504,3	25.729,6	27.016,0
Rast trga (vrednostna)				72,4%	33,2%	21,7%	20,0%	10,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				3,80	3,58	3,33	3,19	3,05	2,91	2,78	2,66	2,53
Predpostavke												
Mesecev na trgu							0	0	0	10	12	12
Generična penetracija - optimistično							0%	0%	0%	30%	40%	50%
Generična penetracija - pesimistično							0%	0%	0%	20%	30%	40%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično							0%	0%	0%	45%	40%	35%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično							0%	0%	0%	35%	30%	25%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično							0%	0%	0%	100%	70%	60%
Sandozev tržni delež - pesimistično										50%	40%	30%
Prodaja enot (1.000) - optimistično							0,00	0,00	0,00	2.001,86	2.466,29	2.906,70
Prodaja enot (1.000) - pesimistično							0,00	0,00	0,00	667,29	1.056,98	1.162,68
Prodaja kg surovine - optimistično							-	-	-	140	173	203
Prodaja kg surovine - pesimistično							-	-	-	47	74	81
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično							0,00	0,00	0,00	1,31	1,11	0,93
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično							0,00	0,00	0,00	1,02	0,83	0,66
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično							0,0	0,0	0,0	2.625,5	2.744,5	2.701,6
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično							0,0	0,0	0,0	680,7	882,2	771,9
												1.013,1

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - AS001											
Brazilija						Lansiranje: Feb. 2007					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
SUSP 457MG 60ML	684	1	138,0	163,0	146,0	124,0	111,6	106,0	100,7	100,7	100,7	100,7
SUSP 457MG 70ML	798	1	0,0	8,0	19,0	19,0	17,1	16,2	15,4	15,4	15,4	15,4
SUSP 457MG 90ML	1026	1	62,0	81,0	75,0	68,0	61,2	58,1	55,2	55,2	55,2	55,2
Skupaj (1.000 enot)			200	252	240	211	189,9	180,4	171,4	171,4	171,4	171,4
Rast trga (količnska)				26,0%	-4,8%	-12,1%	-10,0%	-5,0%	-5,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			94	111	100	85	76	73	69	69	69	69
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			2.402,0	2.632,0	2.952,0	2.838,0	2.696,1	2.642,2	2.589,3	2.667,0	2.747,0	2.829,4
Rast trga (vrednostna)				9,6%	12,2%	-3,9%	-5,0%	-2,0%	-2,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				10,44	12,30	13,45	14,20	14,65	15,11	15,56	16,03	16,51
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	0	2	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	0%	30%	60%	70%	75%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	0%	25%	45%	55%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	0%	45%	40%	35%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	0%	35%	30%	25%	25%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	0%	30%	35%	40%	40%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	0%	15%	20%	25%	25%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	0,00	2,57	35,99	47,99	51,42
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	0,00	1,07	15,42	23,57	25,71
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	-	1	14	19	21
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	-	0	6	9	10
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0	0	0	7	6	6	5
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0	0	0	5	5	4	4
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	0,0	17,5	224,0	269,2	254,6
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	0,0	5,7	72,0	94,4	106,1

07

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - BN001	
Brazilija	Lansiranje: Jun. 2007

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
NOSNO PRŠILO 32MCG / 120	3,84	1	459,0	733,0	929,0	1.059,0	1.164,9	1.258,1	1.321,0	1.387,0	1.456,4	1.529,2
NOSNO PRŠILO 64MCG / 120	7,68	1	191,0	307,0	354,0	431,0	474,1	512,0	537,6	564,5	592,7	622,4
Skupaj (1.000 enot)			650	1.040	1.283	1.490	1.639,0	1.770,1	1.858,6	1.951,6	2.049,1	2.151,6
Rast trga (količnska)				60,0%	23,4%	16,1%	10,0%	8,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			3,2	5,2	6,3	7,4	8,1	8,8	9,2	9,7	10,1	10,7
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			2.696,0	3.853,0	5.491,0	7.133,0	8.559,6	9.843,5	10.827,9	11.694,1	12.278,8	12.892,8
Rast trga (vrednostna)				42,9%	42,5%	29,9%	20,0%	15,0%	10,0%	8,0%	5,0%	5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				3,70	4,28	4,79	5,22	5,56	5,83	5,99	5,99	5,99
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	0	6	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	0%	25%	35%	40%	45%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	0%	15%	25%	30%	35%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	0%	50%	40%	35%	35%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	0%	40%	32%	28%	25%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	0%	30%	30%	30%	30%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	0%	20%	20%	20%	20%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	0,00	69,70	204,91	245,90	290,46
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	0,00	27,88	97,58	122,95	150,61
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	-	0	1	1	1
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	-	0	0	1	1
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,00	2,91	2,40	2,10	2,10
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,00	2,33	1,92	1,68	1,50
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	0,0	203,0	491,2	515,7	609,2
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	0,0	65,0	187,1	206,3	225,6

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - CN001											
Brazilija						Lansiranje: Mar. 2007					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
MAZILO 50MCG/G 30G	1,5	1	14,0	7,0	3,0	12,0	18,0	23,4	28,1	32,3	35,5	39,1
Skupaj (1.000 enot)			14	7	3	12	18,0	23,4	28,1	32,3	35,5	39,1
Rast trga (količnska)				-50,0%	-57,1%	300,0%	50,0%	30,0%	20,0%	15,0%	10,0%	10,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			0,021	0,011	0,005	0,018	0,027	0,035	0,042	0,048	0,053	0,059
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			168,0	78,0	31,0	153,0	244,8	337,8	422,3	506,7	572,6	641,3
Rast trga (vrednostna)				-53,6%	-60,3%	393,5%	60,0%	38,0%	25,0%	20,0%	13,0%	12,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				11,14	10,33	12,75	13,60	14,44	15,04	15,69	16,12	16,41
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	0	9	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	0%	60%	70%	75%	75%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	0%	40%	50%	60%	65%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	0%	50%	40%	35%	35%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	0%	40%	32%	28%	25%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	0%	30%	30%	30%	30%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	0%	20%	20%	20%	20%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	0,00	3,79	6,78	7,99	8,79
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	0,00	1,68	3,23	4,26	5,08
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	-	0	0	0	0
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	-	0	0	0	0
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,00	7,52	6,28	5,64	5,74
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,00	6,02	5,02	4,51	4,10
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	0,0	28,5	42,6	45,1	50,5
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	0,0	10,1	16,2	19,2	20,8

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - LN001											
Brazilija						Lansiranje: Feb. 2007					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TAB 250 MG	250	3	71,0	121,0	129,0	105,0	141,8	184,3	230,3	276,4	304,1	319,3
TAB 250 MG	250	7	112,0	138,0	149,0	168,0	226,8	294,8	368,6	442,3	486,5	510,8
TAB 500 MG	500	3	0,0	0,0	51,0	138,0						
TAB 500 MG	500	7	292,0	375,0	567,0	818,0						
TAB 500 MG	500	10	36,0	57,0	102,0	228,0	307,8	400,1	500,2	600,2	660,2	693,2
Skupaj (1.000 enot)			3.401	4.524	6.572	9.911	5.090,9	6.618,1	8.272,6	9.927,2	10.919,9	11.465,9
Rast trga (količnska)				33,0%	45,3%	50,8%	35,0%	30,0%	25,0%	20,0%	10,0%	5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			1.451	1.930	2.929	4.583	2.042	2.655	3.319	3.982	4.381	4.600
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			6.901,0	7.408,0	10.061,0	13.653,0	17.748,9	23.073,6	28.842,0	36.052,5	40.739,3	43.591,0
Rast trga (vrednostna)				7,3%	35,8%	35,7%	30,0%	30,0%	25,0%	25,0%	13,0%	7,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				1,64	1,53	1,38	3,49	3,49	3,49	3,63	3,73	3,80
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	0	10	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	0%	50%	60%	70%	75%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	0%	40%	50%	60%	65%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	0%	35%	30%	25%	22%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	0%	25%	22%	20%	17%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	0%	15%	15%	15%	15%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	0%	10%	10%	10%	10%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	0,00	517,04	893,44	1.146,59	1.289,91
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	0,00	275,75	496,36	655,19	745,28
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	-	207	358	460	517
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	-	111	199	263	299
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,00	1,22	1,09	0,93	0,84
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,00	0,87	0,80	0,75	0,65
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	0,0	630,9	973,4	1.069,4	1.078,9
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	0,0	240,3	396,6	488,9	481,7

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - LN002H											
Brazilija						Lansiranje: Feb. 2007					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TAB 50/12,5 MG	50	28	37,0	37,0	61,0	124,0	173,6	225,7	270,8	297,9	327,7	344,1
TAB 50/12,5 MG	50	14	44,0	36,0	52,0	70,0	98,0	127,4	152,9	168,2	185,0	194,2
TAB 50/12,5 MG	50	30	120,0	225,0	461,0	729,0	1.020,6	1.326,8	1.592,1	1.751,3	1.926,5	2.022,8
Skupaj (1.000 enot)			5.252	8.290	16.266	26.322	36.850,8	47.906,0	57.487,2	63.236,0	69.559,6	73.037,5
Rast trga (količnska)				57,8%	96,2%	61,8%	40,0%	30,0%	20,0%	10,0%	10,0%	5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			263	415	813	1.316	1.843	2.395	2.874	3.162	3.478	3.652
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			3.342,0	3.617,0	5.710,0	8.864,0	12.852,8	17.094,2	20.513,1	22.564,4	24.820,8	26.061,9
Rast trga (vrednostna)				8,2%	57,9%	55,2%	45,0%	33,0%	20,0%	10,0%	10,0%	5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				0,44	0,35	0,34	0,35	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	0	10	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	0%	50%	60%	70%	75%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	0%	40%	50%	60%	65%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	0%	35%	30%	25%	22%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	0%	25%	22%	20%	17%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	0%	15%	15%	15%	15%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	0%	10%	10%	10%	10%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	0,00	3.592,95	5.691,24	7.303,75	8.216,72
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	0,00	1.916,24	3.161,80	4.173,57	4.747,44
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	-	180	285	365	411
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	-	96	158	209	237
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,00	0,12	0,11	0,09	0,08
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,00	0,09	0,08	0,07	0,06
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	0,0	448,7	609,2	651,5	645,0
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	0,0	170,9	248,2	297,8	288,0

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - AS001											
Mehika						Lansiranje: Feb. 2007					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
SUSP 457MG 50ML	570	1	369,0	460,0	592,0	605,0	635,3	667,0	633,7	665,3	632,1	663,7
Skupaj (1.000 enot)			369	460	592	605	635,3	667,0	633,7	665,3	632,1	663,7
Rast trga (količnska)				24,7%	28,7%	2,2%	5,0%	5,0%	-5,0%	5,0%	-5,0%	5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			210	262	337	345	362	380	361	379	360	378
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			3.772,0	4.939,0	5.928,0	6.176,0	6.670,1	7.070,3	7.070,3	7.423,8	7.201,1	7.201,1
Rast trga (vrednostna)				30,9%	20,0%	4,2%	8,0%	6,0%	0,0%	5,0%	-3,0%	0,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				10,74	10,01	10,21	10,50	10,60	11,16	11,16	11,39	10,85
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	0	10	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	0%	50%	60%	70%	75%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	0%	35%	45%	55%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	0%	50%	40%	35%	35%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	0%	35%	30%	25%	25%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	0%	25%	25%	20%	20%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	0%	15%	15%	12%	12%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	0,00	66,01	99,80	88,49	99,55
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	0,00	27,72	44,91	41,72	47,79
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	-	38	57	50	57
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	-	16	26	24	27
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,00	5,58	4,46	3,99	3,80
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,00	3,91	3,35	2,85	2,71
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	0,0	368,2	445,4	352,9	378,1
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	0,0	108,3	150,3	118,8	129,6

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - OS001											
Mehika						Lansiranje: Jul.2007					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
CAPS 10MG	10	14	163,0	153,0	175,0	540,0	702,0	842,4	758,2	492,8	443,5	443,5
CAPS 20MG	20	7	835,0	978,0	1.161,0	1.365,0	1.774,5	2.129,4	1.916,5	1.245,7	1.121,1	1.121,1
CAPS 20MG	20	14	903,0	928,0	1.064,0	1.592,0	2.069,6	2.483,5	2.235,2	1.452,9	1.307,6	1.307,6
CAPS 20MG	20	28	78,0	62,0	86,0	118,0	153,4	184,1	165,7	107,7	96,9	96,9
CAPS 20MG	20						0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Skupaj (1.000 enot)			22.953	23.716	27.881	42.707	55.519,1	66.622,9	59.960,6	38.974,4	35.077,0	35.077,0
Rast trga (količnska)				3,3%	17,6%	53,2%	30,0%	20,0%	-10,0%	-35,0%	-10,0%	0,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			436	453	533	779	1.012	1.215	1.093	710	639	639
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			33.098,0	34.893,0	37.364,0	44.647,0	55.808,8	64.180,1	57.762,1	37.545,3	33.790,8	33.790,8
Rast trga (vrednostna)				5,4%	7,1%	19,5%	25,0%	15,0%	-10,0%	-35,0%	-10,0%	0,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				1,47	1,34	1,05	1,01	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	0	6	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	0%	60%	70%	80%	85%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	0%	45%	55%	65%	70%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	0%	30%	25%	20%	18%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	0%	20%	15%	12%	12%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	0%	25%	20%	20%	20%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	0%	15%	12%	12%	12%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	0,00	4.497,05	5.456,42	5.612,31	5.963,08
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	0,00	2.023,67	2.572,31	2.736,00	2.946,47
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	-	82	99	102	109
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	-	37	47	50	54
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,00	0,29	0,24	0,19	0,17
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,00	0,19	0,14	0,12	0,12
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	0,0	1.299,6	1.314,1	1.081,3	1.034,0
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	0,0	389,9	371,7	316,3	340,6

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje: VS001	
Mehika	Lansiranje: Jan 2007

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
VIALE 1G	1000	1	12,0	17,0	22,0	24,0	26,4	28,2	17,9	18,7	18,7	18,7
VIALE 500MG	500	1	33,0	49,0	51,0	37,0	40,7	43,5	51,5	54,0	54,0	54,0
Skupaj (1.000 enot)			45	66	73	61	67,1	71,8	69,3	72,8	72,8	72,8
Rast trga (količnska)				46,7%	10,6%	-16,4%	10,0%	7,0%	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			29	42	48	43	47	50	44	46	46	46
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (mio. USD)			1.258,0	1.767,0	1.736,0	1.483,0	1.661,0	1.827,1	1.954,9	2.091,8	2.154,6	2.219,2
Rast trga (vrednostna)				40,5%	-1,8%	-14,6%	12,0%	10,0%	7,0%	7,0%	3,0%	3,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				26,77	23,78	24,31	24,75	25,45	28,21	28,75	29,61	30,50
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	0	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	0%	75%	90%	100%	100%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	0%	65%	80%	85%	85%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	0%	40%	35%	35%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	0%	30%	25%	25%	20%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	0%	80%	75%	65%	55%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	0%	60%	50%	40%	40%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	0,00	41,58	49,12	47,30	40,02
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	0,00	27,03	29,11	24,74	24,74
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	-	26	31	30	25
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	-	17	18	16	16
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,00	11,28	10,06	10,36	9,15
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,00	8,46	7,19	7,40	6,10
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	0,0	469,2	494,2	490,2	366,2
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	0,0	228,7	209,2	183,1	150,9

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - AS001	
Kolumbija	Lansiranje: Aug. 2006

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
SUSP 457MG 50ML	570	1	37,0	44,0	56,0	37,0	40,7	42,7	44,9	44,9	44,9	44,9
SUSP 457MG 100ML	1140	1	0,0	0,0	0,0	5,0	5,5	5,8	6,1	6,1	6,1	6,1
Skupaj (1.000 enot)			37,0	44,0	56,0	42,0	46,2	48,5	50,9	50,9	50,9	50,9
Rast trga (količnska)				18,9%	27,3%	-25,0%	10,0%	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			21	25	32	21	23	24	26	26	26	26
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			455,0	575,0	689,0	687,0	755,7	793,5	833,2	833,2	833,2	833,2
Rast trga (vrednostna)				26,4%	19,8%	-0,3%	10,0%	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				13,07	12,30	16,36	16,36	16,36	16,36	16,36	16,36	16,36
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	50%	60%	60%	70%	75%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	40%	50%	50%	60%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	40%	40%	40%	40%	40%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozov tržni delež - optimistično						0%	0%	35%	35%	30%	30%	30%
Sandozov tržni delež - pesimistično						0%	0%	25%	25%	20%	20%	20%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	2,83	10,70	9,17	10,70	11,46
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	1,62	6,37	5,09	6,11	6,11
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	1	5	5	5	6
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	1	3	3	3	3
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	8,18	8,18	8,18	8,18	8,18
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	6,54	6,54	6,54	6,54	6,54
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	23,1	87,5	75,0	87,5	93,7
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	10,6	41,7	33,3	40,0	40,0

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - AN001											
Kolumbija						Lansiranje: Aug. 2006					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TAB 70 MG	70	2	22,0	59,0	63,0	57,0	77,0	96,2	115,4	132,7	146,0	160,6
TAB 70 MG	70	4	19,0	41,0	57,0	100,0	135,0	168,8	202,5	232,9	256,2	281,8
Skupaj (1.000 enot)			120	282	354	514	693,9	867,4	1.040,9	1.197,0	1.316,7	1.448,3
Rast trga (količnska)				135,0%	25,5%	45,2%	35,0%	25,0%	20,0%	15,0%	10,0%	10,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			8	20	25	36	49	61	73	84	92	101
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			1.185,0	2.612,0	2.643,0	3.494,0	4.367,5	5.022,6	5.776,0	6.469,1	6.986,7	7.545,6
Rast trga (vrednostna)				120,4%	1,2%	32,2%	25,0%	15,0%	15,0%	12,0%	8,0%	8,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				9,26	7,47	6,80	6,29	5,79	5,55	5,40	5,31	5,21
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	35%	40%	45%	50%	50%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	25%	30%	35%	40%	40%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	40%	40%	40%	40%	40%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	30%	30%	30%	30%	30%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	35%	35%	30%	30%	30%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	25%	25%	20%	20%	20%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	35,42	145,72	161,59	197,50	217,25
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	18,07	78,06	83,79	105,33	115,87
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	2	10	11	14	15
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	1	5	6	7	8
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	2,32	2,22	2,16	2,12	2,08
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	1,74	1,66	1,62	1,59	1,56
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	82,0	323,5	349,3	419,2	452,7
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	31,4	130,0	135,9	167,7	181,1

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - AN003		
Kolumbija	Lansiranje: Aug. 2006	

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TABL 20MG 10	20	10	60,0	117,0	142,0	205,0	246,0	282,9	311,2	342,3	376,5	414,2
TABL 10MG 10	10	10	207,0	190,0	200,0	221,0	265,2	305,0	335,5	369,0	405,9	446,5
TABL 10MG 14	10	14	14,0	13,0	11,0	8,0	9,6	11,0	12,1	13,4	14,7	16,2
TABL 20MG 14	20	14	2,0	4,0	5,0	4,0	4,8	5,5	6,1	6,7	7,3	8,1
TABL 20MG 7	20	7	5,0	6,0	6,0	5,0	6,0	6,9	7,6	8,3	9,2	10,1
TABL 10MG 30	10	30	2,0	3,0	3,0	3,0	3,6	4,1	4,6	5,0	5,5	6,1
TABL 20MG 30	20	30	0,0	0,0	0,0	1,0	1,2	1,4	1,5	1,7	1,8	2,0
Skupaj (1.000 enot)			2.989	3.440	3.776	4.583	5.499,6	6.324,5	6.957,0	7.652,7	8.418,0	9.259,8
Rast trga (količnska)				15,1%	9,8%	21,4%	20,0%	15,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			37	47	53	68	81	93	103	113	124	136
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			4.121,0	4.377,0	3.756,0	4.983,0	5.979,6	6.876,5	7.564,2	8.320,6	9.152,7	10.067,9
Rast trga (vrednostna)				6,2%	-14,2%	32,7%	20,0%	15,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				1,27	0,99	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	35%	40%	45%	50%	50%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	25%	30%	35%	40%	40%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	40%	40%	40%	40%	40%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	30%	30%	30%	30%	30%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	35%	35%	30%	30%	30%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	25%	25%	20%	20%	20%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	258,25	973,98	1.033,11	1.262,69	1.388,96
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	131,76	521,77	535,69	673,44	740,78
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	4	14	15	19	20
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	2	8	8	10	11
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	112,3	423,6	449,3	549,2	604,1
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	43,0	170,2	174,7	219,7	241,6

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - LN002											
Kolumbija						Lansiranje: Aug. 2006					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TAB 50 MG	50	15	71,0	82,0	115,0	230,0	345,0	448,5	538,2	592,0	621,6	621,6
TAB 50 MG	50	30	41,0	64,0	85,0	135,0	202,5	263,3	315,9	347,5	364,9	364,9
TAB 100 MG	100	15	0,0	2,0	7,0	7,0	10,5	13,7	16,4	18,0	18,9	18,9
TAB 100 MG	100	30	0,0	2,0	6,0	7,0	10,5	13,7	16,4	18,0	18,9	18,9
Skupaj (1.000 enot)			2.295	3.240	4.560	7.815	11.722,5	15.239,3	18.287,1	20.115,8	21.121,6	21.121,6
Rast trga (količnska)				41,2%	40,7%	71,4%	50,0%	30,0%	20,0%	10,0%	5,0%	0,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			115	167	242	407	610	793	951	1.046	1.099	1.099
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			1.943,0	2.545,0	2.307,0	2.931,0	3.517,2	4.044,8	4.449,3	4.671,7	4.671,7	4.671,7
Rast trga (vrednostna)				31,0%	-9,4%	27,0%	20,0%	15,0%	10,0%	5,0%	0,0%	0,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				0,79	0,51	0,38	0,30	0,27	0,24	0,23	0,22	0,22
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	35%	40%	45%	50%	50%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	25%	30%	35%	40%	40%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	35%	35%	35%	35%	35%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	25%	25%	25%	25%	25%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	35%	35%	30%	30%	30%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	25%	25%	20%	20%	20%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	622,27	2.560,19	2.715,63	3.168,24	3.168,24
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	317,48	1.371,53	1.408,11	1.689,73	1.689,73
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	32	133	141	165	165
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	17	71	73	88	88
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,09	0,09	0,08	0,08	0,08
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	57,8	218,0	220,7	245,3	245,3
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	21,1	83,4	81,8	93,4	93,4

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - LN002H											
Kolumbija						Lansiranje: Aug. 2006					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TABL 12.5MG/50 30	50	30	18,0	23,0	22,0	21,0	23,1	24,7	26,0	27,3	27,3	27,3
TABL 12.5MG/50 15	50	15	31,0	33,0	30,0	27,0	29,7	31,8	33,4	35,0	35,0	35,0
TABL FORT 25MG/100 30	100	30	0,0	0,0	4,0	10,0	11,0	11,8	12,4	13,0	13,0	13,0
TABL FORT 25MG/100 15	100	15	0,0	0,0	5,0	10,0	11,0	11,8	12,4	13,0	13,0	13,0
Skupaj (1.000 enot)			1.005	1.185	1.305	1.485	1.633,5	1.747,8	1.835,2	1.927,0	1.927,0	1.927,0
Rast trga (količnska)				17,9%	10,1%	13,8%	10,0%	7,0%	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			50	59	75	97	106	114	120	126	126	126
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			967,0	1.193,0	1.284,0	1.756,0	1.931,6	2.066,8	2.170,2	2.278,7	2.278,7	2.278,7
Rast trga (vrednostna)				23,4%	7,6%	36,8%	10,0%	7,0%	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				1,01	0,98	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	35%	40%	45%	50%	50%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	25%	30%	35%	40%	40%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	35%	35%	35%	35%	35%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	25%	25%	25%	25%	25%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	35%	35%	30%	30%	30%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	25%	25%	20%	20%	20%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	71,37	256,93	260,14	289,05	289,05
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	36,41	137,64	134,89	154,16	154,16
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	5	17	17	19	19
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	2	9	9	10	10
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,41	0,41	0,41	0,41	0,41
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	29,5	106,3	107,7	119,6	119,6
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	10,8	40,7	39,9	45,6	45,6

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - AS001											
CENTAM						Lansiranje: Aug. 2006					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
SUSP 457MG 50ML	570	1	0,0	7,0	21,0	25,0	28,8	31,6	34,8	36,5	38,4	40,3
SUSP 457MG 70ML	798	1	0,0	0,0	2,0	3,0	3,5	3,8	4,2	4,4	4,6	4,8
Skupaj (1.000 enot)			0	7	23	28	32,2	35,4	39,0	40,9	43,0	45,1
Rast trga (količnska)					228,6%	21,7%	15,0%	10,0%	10,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			-	4	14	17	19	21	23	24	26	27
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			4,0	63,0	203,0	232,0	266,8	293,5	322,8	339,0	355,9	373,7
Rast trga (vrednostna)				1475,0%	222,2%	14,3%	15,0%	10,0%	10,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				9,00	8,83	8,29	8,29	8,29	8,29	8,29	8,29	8,29
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	50%	60%	70%	70%	70%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	40%	50%	55%	60%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	60%	55%	50%	50%	50%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	50%	45%	40%	40%	40%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozov tržni delež - optimistično						0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%
Sandozov tržni delež - pesimistično						0%	0%	35%	35%	35%	35%	35%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	2,95	11,69	14,32	15,03	15,79
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	1,65	6,82	7,88	9,02	9,47
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	2	7	9	9	9
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	1	4	5	5	6
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	4,97	4,56	4,14	4,14	4,14
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	4,14	3,73	3,31	3,31	3,31
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	14,7	53,3	59,3	62,3	65,4
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	6,8	25,4	26,1	29,9	31,4

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - OS001											
CENTAM						Lansiranje: Jul. 2007					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
CAPS 20MG 14	20	14	127,0	140,0	144,0	137,0	116,5	104,8	99,6	94,6	89,9	85,4
CAPS 20MG 7	20	7	82,0	92,0	80,0	63,0	53,6	48,2	45,8	43,5	41,3	39,3
CAPS 20MG 28	20	28	5,0	8,0	9,0	13,0	11,1	9,9	9,4	9,0	8,5	8,1
CAPS 10MG 14	10	14	14,0	18,0	14,0	10,0	8,5	7,7	7,3	6,9	6,6	6,2
Skupaj (1.000 enot)			2.688	3.080	3.024	2.863	2.433,6	2.190,2	2.080,7	1.976,7	1.877,8	1.783,9
Rast trga (količnska)				14,6%	-1,8%	-5,3%	-15,0%	-10,0%	-5,0%	-5,0%	-5,0%	-5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			52	59	59	56	47	43	41	39	37	35
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			2.896,0	3.028,0	2.772,0	2.638,0	2.242,3	2.062,9	1.959,8	1.861,8	1.768,7	1.680,3
Rast trga (vrednostna)				4,6%	-8,5%	-4,8%	-15,0%	-8,0%	-5,0%	-5,0%	-5,0%	-5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				0,98	0,92	0,92	0,92	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	0	6	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	0%	50%	60%	70%	70%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	0%	40%	50%	55%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	0%	60%	55%	50%	50%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	0%	50%	45%	40%	40%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	0%	30%	30%	30%	30%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	0%	20%	20%	20%	20%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	0,00	156,05	355,80	394,34	374,62
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	0,00	83,23	197,67	206,56	214,07
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	-	3	7	8	7
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	-	2	4	4	4
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,00	0,57	0,52	0,47	0,47
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,00	0,47	0,42	0,38	0,38
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	0,0	88,2	184,3	185,7	176,4
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	0,0	39,2	83,8	77,8	80,7

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - AN003		
CENTAM		Lansiranje: Aug. 2006

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TABL 10MG 20	10	20	54,0	59,0	58,0	62,0	68,2	75,0	82,5	86,6	91,0	95,5
TABL 20MG 20	20	20	21,0	25,0	29,0	36,0	39,6	43,6	47,9	50,3	52,8	55,5
Skupaj (1.000 enot)			1.500	1.680	1.740	1.960	2.156,0	2.371,6	2.608,8	2.739,2	2.876,2	3.020,0
Rast trga (količnska)				12,0%	3,6%	12,6%	10,0%	10,0%	10,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			19	22	23	27	29	32	36	37	39	41
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			1.932,0	2.213,0	2.356,0	2.602,0	2.862,2	3.148,4	3.463,3	3.636,4	3.818,2	4.009,2
Rast trga (vrednostna)				14,5%	6,5%	10,4%	10,0%	10,0%	10,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				1,32	1,35	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	50%	60%	70%	70%	70%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	40%	50%	55%	60%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	40%	40%	35%	35%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	30%	30%	25%	25%	20%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	25%	25%	25%	25%	25%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	15%	15%	15%	15%	15%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	98,82	391,31	479,36	503,33	528,49
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	47,43	195,66	225,98	258,85	271,80
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	1	5	7	7	7
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	1	3	3	4	4
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,53	0,53	0,46	0,46	0,40
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,40	0,40	0,33	0,33	0,27
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	52,5	207,8	222,7	233,9	210,5
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	18,9	77,9	75,0	85,9	72,2

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

CENTAM		Napoved prodaje - LN001									
											Lansiranje: Maj 2006

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TABL 500MG 7	500	7	55,0	50,0	51,0	53,0	61,0	67,0	73,7	77,4	81,3	85,4
TABL 500MG 24	500	24	2,0	5,0	7,0	8,0	9,2	10,1	11,1	11,7	12,3	12,9
TABL 750MG 5	750	5	0,0	0,0	8,0	13,0	15,0	16,4	18,1	19,0	19,9	20,9
TABL 500MG 25	500	25	0,0	0,0	2,0	4,0	4,6	5,1	5,6	5,8	6,1	6,4
Skupaj (1.000 enot)			433	470	615	728	837,2	920,9	1.013,0	1.063,7	1.116,8	1.172,7
Rast trga (količnska)				8,5%	30,9%	18,4%	15,0%	10,0%	10,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			217	235	318	380	437	481	529	556	583	613
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			2.003,0	2.257,0	2.646,0	3.305,0	3.966,0	4.560,9	5.017,0	5.267,8	5.531,2	5.807,8
Rast trga (vrednostna)				12,7%	17,2%	24,9%	20,0%	15,0%	10,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				4,80	4,30	4,54	4,74	4,95	4,95	4,95	4,95	4,95
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	8	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	50%	60%	70%	70%	70%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	40%	50%	55%	60%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	40%	40%	35%	35%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	30%	30%	25%	25%	20%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	25%	25%	25%	25%	25%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	15%	15%	15%	15%	15%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	76,74	151,95	186,14	195,45	205,22
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	36,84	75,98	87,75	100,52	105,54
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	40	79	97	102	107
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	19	40	46	53	55
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	1,98	1,98	1,73	1,73	1,49
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	1,49	1,49	1,24	1,24	0,99
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	152,0	301,0	322,7	338,8	304,9
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	54,7	112,9	108,6	124,5	104,5

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

CENTAM		Napoved prodaje - LN002									
											Lansiranje: Aug. 2006

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TAB 50 MG	50	14	102,0	112,0	106,0	95,0	99,8	104,7	104,7	104,7	99,5	94,5
TAB 100 MG	100	15	0,0	0,0	8,0	16,0	16,8	17,6	17,6	17,6	16,8	15,9
Skupaj (1.000 enot)			1.428	1.568	1.604	1.570	1.648,5	1.730,9	1.730,9	1.730,9	1.644,4	1.562,2
Rast trga (količnska)				9,8%	2,3%	-2,1%	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%	-5,0%	-5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			71	78	86	91	95	100	100	100	95	90
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			1.420,0	1.488,0	1.494,0	1.491,0	1.565,6	1.643,8	1.643,8	1.643,8	1.561,6	1.483,6
Rast trga (vrednostna)				4,8%	0,4%	-0,2%	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%	-5,0%	-5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				0,95	0,93	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	50%	60%	70%	70%	70%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	40%	50%	55%	60%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	40%	40%	35%	35%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	30%	30%	25%	25%	20%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozov tržni delež - optimistično						0%	0%	25%	25%	25%	25%	25%
Sandozov tržni delež - pesimistično						0%	0%	15%	15%	15%	15%	15%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	72,12	259,64	302,91	287,77	273,38
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	34,62	129,82	142,80	147,99	140,59
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	4	15	17	17	16
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	2	7	8	9	8
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,38	0,38	0,33	0,33	0,28
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,28	0,28	0,24	0,24	0,19
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	27,4	98,6	100,7	95,7	77,9
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	9,9	37,0	33,9	35,1	26,7

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - LN002H											
CENTAM						Lansiranje: Aug. 2006					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TABL 50MG/12,5MG 15	50	15	45,0	58,0	59,0	55,0	63,3	69,6	76,5	80,4	84,4	84,4
TABL 100MG/25MG 14	100	14	2,0	8,0	17,0	33,0	38,0	41,7	45,9	48,2	50,6	50,6
TABL 50MG/12,5MG 20	50	20	6,0	11,0	12,0	11,0	12,7	13,9	15,3	16,1	16,9	16,9
TABL 50MG/12,5MG 14	50	14	0,0	3,0	4,0	8,0	9,2	10,1	11,1	11,7	12,3	12,3
Skupaj (1.000 enot)			823	1.244	1.419	1.619	1.861,9	2.048,0	2.252,8	2.365,5	2.483,8	2.483,8
Rast trga (količnska)				51,2%	14,1%	14,1%	15,0%	10,0%	10,0%	5,0%	5,0%	0,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			43	68	83	104	120	132	145	152	160	160
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			840,0	1.260,0	1.424,0	1.649,0	1.896,4	2.086,0	2.294,6	2.409,3	2.529,8	2.529,8
Rast trga (vrednostna)				50,0%	13,0%	15,8%	15,0%	10,0%	10,0%	5,0%	5,0%	0,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				1,01	1,00	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	50%	60%	70%	70%	70%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	40%	50%	55%	60%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	40%	40%	35%	35%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	30%	30%	25%	25%	20%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	25%	25%	25%	25%	25%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	15%	15%	15%	15%	15%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	85,33	337,93	413,96	434,66	434,66
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	40,96	168,96	195,15	223,54	223,54
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	5	22	27	28	28
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	3	11	13	14	14
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,41	0,41	0,36	0,36	0,31
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,31	0,31	0,25	0,25	0,20
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	34,8	137,7	147,6	154,9	132,8
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	12,5	51,6	49,7	56,9	45,5

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Ekvador		Napoved prodaje - AS001										
		Lansiranje: Aug. 2006										

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
SUSP 457MG 70ML	798	1	3,0	11,0	16,0	19,0	22,8	26,2	30,2	33,2	36,5	38,3
Skupaj (1.000 enot)			3	11	16	19	22,8	26,2	30,2	33,2	36,5	38,3
Rast trga (količnska)				266,7%	45,5%	18,8%	20,0%	15,0%	15,0%	10,0%	10,0%	5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			2	9	13	15	18	21	24	26	29	31
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			35,0	103,0	156,0	200,0	250,0	295,0	339,3	373,2	410,5	431,0
Rast trga (vrednostna)				194,3%	51,5%	28,2%	25,0%	18,0%	15,0%	10,0%	10,0%	5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				9,36	9,75	10,53	10,96	11,25	11,25	11,25	11,25	11,25
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	50%	60%	70%	70%	70%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	40%	50%	55%	60%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	40%	40%	35%	35%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	30%	30%	25%	25%	20%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	60%	60%	60%	60%	60%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	40%	40%	40%	40%	40%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	2,62	10,86	13,93	15,32	16,09
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	1,40	6,03	7,30	8,76	9,19
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	2	9	11	12	13
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	1	5	6	7	7
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	4,50	4,50	3,94	3,94	3,38
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	3,38	3,38	2,81	2,81	2,25
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	11,8	48,9	54,9	60,3	54,3
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	4,7	20,4	20,5	24,6	20,7

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - AN003		
Ekvador	Lansiranje: Aug. 2006	

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TABL 20MG 30	20	30	0,0	0,0	5,0	11,0	14,3	17,2	20,6	22,7	24,9	26,2
TABL 10MG 30	10	30	0,0	2,0	10,0	16,0	20,8	25,0	30,0	32,9	36,2	38,1
TABL 20MG 10	20	10	23,0	37,0	35,0	49,0	63,7	76,4	91,7	100,9	111,0	116,5
TABL 10MG 10	10	10	66,0	68,0	56,0	67,0	87,1	104,5	125,4	138,0	151,8	159,4
TABL 20MG 15	20	15	0,0	6,0	8,0	6,0	7,8	9,4	11,2	12,4	13,6	14,3
TABL 10MG 15	10	15	0,0	8,0	15,0	9,0	11,7	14,0	16,8	18,5	20,4	21,4
Skupaj (1.000 enot)			890	1.320	1.705	2.195	2.853,5	3.424,2	4.109,0	4.519,9	4.971,9	5.220,5
Rast trga (količnska)				48,3%	29,2%	28,7%	30,0%	20,0%	20,0%	10,0%	10,0%	5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			11	18	23	31	40	48	58	64	70	74
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			906,0	1.370,0	1.813,0	2.348,0	3.052,4	3.662,9	4.395,5	4.835,0	5.318,5	5.584,4
Rast trga (vrednostna)				51,2%	32,3%	29,5%	30,0%	20,0%	20,0%	10,0%	10,0%	5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				1,04	1,06	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07	1,07
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	50%	60%	70%	70%	70%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	40%	50%	55%	60%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	40%	40%	35%	35%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	30%	30%	25%	25%	20%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	25%	25%	25%	25%	25%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	15%	15%	15%	15%	15%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	142,68	616,36	790,99	870,09	913,59
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	68,48	308,18	372,90	447,47	469,85
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	2	9	11	12	13
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	1	4	5	6	7
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,43	0,43	0,37	0,37	0,32
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,32	0,32	0,27	0,27	0,21
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	61,0	263,7	296,1	325,8	293,2
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	22,0	98,9	99,7	119,7	100,5

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - LN002	
Ekvador	Lansiranje: Aug. 2006

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TAB 50 MG 30	50	30	21,0	25,0	30,0	45,0	56,3	67,5	77,6	85,4	89,7	94,1
TAB 50 MG 14	50	14	38,0	57,0	72,0	82,0	102,5	123,0	141,5	155,6	163,4	171,5
TAB 100 MG 30	100	30	0,0	2,0	6,0	8,0	10,0	12,0	13,8	15,2	15,9	16,7
TAB 100 MG 20	100	20	0,0	0,0	3,0	6,0	7,5	9,0	10,4	11,4	12,0	12,6
Skupaj (1.000 enot)			1.162	1.608	2.148	2.858	3.572,5	4.287,0	4.930,1	5.423,1	5.694,2	5.978,9
Rast trga (količnska)				38,4%	33,6%	33,1%	25,0%	20,0%	15,0%	10,0%	5,0%	5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			58	83	119	161	201	241	278	305	321	337
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			592,0	894,0	1.180,0	1.409,0	1.690,8	1.944,4	2.177,8	2.395,5	2.515,3	2.641,1
Rast trga (vrednostna)				51,0%	32,0%	19,4%	20,0%	15,0%	12,0%	10,0%	5,0%	5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				0,56	0,55	0,49	0,47	0,45	0,44	0,44	0,44	0,44
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	50%	60%	70%	70%	70%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	40%	50%	55%	60%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	40%	40%	35%	35%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	30%	30%	25%	25%	20%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	25%	25%	25%	25%	25%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	15%	15%	15%	15%	15%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	178,63	739,51	949,03	996,49	1.046,31
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	85,74	369,75	447,40	512,48	538,10
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	10	42	53	56	59
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	5	21	25	29	30
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,18	0,18	0,15	0,15	0,13
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,14	0,13	0,11	0,11	0,09
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	32,4	130,7	146,7	154,1	138,7
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	11,7	49,0	49,4	56,6	47,5

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - LN002H											
Ekvador						Lansiranje: Aug. 2006					

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TABL 50MG/12,5MG 20	50	20	0,0	5,0	23,0	35,0	52,5	68,3	81,9	90,1	99,1	104,1
TABL 100MG/25MG 20	100	30	2,0	11,0	18,0	24,0	36,0	46,8	56,2	61,8	68,0	71,4
TABL 100MG/25MG 30	100	20	0,0	0,0	4,0	10,0						
TABL 50MG/12,5MG 30	50	30	0,0	1,0	4,0	19,0						
TABL 50MG/12,5MG 14	50	14	0,0	0,0	3,0	4,0	6,0	7,8	9,4	10,3	11,3	11,9
Skupaj (1.000 enot)			60	460	1.242	2.246	2.214,0	2.878,2	3.453,8	3.799,2	4.179,1	4.388,1
Rast trga (količnska)				666,7%	170,0%	80,8%	50,0%	30,0%	20,0%	10,0%	10,0%	5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			6	40	93	158	165	214	257	283	311	326
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			281,0	625,0	1.013,0	1.419,0	1.844,7	2.213,6	2.545,7	2.800,3	3.080,3	3.234,3
Rast trga (vrednostna)				122,4%	62,1%	40,1%	30,0%	20,0%	15,0%	10,0%	10,0%	5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				1,36	0,82	0,63	0,83	0,77	0,74	0,74	0,74	0,74
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	50%	60%	70%	70%	70%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	40%	50%	55%	60%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	40%	40%	35%	35%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	30%	30%	25%	25%	20%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	25%	25%	25%	25%	25%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	15%	15%	15%	15%	15%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	119,93	518,08	664,86	731,35	767,92
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	57,56	259,04	313,44	376,12	394,93
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	9	39	49	54	57
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	4	19	23	28	29
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,31	0,29	0,26	0,26	0,22
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,23	0,22	0,18	0,18	0,15
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	36,9	152,7	171,5	188,7	169,8
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	13,3	57,3	57,8	69,3	58,2

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - AS001	
Venezuela	Lansiranje: Aug. 2006

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
SUSP 457MG 50ML	570	1	84,0	96,0	142,0	152,0	167,2	183,9	202,3	212,4	223,0	234,2
Skupaj (1.000 enot)			84	96	142	152	167,2	183,9	202,3	212,4	223,0	234,2
Rast trga (količnska)				14,3%	47,9%	7,0%	10,0%	10,0%	10,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			48	55	81	87	95	105	115	121	127	133
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			797,0	821,0	1.299,0	1.590,0	1.749,0	1.923,9	2.116,3	2.222,1	2.333,2	2.449,9
Rast trga (vrednostna)				3,0%	58,2%	22,4%	10,0%	10,0%	10,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				8,55	9,15	10,46	10,46	10,46	10,46	10,46	10,46	10,46
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	50%	60%	70%	70%	70%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	40%	50%	55%	60%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	40%	40%	35%	35%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	30%	30%	25%	25%	20%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	60%	60%	60%	60%	60%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	40%	40%	40%	40%	40%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	18,39	72,83	89,22	93,68	98,36
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	9,81	40,46	46,73	53,53	56,21
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	10	42	51	53	56
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	6	23	27	31	32
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	4,18	4,18	3,66	3,66	3,14
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	3,14	3,14	2,62	2,62	2,09
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	77,0	304,7	326,6	343,0	308,7
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	30,8	127,0	122,2	140,0	117,6

Enota: tableta, kapsula, viala, suspenzija

Napoved prodaje - AN003		
Venezuela	Lansiranje: Aug. 2006	

			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trg in napoved (v 1.000 kosih pakiranja)	Jakost	Pakiranje										
TABL 20MG 14	20	14	0,0	134,0	279,0	340,0	374,0	411,4	432,0	453,6	453,6	453,6
TABL 10MG 14	10	14	4,0	332,0	266,0	208,0	228,8	251,7	264,3	277,5	277,5	277,5
TABL 20MG 10	20	10	246,0	179,0	29,0	199,0	218,9	240,8	252,8	265,5	265,5	265,5
TABL 10MG 10	10	10	472,0	38,0	73,0	185,0	203,5	223,9	235,0	246,8	246,8	246,8
Skupaj (1.000 enot)			7.236	8.694	8.650	11.512	12.663,2	13.929,5	14.626,0	15.357,3	15.357,3	15.357,3
Rast trga (količnska)				20,1%	-0,5%	33,1%	10,0%	10,0%	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%
Trg in napoved (kg surovine)												
kg			97	124	128	183	201	221	232	244	244	244
Trg in napoved (1.000 USD)												
Skupaj (1.000 USD)			11.831,0	10.676,0	8.454,0	10.757,0	11.832,7	13.016,0	13.666,8	14.350,1	14.350,1	14.350,1
Rast trga (vrednostna)				-9,8%	-20,8%	27,2%	10,0%	10,0%	5,0%	5,0%	0,0%	0,0%
Inovatorjeva cena												
Cena v USD na enoto				1,23	0,98	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93
Predpostavke												
Mesecev na trgu						0	0	4	12	12	12	12
Generična penetracija - optimistično						0%	0%	50%	60%	70%	70%	70%
Generična penetracija - pesimistično						0%	0%	40%	50%	55%	60%	60%
Generična cena kot delež inovatorjeve - optimistično						0%	0%	40%	40%	35%	35%	30%
Generična cena kot delež inovatorjeve - pesimistično						0%	0%	30%	30%	25%	25%	20%
Sandoz deleži in prodaja (kol.)												
Sandozev tržni delež - optimistično						0%	0%	25%	25%	25%	25%	25%
Sandozev tržni delež - pesimistično						0%	0%	15%	15%	15%	15%	15%
Prodaja enot (1.000) - optimistično						0,00	0,00	580,40	2.193,90	2.687,53	2.687,53	2.687,53
Prodaja enot (1.000) - pesimistično						0,00	0,00	278,59	1.096,95	1.266,98	1.382,16	1.382,16
Prodaja kg surovine - optimistično						-	-	9	35	43	43	43
Prodaja kg surovine - pesimistično						-	-	4	17	20	22	22
Sandoz cene in prodaja (USD)												
Sandoz cena - USD/enoto - optimistično						0,00	0,00	0,37	0,37	0,33	0,33	0,28
Sandoz cena - USD/enoto - pesimistično						0,00	0,00	0,28	0,28	0,23	0,23	0,19
Sandoz prodaja (1.000 USD) - optimistično						0,0	0,0	216,9	820,0	878,9	878,9	753,4
Sandoz prodaja (1.000 USD) - pesimistično						0,0	0,0	78,1	307,5	296,0	322,9	258,3