

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PRIVLAČNOSTI FARMACEVTSKE PANOGE NA  
TRGIH SREDNJE AZIJE**

**Ljubljana, september 2008**

**JANVIT BAJT**

## **IZJAVA**

Študent Janvit Bajt izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 08.09.2008

Podpis: Janvit Bajt

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 SVETOVNA PANOGA FARMACEVTSKIH PROIZVODOV IN TRG SREDNJE AZIJE</b> .....	<b>2</b>
1.1 ZNAČILNOSTI SVETOVNE FARMACEVTSKE PANOGE.....	2
1.1.1 <i>Svetovna prodaja in cenovna politika</i> .....	4
1.2 ORIGINATORJI V PRIMERJAVI Z GENERIKI.....	5
1.3 GEOGRAFSKO PODROČJE SREDNJE AZIJE.....	6
1.3.1 <i>Srednja Azija - enotni trg</i> .....	7
1.3.2 <i>Specifičnost posameznih držav</i> .....	8
<b>2 PORTERJEV MODEL PRIVLAČNOSTI PANOGE</b> .....	<b>9</b>
2.1 RIVALSTVO MED OBSTOJEČIMI KONKURENTI.....	10
2.2 NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV.....	12
2.3 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV.....	13
2.4 POGAJALSKA MOČ KUPCEV.....	13
2.5 NEVARNOST NASTOPA SUBSTITUTOV.....	14
2.6 ZAKONODAJNI IN POLITIČNI VPLIV.....	14
<b>3 ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE GENERIČNIH FARMACEVTSKIH PROIZVODOV V SREDNJI AZIJI</b> .....	<b>15</b>
3.1 RIVALSTVO MED OBSTOJEČIMI KONKURENTI.....	15
3.1.1 <i>Intenzivnost rivalstva</i> .....	16
3.1.2 <i>Cenovna konkurenca</i> .....	18
3.1.3 <i>Ocena rivalstva med obstoječimi konkurenti</i> .....	20
3.2 NEVARNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV.....	21
3.2.1 <i>Določljivke nevarnosti vstopa</i> .....	21
3.2.2 <i>Ocena nevarnosti vstopa novih konkurentov</i> .....	24
3.3 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV.....	25
3.3.1 <i>Določljivke pogajalske moči prevoznikov</i> .....	25
3.3.2 <i>Ocena pogajalske moči dobaviteljev</i> .....	27
3.4 POGAJALSKA MOČ KUPCEV.....	27
3.4.1 <i>Določljivke pogajalske moči kupcev</i> .....	28
3.4.2 <i>Ocena pogajalske moči kupcev</i> .....	30
3.5 NEVARNOST POJAVLJANJA SUBSTITUTOV.....	31
3.6 ZAKONODAJNI IN POLITIČNI VPLIV.....	31
3.7 SKUPNA OCENA PRIVLAČNOSTI FARMACEVTSKE PANOGE V SREDNJI AZIJI.....	33
3.7.1 <i>Skupna ocena privlačnosti farmacevtske panoge na trgih Srednje Azije</i> .....	33
<b>SKLEP</b> .....	<b>35</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>37</b>

## **KAZALO TABEL:**

Tabela 1: Letne stopnje rasti prodaje v procentih na svetovnem farmacevtskem trgu med letoma 2000-2007.....	3
Tabela 2: Prodaja zdravil leta 2007 v svetu po regijah in njena letna rast.....	4
Tabela 3: BDP na prebivalca v letu 2006 in njegova letna rast v državah Srednje Azije.....	8
Tabela 4: Vodilnih 10 farmacevtskih podjetij na področju Kazahstana, njihova prodaja in njihov tržni delež za leti 2006 in 2007.....	16
Tabela 5: Kvalitativna ocena privlačnosti panoge farmacevtskih proizvodov za tekoče leto in prihodnje obdobje glede na rivalstvo med obstoječimi konkurenti.....	20
Tabela 6: Kvalitativna ocena privlačnosti panoge farmacevtskih proizvodov za tekoče leto in prihodnje obdobje glede na nevarnost vstopa novih konkurentov.....	24
Tabela 7: Kvalitativna ocena privlačnosti panoge farmacevtskih proizvodov za tekoče leto in prihodnje obdobje glede na pogajalsko moč prevoznikov za Srednjo Azijo.....	27
Tabela 8: Vodilnih 10 farmacevtskih distributerjev na področju Kazahstana, njihova prodaja ter njihov tržni delež za leti 2006 in 2007.....	29
Tabela 9: Kvalitativna ocena privlačnosti panoge farmacevtskih proizvodov za tekoče leto in prihodnje obdobje glede na pogajalsko moč kupcev.....	31
Tabela 10: Indeks korupcije držav Srednje Azije.....	32
Tabela 11: Skupna ocena privlačnosti farmacevtske panoge na trgih Srednje Azije.....	34

## **KAZALO SLIK:**

Slika 1: Zemljevid Srednje Azije.....	7
Slika 2: Število prebivalstva v državah Srednje Azije (v mio.).....	7
Slika 3: Porterjev model privlačnosti panoge.....	10
Slika 4: Velikost trga farmacevtske panoge v Kazahstanu po tekočih cenah za obdobje 2003-2007 v milijonih USD.....	17
Slika 5: mreža farmacevtskih podjetij v Srednji Aziji, od največjih distributerjev do zadnjih potrošnikov.....	28

## Uvod

V diplomskem delu bom ocenil privlačnost panoge farmacevtskih proizvodov na trgih Srednje Azije. Privlačnost panoge igra ključno vlogo pri tem, koliko podjetij bo v panogo vstopilo in koliko jih bo prisiljenih iz nje izstopiti. Bolj kot je panoga privlačna, več dobičkonosnosti se od nje pričakuje. Na podlagi analize privlačnosti panoge se podjetja odločajo, kakšne ukrepe bodo sprejela, da bodo lahko izrabila dane priložnosti in se izognila nevarnostim. Lahko rečemo, da je to eden izmed korakov v procesu priprave strateških planov. Pri svoji analizi se bom naslonil na Porterjev model petih silnic, ki predstavlja zelo primerno teoretično podlago za statično ocenjevanje privlačnosti panoge. Silnice, ki spadajo v model, so: rivalstvo med obstoječimi konkurenti, nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev ter nevarnost nastopa substitutov. Vsaka silnica vsebuje svoje določljivke, ki silnici dajejo njeno smer in moč. Tiste silnice, ki so ugodne za obstoječa podjetja v panogi, delujejo v povsem obratnem sorazmerju za tista podjetja, ki želijo vstopiti v panogo. V svojem diplomskem delu bom ocenil privlačnost panoge za podjetja, ki so že ustaljena v panogi in delujejo na trgih Srednje Azije.

Namen diplomskega dela je analizirati privlačnost farmacevtske panoge na določenem geografskem področju. Takšna analiza lahko služi kot pomoč pri strateških odločitvah domačih in tujih farmacevtskih podjetij, ki poslujejo oziroma želijo poslovati v Srednji Aziji. Nekatere lastnosti farmacevtske panoge niso geografsko pogojene in veljajo za vse svetovne trge.

Cilj tega diplomskega dela je podati sliko trenutnega stanja svetovne farmacevtske panoge in nato analizirati njeno privlačnost na trgih Srednje Azije.

Glavna omejitev pri izdelavi diplomskega dela je bilo pomanjkanje statističnih podatkov in strokovnih analiz. Vseh pet držav v obravnavanem geografskem področju spada v tretji del sveta in koristne informacije so veliko bolj omejene kot na področju Evropske unije. Diplomsko nalogo sem izdelal brez neposredne povezave z večjim farmacevtskim podjetjem, kar pomeni, da nisem imel dostopa do plačljivih podatkov in analiz svetovnih svetovalnih in raziskovalnih podjetij, kot so IMS in Euromonitor. Analizo sem naslonil predvsem na lastne izkušnje, na pogovor z Benjaminom Bajtom (nekdanji direktor predstavništva za Krko v Srednji Aziji) in Sergejem Jurjevičem (lastnik mreže lekarn na področju Kazahstana).

Ker sem veliko let svojega življenja preživel v Kazahstanu, sem že od samega začetka vedel, da bo moja diplomska naloga nekako povezana s to oddaljeno regijo. Z mentorjem sva hitro postavila temelje za analizo, ki je prva tovrstna analiza na naši fakulteti za obravnavano področje. Sledilo je prebiranje literature in kmalu sem imel načrtano pot svojega dela in napisano dispozicijo. Ko sem pisal o farmacevtski panogi, geografskem področju in

predstavljal Porterjev model, sem se sprti pogovarjal z Benjaminom Bajtom in Sergejem Jurjevičem, ki sta mi oba podala koristne informacije v zvezi z farmacevtskim trgom v Srednji Aziji. Vse te zbrane informacije in svoje lastne izkušnje sem na koncu strnil v zadnje poglavje in tako zaključil analizo.

Na začetku diplomskega dela bom predstavil svetovno farmacevtsko panogo in opredelil razliko med generičnim ter originatorskim farmacevtskim podjetjem. Pozneje bom opisal lastnosti Srednje Azije in naštel razloge, zakaj sem se odločil za takšno geografsko omejitev. Drugo poglavje je povsem teoretično in predstavlja Porterjev model petih silnic. V zadnjem poglavju pa bom združil teorijo in prakso in tako ocenil privlačnost farmacevtske panoge na trgih Srednje Azije.

# **1. SVETOVNA PANOGA FARMACEVTSKIH PROIZVODOV IN TRG SREDNJE AZIJE**

## **1.1 *Značilnosti svetovne farmacevtske panoge***

Zgodovinsko gledano je bila farmacevtska panoga izjemno rastoča in dobičkonosna, hkrati pa je ustvarjala veliko dodano vrednost. V osemdesetih letih je rasla kar z dvomestno številko (Vrhovnik, 2005, str. 9). Ogromna vlaganja v R&R so skoraj vedno obrodila bogate donose. A vsaka pravljica se enkrat konča, tako se je tudi farmacevtska, in v novem tisočletju so se stvari obrnile na glavo. Tržna vrednost 15 največjih farmacevtskih podjetij se je med letoma 2000 in 2008 zmanjšala za približno 850 milijard dolarjev (Garnier, 2008, str. 69). Vlaganja so še vedno rasla, medtem ko prodaja temu ni več mogla slediti. Upadle so vrednosti delnic dveh najmočnejših proizvajalcev Merck in Pfizer. Predvsem so na udaru podjetja, ki razvijajo in proizvajajo originalna zdravila, medtem ko mnogo generikov kar dobro uspeva. Obstajata dve ključni razlagi, zakaj se je situacija tako močno zasukala in zakaj je prihodnost vse prej kot gotova:

- Podjetja ne dosegajo več tako visokih prodajnih cen zaradi sproščujoče politike do generičnih zdravil. Ko določene substance preidejo iz patentne rabe, ne prinašajo več toliko dobička. V zadnjih letih se je sprostilo kar nekaj patentov pomembnejših substanc in generiki so agresivno prodrli na trg.
- Učinkovitost procesa R&R se je močno zmanjšala in odkritih je vse manj novih molekul. V tradicionalnem modelu so se iznašla nova zdravila, nato so jih podjetja razvila, patentirala in lansirala na trg. V nekaj letih se je celotna investicija povrnila in »pošastna« vlaganja v R&R so se nadaljevala. Večja farmacevtska podjetja preprosto več ne iznajdejo dovolj novih substanc, da bi z danim modelom lahko preživela na dolgi rok.

V tabeli 1 lahko vidimo, kako prodaja na farmacevtskem trgu še vedno raste, vendar je ta rast iz leta v leto manjša. Če ne bo prišlo do večjih sprememb na trgu oziroma v modelu farmacevtske industrije, se bo prodaja kmalu povsem umirila. Generiki so uspešno preplavili trg in s tem tudi močno zmanjšali dobičke ter rast prodaje na globalni ravni. Lahko rečemo, da je farmacevtska panoga prešla v zrelo fazo svojega življenjskega cikla. Iznajdenih je vedno manj novih molekul in konkurenca se širi iz oddelkov R&R na druga področja.

Tabela 1: Letne stopnje rasti prodaje v procentih na svetovnem farmacevtskem trgu med letoma 2000-2007

<i>Kazalnik</i>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Letna rast svetovnega trga</b>	11,5	11,8	9,5	10,3	8,0	7,3	7,1	6,4

*Vir: Global Sales (IMS Health Review), 2008.*

Stroški razvoja in raziskav naraščajo zaradi vedno višjih zakonskih zahtev na področju ekologije, registracije zdravil, kontrole kakovosti itd. Da nadaljujemo; vedno več je konkurentov, življenjski cikli zdravil se krajšajo, pritiski na cene zdravil se večajo, zdravstveni sistemi se reformirajo in veliko farmacevtskih podjetij ne ve več, kako naprej (Vrhovnik, 2005, str. 9). Veliko se je govorilo o tem, da bi gigantska farmacevtska podjetja razpadla na manjše dele in tako dvignila produktivnost. Na drugi strani pa narava farmacevtske industrije ne dopušča preživetja manjših podjetij. Tako Jean-Pierre Garnier, generalni direktor podjetja GlaxoSmithKline v svojem članku (Garnier, 2008, str. 70) predlaga, da bi se oddelki R&R razdelili na manjše, osredotočene in specializirane enote, kjer bi se razvijala strast za popolnost, močna inovacijska kultura in ciljna naravnost. Guček Zakošek (2005, str. 3) v svojem magistrskem delu navaja nekaj ključnih področij, ki bi jih farmacevtski sektor moral razviti za reševanje nastalih težav in izzivov:

- menedžment tveganj in izhajanja iz globalnih regulativ in zakonov;
- vodenje in prevzemanje odgovornosti na korporacijski ravni;
- aktivno delovanje na področju cenovne politike in intelektualne lastnine;
- veliko prizadevanja za inovacije na ravni izdelkov, indikacij, strateških povezav med podjetji;
- večji poudarek na trženju v farmacevtskih podjetjih.

Tradicionalno je bil poslovni model zasnovan tako, da so se izdelki potiskali od farmacevtskih podjetij do zdravnikov in farmacevtov z uporabo prodajnega osebja na terenu oziroma tako imenovanih strokovnih sodelavcev (Vrhovnik, 2005, str. 9). Ti so obiskovali bolnišnice in lekarne ter tako tržili svoja zdravila. Skozi leta so podjetja povečevala število svojih strokovnih sodelavcev, medtem ko so ti obiskovali enako število farmacevtov in zdravnikov, in njihova učinkovitost je močno upadla. V modernem modelu se osredotočenost usmerja na potrošnika oziroma bolnika, ki ve veliko več o svojem zdravju in se zanj zanima veliko bolj kot včasih. Danes lahko preprosto vtipkamo podatke o svojih simptomih v internetni brskalnik in v nekaj sekundah si že lahko postavimo diagnozo, hkrati pa si preberemo o

zdravil in načinu zdravljenja. Tako bolniki vse bolj vplivajo na predpisovalne navade svojih zdravnikov. Farmacevtska panoga mora stopiti korak nazaj in zajeti celotno sliko. Natančno bo morala spremljati interese in obnašanje bolnikov, zdravnikov, lekarn, farmacevtov, kakor tudi večjih distributerjev in bolnišnic.

### 1.1.1 Svetovna prodaja in cenovna politika

Na globalni ravni pripada 77 % vrednosti farmacevtskega trga Severni Ameriki in Evropi. V prejšnjih nekaj desetletjih je najbolj rasla farmacevtska panoga v Združenih državah, a se je njena rast zadnja leta močno umirila. Daleč največja rast se trenutno beleži na azijskih trgih, kjer je skritega tudi največ potenciala. Tabela 2 nam prikazuje prodajo, razdeljeno po globalnih regijah, in njeno letno rast.

Tabela 2: Prodaja zdravil leta 2007 v svetu po regijah in njena letna rast

Regija	Prodaja (v mrd. USD)	Delež svetovne prodaje (v %)	Letna rast v letu 2007 (v %)
Severna Amerika	304,5	45,9	4,2
Evropa	206,2	31,1	6,7
Azija, Afrika in Avstralija	62,2	9,4	13,1
Japonska	58,5	8,8	4,2
Latinska Amerika	32,0	4,8	12,0
<b>Svet Skupaj</b>	<b>663,5</b>	<b>100</b>	<b>6,1</b>

Vir: Global Sales (IMS Health review), 2008.

Cene zdravil se v različnih državah in regijah močno razlikujejo med seboj. V Združenih državah so cene zdravil daleč najvišje, hkrati pa država najmanj posega v cenovno politiko. V Evropi je veliko več poudarka na socialnem vidiku v zdravstvu in so cene zdravil dosti nižje kot v ZDA. To tudi pomeni, da imajo podjetja veliko manj vpliva na cenovno politiko. Evropa se giblje po smernicah, ki združujejo optimalno zdravljenje in primerno ceno zdravila. Bolniki pa postajajo vse bolj izobraženi in zahtevni ter želijo le najboljše zdravljenje, ki je praviloma dražje. Tako se tudi v Evropi počasi sprošča regulirana cenovna politika. Relativno svobodna tržna ekonomija v ZDA omogoča izredno močno farmacevtsko panogo, ki je izjemno inovativna. V ZDA se razvije in lansira na trg skoraj polovica ključnih novih zdravil. Približno 18 % vrednosti prodaje zdravil se vложи nazaj v raziskave in razvoj, kar pomeni, da je farmacevtska panoga ena najbolj tehnološko intenzivnih (Kolassa, 2003).



## 1.2 *Originatorji v primerjavi z generiki*

Pozneje bomo ugotovili, da prebivalstvo Srednje Azije močno diferencira originatorske od generičnih proizvodov, zato si pogledajmo, v čem se razlikujejo. Ko govorimo o originatorjih, imamo v mislih podjetja, ki večino molekul za zdravljenje določenih bolezni odkrijejo sama, jih razvijejo v ustrezno farmacevtsko obliko, zaščitijo s patenti in jo kot edini proizvajalec začnejo prodajati na trgu. Cena se postavi zelo visoko, ker podjetje nima nobene neposredne konkurence in se lahko obnaša kot popoln monopolist. Šestdeseta in sedemdeseta leta so bila izjemno uspešna za farmacevtsko panogo in na trgu so prevladovala originatorska podjetja. V osemdesetih letih so se sprostili patenti nekaj ključnih substanc in na trgu so se začela pojavljati generična zdravila. **Generično zdravilo** je tisto farmacevtsko zdravilo, ki nima več patentne zaščite in ga tako lahko izdelujejo vsa preostala farmacevtska podjetja (t. i. generiki). Dolgo časa je veljalo, da so generična zdravila manj kakovostna, na kar so tudi opozarjali originatorji. Farmacevtska podjetja so se hitro prilagodila zvišanim standardom varnosti, kakovosti in učinkovitosti, ki veljajo za vse proizvajalce zdravil. Generična zdravila so bila včasih cenejša za največ 20 %, ko so prispela na trg, medtem ko so danes cene generičnih zdravil nižje za 15 do 75 % (Vrhovnik, 2005, str. 25).

Originatorska zdravila imajo zelo visoko donosnost, po drugi strani pa je vloženih ogromno sredstev v njihov razvoj. Sredstva se namenjajo za raziskave in odkritje nove molekule, razvoj in testiranje zdravila, patentno zaščito, ustvarjanje nove blagovne znamke ter distribucijske mreže. Vse te vstopne ovire so premagane s strani originatorja, medtem ko za generike ne ostane več veliko dela. Vse kaže na to, da je prihodnost izjemno naklonjena generičnim podjetjem, saj se povečuje povpraševanje, patenti se iztekajo in registracije se pospešujejo. Ko se iztečejo patenti določene molekule, jo prevzamejo generiki in začne se povsem nova bitka, ki temelji predvsem na cenovni konkurenci. Hiter prodor na trg s pravnimi preparati je ključ do uspeha generičnih podjetij. To pomeni, da morajo biti fleksibilni, konkurenčni in hitro odzivni na ponujene priložnosti.

Glede na ocene organizacije IMS (IMS Health Review, Generics, 2008), obvladujejo generična podjetja približno 12 odstotkov globalnega farmacevtskega trga in so močno v porastu. Stroški zdravstvene oskrbe se povečujejo in generiki postajajo ključni akterji pri oskrbi prebivalstva s cenejšimi, a nič manj učinkovitimi zdravili. V letu 2008 se bo sprostilo za 12 milijard evrov prodaje svetovno uspešnih zdravil v Franciji, Nemčiji ter Veliki Britaniji, kar bo še bolj pospešilo rast tržnega deleža generikov. Veliko originatorjev je preprosto kupilo ključne generike, ki so prodajali njihova zdravila, in so si na ta način vsaj kratkoročno zagotovili nekaj dobička.

Ocene tržnega deleža generikov so zelo subjektivne in se razlikujejo od organizacije do organizacije, saj obstajajo različne teorije, katera podjetja uvrstiti v generično farmacevtsko panogo. Veliko podjetij razvija nove molekule, hkrati pa tudi prodaja generična zdravila, ki

jih niso razvili sami. Dostikrat se kapitalsko povežejo originatorji in generiki, kar jim omogoča, da so organizacijsko popolnoma razdeljeni, hkrati pa uživajo prednosti strateške povezave, večji tržni delež in zmanjšanje tveganja. Kot primer lahko izpostavimo podjetja Novartis in Schering-Plough, ki tekmujeta na generičnem trgu prek svojih hčerinskih podjetij Sandoz in Warwick (Oshri, 2007, str. 6).

Generična podjetja se lahko odločijo, kako bodo prodajala svoja zdravila. Najosnovnejši pristop je, da jih prodajajo pod nezaščiteno imenom molekule in zraven dodajo še ime proizvajalca. Lahko uporabijo povsem svoje pakiranje in se tako ločijo od drugih proizvajalcev enakega zdravila. Naslednji korak so »brand« generična zdravila, kjer podjetja uporabijo svojo blagovno znamko in tako ustvarijo lojalnost zdravnikov in pacientov. Vedno več je primerov, kjer se novo ime zdravila izbere zato, ker želi proizvajalec poudariti neko lastnost oziroma izboljšavo, kot je na primer nova oblika sproščanja molekule (Vrhovnik, 2005, str. 26). V Ameriki se proda 9,8 odstotka generičnih zdravil brez blagovne znamke in 9,6 odstotka generičnih zdravil z blagovno znamko (Danzon, 2005, str. 226).

### **1.3 Geografsko področje Srednje Azije**

V naši analizi privlačnosti farmacevtske panoge se bomo omejili na področje Srednje Azije. V to regijo bomo vključili države Kazahstan, Uzbekistan, Tadžikistan, Turkmenistan in Kirgizijo. Kazahstan je daleč največja država izmed naštetih in s svojimi 2,717,300 kvadratnimi kilometri kar 133-krat preseže velikost Slovenije. Uzbekistan ima največje število prebivalcev, ki se približuje tridesetim milijonom. Populacija celotne regije beleži zmerno rast in trenutno znaša okoli 60 milijonov ljudi. Na primer, v letu 2007 je bila stopnja rasti prebivalstva v Kazahstanu 1,08-odstotna (Bureau of Central and South Asian Affairs, 2008).

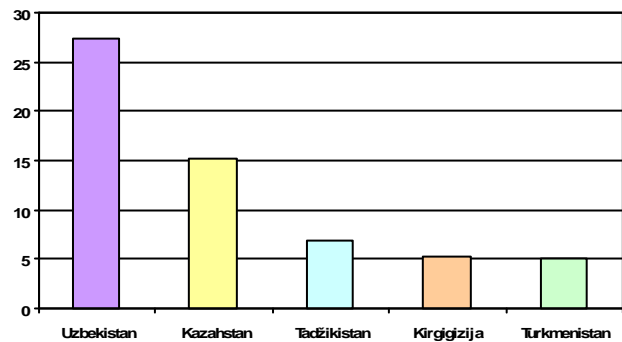
Kazahstan, ki ga takoj opazimo na Sliki 1 na strani 7, bo prednostna država za našo analizo, saj je ekonomsko tudi daleč najbolj razvita in veliko farmacevtskih podjetji prav tam začne svoj prodor na srednjeazijski trg. Kot vidimo na Sliki 2 na strani 7, ima Kazahstan dosti manj prebivalcev kot Uzbekistan, vendar je njihov bruto domači proizvod toliko večji, da se ga šteje za najpomembnejši trg v Srednji Aziji. Farmacevtska podjetja po navadi odprejo svoja predstavništva v največjem mestu Kazahstana, Alma Ati. Mesto ima skoraj dva milijona prebivalcev in se nahaja na jugu države, kar pomeni, da je zgrajeno relativno blizu preostalih držav v regiji. Že sam kazahstanski trg je po navadi tako velik zalogaj za nova podjetja, da se ne ozirajo dosti prek njegovih meja. Šele ko podjetja dosežejo zeleno prodajo in ugodni tržni delež, začnejo prodirati v južnejše države, kjer se skrivajo še neomejene možnosti. V Alma Ati sta dolga leta nazaj svoji predstavništvi odprla tudi slovenska farmacevta Krka in Lek, ki danes nastopata kot zelo uspešna konkurenta v vsej Srednji Aziji.

Slika 1: Zemljevid Srednje Azije



Vir: Central Asia & ICT, 2008.

Slika 2: Število prebivalstva v državah Srednje Azije (v mio.)



Vir: Wikipedia, 2008.

### 1.3.1 Srednja Azija - enotni trg

V tem poglavju bomo razložili, kaj povezuje države Srednje Azije v neko ekonomsko celoto in kakšne so njihove skupne značilnosti. Torej razlogi, zakaj se Kazahstan, Uzbekistan, Tadžikistan, Turkmenistan in Kirgizija obravnavajo kot skupna geografska regija in hkrati kot nek skupen trg, so:

- Države so **geografsko** povezane in mejijo druga na drugo. Kazahstan je pretežno ravninska država, ki meji na Uzbekistan in Turkmenistan na jugozahodu. Na jugovzhodu Kazahstana se prične vzpenjati Himalaja, kjer je začetek meje s Kirgizijo. Tadžikistan je prav tako Himalajska dežela in se nahaja južno od Kirgizije in vzhodno od Uzbekistana.
- Vseh pet držav je močno povezanih **kulturno** in **ekonomsko**, saj so skoraj 80 let skupaj preživele v socializmu nekdanje Sovjetske zveze. V začetku 90. let prejšnjega stoletja, ko so se ločile od Rusije, so sprejele tržno gospodarstvo in moderni kapitalizem. V vseh omenjenih državah se je v zadnjih dveh desetletjih zgodila prava ekonomska revolucija.
- Skoraj stoletje ruske represije je pustilo velik pečat tudi na področju **jezika**, namreč v vseh petih državah je ruščina prvi oziroma vsaj drugi jezik. Zadnja leta se daje veliko poudarka domačemu jeziku in je celo zakonsko omejeno, koliko je lahko v posameznih državah ruskih šol, televizijskih postaj in časopisov. Kljub vsemu smo lahko prepričani, da bo ruščina še nekaj časa ostala poslovni jezik Srednje Azije (Bajt, 2008).
- Rusijo zlahka izločimo iz našega geografskega področja, saj je tako velika, da jo podjetja po navadi jemljejo kot povsem samostojen trg. Še bolj pomembno pa je to, da jo od Srednje Azije loči **religija**. V Rusiji je nekje med 35 in 40 milijonov prebivalcev pripadnikov pravoslavja, kar je približno četrtnina prebivalstva (Microsoft Encarta,

2003), medtem ko je večina prebivalcev Srednje Azije muslimanov. To pomeni, da sta njihova miselnost in pogled na svet povsem drugačna od ruskih pravoslavcev.

- V vseh omenjenih državah lahko govorimo o ostrem kontinentalnem **podnebjju**, kar pomeni, da so poletja zelo vroča in zime zelo hladne. Poleti se temperature pogosto dvignejo nad 40 stopinj Celzija, pozimi pa lahko padejo tudi pod -30 stopinj Celzija. Kot zanimivost, Alma Ata je bila najbolj oddaljeno glavno mesto od morja na vsem svetu (pred desetimi leti je glavno mesto postala Astana). Podobne klimatske razmere pomenijo, da so v regiji razširjene določene bolezni, ki so značilne za takšno podnebje.

### 1.3.2 Specifičnost posameznih držav

Spoznali smo določene lastnosti, ki združujejo Srednjo Azijo, zdaj pa si pogledajmo nekaj glavnih ekonomskih razlik med državami. To bo relativno kratko poglavje, kjer bomo izpostavili le ključne specifičnosti določenih držav.

Bruto domači proizvod na prebivalca nam že veliko pove o razvitosti posamezne države. Kot nam prikazuje Tabela 3, je imel Kazahstan leta 2006 največji BDP na prebivalca in hkrati beležil najvišjo rast. Kazahstanska vlada je napovedala, da se bo njihov BDP podvojil do leta 2008 ter potrojil do leta 2015 glede na leto 2000. Prvi del njihove napovedi se je že skoraj povsem uresničil. Kazahstanu tesno sledi Turkmenistan z 8500 dolarji BDP-ja na prebivalca. Kirgizija in Uzbekistan imata okoli 2000 dolarjev BDP-ja na prebivalca, le da zadnji beleži veliko večjo rast. Tadžikistan se šteje za najrevnejšo državo v Srednji Aziji, a vseeno skriva kar nekaj možnosti.

Tabela 3: BDP na prebivalca v letu 2006 in njegova letna rast v državah Srednje Azije

Država	BDP na prebivalca (\$)	Rast BDP (v %)
Kazahstan	9400	10,6
Turkmenistan	8500	6,0
Kirgizija	2100	2,7
Uzbekistan	2000	7,3
Tadžikistan	1300	7,0

Vir: B. Bajt, PowerPoint predstavitev za Srednjo Azijo, 2007.

Kot deveta največja država na svetu je **Kazahstan** tudi daleč najbolj prostrana država v Srednji Aziji. Med večjimi mesti je lahko tudi nekaj tisoč kilometrov, kar pomeni, da je letalo daleč najbolj smiselno prevozno sredstvo. Državo prekriva povsem ravna puščavska stepla, ki se na jugovzhodu hitro dvigne v hribovje Tjanšan. Glavni razlog za takšen ekonomski razcvet v Kazahstanu leži pod Kaspijskim morjem, kjer črpajo ogromne količine surove nafte. V Kazahstanu ležijo tudi druga naravna bogastva, kot so: krom, baker, zlato, železna ruda, svinec in srebro. V času Sovjetske zveze je bil Kazahstan glavni vir naravnih bogastev za Rusijo (Microsoft Encarta, 2003). V nekdanji Sovjetski zvezi se je v Kazahstan preselilo

veliko Rusov, ki so se po številu izenačili z domačimi Kazahi. Zaradi slabše možnosti zaposlitve se je do danes veliko Rusov že odselilo, vendar še vedno predstavljajo približno 30 odstotkov kazahstanskega prebivalstva. Tako je tudi ruščina prvi jezik in veliko prebivalcev večjih mest sploh ne govori kazaško.

**Turkmenistan** je naslednja zgodba o uspehu, saj se močno odpira zahodnemu svetu. Tudi oni mejijo na Kaspijsko morje in naravni plin predstavlja glavni vir njihovega BDP-ja. Intenzivno namakanje izsušene pokrajine je pripomoglo k hitremu razvoju poljedelstva, a je hkrati povzročilo ogromno ekološke škode (Microsoft Encarta, 2003).

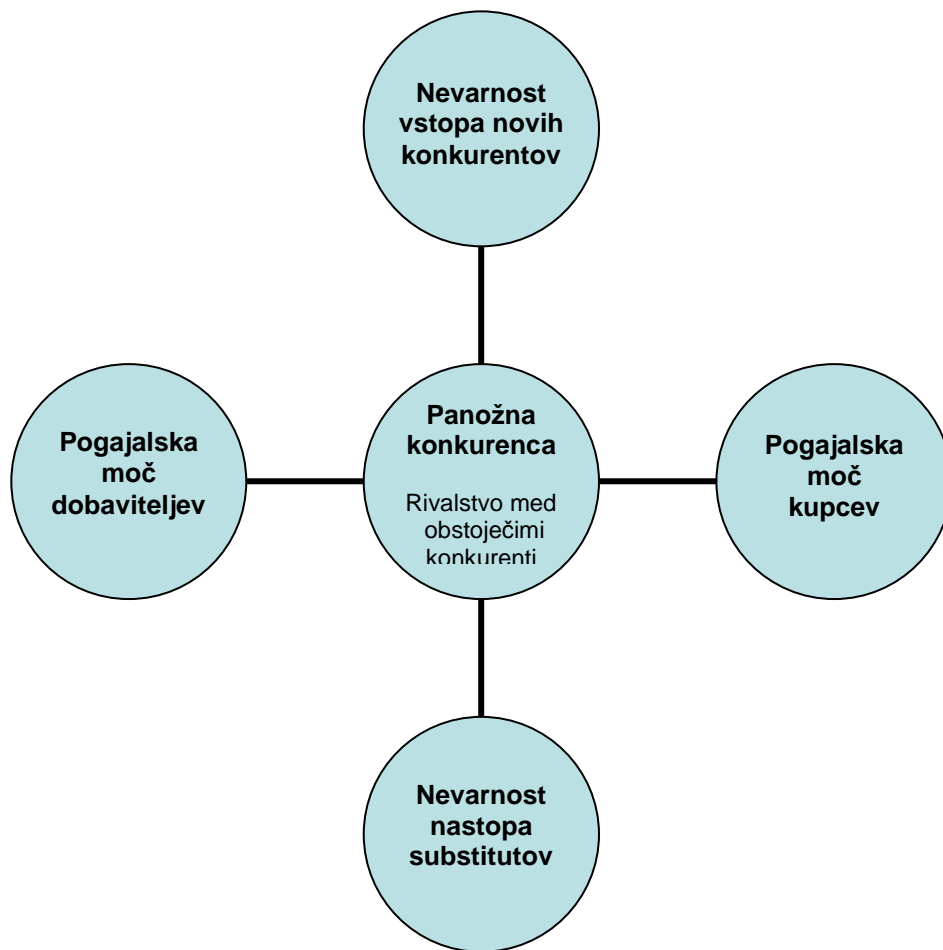
**Kirgizija** je relativno majhna država, skoraj v celoti prekrita z visokim gorovjem Himalaje. Na severu meji s Kazahstanom in je z njim tudi močno povezana. Pred dobrima dvema letoma so doživeli tako imenovano tulipanovo revolucijo, kjer je ljudstvo strmoglavilo glavnega diktatorja in tako je nastal najbolj napreden parlamentarni politični sistem v regiji. Kljub temu država beleži zelo počasno ekonomsko rast in revščina predstavlja zelo velik problem. Južno od Kirgizije se nahaja **Tadžikistan**, ki ima podobne geografske značilnosti, saj je povsem prekrit s Himalajo. Država ima zelo nizek BDP na prebivalca, vendar ima občutno višjo rast BDP-ja od Kirgizije. Razlog za večji ekonomski napredek je veliko stabilnejše politično okolje.

Od vseh srednjeazijskih držav ima **Uzbekistan** daleč najbolj nadzorovano ekonomijo. Njihov diktator ima vse niti v svojih rokah in še vedno ne poznajo tržnega gospodarstva. Korupcija je nepopisljiva, saj je lahko podjetje uspešno le, če se poveže s samim predsednikom države oziroma njegovimi najožjimi sodelavci. Velik problem poslovanja v državi je tudi ta, da ni mogoče svobodno menjavati valute. Meje države so relativno zaprte in imajo zelo visoke carinske dajatve. Mlajše generacije v Uzbekistanu veliko slabše govorijo ruski jezik, kar pomeni, da bo v prihodnosti kot tuje podjetje tam veliko težje poslovati.

## 2. PORTERJEV MODEL PRIVLAČNOSTI PANOGE

V tem poglavju bomo spoznali Porterjev model petih silnic (glej Sliko 3 na strani 10), ki ga bomo uporabili za analizo privlačnosti farmacevtske panoge na področju Srednje Azije. Spoznali bomo tudi možno šesto silnico, ki jo k modelu dodajata Hunger in Wheelen (Hunger & Wheelen, 1996).

Slika 3: Porterjev model privlačnosti panoge



Vir: Porter, 1980, str. 4.

Porter v svojem najnovejšem članku (Porter, 2008, str. 1) poudarja, kako pomembno je, da analiziramo vseh pet silnic hkrati in tako dobimo celovito sliko privlačnosti določene panoge. Vse omenjene silnice močno vplivajo na cene, stroške in investiranje, s tem pa na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega (Pučko, 2006, str. 122). Dostikrat se zgodi, da je ena silnica v panogi najmočnejša, in prav njej mora podjetje prilagoditi svojo strategijo. Seveda pa je treba paziti tudi na šibkejšje silnice, saj se njihova moč lahko hitro poveča. Poglejmo si glavne dejavnike, od katerih so odvisne določljive silnice našega modela.

## 2.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Rivalstvo med konkurenti se lahko pojavi v oblikah, kot so: cenovna konkurenca, uvajanje novih izdelkov, promocijske akcije in izboljšanje storitev. Do kakšne stopnje rivalstvo zniža dobičkonosnost v določeni panogi, je v prvi meri odvisno od intenzivnosti konkuriranja, v drugi meri pa od načina konkurence (Porter, 2008, str. 7).

Porter pravi, da je intenzivnost rivalstva največja, če:

- obstaja večje število podjetji, ki so si podobna po velikosti in moči. V primeru, da obstaja panožni vodja, mu ostala podjetja prilagajajo svojo strategijo in konkurenca je dosti šibkejša;
- panoga raste zelo počasi in podjetja se morajo boriti za svoj tržni delež;
- so izstopne ovire visoke, kar pomeni da obstaja neka ovira, ki preprečuje firmam, da bi izstopile iz panoge. Tako se morajo zdrava podjetja boriti s tistimi, ki bi v normalnih razmerah že zdavnaj izstopila iz panoge;
- so konkurenti močno motivirani in predani ciljem, ki presegajo povprečno ekonomsko uspešnost. Kot primer so strateške enote nekaterih podjetij, ki konkurirajo na določenih področjih samo zato, da ponuja podjetje celotno linijo proizvodov;
- podjetja ne morejo prebrati signalov drugih, ker so si med seboj preveč različna ali imajo povsem drugačne cilje.

K naštetim lahko dodamo še dve določljivki, ki jih izpostavlja Pučko (2006, str. 123). To sta delež fiksnih stroškov v skupnih stroških in presežne zmogljivosti v panogi.

Ko se rivalstvo v panogi giblje okoli lastnosti proizvodov, spremljajočih storitev, dostavnega časa ali prepoznavnosti blagovne znamke, se dobički ne zmanjšajo tako močno. Če pa so za panogo značilni relativno homogeni proizvodi, po navadi naletimo na izjemno močno cenovno konkurenco. **Cenovna konkurenca** je orodje, ki ima lahko zelo slabe učinke na dobičkonosnost panoge, saj zmanjšuje njene dobičke in jih prenaša neposredno do uporabnikov. Konkurenti lahko hitro prepoznajo znižanje cen in se tako dostikrat brez zadržkov spustijo v cenovni boj (Porter, 2008, str. 7-8). Največja verjetnost, da se pojavi močna cenovna konkurenca, je v primerih, ko:

- konkurenti prodajajo skoraj identične proizvode ali storitve in so stroški menjave med njimi za uporabnike zelo nizki;
- so stalni stroški višji od variabilnih stroškov. To spodbuja podjetja, da v slabih časih znižajo cene in s tem pokrijejo vsaj nekaj stalnih stroškov;
- panoga zahteva, da se proizvedejo velike količine. To velja predvsem za proizvodnjo enostavnih surovin, kjer ni mogoče preživeti z majhnimi količinami;
- sta proizvod ali storitev nagnjena k temu, da njihova vrednost s časom izgine. V takšnih primerih so podjetja prisiljena zniževati ceno, preden njihov produkt povsem izgubi svojo vrednost.

Rivalstvo lahko igra pozitivno vlogo oziroma poveča dobičkonosnost panoge v primeru, da vsako podjetje obdeluje svoj segment. To pomeni, da prodaja drugačne proizvode ali storitve, v drugem cenovnem razredu in gradi povsem svojo blagovno znamko. Takšno rivalstvo lahko razširi industrijo, saj zadovolji več segmentov potrošnikov. Tako lahko povežemo pozitivno rivalstvo s panogami, kjer se skupine uporabnikov močno razlikujejo med seboj.

## 2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Novi konkurenti v panogi želijo pridobiti svoj tržni delež in tako prispevajo k povečanju konkurenčnega boja. Najbolj problematična so večja podjetja, ki se diverzificirajo iz drugih področij in tako svoje znanje in moč prenesejo v novo panogo. Če so ovire za vstop v panogo relativno majhne, morajo obstoječa podjetja držati cene zelo nizko in hkrati veliko investirati v posodobitev. S takšnimi ukrepi nekoliko odvrnejo nove vstopnike, a hkrati znižajo svoje dobičke. Verjetnost vstopa novih konkurentov je velika, če so ovire vstopa majhne in hkrati podjetja, ki nameravajo vstopiti v panogo, ne pričakujejo pretirane reakcije obstoječih konkurentov. Porter v svojem članku (Porter, 2008, str. 3-4) navaja sedem razlogov za visoke vstopne ovire:

1. **Ekonomije obsega** se pojavijo, ko imajo večja podjetja nizke stroške na enoto, saj lahko razporedijo stalne stroške na velike količine. Novi konkurenti v panogi so prisiljeni ogromno investirati ali pa se morajo sprijazniti z višjimi stroški na enoto. V obeh primerih je to velika ovira za podjetja, ki vstopajo v panogo.
2. V določeni panogi lahko obstaja velika **pripadnost potrošnikov** večjim in bolj znanim podjetjem. Potrošniki zaupajo proizvodom, ki imajo širši krog uporabnikov. To predstavlja velik problem za nova podjetja, saj morajo vložiti ogromno energije, da si izborijo zaupanje.
3. Visoki **stroški menjave proizvoda** so naslednja ovira za vstop novih konkurentov. Ti stroški nastanejo, ko uporabnika stane, da zamenja svojega proizvajalca oziroma dobavitelja. Na primer, nekdo, ki želi zamenjati svojo programsko opremo, mora vložiti veliko časa in energije, da se nauči uporabljati novo. Če se to zgodi v nekem večjem podjetju, lahko govorimo o vrtoglavih stroških menjave programske opreme.
4. Velike **kapitalske investicije** predstavljajo najtežjo oviro za nove konkurente. Potrebno je investirati v poslovne prostore, blagovne znamke, razvoj in raziskave, pokriti začetne izgube itd. Velike korporacije imajo zadostna finančna sredstva, da lahko vstopijo v katero koli panogo. Z velikostjo potrebnih investicij se zmanjšuje krog potencialnih vstopnikov.
5. Obstoječi konkurenti imajo določene **kvalitativne prednosti** pred novimi vstopniki. To se kaže v znanju, ki so ga podjetja pridobila skozi leta poslovanja, in tehnologiji, ki so jo razvili. Ustaljena podjetja imajo po navadi boljše geografske položaje in njihove blagovne znamke so že zgrajene.
6. Ko v panogo vstopi nov konkurent, se mora vključiti v obstoječe **distribucijske kanale**. To lahko pomeni, da mora s police v trgovini izriniti konkurenčni proizvod. Bolj kot imajo obstoječa podjetja kontrolo in monopol nad distribucijskimi kanali, večja je ovira za vstop novega konkurenta. Ovira nastane tudi takrat, ko so omejeni distribucijski kanali. Ta ovira je lahko tako velika, da morajo nova podjetja ustvariti svoje distribucijske kanale in se tako uspešno vključiti v panogo.



7. **Zakonodajne ovire** so zadnja skupina težav, s katerimi se morajo spopasti nova podjetja v panogi. To oviro bomo pozneje spoznali kot zelo pomembno, saj je za vsako zdravilo potrebna obsežna registracija, preden se lahko začne prodajati v določeni državi.

### 2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Močni dobavitelji lahko izničijo dobičkonosnost panoge, če povišajo svoje cene oziroma znižajo kvaliteto svojih proizvodov ali storitev. Porter v svojem članku (2008, str. 4-5) navaja situacije, kjer imajo skupine dobaviteljev večjo moč:

- Ko so dobavitelji bolj **skoncentrirani** oziroma imajo večjo monopolno moč od panoge, kamor prodajajo, imajo tudi neprimerno večjo pogajalsko moč.
- Veliko dobaviteljev prodaja svoje proizvode ali storitve več panogam, kar pomeni, da imajo **razpršene prihodke**. Tako se lahko ostreje pogajajo s podjetji, saj niso popolnoma odvisni od njih, medtem ko so podjetja po navadi zelo odvisna od svojih dobaviteljev.
- Lahko obstajajo veliki stroški **menjave dobavitelja**, kar pomeni, da bo potrebno vložiti velika sredstva in energijo za uresničitev zamenjave.
- Visoka **diferenciacija proizvodov** je naslednja lastnost panoge, ki daje dobaviteljem pogajalsko moč. Proizvodi oziroma polproizvodi, ki ponujajo neko dodano vrednost, so bolj zaželeni kot standardni, cenejši in bolj preprosti. Tako je lahko menjava dobavitelja usodna za končne potrošnike.
- **Substituti** niso zlahka na voljo in v tem primeru se lahko dobavitelji obnašajo kot monopolisti.
- Dobavitelji lahko spoznajo možnost dobička v panogi kupca in tako sami začnejo **proizvajati končni proizvod**. Tako lahko podjetja izgubijo dobavitelja in hkrati dobijo novega konkurenta.

### 2.4 Pogajalska moč kupcev

Močni potrošniki lahko uporabijo svojo pogajalsko moč, ko pritisnejo na cene oziroma zahtevajo več kvalitete in boljše storitve. Njihova moč pride do izraza, ko so cenovno občutljivi, kar znižuje cene in hkrati dobičkonosnost panoge. Lastnosti pogajalske moči veljajo enako za potrošnike kot za industrijske (business-to-business) uporabnike. Edina razlika je v tem, da je dostikrat težko razumeti tendence in potrebe končnih uporabnikov. Kupci imajo večjo pogajalsko moč, če (Porter, 2008, str. 5-6):

- je **kupcev malo** oziroma kupujejo **velike količine** glede na celotno ponudbo proizvajalca. To še posebej pride do izraza, ko imajo podjetja visoke stalne stroške;

- se kupci počutijo močne, če verjamejo, da lahko vedno najdejo enakovreden proizvod. To pomeni, da ima panoga relativno podobne proizvode, ki se ne **diferencirajo**;
- obstajajo **nizki stroški zamenjave proizvoda**;
- se kupci odločijo, da bodo določen produkt, ki so ga do zdaj kupovali, začeli **proizvajali kar sami**. Takšna situacija se rada zgodi takrat, ko kupci spoznajo, da imajo proizvajalci preveč dobička.

Kupci so praviloma cenovno občutljivejši v panogah, kjer vrednost nabavljenega proizvoda predstavlja velik delež v njihovem prihodku. V tem primeru se bodo radi pogajali in želeli izposlovati kar najboljšo ponudbo. Revnejši kupci, ki imajo finančne težave, so načeloma bolj občutljivi na ceno kot bogatejši. Če so kupci predani kvaliteti in jo tudi potrebujejo, se ne bodo veliko zmenili za ceno proizvoda oziroma storitve.

## **2.5 Nevarnost nastopa substitutov**

Substituti lahko predstavljajo velik problem za panogo. Obstaja možnost, da kupec zadovolji določeno potrebno s povsem različnimi proizvodi oziroma storitvami. Največjo moč imajo substituti z visoko križno elastičnostjo povpraševanja in tisti, ki se proizvajajo v panogah z visokimi donosi (Prašnikar & Debeljak, 1998). Substituti se po navadi obravnavajo preveč ozko in veliko podjetij spregleda različne možnosti, ki jih imajo na voljo njihovi kupci pri zadovoljevanju določenih potreb. Veliko takšnih različnih možnosti lahko močno zniža dobičkonosnost v panogi, saj bi vsakršno povišanje cen privedlo do tega, da bi kupci deloma nadomestili proizvode panoge z drugimi proizvodi. Tako je za podjetja ključno, da spremljajo dogajanja v panogah, kjer se skrivajo potencialni substituti. Na primer, tehnološke izboljšave v plastični industriji so neposredno ogrozile panogo jekla, saj je plastika postala zelo močen substitut (Porter, 2008, str. 7).

Porter navaja dva ključna razloga za večjo nevarnost pojavljanja substitutov:

- Substituti predstavljajo atraktivno zamenjavo za originalen proizvod in se prodajajo po ugodni ceni. Bolj kot zadovoljijo **podobne potrebe**, bolj so ti substituti nevarni;
- Uporabniki imajo nizke **stroške prehoda** k substitutom, ki ne zahtevajo veliko časa in energije.

## **2.6 Zakonodajni in politični vpliv**

K modelu petih silnic bomo dodali še šesto, ki predstavlja druge udeležence v panogi, kot so vlada in njena politika, sindikati, lokalne skupnosti, finančne institucije ter ostale interesne skupine (Hunger & Wheelen, 1993, str. 104). K tem dejavnikom lahko dodamo še sposobnost in zmožnost razvijanja mrež (networks), kar pomeni poznavanje in vzpostavljanje stikov s

pravimi ljudmi (Naraločnik, 2004, str. 90-92). Mreže je potrebno vzpostaviti pri vseh udeležencih in tako iztržiti čim večjo konkurenčno prednost.

To bo za nas zelo pomembna silnica, saj bomo ocenjevali panogo, ki je nagnjena k močni regulaciji s strani države. Za nameček bomo našo panogo uvrstili v ekonomsko in zakonodajno okolje, ki je vse prej kot svobodno in transparentno. Najpomembnejši element za našo analizo bo politika države, saj je ta daleč najmočnejša in najvplivnejša. Farmacevtska panoga se šteje za tako občutljivo, da se države pogosto vmešavajo in diktirajo zdravila, ki se lahko predpisujejo, in tista, ki se ne smejo.

### **3. ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE GENERIČNIH FARMACEVTSKIH PROIZVODOV V SREDNJI AZIJI**

Farmacevtsko panogo opredeljujemo kot neki skupek generičnih in originatoskih podjetij, ki prodajajo »farma« in »OTC« proizvode. »Farma« zdravila mora predpisati zdravnik, medtem ko lahko dobimo »OTC« proizvode brez recepta. V Srednji Aziji je ta meja povsem zabrisana, saj lahko dobimo skoraj vsako zdravilo v lekarni. V našo panogo ne bomo vključili kozmetike in veterinarskih proizvodov, saj imata ti dve skupini nekoliko drugačne lastnosti. Omejili smo tudi geografsko področje, ki zajema pet držav Srednje Azije: Kazahstan, Uzbekistan, Turkmenistan, Tadžikistan in Kirgizijo.

V tem poglavju bomo sistematično analizirali privlačnost omenjene panoge, kar pomeni, da bomo ocenili intenzivnost posamezne silnice in njenih določljivk. Nekatere silnice bomo obravnavali bolj splošno, saj veljajo za svetovni farmacevtski trg in niso geografsko pogojene. Zaradi pomanjkanja podatkov bodo nekatere silnice slonele izključno na oceni. Na koncu bomo vplive vseh določljivk združili v skupno tabelo in tako izdelali našo oceno privlačnosti panoge.

#### ***3.1 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti***

Prva silnica, ki sem jo opisal v prejšnjem poglavju, je bilo rivalstvo med obstoječimi konkurenti. Navedel sem določljivke, ki določajo cenovno konkurenco ter intenzivnost konkuriranja med podjetji. Te določljivke bom obravnaval v praksi, torej jih bom povezal z intenzivnostjo rivalstva farmacevtskih podjetij na področju Kazahstana in preostale Srednje Azije.

### 3.1.1 Intenzivnost rivalstva

#### Število podjetij:

Zaradi pomanjkanja domače farmacevtske industrije in nestabilnosti ekonomsko-političnega okolja, farmacevtske proizvodnje na področju Srednje Azije praktično ni. To pomeni, da tuja podjetja uvažajo svoja zdravila in tako konkurirajo na trgih. Samo v Kazahstanu konkurira približno 120 podjetij, ki imajo tam odprta svoja predstavništva oziroma poslujejo direktno prek svojih distributerjev (Loksin, 2008). Kot vidimo v Tabeli 4 je tržni delež desetih najmočnejših konkurentov relativno enakomerno porazdeljen in panoga vsekakor nima svojega vodje, ki bi se mu ostala podjetja prilagajala. Še več; lestvica najmočnejših farmacevtskih podjetij se skoraj vsako leto močno premeša. Tako lahko zaključimo, da v panogi obstaja večje število enakovrednih konkurentov in je s tega vidika povsem neprivlačna. Vse kaže na to, da se bo takšno stanje nadaljevalo tudi v naslednjih letih.

Tabela 4: Vodilnih 10 farmacevtskih podjetij na področju Kazahstana, njihova prodaja in njihov tržni delež za leti 2006 in 2007

Mesto v lestvici	Podjetje	Prodaja (v mio USD)		Tržni delež v %	
		2007	2006	2007	2006
1	Sanofi-Aventis	43,9	26,5	7,9	6,7
2	GlaxoSmithKline	37,2	28,1	6,7	7,2
3	Nycomed	33,0	13,4	6,0	3,4
4	Ratiopharm GmbH	22,9	11,7	4,1	3,0
5	Novartis	21,9	16,2	4,0	4,1
6	Solvay Pharmaceuticals	21,4	10,5	3,9	2,7
7	Berlin-Chemie	21,2	16,5	3,8	4,2
8	F. Hoffmann-La Roche	15,3	7,7	2,8	2,0
9	Gedeon Richter Ltd.	14,1	12,4	2,6	3,2
10	Bayer Healthcare	12,6	9,8	2,3	2,4
<b>Skupaj</b>		<b>243,6</b>	<b>153,0</b>	<b>44,0</b>	<b>38,9</b>

Vir: Import GLS v Kazahstan, Medicina in Farmacija, 2008.

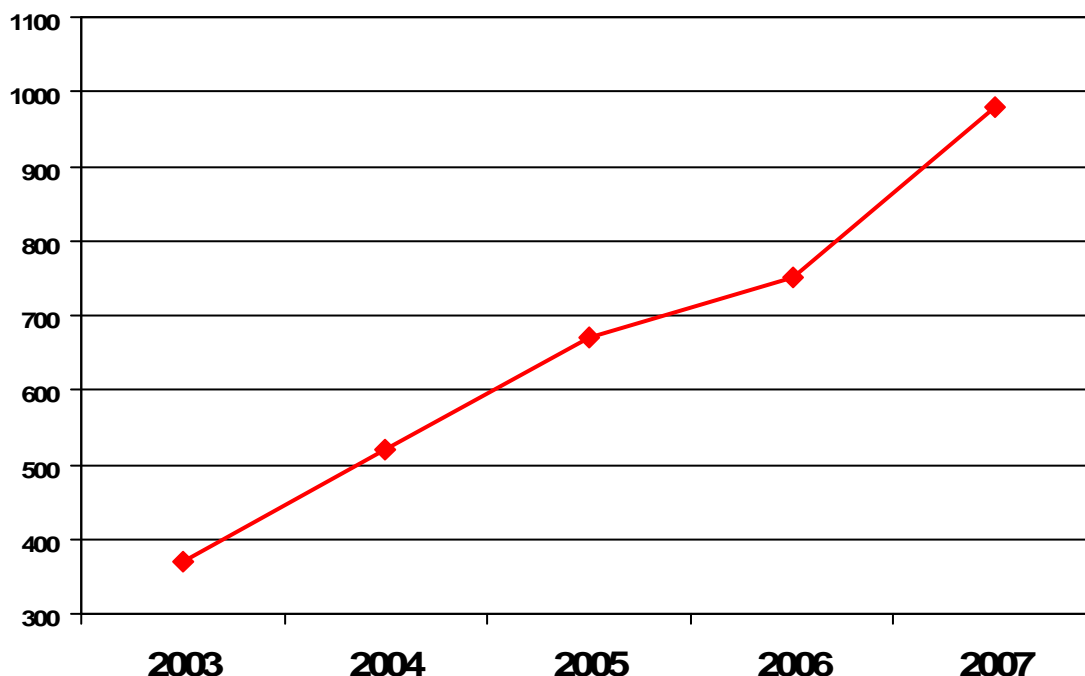
#### Stopnja rasti panoge:

V vsej regiji Srednje Azije se skrivajo skoraj neomejene možnosti in večina panog beleži dvomestne številke rasti. Kot prikazuje Slika 4, trg farmacevtske panoge v Kazahstanu raste zelo hitro in bo letos verjetno presegel milijardo ameriških dolarjev. Podjetja prodirajo iz razvitejših držav (Kazahstan) v manj razvite (Kirgizija, Uzbekistan...) in tako je priložnosti veliko, panoga pa še zdaleč ni zasičena. Kot smo omenili v prvem poglavju, hitro raste tudi BDP na prebivalca in kupna moč se povečuje. To pomeni, da se bo prodaja še naprej

povečevala tudi v razvitejših mestih in državah, kjer je že prisotnih več tujih farmacevtskih podjetij. Z manjšo zakasnitvijo za razvitim svetom se je v zadnjih desetih letih prebivalstvo Srednje Azije postaralo, kar pomeni, da bo vse več povpraševanja po farmacevtskih proizvodih.

Lahko zaključimo, da ni močnega rivalstva med konkurenti, saj se tem ni treba bojevati med seboj, vendar lahko izkoriščajo nove priložnosti in se širijo na nova področja. S tega vidika je panoga zelo privlačna. V prihodnosti pričakujemo velik prodor tujih podjetij na trge Srednje Azije, zato bo panoga verjetno postala srednje privlačna na področju rasti in neizkoriščenega potenciala.

Slika 4: Velikost trga farmacevtske panoge v Kazahstanu po tekočih cenah za obdobje 2003-2007 v milijonih USD



Vir: Farmaceutičeskij rinoK Kazahstana, Farmaceutičeskij Vestnik, 2008a

### Izstopne ovire:

Na trgih Srednje Azije konkurirajo predvsem tuja farmacevtska podjetja, ki imajo tam odprta predstavništva, prek katerih poslujejo. Nekatera podjetja so se odločila, da svojih predstavništev ne bodo odpirala in tako poslujejo direktno s svojimi distributerji. To pomeni, da je v panogi vezanih zelo malo specializiranih sredstev in da so ovire za izstop relativno nizke. Tako lahko podjetja vstopijo na farmacevtski trg Srednje Azije in brez večjih stroškov ali težav tudi izstopijo. Če upoštevamo nizke izstopne ovire, lahko rečemo, da ni intenzivnega rivalstva in da je s tega vidika panoga privlačna, saj se slaba podjetja hitro umaknejo in ne ovirajo več zdravih konkurentov. V bližnji prihodnosti ne pričakujemo večjih sprememb pri

izstopnih ovirah. V bolj oddaljeni prihodnosti, ko bodo podjetja začela vzpostavljati proizvodnjo v Srednji Aziji, pa se lahko izstopne ovire povečajo in tako znižajo privlačnost farmacevtske panoge.

### **Motiviranost konkurentov:**

Zadnje čase kar nekaj farmacevtskih podjetij sledi strategiji širjenja na trge Rusije in nekdanje Sovjetske zveze. Tista podjetja, ki so uspešno prisotna na celotnem področju, žanjejo vrtooglave dobičke. Dostikrat se zgodi, da se Kazahstan in Srednja Azija vzameta kot nek »testni trg« za vstop v Azijo (Bajt, 2008). Tako so menedžerji močno motivirani, da se izkažejo v Srednji Aziji in prepričajo lastnike, da nadaljujejo z večjimi investicijami. S tega vidika je rivalstvo zelo intenzivno. Ko pa upoštevamo, da je trg Srednje Azije relativno majhen (v primerjavi z Rusijo oziroma Azijo), lahko zaključimo, da obstaja srednje močno rivalstvo in da je s tega vidika farmacevtska panoga srednje privlačna. V prihodnosti ne pričakujemo večjih sprememb privlačnosti panoge na tem področju.

### **Prebiranje signalov:**

Farmacevtska podjetja, ki nastopajo na trgih Srednje Azije, pokrivajo zelo podobno paleto zdravil, le da jih prodajajo pod drugo blagovno znamko. To pomeni, da podjetja lažje preberejo signale svojih konkurentov, saj zelo dobro poznajo končne izdelke. Na trgih Srednje Azije nastopajo svetovno znana farmacevtska podjetja, ki jih ostali konkurenti dobro poznajo in tesno spremljajo. Tudi cilji omenjenih konkurentov so zelo podobni, saj si vsi želijo osvojiti kazahstanski trg in se nato razširiti na druge trge Srednje Azije. Tako lahko zaključimo, da podjetja zlahka preberejo signale drugih, kar pomeni, da je rivalstvo šibko in panoga privlačna. Pričakujemo, da se bo takšno stanje nadaljevalo tudi v prihodnosti.

## **3.1.2 Cenovna konkurenca**

Kot sem napisal v prejšnjem poglavju, je cenovna konkurenca ključno orodje, ki lahko močno zniža dobičkonosnost panoge. Odločitev podjetij, da bodo konkurirala na osnovi cene, lahko zelo negativno vpliva na privlačnost celotne panoge. V nadaljevanju bom opisal določljivke, ki spodbujajo cenovno konkurenco med farmacevtskimi podjetji v Srednji Aziji.

### **Diferenciacija proizvodov:**

Farmacevtska podjetja praviloma prodajajo povsem enake substance, ki so oblečene v drugo blagovno znamko oziroma imajo manj pomembne specifične lastnosti. Na primer: Enap, Ednit, Enam in Vasotec so enaka zdravila z drugačnim imenom. To pomeni, da stroškov menjave med zdravili različnih proizvajalcev praktično ni. Potrebno pa je poudariti, da je

prebivalstvo Srednje Azije močno nagnjeno k temu, da diferencira originatorska od generičnih zdravil. To izvira iz dejstva, da so prebivalci Srednje Azije manj izobraženi in da dostikrat ne razumejo dejstva, da gre za povsem identično substanco (Bajt, 2008). Tako lahko zaključimo, da imamo srednje močno diferenciacijo proizvodov in hkrati srednje privlačno panogo. Zaradi vse večjega prodora generikov v Srednjo Azijo in večje izobraženosti prebivalstva lahko pričakujemo, da se bodo originatorska in generična zdravila vse manj diferencirala. Privlačnost panoge za obstoječe konkurente bo s tega vidika verjetno upadla.

### **Delež stalnih stroškov:**

Dejstvo je, da imajo farmacevtska podjetja praviloma visoke stalne stroške v primerjavi z variabilnimi, saj ogromno vlagajo v raziskave in razvoj. Nas pa zanima, kakšne stalne stroške imajo podjetja, ko začnejo prodajati svoja zdravila na trgih Srednje Azije. Primeri stalnih stroškov so registracija predstavništva, registracija zdravil, plača direktorja, avtomobil, stanovanje itd. Na drugi strani pa imamo variabilne stroške, ki so vse prej kot zanemarljivi. Z večanjem prodaje naraščajo stroški za promocijo. Ker je večina svetovnih farmacevtskih podjetij lociranih v Ameriki in Evropi, so prevozni stroški zelo visoki. Na primer, strošek prevoza zdravil z enim tovornjakom iz Slovenije v Kazahstan znaša približno 7-10 odstotkov celotnega tovora (Bajt, 2008). Stalni in variabilni stroški so enako pomembni, kar pomeni, da je s tega vidika cenovna konkurenca srednje močna in da nam ta določljivka kaže srednje privlačno panogo. V prihodnje se takšno stanje verjetno ne bo spremenilo.

### **Zahtevane količine proizvodov:**

Farmacevtska panoga je znana po tem, da morajo podjetja proizvesti in prodati ogromne količine proizvodov, da lahko pokrijejo vrtooglave stroške razvoja in raziskav. Za nas pa je bolj pomembno, kakšne količine zdravil se prodajo na trgih Srednje Azije. Glede na to, da so tovornjaki najcenejše prevozno sredstvo, bi lahko rekli, da mora podjetje napolniti vsaj enega. S tega vidika mora predstavništvo prodati vsaj toliko zdravil, da vsak teden ali dva zapolni tovornjak oziroma vagon na vlaku.

Vsako zdravilo, ki se prodaja na trgih Srednje Azije, mora biti formalno registrirano. Takšna registracija dokazuje kakovost zdravila in izpolnjene standarde za prodajo na trgu. Za dvo- ali večkomponentno zdravilo mora podjetje odšteti približno 3130 evrov (Alimzanova, 2008). Podkupnine, ki so dostikrat neizogibne, to številko še nekoliko povečajo. Predstavništvo v Srednji Aziji mora prodati določeno količino posameznega zdravila, da pokrije stroške njegove registracije. Ker pa omenjeni stroški niso tako visoki, so lahko količine prodanih proizvodov srednje velike, da predstavništva ostanejo donosna. Ta določljivka kaže na srednje močno nagnjenost k cenovni konkurenci in na srednje privlačno panogo. V prihodnosti ne pričakujemo večjih sprememb na tem področju.

## Minljivost proizvodov:

Cenovna konkurenca je zelo močna takrat, ko so proizvodi ali storitve nagnjeni k temu, da zastarajo oziroma sčasoma povsem izginejo. Farmacevtska panoga iznajde vse manj novih substanc in tako stara zdravila ohranjajo svojo aktualnost. Ker pa so zdravila po navadi zelo občutljiva, so nagnjena k temu, da se pokvarijo. Povprečni rok trajanja zdravila je približno dve leti (Bajt, 2008). Tako tudi ta določljivka kaže na srednje močno nagnjenost k cenovni konkurenci in srednje privlačno panogo. V prihodnosti ne pričakujemo večjih sprememb.

### 3.1.3 Ocena rivalstva med obstoječimi konkurenti

V tem poglavju smo zbrali in ocenili devet določljivk privlačnosti farmacevtske panoge glede na silnico rivalstva med obstoječimi konkurenti na področju Srednje Azije. Privlačnost panoge smo ocenili za tekoče leto in za neko srednjeročno prihodnost 3-5 let. Pri ocenjevanju privlačnosti panoge smo se naslonili na model tovarne viličarjev, prikazan v zbirki prilog (Pučko, 1993, str. 79-84). Glede na razpoložljive podatke in analize smo se odločili za tristopenjsko lestvico ocenjevanja. Tabela 5 nam prikazuje analizo privlačnosti panoge po posameznih določljivkah. Analiza je pokazala, da največ določljivk kaže na srednje močno rivalstvo med konkurenti. Tako lahko zaključimo, da je panoga glede na silnico rivalstva med obstoječimi konkurenti srednje privlačna. Predvidevanje prihodnosti kaže na to, da bodo nekatere določljivke spremenile svojo smer, kar pa ne bo bistveno vplivalo na končno oceno privlačnosti.

Tabela 5: Kvalitativna ocena privlačnosti panoge farmacevtskih proizvodov za tekoče leto in prihodnje obdobje glede na rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Določljivka	Privlačnost panoge					
	Tekoče leto			3-5 let v prihodnje		
	nizka	srednja	visoka	nizka	srednja	visoka
Število podjetij	x			x		
Stopnja rasti panoge			x		x	
Izstopne ovire			x			x
Motiviranost konkurentov		x			x	
Prebiranje signalov			x			x
Diferenciacija proizvodov		x		x		
Delež stalnih stroškov		x			x	
Zahtevane količine proizvodov		x			x	
Minljivost proizvodov		x			x	
<b>Seštevek križcev</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>Delna privlačnost panoge</b>		<b>x</b>			<b>x</b>	

Vir: Zbir analize privlačnosti panoge po posameznih določljivkah rivalstva med obstoječimi konkurenti, izdelan na osnovi subjektivne ocene.



## **3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov**

Vstopanje novih konkurentov predstavlja silnico, ki močno vpliva na privlačnost panoge in lahko drastično zniža njeno dobičkonosnost. Večje kot so vstopne ovire, bolj je panoga privlačna za obstoječe konkurente in manj za tiste, ki v njo šele vstopajo. Analizirali bomo vsako določljivko posebej in nato podali skupno oceno za tekoče leto in za prihodnost 3-5 let. Preučevali bomo privlačnost panoge z vidika že obstoječih podjetij.

### **3.2.1 Določljivke nevarnosti vstopa**

#### **Ekonomije obsega:**

Farmacevtska panoga zahteva velike ekonomije obsega, saj imajo večja podjetja boljše pogajalsko moč pri nabavi surovin in lažje financirajo raziskave in razvoj svojih zdravil. Tudi tista podjetja, ki nastopajo na trgih Srednje Azije, potrebujejo velike ekonomije obsega, vendar s povsem drugačnim razlogom. Kot sem že omenil, morajo podjetja s prodajo pokriti visoke stroške registracij zdravil. Še bolj pomembno pa je dejstvo, da lahko na trgu uspejo samo tisti, ki se povežejo s samim vrhom države. Biti povezan z vrhom pa pomeni, da moraš biti zanimiv in na trgih prodajati večjo količino proizvodov. Ko upoštevamo relativno majhnost samega trga, lahko zaključimo, da obstajajo srednje močne vstopne ovire glede na potrebne ekonomije obsega, kar kaže na srednje privlačno panogo. Zadnje čase je veliko govora o tem, da se predsednik Kazahstana namerava povezati z največjimi farmacevtskimi podjetji in skupaj investirati v proizvodnjo zdravil (Jurjevič, 2008). Za vzpostavitev proizvodnje na področju Kazahstana bo potrebnih ogromno investicij, ki si jih bodo lahko privoščila le tista podjetja, ki na trgu prodajajo večje količine zdravil. V primeru, da bo do tega res prišlo, se bodo povečale ovire za vstop novih konkurentov in privlačnost panoge se bo zvišala.

#### **Pripadnost potrošnikov:**

V Srednji Aziji obstaja zelo velika pripadnost potrošnikov večjim in bolj znanim farmacevtskim podjetjem. To izvira iz dejstva, da je prebivalstvo manj izobraženo in tako težje razume, da so lahko originatorska in generična zdravila povsem enaka. Dostikrat se zgodi, da so zdravniki na relativno nizki strokovni ravni in si ne upajo predpisovati manj znanih zdravil (Jurjevič, 2008). Ker socialni sistem v Srednji Aziji ne deluje prav dobro, je mogoče kupiti prav vsa zdravila (antibiotike, antidepresive itd.) brez zdravniškega recepta. Tako se posamezniki po navadi kar sami odločijo za nabavo zdravil oziroma se posvetujejo s svojimi sorodniki. Brez strokovnega svetovanja dajejo potrošniki še toliko večjo prednost večjim farmacevtskim podjetjem z bolj znanimi blagovnimi znamkami. To lahko opazimo pri čisto preprosti substanci, kot je vitamin C, ki se veliko bolje prodaja pod znanimi blagovnimi

znamkami kljub temu, da gre za identično kislino (Bajt, 2008). Tako lahko zaključimo, da je pripadnost potrošnikov farmacevtskim podjetjem v Srednji Aziji zelo močna, kar s tega vidika kaže na močno privlačnost panoge. V bližnji prihodnosti ne pričakujemo večjih sprememb na tem področju.

### **Stroški menjave proizvoda:**

Stroškov menjave med zdravili za končne uporabnike praktično ni, če ne upoštevamo dejstva, da je potrebno prebrati navodila za uporabo novega zdravila. Državne bolnišnice in lekarne, ki tudi spadajo med uporabnike, imajo nekaj administrativnih stroškov, ko želijo zamenjati proizvajalca svojih zdravil. Ker so ti stroški relativno majhni, lahko zaključimo, da potrošniki brez večjih težav menjajo med proizvajalci in njihovimi zdravili. S tega vidika je panoga neprivlačna za obstoječa podjetja, saj ta lahko zlahka izgubijo svoje uporabnike. V prihodnosti ne pričakujemo večjih sprememb na tem področju.

### **Kapitalske investicije:**

Farmacevtska panoga zahteva ogromne kapitalske investicije, kar predstavlja veliko oviro za nove vstopnike. Potrebne investicije v Srednji Aziji so seveda veliko manjše, saj ni potrebno zgraditi celotnega farmacevtskega podjetja, vendar se lahko odprejo le manjša predstavništva. Kapitalske investicije so tako naslednje: registracija predstavništva, registracija zdravil, najem pisarne, plače zaposlenih, stroški promocije itd. Ti stroški so vse prej kot nizki, vendar ne predstavljajo večjega zalogaja za neko srednje veliko farmacevtsko podjetje. Tako lahko zaključimo, da je z vidika potrebnih kapitalskih investicij farmacevtska panoga v Srednji Aziji srednje privlačna. Kot sem že omenil se v prihodnosti pričakuje, da se bo država vse več vmešavala v farmacevtsko panogo in bo skupaj investirala v proizvodnjo na domačih tleh. Takrat lahko pričakujemo, da bodo kapitalske investicije igrale veliko pomembnejšo vlogo, kar pomeni, da se bo privlačnost panoge za večje konkurente močno povečala.

### **Kvalitativne prednosti:**

Farmacevtska podjetja, ki že nastopajo na trgih Srednje Azije, imajo vsekakor veliko kvalitativnih prednosti pred novimi vstopniki. Dobro poznajo miselnost in kulturo prebivalstva, ki se močno razlikuje od preostalega dela sveta. Na primer, več kot 90 % voznikov na cesti je moških, medtem ko zdravila kupujejo predvsem ženske. Novi konkurenti težko razumejo dejstvo, da je oglaševanje na panojih ob večjih prometnih vpadnicah povsem zgrešena poteza. Takšnih in podobnih primerov bi lahko našteali zelo veliko. Obstoječa podjetja tudi dobro poznajo specifičnosti srednjeazijskega trga in vedo, kako se spopasti z zakonodajnimi ovirami. Kot sem že omenil, so kupci zdravil v Srednji Aziji močno vezani na znane blagovne znamke in se le s težavo privadijo novim imenom. Tako lahko zaključimo, da so kvalitativne prednosti obstoječih podjetij velike, kar predstavlja veliko vstopno oviro za

nove konkurente. S tega vidika je panoga zelo privlačna in pričakujemo, da bo takšna tudi ostala v prihodnje.

### **Distribucijski kanali:**

Distribucijski kanali predstavljajo visoko oviro za nove vstopnike, saj imajo bolnišnice in lekarne že ustaljeno paleto zdravil. Težko je prepričati lekarno, da bo začela prodajati neko povsem neznano blagovno znamko kljub temu, da je nekoliko cenejša. Medicinski predstavniki obstoječih konkurentov so že opravili svoje delo in zdravnike navadili na svoja zdravila. Večji distributerji imajo podpisane pogodbe z obstoječimi konkurenti in se le počasi privadijo na nove partnerje. Tako mora podjetje, ki vstopa na trg Srednje Azije, vložiti ogromno energije in denarja, da se uspešno vključi v distribucijsko verigo. Pred petnajstimi leti so nekatera večja farmacevtska podjetja ustvarjala svoje distribucijske kanale tako, da so investirala v svoje distributerje in jim pomagala na vsakem koraku. V zadnjih letih so se distributerji tako močno razvili, da je povsem nesmiselno imeti povsem svoje.

Ne moremo mimo dejstva, da so distribucijski kanali zdravil v Srednji Aziji povsem liberalizirani. Zelo malo je zakonodajnih omejitev in praktično vsak lahko odpre zasebno lekarno v svoji kleti. V Kazahstanu je bilo v letu 2008 registriranih 7639 lekarn, od tega 4280 zasebnih in 3359 državnih (Farmaceutičeskij rinok Kazahstana, 2008b). V panogi lekarn ni zaslediti večjih monopolov in lahko rečemo, da obstaja skoraj popolna konkurenca. Distribucijski kanali tako predstavljajo srednje močno oviro za vstop novih konkurentov, kar pomeni, da je na tem področju panoga srednje privlačna. V prihodnosti ne pričakujemo večjih sprememb glede lastnosti distribucijskih kanalov v Srednji Aziji.

### **Zakonodajne ovire:**

Zakonodajne ovire so ključna težava, s katero se morajo spopasti farmacevtska podjetja, ki želijo vstopiti na trge Srednje Azije. Potrebni so prevodi v ruski jezik, registracija posameznih zdravil, standardi kakovosti, različna dovoljenja, strokovne študije itd. Kmalu bo treba imeti vso dokumentacijo tudi v domačih jezikih. To pomeni, da bodo morala farmacevtska podjetja prevesti vse svoje dokumente v šest različnih jezikov, kar bo predstavljalo velik izziv za nove vstopnike. Večina zakonodajnih preprek v Srednji Aziji pa je narejenih tako, da jih ni mogoče premagati drugače kakor s podkupninami. Obstoječi konkurenti imajo tukaj veliko prednost, saj poznajo ves sistem in točno vedo, koga je potrebno podkupiti. Tako lahko zaključimo, da je na področju zakonodajnih ovir panoga zelo privlačna.

Vseh pet držav Srednje Azije se bori proti korupciji, ki močno ovira svobodno in zdravo ekonomijo. Kirgizija je prva država v regiji, ki je imela demokratične parlamentarne volitve, kar pomeni, da se bo korupcija počasi zmanjševala. Z ekonomskim napredkom se tudi v Kazahstanu razmere izboljšujejo, saj so plače vse višje in se državni uslužbenci bojijo, da bi

izgubili svoje položaje (Jurjevič, 2008). Če pa upoštevamo napovedi, da želi sam predsednik Kazahstana vzeti farmacevtsko panogo pod svoje okrilje, bodo zakonodajne ovire še nekaj časa ostale na zelo visokem nivoju. Tako bo farmacevtska panoga tudi v prihodnje zelo privlačna za obstoječe konkurente, ki bodo ob pravem času pripravljene investirati in sodelovati s političnim vodstvom Kazahstana.

### 3.2.2 Ocena nevarnosti vstopa novih konkurentov

V tem poglavju smo zbrali in ocenili sedem določljivk privlačnosti farmacevtske panoge glede na silnico vstopa novih konkurentov na trge Srednje Azije. Privlačnost panoge smo ocenili za tekoče leto in za neko srednjeročno prihodnost 3-5 let. Tabela 6 nam prikazuje analizo privlačnosti panoge po posameznih določljivkah nevarnosti vstopa v panogo. Analiza nam kaže, da s tega vidika obstaja v Srednji Aziji srednja do visoka privlačnost farmacevtske panoge.

Če upoštevamo napovedi, da bodo velika farmacevtska podjetja začela investirati v proizvodnjo na področju Srednje Azije, se lahko ovire za vstop novih konkurentov precej povišajo. Tista podjetja, ki bodo zamudila partnersko sodelovanje s političnim vrhom Kazahstana, bodo v prihodnje zelo težko uspevala na trgu. Kar pet določljivk nam kaže na to, da se bo privlačnost farmacevtske panoge na področju Srednje Azije v prihodnosti povečala. Tabela 6 nazorno prikazuje rezultate naše analize.

Tabela 6: Kvalitativna ocena privlačnosti panoge farmacevtskih proizvodov za tekoče leto in prihodnje obdobje glede na nevarnost vstopa novih konkurentov

Določljivka	Privlačnost panoge					
	Tekoče leto			3-5 let v prihodnje		
	nizka	srednja	visoka	nizka	srednja	visoka
Ekonomije obsega		x				x
Pripadnost potrošnikov			x			x
Stroški menjave proizvoda	x			x		
Kapitalske investicije		x				x
Kvalitativne prednosti			x			x
Distribucijski kanali		x			x	
Zakonodajne ovire			x			x
<b>Seštevek križcev</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Delna privlačnost panoge</b>		<b>x</b>				<b>x</b>

Vir: Zbir analize privlačnosti panoge po posameznih določljivkah nevarnosti vstopa novih konkurentov, izdelan na osnovi subjektivne ocene.

### **3.3 Pogajalska moč dobaviteljev**

Močni dobavitelji lahko zmanjšajo privlačnost panoge, ko povišajo cene oziroma znižajo kvaliteto svojih proizvodov ali storitev. Farmacevtsko panogo zalagajo večji dobavitelji, veliko jih prihaja iz Indije. Glede na to, da gre za popolnoma osnovne surovine, lahko dobavitelji konkurirajo skoraj izključno na ceni. Večina surovin je relativno poceni, kar pomeni, da imajo dobavitelji majhno pogajalsko moč.

Z vidika naših omejitev pa so ti dobavitelji osnovnih surovin povsem brez večjega pomena. Srednja Azija predstavlja zelo majhen trg za farmacevtska podjetja, ki se lahko brez večjih težav prilagajajo nihanju v tamkajšnji prodaji. Večji problem predstavlja odročnost samega področja, kar pomeni, da morajo podjetja poskrbeti za varen in hkrati cenovno ugoden prevoz. Tako so za našo panogo zelo pomembna transportna podjetja in jih lahko obravnavamo kot najpomembnejšo skupino dobaviteljev. V nadaljevanju bomo zato analizirali določljivke pogajalske moči transportnih podjetij, aktualnih za farmacevtsko panogo v Srednji Aziji.

Obravnavali bomo predvsem transportna podjetja, ki delujejo na področju Slovenije in Evropske unije. Takšno omejitev smo si postavili zato, ker je transport zdravil iz Severne Amerike izjemno logistično zahteven, saj Srednja Azija nima dostopa do svetovnega morja. Ameriško farmacevtsko podjetje Unifarm skladišči svoja zdravila v Latviji (Riga), medtem ko jih podjetje Sagma skladišči v Belorusiji (Minsk). Ta zdravila se nato nalagajo na tovornjake in razvažajo po Evropi in Aziji (Jurjevič, 2008).

Skladiščna podjetja imajo zelo majhno pomembnost za našo panogo, saj se zdravila pogosto nalagajo v skladiščih farmacevtskih podjetij. Omenimo lahko carinska skladišča v Alma-Ati (Kazahstan), kjer se odlagajo zdravila, ki tam počakajo na konec carinskega postopka. Špediterji in zavarovalnice tudi niso tako pomembni za našo analizo, saj jih izbirajo prevozniki sami (Bajt, 2008).

#### **3.3.1 Določljivke pogajalske moči prevoznikov**

##### **Koncentracija prevoznikov:**

Slovenija ima veliko število najrazličnejših transportnih podjetij (takšna je tradicija že od Avstro-Ogrske). Geografsko ležimo na sredini Evrope in imamo dostop do najsevernejšega dela Jadranskega morja. Kljub temu pa imamo zelo malo prevoznikov, ki so prisotni na srednjeazijskih trgih. Velja omeniti dejstvo, da so zdravila zelo občutljiva na temperaturo, kar pomeni, da se poleti lahko pokvarijo oziroma pozimi zmrznejo. Redki prevozniki v Sloveniji oziroma Evropski uniji imajo prilagojene tovornjake za prevoz občutljivih zdravil (Bajt, 2008). Zadnje čase se pojavlja vse več termokontejnerjev na železnici, ki predstavljajo

alternativo klasičnemu transportu s tovornjaki. Problem nastane, ker je prevoz z železnico zelo počasen (lahko traja od 15 do 20 dni) hkrati pa ni primeren za manjše pošiljke. Nekatera zahodnoevropska in ameriška farmacevtska podjetja so uporabljala letalski prevoz, kar se je hitro izkazalo za predrago izbiro pri večjih količinah. Države Srednje Azije se nahajajo na sredini kontinenta in nimajo nikakršnega dostopa do svetovnega morja, zato tudi ladijski prevoz ni primeren. Tako lahko zaključimo, da imajo evropski prevozniki zdravil relativno veliko moč in da je farmacevtska panoga s tega vidika neprivlačna. Zaradi vse večjega prodora tujih podjetij na trge Srednje Azije se bo pojavilo več transportnih podjetij, kar pomeni, da se bo privlačnost farmacevtske panoge povišala.

### **Razpršenost prihodkov:**

Transportna podjetja imajo načeloma zelo razpršene prihodke, saj prevažajo za najrazličnejše panoge. Ker pa zdravila zahtevajo posebno obravnavo, saj so občutljiva na temperaturo, se morajo prevozniki na tem področju specializirati. Enako velja za železnico, ki mora investirati v posebne izolirane kontejnerje. Najmočnejše slovensko transportno podjetje, specializirano za Srednjo Azijo, je Globus d. o. o., ki prevažata Krkina zdravila v večino vzhodnih regij (Bajt, 2008). Večje število tovornjakov imajo prilagojenih za transport zdravil, vsekakor pa tudi opravljajo prevoze za druge panoge. Tako lahko zaključimo, da morajo biti transportna podjetja vsaj delno specializirana za prevoz zdravil v bolj oddaljene regije, kar pomeni, da imajo srednje močno razpršenost prihodkov. Farmacevtska panoga je s tega vidika srednje privlačna in pričakujemo, da bo takšna tudi ostala v prihodnje.

### **Stroški menjave med prevozniki:**

Prevozniki opravljajo relativno enostavno storitev, kar pa še zdaleč ne velja za farmacevtsko panogo v Srednji Aziji. Prevoznik mora imeti prilagojeno opremo ter bogate izkušnje prevoza čez Ukrajino in Rusijo, da lahko uspešno opravlja svoj posel. Tako lahko farmacevtsko podjetje porabi veliko energije, da najde novega prevoznika, ki bo zadosti velik za večje pošiljke in hkrati primeren za prevoz zdravil v Srednjo Azijo. Zelo lahko se zgodi, da so farmacevtska podjetja prisiljena vložiti svoja sredstva za posodobitev opreme svojih prevoznikov. Tako lahko zaključimo, da so stroški menjave med prevozniki relativno visoki, kar kaže na nizko privlačnost panoge. V prihodnosti pričakujemo še večji razcvet Srednje Azije, kar pomeni, da se bo pojavljala še večja potreba po transportu zdravil iz Evrope. Tako se bodo znižali stroški menjave med prevozniki, saj bodo ti veliko bolj prilagojeni potrebam farmacevtske panoge.

### 3.3.2 Ocena pogajalske moči dobaviteljev

V tem poglavju smo zbrali in ocenili tri določljivke privlačnosti farmacevtske panoge glede na silnico pogajalske moči prevoznikov zdravil v Srednjo Azijo. Pri analizi smo uporabili Porterjevo silnico pogajalske moči dobaviteljev in jo nekoliko spremenili za naše potrebe. Preučili smo tri določljivke obravnavane silnice, ki so najbolj aktualne za našo analizo. Tabela 7 nam prikazuje analizo privlačnosti panoge po posameznih navedenih določljivkah.

Zaključimo lahko, da imajo prevozniki zdravil v Srednjo Azijo visoko pogajalsko moč, kar močno znižuje privlačnost naše panoge. V prihodnosti pričakujemo ekonomski razcvet Srednje Azije in vedno večjo potrebo po specializiranih transportnih podjetjih. Zmanjšala se bo pogajalska moč teh prevoznikov in privlačnost farmacevtske panoge bo s tega vidika narasla.

Tabela 7: Kvalitativna ocena privlačnosti panoge farmacevtskih proizvodov za tekoče leto in prihodnje obdobje glede na pogajalsko moč prevoznikov za Srednjo Azijo

Določljivka	Privlačnost panoge					
	Tekoče leto			3-5 let v prihodnje		
	nizka	srednja	visoka	nizka	srednja	visoka
Koncentracija prevoznikov	x				x	
Razpršenost prihodkov		x			x	
Stroški menjave prevoznika	x				x	
<b>Seštevek križcev</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		<b>3</b>	
<b>Delna privlačnost panoge</b>	<b>x</b>				<b>x</b>	

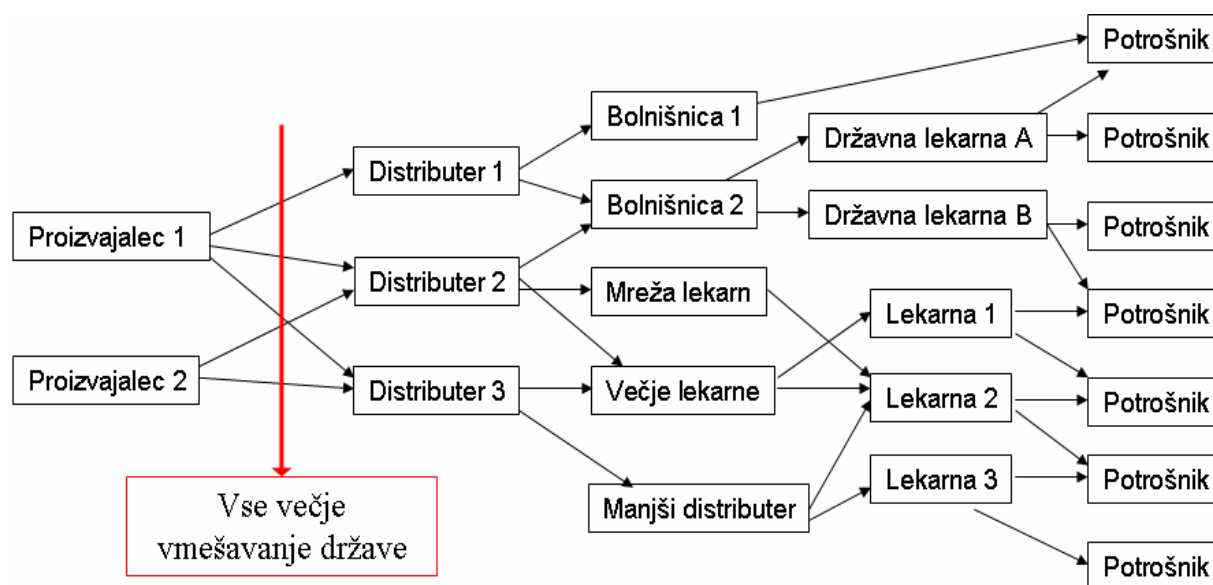
Vir: Zbir analize privlačnosti panoge po posameznih določljivkah pogajalske moči prevoznikov, izdelan na osnovi subjektivne ocene.

### 3.4 Pogajalska moč kupcev

Močni kupci lahko uporabijo svojo pogajalsko moč tako, da začnejo zniževati cene in zahtevati več kvalitete ter boljše storitve. Farmacevtska podjetja v Srednji Aziji se nahajajo na začetku prodajne mreže, kar pomeni, da so njihovi kupci večji distributerji, lekarne, bolnišnice kot tudi končni uporabniki. Farmacevtska podjetja ne smejo zanemarjati nobene skupine udeležencev, saj bi tako ogrozili svojo prodajo. Veliko se govori o tem, da želi predsednik Kazahstana prevzeti farmacevtsko panogo pod svoje okrilje in se tako vmešati v prodajno mrežo (Jurjevič, 2008). Realizacija takšnih načrtov bi pomenila katastrofo za večje distributerje, saj bi njihovo glavno vlogo prevzela država. Zmanjšanje konkurence med distributerji bi začutili tudi drugi udeleženci v prodajni mreži.

Slika 5 nam nazorno prikazuje celotno prodajno mrežo od glavnih farmacevtskih podjetij do končnih potrošnikov na področju Srednje Azije. V tem poglavju bomo analizirali pet določljivk pogajalske moči kupcev, ki so aktualne za farmacevtsko panogo v Srednji Aziji.

Slika 5: Prodajna mreža farmacevtskih podjetij v Srednji Aziji, od največjih distributerjev do zadnjih potrošnikov.



Vir: Lastne izkušnje in opažanja lastnosti farmacevtske panoge v Srednji Aziji.

### 3.4.1 Določljivke pogajalske moči kupcev

#### Število kupcev:

Distributerji farmacevtskih proizvodov so se v zadnjih letih močno razvili na področju Srednje Azije. Tabela 8 nam prikazuje deset vodilnih distributerjev v Kazahstanu, ki imajo relativno enakomerno razporejene tržne deleže. Lestvica največjih distributerjev se skoraj vsako leto močno premeša, kar pomeni, da lahko govorimo o skoraj popolni konkurenci. Zakonodajne omejitve na področju lekarn so zelo nizke in skoraj vsak, ki ima manjši prostor, lahko odpre svojo lekarno. Posledično je samo v Kazahstanu več kot sedem tisoč državnih in zasebnih lekarn, kar je zelo veliko za 15-milijonsko državo. Podobne razmere lahko zasledimo tudi v drugih državah Srednje Azije.

Za svetovno farmacevtsko panogo velja, da so njeni končni uporabniki prav vsi ljudje, saj je skoraj nemogoče, da je nekdo popolnoma zdrav vse svoje življenje. To pomeni, da obstaja



več kot 60 milijonov potencialnih končnih uporabnikov farmacevtskih proizvodov na področju Srednje Azije.

Tabela 8: Vodilnih 10 farmacevtskih distributerjev na področju Kazahstana, njihova prodaja ter njihov tržni delež za leti 2006 in 2007

Mesto v lestvici	Distributer	Prodaja (v mio. USD)		Tržni delež v %	
		2007	2006	2007	2006
1	Medikus-center	52,3	51,5	9,4	13,1
2	Emiti	50,6	25,8	9,1	6,6
3	KFK Medservis plus	49,2	28,1	8,9	7,2
4	Stomed	43,6	39,0	7,9	9,9
5	Viva Farm	32,5	16,4	5,9	4,2
6	Amanat	24,1	14,4	4,4	3,7
7	Romat	21,6	14,0	3,9	3,6
8	NPO Zerde	18,0	10,7	3,2	2,7
9	Interfarma-K	17,3	16,0	3,1	4,1
10	MC Grup	14,2	11,3	2,6	2,9
<b>Skupaj</b>		<b>323,3</b>	<b>227,2</b>	<b>58,4</b>	<b>57,8</b>

Vir: Import GLS v Kazahstan, Medicina in Farmacija, 2008.

Tako lahko zaključimo, da obstajajo številni kupci farmacevtskih proizvodov na vseh ravneh prodajne mreže. Ker je kupcev veliko in kupujejo relativno majhne količine proizvodov, njihova pogajalska moč ne pride do izraza. Farmacevtska podjetja tako niso vezana na manjše število ključnih kupcev, kar kaže na visoko privlačnost panoge. Če upoštevamo predvidevanja, da bo predsednik Kazahstana okrepil svoj vpliv nad farmacevtsko panogo, se bo število distributerjev močno zmanjšalo in privlačnost panoge bo upadla.

### Ekvivalentnost različnih produktov:

V zadnjih letih se je sprostilo večina patentov ključnih substanc in zato se na svetovnem trgu prodaja veliko generičnih zdravil, ki jih sestavljajo povsem enake molekule. Tudi na trgih Srednje Azije lahko najdemo skoraj enakovredne farmacevtske proizvode, ki se prodajajo pod različnimi blagovnimi znamkami. To pomeni, da je pogajalska moč kupcev velika, saj se lahko v katerem koli trenutku odločijo za drugo blagovno znamko. Potrebno pa je upoštevati dejstvo, da se originatorska zdravila močno diferencirajo od generičnih zdravil na trgih Srednje Azije. Tako lahko zaključimo, da je z vidika ekvivalentnosti različnih produktov panoga srednje privlačna. V prihodnjih letih ne pričakujemo večjih sprememb na tem področju.

### **Stroški menjave proizvodov:**

Stroške menjave med proizvodi sem že ocenil pri analizi silnice nevarnosti vstopa novih konkurentov. Tudi tukaj velja, da stroškov menjave zdravil za končne uporabnike praktično ni. Državne bolnišnice in lekarne imajo minimalne administrativne izdatke, ko želijo zamenjati proizvajalca svojih zdravil. Ker so ti stroški relativno majhni, lahko rečemo, da kupci brez večjih težav menjavajo proizvode farmacevtskih podjetij. Tako lahko zaključimo, da imajo kupci veliko pogajalsko moč in da je s tega vidika panoga neprivlačna. V prihodnosti ne pričakujemo večjih sprememb na tem področju.

### **Lastna proizvodnja:**

Farmacevtska podjetja so izjemno tehnološko usmerjena in investirajo ogromno sredstev v raziskave, razvoj, znanje, postopke, patente itd. Skoraj nemogoče si je predstavljati, da bi večji distributer začel sam proizvajati zdravila in tako ogrozil farmacevtska podjetja. Še večja znanstvena fantastika bi se odvila, če bi končni uporabniki začeli sami razvijati farmacevtske proizvode. Tako lahko mirno rečemo, da kupci nimajo pogajalske moči glede možnosti lastne proizvodnje, kar kaže na visoko privlačnost panoge. Takšno stanje se bo nadaljevalo tudi v prihodnje.

### **Cenovna elastičnost:**

Za svetovno farmacevtsko panogo velja, da potrošniki po navadi niso cenovno elastični, saj zelo visoko cenijo svoje zdravje. Ker pa je revščina v Srednji Aziji zelo razširjena, so kupci nekoliko občutljivejši na ceno. To pomeni, da bodo gledali tudi na ceno, ko se bodo odločali o nakupu zdravil. To pomeni tudi, da imajo srednjo pogajalsko moč in da s tega vidika beležimo srednje privlačno panogo. Srednja Azija (predvsem Kazahstan) beleži visoko rast BDP-ja in realne kupne moči, kar pomeni, da se bo v prihodnje cenovna elastičnost farmacevtskih proizvodov zmanjšala. Panožna privlačnost se bo zato povečala.

## **3.4.2 Ocena pogajalske moči kupcev**

V tem poglavju smo zbrali in ocenili pet določljivk privlačnosti farmacevtske panoge glede na silnico pogajalske moči kupcev na trgih Srednje Azije. Privlačnost panoge smo ocenili za tekoče leto in za neko srednjeročno prihodnost 3-5 let. Tabela 9 nam prikazuje analizo privlačnosti panoge po posameznih določljivkah. Z analizo smo ugotovili, da obstaja srednja do visoka privlačnost farmacevtske panoge, glede na silnico pogajalske moči kupcev. V prihodnosti pričakujemo, da bo nekaj določljivk spremenilo svojo smer vplivanja, kar pa ne bo vplivalo na končno oceno privlačnosti panoge.

Tabela 9: Kvalitativna ocena privlačnosti panoge farmacevtskih proizvodov za tekoče leto in prihodnje obdobje glede na pogajalsko moč kupcev

Določljivka	Privlačnost panoge					
	Tekoče leto			3-5 let v prihodnje		
	nizka	srednja	visoka	nizka	srednja	visoka
Število kupcev			x		x	
Ekvivalentnost produktov		x			x	
Stroški menjave proizvodov	x			x		
Lastna proizvodnja			x			x
Cenovna elastičnost		x				x
<b>Seštevek križcev</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Delna privlačnost panoge</b>		<b>x</b>			<b>x</b>	

Vir: Zbir analize privlačnosti panoge po posameznih določljivkah pogajalske moči kupcev, izdelan na osnovi subjektivne ocene.

### 3.5 Nevarnost pojavljanja substitutov

Ključno vprašanje na tem področju je, ali obstajajo primerni substituti, ki bi lahko ogrozili farmacevtsko panogo v Srednji Aziji. Po razpadu Sovjetske zveze se je sprostila večina zakonodajnih prepek glede alternativnega zdravljenja v Srednji Aziji. Alternativni načini zdravljenja, kot so akupunktura, homeopatija, kiropraktika, šamanstvo, različne diete se v regiji niso najbolje prijeli (Bajt, 2008). Zaradi bližine kitajske meje se je nekaj redkih ljudi obrnilo na kitajsko medicino. Ob resnejših boleznih pa alternativna zdravljenja običajno niso primerna. Tisti najpremožnejši se odpravijo na zdravljenje v Moskvo oziroma Evropo.

Tako lahko zaključimo, da ni večje nevarnosti nastopa substitutov farmacevtskih proizvodov nasploh, kakor tudi na trgih Srednje Azije. Medicinska stroka določi, katero zdravilo je najbolj primerno za zdravljenje določene bolezni in vsakršni substituti so lahko zelo rizični. Tudi če lahko uporabimo različna zdravila za zdravljenje določene bolezni, jih ne moremo klasificirati kot substitute, saj gre za proizvode znotraj farmacevtske panoge. Torej sta z vidika nevarnosti nastopa substitutov farmacevtska svetovna panoga in farmacevtska panoga v Srednji Aziji zelo privlačni. V naslednjih nekaj letih ne pričakujemo večje nevarnosti nastopa substitutov za proizvode farmacevtske panoge.

### 3.6 Zakonodajni in politični vpliv

Dejstvo je, da so srednjeazijske države povsem centralizirano in diktatorsko vodene, z izjemo Kirgizije, ki je imela pred dvema letoma revolucijo in je sprejela parlamentarni sistem. Nursultan Nazarbajev je na čelu Kazahstana že skoraj 20 let in bo tam verjetno ostal do smrti. Načeloma obstaja nek demokratičen sistem volitev, vendar so vsi mediji pod kontrolo oblasti.

Ko se pojavi močnejši protikandidat, se ga hitro »počisti« s prizorišča oziroma odstopi iz neznanih razlogov.

Farmacevtska panoga je po navadi močno kontrolirana s strani države, ki želi zaščititi svoje prebivalce pred nekakovostnimi zdravili. Potrebne so obsežne registracije zdravil, ki povzročajo farmacevtskim podjetjem veliko stroškov in zahtevajo veliko energije. Glavno orodje teh registracij v Srednji Aziji pa je »pobiranje« denarja tujim podjetjem. Korupcija in podkupnine so nujno zlo, ki ovira določena podjetja, medtem ko druga lahko cvetijo. Privlačnost panoge je za obstoječa podjetja toliko večja, saj poznajo ves sistem in način podkupovanja in točno vedo, koga je potrebno podkupiti. Kot prikazuje tabela 10 ima vseh pet držav Srednje Azije zelo nizek indeks pri ocenjevanju korupcije. Njihovi indeksi se gibljejo okoli vrednosti 2. Za primerjavo lahko vzamemo Slovenijo, ki se približuje vrednosti 7 in je trenutno na sedemindvajsetem mestu na lestvici.

*Tabela 10: Indeks korupcije držav Srednje Azije*

	<b>položaj</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Slovenija	27	6,6	6,4	6,1	5,9
Kazahstan	150	2,1	2,6	2,6	2,2
Kirgizija	150	2,1	2,2	2,3	2,2
Tadžikistan	150	2,1	2,2	2,1	2,0
Turkmenistan	162	2,0	2,2	1,8	2,0
Uzbekistan	175	1,7	2,7	2,2	2,3

Vir: Wikipedia [Corruption Perceptions Index], 2008.

Korupcija predstavlja velik problem za nove vstopnike v farmacevtsko panogo. Po drugi strani pa je zakonodaja na področju zdravil, lekarn, bolnišnic in celotne farmacevtske panoge zelo sproščena. Z nekaj podkupovanja potrebuje podjetje le nekaj tednov, da registrira določeno zdravilo in ga lansira na trg.

Kar nekaj virov zagotavlja, da se pripravljajo velike spremembe farmacevtske panoge v Kazahstanu. Predsednik države naj bi se odločil, da bo farmacevtsko panogo prevzel pod svoje okrilje. Takšne načrte je upravičil tako, da je obljubil farmacevtsko proizvodnjo na kazahstanskih tleh in tako tudi odprtje večjega števila novih delovnih mest. V Kazahstanu je veliko premalo tehnologije in znanja, da bi sami lahko začeli proizvajati zdravila. Pričakuje se povabilo svetovnih farmacevtskih podjetij, da bi skupaj z državo investirali v proizvodnjo zdravil. Farmacevtska podjetja, ki se bodo odločila za takšno sodelovanje, bodo lahko uživala brezmejno zaščito in pomoč države. Podjetjem, ki bodo zavrnila partnerstvo s Kazahstanom, se ne kaže preveč rožnata prihodnost, saj bodo dobila neskončno močnega konkurenta (državo), proti kateremu se bo zelo težko bojevati.

Tako lahko zaključimo, da je silnica zakonodajnega in političnega vpliva srednje močna. Zaradi sprememb v farmacevtski panogi pa pričakujemo, da se bo tudi ta silnica povečala, kar bo pomenilo povečanje privlačnosti za obstoječa podjetja, ki se bodo uspela prilagoditi spremembam.

### **3.7 Skupna ocena privlačnosti farmacevtske panoge v Srednji Aziji**

V poglavjih od 3.1 do 3.6 so opisane silnice privlačnosti panoge in njihove določljivke, ki sem jih kvalitativno opredelil z ocenami nizke, srednje oziroma visoke moči. Pri ocenjevanju skupne privlačnosti panoge sem upošteval, da ima vseh šest silnic enako težo. Privlačnost panoge sem ocenil s stališča podjetij, ki so v panogi že prisotna. Visoka privlačnost panoge torej pomeni, da farmacevtska podjetja beležijo relativno visoke dobičke in da obstajajo močne ovire za vstop novih konkurentov.

#### **3.7.1 Skupna ocena privlačnosti farmacevtske panoge na trgih Srednje Azije**

Tabela 11 združuje delne analize vseh silnic in podaja skupno oceno privlačnosti panoge za tekoče leto in za prihodnost 3-5 let. Skupna privlačnost panoge temelji na seštevku delnih privlačnosti posameznih silnic.

Ko analiziramo rezultate tabele 11, ugotovimo, da je skupna privlačnost panoge v tekočem obdobju srednje močna. Izstopa silnica nevarnosti pojavljanja substitutov, ki kaže na močno privlačnost, saj panoga skorajda ne pozna substitutov. Na drugi strani izstopa pogajalska moč dobaviteljev, za katero smo ugotovili, da je relativno močna in da zmanjšuje privlačnost panoge.

Analiza nam kaže na to, da se bo v prihodnosti privlačnost panoge še povečala. To lahko pripišemo predpostavkam, da bo politično vodstvo Kazahstana začelo prevzemati kontrolo nad farmacevtsko panogo. Tako lahko tudi sklepamo, da bo panoga postala manj privlačna za nove vstopnike.

Tabela 11: Skupna ocena privlačnosti farmacevtske panoge na trgih Srednje Azije

Silnica/določljivka privlačnosti panoge	Tekoče leto			3-5 let v prihodnje		
	nizka	sredn.	visok.	nizka	sredn.	visok.
<b>Rivalstvo med ob. konkurenti</b>						
Število podjetij	x			x		
Stopnja rasti panoge			x		x	
Izstopne ovire			x			x
Motiviranost konkurentov		x			x	
Prebiranje signalov			x			x
Diferenciacija proizvodov		x		x		
Delež stalnih stroškov		x			x	
Zahtevane količine proizvodov		x			x	
Minljivost proizvodov		x			x	
<b>Delna privlačnost panoge</b>		<b>X</b>			<b>X</b>	
<b>Nevarnost vstopa novih kon.</b>						
Ekonomije obsega		x				x
Pripadnost potrošnikov			x			x
Stroški menjave proizvoda	x			x		
Kapitalske investicije		x				x
Kvalitativne prednosti			x			x
Distribucijski kanali		x			x	
Zakonodajne ovire			x			x
<b>Delna privlačnost panoge</b>			<b>X</b>			<b>X</b>
<b>Pogajalska moč dobaviteljev</b>						
Koncentracija dobaviteljev	x				x	
Razpršenost dohodkov		x			x	
Stroški menjave med prevozniki	x				x	
<b>Delna privlačnost panoge</b>	<b>X</b>				<b>X</b>	
<b>Pogajalska moč kupcev</b>						
Število kupcev			x		x	
Ekvivalentnost produktov		x			x	
Stroški menjave proizvodov	x			x		
Lastna proizvodnja			x			x
Cenovna elastičnost		x				x
<b>Delna privlačnost panoge</b>			<b>X</b>			<b>X</b>
<b>Nevarnost nastopa substitutov</b>						
<b>Delna privlačnost panoge</b>			<b>X</b>			<b>X</b>
<b>Zakonodajni in politični vplivi</b>						
<b>Delna privlačnost panoge</b>		<b>X</b>				<b>X</b>
<b>Seštevek privlačnosti silnic</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2,5</b>	<b>3,5</b>
<b>Skupna privlačnost panoge</b>		<b>X</b>				<b>X</b>

Vir: Zbir celotne analize privlačnosti farmacevtske panoge na trgih Srednje Azije.

## Sklep

Osnovni cilj tega diplomskega dela je bil analizirati privlačnost farmacevtske panoge na trgih Srednje Azije. V prvem poglavju sem predstavil nekaj aktualnih informacij svetovne farmacevtske panoge. Pozneje sem postavil meje med generičnimi in originatorskimi podjetij ter predstavil geografsko področje Srednje Azije. Temu področju sem dodelil pet držav: Kazahstan, Uzbekistan, Turkmenistan, Tadžikistan in Kirgizijo. Pojasnil sem tudi razloge za takšno geografsko opredelitev in nato opisal nekaj specifičnosti tega področja. V drugem poglavju sem podrobno predstavil Porterjev model petih silnic in omenil še šesto, ki predstavlja ostale udeležence v panogi. Vse konkurenčne silnice sem opremil s pomembnimi determinantami oziroma določljivkami, ter se tako teoretično pripravil za praktično analizo privlačnosti panoge.

Sledilo je tretje poglavje, v katerem sem praktično izpeljal vso analizo. Analiziral sem določljivke vseh silnic, ocenil njihovo smer in moč in jih predstavil na koncu vsakega podpoglavja. Zaradi pomanjkanja informacij sem predpostavljaj, da so silnice enako pomembne pri določanju privlačnosti panoge. Na koncu sem združil določljivke vseh silnic in izdelal skupno oceno privlačnosti farmacevtske panoge na trgih Srednje Azije.

Analiza nam je pokazala, da obstaja srednje močno rivalstvo med obstoječimi konkurenti in da je s tega vidika panoga srednje privlačna. Zaradi specifičnosti farmacevtske panoge je nevarnost vstopa novih konkurentov srednje nizka. Prevozniki zdravil imajo večjo pogajalsko moč, saj so države Srednje Azije zelo odročne in nimajo dostopa do svetovnega morja. Ugotovili smo, da imajo kupci relativno majhno pogajalsko moč, kar kaže na privlačnejšo panogo. Nevarnosti nastopa substitutov praktično ni, medtem ko beležimo srednje močne zakonodajne in politične vplive. Tako lahko zaključimo, da je farmacevtska panoga srednje privlačna za obstoječa podjetja na trgih Srednje Azije. V prihodnjih nekaj letih pričakujemo, da se bo privlačnost panoge povečala. To lahko sklepamo zaradi predpostavk o večjem sodelovanju obstoječih farmacevtskih podjetij s političnim vodstvom Srednje Azije in zaradi pričakovanega zmanjšanja pogajalske moči prevoznikov zdravil.

Glavna omejitev pri izdelavi diplomskega dela je bilo pomanjkanje podatkov in strokovnih analiz farmacevtske panoge v Srednji Aziji. Zelo težko je bilo zbrati koristne informacije iz povsem oddaljene Slovenije. Kmalu sem ugotovil, da je večina strokovnih analiz plačljivih. Te analize so namenjene menedžerjem večjih farmacevtskih podjetij, ki se pripravljajo za vstop v Srednjo Azijo in ne za študente, ki obravnavajo tovrstno tematiko. Tako sem se odločil da pokličem nekaj starih znancev v Kazahstan, ki se spoznajo na različna področja farmacevtske panoge Srednje Azije. Skupaj z njihovimi informacijami, splošnimi podatki na internetu in moji subjektivni oceni sem uspešno izpeljal analizo privlačnosti panoge v Srednji Aziji.

Moje diplomsko delo lahko služi kot iztočnica za nadaljnjo analizo. Na začetku sem želel analizirati privlačnost generične farmacevtske panoge v Srednji Aziji. Pozneje sem ugotovil, da imam premalo podatkov in da bi porabil veliko energije, če bi želel ločevati generike od originatorjev. V prihodnosti bi bilo zanimivo izdelati analizo posebej za generično in posebej za originatorsko farmacevtsko panogo. Veliko pozornosti sem posvetil Kazahstanu, saj predstavlja daleč največji trg. Seveda pa bi bilo izjemno zanimivo izdelati podrobno analizo tudi za druge države Srednje Azije.



## LITERATURA IN VIRI

1. Alimzanova, S. (2008, julij). *Telefonski pogovor z vodjem oddelka za registracije v podjetju VIVA Farm*. Alma Ata.
2. Bajt, B. (2007). *PowerPoint predstavitev za Srednjo Azijo*. Hidria Perles.
3. Bajt, B. (2008, april-julij). *Pogovor z bivšim direktorjem Krkinega predstavništva v Srednji Aziji*. Ljubljana.
4. *Bureau of South and Central Asian Affairs (U.S. Department of State)*. Najdeno 24.08.2008 na spletnem naslovu <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/5487.htm#people> .
5. *Central Asia & ICT*. Najdeno 24.08.2008 na spletnem naslovu <http://depts.washington.edu/caict/images/map.gif> .
6. Danzon, M & Furukawa F. (2005, 1. november). *International Prices and Availability of Pharmaceuticals in 2005*. Health Affairs, Številka 27.
7. *Farmaceutičjski rinoK Kazahstana*. (2008a). Farmaceutičeskij Vestnik, številka 7 (299).
8. *Farmaceutičjski rinoK Kazahstana*. (2008b). Farmaceutičeskij Vestnik, številka 10 (302).
9. Garnier, J. (2008, maj). *Rebuilding the R&D Engine in Big Pharma*: Harvard Business Review.
10. *Generics (IMS Health Review)*. Najdeno 21.06.2008 na spletnem naslovu [http://www.imshealth.com/web/channel/0,3147,64576068\\_63872702\\_70261036,00.html](http://www.imshealth.com/web/channel/0,3147,64576068_63872702_70261036,00.html) .
11. *Global Sales (IMS Health Review)*. Najdeno 21.06.2008 na spletnem naslovu: [http://www.imshealth.com/ims/portal/front/indexC/0,2773,6599\\_83743725\\_0,00.html](http://www.imshealth.com/ims/portal/front/indexC/0,2773,6599_83743725_0,00.html) .
12. Guček-Zakošek, M. (2005). *Posebnosti trženja v farmacevtski industriji* [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
13. Hunger, J. David, Wheelen L. Thomas. (1996). *Strategic Management*. Reading (Massachusetts): Addison Wesley Publishing Company.
14. Import GLS v Kazahstan. (2008). *Farmacija in Medicina*. Izdaja 4 (33). Alma Ata: April 2008.
15. IMS Health Review. [<http://www.imshealth.com/>], 21.06.2008
16. Jurjevič, S. (2008, junij). *Pogovor z lastnikom mreže lekarn v Kazahstanu*. Ljubljana.
17. Kolassa, E.M., Grubert N. (2003, April). *How the Pharmaceutical Industry can Defend Itself against Criticisms of Drug Pricing*. Decision Resources.
18. Loxsin, V. (2008, julij). *Telefonski pogovor z direktorjem združenja uvoznikov farmacevtske industrije Kazahstana*. Ljubljana.
19. Microsoft Encarta Premium Suite 2003. (2002). [zgoščenka]. Microsoft Corporation.
20. Oshri, I. (2007). *Global Strategies in the Generic Pharmaceutical Industry*. Rotterdam School of Management. Case study, reference: 307-336-1.
21. Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Their Competitors*. New York: The Free Press.
22. Porter, E. M. (2008, Januar). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.

23. Prašnikar, J. & Debeljak Ž. (1998). *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Pučko, D. (1993). *Strateški menedžment (poslovni prigodki)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
25. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
26. Škerlj, T. (2007). *Proces razvoja novih izdelkov v generičnih farmacevtskih podjetjih*. [Doktorska disertacija]. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
27. Vrhovnik, P. (2005). *Analiza privlačnosti nevrološke panoge zdravil v srednji in vzhodni Evropi*. [Magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
28. *Wikipedia (Kazahstan, Uzbekistan, Turkmenistan, Tadžikistan, Kirgizija)*. Najdeno 24.08.2008 na spletnem naslovu: [http://en.wikipedia.org/wiki/Main\\_Page](http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page) .