

dr. Dragan Kesič
Lek, d. d., član skupine Sandoz

MODELI TRŽNEGA PRILAGAJANJA FARMACEVTSKIH DRUŽB IZ TRANZICIJSKIH DRŽAV V PROCESU GLOBALIZACIJE TRGA

Models of Market Adjusting of Pharmaceutical Companies in Transition Countries in the Process of Market Globalization

Izvleček

UDK: 339.138:615.4:339.92(100)

Analiza modelov tržnega prilagajanja farmacevtskih družb iz tranzicijskih držav kaže izbiro štirih različnih modelov. Modeli vključujejo primarno samostojno ali nesamostojno strateško usmeritev na omejeno internacionalno ter globalno tržno okolje (model A in B ter C in D). V hitrih procesih globalizacije se zdi večja globalna tržna usmeritev naprednejša in bolj strateško smiselna. Taka usmeritev je pogojena z veliko stopnjo razumevanja odločilne vloge marketinškega načina razmišljanja in delovanja.

Ključne besede: modeli tržnega prilagajanja, globalizacija, marketinški način razmišljanja in delovanja

Abstract

UDC: 339.138:615.4:339.92(100)

Model analysis of market adjusting for pharmaceutical companies in transition countries reveals a choice of four different models. The models include primarily standalone or tied strategic direction to limited international or global market orientation (models A, B, and C and D). In the fast processes of globalization it seems the larger global market orientation is more progressive and strategically important. An understanding of the decisive role of marketing way of thinking and performing is the key for such a strategic orientation.

Key words: models of market adjusting, globalization, marketing way of thinking and performing

1 Uvod

Na osnovi ocen različnih avtorjev (Aaker 1998, 15; Corstjens 1991, 43; Kesič 2000, 12) dogajanja na svetovnem farmacevtskem trgu v zadnjih nekaj letih zaznamujejo hitre, presenetljive in kompleksne spremembe, ki jih je mogoče opredeliti z nekaterimi skupnimi značilnostmi: pospešena globalizacija, naraščajoča konkurenca in konkurenčnost, pomanjkanje novih izdelkov kljub povečanim vlaganjem v raziskovalno-razvojne aktivnosti, naraščajoči pomen regulative (registracije, intelektualna lastnina in sodni spori), hitra konsolidacija in koncentracija svetovne farmacevtske industrije, naraščajoči pomen marketinga, razvoj novih terapevtskih področij in tehnologij (biotehnologija, farmakogenomika), staranje prebivalstva in odpiranje novih, nepokritih terapevtskih področij ter hitri razvoj svetovnega trga generičnih zdravil.

Bodoči strateški razvoj svetovne farmacevtske industrije jasno kaže smeri razvoja njene izrazite koncentracije in intenzivno tržno usmerjenost. Raziskovalno-razvojne dejavnosti so poleg izvajanja globalnih marketinških aktivnosti tisto področje delovanja sodobne svetovne farmacevtske industrije, katerim le-ta posveča največ pozornosti in vanje usmerja največ sredstev in naporov. Ker farmacevtska podjetja sama niso več zmožna zagotavljati konkurenčnosti svojega poslovanja, že nekaj let potekajo intenzivni integracijski procesi, ki radikalno spreminjajo strukturo svetovne farmacevtske industrije. Problem povečane konkurenčnosti poslovanja neposredno zadeva tudi farmacevtske družbe iz tranzicijskih držav. Z analizo poslovanja teh družb smo želeli ugotoviti, kako se le-te prilagajajo novonastalim razmeram na trgu.

Cilj raziskave je opredeliti modele tržnega prilagajanja farmacevtskih podjetij iz držav v tranziciji v kontekstu močno povečane globalizacije poslovanja in evidentnih strateških integracijskih procesov v svetovni farmacevtski industriji, ki v globalnem tržnem prostoru zelo intenzivno potekajo nekaj zadnjih let. Predstavili bomo farmacevtske družbe Richter Gedeon iz Madžarske, Plivo iz Hrvaške, Lecivo iz Češke, SlovakoFarmo iz Slovaške ter Lek in Krko iz Slovenije v času poslovanja od leta 2000–2003. V uvodu predstavljamo obravnavani problem, v drugem poglavju značilnosti poslovanja v farmacevtski industriji, v tretjem poglavju dejavnike in strateške elemente uspešnosti poslovanja podjetij, v četrtem modele tržnega prilagajanja farmacevtskih družb v tranzicijskih državah in v petem še sklepne ugotovitve.

Analiza modelov tržnega prilagajanja farmacevtskih podjetij na področju centralne in vzhodne Evrope temelji na predpostavki integracijskega povezovanja posameznih poslovnih farmacevtskih entitet, ki temelji na modelu preučevanja kreiranja možnih integracijskih sinergij – opredeljeni model 3S + 3S + 3M (angl. 3S = synergies, structure, sales + 3S = synergies, scale, science + 3M = marketing, might, manpower, slov. 3S = sinergije (sodelovanje in medsebojno dopolnjevanje), struktura, prodaja + 3S = sinergije (sodelovanje in medsebojno dopolnjevanje), obseg, velikost in raziskovalno-razvojne aktivnosti + 3M = marketing, moč, ljudje) (Kesič 2003, 57).

2 Značilnosti poslovanja v farmacevtski industriji

V svetu lahko identificiramo in ločimo tri glavne skupine farmacevtskih proizvajalcev (Pharma Strategy Group London 2003, 5), in sicer farmacevtske družbe, ki:

- primarno delujejo na področju raziskav, razvoja in marketinga novih, inventivnih, originalnih farmacevtskih izdelkov,
- primarno delujejo na področju razvoja in prodaje generičnih farmacevtskih izdelkov,
- primarno delujejo na področju raziskav, razvoja področja biotehnologije, genomike in tehnologije dozirnih aplikativnih sistemov.

Povprečna stopnja rasti svetovnega farmacevtskega trga je bila v času od 1999 do 2003 leta 7,8-odstotna (računano vrednostno in izraženo v ameriških dolarjih), v letu 2003 pa je bil svetovni farmacevtski trg vreden 492 milijard dolarjev in je dosegel 9,2-odstotno rast glede na leto 2002 (World Review 2004, 1–3). Vendar pa vsi nacionalni trgi ne rastejo enakomerno, saj so značilne relativno visoke stopnje rasti na nekaterih najbolj razvitih svetovnih trgih (npr. ZDA), predvsem zaradi velike porabe inventivnih zdravil in tudi hitre rasti trgov generičnih zdravil; značilna je tudi hitra rast nekaterih farmacevtskih trgov na področju centralne in vzhodne Evrope (Poljska, Češka, Slovaška, Madžarska, Slovenija), ter posameznih južnoameriških trgov (Mehika, Argentina, Čile). Trgi Daljnega vzhoda, razen Kitajske, ter trgi Južne Amerike pa zaradi znanih ekonomskih strukturnih težav že nekaj let beležijo stagnacijo (World Review 2004, 5–8). Svetovna farmacevtska industrija se srečuje z novimi izzivi, kot so hitra rast trga generičnih zdravil in prodor z novimi izdelki v nove, do sedaj še nepokrite terapevtske skupine. V svetovni farmacevtski industriji so zelo evidentni procesi integracije, značilna je predvsem horizontalna oblika povezovanja farmacevtskih poslovnih subjektov.

Primeri nekaterih večjih nakupov in združevanj posameznih farmacevtskih družb:

- Glaxo Wellcome – akvizicija Smith Kline Beecham – nastanek GlaxoSmithKline, vrednost transakcije 110 mrd. funtov (leto 2000, glavna vzroka sta združevanje raziskovalno-razvojnih aktivnosti in tržne sinergije).
- Pfizer – akvizicija Warner Lambert, vrednost transakcije 90 mrd. dolarjev (leto 1999, glavni vzrok je Warner-Lambertov izdelek Lipitor (atorvastatin) z velikim potencialom prodaje).
- Pfizer – akvizicija Pharmacia, vrednost transakcije 60 mrd. dolarjev (leto 2002, glavni vzrok je Pharmaciin izdelek Celebrex (celekoksib) z velikim potencialom prodaje).

Strokovnjaki različnih profilov (analitiki, strategji, strokovni in finančni eksperti), ki spremljajo dogajanje v svetovni farmacevtski industriji, se sprašujejo (Corstjens 1991, 73, Pharma Strategy Group London 2003, 67; Scrip Reports 2003, 45), ali združevanje farmacevtskih subjektov vodi k boljшему in konkurenčnejšemu poslovanju posameznih družb. Ali so združitve čudež, norost ali celo pohabljenje obstoječega stanja v svetovni farmacevtski industriji (M ⇒ 3M? – The mergers ⇒ miracles, madness or mayhem) (Kesič 2001, 7)? Značilno je, da se farmacevtska industrija trudi še bolj približati neposrednim potrošnikom – bolnikom in skuša

še kvalitetneje zadovoljevati njihove potrebe (optimalna terapija, načrtovanje novih izdelkov – zdravil).

Vedno bolj prisoten je tudi pojav tekmovanja ob hkratnem sodelovanju (fenomen C & C – competition and cooperation (coopetition)).

Problem sodobne farmacevtske industrije je problem kvalitetnega obvladovanja svetovnega farmacevtskega trga. Evidentno je, da se vzpostavlja dolgoročni globalni boj med proizvajalci inventivnih, originalnih in generičnih zdravil. Originatorji tako iščejo različne strategije in odgovore na razvoj generičnega trga (realno je pričakovati nadaljnja združevanja s ciljem dosegati dovolj veliko kritično maso, vzpostavitev pravnih ovir, intenziviranje raziskovalno-razvojnih in marketinških aktivnosti). Razvoj in raziskovanje novih zdravil zahtevata vedno večja finančna vlaganja, saj ocenjujemo, da je potrebno za razvoj popolnoma novega zdravila že kar okoli 800 mio. dolarjev in več kot 12 let intenzivnega dela velikega števila raziskovalcev, kar lahko omogočijo le največje svetovne farmacevtske družbe (Pharma Strategy Group London 2004, 56). Vedno bolj se povečujejo pritiski multinacionalnih farmacevtskih proizvajalcev na posamezne vlade in regulatorne organe o doslednem spoštovanju celovite zaščite intelektualne lastnine (patenti, blagovne znamke). Mogoče je zaznati tudi hitro rast manjših, visoko specializiranih inventivnih farmacevtskih proizvajalcev (napredne tehnologije) in proizvajalcev biotehnoških in farmakogenomskih zdravil, ki so sposobni generirati predvsem relativno visoke stopnje dodane vrednosti.

Ocenjujemo lahko, da se farmacevtska industrija skuša čimbolj prilagajati spremenjenim pogojem poslovanja na svetovnem trgu, saj se trudi, da bi z različnimi načini poslovnega delovanja zadržala svoj dosedanji tržni položaj; poleg značilnih strateških povezav in nakupov posameznih podjetij, se nekatera podjetja povezujejo s partnerji zato, da bi bil raziskovalno-razvojni in tržni nastop na posameznih trgih bolj učinkovit.

V farmaceutiki pridobiva na pomenu vedno bolj kompleksno in celovito obravnavanje kroga 11 P (angl. product, patent, price, place, promotion, payers, providers, physicians, pharmacists, pharmaceutical industry, patients), ki ga lahko opredelimo kot model 11 P (slov. izdelek, patent, cena, trg, promocija, plačniki, oskrbovalci, zdravniki, farmacevti, farmacevtska industrija, bolniki) (Kesič 1999, 7).

Eno od ključnih strategij globalnega nastopa svetovnih farmacevtskih proizvajalcev lahko označimo s 3 F (angl. fast, focused, flexible), kar pomeni hitro, usmerjeno, prilagodljivo (Scrip Reports 2003, 32).

Marketinški način razmišljanja in delovanja in izrazita tržna orientacija svetovnih farmacevtskih družb, tako originatorjev, generikov in tudi specialistov, na trg, je tista pomembna kategorija, ki bo tudi v prihodnje še bolj ločevala uspešna podjetja od neuspešnih. Več kot očitno je namreč, da je marketinški način razmišljanja in delovanja nujno potreben v današnjem, še bolj pa jutrišnjem svetu; poslovanje na področju svetovne farmacevtske industrije namreč postaja vedno bolj globalno, kompleksno, zahtevno, negotovo in visoko konkurenčno.

3 Dejavniki in strateški elementi uspešnosti poslovanja podjetij

Glede na pričakovane trende razvoja, naraščajočo konkurenčnost in pospešeno globalizacijo, bi konkurenčne prednosti uspešnega podjetja lahko opredelili kot: novi, predvsem enkratni izdelki in poslovni pristopi, hitrost, zmožnost hitrega, globalnega in dolgoročnega zadovoljevanja potreb kupcev, znanje in inovativnost, zelo dobra informatiziranost in vedenje ter sposobnost povezovanja, kreiranja integracij in tvorjenja kreativnih poslovnih mrež. Predvsem mora podjetje torej zasledovati svoj primarni strateški razvoj, graditi strateške konkurenčne prednosti jutrišnjega dne in biti tudi sposobno inovirati svoj industrijski segment, v katerem deluje. Predvsem je pomembno opredeljevati konkurenčno prednost, zato da bi lahko kvalitetno in dolgoročno zadovoljevali potrebe kupcev današnjega in jutrišnjega dne.

Kot opredeljujeta Hammel in Prahalad (1994, 17) je resnična globalna konkurenca torej predvsem tekmovanje med izzivalci in neodločneži, inovatorji in zaostajajočimi ter kreativnimi ustvarjalci in posnemovalci, ne glede na okolje, iz katerega prihajajo. Konkurenca prihodnosti je drugačna od konkurence današnjega dne. Tako Hammel in Prahalad (1994, 22) trdita: »Konkurenca prihodnosti je konkurenca, ki bo ustvarila priložnosti in jih skušala čim bolj obvladovati, da bi si izborila čim večji konkurenčni prostor. Cilj ni enostavno primerjanje z izdelki tekmecev in njihovimi procesi ter posnemanje njihovih metod, temveč razvoj lastnega, neodvisnega pogleda na jutrišnje priložnosti in možnosti njihovega izkoriščanja (npr. razvoj inventivnih zdravil namesto generičnih, razvoj biotehnologije in farmakogenomike, razvoj inovativnih strategij in marketinškega pristopa, primerjalne (angl. benchmarking) analize v farmacevtski industriji, dodal Kesič 2004). Graditev novih poti je bolj donosno kot primerjanje z obstoječim.«

Treba je poudariti tudi pomen hitrosti, ki postaja eden od odločilnih dejavnikov že današnjega poslovanja, še bolj pa bo odločilna za jutrišnji uspeh. Hitrost razumevanja dogajanja, reagiranja, odločanja, uvedbe izdelkov na trge in doseganja ciljev tako postaja ena od odločilnih konkurenčnih prednosti poslovanja v prihodnosti. Tudi v svetovni farmacevtski industriji hitrost delovanja in biti prvi še vedno pomeni izrazito konkurenčno prednost, ki jo je težko preseči in nadomestiti z drugimi atributi.

Tako bodo uspešna podjetja prihodnosti, seveda tudi v svetovni farmacevtski industriji, tista, ki bodo predvsem inventivna, inovativna, ki bodo delovala načrtno, hitro, z znanjem, usmerjeno in intenzivno marketinško, torej s poslušom za invencije, inovacije, čas, osnovno dejavnost, in bodo izrazito usmerjena h kupcem. Uspeh je zaznati in videti prihodnost, še preden nastopi. Če hoče biti podjetje jutri prvo, mora znati poiskati najkrajšo možno pot med današnjim in jutrišnjim dnevom. Vizije se običajno ne uresničujejo preko noči, ampak je za to potrebno več let, da se nekdanje sanje začeno udejanjati.

Nekateri avtorji (Hammel in Prahalad 1994, 187) poudarjajo tudi pomen tvorjenja strateških zvez: »Tekmovanje za jutrišnji dan se bo odvijalo predvsem med združenimi

podjetji, torej koalicijami podjetij, in med individualnimi podjetji. Koalicije podjetij bodo potrebne zaradi več razlogov; najbolj razumljiva so dejstva, da niti eno podjetje nima vseh potrebnih virov, da bi uspešno izkoristilo potencial novih izdelkov, ter potrebnega znanja in veščin, da bi uspešno spremenilo svoje vizije v realnost; hkrati morajo podjetja sklepati partnerska zaveznitva, da bi zmanjševala tveganje ter povečevala poslovno uspešnost in dvigala svojo konkurenčnost. Podjetja hkrati sodelujejo in so tudi hudi konkurenti. Ti fazi se izmenjujeta predvsem zato, ker postaja prihodnost za vse precej bolj kompleksna.«

Zaradi naraščajočih stroškov, tveganja in kompleksnosti poslovanja vzpostavljajo podjetja različne povezave in sodelovanja, pogosto celo s svojimi tekmeci. Hkrati pa se odvijajo tudi procesi združevanj in pripojitev podjetij, ki so predvsem manj tvegana kot izvajanje novih naložb. Pomen strateškega sodelovanja in povezovanja poudarja tudi Svetličič (1996, 257), saj trdi: »Različne oblike strateških povezav ali oblikovanja omrežij omogočajo:

- pridobiti lastni središčni konkurenčnosti komplemen-
- tarna vire tistih podjetij, ki so na tem področju najboljša,
- znižanje tveganj po enoti, znižanje stroškov koordinacije in spreminjanja strategije in s tem hitrejše odzivanje na zunanje spremembe,
- sočasno zadostno stopnjo nadzora nad trgom skupnega proizvoda ali storitve kot ciljem internalizacije,
- sinergične učinke in možnost ustvarjalnega povezovanja znanja tudi s prej nepovezanih področij.«

Te trditve tudi potrjujejo naše teze o primarnem marketinškem vzroku za strateške procese konsolidacije in koncentracije svetovne farmacevtske industrije, kar je mogoče, analogno citiranim trditvam, opredeljevati z naslednjimi trditvami. Farmacevtska podjetja, ki želijo biti vodilna in uspešna tudi v prihodnje, morajo primarno razmišljati drugače in predvsem o kupcih, pomenu konkurenčnosti, strategiji za doseg ciljev in strukturi, ki tako strategijo podpira. Potrebe jutrišnjih kupcev so drugačne kot potrebe današnjih, ker se korenito spreminjajo glede na obstoječe dejavnike, ki so pomembni za farmacevtsko industrijo.

4 Modeli tržnega prilagajanja farmacevtskih družb v tranzicijskih državah

Podjetja se morajo predvsem zavedati, da izbirajo strategijo za jutrišnje delovanje in delovanje v prihodnosti. Pri tem je še posebej pomembno upoštevanje diskontinuitet, namer konkurentov in pričakovanj kupcev.

Pri ocenjevanju modelov tržnega prilagajanja farmacevtskih družb v tranzicijskih državah v procesih globalizacije trga smo preučevali in aplicirali več teorij, in sicer:

- teorijo krepitve monopolov (Cournot-Marshall), ki opredeljuje delovanje monopolov, njihove tržne pozicije, cenovne prednosti in delovanje s ciljem ohraniti obstoječe prednosti;
- teorijo oligopolistične reakcije (Knickerbrocker), ki zagovarja dejstvo, da oligopolistična podjetja kot minimizatorji tveganja v izogib razdiralnih učinkov tekmovanja sledijo drug drugemu na nova tržišča, da bi tako zavarovala lastne interese; značilno je, da akcija

Tabela 1: Ocena modelov prilagajanja farmacevtskih družb v tranzicijskih državah – model A

Družba	Modeli prilagajanja ter ocena prednosti in slabosti
Richter Gedeon – Madžarska, Krka – Slovenija <ul style="list-style-type: none"> obe družbi izvajata strategijo brand generičnega proizvajalca s primarno regionalno tržno usmeritvijo 	model lastnega, neodvisnega, samostojnega, nadaljnega, a primarno tržno-regionalnega in omejenega internacionalnega razvoja (model A) <p><u>Prednosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> strategija brand generičnega proizvajalca primarna regionalna tržna usmeritev neodvisnost, samostojnost <p><u>Slabosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> razvojna ambicioznost – nizka stopnja internacionalizacije in globalizacije večja ranljivost in tveganje – neodvisnost, samostojnost nasprotovanje razvojnim trendom večji poslovno tveganje ocena modela: +++

prvega podjetja izzove reakcijo drugih, ukrep tako povzroči protikupek;

- teorijo marketinga (Drucker, Kotler), ki opredeljuje pomen trajnega marketinškega načina razmišljanja in poslovanja podjetja za njegovo dolgoročno uspešnost in ga postavlja v vrh strateških prioritet v podjetju; teorija zagovarja pomen marketinga in marketinškega načina poslovanja za uspešno poslovanje podjetij v hitro spreminjajočem se okolju, naraščajoči konkurenci, globalizaciji, povečani ponudbi izdelkov in storitev ter vedno večji dominaciji in individualizaciji potrošnikov.

Osnovna teorija poslovanja podjetij (Williamson) opredeljuje podjetje kot skupek sredstev, menedžmenta, ljudi, idej, znanja, stalnih inovacij, konkurenčnega delovanja in relacij do konkurentov s ciljem doseči opredeljene rezultate. Williamsonova teorija razvoja podjetij tudi predvideva, da podjetje, ki želi dosežati in zagotavljati rast, lahko uporabi tudi strategijo akvizicij primernih entitet, ki zeleno rast podjetja podpirajo (Williamson 1986, 56).

Nekatere starejše, prevsem pa nove teorije poslovanja podjetij (Drucker, Hamel, Prahalad, Peters, Waterman, Porter) pogojujejo uspešnost poslovanja podjetij z doseganjem ustrezne ekonomije obsega (angl. economy of scale). Ekonomija obsega se v farmacevtski industriji izraža z doseganjem ustreznih obsegov prodaje in relevantnih tržnih deležev farmacevtskega trga. Ocenjujemo, da posamezna farmacevtska podjetja zaradi močno spremenjenih pogojev poslovanja sama niso zmožna več zagotavljati potrebne ekonomije obsega, torej obsega prodaje in relevantnih tržnih deležev, zato iščejo različne oblike medsebojnih povezav.

Raziskovalne metode, ki smo jih uporabili pri preučevanju različnih modelov, so naslednje: metoda analize, komparacije, preučevanja delovanja sistemov, marketinških in poslovnih strategij posameznih družb, raziskave trgov, ocenjevanje strateških prednosti in sinteze.

Preučevanje strategij farmacevtskih družb iz tranzicijskih držav je razkrilo različne modele tržnega prilagajanja teh družb v procesih konsolidacije in koncentracije svetovne farmacevtske industrije. Pri oceni različnih modelov tržnega prilagajanja se je treba zavedati, da analizirane farmacevtske družbe izhajajo iz različnih preteklih zgodovinskih izkušenj, pridobljenega znanja, poslovnih aktivnosti, razvojnih dosežkov, marketinško-prodajnega delovanja, lastninske strukture, strukture trgov in kupcev, nacionalnogospodarskih in zakonodajnih okvirjev ter izbranih strategij nadaljnega razvoja.

Družbe smo razvrstili v modele po nekaterih skupnih značilnostih poslovanja, tržnega okolja, pri čemer smo upoštevali predvsem kriterije strateško-tržne (omejena, regionalna, internacionalna, globalna tržna usmeritev), razvojne (generik, inovator) in tudi lastniške poslovne usmeritve (samostojnost, povezanost) in končne zaključne subjektivne ocene.

Korporativne spremembe pa so nujni pogoj in graditveni kamni med obstoječo pozicijo podjetja in njegovo strateško namero. Treba se je zavedati, da konkurenti jutrišnjega dne delujejo že danes in načrtno iščejo priložnosti, da si izborijo nove konkurenčne prednosti in tržne prostore. Vendar pa je resničnost dogajanja v okolju in na trgih precej realna in neprijazna in zahteva nenehno iskanje odgovorov predvsem

Tabela 2: Ocena modelov prilagajanja farmacevtskih družb v tranzicijskih državah – model B

Družba	Modeli prilagajanja ter ocena prednosti in slabosti
Leciva – Češka Slovakofarma – Slovaška <ul style="list-style-type: none"> obe družbi izvajata strategijo brand generičnega proizvajalca z omejeno tržno usmeritvijo s tendenco njunega združevanja 	model poslovnega in lastniškega povezovanja in združevanja ter tržno izrazito omejenega regionalnega ter le delno širšega regionalnega in internacionalnega razvoja (model B) <p><u>Prednosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> strategija brand generičnega proizvajalca primarna omejena tržna usmeritev povezovanje in združitev obeh subjektov – dvig konkurenčnosti <p><u>Slabosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> razvojna ambicioznost – nizka stopnja regionalizacije, internacionalizacije in globalizacije primarna usmeritev le na dva ključna trga ocena modela: ++

Tabela 3: Ocena modelov prilagajanja farmacevtskih družb v tranzicijskih državah – model C

Družba	Modeli prilagajanja ter ocena prednosti in slabosti
Pliva – Hrvaška <ul style="list-style-type: none"> družba izvaja strategijo brand generičnega proizvajalca z globalno tržno usmeritvijo 	Model lastnega, neodvisnega, samostojnega in intenzivno tržno internacionaliziranega ter globaliziranega razvoja (model C) <p><u>Prednosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> lastni, neodvisni razvoj pospešena internacionalna in globalna tržna usmeritev razvoj v skladu s svetovnimi trendi <p><u>Slabosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> dvojna strategija – inventivni in generični proizvajalec ocena modela: +++++

na vprašanja jutrišnjega dne. Ključno vprašanje izbire strategije prihodnjega uspeha je torej nedvomno naslednje: Kakšne so konkurenčne prednosti nekega podjetja jutrišnjega dne?

Modele smo ocenjevali subjektivno, pri čemer smo upoštevali pomembnost in relativni delež naslednjih dejavnikov: specifičnost in kompleksnost delovanja ter razvojne trende svetovne farmacevtske industrije, procese globalizacije, stopnjo internacionalizacije, integracijske procese v svetovni farmacevtski industriji ter oligo- in monopolizacijo trgov, strategijo posamezne evalvirane farmacevtske družbe in njene poslovne izide v času od leta 2000 do leta 2003, sposobnost zagotavljanja dolgoročne konkurenčnosti poslovanja ter evalvacijo in izpolnjevanje teoretskih predpostavk o strateško uspešnem in konkurenčnem poslovanju podjetij.

Analiza modelov tržnega prilagajanja farmacevtskih družb v tranzicijskih državah v procesih globalizacije svetovnega trga je pokazala naslednje značilnosti:

- Razlike v doseženi stopnji razvitosti farmacevtske industrije in tudi trgov v posameznih tranzicijskih državah so očitne, zato ni mogoče enovito ocenjevati in evalvirati skupnega modela tržnega prilagajanja farmacevtskih družb v teh državah.
- Farmacevtska industrija v najbolj naprednih tranzicijskih državah je izbrala štiri modele tržnega prilagajanja, in sicer: model omejene internacionalizacije s samostojnim nadaljnjim razvojem (Krka in Richter Gedeon) – model A; model povezovanja dveh entitet z regionalnim skupnim razvojem (Leciva in Slovafarma) – model B; ter model širše internacionalizacije in globalizacije s samostojnim razvojem (Pliva) – model C in povezanim razvojem (Lek) – model D.
- Glede na pričakovani nadaljnji trend razvoja svetovne farmacevtske industrije ocenjujemo, da sta modela širše internacionalizacije in globalizacije, ki sta si ju izbrala

Pliva in Lek (modela C in D), čeprav na lastniško drugačen način, naprednejša in zagotavljata nadaljnjo krepitev globalne konkurenčnosti poslovanja obeh farmacevtskih družb.

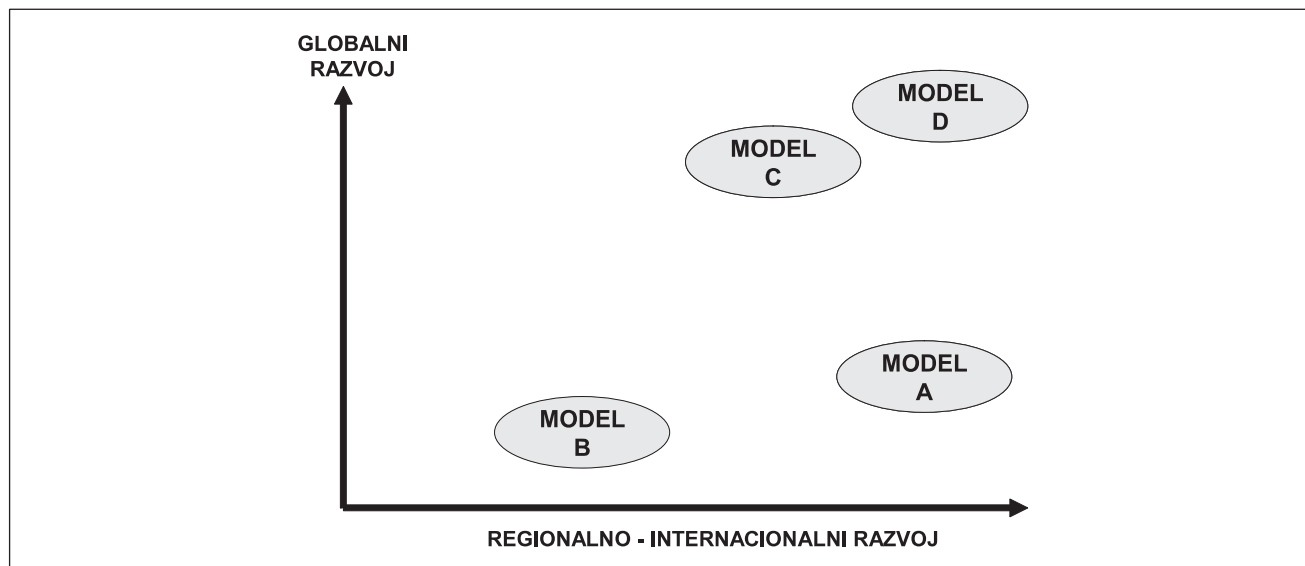
Koalicije podjetij so potrebne zaradi več razlogov; najbolj razumljiva so dejstva, da niti eno podjetje nima vseh potrebnih virov, da bi uspešno izkoristilo potencial novih izdelkov, ter potrebnega znanja in veščin, da bi uspešno spremenilo svoje vizije v realnost; hkrati morajo podjetja sklepati partnerska zaveznitva zato, da bi zniževala tveganje ter povečevala poslovno uspešnost in dvigovala svojo konkurenčnost. Te trditve ponovno potrjujejo naše teze o primarnem marketinškem vzroku za strateške procese konsolidacije in koncentracije svetovne farmacevtske industrije, kar je mogoče opredeljevati z naslednjimi trditvami: Farmacevtska podjetja, ki želijo biti vodilna in uspešna tudi v prihodnje, morajo primarno razmišljati drugače in predvsem o kupcih, pomenu konkurenčnosti, strategiji za doseg ciljev in strukturi, ki tako strategijo podpira. Potrebe jutrišnjih kupcev so drugačne kot potrebe današnjih, ker se korenito spreminjajo glede na dane dejavnike, ki so pomembni za farmacevtsko industrijo.

Te potrebe pa morajo farmacevtska podjetja, če želijo biti uspešna tudi jutri, predvsem zadovoljiti hitreje in bolje kot tekmeči. Govorimo torej o pomenu konkurence in naraščajoče konkurenčnosti. Ker posamezna farmacevtska podjetja dejansko sama tega niso več sposobna – predvsem so ključna in potrebna izredno velika vlaganja in naporji za razvoj novih zdravil in njihov globalni marketing – iščejo strateške povezave z ustreznimi subjekti (nakupi in povezave farmacevtskih podjetij), da lahko zagotovijo izvajanje začrtane strategije nadaljnjega razvoja. Izbrane strategije farmacevtskih družb pa v kontekstu zadrževanja in povečevanja globalne konkurenčnosti praviloma opredeljujejo

Tabela 4: Ocena modelov prilagajanja farmacevtskih družb v tranzicijskih državah – model D

Družba	Modeli prilagajanja ter ocena prednosti in slabosti
Lek – Slovenija <ul style="list-style-type: none"> družba izvaja strategijo globalno povezanega generičnega proizvajalca 	model povezanega, odvisnega, nesamostojnega in tržno internacionaliziranega ter globaliziranega razvoja (model D) <p><u>Prednosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> pospešena internacionalizacija in globalizacija poslovanja zniževanje poslovnih rizikov razvoj v skladu s svetovnimi trendi pridobivanje novih znanj (know-how), veščin, vedenj in informacij <p><u>Slabosti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> izguba strateške samostojnosti ocena modela: +++++

Slika 1: Modeli tržnega prilagajanja farmacevtskih družb v tranzicijskih državah



Vir: Lastna ocena

dolgoročno, stabilno rast, zadrževanje in povečevanje dobičkonosnosti, globalno širitev poslovanja ter zagotavljanje nadaljnega uspešnega razvoja in razvojnega ciklusa.

Vse to mora zagotavljati ustrezna organizacijska struktura farmacevtskih podjetij, ki mora zagotavljati uspešno izvajanje izbrane strategije po načelu S sledi S (struktura sledi strategiji). Tako je mogoče dobro opredeliti in ponazoriti glavne strateške usmeritve vodilnih in uspešnih podjetij svetovne farmacevtske industrije prihodnosti. Torej mora farmacevtsko podjetje, če želi biti vodilno tudi v prihodnje, razmišljati drugače predvsem o kupcih (izdelkih), pomenu konkurenčnosti, hitrosti delovanja, izbrani strategiji in organizacijski strukturi. Zato se svetovna farmacevtska industrija združuje, konsolidira, koncentrira in globalizira – predvsem in izključno zaradi kupcev, izdelkov, hitro naraščajoče konkurenčnosti poslovanja, hitrosti, s katero se odvijajo delovni procesi, ter izbranih strategij nadaljnega razvoja. Naša preučevanja in evalvacija modelov dokazujejo, da strategiji integracije in pospešenega prilagajanja globalizacijskim trendom v svetovni farmacevtski industriji sledijo tudi farmacevtska podjetja iz tranzicijskih držav, ki so si izbrala štiri različne modele tržnega prilagajanja.

8 Sklepne ugotovitve

Svetovna farmacevtska industrija se konsolidira in koncentrira predvsem zaradi kupcev, trgov in naraščajoče globalne konkurenčnosti celovitega poslovanja. Ta dejavnost še naprej želi ostati globalno konkurenčna, razvojno napredna in marketinško uspešna, intenzivno usmerjena na končne porabnike njenih izdelkov. Novi izdelki so ključni za njen nadaljnji uspešni razvoj in rast, za zagotavljanje nadaljnega razvojnega kroga in za konkurenčno poslovanje. Ker so ob upoštevanju vseh specifičnosti poslovanja (regulativa, številne omejitve) izdelki težko dosegljivi (raziskovalno-razvojne aktivnosti) in še težje globalno predstavljivi in tržno dosegljivi (marketing), se pojavlja nujna potreba po resnični globalizaciji poslovanja ter združevanju sil in sredstev pri doseganju in izpolnjevanju

končnega cilja: biti izvirnejši, hitrejši, boljši in uspešnejši od tekmecev v zadovoljevanju potreb svetovnih kupcev.

Če skušamo opredeliti značilnosti izbranih modelov tržnega prilagajanja farmacevtskih družb iz tranzicijskih držav, lahko ugotovljamo, da smo opredelili štiri različne modele tržnega prilagajanja, ki se po strateški usmeritvi razlikujejo med seboj. Modeli vključujejo primarno samostojno ali nesamostojno strateško usmeritev na omejeno internacionalno in globalno tržno okolje (model A in B ter C in D). V hitrih procesih globalizacije se nam kaže večja globalna tržna usmeritev naprednejša in bolj strateško smiselna.

Vsi modeli po analiziranem vzorcu upoštevajo štiri bistvene kategorije prihodnjega uspešnega poslovanja (kupci – izdelki, konkurenčnost, strategija, struktura), a se razlikujejo predvsem v videnju razvoja jutrišnjega dne. Pri evalviranju modelov je treba poudariti, da gre primarno za generične farmacevtske družbe, ki so omejene z izborom in načrtovanjem izdelkov zaradi regulatornih potencialov (patentna zaščita) in razvojnih potencialov (zanemarljive bazične raziskovalno-razvojne aktivnosti). Tako je lahko glavna tržna usmeritev generične farmacevtske družbe iskanje in izkoriščanje tržnega potenciala inventivnega izdelka in regulatornih praznin (nepokritost s patentno zaščito), ki omogoča generičnemu proizvajalcu načrtovanje, razvoj, proizvodnjo in lansiranje generičnih ekvivalentnih izdelkov. Konkurenčnost si lahko generična farmacevtska družba zagotavlja s programom izdelkov (širina, struktura), specifično strukturo izdelkov (tehnološko bolj ali manj zahtevni izdelki), cenovno prednostjo (stroškovna učinkovitost), lastnimi blagovnimi znamkami (marketing brand generičnih izdelkov), hitrostjo lansiranja izdelkov na trgih ter prodajnimi storitvami (sposobnost stalne dobavljivosti izdelkov).

Ustrezna strategija generične farmacevtske družbe lahko poudarja predvsem samostojni ali povezani strateški razvoj, regionalno, internacionalno ali globalno tržno usmeritev, marketinško usmeritev (brand generični izdelki) ali prodajno usmeritev (generični izdelki brez blagovne znamke), kategorijo vrednosti, ki jo lahko zagotavljajo generični

farmacevtski proizvajalci v primerjavi z inovatorji, ter sodobnost programa izdelkov. Glavni atribut in konkurenčna prednost generičnega proizvajalca pred inovatorjem je namreč nižja cena terapevtsko ekvivalentnega izdelka.

Opravljeno preučevanje in evalvacija štirih različnih modelov prilagajanja sta hkrati tudi pokazala, da je poslovanje (uprava) farmacevtskih družb tisto, ki dejansko predlaga in izbira strategijo oziroma model ustreznega tržnega prilagajanja posamezne farmacevtske družbe v procesih globalizacije svetovnega farmacevtskega trga. Marketinška filozofija in marketinški koncept poslovanja pa sta tista ključna dejavnika, ki pogojujeta nadaljnji strateški razvoj celotne svetovne farmacevtske industrije v vseh treh njenih poslovnih segmentih (inventivni, generični in specialistični), ki se bo s procesi pospešene konsolidacije in koncentracije pričakovano intenzivno nadaljeval tudi v prihodnje.

Uporabljena literatura in viri

- Aaker, D. A. (1998). *Strategic Market Management*, New York: John Wiley&Sons.
- Corstjens, M. (1991). *Marketing Strategy in the Pharmaceutical Industry*, Chapman and Hall, Cambridge. University Press.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the Future*, London: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. (1993). *Management in Turbulent Times*, Trowbridge, Wiltshire: Redwood Books.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Jurše, M. (1994). *Mednarodni strateški marketing*, Maribor: EPF.
- Kesič, D. (1999). Nekateri vidiki dodane vrednosti v farmacevtski industriji, Naše gospodarstvo, letnik 45, 1999, EPF in Društvo ekonomistov Maribor.
- Kesič, D. (2000). Strateške povezave kot realnost poslovanja v farmaceutiki, 2. MBA posvetovanje – Strateške povezave ob vstopanju Slovenije v EU, 16. marec 2000, EPF Maribor, delo v zborniku, EPF, Inštitut za razvoj managementa in Izobraževalno društvo MBA klub, Maribor.
- Kesič, D. (2001). Zakaj se povezujejo farmacevtski velikani – Novo zdravilo: 600 mio. dolarjev in 12 let dela, Manager, št. 1., januar 2001, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kesič, D. (2003). Strateško povezovanje Leka in Novartisa, 5. MBA posvetovanje – Lastniško upravljanje podjetij in prevzemi, 6. marec 2003, EPF Maribor, delo v zborniku, EPF, Inštitut za razvoj managementa in Izobraževalno društvo MBA klub, Maribor.
- Knickerbocker, F. T. (1973). *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Cambridge: Harvard University Press.
- Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*, Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Peters, T. P., Waterman, R. H. (1990). In Search of Excellence, Lessons from America's Best Run Companies, London: Harper and Row.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1991). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje*, Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Svetličič M. (2000). Globalisation: Neither Hell Nor Paradise, *Journal of International Relations and Development*, Vol. 3, No. 4.
- Williamson, O. E. (1986). *Economic Organisation*, Brighton: Wheatsheaf Books.
- Williamson, O. E. (1992). *The Modern Corporation: origins, evolution, attributes*. V: Mercer, D. et al. *Managing Global Environment*, Sage public. In association with The Open University, London.

Viri

- Business Eastern Europe, Current Issues, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003. The Economist Intelligence Unit Ltd., London.
- Datamonitor, 2000. *Merger and Acquisition 2000*, London.
- <http://www.glaxowellcome.co.uk> (13. 9. 2004)
- <http://www.pfizer.com> (25. 9. 2004)
- <http://www.novartis.com> (8. 2. 2005)
- <http://www.pliva.hr> (6. 12. 2004)
- <http://www.krka.si> (14. 2. 2005)
- <http://www.snadoz.com> (12. 2. 2005)
- <http://www.lek.si> (14. 9. 2004)
- <http://www.leciva.cz> (12. 4. 2003)
- <http://www.eiu.com> (16. 1. 2005)
- <http://www.slovakofarma.sk> (19. 9. 2003)
- <http://www.pharmiweb.com> (25. 1. 2005)
- <http://www.richtergedeon.hu> (11. 2. 2005)
- Leciva, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001. Annual Report 1997, 1998, 1999, 2000, 2001.
- Lek, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, Profil družbe in Letno poročilo 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001.
- Krka, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, Profil družbe in Letno poročilo 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001.
- McKinsey, 1991, *New Product Development Challenges*, New York: McKinsey Publishing.
- Mergers & Acquisitions Yearbook 2001, A Legal Guide, 2001. *International Financial Law Review*, London.
- Novartis, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, Annual Report 1997, 1998, 1999, 2000, 2001.
- Pharma Strategy Group London, Current Issues, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 Pharma Strategy Group Ltd., London.
- Pharma Company Profiles, Pharma Vitae, 2002, Richter Gedeon, Datamonitor, London.
- Richter Gedeon, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, Annual Report 1997, 1998, 1999, 2000, 2001
- Reuters Business Briefing, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, Databasing, London.
- Scrip Reports, 1995. *Core Strategy: Adapting to the changing pharmaceutical environment*, PJB Publications Ltd., London.
- Scrip Reports, 2003. *Where is the Pharma Industry Going?*, PJB Publications Ltd., London.
- Slovakofarma, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001. Annual Report 1997, 1998, 1999, 2000, 2001.
- Strategic Pharma Prognosis Forecast, 2000, 2001. IMS Health, London.
- World Review – The Pharmaceutical Market, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, IMS Health Statistics, IMS, London.