

Izzivi globalizacije v svetovni farmacevtski industriji

DRAGAN KESIČ

Carynthia Group, d. o. o., Slovenija

Svetovna farmacevtska industrija se v zadnjih letih pospešeno koncentrira in konsolidira. Značilni so procesi oligopolizacije svetovne farmacevtske industrije. Intenzivni globalizacijski procesi, povečevanje konkurenčnosti poslovanja, spremembe med konkurenti in bitka za globalne trge in kupce postavljajo pred poslovodstva farmacevtskih družb nove izzive, ki zahtevajo kakovosten management.

Ocenjujemo lahko, da se bodo strateška povezovanja v svetovni farmacevtski industriji še nadaljevala. Znanja sodobnega, naprednega managementa, ki mora poudariti predvsem marketinško, torej tržno in strateško komponento poslovanja, so po naši oceni ključna za zagotavljanje trajne rasti, razvoja in poslovne konkurenčnosti posamezne farmacevtske družbe.

Ključne besede: farmacevtska industrija, globalizacija, oligopolizacija, marketing, management

Uvod

Bistvene značilnosti poslovanja svetovne farmacevtske industrije lahko opredelimo kot pospešeno *globalizacijo*, naraščajočo konkurenco in konkurenčnost, pomanjkanje novih izdelkov kljub povečanim vlaganjem v razvojno-raziskovalne dejavnosti, naraščajočo vlogo regulative (registracije, intelektualna lastnina in sodni spori), hitro *konsolidacijo* in koncentracijo svetovne farmacevtske industrije, naraščajočo vlogo *marketinga*, razvoj novih terapevtskih področij in tehnologij (biotehnologija, farmakogenomika), staranje prebivalstva in odpiranje novih, nepokritih terapevtskih področij ter hiter razvoj svetovnega trga generičnih zdravil.

Dogajanja na svetovnem farmacevtskem trgu v zadnjih nekaj letih zaznamujejo hitre, presenetljive in kompleksne spremembe, ki jih je mogoče opredeliti z nekaterimi skupnimi značilnostmi. Farmacevtska industrija je danes še vedno ena od najbolj inventivnih, najbolj inovativnih, najbolj dobičkonosnih svetovnih t. i. »high-tech« industrijskih sektorjev, kljub temu pa v tem sektorju industrije lahko govorimo o obdobju velikih sprememb in nastopu drugačnega načina poslovanja, ki bi ga bilo mogoče označiti kot obdobje hitrega in

celovitejšega prilagajanja farmacevtske industrije zahtevam in potrebam trga. Prihodnji *strateški* razvoj svetovne farmacevtske industrije jasno kaže smeri razvoja njene izrazite *koncentracije* in intenzivno *tržno usmerjenost*. V najširšem smislu natančnega in sistematičnega opazovanja razvoja dogodkov v svetovni farmacevtski industriji v zadnjih nekaj letih je mogoče ugotoviti, da se je farmacevtska industrija začela intenzivneje prilagajati spremenjenim pogojem poslovanja in tudi razvoju svetovnega farmacevtskega trga.

Farmacevtski proizvajalci se močno razlikujejo med seboj glede na svoje osnovno poslanstvo. Tako lahko identificiramo in ločimo tri glavne skupine farmacevtskih proizvajalcev, in sicer: farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z raziskavami, razvojem in trženjem novih, inventivnih, originalnih farmacevtskih izdelkov (originatorji), farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z razvojem in prodajo generičnih farmacevtskih izdelkov (generiki), in farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z raziskavami, razvojem področja biotehnologije, genomike in tehnologije aplikativnih sistemov (specialisti).

Značilnosti svetovnega farmacevtskega trga

Povprečna stopnja rasti svetovnega farmacevtskega trga je bila v zadnjih treh letih 12,6-odstotna (računano vrednostno in izraženo v dolarjih), v letu 2005 pa je bil svetovni farmacevtski trg vreden 602 milijardi dolarjev in je dosegel 10-odstotno rast glede na leto 2004 (IMS Health 2006, 4). Vendar ne rastejo vsi svetovni trgi enakomerno, saj so značilne razmeroma visoke stopnje rasti na nekaterih najbolj razvitih svetovnih trgih (na primer ZDA), predvsem zaradi hitre rasti generičnih trgov zdravil, ter tudi hitra rast nekaterih farmacevtskih trgov v območju srednje in vzhodne Evrope (Poljska, Rusija, Romunija) ter posameznih južnoameriških trgov (Mehika, Argentina, Čile). Daljnovzhodni trgi, razen Kitajske ter nekaterih trgov Južne Amerike (Brazilija, Mehika), pa zaradi znanih ekonomskih strukturnih težav že nekaj let stagnirajo. To potrjuje dejstvo, da se svetovna farmacevtska industrija srečuje z novimi izzivi, kot sta hitra rast generičnega trga zdravil ter prodor novih izdelkov v nove, do zdaj še nepokrite terapevtske skupine. V svetovni farmacevtski industriji so očitni integracijski procesi. Lahko trdimo, da so intenzivna združevanja oziroma nakupi posameznih farmacevtskih proizvajalcev namenjeni predvsem lažjemu in popolnemu obvladovanju *razvojno-raziskovalnih* in *marketinških* dejavnosti v globalnem tržnem prostoru. Ocenjujemo, da imajo združitve v farmacevtski industriji predvsem dolgoročno, torej *strateško* vlogo. Tudi v zadnjih

PREGLEDNICA 1 Rast svetovnega trga zdravil 2003–2005

Leto	Vrednost v mrd dolarjev	Rast v odstotkih
2003	490	16,1
2004	547	11,6
2005	602	10

VIR Lastna ocena, po podatkih IMS Health 2006.

nekaj letih se procesi AM&A (alliances, mergers and acquisitions) na področju vseh treh segmentov svetovne farmacevtske industrije nadaljujejo z nezmanjšano intenzivnostjo.

Svetovna farmacevtska industrija spet doživlja novi val svojega konsolidacijskega procesa. Glavni vzroki za taka gibanja so intenzivni procesi internacionalizacije in *globalizacije*, regulatorni vplivi (registracijski postopki, zaščita intelektualne lastnine, sodni spori), racionalizacija stroškov zdravstva, naraščajoča konkurenčnost poslovanja, spremenjena struktura in velikost konkurentov na globalnem farmacevtskem trgu, zmanjševanje števila novih izdelkov kljub povečanim vlaganjem v razvojno-raziskovalne dejavnosti in vedno večja vlaganja v marketinške dejavnosti, ki edine lahko zagotavljajo vračanje vloženi sredstev in nadaljevanje razvojnega kroga. Osnovno poslanstvo svetovne farmacevtske industrije je zagotavljanje učinkovitih, varnih in kakovostnih zdravil, ki so primarno namenjena izboljševanju kakovosti zdravja in doseganju višje kakovosti življenja ljudi. Ocenjujemo, da se povečuje potreba po kakovostnem upravljanju poslovnih procesov, sodobnih in naprednih znanjih poslovanja in upravljanja – *managementa* ter še posebno po izbiri pravilne strateške usmeritve posameznih farmacevtskih družb.

Napovedi o nadaljnjem razvoju svetovnega farmacevtskega trga kažejo na njegovo nadaljnjo stabilno rast. Tako naj bi se v naslednjih petih letih svetovni farmacevtski trg povečal za 5–6 %, v letu 2007 naj bi prodaja dosegla približno 685 milijard dolarjev. Najhitreje rastoči svetovni trgi zdravil v prihodnjih letih naj bi po ocenah bili trgi Kitajske, Rusije, Južne Koreje, Mehike in Turčije, ki bodo imeli sorazmerno visoko dvostopenjsko rast (Datamonitor 2006, 15). Največji svetovni farmacevtski trgi pa so še vedno ZDA, Japonska in Nemčija.

Glavni vzroki za tako visoke stopnje rasti so ugodne rasti nacionalnih gospodarstev ter pozitivna splošna gospodarska konjunktura gibanja. Strateški svetovni farmacevtski trg postaja Kitajska, saj bo po pričakovanih stopnjah rasti leta 2007 dosegla obseg prodaje na farmacevtskem trgu približno 15 milijard dolarjev, že leta 2009 pa postala sedmi največji svetovni farmacevtski trg z obsegom prodaje

PREGLEDNICA 2 Vodilni svetovni farmacevtski trgi v letu 2006

Mesto	Trg	Obseg prodaje v mrd dolarjev
1.	ZDA	191
2.	Japonska	58
3.	Nemčija	27
4.	Francija	25
5.	Velika Britanija	15
6.	Italija	14,7
7.	Kanada	13,1
8.	Španija	11,1
9.	Brazilija	8,3
10.	Mehika	7,9

VIR IMS Health 2006, 10–15.

več kot 20 milijard dolarjev (upoštevana je samo prodaja izdelkov sodobne farmacevtske industrije, in ne tudi kitajske tradicionalne medicine).

Drugi segment svetovnega farmacevtskega trga, ki bo imel še nekaj naslednjih let višjo stopnjo rasti od povprečne rasti trga, je področje generičnih zdravil. Generično zdravilo je po definiciji ekvivalentno originalnemu izdelku, saj vsebuje identično aktivno učinkovino, njegovo tržno lansiranje pa je mogoče šele po izteku celovite patentne zaščite originalnega izdelka (Datamonitor 2006, 46).

Zakonodaja o patentni zaščiti farmacevtskih izdelkov v svetu še vedno ni enotna, saj se precej razlikuje že med ZDA in EU, nekatere države pa patentne zaščite za farmacevtske izdelke še vedno ne priznavajo v celoti. Praviloma se pravica do uporabe in zaščite intelektualne (industrijske) lastnine v obliki podeljenega patenta v večini razvitih držav sveta za področje farmaceutike podeljuje za obdobje 20 let od vložitve zahteve. V farmaceutiki je mogoče zaščititi samo snov (snovni patent), postopek za njeno pridobivanje (procesni patent), formulacijsko obliko (formulacijski patent) ter tudi indikacijsko področje uporabe (indikacijski patent). Pri tem je treba poudariti, da je realno obdobje tržnega izkoriščanja farmacevtskega izdelka s patentno zaščito v povprečju le od pet do osem let, kar imenujemo obdobje učinkovite patentne zaščite (EPL – Effective Patent Life). Vmesno obdobje je namreč potrebno za dokončen razvoj izdelka, njegovo uradno registracijo in pripravo za trženje, kar v povprečju traja več kot deset let. Razlika je tudi v zakonodaji ZDA in EU, saj ameriška zakonodaja uradno dovoljuje razvoj generičnih zdravil še v času trajanja patentne zaščite, medtem ko zakonodaja EU to iz-

recno prepoveduje in bi to imela za uradno kršitev patentne zaščite za originalni, inventivni farmacevtski izdelek. Lahko tudi ocenimo, da je ameriški farmacevtski trg zaradi take zakonodaje bolj dinamičen in konkurenčen, deluje in se razvija hitreje kot trg EU ter je zaradi tega tudi bolj inventiven in inovativen. Zaradi kompleksnosti, težav in potrebnih vedno večjih finančnih vlaganj pri razvoju novih izdelkov lahko ugotavljamo, da prav področje patentne zakonodaje postaja v svetovni farmacevtski industriji vedno pomembnejše, saj se v svetu hitro povečuje število sodnih sporov zaradi domnevne kršitve patentnih zaščit ne samo med inventivnimi in generičnimi farmacevtskimi družbami, temveč tudi med samimi originatorji. Originatorji si tako prizadevajo, da bi celovita zaščita intelektualne lastnine v farmaceutiki dejansko veljala po vsem svetu, torej tudi v državah, ki take zakonodaje še ne spoštujejo v celoti (npr. Indija in Kitajska), saj bi tako lažje preprečili, da bi se na trgu pojavljali ponaredki z dvomljivo terapevtsko vrednostjo.

Originalna in generična zdravila morajo biti uradno registrirana pri ustreznih zdravstvenih organih posamezne države in s tem pridobijo marketinško avtorizacijo oziroma dovoljenje za prodajo. Svetovni trg generičnih zdravil se hitro uveljavlja. V letu 2005 je delež svetovnega generičnega trga dosegel skupno prodajo približno 60 milijard dolarjev oziroma 10 % celotnega svetovnega trga zdravil. V prihodnje je pričakovati hitrejšo rast generičnih trgov, ki naj bi rasli po povprečni stopnji več kot 13 %, kar je več, kot je rast celotnega svetovnega trga zdravil. Generične farmacevtske družbe lahko tržijo generične izdelke pod lastnimi blagovnimi znamkami (brand generiki, tipična strategija za trge srednje in vzhodne Evrope) ali pa izdelke prodajajo pod nezaščitenimi generičnimi imeni (čisti generiki, tipična strategija za trge ZDA, Velike Britanije in Nemčije).

V letu 2007 naj bi bila rast svetovnega trga generičnih zdravil približno 12 %; tako bo ta segment svetovnega trga zdravil dosegel obseg prodaje približno 80 milijard dolarjev. Vodilni svetovni generični trgi so še vedno ZDA, Kanada, Nemčija, Velika Britanija, Francija, Italija, Španija in Japonska, saj obsegajo skupaj skoraj 80 % vsega svetovnega generičnega tržnega segmenta. Glavni vzroki za tako hitro rast generičnih trgov so v dokončnem izteku patentov nekaterih najbolj prodajanih izdelkov v ZDA in tudi v Evropi, racionalizacija stroškov zdravstva (staranje prebivalstva predvsem na Zahodu) in večja prepoznavnost prednosti terapije z generičnimi zdravili (nižja cena ob primerljivi kakovosti z originalnimi, a dražjimi zdravili).

Ocenjujemo, da strateški razvoj svetovne farmacevtske industrije v vseh njenih treh segmentih (inventivne družbe, generične družbe in

specialisti – biotehnologija, farmakogenomika in napredni dostavni sistemi) kaže smer razvoja njene izrazite koncentracije in konsolidacije ter intenzivnejše tržne usmeritve. Tako lahko trdimo, da je v teh procesih značilna postopna pojavnost precej izrazite tržne oligopolizacije. Procesi združevanja farmacevtskih subjektov se nadaljujejo v vseh treh segmentih svetovne farmacevtske industrije (Bertoncel 2006, 117).

Lahko navedemo nekaj primerov največjih nakupov farmacevtskih družb, in sicer v segmentu originatorjev GlaxoWellcomov nakup Smith KlineBeechama v vrednosti 110 milijard funtov (novonastala družba je GlaxoSmithKline), Pfizerjev nakup Warner Lamberta v vrednosti 90 milijard dolarjev, ter v segmentu generikov Tevin nakup Ivaxa v vrednosti 7,4 milijarde dolarjev in Sandoz/Novartisova akvizicija Hexala in Eon Labs. v skupni vrednosti 8,4 milijarde dolarjev.

Trdimo lahko, da je strateški izziv sodobne farmacevtske industrije pogojen s kakovostnim managementom svetovnega farmacevtskega trga. Razvoj in raziskovanje popolnoma novih zdravil zahteva vedno večja finančna vlaganja, saj se ocenjuje, da je za razvoj popolnoma novega zdravila potrebno približno 1,2 milijarde dolarjev in več kot 12 let intenzivnega dela velikega števila raziskovalcev, kar lahko omogočijo le največje svetovne farmacevtske družbe (Datamonitor 2006, 76).

Ocenjujemo, da se v farmaceutiki vedno bolj uveljavlja kompleksnejše obravnavanje celovitega kroga 11P (opredeljeni model 11P: product, patent, price, place, promotion, payers, providers, physicians, pharmacists, pharmaceutical industry, patients; slovensko: izdelek, patent, cena, trg, promocija, plačniki, oskrbovalci, zdravniki, farmacevti, farmacevtska industrija, bolniki) (Kesič 2000, 37).

Globalizacija

Globalizacija prav gotovo ne bi bila mogoča brez hitrih in silovitih tehnoloških sprememb. Danes konkurenčnost temelji predvsem na znanju in tehnologiji. Znanje in človek tako postajata temeljna dejavnika konkurenčne bitke med podjetji in državami. Globalizacija je postala skoraj sinonim za gospodarsko liberalizacijo in mnogo večjo odprtost svetovnih gospodarstev. Globalizacija ni sodoben izziv samo za podjetja, temveč tudi za posamezne države.

Čeprav se veliko govori o globalizaciji, se ta še vedno uresničuje pretežno v obliki regionalizacije. Po Svetličiču (1996, 40) so »najbolj aktivni subjekt procesov globalizacije transnacionalna podjetja. Ta so povzročila, da je vse manjši del mednarodne menjave dejansko

svoboden in vse večji del upravljan, saj poteka znotraj samih transnacionalk (znotrajpodjetniška menjava) ali pa nanje močno vplivajo države s svojimi ukrepi (strateška trgovinska politika). Vse to spreminja sam ustroj svetovnega trga, ki je dokončno postal prevladujoče oligopolen. S tem se je spremenila tudi narava tržne konkurence. Stare primerjalne prednosti ne morejo več uspešno pojasniti, zakaj so ene države danes zelo uspešne, druge pa manj, ali zakaj so nekatera podjetja uspešna, druga pa ne. Začeli smo konkretno govoriti o konkurenčnih prednostih ne samo podjetij, temveč tudi držav.« Za nekdanji pojem internacionalizacije proizvodnje se danes uporablja pojem globalizacije, za nekdanji pojem svetovnega gospodarstva pa se danes uporablja pojem globalno gospodarstvo. OECD opredeljuje pojem globalizacije kot »razširjanje in poglobljanje delovanja podjetij s ciljem proizvajati in prodajati dobrine in storitve na več trgih« (Svetličič 1996).

Pozneje razširjena OECD-jeva (1994, 3) definicija globalizacije pravi: »Še natančneje se globalizacija lahko opredeli kot razvijajoči se vzorec mednarodnega podjetniškega sodelovanja, ki vključuje naložbe, trgovino in pogodbene oblike sodelovanja, katerih cilj so razvoj izdelkov, proizvodnja, nabava in trženje. Takšna mednarodna dejavnost podjetjem omogoča osvajati nove trge, izkoriščati njihove tehnološke in organizacijske prednosti ter zniževati stroške in zmanjševati tveganje«. Globalizacijo torej opredeljujeta predvsem dve zelo pomembni kategoriji, in sicer mobilnost ter povečanje konkurence.

Trdimo lahko, da so glavni dejavniki globalizacije predvsem multinacionalna, velika globalna podjetja, ki bi jih lahko opredelili po izpolnjevanju nekaterih meril, ki še posebno poudarjajo specifičnost poslovanja svetovnih farmacevtskih podjetij: imajo ugoden tržni položaj na vodilnih svetovnih strateških trgih, globalno integrirajo in povezujejo svoje poslovanje, zato nacionalno poreklo ni več ključno, izvajajo prilagodljivo nabavno politiko, imajo globalno organizacijo proizvodnje in razvojno-raziskovalnih dejavnosti ter marketinga, ki poskuša določati smernice svetovne terapije v posameznih bolezenskih kategorijah.

Lahko trdimo, da je temeljna značilnost sodobne konkurence njena nedvomna *oligopolizacija*. Svetovni trg postaja vedno bolj oligopolen, saj med seboj tekmuje manjše število podjetij, ki so združena v večje skupine.

Ocenjujemo, da nastajanje svetovnih poslovnih sistemov potrjuje ugotovitve o napredovanju ekonomije sodelovanja in sinergij (economy of scope and synergy) v primerjavi z zmanjševanjem pomena

ekonomije obsega (economy of scale) in tudi drugačnega pozicioniranja konkurence. Lahko trdimo, da globalni tržni prostor postaja vedno bolj prepleten in soodvisen, kar daje pojmu konkurenca drugačen pomen. Z naraščajočo vlogo ekonomije sodelovanja in sinergij se hkrati krepi tudi tržna koncentracija podjetij. Podjetja so se tako začela povezovati med seboj in sodelovati, s skupnim ciljem premagovati druge konkurente. Ocenjujemo, da se podjetja med seboj povezujejo z namenom iskati in izkoriščati skupne sinergije, ki bi jim omogočale povečano skupno konkurenčnost poslovanja.

Danes tako tuje neposredne naložbe, kamor po definiciji sodijo tudi akvizicije, postajajo eden od načinov za pridobivanje pomembnih konkurenčnih prednosti. Svetličič (1996, 229) opredeljuje bistvene vzroke za združevanje podjetij: »Združevanja podjetij so postala privlačna zaradi rastočih stroškov inovacij in vstopa na neznanе trge, krepitve stroškovnega tekmovanja, pritiska po vse večjem pridobivanju komplementarnih tehnologij in doseganju ekonomij obsega ter sinergij z združevanji in pripajanjem, želje po zaščiti obstoječih tržnih deležev ali osvajanju novih ter rastoče potrebe po krajšanju časa, ki poteče od inovacije do vstopa na trg«.

Analiza globalizacijskih procesov in prihodnjega razvoja svetovne farmacevtske industrije

Smisel delovanja in poslovanja farmacevtske industrije je zadovoljevanje potreb človeka po višji kakovosti zdravja in življenja. Da bi farmacevtsko podjetje izpolnilo to poslanstvo, mora zagotavljati zdravila, ki morajo biti učinkovita, varna in kakovostna. Izdelovanje novih zdravil zahteva razmeroma velika vlaganja v razvojno-raziskovalne dejavnosti brez zagotovila, da bodo ta dala pričakovane rezultate. Zdravila morajo skozi zahteven postopek registracije ustreznih regulatornih organov in šele po pridobitvi dovoljenja se lahko začne njihovo trženje in neposredno soočanje s trgov in konkurenti. Trdimo lahko, da je smisel delovanja farmacevtske industrije pogojen z zagotavljanjem novih razvojnih krogov, katerih bistvena dela sta inventivnost in marketing. Če farmacevtsko podjetje v teh dveh segmentih delovanja ni uspešno, potem ne more biti konkurenčno. Svetovni farmacevtski trg je visoko konkurenčen, hkrati pa se spreminja struktura ponudnikov in tudi njihova poslovna moč.

Ker konkuriranje na globalnem trgu razumemo tudi kot dolgoročno tekmovanje, morajo biti farmacevtske družbe sposobne zagotavljati dolgoročno, trajno rast in razvoj. Graditev konkurenčnosti je v farmacevtski industriji dolgoročen proces, ki po navadi traja več let. Doseganje trajne konkurenčnosti poslovanja v svetovni farmacevtski

industriji je zelo dolgoročen, kompleksen in zahteven proces, ki ga farmacevtske družbe same niso več sposobne zagotavljati.

RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

Pri znanstvenem proučevanju globalizacijskih procesov v svetovni farmacevtski industriji smo uporabili več različnih metod raziskovanja, in sicer kot primarni metodi analize in komparacije, s katerima smo podrobneje analizirali dogajanja v širšem svetovnem farmacevtskem prostoru, poslovanje vodilnih svetovnih inventivnih, generičnih farmacevtskih družb in specialistov, procese strateškega povezovanja farmacevtskih družb ter napovedane smernice prihodnjega razvoja v segmentu farmacevtske industrije. Metoda komparacije nam je omogočila izvedbo neposredne vsebinske primerjave poslovanja in strategij posameznih poslovnih subjektov. Poleg tega smo uporabili tudi metode proučevanja razvoja sistemov in podjetij, dedukcije, metode raziskovanja trgov, proučevanja strateških prednosti posameznih podjetij ter njihovih razvojnih in marketinško-prodajnih strategij. Za doseganje čim verodostojnejše ocene prihodnjega razvoja svetovne farmacevtske industrije in trga ter razvojnih smernic pa smo uporabili metode strateškega analiziranja (strateško diagnozo), strateškega ocenjevanja in napovedovanja (strateško primerjavo in strateško prognozo).

REZULTATI RAZISKAVE IN UGOTOVITVE

Sami smo tako opravili več raziskovalnih in primerjalnih analiz delovanja in poslovanja skupine svetovnih farmacevtskih podjetij (v analizo smo vključili delovanje, poslovanje in strategije desetih vodilnih svetovnih farmacevtskih podjetij, desetih vodilnih svetovnih generičnih entitet in petih vodilnih svetovnih specialistov (biotehnoška podjetja) v obdobju desetih let (1995–2005). Tako smo z znanstveno metodo analize, komparacije ter strateške analize identificirali in opredelili ključne elemente za zagotavljanje in graditev dolgoročnejske konkurenčnosti poslovanja za posamezne skupine farmacevtskih proizvajalcev, ki jih navajamo v preglednici 3.

Naša raziskava je pokazala, da so za doseganje trajne poslovne konkurenčnosti pri vseh treh skupinah svetovnih farmacevtskih družb ključni naslednji elementi: rast prodaje, novi izdelki, trgi in graditev dolgoročnih poslovnih partnerstev s kupci in dobavitelji. Tako lahko ugotavljamo in trdimo, da so inventivnost/inovativnost (novi izdelki) in trgi ter kupci bistveni strateški elementi, ki lahko zagotavljajo trajnejšo strateško poslovno konkurenčnost svetovnih farmacevtskih podjetij.

PREGLEDNICA 3 Ključni elementi za doseganje trajne poslovne konkurenčnosti farmacevtskih družb

Ključni elementi za graditev trajne poslovne konkurenčnosti	Skupina originatorjev	Skupina generičnih proizvajalcev	Skupina specialistov
Rast prodaje	ključno	ključno	ključno
Novi izdelki	ključno	ključno	ključno
Obstoječi trgi	da	da	da
Novi trgi	da	da	da
Inventivnost (RR)	ključno (16 % od prodaje)	zadostno (5 %)	ključno (25 %)
Marketing in prodaja	ključno (30 %)	pomembno (10 %)	ključno (30 %)
Globalizacijska moč	ključno	omejeno	omejeno
Prilagodljivost	pomembno	pomembno	pomembno
Zaščita industrijske lastnine (patenti, blagovne znamke)	ključno	iskanje pravnih praznin	ključno
Dolgoročna partnerstva (kupci, dobavitelji)	ključno	ključno	ključno

Primerjava izsledkov obširnejše analize o vzrokih strateškega povezovanja svetovnih farmacevtskih podjetij (Koberstein 2000) prav tako opredeljuje skoraj identične vzroke, ki jih farmacevtska podjetja navajajo kot ključne, pri različnih procesih skupnega povezovanja (navedeni so v preglednici 4), kot smo jih opredelili v lastni raziskavi.

Menimo, da obstaja nekaj ključnih razlogov za intenzivne procese konsolidacije svetovne farmacevtske industrije. Lahko bi trdili, da sta glavna strateška vzroka za intenzivno povezovanje svetovne farmacevtske industrije pravzaprav dva: pomanjkanje in kompleksnost pridobivanja novih izdelkov (razvojno-raziskovalne dejavnosti) ter težavnost in kompleksnost njihove materializacije (marketinško-prodajne dejavnosti).

Naša raziskava je tudi pokazala, da v ta dva poslovna segmenta farmacevtske družbe vlagajo sorazmerno največ denarnih sredstev: originatorske družbe v namene razvojno-raziskovalne dejavnosti vlagajo povprečno približno 16 % svojih prihodkov, za marketinško-prodajne dejavnosti pa celo približno 30 % od svoje prodaje; pri generičnih entitetah ta deleža dosemeta približno 5 % in 10 %, pri specialistih pa celo približno 25 % in 30 %. Strateško povezovanje je zelo značilno za delovanje farmacevtske industrije v obdobju zadnjih petnajstih let in sami ocenjujemo, da se bo v prihodnje še krepilo in tudi širilo v svetovnem tržnem prostoru.

Raziskava nam kaže, da deset vodilnih svetovnih farmacevtskih

PREGLEDNICA 4 Bistveni strateški vzroki za povezovanje farmacevtskih entitet

Ključni elementi za graditev trajne poslovne konkurenčnosti	Skupina originatorjev	Skupina generičnih proizvajalcev	Skupina specialistov
Rast prodaje	da	da	da
Novi izdelki	ključno	ključno	ključno
Novi trgi	da	da	da
Marketing in prodaja	ključno	ključno	ključno
Večja inventivnost (RR)	ključno	da, če je mogoče	ključno
Kreiranje skupnih sinergij (večji obseg, nižji stroški)	da	da	da
Večja tržna moč	da	da	da
Dobrobit za lastnike, delničarje, finančno	da	da	da
Usklajenost managementa in kultur	da	da	da
Globalizacijska moč	ključno	da	da

VIR Koberstein 2000.

PREGLEDNICA 5 Vodilne svetovne farmacevtske družbe v letu 2005

Mesto	Družba	Država	Prodaja v mio \$	Tržni delež v %
1.	Pfizer	ZDA	44.284	7,4
2.	Sanofi-Aventis	Francija	33.592	5,6
3.	GlaxoSmithKline	Vel. Britanija	32.096	5,3
4.	Novartis	Švica	24.956	4,1
5.	AstraZeneca	Vel. Britanija	23.950	4,0
6.	Johnson & Johnson	ZDA	22.300	3,7
7.	Merck & Co.	ZDA	22.030	3,7
8.	Roche	Švica	21.470	3,6
9.	Wyeth	ZDA	15.321	2,5
10.	BMS	ZDA	15.254	2,5

VIR Lastna ocena, po podatkih družb.

družb že obvladuje skupaj skoraj 43 % tržnega deleža svetovnega farmacevtskega trga, pred desetimi leti pa je bil ta delež le 30 % (Data-monitor 2006, 83). Tudi ta primerjava potrjuje naše ugotovitve, da se *oligopolizacija* v svetovni farmacevtski industriji res povečuje. Tako je na primer vodilna svetovna farmacevtska družba Pfizer nastala z združitvijo petih farmacevtskih družb, in sicer matične družbe Pfizer ter akviziranih ameriških farmacevtskih družb Warner Lambert, Pharmacia, Upjohn in Searle.

Tuje neposredne naložbe, kamor po definiciji spadajo tudi akvizi-

PREGLEDNICA 6 Vodilne svetovne generične družbe v letu 2005

Mesto	Družba	Država	Prodaja v mio \$
1.	Teva	Izrael	5.250
2.	Sandoz	Nemčija	4.694
3.	Merck Generics	Nemčija	2.250
4.	Ivax	ZDA	1.760
5.	Ratiopharm	Nemčija	1.660
6.	Watson	ZDA	1.650
7.	Barr Pharmaceuticals	ZDA	1.315
8.	Mylan	ZDA	1.250
9.	Ranbaxy	Indija	1.178
10.	Pliva	Hrvaška	999
11.	Richter Gedeon	Madžarska	843
12.	Actavis	Islandija	724
13.	Lek	Slovenija	656,5
14.	Krka	Slovenija	656

VIR Lastna ocena, po podatkih družb.

cije, postajajo tudi eden od načinov za hitro pridobivanje pomembnih konkurenčnih prednosti.

Raziskovalne analize poslovanja generičnih entitet kažejo podobne ugotovitve kot pri originatorjih. Ugotovili smo, da se povečuje število strateških povezovanj med generičnimi entitetami, hkrati pa narašča tržni delež svetovnega generičnega trga, ki ga obvladuje deset vodilnih svetovnih generičnih entitet. Tržni delež se je tako primerjalno v zadnjih desetih letih povečal z 18 % na 37 % (Datamonitor 2006, 86).

Svetovni farmacevtski trg postaja vedno bolj oligopolen, saj med seboj tekmuje manjše število podjetij, ki so združena v večje skupine. Intenzivni procesi koncentracije in oligopolizacije svetovne farmacevtske industrije nam tako potrjujejo tudi Knickerbrockerjevo teorijo oligopolistične reakcije podjetij (Knickerbrocker 1973, 78), po kateri oligopolistična podjetja kot minimizatorji tveganj v izogib razdiralnemu učinkom tekmovanja sledijo drugo drugemu na nove trge, da bi tako zavarovala lastne interese; značilno je dejstvo, da akcija prvega podjetja izzove reakcijo drugih, ukrep tako povzroči protiučrepanje.

Guru managementa P. F. Drucker, ki je še posebno poudarjal izrazito vlogo marketinškega načina razmišljanja in delovanja ter naprednega managementa za uspešno dolgoročno in visokokonkurenčno poslovanje podjetij, je o pomenu globalizacije in globalizacijskega

managementa dejal: »V naslednjih letih bosta obstajala dva tipa vrhunskih managerjev: tisti, ki bodo razmišljali globalno, in tisti, ki bodo brezposelni.« *Marketinško-globalni* način razmišljanja in delovanja podjetjem omogoča postavitev porabnika v središče vseh njegovih dogajanj ter integralno usmeritev vseh njegovih dejavnosti v skupni cilj – biti uspešen v zadovoljevanju porabnikovih potreb in biti boljši od konkurentov. Bartlett in Ghosal (1989, 64) sta poudarila, da bodo uspešna podjetja sedanjosti in prihodnosti tista, ki bodo hkrati sposobna zadovoljevati lokalne potrebe, povečevati globalno učinkovitost in si bodo prizadevala za stalno inovativnost in hkratno globalno učenje. Drucker (1992, 88–110) je v svojem delu navedel pet najpomembnejših področij razvoja, ki bodo najkoreniteje vplivala na strategije, strukturo in delovanje poslovnih subjektov prihodnosti: ekonomska razmerja bodo potekala med trgovinskimi bloki namesto med državami, poslovanje bo vedno bolj potekalo v strateških aliansah, ki se bodo pospešeno vključevale v svetovno gospodarstvo, restrukturiranje poslovanja se bo intenzivno nadaljevalo in vedno bolj globaliziralo, pomembno bo imeti informacije in znanje, strateško vodenje podjetij bo odločilno za konkurenčni uspeh, intenzivna marketinška usmeritev podjetij pa bo ključna za doseganje konkurenčne prednosti pred tekmeci.

Radi bi poudarili, da danes podjetja ne delujejo več na trgu s stalnimi, znanimi kupci in tekmeci ter kupci, ki ne menjajo svojih priljubljenih izdelkov. Ocenjujemo, da podjetja današnjega, še bolj pa jutrišnjega dne poslujejo tako, kot bi bila na vojnih območjih s hitro menjajočo se konkurenco, hitrim tehnološkim napredkom, spreminjajočo se zakonodajo, v razmerah spreminjajoče se trgovinske politike ter predvsem z vse manj zvestimi odjemalci.

Lahko torej trdimo, da sam koncept marketinškega načina poslovanja podjetja po svoje pomeni tudi njegovo poslovno filozofijo. Tako velja tudi ocena, ki jo je postavil Corstjens (1991, 7–9, 94), da je sektor farmacevtske industrije, čeprav v mnogočem specifičen, idealen primer, kako je uporaba *marketinškega koncepta poslovanja* v tesni zvezi z uspešnostjo poslovanja tega sektorja industrije.

Sami trdimo, da je marketinški, torej tržni način razmišljanja in delovanja, poleg razvoja in raziskav, ena od dveh ključnih funkcij inovativnega poslovanja uspešnega podjetja. Spremembe v današnjem, še bolj pa v jutrišnjem svetu so tako korenite, hitre in globoke, da jim je težko slediti. Spremembe so tudi izzivi in ustvarjajo nove poslovne priložnosti. Nujnost hitrega prilagajanja ni samo strategija malih podjetij in držav, temveč tudi večjih in velikih skupin. Trdimo lahko, da je prilagoditev globalizacijskim spremembam po-

goj za uspešno poslovanje, torej za rast in razvoj podjetij. Podjetje mora zagotavljati rast, ta raziskava namreč potrjuje Williamsonovo teorijo o poslovanju podjetij, ki opredeljuje podjetje in firmo kot skuppek sredstev, managementa, ljudi, idej, znanja, stalnih inovacij, konkurenčnega delovanja in odnosa do konkurentov s ciljem dosežati opredeljene rezultate. Po Williamsonovi teoriji poslovanja podjetij (Williamson 1986, 55) mora namreč podjetje v svojem delovanju zagotavljati stalno rast in razvojni krog, kar je še posebno pomembno za farmacevtsko industrijo. Williamsonova teorija razvoja podjetij tudi predvideva (Williamson 1986, 112), da podjetje s ciljem dosežati in zagotavljati rast lahko uporabi tudi strategijo akvizicij primernih entitet, ki želene rast podjetja podpirajo. Tako pričujoča raziskava dokazuje, da morajo farmacevtska podjetja za zagotavljanje rasti in stalnega razvojno-poslovnega kroga ustvarjati potrebne razmere, vendar zaradi močno spremenjenih pogojev poslovanja tega niso več sposobna. Lahko torej trdimo, da se pri doseganju cilja zagotavljati rast podjetja, njegov nadaljnji razvoj in konkurenčnost, farmacevtska podjetja odločajo za strateško povezovanje in združevanje.

Sklep

Svetovne farmacevtske družbe delujejo v izrazito turbulentnih okoliščinah, ki zahtevajo nenehno prilagajanje spremembam in ukrepanje. Dobro poznavanje delovanja farmacevtske industrije in znanja naprednega managementa lahko odločno vpliva na uspešno poslovanje farmacevtske družbe in njene strateške usmeritve. Prav združevanje strokovnih znanj z naprednimi znanji managementa po našem mnenju lahko tvori ključni dejavnik za zagotavljanje njene strateške poslovne uspešnosti.

Naša raziskava kaže, da morajo farmacevtska podjetja, ki želijo biti vodilna in uspešna tudi v prihodnje, primarno razmišljati drugače in predvsem o *kupcih, trgu*, vlogi konkurenčnosti, *strategiji* za doseg ciljev in o strukturi, ki tako strategijo podpira. Potrebe jutrišnjih kupcev so drugačne kot potrebe današnjih kupcev, ker se korenito spreminjajo glede na dejavnike, ki so pomembni za farmacevtsko industrijo.

V raziskavi smo ugotovili, da se svetovna farmacevtska industrija v hitrih in intenzivnih procesih *globalizacije* in povečevanja poslovne konkurenčnosti vedno bolj konsolidira. Trdimo lahko, da je v tem industrijskem segmentu značilen proces *oligopolizacije* ter da je končni cilj strateškega povezovanja (strateških alians) podjetij doseganje in povečevanje njihove trajnejše rasti, razvoja in konkurenčne pred-

nosti. V naših evaluacijah smo ugotovili, da sta področji razvojno-raziskovalnih in marketinško-prodajnih dejavnosti najpomembnejši strateški dejavnosti, ki sta ključna vzroka za povezovanje svetovne farmacevtske industrije.

Na osnovi raziskave in strateške analize ter strateške prognoze bi lahko ocenili, da se bodo v prihodnje, izoblikovale tri strateške skupine farmacevtskih proizvajalcev: mega velike, inventivne, multinacionalne farmacevtske družbe, generični transnacionalni velikani, ter ožje usmerjeni specialisti (tehnologija, biotehnologija, farmakogenomika).

Ocenjujemo, da hitre spremembe, globalizacijski procesi, nenehni pritiski in novi izzivi zahtevajo od udeležencev, predvsem vodilnega posloводства, ključna znanja naprednega in predvsem *strateškega managementa*, ki naj ga odlikujejo zlasti izrazita *tržna usmeritev* podjetja in uporaba *marketinškega koncepta* razmišljanja in delovanja, zagotavljanje njegove stalne *rasti in razvoja*, *strateško* razmišljanje, načrtovanje ambicioznih poslovnih ciljev, pravilno razumevanje trga, proces hitrega sprejemanja poslovnih odločitev, uporaba *aktivnih* in jasno *definiranih strategij*, *strateško* zelo pomembno pa je primarno ukvarjanje s prihodnostjo in njenim ustvarjanjem, ne pa z izgubljanjem časa in energije za ohranjanje preteklosti. To nazorno opredeljujeta tudi Hamel in Prahalad (1994, 296), saj trdita, da se vsako podjetje sicer lahko prestrukturira in preoblikuje, vendar se bo, če ne uspe ustvariti prihodnjih trgov in načina za zadovoljitev potreb porabnikov, znašlo v začaranem krogu in si ob tem brezupno prizadevalo, da bi ujelo konkurentne prihodnosti s padajočimi dobički preteklega poslovanja.

Literatura

- Bartlett, C. A., in S. Ghosal. 1989. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bertoncel, A. 2006. Acquisition valuation: how to value a going concern? *Naše gospodarstvo* 52 (5-6): 116-125.
- Corstjens, M. 1991. *Marketing strategy in the pharmaceutical industry*. London: Chapman and Hall.
- Datamonitor. 2006. *The pharmaceutical company outlook to 2011*. New York: Datamonitor.
- Drucker, P. F. 1992. *Managing for the future*. London: Butterworth-Heinemann.
- Hamel, G., in C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- IMS Health. 2006. *World review 2006*. Norwalk, CT: IMS Health.

- Kesič, D. 2000. Strateške povezave kot realnost poslovanja v farmaceutiki. V *Strateške povezave ob vstopanju Slovenije v EU*, ur. Dušan Radonjič, 37–47. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa in MBA Klub.
- Knickerbrocker, F. T. 1973. *Oligopolistic reaction and the multinational enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Koberstein, W., 2000. The mergers, miracles, madness, or mayhem? *Pharmaceutical Executive* 20 (marec): 46–68.
- OECD. 1994. Globalisation of industrial activities: joint report by the Industry Committee and the Trade Committee. OECD/GD(94)60.
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Williamson, O. E. 1986. *Economic organization*. Brighton: Wheatsheaf.