

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Vladislav Modic**

**Mentor:  
Dr. Andrej Rus**

**GLOBALIZACIJA V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI IN  
STRATEŠKI PREVZEMI**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2005**

*Mentorju prof. dr. Andreju Rusu se lepo zahvaljujem za strokovno vodstvo in prijazno pomoč, ki mi jo je nudil pri izdelavi diplomske naloge. Rad bi se zahvalil mojim domačim, ki so me v času študija podpirali in verjeli vame. Velika zahvala gre tudi moji Tini, ki mi je vedno znala prisluhiti in me je moralno podpirala. Hvala vsem ostalim, ki so mi z nasveti ali literaturo pomagali, da sem lahko izdelal diplomsko nalogo. Nenazadnje pa bi se rad zahvalil podjetju, v katerem sem se seznanil s farmacijo, in mi je dalo navdih za pisanje diplomske naloge.*

## IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Spodaj podpisani \_\_\_\_\_, z vpisno številko \_\_\_\_\_,  
rojen \_\_\_\_\_ v kraju \_\_\_\_\_, sem avtor diplomskega dela  
z naslovom \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev/avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oziroma citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata, bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja, bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oziroma ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo dejanje po zakonu (Zakon o avtorskih pravicah in sorodnih pravicah, Ur.l.RS št.21/95), prekršek pa bo obravnavan tudi na Fakulteti z družbene vede v skladu z njenimi pravili.
- Se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorja: \_\_\_\_\_

# KAZALO

1. UVOD.....	1
2. TEORETSKI DEL :	
GLOBALIZACIJA; ORGANIZACIJE IN NJIHOVA POVEZANOST Z OKOLJEM; PREVZEMI IN ZDRUŽITVE	
2.1. GLOBALIZACIJA	
2.1.1. ZGODOVINA GLOBALIZACIJE.....	4
2.1.2. POJEM GLOBALIZACIJA.....	5
2.1.3. RAZLIČNE DEFINICIJE GLOBALIZACIJE.....	6
2.1.4. KAZALCI GLOBALIZACIJE.....	8
2.2. ORGANIZACIJE IN NJIHOVA POVEZANOST Z OKOLJEM	
2.2.1. ORGANIZACIJA.....	9
2.2.2. SISTEMSKE TEORIJE ORGANIZACIJ.....	10
2.2.2.1. ORGANIZACIJA KOT ODPRT SISTEM.....	11
2.2.2.2. TEORIJA »ODVISNOST OD VIROV«.....	12
2.3. PREVZEMI IN ZDRUŽITVE	
2.3.1. TERMINOLOGIJA PREVZEMA IN ZDRUŽITVE.....	13
2.3.2. PREVZEM IN ZDRUŽITEV Z EKONOMSKEGA IN PRAVNEGA VIDIKA.....	14
2.3.3. VRSTE PREVZEMOV.....	15
2.3.4. VALOVI ZDRUŽITEV SKOZI ZGODOVINO.....	20
2.3.5. OBLIKE PREVZEMOV PODJETIJ.....	22
2.3.6. STRATEŠKI PREVZEMI.....	23
3. PREDSTAVITEV FARMACEVTSKE INDUSTRIJE (globalno in v Sloveniji)	
3.1. ZNAČILNOSTI FARMACEVTSKE PANOGE.....	24
3.2. SVETOVNI FARMACEVTSKI TRG.....	26
3.3. NAJVEČJE FARMACEVTSKE DRUŽBE.....	30
3.3.1. PREGLED SKOZI ZGODOVINO.....	30

3.4. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI.....	35
3.4.1. RAZLOGI ZA ZDRUŽITVE IN PREVZEME.....	36
3.4.2. KONCENTRACIJA V FARMACEVTSKI PANOGI.....	38
3.4.3. NAJVEČJI PREVZEMI V ZADNJIH 15-IH LETIH.....	39
3.5. FARMACEVTSKA INDUSTRIJA V SLOVENIJI.....	42
4. ŠTUDIJA PRIMERA: LEK – NOVARTIS	
4.1. PREDSTVITEV DRUŽB LEK IN NOVATRIS.....	45
4.1.1. LEK d.d.....	45
4.1.1.1. KRATKA PREDSTAVITEV DRUŽBE LEK d.d. ....	46
4.1.1.2. POSLOVNO LETO 2004.....	48
4.1.2. NOVARTIS AG.....	51
4.2. PREVZEM LEKA.....	52
4.2.1. OZADJE LEKOVEGA PREVZEMA.....	53
4.2.2. STRATEŠKI RAZLOGI ZA PREVZEM.....	54
4.3. POSLEDICE PREVZEMA ZA ZAPOSLENE.....	57
Zaključek.....	59
Literatura.....	61
Viri.....	63

# 1.UVOD

Globalizacija je proces, ki združuje svet in ga dela bolj enotnega. Je ena najbolj obravnavanih tem na prelomu iz 20. v 21.stoletje. Ne pomeni povezovanja sveta le v ekonomskem smislu, čeprav večina ljudi globalizacijo enači s kapitalizacijo, vendar povezovanje na vseh področjih (menjava blaga, migracija ljudi, mednarodna izmenjava kapitala, boljše povezave na podlagi nove informacijske tehnologije, dostop do znanja). Obravnavamo jo lahko kot večdimenzionalen pojav, ki briše meje in hkrati veča povezanost. Gre torej za svetovni pojav, ki vpliva na družbo v celoti. Velik vpliv ima tudi v farmaciji, predvsem v farmacevtski industriji, kjer se velika podjetja širijo po vsem svetu, značilnosti tega širjenja pa so prevzemi manjših podjetij.

Farmacija je veda, ki se ukvarja s pridobivanjem zdravilnih učinkovin ter pripravo in predelavo zdravil. Farmacija pokriva številna področja v pridobivanju zdravil, in sicer od sinteze zdravilne učinkovine, preučevanja njenih lastnosti, vgradnje v farmacevtsko obliko, do beleženja novih spoznanj o zdravilu po sprostitvi na trg. Pri vsem tem se trdno opira na vse možne informacije, ki jih je možno dobiti po vsem svetu, kar pomeni, da globalizacija močno posega tudi v farmacijo.

Ljudje si prizadevamo, da bi imeli in znali vedno več kot imamo oz. znamo. Ta želja po materialnih dobrinah in znanju nenazadnje omogoča napredek ne samo posameznika, ampak tudi vse civilizacije. Tudi pri podjetjih je enako. Osnovni cilj vsakega delniškega podjetja je nenehno povečevanje tržne vrednosti lastniškega kapitala. Da podjetje v tržnem gospodarstvu sploh pride na trg in se na njem obdrži, pa se mora včasih tudi kapitalsko povezati. Velikokrat je to dejanje posledica notranjih pobud, včasih pa podjetje v to prisilijo okoliščine.

Podjetja pri svojem poslovanju zasledujejo strategijo rasti, ki pa je odvisna od različnih dejavnikov (vrsta panoge, okolje, notranja organizacija podjetja). Večina rasti v podjetjih se odvija z notranjo ekspanzijo, pri kateri podjetje raste s

povečanjem obsega proizvodnje v obstoječih obratih. Obstaja pa tudi hitrejši način rasti, to je s pomočjo prevzemov in združitvev.

Svetovni trend glede združevanj je jasen. Podjetja se povezujejo, da bi lažje obvladovala trg, da bi bila bolj konkurenčna, da bi poslovala z manjšimi stroški in imela večje dobičke. Osnovni cilj je uspešno poslovanje in povečanje vrednosti podjetja. Zato tista podjetja, ki nimajo ustreznih zmogljivosti, katerih trg raste prepočasi, ki jim primanjkuje novih tehnologij, iščejo partnerje, ki to imajo.

Združitve in prevzemi zadnja leta podirajo vse rekorde. Mednarodni val kapitalskih povezav sega na vsa področja, tudi v farmacevtsko panogo, kjer so združitve in prevzemi sestavni del njenega poslovnega sveta in ena glavnih značilnosti panoge. V farmacevtski industriji je poslovno okolje vse bolj nepredvidljivo in dinamično. Ta dinamika se kaže predvsem v vedno hitrejših gospodarskih, socialnih, političnih in tehnoloških spremembah. V večini držav reforme zdravstvenega varstva prispevajo k bolj smotrni porabi zdravil. Patentne pravice najbolj prodajanih zdravil se iztekajo, stroški R&R zdravil postajajo vse višji. Vse to postavlja farmacevtsko industrijo pred številne izzive in strateške odločitve.

Farmacevtska panoga se po tehnološki, inovativni in tržni naravnosti uvršča med vodilne gospodarske panoge in je ena najbolj tehnološko visoko razvitih in dobičkonosnih panog. S svojo močjo in vplivom na globalne, ekonomske in finančne tokove pomembno vpliva na razvitost gospodarstva v posameznih državah.

Draga tehnologija in inovacije, skrajšani življenjski cikel zdravil, naraščajoča kapitalska intenzivnost proizvodnje in močna konkurenca prisilijo podjetja, da se na zahteve prihodnosti odzivajo že danes, ter da pri izbiri osnovne strategije rasti najdejo različne možne poti za njeno uresničitev.

(glej Ignjatovič, 2005:7)

Namen diplomske naloge je, da skozi izbrano literaturo v uvodnih poglavjih predstavim, kaj v njej piše o globalizaciji, organizacijah in kapitalskih povezavah med njimi. Osrednja nit diplomske naloge bo farmacevtska industrija, njene značilnosti ter

položaj vodilnih farmacevtskih podjetij v zadnjih dveh desetletjih. Ker imamo tudi v Sloveniji dve zelo uspešni farmacevtski podjetji, sem si za študijo primera izbral prevzem družbe Lek s strani švicarske farmacevtske skupine Novartis. Predvsem so me zanimali razlogi, ki so pripeljali do prevzema in posledice prevzema.

### **Sestava diplomske naloge:**

Po uvodu sledi prvi del diplomske naloge, ki je teoretski. V njem bom najprej predstavil pojem globalizacije in z njim povezano organizacijo kot odprt sistem, ter interakcijo organizacija-okolje. Prav tako bodo v teoretskem delu predstavljena terminologija in vrste prevzemov, oblike ter njihovi valovi skozi zgodovino.

Drugi del bo zajemal predstavitev farmacevtske industrije (globalno in v Sloveniji). Rad bi predvsem pokazal, kaj se dogaja s to najbolj donosno panogo z vidika združevanj in prevzemov v zadnjih desetletjih.

V tretjem delu pa bo prikazana študija primera : Strateški prevzem Lek – Novartis. To pa predvsem zato, ker bi rad prikazal, da globalizacija ni le oddaljen pojav, ampak se dogaja tudi pri nas. Po opisu družb, bo sledil kratek opis prevzema, ozadje le tega ter strateški razlogi za tako povezavo. Skozi celotno diplomsko nalogo pa me je zanimalo predvsem, kakšne so posledice tega prevzema, se pravi, kako je prevzem vplival konkretno na zaposlene in na nadaljnji razvoj podjetja.

Hipoteza, ki sem jo postavil na začetku tega diplomskega dela se glasi:

*»Strateški prevzemi so drugačni od drugih vrst prevzemov v tem, da so bolj transparentni, ker izhajajo iz strateških ciljev, bolj upoštevajo pravila igre, v podjetju delujejo razvojno, zato so pripravljene ob prevzemu tudi več plačat.«*



## **2. TEORETSKI DEL : GLOBALIZACIJA; ORGANIZACIJE IN NJIHOVA POVEZANOST Z OKOLJEM; PREVZEMI IN ZDRUŽITVE**

### **2.1.GLOBALIZACIJA**

#### **2.1.1. ZGODOVINA GLOBALIZACIJE**

Globalizacija je postala popularna v zadnjem desetletju. Vsi govorijo o tem fenomenu, kot da je to čisto nekaj novega, kar pa seveda ni res. Zgodovina globalizacije se je začela s čezmejno trgovino na velike razdalje, veliko pred krščanstvom in je bila razvita, preden je Kolumb odkril novi svet. Imperiji so npr. trgovali na velike razdalje že od l. 1900 pr.n.š. Trgovina je potekala med Asirci in Babilonci od leta 1100 do 850 pr.n.š., med Grki in ostalimi ob Egejskem morju od 800. do 400. leta pr.n.š. in v rimskem imperiju od 400. do 150. leta pr.n.š.

Trgovina, migracije, pretoki kapitala, tehnične spremembe in nastanek multinacionalnih korporacij so postopno le krepile ekonomsko integracijo.

Kolonializem je bil posebna oblika globalizacije, saj se je trgovina med metropolami in kolonijami silovito razmahnila.

Začetke modernejše globalizacije, pa moramo iskati v obdobju od leta 1870 do 1913. Pričela se je z britansko doktrino »svobodne trgovine« in parolo »svetovni mir s pomočjo svetovne trgovine«. Ta liberalizacija se je končala s prvo svetovno vojno.

Globalizacija skozi zgodovino ni imela enakih vsebin. Njeni tokovi in oblike integracije so se spreminjale. Sprva so prevladovali pretoki blaga, potem migracije delovne sile, kasneje kapitala in nenazadnje znanja, ter vseh drugih t.i. integriranih pretokov. Treba je poudariti, da so bili kapitalski pretoki sprva v obliki posojil, šele kasneje v obliki TNI (tujih neposrednih investicij).

Ločimo tri faze sodobne internacionalizacije industrijske dejavnosti. V prvi fazi, to je po 2. svetovni vojni, je bila trgovina glavni dejavnik rasti. Drugo fazo, po letu 1950, so zaznamovale TNI, in sicer kot sredstvo za obnovo Evrope. V tretji fazi, v

osemdesetih letih, pa se razvijejo nove industrijske povezave, ki jih lahko označimo kot začetek moderne globalizacije.

(glej Svetličič, 2004:25-26)

### **2.1.2. POJEM »GLOBALIZACIJA«**

Globalizacijo lahko definiramo enostavno kot naraščajočo povezanost in medsebojno odvisnost v sodobnem svetu, oziroma kot nastajanje celotnega omrežja medsebojnih interakcij na vseh področjih, od gospodarskega do ekološkega, kulturnega in varnostnega. Je proces v katerem dogajanje v enem delu sveta ali eni regiji hitro vpliva na stanje v drugih delih, pri čemer pa so koristi od globalizacije neenakomerno razdeljene. Moderna globalizacija poteka na različne opazne in organizirane, še bolj pa na različne neopazne in nekontrolirane načine, njenih učinkov se pogosto zavemo prepozno; nanje smo pogosto prisiljeni pasivno pristajati ali zgolj urejati posledice. Globalizacija ima velik učinek na pogoje dela, življenjski stil, socialno ali zdravstveno varnost ljudi, vpliva tudi na naše vrednote in identiteto. Zaradi svojih izredno kompleksnih učinkov zahteva globalizacija tudi redefinicijo suverene državnosti in nacionalne demokracije. ( Keohane v Brglez, 2004:213)

» Globalizacija je pomagala oblikovati priložnosti za nekatere ljudi, skupine, države, o katerih si niso upali poprej niti sanjati. Nekateri kazalniki človekovega razvoja, kot so pismenost, šolanje, smrtnost dojenčkov, pričakovana življenjska doba, so se zadnjih nekaj desetletij enormno izboljšali. Obenem pa so ekonomska preobrazba, liberalizacija, tehnološke spremembe in zaostrena konkurenca na trgu blaga in delovne sile, kar vse spremlja globalizacijo, prispevali k vedno večji revščini, neenakostim, negotovosti glede delovnih mest, slabljenju institucij in socialne podpore ter eroziji identitet in vrednot.«

(Streeten v Svetličič, 2004:38)

Mnogi analitiki opozarjajo na neenakosti znotraj držav in med njimi, kar naj bi bila posledica globalizacije. Drugi govorijo o razvojni konvergenci, navajajoč, da je stopnja rasti hitrejša v manj razvitih državah kot v razvitih in v tistih, ki so vključene

v svetovno gospodarstvo, ne pa v bolj zaprtih. Globalizacija ima vsaj dva obraza; je koristna po eni in škodljiva po drugi strani. Težko je trditi, da imajo eni od nje koristi, drugi pa plačujejo račune, ker se običajno vsi znajdejo, pač glede na svoj položaj, vidik in opazovano obdobje na obeh straneh enačbe, le da so razmerja med stroški in koristmi različna – odvisna od položaja in trenutka.

(glej Svetličič, 2004:10)

### **2.1.3. RAZLIČNE DEFINICIJE GLOBALIZACIJE**

Skozi branje literature ugotavljam, da ni težava v pomanjkanju definicij, mnogo jih je, le da se med seboj zelo razlikujejo. Nekatere so opirajo le na ekonomske razsežnosti globalizacije, druge pa obsegajo tudi neekonomske razsežnosti. V nadaljevanju je le nekaj definicij, ki so po mojem mnenju zanimive in primerne za tematiko diplomske naloge.

»Pod pojmom globalizacija razumemo intenzifikacijo svetovnih družbenih procesov, ki povezujejo med seboj tudi najbolj oddaljene kraje na našem planetu.« (Rizman v Svetličič, 2004:19)

»Pri globalizaciji gre za čezmejno intenzifikacijo ekonomskih, političnih, družbenih in kulturnih odnosov. « ( Streeten v Svetličič, 2004:19)

Po Omanovi ekonomski definiciji je globalizacija mikroekonomski proces, ki ga poganjajo ekonomske sile, zblížujoče ekonomsko oddaljenost med narodi in ekonomsko suverenost prek pospešenih gibanj komercialnih dobrin zunaj državnih in regionalnih meja. ( glej Svetličič, 2004:20)

Nekateri definirajo globalizacijo kot rast trgovine ali števila regionalnih trgovskih sporazumov in političnih strategij, ki vodijo k slednjim. To vključuje tudi nove načine čezmejnega sodelovanja (TNI, sporazumi o sodelovanju podjetji ipd.), kot tudi

aktivno sodelovanje novih gospodarskih dejavnikov npr. multinacionalk. (glej Svetličič, 2004:20)

Sociološko pomeni globalizacija homogenizacijo kulture (enakost svetovnih standardov), proizvodov, načina življenja, skupnost idej (mnenje politične znanosti), standardizacijo navad in kot posledico tudi razpršitev družbenega nadzora pri upravljanju organizacij. (glej Svetličič , 2004:20)

Politološko razčlenitev definicij globalizacije je najbolj podrobno podal Scholte (2000). Razdelil jih je v pet skupin.

- internacionalizacija
- liberalizacija
- univerzalizacija
- vesternizacija ali modernizacija
- detoritorizacija

Pri prvi je globalizacija uporabljena kot oznaka za procese naraščajoče mednarodne izmenjave in medsebojne odvisnosti. Dokaz za to vrsto globalizacije so za ekonomiste ogromni trgovski in kapitalski (investicije) meddržavni pretoki, medtem ko je za politologe in sociologe ključna predvsem intenzivnejša mobilnost med državami, ki vključuje ljudi, sporočila in ideje.

Druga definicija razume globalizacijo kot odpravljanje ovir med državami, ki stojijo na poti nastajanja »odprte« globalne ekonomije oz. ekonomije »brez meja«.

Tretja definicija enači globalizacijo z univerzalizacijo. Tukaj gre za uveljavljanje gregorijanskega koledarja, kitajskih restavracij, širjenje avtomobilizma, dekolonizacijo, itd.

Pri četrti definiciji globalizacije gre predvsem za to, da se ključne družbene strukture modernosti (kapitalizem, racionalizem, industrializem, birokratizem) širijo po vsem svetu in pri tem neusmiljeno odpravljajo vse tiste stare strukture in tradicije, na

katere naletijo pri svoji širitvi. Globalizacija se enači z imperializmom v podobi McDonaldsov, Hollywooda in CNN-a.

Pri peti definiciji gre bolje rečeno za širjenje suprateritorialnosti. Gre za rekonfiguracijo geografije, kar pomeni, da družbenega prostora ne obvladajo več teritorialni prostori, teritorialne razdalje in teritorialne meje. Gre za proces, ki vsebuje preoblikovanje celotne prostorske organizacije družbenih odnosov in transakcij.

(glej Svetličič, 2004:20-21)

#### **2.1.4. KAZALCI GLOBALIZACIJE**

Kazalniki globalizacije so :

- rastoč delež trgovine in TNI v BDP
- hitrejša rast mednarodne trgovine od BDP ali prodaj lokalnih podružnic v primerjavi z izvozom
- povečan pomen TNI in mednarodne proizvodnje
- rastoč delež mednarodnih storitev
- nastanek integriranih finančnih trgov
- rastoč pomen ekonomij obsega ter ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve
- odločilen vpliv tehnologije na mednarodno trgovino in druge oblike gospodarskega sodelovanja

(glej Svetličič, 2004:23)

Globalizacija ni igra ničelne vsote. To, da vsi dobijo, pa ne pomeni, da dobivajo enako. Če pogledamo iz vidika mednarodne menjave oz. širše globalizacije, je le ta koristna za vse države, tudi tiste revne, le da ta v proizvodnji enega izdelka malo manj zaostaja od neke druge države. To pa ne pomeni, da je koristna za vsakega posameznega prebivalca. Nekateri zaradi globalizacije izgubijo tudi službo in kompenzacijska politika države je tista, ki jim mora pomagati in to zato, da bi blaginja celotne države zaradi mednarodne menjave napredovala. In to je bistvo odnosa do globalizacije. Potrebno je porazdeliti njene stroške tako, da bodo tisti, ki

zaradi nje izgublajo, izravnani v interesu razvoja vseh. Obenem pa jim je treba pomagati, da se naučijo spretnosti krmarjenja v razburkanih vodah globalizacije, da bi končno lahko tudi sami od nje imeli koristi.

(Svetličič, 2004:18)

## **2.2. ORGANIZACIJE IN NJIHOVA POVEZANOST Z OKOLJEM**

### **2.2.1. ORGANIZACIJA**

Organizacije ne nastanejo same od sebe, potrebujejo zbirati in izkoriščati vire (sredstva) kot so npr. različni materiali, energija, informacije in nenazadnje osebe (zaposleni). Razpoložljivost teh resursov pa se razlikuje od kraja do kraja, časa do časa. V tradicionalnih družbah so bili materialni viri zaprti oz. omejeni na posestnike, posamezniki pa omejeni na kaste in sorodstvene vezi. V modernih družbah pa so ti viri bolj dostopni oz. se prosto gibljejo (delovna sila) in jih je lažje mobilizirati za različne namene.

(glej Scott, 1987:159-160)

»Organizacije so kolektivi, ki so orientirani na doseganje točno določenih ciljev. Vsa dejanja in interakcije med udeleženci so strogo usmerjena v dosego skupnega cilja organizacije, ki je jasno določen. Organizacije so tudi kolektivi, v katerih je prisotna velika stopnja formalizacije. Sodelovanje med udeleženci je zavestno in z določenim namenom. Pravila, ki določajo obnašanje, so jasno predpisana.«

(Scott, 1987: 21)

Vsaka organizacija se nahaja v določenem psihičnem, tehničnem, kulturnem in socialnem okolju, na katerega se mora prilagoditi. Nobena organizacija ni samozadostna, vse so za svoje preživetje odvisne od povezav, ki jih vzpostavijo s širšim družbenim okoljem, katerega del so.

Začetne analize organizacij so ignorirale oz. podcenjevale pomembnost povezave med organizacijo in okoljem. Toda vse novejšše analize dajejo velik poudarek prav na te relacije oz. povezave.

### **2.2.2. SISTEMSKÉ TEORIJE ORGANIZACIJ**

Organizacije so sistemi, ki so sestavljeni iz medsebojno povezanih delov oz. enot, kot so na primer oddelki, skupine in nenazadnje posamezniki. Vsi ti deli pa delujejo v smeri mobilizacije resursov (virov) za doseg skupnih, organizacijskih ciljev. Ti deli so po eni strani različni in medsebojno odvisni, pomagajo pa procesom integracije in koordinacije.

Sistemske teorije so torej razlaga načinov funkcioniranja organizacij v smislu input-ov, output-ov in transformacij, in hkrati vsebujejo različne sociološke, psihološke in tehnološke spremenljivke.

Na začetku je potrebno povedati, da klasične organizacijske (sistemske) teorije niso posvečale okolju prav nobene pozornosti. Na organizacije so gledale kot na zaprte sisteme, ki delujejo povsem neodvisno od okolja, z vsemi dejavnostmi znotraj organizacije, ki stremijo k istim ciljem, to so cilji organizacije kot enote. Organizacije so tretirali kot samozadostne entitere.

Od leta 1960 naprej so t.i. teorije o organizaciji kot zaprtem sistemu začele izgubljati na veljavi. Vedno bolj so se ljudje v podjetjih začeli zavedati, da je pomembno okolje, v katerem organizacija deluje. Podjetje lahko preživi in raste le če nenehno sledi okolju. Le to pa je hitro spreminjajoče, zato se mora podjetje prilagajati nenehnim spremembam.

Bistvo tega okolja pa so nedvomno ljudje, stranke. Jasno je, da so uspešna podjetja tista, ki imajo velik tržni delež, dolgoročno rast in visoke profite. To so podjetja, ki so se prilagodila okolju oz. strankam, ki živijo v njem.

(glej Thompson, 2002:55-56)

### **2.2.2.1. ORGANIZACIJA KOT ODPRT SISTEM**

Obstaja veliko različnih pristopov in tipov raziskovanja organizacije v prilagajanju na okolje oz. organizacije kot odprtega sistema. Začetna in hkrati skupna točka vsem je sigurno ta, da organizacije za svoj obstoj potrebujejo transakcijo z okoljem. Bolj natančno, potrebujejo vložke oz. surovine iz okolja (input), ki jih kasneje pretvorijo v proizvod (output).

Preden se organizacije lotijo določene proizvodnje ali ko iščejo primerno lokacijo za njo, ustrezni kadri v organizaciji pregledajo oz. analizirajo okolje, v katerem naj bi delali, poiščejo prednosti in grožnje, formulirajo strateške plane in prilagodijo strukturo organizacije okolju. Pravo povratno informacijo o tem, ali uspešno deluje, pa dobi organizacija šele skozi samo delovanje na trgu oz. v primerjavi z drugimi organizacijami na istem trgu.

(glej Thompson, 2002:55-56)

V praksi daje teorija odprtih sistemov bistveno vlogo managementu, ki mora predvideti in ustvariti primerne strukture in odgovore na dane situacije v okolju, hkrati pa mora znati manipulirati z resursi in zagotoviti učinkovitost podsistemov oz. enot v organizaciji.

Organizacije so odprti sistemi, ki so odvisni od tokov ljudi in virov (resursov) iz okolice. Če hoče organizacija preživeti, mora spodbujati posameznike oz. udeležence, da prispevajo vanjo svoje vire (resurse), energijo in čas. Posamezniki, ki imajo različne interese in motive, se pridružijo ali zapustijo organizacijo glede na to, kakšne koristi imajo od organizacije. Zato bi lahko rekli, da gre pri organizacijah za neke vrste zbiranje priložnosti različnih interesnih skupin, ki začasno delujejo skupaj.

(glej Scott, 1987:23)

»Organizacije so koalicije spreminjajočih se interesnih skupin, ki razvijajo svoje cilje s pomočjo pogajanj. Struktura koalicije, njene aktivnosti in njeni rezultati so močno odvisni od vplivov iz okolja.« ( Scott, 1987:23)



#### **2.2.2.2. TEORIJA »ODVISNOST OD VIROV«**

Nobena organizacija ni samozadostna. Za vse velja, da morajo za svoje preživetje sodelovati z okoljem. Potreba po virih ustvarja odvisnost med organizacijo in entitami zunaj nje (okolje). Kakšna pa je narava in obseg odvisnosti neke organizacije od okolja, pa je odvisno predvsem od tega, kako pomembni in redki so viri, ki jih organizacija potrebuje za svoj obstoj.

Naloga managerjev v organizacijah je, da pregledajo pomembna okolja (trge), v njih iščejo priložnosti in grožnje, poskušajo najti ugodno ponudbo in se izognejo neljubim zapletom. Vse organizacije so odvisne od dobaviteljev produkcijskih sredstev (input-ov) ter potrošnikov njihovih storitev (output-ov), toda katere dobavitelje in potrošnike bo organizacija izbrala za svoje menjalne partnerje, ter kakšni bodo pogoji menjave, je v večini primerov odvisno od organizacije same.

(glej Scott, 1987:111)

Poudarek modela je na redukciji oz. zmanjšanju negotovosti z ustvarjanjem t.i. mrež medsebojne odvisnosti med organizacijami. Organizacije naj bi si menjavale dobrine oz. vire med sabo in se nato pogajale z okoljem. Tako naj bi si prizadevale uveljaviti moč nad samo naravo in stopnjo menjave. Cilj vsakega, ki je prisoten v menjavi je, da zmanjša svojo odvisnost od drugih in prisili »partnerja«, da postane bolj odvisen od njega.

(glej Thompson, 2002:58)

## 2.3. PREVZEMI IN ZDRUŽITVE

### 2.3.1. TERMINOLOGIJA PREVZEMA IN ZDRUŽITVE

V angloameriški literaturi se pri obravnavi prevzemov podjetij srečujemo s tremi različnimi izrazi: takeovers, mergers in acquisitions. Prevod v slovenščino je težaven. Izraz »mergers« je največkrat preveden v združitve, ki vključuje še izraza spojitve in pripojitve. Pojma »acquisitions« in »takeovers« pa sta običajno enako prevedena v besedo prevzemi.

Praviloma je v tuji literaturi razlika med združitvijo in prevzemom v tem, da je združitev (merger) prostovoljno dejanje, prevzem (acquisition) pa skoraj vedno posledica neenakosti podjetij, kjer se enemu pridruži drugi. V literaturi je moč zaslediti tudi pojem »takeover« predvsem takrat, ko gospodarska družba pridobi tolikšno število delnic z glasovalno pravico v drugi družbi, da ji to omogoča preglasovanje delničarjev te družbe. Izraz »merger« se pojavlja takrat, ko se združita dve gospodarski družbi vsaj približno enake velikosti. (glej Mandelj, 2001:2)

» Prevzem družbe se definira kot pridobitev deleža delnic določene družbe (prevzete družbe), ki pridobitelju (prevzemniku) zagotavlja delež glasovalnih pravic (kontrolni delež), da lahko z uresničevanjem upravljavskih upravičenj iz kontrolnega deleža delnic vpliva na poslovanje družbe in sprejem odločitev na skupščini delničarjev.« (Kocbek v Mandelj, 2001;2-3).

Definicija sama po sebi ustreza slovenskemu Zakonu o Prevzemih (Zpre), kjer prevzem pomeni kapitalski prevzem podjetja, ki zagotavlja upravljavski nadzor.

O združitvi podjetij govorimo takrat, ko nastane iz dveh ali več podjetij eno samo. Združitev mora biti izvedena po določeni zakonodaji, potrjena s strani nadzornega sveta ter odobrena od delničarjev vpletenih podjetij.

Znotraj pojma združitev ločimo še *pripojitve*, kjer eno podjetje prenese svoje premoženje in obveznosti na neko drugo podjetje in samo neha obstajati in *spojitve*, kjer dve ali več podjetij prenesejo svoje premoženje in obveznosti na neko povsem novo podjetje. (glej Mandelj, 2001;3).

### **2.3.2. PREVZEM IN ZDRUŽITEV Z EKONOMSKEGA IN PRAVNEGA VIDIKA**

Pojma prevzem in združitev sta si zelo blizu. Razlika med njima je le področje delovanja. Združitev podjetij je klasična snov statusnega prava, prevzem pa je nasprotno vezan na trg vrednostnih papirjev. Je pa res, da lahko ponudbo za prevzem opredelimo tudi kot sredstvo za izpeljavo združitve. Sistem ponudbe za prevzem je eden od možnih načinov za izpeljavo postopka združitve. Dosedanjim delničarjem se v postopku prevzema ponudi delnice novonastale družbe oziroma družbe prevzemnice ali denar. Združitev tako postane le posebna kategorija prevzema, saj prevzem s ponudbo zamenjave dosedanjih delnic za delnice novonastale družbe pomeni klasično združitev s prenehanjem starih podjetij in nastankom novih, ponudba z zamenjavo delnic za delnice drugega podjetja pa ustreza pripojitvi.

Z ekonomskega vidika je razvidno, da se pripojitev in prevzem bolj ali manj prikrivata, saj oba predstavljata odnos med ekonomsko močnejšim in šibkejšim partnerjem, pri čemer prvo podjetje absorbira drugo. Celo v primeru združitve enakovrednih podjetij lahko zasledimo, da eno podjetje prevzame pobudo, in s tem tudi boljši pogajalski položaj. Za večino združitev, sploh pa pripojitev, bi lahko s stališča ekonomskih dejavnikov rekli, da gre za prevzeme.

S pravnega vidika pa je položaj nekoliko drugačen. V primeru združitve ali pripojitve eden ali celo oba subjekta prenehata in nastane nov subjekt. V primeru prevzemov pa tako ponudnik kot tudi ciljno podjetje ostaneta samostojni pravni osebi. Med njima se vzpostavi odnos povezanosti. Navadno postane prevzeto podjetje odvisno od prevzemnika, ta odvisnost ni statusno-pravna, ampak izvira iz lastništva delnic, ki zagotavljajo upravljaljske pravice.

V pravu se razlika med združitvijo in prevzemom pokaže v primeru t.i. sovražnega prevzema. Zanj je značilno, da uprava ciljne družbe z obrambnimi dejanji poizkuša preprečiti prevzem. Gre za soočenje dvoje nasprotnih interesov, česar ne zasledimo v primeru združitve, ki temelji na enakosti, predvsem pa na pogajanjih, ki poskušajo uskladiti interese vseh sodelujočih. Prevzemi temeljijo na uporabi moči ponudnika nasproti ciljni družbi, se pravi ni možnosti za pogajanja oziroma usklajevanja interesov.

Sam ponudnik je pri prevzemu za razliko od združitve bolj vezan, saj med samim prevzemom ne more dati nove nižje ponudbe, lahko le vztraja pri dani ponudbi oz. odstopi od ponudbe, tretja možnost pa je tudi zvišanje ponudbe. To zvišanje pa zadeva vse udeležence, tudi tiste, ki so že podali svoj sprejem ponudbe, kot tudi tiste, ki ga bodo še dali.

V primeru prevzemov je posamezni delničar samostojnejši kot v primeru združitve, saj ga pri njegovi odločitvi o sprejemu oz. o nesprejemu ponudbe ne veže noben sklep skupščine, še manj pa mnenje uprave družbe.

Lahko sklepamo, da prevzem ne ustvarja posledic na statusno-pravnem področju, ampak le na področju povezanosti dveh družb in pravicah vodenja. Po drugi strani pa je lahko prevzem način za izpeljavo združitve, saj je s pomočjo mehanizma prevzema mogoče zbrati zadostno količino upravljaljskih pravic, ki zagotavljajo moč odločanja, da se lahko na skupščini izglasuje sklep o združitvi.

(glej Tekavc, 2002:37-39)

### **2.3.3 VRSTE PREVZEMOV**

Prevzeme lahko glede na njihove **cilje** razdelimo na:

1. prevzem z nakupom delnic (takeover bid)
  - 1.1. prostovoljna ponudba za prevzem ( voluntary bid)
  - 1.2. obvezna ponudba za prevzem ( mandatory bid)
2. prevzem prek izdaje novih delnic (new issues)
3. prevzem z nakupom lastnih delnic (purchase of own shares)
  - 3.1. prevzem z zamenjavo zamenljivih obveznic
4. prevzem v obliki združitve (pripojitve) dveh družb ( merger)
5. court scheme

#### *1. Prevzem z nakupom delnic (takeover bid)*

Gre za osnovno obliko prevzema, kjer ponudnik z akceptom svoje ponudbe pridobi delnice, s tem pa posledično tudi upravljaljske pravice, ki so nanje vezane. Ponudnikov cilj je pridobiti toliko delnic, da si zagotovi relativno, če že ne absolutno

večino. Pri vsem tem je treba poudariti, da so s pridobitvijo večinskega deleža enega od delničarjev lahko ogroženi interesi drugih delničarjev. Za to skrbi mehanizem prevzemov, ki malim delničarjem zagotavlja, da s sprejemom ponudbe prodajo svoje delnice in izstopijo iz družbe. Pomembno je tudi razlikovati med nakupom zunaj postopka prevzema in v postopku prevzema. V samem postopku ponudbo sprejmejo vsi delničarji, tako da ponudnik ne more izbirati, s kom in za koliko delnic bo sklenil pogodbo, medtem ko lahko zunaj postopka prosto kupujemo delnice nekega podjetja.

#### *1.1. Prostovoljna ponudba za prevzem (voluntary bid) in 1.2. Obvezna ponudba za prevzem (mandatory offer)*

Pri prostovoljni ponudbi gre za ponudbo, ki je dana s strani ponudnika, ne da bi imel on za to kakršnokoli obveznost v predpisih. V predpisih je določen prag, ki ločuje prostovoljno ponudbo od obvezne ponudbe. V slovenski ureditvi je ta prag 25% delež glasovalnih pravic. Se pravi, če ponudnik doseže ta prag, mora dati ponudbo za odkup, drugače pa je prepuščeno njegovi izbiri, ali bo delnice pridobival s pomočjo mehanizma trga vrednostnih papirjev ali prek mehanizma prevzemov.

#### *2. Prevzem prek izdaje novih delnic (new issues)*

Pri tej metodi ne gre za prevzem v strogem pomenu besede, temveč za pridobitev večjih upravljaljskih pravic, ki izvirajo iz statusnih razlogov. Do pridobitve dodatnih delnic pride navadno zaradi povečanja osnovnega kapitala z izdajo novih delnic. Dotedanji delničarji imajo pri vpisu novih delnic prednostno pravico, lahko pred vsemi vpišejo delnice ciljnega podjetja. Navadno to pravico izkoristijo le večji delničarji, saj so mali delničarji bodisi naključni delničarji in nimajo več sredstev za vplačilo novih delnic. Kaj hitro se lahko zgodi, da se potenciali odločanja posameznih delničarjev spremenijo, kar pomeni, da določeni delničar ali povezana skupina pridobi kontrolni delež, ki presega prag za obvezno ponudbo za prevzem. Pri nas ta situacija ni zakonsko urejena, saj ZPre izrecno ne ureja takšne možnosti. Zato lahko prihaja do zlorab. Novo nastale delnice niso predmet trgovanja na organiziranem trgu, zato ni potrebno, da so predmet javne ponudbe. V trenutku, ko po prednostni pravici

prvotnih delničarjev, preostale delnice pridejo na trg, pa je lahko struktura moči delničarjev že spremenjena.

### *3. Prevzem z nakupom lastnih delnic (purchase of own shares)*

Nakup lastnih delnic vpliva na deleže upravljaljskih pravic posameznega delničarja. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) postavlja kar nekaj omejitev pri nakupu lastnih delnic, saj skuša preprečiti, da bi bila družba brez delničarjev in bi tako postala sam svoj lastnik. Omejitev v ZGD-ju je, da sme družba pridobiti največ 10% lastnih delnic, kar pa ne velja v primeru, ko odkupi lastne delnice za zmanjšanje osnovnega kapitala družbe.

Z nakupom lastnih delnic ali zmanjšanjem osnovnega kapitala z redukcijo delnic lahko posamezni delničar, ne da bi kupil eno samo dodatno delnico, dejansko prestopi prag, ki ga predpisi o prevzemih določajo za obvezno ponudbo za prevzem.

#### *3.1. Prevzem z zamenjavo zamenljivih obveznic, uporabo opcije*

Naslednji način, kako povečati delež glasovalnih pravic posameznega delničarja je zamenjava zamenljive obveznice za delnice oz. uporaba opcije za nakup nove delnice. Bistvo vsega tega je pridobitev lastniških vrednostnih papirjev, s katerimi se pridobijo glasovalne pravice. Podobno kot pri izdaji novih delnic in nakupu lastnih tudi tu naletimo na problem, ali je oseba, ki je dosegla prag, dolžna dati obvezno ponudbo za prevzem ali ne.

### *4. Prevzem v obliki združitve (pripojitve) dveh družb (merger)*

Podlaga za združitve oz. pripojitve je v statusno-pravnih predpisih, podlaga za prevzem pa v predpisih, ki urejajo prevzeme. Pomembna razlika je ta, da po prevzemu ostane prevzeta družba še naprej samostojna pravna oseba, v primeru pripojitve oz. združitve pa prejšnja pravna oseba preneha. Povezuje pa ju dejstvo, da je prevzem lahko predfaza združitve oz. metoda za doseg združitve.

## 5. *Court scheme*

Gre za način izpeljave prevzema, ki je v slovenskem pravnem prostoru nepoznan. Razvil se je v VB. Pri tej obliki prevzema je predvsem pomembno, da sklepi skupščine delničarjev veljajo za vse delničarje, v postopku pa sodeluje tudi sodišče. Sklep o takem prevzemu mora biti sprejet na skupščini ciljne družbe s 75% večino. Delničarji sprejemajo sklep na podlagi ponujene cene ter časovnega poteka tovrstnega prevzema.

Sodišče mora potrditi predlog za prevzem, ki ga je že predhodno potrdila skupščina s svojim sklepom, njegova odločitev je zavezujoča za vse delničarje. Delničar je tako vezan na predlog, ki ga je potrdilo sodišče in se ne more več samostojno odločati, ali bo sprejel ponudbo ali ne.

Glavna prednost je v tem, da se ponudnik izogne določenim tveganjem, kot npr. da prevzem ne bi bil uspešen, ker ga ne bi sprejelo zadosti delničarjev. Prednost je tudi ta, da je cena vnaprej znana, je del ponudbe.

(glej Tekavc, 2002:42-52)

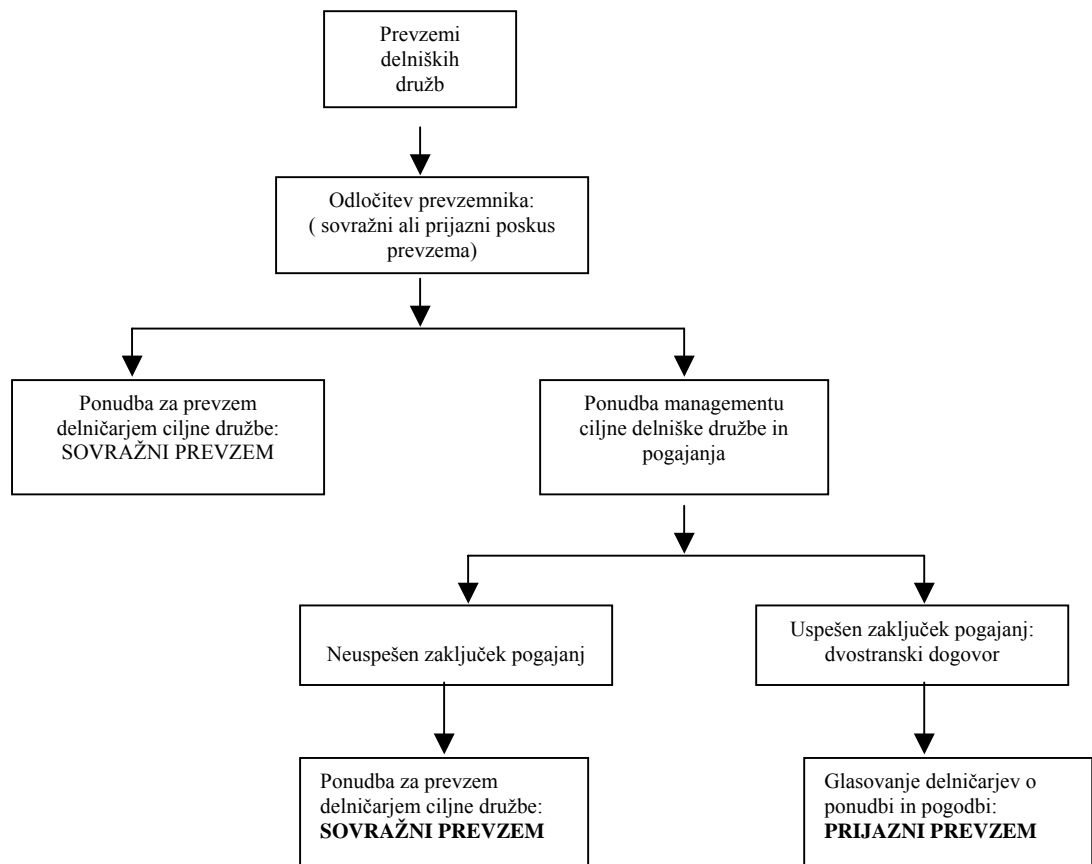
Glede na **odnose med ponudnikom in ciljnim podjetjem** lahko prevzeme delimo na :

- prijateljske prevzeme
- sovražne prevzeme ( hostile takeovers)

**Prijateljski oz. prijazni** prevzem se začne z zaupno ponudbo upravi ciljne družbe ali le predsedniku uprave. Uprave podjetij se za prijazni prevzem odločijo, če se želijo izogniti konkurenci, učinkoviteje konkurirati in v primeru, če so njihove poslovne dejavnosti komplementarne. Prednost prijateljskega prevzema je, da ima prevzemnik (navadno s sporazumom o zaupnosti in prepovedjo kupovanja delnic brez soglasja ciljne družbe) dostop do nejavnih podatkov glede ciljne družbe ter se lažje pogaja o združitvi. Slaba stran takšnega načina prevzema je v tem, da prevzemnik vnaprej opozori ciljno družbo o svoji nameri in ji s tem omogoči, da pred prevzemom pripravi ustrezno obrambo oz. izbere drugega primernejšega ponudnika.

**O sovražnem prevzemu** pa govorimo takrat, ko vodstvo ciljnega podjetja prevzemu nasprotuje. Vzrok za nasprotovanje je predvsem prenizko ponujena cena delnic in strah managementa pred izgubo zaposlitve. Prevzemnik kupuje delnice ciljne družbe ali pa jih neposredno ponudi v odkup delničarjem ciljnega podjetja brez opozorila in sporazuma z upravo ciljne družbe. Cena, ki je ponujena delničarjem s strani prevzemnika, je v povprečju višja za 20% od tržne cene pred objavo o nameri. Prevzemnik lahko vodstvu ciljnega podjetja pošlje ponudbo za prevzem in zahteva takojšen odgovor. Če tega odgovora v zahtevanem času ni ali pa je negativen, prevzemnik svojo ponudbo naslovi direktno na delničarje. Prednost takšnega načina prevzema je predvsem v tem, da je uprava presenečena in nepripravljena, medtem ko so manjšinski delničarji pripravljeni sprejeti ponudbo. Uprava ciljne družbe navadno ne more vplivati na ponudbo. Bistvena pomanjkljivost za prevzemnika pa je to, da nima dostopa do notranjih informacij podjetja. (glej Mandelj, 2001:5).

Slika :1



Vir: Bešter, 1996:103



#### **2.3.4. VALOVI ZDRUŽITEV SKOZI ZGODOVINO**

Združitve in prevzemi predstavljajo eno od oblik zunanje rasti podjetja. Skozi zgodovino se je pojavilo pet valov prevzemov oz. združitvev.

Prvi val prevzemov je nastopil l.1895 in je trajal vse do začetka gospodarske recesije leta 1903. Značilno zanje je predvsem pojav prvih velikih državnih monopolov.

Drugi val se je začel z gospodarskim vzponom l.1922 in se končal z zlomom borze in ponovno gospodarsko krizo. V tem obdobju so nastali mogočni naftni oligopoli, pomembno vlogo so imeli tudi bančni sektor, velika javna podjetja, prehrambena in kemična industrija. Časovno in stroškovno oddaljenost trgov je zmanjšal napredek v prometu.

V 60.letih nastopi tretji val prevzemov. Značilno zanj je bilo predvsem prevzemanje majhnih podjetij, ki niso bila povezana z dejavnostjo prevzemnega podjetja. Začnejo se oblikovati t.i. konglomerati. Ti prevzemi so bili prijazni, saj je ciljna družba pridobila finančne sinergije predvsem v smislu zmanjševanja tveganja poslovanja, znižanja stroškov kapitala in zmanjšanju nestabilnosti denarnih tokov. Podjetja so težila k oblikovanju konglomeratov predvsem zaradi ameriške protimonopolne politike, ki je onemogočila združitve in prevzeme v isti industriji. Ta val je prinesel sigurno največ neučinkovitih prevzemov, kupci podjetij so le ta preplačali, zaradi nezdržljivosti v dejavnostih pa ni bilo mogoče dosegati ekonomij obsega, zato je večina konglomeratov v naslednjih desetletjih razpadla.

Četrty val združitvev se pojavi v osemdesetih, kjer se je velikost prevzemov in združitvev povečala. Podjetja so se začela združevati s podjetji sorodnih, povezanih dejavnostih. Denar za financiranje prevzemov so pridobivali s prodajo obveznic, kar so omogočale ugodne razmere na trgu lastniškega kapitala. Protimonopolna politika je postala bolj liberalna in je omogočila lažje prestrukturiranje znotraj industrijske panoge. Podjetja se začnejo specializirati v določeno osnovno dejavnost. Posledica tega je propadanje konglomeratov. Druga posledica prestrukturiranja je bila zadolževanje – način za lažje financiranje prevzemov in združitvev. Konec osemdesetih so presahnili viri kreditov, iz katerih so se financirali prevzemi, približevati se je

začelo novo obdobje recesije. Nekatera podjetja niso bila več sposobna odplačevati kreditov.

V devetdesetih se je začel peti val združitvev, ki traja še danes, vendar se že počasi umirja. Glavne značilnosti novega vala združevanj so metode doseganja operativnih sinergij, z ekonomijami obsega, ekonomijami na področju dejavnosti in prevzemi znotraj dejavnosti. Z ekonomijami obsega so podjetja zniževala stroške proizvodnje. Z ekonomijami na področju dejavnosti so lahko podjetja dosegla komperativne prednosti, ki so bile pomembne za tehnologijo, blagovno znamko in ugled podjetja. Prevzemi znotraj dejavnosti se nanašajo na prevzeme konkurentov v isti panogi, kar posledično povečuje tržno moč podjetja ter vpliva na cene, količino in kvaliteto proizvodov. Na trgih se oblikuje vse večja konkurenca, podjetjem postane pomembna rast dobička. Globalne panoge dobivajo oligopolni značaj, to pa spodbuja različne oblike sodelovanja tudi med malimi in srednjimi podjetji. V tem obdobju se pojavlja veliko vprašanj o ustvarjanju vrednosti za delničarje in o tem, kdo pridobiva oz. ima koristi od prevzema. Veliko vlogo pri neuspešnih mednarodnih združitvah pa predstavljajo kulturne razlike, ki dostikrat pomenijo upor proti združitvam.

( glej Mandelj, 2001:11-12)

### **2.3.5. OBLIKE PREVZEMOV PODJETIJ**

Obstajajo tri osnovne oblike prevzemov:

- prevzemi z odkupom delnic
- prevzemi z odkupom premoženja
- združitve (spojitve in pripojitve)

Prva oblika prevzemov je najpogostejša. Pri tej vrsti prevzema gre za nakup zadostnega števila delnic neposredno od delničarjev ciljnega podjetja, ki prevzemniku omogoči prevzem nadzora nad podjetjem. Če je neposredna ponudba delničarjem ciljnega podjetja brez vednosti managementa, govorimo o neprijaznem oz. sovražnem prevzemu.

Druga oblika prevzema, to je prevzem podjetja z odkupom premoženja pomeni, da dobi prevzemnik nadzor, ko odkupi del ali celotno premoženje podjetja. Za razliko od združitve, kjer se prenese celotno premoženje in obveznosti na eno pravno osebo, tu prevzemnik prevzame le pogodbeno dogovorjene obveznosti.

Tretjo obliko prevzemov predstavljajo združitve, ki vključujejo tako spojitve kot pripojitve. O prvih govorimo takrat, ko se v novo podjetje združita dve enako veliki podjetji. Pri pripojitvah pa gre za združevanje dveh različno velikih podjetij, kjer manjše običajno preneha delovati. Same združitve lahko razdelimo tudi glede na njihovo dejavnost. Obstajajo horizontalne združitve, kjer se povežeta dve podjetji v isti dejavnosti; vertikalne, kjer gre za povezovanje na različnih stopnjah proizvodnega procesa in konglomeratne združitve, kjer se združujejo podjetja v popolnoma različnih dejavnostih.

(glej Bešter, 1996:30)

### **2.3.6. STRATEŠKI PREVZEMI OZ. POVEZAVE**

» Strateška povezava je formalna, dolgoročna povezava podjetij na trgu, ki pa ne privede do kapitalske povezave in povezuje osnovne smotre njihovega poslovanja z namenom izboljšati ali dramatično spremeniti njihovo konkurenčno moč.« (Urlep v Tratnik, 2001:15).

Pri strateških povezavah gre za tekmovanje ob hkratnem sodelovanju. Običajno pride do tega v obdobju od uvajanja novega proizvoda do njegove zrelosti, cilj pa je pokritje investicij še v času življenjskega cikla izdelka. Podjetja sodelujejo v strateških povezavah zaradi skupne potrebe in delijo tveganje v želji, da bi dosegli skupen cilj, pri tem pa si vsaka stran prizadeva povečati poslovno moč z združevanjem svojih resursov z resursi partnerjev. (glej Tratnik, 2001:16).

Razlogi za nastanek strateških povezav so podobni razlogom za kapitalske povezave, najpogosteje pa se omenjajo štirje:

- želja po kartelizaciji določene panoge, katere glavni cilj je zmanjšanje konkurence in povišanje stopenj dobička
- razpršitev tveganja
- združevanje komplementarnih resursov
- premagovanje vstopnih pregrad pri osvajanju novega tržišč

(glej Tratnik, 2001:16)

## **3. PREDSTAVITEV FARMACEVTSKE INDUSTRIJE (globalno in v Sloveniji)**

### **3.1. ZNAČILNOSTI FARMACEVTSKE PANOGE**

Farmacevtsko industrijsko panogo lahko širše definiramo, kot kompleksno industrijsko panogo, ki vključuje proizvajalce zdravil na recept, proizvajalce veterinarskih zdravil, pomožnih zdravil, kozmetičnih preparatov in toalete.

Pomembni karakteristiki farmacevtske panoge sta tudi velikost in pestrost. V svetu je poznano približno 300 glavnih farmacevtskih podjetij, skupno pa jih je več kot 10000. Obstajajo podjetja, ki proizvajajo zelo raznolike produkte, spet druga pa se osredotočajo na specialna in omejena terapevtska področja. Panoga, ki zaposluje veliko visoko kvalificirane delovne sile, odpira številna delovna mesta, pomembno prispeva k BDP posamezne države. Velik del svojega dohodka namenja razvojno-raziskovalni dejavnosti in investicijam. Preko davkov na dobiček in ostalih prispevkov je tudi velik generator sredstev za državni proračun.

(glej Belčič, 1997:28)

Farmacevtska industrija spada med kapitalno intenzivne in tehnološko najbolj razvite industrijske panoge. Bazira na tehnoloških inovacijah, ki izpolnjujejo nove ali obstoječe potrebe potrošnikov. Z visoko tehnologijo pa so nedvomno povezane tudi visoke tehnološke vstopne bariere:

- potrebna je dokaj visoka minimalna kritična masa R&R sredstev
- delež razvojnih stroškov v vrednosti prodaje je visok – med 10 in 15 %
- velika je tehnična negotovost proizvodov in procesov
- pridobitev tehničnih znanj je zamudna, draga in naporna

(glej Belčič, 1997:47)

Trg farmacevtske industrije po svetu obvlada nekaj večjih igralcev, ki se v osnovi delijo na proizvajalce dražjih originalnih zdravil (inovativna podjetja) in cenejših zdravil t.i. generikov (generična podjetja).

Inovativna podjetja so tista, ki z novimi tehnološkimi prijemi, metodami in inovacijami odkrivajo in razvijajo zdravilne učinkovine, pri tem pa v njihov razvoj vlagajo ogromne vsote denarja. Generična podjetja pa razvijajo zdravila, ki so enakovredna originalnim zdravilom in ki jim je patentna zaščita že potekla, ob tem pa niso pripravljena ali sposobna prevzemati visokega bremena vlaganja v R&R popolnoma novih zdravilnih učinkovin, saj lahko recept za njihovo izdelavo preprosto pridobijo na trgu.

Generična industrija naj bi po nekaterih izračunih vsako leto zrasla za približno deset odstotkov. Čeprav naj bi šlo pri tej industriji za obvladovanje stroškov, kjer so še posebej agresivne države tretjega sveta, se proizvajalci tega ne bojijo.

Proizvajalci originalnih zdravil po svetu visoke stroške razvoja upravičujejo z bogatim izplnom iz prodaje zdravil v prvih letih njihove prodaje. Njihovi izdelki so namreč nekaj let po prihodu na trg s patentno zaščito zavarovani pred generičnimi proizvajalci. Patentna zaščita je sedaj poenotena na 8+2+1 leto, kar pomeni, da bo daljša za del proizvodov, ki so sedaj imeli šest let ekskluzivnosti, in efektivno krajša za del izdelkov, ki so sedaj imeli desetletno zaščito. Proizvajalci generičnih zdravil bodo že po osmih letih lahko vložili vloge za pridobitev dovoljenja za promet, tržili pa ga bodo lahko šele po desetih letih. Proizvajalci originalnih zdravil pa bodo v primeru novih odkritij pridobili dodatno leto ekskluzivnosti. Rešitev je sprejemljiv kompromis za inovativen in generičen del industrije.

Nekatere rešitve, kot je denimo enoten evropski referenčni proizvod, možnost razvoja generičnega zdravila v času patentne zaščite, harmonizacija podatkov o zdravilih med državami in izboljšani postopki registracij, bodo prispevale pomemben del k enotnemu evropskemu trgu, ki bo še bolj atraktiven za internacionalizirane farmacevtske (generične) družbe.

Na trgu generičnih zdravil je trenutno aktualno tudi vprašanje paralelnega uvoza oziroma izvora zdravil znotraj EU. Gre za ukrep prostega pretoka blaga, prek katerega je možno, da se zdravila iz ene države članice prodajo v drugo članico EU.

Sodna praksa EU je ta ukrep podprla, saj naj bi spodbujal prost pretok blaga. S tem se odpravljajo predvsem cenovne razlike med državami.

Osnovni tok zdravil poteka med državami z nižjo ceno zdravil in tistimi z višjo ceno, kar najbolj občutijo velike farmacevtske družbe. Te so namreč v preteklosti lahko vodile politiko diferenciranih cen v posameznih državah glede na kupno moč in konkurenčni položaj na posameznih trgih.

(glej Pinterič, 2004:38-39)

R&R so ključni element konkurenčnosti podjetij v farmacevtski panogi, njihovi rezultati so odvisni od vlaganj, ki so izjemno drag, zapleten in dolgotrajen proces. Razvojno intenzivna tehnologija zahteva visoko koncentracijo znanja in strokovno usposobljene kadre, zato se vodilne farmacevtske družbe poglobljeno povezujejo z znanstvenimi institucijami. Danes nobeno farmacevtsko podjetje ne more uspeti brez intenzivnega vlaganja v razvoj. Dolgotrajnost R&R, krajšanje življenjskega cikla novih zdravil in velika vlaganja predstavljajo pomembno oviro za vstop v panogo.

(glej Suhadolc, 1999:10)

### **3.2. SVETOVNI FARMACEVTSKI TRG**

Dogajanja na svetovnem farmacevtskem trgu v zadnjih letih zaznamujejo hitre, presenetljive in kompleksne spremembe, ki močno vplivajo na poslovanje celotne farmacevtske industrije. Podjetja se morajo prilagajati mednarodnem poslovanju v smislu internacionalizacije in globalizacije. Vodilna podjetja bodo tista, ki se bodo pravočasno odločila za globalne strategije poslovanja. Ker so stroški razvojno-raziskovalne dejavnosti visoki, in je obdobje veljavnosti patentne zaščite skrajšano, lahko farmacevtsko podjetje uspe le, če svoja zdravila trži na čimveč trgih, se pravi globalno. Domači trgi postajajo premajhni, da bi podjetja s potrebno ekonomijo obsega povrnila stroške razvoja ter ustvarila sredstva za nov razvojni krog. To velja predvsem za švicarska podjetja in pa seveda za naša farmacevta Krko in Lek.

Majhnost domačega trga pa vsekakor ni problem za ameriška in japonska podjetja. ZDA in Japonska sta največja svetovna porabnika zdravil, ki z vstopnimi ovirami za tuje proizvajalce ustvarjata ugodne pogoje za poslovanje domačih podjetij.

To je prav lepo razvidno v tabeli 1, kjer so tržni deleži prodaje v Severni Ameriki izrazito večji pri ameriških podjetjih, enako velja za japonska podjetja, ki imajo največje deleže prav doma, pri evropskih podjetjih pa se opaža, da so usmerjena na ameriški trg.

ZDA so največji svetovni trg zdravil. Njegove značilnosti so predvsem velikost, liberalni odnos do proste trgovine, velika odprtost in spodbude do inovacij. Poleg tega so tudi cene zdravil ugodne, zato je trg mamljiv za vse svetovne proizvajalce zdravil. Na njem so najbolj prisotna domača podjetja, saj skupaj ustvarijo na domačem trgu 63,3% celotne prodaje zdravil. Ker pa si Amerika v prihodnje ne bo mogla zagotoviti tolikšnih stopenj rasti porabe zdravil, ameriške družbe iščejo svojo priložnost tudi na hitro rastočih trgih srednje in vzhodne Evrope in Latinske Amerike. (glej Tratnik, 2001:77)

Med najbolj zaščitene svetovne trge spada tudi največji azijski trg – Japonska, ki je znana predvsem po zahtevnih in dolgotrajnih registracijskih postopkih. Zaradi vstopnih ovir za tuje proizvajalce in zaščite domače farmacevtske industrije so na Japonskem najbolj prisotna domača podjetja (tabela 1). Tržni delež domačih proizvajalcev je bil leta 1999 kar 78,4%. Za Japonska podjetja je značilno, da so relativno majhna, saj se največja med njimi uvrščena na rep dvajsetih največjih podjetij v svetovnem merilu. Majhnost podjetij pa je posledica predvsem omejenosti poslovanja na domačem trgu in maloštevilnih kapitalskih povezav, za katere se japonski proizvajalci odločajo bolj poredko predvsem zaradi strukturnih, kulturnih in pravnih razlogov. V zadnjih letih se farmacevtska podjetja prestrukturirajo in specializirajo na osnovne dejavnosti (farmacevtika, agrokemija, kozmetika,..), ter vse bolj prodirajo na svetovna tržišča, kar se kaže tudi v rasti njihove prodaje.

Razen britanskih, švicarskih in deloma nemških farmacevtskih proizvajalcev druge evropske države nimajo podjetij, ki bi imela mednarodne razsežnosti. Te



multinacionalke so na svetovnih trgi dobro zastopane, najbolj na ameriškem trgu, kjer je njihova prodaja celo večja kot v Evropi (tabela1).

(glej Tratnik, 2001:77)

Tabela 1 : Geografska porazdelitev deležev prodaje zdravil vodilnih farmacevtskih podjetij v letu 1999 ( v %)

Tržni delež prodaje na kontinentih ( v%)

Rang 1999	Podjetje(država)	Severna Amerika	Evropa	Azija/Afrika/Avstralija	Latinska Amerika
1	Merck&Co (ZDA)	61,4	23,2	12,9	2,5
2	AstraZeneca (VB)	55,8	32,9	9,4	1,9
3	Glaxo Wellcome (VB)	53,5	29,8	12,7	4,0
4	Pfizer (ZDA)	63,0	18,1	14,8	4,1
5	Bristol-Myers Sqb.(ZDA)	70,1	16,8	6,6	6,5
6	Novartis(Švica)	44,2	32,2	16,7	6,9
7	Aventis (Francija)	33,1	43,2	16,4	7,3
8	Johnson & Johnson(ZDA)	72,8	17,3	5,7	4,2
9	American Home (ZDA)	67,7	17,9	7,8	6,6
10	Roche (Švica)	43,0	34,1	12,4	10,4
	<b>PRVIH 10</b>	<b>56,7</b>	<b>26,5</b>	<b>11,6</b>	<b>5,2</b>
11	Lilly (ZDA)	71,4	18,5	6,6	3,5
12	Warner-Lambert (ZDA)	75,6	16,5	4,7	3,2
13	SmithKline Beechem (VB)	60,0	25,7	9,6	4,7
14	Abbott (ZDA)	75,5	9,7	9,7	5,1
15	Schering Plough (ZDA)	74,5	13,3	5,6	6,6
16	Bayer (Nemčija)	43,5	31,3	17,6	7,6
17	Pharmacia& Upjohn (ZDA)	45,2	33,9	15,6	5,3
18	Takeda (Japonska)	37,5	7,2	55,4	0,0
19	Boehringer ingel. (Nemčija)	31,8	35,2	19,3	13,8
20	Monsanto (ZDA)	77,5	13,0	3,3	6,2
	<b>PRVIH 20</b>	<b>58,7</b>	<b>24,2</b>	<b>12,0</b>	<b>5,2</b>
21	Sanofi-Synthelabo (Francija)	7,6	73,6	11,1	7,7
22	Amgen (ZDA)	94,2	4,4	0,6	0,9
23	Schering AG (Nemčija)	21,6	44,4	23,1	10,9
24	Sankyo (Japonska)	0,0	4,0	95,3	0,7
25	Otsuka (Japonska)	3,7	0,2	96,1	0,0
26	Eisai (Japonska)	19,2	3,5	77,1	0,3
27	Yamanouchi Seiyaku (Japonska)	0,0	13,2	86,8	0,0

Podatki veljajo za zdravila, predpisana na recept.

Vir: Tratnik, 2001:77

Svetovni farmacevtski trg lahko razdelimo na štiri prodajne regije:

- Severna Amerika (ZDA in Kanada)
- Evropa (EU in ostala Evropa)
- Azija, Afrika in Avstralija
- Latinska Amerika (Severna in Južna Amerika)

Tabela 2 : Svetovna prodaja zdravil po regijah v letu 2003

<b>Svetovni trg</b>	<b>Prodaja 2003 (mrd USD)</b>	<b>Tržni delež ( v %)</b>	<b>Stopnja rasti ( v %)</b>
Severna Amerika	229,5	49	+ 11
EU	115,4	25	+ 8
Ostala Evropa	14,3	3	+ 14
Japonska	52,4	11	+ 3
Azija,Afrika,Avstralija	37,3	8	+ 12
Latinska Amerika	17,4	4	+ 6
<b>SKUPAJ</b>	<b>466,3</b>	<b>100</b>	<b>+ 9</b>

Vir : Ignjatovič, 2005: 37

Rast svetovne prodaje zdravil je bila v letu 2003 9%, svetovni prihodki od prodaje pa so znašali 466,3 mrd USD. Kljub ekonomskim spremembam na vodilnih farmacevtskih trgih in čedalje manjšemu številu novih proizvodov je svetovna prodaja zdravil v letu 2003 beležila stabilno rast. Prodaja generičnih zdravil se je okrepila v severni Ameriki in zahodni Evropi, predvsem na račun poteka patentne zaščite nekaterih zdravil, na Japonskem pa je bil prodaja nekoliko nižja.

Zaradi izboljšanja gospodarstva v latinski Ameriki se je prodaja povečala za 6%, severna Amerika, Evropa in Japonska pa so utrdile svoje pozicije: te tri regije so dosegle 88% svetovne prodaje, od tega severna Amerika 49% tržni delež z 11% rastjo, EU 25% z 8% rastjo, Japonska 11% z 3% rastjo, ostala Azija, Afrika in Avstralija pa 8 % tržni delež z 12% rastjo. (tabela 2)

(glej Ignjatovič, 2005:37)

### 3.3. NAJVEČJE FARMACEVTSKE DRUŽBE

#### 3.3.1. PREGLED SKOZI ZGODOVINO

Konec 80-ih je bilo stanje v vrhu farmacevtskih družb v svetovnem merilu precej drugačno od današnjega. Med prvimi desetimi po prodaji zdravil so bile farmacevtske družbe, ki danes zaradi kapitalskih povezav obstajajo pod drugimi imeni.

Prvih deset podjetij je imelo l.1989 28 % tržni delež med vsemi podjetji (tabela 3), in povprečno rast 9%. Skupno vrednost prihodkov iz prodaje je za prvih 10 podjetij znašala 33.340 mrd USD. V obdobju 1989-1999 nobeno podjetje v prodaji zdravil ni pridobilo več kot 5% tržnega deleža. Do večje koncentracije je prišlo predvsem med prvimi desetimi in dvajsetimi največjimi podjetji. Desetim največjim podjetjem se je v tem obdobju tržni delež v svetovni prodaji povečal iz 28,3% na 39,6%, dvajsetim največjim pa s 43,9% na 61,3% (tabeli 3 in 4). Zaradi številnih kapitalskih povezav na koncu 90-ih, je prišlo do večjih sprememb predvsem v tržni koncentraciji največjih dveh družb, to sta Pfizer in GlaxoSmithKline, ki sta s prvega mesta izrinila Merck&Co. (glej Tratnik, 2001:72).

Tabela 3 : Rang, prihodki, tržni delež in rast prodaje zdravil največjih farmacevtskih družb v letu 1989

RANG 1985	RANG 1988	RANG 1989	Podjetje (država)	Prihodki v mio USD (l. 1989)	Tržni delež l.1989 ( v %)	Rast 1988/89 (v %)
4	1	1	Merck & Co (ZDA)	4.719	4,01	14
3	2	2	Bristol-Myers (ZDA)	4.132	3,51	9
11	4	3	GLAXO (VB)	3.662	3,11	14
2	3	4	SmithKline Beecham (VB)	3.488	2,96	0
5	5	5	Ciba-Geigy (Švica)	3.382	2,87	9
1	6	6	American Home (ZDA)	3.157	2,68	4
7	7	7	Hoechst ( Nemčija)	2.869	2,44	3
8	8	8	Johnson & Johnson( ZDA)	2.742	2,33	12
13	9	9	Bayer (Nemčija)	2.667	2,26	11
12	10	10	Sandoz (Švica)	2.520	2,14	9
			Prvih 10	33.340	28,30	9

Podatki so za zdravila, predpisana na recept

Vir: Tratnik, 2001:72

Tabela 4 : Rang, prihodki, tržni delež in rast prodaje zdravil največjih farmacevtskih družb v letu 1999

RANG 1995	RANG 1998	RANG 1999	Podjetje (država)	Prihodki v mio USD (l. 1999)	Tržni delež l.1999 ( v %)	Rast 1998/99 (v %)
4	1	1	Merck & Co (ZDA)	14.219	4,81	13
6	2	2	Astrazeneca (VB)	13.452	4,55	14
2	4	3	GLAXO Wellcome (VB)	12.395	4,19	10
10	6	4	Pfizer (ZDA)	12.177	4,12	15
5	7	5	Bristol-Myers (ZDA)	12.120	4,10	16
3	3	6	Novartis (Švica)	11.812	4,00	5
1	5	7	Aventis ( Francija)	11.408	3,86	6
7	8	8	Johnson & Johnson( ZDA)	11.133	3,77	15
8	9	9	American Home ( ZDA)	9.256	3,13	10
9	10	10	Roche (Švica)	8.951	3,03	11
			Prvih 10	116.922	39,56	12

Podatki so za zdravila, predpisana na recept

Vir: Tratnik, 2001:73

Leta 1999 so največjo rast prodaje zdravil imela ameriška in japonska podjetja. Japonska podjetja, ki so svoja zdravila večinoma prodajala na Japonskem, so zaradi slabih razmer na domačem trgu svojo priložnost izkoristila s prodorom na tuje trge, kar se pozna v rasti njihove prodaje. Leta 1999 je med stotimi največjimi farmacevtskimi podjetji na svetu na listi 25 najhitreje rastočih podjetij kar 18 japonskih, 6 ameriških in le eno britansko. Analitiki so tako napovedali, da se bo prodaja hitreje povečevala ameriškim podjetjem kot evropskim.

Ameriška podjetja z načrtnim vlaganjem v R&R novih zdravil vplivajo na svojo profitabilnost in obratno. Zaradi njihove inovativnosti pride vsako leto na trg veliko novih zdravil, ki jih obenem tudi dobro prodajajo. Delež med najbolj prodajanimi zdravili, ki so jih lansirala ameriška podjetja, je zelo velik. Dobri razvojni rezultati ameriških družb so posledica velikih naložb v R&R. Ti stroški se iz leta v leto povečujejo. Ker so evropska podjetja ugotovila, da izgubljajo boj z ameriškimi podjetji in jim niso mogla slediti, so se začela kapitalsko povezovati. To je eden od načinov, da se trud in denar, ki so ga prej vlagali v konkuriranje, združi v sodelovanje za skupno nastopanje na hitro rastočih trgih. Predvsem v zadnjih letih se je združilo kar nekaj multinacionalk ( AstraZeneca, GlaxoSmithKline, Sanofi-Synthelabo in Aventis), ki bodo z večjim vlaganjem v razvoj novih zdravil poskušale nadoknadi zamujeno. (glej Tratnik, 2001:72)

Tabela 5 : Vrsteni red vodilnih 20 farmacevtskih podjetij po prodaji za leto 2001

Rang	Podjetje (sedež in d)ržava	Prodaja ( v mrđ USD)	Stopnja rasti 2000-2001 ( v %)	Stroški za R&R ( v mrđ USD)
1	Pfizer (New York, ZDA)	25,5	13	4,8
2	GlaxoSmithKline (London, VB)	24,8	12	3,8
3	Merck(New Jersey, ZDA)	21,35	5	2,4
4	AstraZeneca(London,VB)	16,48	8	2,7
5	Bristol-Myers Squibb (New York, ZDA)	15,6	6	1,9
6	Aventis (Strasbourg, France)	15,36	15	3,03
7	Johnson & Johnson(New Jersey, ZDA)	14,9	19	1,1
8	Novartis ( Basel, Švica)	14,5	15	2,2
9	Pharmacia (New Jersey, ZDA)	11,97	11	2,07
10	Lilly (Indiana, ZDA)	11,54	6	2,2
	<b>SKUPAJ PRVIH 10</b>	<b>172</b>	<b>Povprečje 11%</b>	<b>26,2</b>
11	Wyeth (New Jersey, ZDA)	11,71	10	1,8
12	Roche(Basel, Švica)	8,53	1	1,3
13	Schering-Plough(New Jersey,ZDA)	8,36	0	1,3
14	Abbott Labs (Illinois, ZDA)	8,17	40	1,6
15	Takeda(Osaka, Japan)	7,77	4	0,072
16	Sanofi-Synthelabo(Paris, Francija)	5,7	9	0,908
17	Boehringer Ingelheim(Ingelheim, Nemčija)	5,6	8	0,866
18	Bayer(Leverkusen, Nemčija)	5,04	-6,7	1,09
19	Schering AG (Berlin, Nemčija)	3,9	7	0,760
20	Akzo Nobel	3,55	12	0,471
	<b>SKUPAJ OD 10-20</b>	<b>68.330</b>	<b>Povprečje 8,43 %</b>	<b>10.167</b>

Vir: Top 50 pharmaceutical companies of 2001, SPECIAL REPORT, May 2002; <http://www.pharmexec.com>

Za leto 2001 je zanimiv podatek, da je vsako od prvih deset podjetij (po prodaji) imelo prodajo v obsegu 11 mrđ USD ali več, skupaj pa je imelo prvih 10 podjetij 172 mrđ USD prodaje, kar je 59% od celotne prodaje prvih 50 podjetij.

Najbolje prodajan produkt v letu 2001 je bil Zocor (Merck), ki je ustvaril 6,6 milijarde USD prodaje. Največ prodaje so dosegli pri Pfizer-ju, to je 25,5 mrđ USD, ki pa porabijo tudi največ za stroške R&R, to je 4,8 mrđ USD (19 % glede na prodajo).

Zanimivo je tudi to, da imajo vodilna tri podjetja prodajo v takem obsegu, kot jo ima 10 podjetij, uvrščenih od 11-20 mesta. Skupna prodaja prvih 10 podjetij je skoraj 2 krat večja od prodaje naslednjih 10 podjetij na lestvici. Stopnja rasti pri prvih desetih podjetjih ni bistveno izstopala pri nobenem od njih, v povprečju se je gibala okoli 11%, morda bi lahko izpostavili le podjetje Johnson & Johnson z 19% stopnjo rasti. V drugi deseterici je povprečje rasti nekoliko nižje, okoli 8,4 %, izstopa pa podjetje Abbott Labs iz ZDA z 40 % stopnjo rasti. Stroški za R&R pa so prenosorazmerni z obsegom prodaje.

Tabela 6 : Vrsteni red vodilnih 20 farmacevtskih podjetij po prodaji za leto 2003

Rang	Podjetje (sedež in država)	Prodaja ( v mrđ USD)	Stopnja rasti 2002-2003 ( v %)	Stroški za R&R ( v mrđ USD)
1	Pfizer (New York, ZDA)	39,631	40	7.13
2	GlaxoSmithKline (London, VB)	29,817	5	4.54
3	Merck(New Jersey, ZDA)	22,485	5	3.17
4	Johnson & Johnson(New Jersey, ZDA)	19,500	13,8	4.68
5	Aventis (Strasbourg, France)	18,990	-4,5	3.23
6	AstraZeneca (England, VB)	18,849	5	3.45
7	Novartis (Basel, Švica)	16,020	18	3.07
8	Bristol-Myers Squibb (New York, ZDA)	14,925	1	2.27
9	Wyeth (New Jersey, ZDA)	12,622	7,5	2.09
10	Eli Lilly (Indiana, ZDA)	12,582	13,5	2.35
	<b>SKUPAJ PRVIH 10</b>	<b>205,421</b>	<b>Povprečje 10,43%</b>	<b>35.980</b>
11	Abbott Labs (Illinois, ZDA)	12,325	14,4	1.73
12	Roche(Basel, Švica)	12,184	16	3.47
13	Sanofi-Synthelabo(Paris, Francija)	9,102	8	1.48
14	Boehringer Ingelheim(Ingelheim,GER)	7,992	-2	1.33
15	Amgen(California, ZDA)	7,868	57	1.65
16	Takeda(Osaka, Japan)	7,365	11,6	1.06
17	Schering-Plough	6,672	-24	1.46
18	Schering AG (Berlin, Nemčija)	5,460	-3	1.04
19	Bayer(Leverkusen, Nemčija)	5,366	-0,4	2.73
20	Sankyo	3,816	5	2.14
	<b>SKUPAJ OD 10-20</b>	<b>78,150</b>	<b>Povprečje 8,26%</b>	<b>18.090</b>

Vir: Top 50 pharmaceutical companies of 2003, SPECIAL REPORT, May 2004 ; <http://www.pharmexec.com>

Iz tabele 6 je razvidno, da je vodilnih 10 podjetij imelo v letu 2003 skupno prodajo v vrednosti 205,32 mrđ USD, posamezno pa vsako podjetje za več kot 12,5 mrđ USD. Vodilni Pfizer je svojo prodajo glede na leto 2002 povečal za 40%, na neverjetnih 39,631 mrđ USD, samo njegov najbolj prodajan produkt Lipitor je prinesel 9,23 mrđ USD od prodaje. Zanimivo je tudi to, da ima Pfizer kar osem izdelkov, ki so rangirani med 25 najbolj prodajanih izdelkov. Veliko je k tako prepričljivem vodilnem položaju prispeval tudi prevzem podjetja Pharmacia, vrednost katerega je bila 56 mrđ USD. Na drugem mestu po prodaji je GlaxoSmithKline, ki je prodajo povečal za 5%, na 29,817 mrđ USD, kar gre pripisati veliki rasti najbolj prodajanih artiklov Advair, Paxil in Avandia (skupaj 8,1 mrđ USD). Tretji po prodaji v letu 2003 je Merck, ki je povečal svojo prodajo za 5%, na 22,485 mrđ USD, ključni produkti na njegovi široki paleti pa so Zocor, Fosamax in Vioxx, ki skupaj prinašajo 10 mrđ USD.

Veliko rast prodaje v letu 2003 (13,8%) je zabeležila družba Johnson & Johnson z 19,500 mrđ USD in 4,68 mrđ USD, ki so jih namenili za R&R. To jo uvršča na 2.mesto podjetij, glede na vlaganje v R&R. Več nameni le Pfizer.

Zanimivo je še to, da je prvo podjetje na lestvici izven Evrope ali ZDA uvrščeno šele na 16.mesto po prodaji in to je japonska Takeda s 7,365 mrd USD prodaje in 11,6 % letno rastjo. Druga za njo je na 20. mestu družba Sankyo s 3,816 mrd USD prodaje. Močno izstopa s svojo rastjo glede na leto prej tudi podjetje Amgen iz ZDA, ki je imelo 57% rast in prodajo v vrednosti 7,868 mrd USD. Močan padec rasti prodaje pa je zabeležila družba Schering-Plough, s kar 24% znižanjem prodaje v primerjavi z letom prej.

V farmacevtski panogi je v svetovnem merilu glede na prodajo trenutno na prvem mestu ameriško podjetje Pfizer, ki je daleč pred ostalimi v prodaji zdravil in investiranju v R&R, sledita mu GlaxoSmithKline in Merck & Co. Tudi najvišjo stopnjo rasti ima Pfizer, ki pa je med drugim v letu 2003 prevzel podjetje Pharmacia, in si s tem še dodatno utrdil mesto vodilnega med farmacevtskimi podjetji.

Kar se tiče generikov v svetovnem merilu je prišlo do spopada med dvema največjima skupinama proizvajalcev generičnih zdravil, to je izraelsko Tevo, ki je bila pred zadnjim nakupom Novartisa, ko je ta kupil družbi Eon Labs in Hexal, vodilna svetovna skupina, in švicarskim Sandozom. Vendar se borba nadaljuje. Veliko generično podjetje pod okriljem originatorskega podjetja je tudi Merck Generics. Izredno pomemben generik je tudi bombajska Cipla, ki jo je hotela kupiti tako švicarska kot izraelska družba. Pomembni proizvajalci so še Elan, Shine, Alza.

V tem delu diplomske naloge sem prikazal položaj vodilnih podjetij v zadnjih dveh desetletjih. Podatkov za analize in primerjave je veliko. Odločil sem se, da si za merilo vzamem podatke o prodaji, ki se mi zdijo najbolj primerljivi in transparentni. Na koncu bi rad prikazal še stanje farmacevtskih gigantov z vidika njihove tržne kapitalizacije.

Tabela 7 : Tržna kapitalizacija na dan 31.12.2004 ( v milijonih USD)

Rang	Podjetje (Država)	Tržna kapitalizacija (v milijonih USD)
1	Pfizer (ZDA)	194.070,32
2	Johnson & Johnson (ZDA)	180.371,52
3	GlaxoSmithKline ( VB)	131.935,36
4	Novartis (Švica)	128.941,68
5	Sanofi-Aventis (Francija)	106.635,36
6	Roche Holdings (Švica)	77.504,48
7	Abbott Laboratories (ZDA)	69.625,60
8	Merck (ZDA)	68.306,32
9	Eli Lilly (ZDA)	61.544,32
10	AstraZeneca (VB)	57.178,00
11	Wyeth (ZDA)	54.456,64
12	Bristol-Myers Squibb (ZDA)	47.770,08
13	Takeda Pharm. Company (Japonska)	42.914,32
14	Schering-Plough (ZDA)	29.469,44

Vir: GSK Annual Review 2004, Corporate Communications, UK

Vrstni red vodilnih je s strani tržne kapitalizacije malo pomešan, se pa lahko iz tabele 7 razbere, kdo ima vodilno vlogo v svetu, kdo se je največ povezoval in kakšno obseg sredstev imajo podjetja. Spet so v ospredju ameriške družbe, čeprav jim evropske farmacevtske družbe v zadnjih letih, predvsem po zaslugi povezovanj in prevzemov, lepo sledijo.

### **3.4. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI**

Med letoma 1960 in 1980 je bil položaj največjih farmacevtskih podjetij stabilen, saj večjih premikov in vstopov novih podjetij v elito ni bilo moč zaznati. Konec 80. in začetek 90.let pa pride do nestabilnosti v farmacevtski panogi. Začeli so se nakupi in združitve podjetij, ki se nadaljujejo vse do današnjih dni. Ker so podjetja izpostavljena globalnemu trgu, so izpostavljena tudi prevzemom, ki so lahko prijazni ali sovražni. Obstajajo različni razlogi in motivi zanje. Naj na kratko opišem le nekaj izmed njih.



### **3.4.1. RAZLOGI ZA ZDRUŽITVE IN PREVZEME :**

#### **Kritična masa**

V farmacevtski industriji je veliko podjetij, ki imajo sorazmerno enak tržni delež. Veliko jih ugotavlja, da niso dovolj velika za ohranitev konkurenčne vloge in položaja na trgu. Zaradi naraščajočih stroškov za raziskave in razvoj, podjetja ne dosegajo zadovoljivih kapitalskih donosov. Zato se velika podjetja začnejo nagibati k prevzemom, saj bi z njimi lahko ohranili položaj na določenem trgu. Mala podjetja pa s pridobivanjem kritične mase pridobijo nov tržni delež oz. nove trge. S prevzemi tako pridobivajo vlogo globalnega konkurenta.

Prednost pridobivanja kritične mase se je pokazala tudi pri Leku, saj deli svoja poslovna tveganja z Novartisom ( Co-amoksiklav na ameriškem trgu – tožba). Skupaj obvladujeta zadostno kritično maso virov, da obstoj podjetja ni ogrožen.

#### **Razširjene možnosti za R&R**

S prevzemi farmacevtska podjetja zmanjšajo stroške raziskav, saj prilagajajo portfelj raziskav in pri tem ne prihaja do podvajanj. Pretok znanja in odkritij nadomešča potrebo po razvoju dveh istih učinkovin na dveh lokacijah. Vsako od združenih podjetij proizvaja svoja zdravila, ki so si lahko tudi podobna, vendar ima vsako podjetje dostop do znanja in razvojnih programov drugega. S prevzemi podjetja pridobijo možnost nekonkurenčnega sodelovanja strokovnjakov iz obeh družb, kar prispeva k zmanjšanju časa razvoja in predstavitve novega zdravila na trgu.

#### **Razširjena paleta proizvodov**

S prevzemi pridejo podjetja na zelo hiter način do novih zdravil, ki jih ima prevzeto podjetje. S tem si povečajo tudi tržni delež določenih zdravil.

#### **Dostop do novih tehnologij**

Dogajajo se velike spremembe na področju tehnologije razvoja novih zdravil. Prihodnost razvoja vidijo farmacevtska podjetja v biotehnologiji in njenih področjih razvoja. Tako velika podjetja kupujejo mala podjetja, ki temeljijo na biotehnologiji, namesto da bi sama razvijala take oddelke. Poleg specializiranih biotehnoloških

podjetij največje farmacevtske družbe kupujejo tudi svoje tekmece, ki so na določenih področjih bolj razviti. S tem pridobijo veliko prednost v lastnem razvoju, hkrati pa se znebijo konkurenta.

### **Zniževanje stroškov**

Gre za pogost motiv pri prevzemih. Podjetja so v preteklosti obvladovala svoja področja v panogi s patentiranimi zdravili, in se niso kaj dosti spuščala v pridobitev tekmečevega tržnega deleža. Zadnja leta tekmovalnost in konkurenčnost med podjetji vse bolj naraščata. Inovativna podjetja vlagajo velika sredstva v razvoj in si s tem skušajo zagotoviti prednost na trgu, saj po preteku patenta generiki tako močno vplivajo na cene zdravil, da donos le teh inovatorskim podjetjem ne prinaša zadostnih dobičkov.

S prevzemi in nastankom novega razširjenega podjetja se organizirajo tako, da ne pride do razvoja podobnih učinkovin v obeh ali več delih podjetja. Podjetja lahko uporabljajo distribucijske kanale, izkoriščajo prednosti posamezne družbe pri proizvodni sposobnosti tako končnih izdelkov kot tudi inputov v proizvodnjo. Treba je še povedati, da pri združitvah pride velikokrat do odpuščanja delavcev, saj se organizacija racionalizira z odpravljanjem podvojenih delavnih mest.

### **Usmeritev na osnovne dejavnosti**

Farmaceutska podjetja so z ustvarjenim presežnim denarjem prešla tudi na druga področja, ki so lahko povezana ali pa nimajo nobene zveze z osnovno dejavnostjo. Podjetja se v današnjem času vse bolj vračajo k osnovni dejavnosti, ki potrebuje zaradi sprememb maksimalno koncentracijo finančnih in kadrovskih sredstev. Osredotoča se predvsem na področja, ki prinašajo velike donose, nestrategske dejavnosti pa se izločajo iz podjetja. Kupec lahko pri prevzemu pridobi dejavnost, ki zanj ni strateško pomembna, v kar nekaj primerih te dejavnosti kupec opusti oz. odproda.

(glej Ambrož, 2003:19-21)

### **3.4.2. KONCENTRACIJA V FARMACEVTSKI PANOGI**

Dejavniki uspeha in nadaljnje rasti postajajo kapital, znanje, razvojni portfelj, blagovne znamke in prisotnost na trgu. Sama rast znotraj podjetij je postala premalo za vodilni položaj na svetovnem trgu. Za dosego le tega so potrebne združitve in prevzemi med podjetji, saj omogočajo hitro rast podjetja, več sredstev za vlaganje v R&R, itd. V farmacevtski panogi ostaja omejeno število podjetij, ki se strateško in kapitalsko povezujejo, to pa pomeni, da se z zmanjšanjem njihovega števila povečuje tržna koncentracija podjetij v panogi.

(glej Ignjatovič, 2005:43)

Originatorji in generiki se bodo tudi v prihodnje povezovali, vendar ločeno. Koncentracija v farmacevtski panogi se je začela. Največje farmacevtsko podjetje na svetu je ameriški Pfizer, ki nadzira dobrih 8% svetovnega trga. Koncentracija se je začela v ZDA, nadaljuje pa se v Evropi. V Švici sta se Sandoz in Ciba-Geigy uspešno povezala v Novartis. Med podjetji, ki bodo v prihodnosti krojila svetovni farmacevtski trg so predvsem Pfizer, GSK, Aventis, Merck in Novartis. Finančna moč bo konkurenčna prednost. Prednost svetovnih multinacionalk je v tem, da ponujajo niz zdravil, ki jim prinašajo mrd. USD na leto, kar jim daje naložbeno moč, s katero si širijo trg in razvijajo nove izdelke. Farmacevtska panoga ostaja še vedno med najbolj donosnimi panogami. Originatorjem zdravila s patentno zaščito prinašajo zelo velike donose, prihranke od prodaje pa vlagajo v razvoj in trgovsko mrežo.

(glej Ignjatovič, 2005:44)

Zaradi radikalnega prestrukturiranja farmacevtske industrije z velikim številom strateških in kapitalskih povezav meja med inovativnimi in generičnimi podjetji čedalje bolj izginja. Inovativne farmacevtske družbe imajo v lasti vedno večje število generičnih podjetij, le ta pa se z raziskavami in razvojem predvsem novih oblik zdravil vedno bolj približujejo inovatorjem. Inovativna podjetja konkurirajo vedno bolj cenovno, generična pa tudi necenovno. Za tista generična podjetja, ki so se odločila za samostojno generično pot je značilno, da so bolj vzdržljiva, stroškovno učinkovita, fleksibilna in osredotočena na posamezne trge. Zaradi naraščanja porabe generičnih zdravil in velikega števila originalnih zdravil, ki jim poteče patentna zaščita, vidijo

generični proizvajalci tudi možnost za hitro rast v kapitalskih povezavah z drugimi generičnimi proizvajalci. Pri teh povezavah sodelujejo predvsem veliki in srednje veliki generični proizvajalci, kot so Teva, Elan, Shine, Alza, itd. (glej Tratnik, 2001:86).

### 3.4.3. NAJVEČJI PREVZEMI V ZADNJIH 15-IH LETIH

Tabela 8 : Kapitalske povezave in prevzemi v obdobju od 1989-2004

Leto	Prezemno podjetje	Ciljno podjetje	Vrednost posla ( mrd USD)	Oblika
April 1989	Beecham Group (VB)	SmithKline	8,9	Prevzem
Julij 1989	Bristol-Myers (ZDA)	Squibb Corp	12,4	Prevzem
Julij 1993	Merck&Co (ZDA)	Medco	6,8	Prevzem
Marec 1994	Roche (Švica)	Syntex (ZDA)	5,3	Prevzem
Avgust 1994	American Home Prod. (ZDA)	American Cyanamid (ZDA)	9,9	Prevzem
Januar 1995	Glaxo (VB)	Wellcome (VB)	15,2	Prevzem
Februar 1995	Hoechst (Nemčija)	Dow Chemical (ZDA)	7,1	Prevzem
Avgust 1995	UpJohn(ZDA)	Pharmacia(Švedska)	13,0	Združitev
Marec 1996	Ciba (Švica)	Sandos (Švica)	62,1	Združitev
	Roche (Švica)	Boehringer(Nemčija)	11,0	Prevzem
Marec 1998	Roche (Švica)	Corange Group (Nemčija)	10,2	Prevzem
April 1999	Astra (Švedska)	Zeneca(VB)	84,8	Združitev
Maj 1999	Warner-Lambert (ZDA)	Agouron (ZDA)	2,1	Prevzem
	Sanofi(Francija)	Synthelabo (Francija)	30,0	združitev
Junij 1999	Hoechst (Nemčija)	Rhone-Poulenc (Francija)	50,0	Združitev v Aventis
Sept. 1999	Johnson&Johnson(ZDA)	Centocor (ZDA)	4,9	Združitev
Januar 2000	Celltech (VB)	Medeva (VB)	3,3	Prevzem
April 2000	Pharmacia & Upjohn (ZDA/Švedska)	Monsanto (ZDA)	50,0	Združitev
Junij 2000	Pfizer (ZDA)	Warner-Lambert (ZDA)	90,0	Prevzem
December 2000	Glaxo Willcome (VB)	SmithKline Beechem (VB)	76	združitev
Marec 2001	Johnson&Johnson	Alza	11	prevzem
Nov. 2002	Servipharma AG, Novartis	Lek d.d.	0,851	prevzem
April 2003	Pfizer(ZDA)	Pharmacia (N. Jersey,ZDA)	56	prevzem
April 2004	Sanofi-Synthelabo	Aventis	70	združitev
Februar 2005	Novartis- skupina Sandoz	Eon Labs in Hexal	7,2	prevzem

Vir: Tratnik, 2001: 81 in drugi članki

Farmacevtska industrija se je začela intenzivneje razvijati po 2.sv.vojni. Razcvet je doživela v 60. letih z odkritjem novih terapevtskih skupin, največje stopnje rasti prodaje in dobičkov pa je dosegla v 80. letih.

V devetdesetih letih 20. stoletja in na prelomu v 21.stoletje so začela farmacevtska podjetja iskati spodbudo za rast, ki pa so jo našla predvsem v kapitalskih povezavah. Z njimi si podjetja pomagajo priti do večjih sredstev za naložbe predvsem v raziskave, proizvodnjo, trženje novih izdelkov in prodiranje na nove trge. Te kapitalске povezave so prisotne v svetu že veliko časa, bolj opazne oz. odmevne pa so predvsem v zadnjem obdobju, saj podjetja s povezovanjem vidno spreminjajo svoj tržni delež v svetu.

Nekako do leta 1996 se ni zgodila nobena t.i. mega združitev. Lahko bi omenil le dva prevzema med britanskimi farmacevtski in sicer prevzem britanske družbe Smithkline s strani Beecham Group, vreden 8,9 mrd USD in prevzem Wellcome-a s strani podjetja Glaxo, ki so ga ocenili na 15,2 mrd USD. V letu 1996 sledi združitev dveh švicarskih podjetij Cibe in Sandoz-a v novo farmacevtsko družbo Novartis, vrednost samega posla pa je znašala 62,1 mrd USD. Nato sledita dve leti brez večjih kapitalskih povezav.

Leta 1999 pa se začnejo združevanja farmacevtskih družb. Naj omenim le nekaj največjih. Najprej se združita dva francoska proizvajalca zdravil v skupno družbo Sanofi-Synthelabo, vrednost te združitve je bila ocenjena na 30 mrd USD. V istem letu pride tudi do ene največjih združitve med švedsko Astro in britansko Zeneco v takrat tretjo največjo farmacevtsko družbo AstraZeneca. Vrednost posla je bila vrtočlavih 84,8 mrd USD. Združita se tudi nemški Hoechst in francoski Rhone-Poulenc pod imenom Aventis. Vrednost združitve je znašala 50 mrd USD. Da pa bi bila mera polna, so se začela konec leta 1999 namigovanja o novih povezavah med britanskimi podjetji.

Zamiselnost o »mega« povezavi se je leta 2000 tudi uresničila. Napoved o združitvi britanskih družb Glaxo Wellcome in SmithKline Beecham je spodbudila Američane. Najprej so poskušali združiti American Home Products in Warner-Lambert, kar jim ni uspelo. V posel se je umešala družba Pfizer, ki je s protiponudbo za prevzem družbe Warner-Lambert uspela in za 90 mrd USD prevzela prej omenjeno podjetje. S tem je Pfizer, ki je pridobil 6,5% tržni delež, postal največji proizvajalec zdravil na svetu.

Zatem sledi tudi združitev dveh britanskih velikanov v novo družbo Glaxo SmithKlein. Vrednost združitve je bila ocenjena na 76 mrd USD, družba pa je s tem postala vodilna v prodaji zdravil na recept v svetu, s 7 %tržnim deležem in drugi največji proizvajalec zdravil na svetu.

Ti dve leti sta bili rekordni, kar se tiče kapitalskih povezav. Nato se razmere umirijo. V nadaljnjih letih je moč zaznati več manjših povezovanj med podjetji. Seveda ne smemo pozabiti, da se je novembra 2002 za nas zgodil zelo pomemben prevzem, in sicer prijateljski prevzem družbe Lek s strani Servipharm AG, ki je družba poslovne skupine Novartis. Vrednost prevzema je znašala 851 milj USD, družba Lek pa je tako postala član skupine Sandoz, generičnega dela Novartisa.

Naslednje leto, aprila 2003 je največji ameriški in svetovni proizvajalec zdravil družba Pfizer prevzela ameriško družbo Pharmacia za 56 mrd USD, in s tem še utrdila svoj vodilni položaj v svetu.

Leto kasneje aprila 2004 pa je sledil prevzem podjetja Aventis s strani Sanofi – Synthelabo v vrednosti 70 mrd USD. Za Aventis se je potegoval tudi Novartis, ki pa je moral ob pritiskih oz. posredovanju francoske vlade popustiti, saj je le ta imela močan interes, da se ta dva francoska farmacevtska paradna konja združita.

V začetku leta 2005 pa bi lahko omenili le še prevzem dveh pomembnih proizvajalcev generičnih zdravil, nemške družbe Hexal in ameriške družbe Eon Labs s strani Novartisa. Obe družbi sta vključeni v Novartisovo hčerinsko družbo Sandoz, ki pod svojim okriljem združuje generične proizvajalce po vsem svetu. Vrednost prevzema je znašala 7,2 mrd USD.

(glej Tratnik, 2001:82-83)

Kot lahko vidimo, se val združitve počasi umirja, predvsem po tistih dveh neverjetnih letih 1999 in 2000. Se pa v farmacevtski industriji kapitalskim povezavam tudi v bodoče ne bo moč izogniti, kajti stroški za R&R so vse večji, trg je vedno bolj zahteven in preživeli bodo le največji oz. najmočnejši.

### **3.5. FARMACEVTSKA INDUSTRIJA V SLOVENIJI**

Konec 80. in na začetku 90. let je v okolju vseh ključnih trgov slovenskih proizvajalcev zdravil prišlo do številnih strateških sprememb. Z osamosvojitvijo Slovenije smo zamenjali ekonomski in politični sistem, domači trg se je zmanjšal na 2 milijona ljudi, odpirati smo začeli slovenski trg tujim proizvajalcem, sledilo je lastninjenje družbenega premoženja. Stabilno poslovno okolje je tako skorajda čez noč postalo nepredvidljivo in polno tveganja. Izguba jugoslovanskega trga je predstavljala prelomnico, ki je od podjetij zahtevala reorganizacijo, ponovno opredelitev strateških načrtov in nujnost povečanja obsega prodaje na tujih trgih.

Slovenskim farmacevtskim podjetjem je z vpeljavo sodobne trženjske oblike dela in s hitrim prilagajanjem spremembam uspelo prebroditi prva krizna leta. Z reorganizacijo celotnega poslovanja, zlasti trženja in prodaje, ter oblikovanjem novih trženjskih pristopov sta se predvsem Krka in Lek uspela vključiti v svetovno mrežo. Začela sta z razvijanjem lastnih ter mešanih podjetij in predstavništev v tujini. Obe podjetji sta se vse bolj posvečali razvoju lastnega znanja. Osredotočili sta se predvsem na razvoj lastne surovinske proizvodnje izbranih zdravilnih učinkovin in gotovih lastnih generičnih zdravil.

Krka in Lek, vodilna proizvajalca zdravil v Sloveniji, sta po strateški usmeritvi pretežno generični farmacevtski družbi. Razvijata in tržita generična zdravila visoke kakovosti po dostopni ceni, po čemer jih poznajo po celem svetu. Po velikosti prodaje zdravil v svetu sta na robu stoterice največjih farmacevtskih družb. Sta izvozno usmerjeni podjetji, saj več kot tri četrtine prodaje ustvarita na tujem. Poleg domačega trga so njuni prednostni trgi hitrorastoči trgi srednje in vzhodne Evrope. Za Lek pa je po prevzemu to vsekakor tudi ameriški trg, kjer žanje uspeh s svojim Co-amoksiklavom, in pa trgi Zahodne Evrope.

Največji in hkrati najdonosnejši program obeh družb je farmacevtika. Največjo pozornost namenjata razvoju, proizvodnji in trženju zdravil na recept in brez recepta. Po prodaji, izvozu, dobičku in tržni kapitalizaciji se oba proizvajalca zdravil uvrščata v sam vrh med slovenskimi podjetji.

(glej Tratnik, 2001:95)

Tabela 9 : Primerjava poslovanja Krke in Leka (v milijardah SIT)

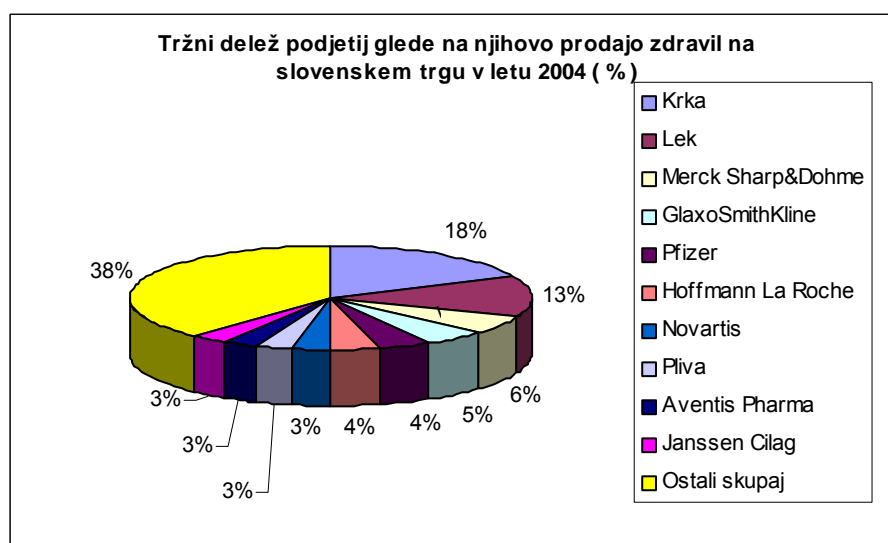
	KRKA d.d.		LEK d.d.	
	Skupni prihodki	Dobiček	Skupni prihodki	Dobiček
2004*	98	14	128	24
2003	85	11	139	27
2002	78	10	86	11
2001	71	9	68	8

Opomba: Podatki za 2004 še niso revidirani

Vir: Dnevnik, 10.2.2005

Domača slovenska farmacevtska industrija predstavlja močan industrijski sektor, ki prispeva izredno pomemben delež slovenskemu industrijskemu temelju. Temelj domače farmacevtske industrije predstavljata Krka in Lek, v manjšem obsegu Bayer Pharma. Na slovenskem farmacevtskem trgu pa ne najdemo le Leka in Krke, temveč kar 200 raznih ponudnikov. Kraljujeta sicer Lek in Krka, ki skupaj oskrbujeta približno 32 % domačega trga. A tudi druge družbe, kot so Merck, Pfizer, GlaxoSmithKline, Pliva si delijo čedalje večji kos pogače.

(glej Pinterič, 2004:38-39)



Vir: podatki izbrani iz baze podatkov PHARMIS



Tabela 10 : Prikaz prihodkov od prodaje zdravil za podjetja, ki prodajajo na slovenskem trgu zdravil (v SIT)

RANG	PODJETJE	2004	RANG 2003	2003	RANG 2002	2002
1	Krka	17.843.403.415	1	16.638.360.374	1	14.922.549.012
2	Lek	12.715.524.176	2	13.458.437.761	2	12.926.908.109
3	Merck Sharp&Dohme	5.890.691.865	3	7.415.704.726	3	7.591.714.542
4	GlaxoSmithKline	4.473.887.801	6	3.751.438.001	6	3.041.375.135
5	Pfizer	4.078.982.983	4	4.442.358.626	4	4.244.294.321
6	Hoffmann La Roche	4.052.135.525	5	3.832.114.913	9	2.701.938.865
7	Novartis	3.343.317.949	9	3.032.989.276	8	2.961.222.986
8	Pliva	3.126.662.660	7	3.438.075.385	7	3.002.781.632
9	Aventis Pharma	3.087.773.456	11	2.691.715.532	13	2.090.457.977
10	Janssen Cilag	3.053.830.111	10	2.875.072.226	10	2.533.070.672
11	Eli Lilly	2.709.605.940	12	2.623.227.440	11	2.305.652.264
12	AstraZeneca	2.620.084.924	17	1.612.499.765	18	1.047.880.874
13	Bayer Pharma	2.478.097.953	8	3.227.661.196	5	3.401.678.442
14	Schering Plough	2.465.157.740	13	2.419.004.039	12	2.283.672.485
15	Novo Nordisk	2.434.713.949	15	2.147.319.073	14	1.944.556.237
16	Sanofi Synthelabo Lek	2.416.518.049	14	2.325.407.864	15	1.898.862.588
17	Schering AG	2.258.692.021	16	1.921.952.626	16	1.422.142.178
18	Laboratories Servier	1.957.677.069	19	1.465.526.468	19	998.776.312
19	Boehringer Ingelheim	1.794.479.086	18	1.517.377.673	17	1.315.738.733
20	Abbott	1.128.172.503	20	996.951.688	20	883.191.548
SKUPAJ	Vsa podjetja, ki prodajajo v Slo	98.694.977.189		92.928.564.513		82.121.807.119

Vir: Pharmis, Informacijski sistem o prometu z zdravili. ( 10.6.2005)

Iz tabele 10 in slike pred njo je razvidno, da na slovenskem trgu zdravil največ prodana prav slovenska proizvajalca in sicer Krka 17,8 mrd SIT(18% tržni delež) ter Lek 12,7 mrd SIT (12% tržni delež). Skupno znaša njuna prodaja v Sloveniji v letu 2004 dobrih 30 mrd SIT, kar pomeni 1/3 tržnega deleža. Celotna prodaja vseh podjetij na slovenskem trgu znaša za leto 2004 98 mrd SIT, za leto prej 92 mrd SIT in za leto 2002 82 mrd SIT. Zato lahko sklepamo, da poraba zdravil v Sloveniji narašča. Večjih sprememb med vodilnimi po prodaji v zadnjih 3 letih ni, mogoče je zanimiva le Bayer Pharma, ki je še leta 2002 imela 4,2% tržni delež in bila 5 podjetje po prodaji, leta 2004 pa ima le 2,5 % tržni delež in je krepko padla po lestvici na 13 mesto.

Če pogledamo tržne deleže podjetji, najdemo poleg Krke in Leka med prvimi desetimi vse največje svetovne farmacevte, med njimi izstopa le hrvaška Pliva, ki je naša neposredna soseda in je cenovno zelo ugodna.

## 4.ŠTUDIJA PRIMERA: Lek – Novartis

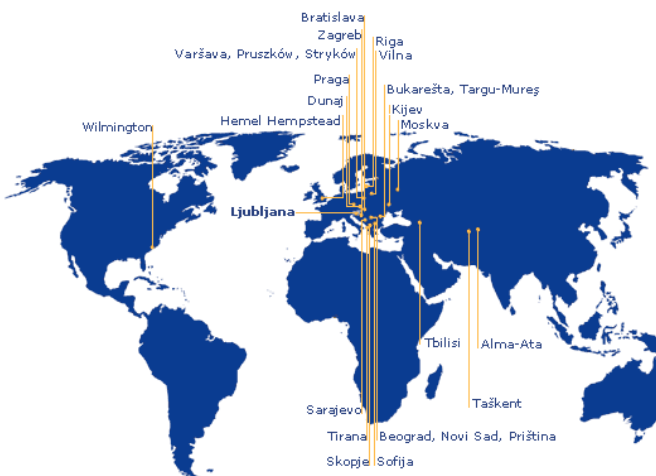
### 4.1. PREDSTAVITEV DRUŽB LEK IN NOVARTIS

#### 4.1.1. LEK D.D.



Vir: [www.lek.si](http://www.lek.si)

Lek, novi član skupine Sandoz, je mednarodna farmacevtska družba, ki deluje kot poslovni center za trge Srednje in Vzhodne Evrope, Jugovzhodne Evrope in Skupnosti neodvisnih držav, izdelke pa uspešno trži tudi na trgih Združenih držav Amerike, Evropske unije in drugje po svetu. Lek svojo vrednost ustvarja z razvojem, proizvodnjo in prodajo farmacevtskih izdelkov, farmacevtskih učinkovin in z biofarmacevtskimi izdelki. Lek zaposluje približno 4.186 ljudi v različnih regijah in je v letu 2004 dosegel skupno prodajo v višini 746,5 milijonov USD. (<http://www.lek.si>)



Lek svoje regionalne izkušnje združuje z globalno izkušnostjo Sandoza in sooblikuje priložnosti za širjenje na rastočih trgih. Deluje v več kot 100 državah sveta. Njihovi izdelki in učinkovine so že navzoči na pretežnem delu najpomembnejših svetovnih trgov. Posluje s podjetji in predstavništvi v več kot 20 državah.

#### **4.1.1.1. KRATKA ZGODOVINA DRUŽBE LEK d.d.**



*Že od samih začetkov delovanja jih zaznamujeta dinamičen razvoj in težnja po internacionalizaciji poslovanja. Stalna in intenzivna rast, značilna za celotno Lekovo zgodovino, je še posebej izrazita v zadnjem obdobju.*

*Leta 1946 je bila uradno ustanovljena tovarna zdravil Lek. V dobrih 20. letih so z novimi vlaganji beležili hitro rast, naraščalo je število zaposlenih, dvigovala se je stopnja izobrazbene strukture. V osemdesetih letih pa Lekovo poslovanje je zaznamuje začetek razvoja in proizvodnje klavulanske kisline, pomembne sestavine njihovega vodilnega izdelka Amoksiklava.*

*Leta 1991/1992 so se preoblikovali v delniško družbo. Leta 1992 so Lekove delnice začele kotirati na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev.*



*Leta 1995 so kot prva srednjeevropska farmacevtska družba vstopili na ameriški trg s končnim izdelkom. Tri leta kasneje ustanovijo razvojni in polindustrijski laboratorij za klasično biotehnologijo in rekombinantne produkte. Na Prevaljah odprejo nov proizvodni obrat za proizvodnjo penicilinskih izdelkov.*

*Leta 2000 so v skladu s svojo strateško usmeritvijo v ZDA pridobili registracijo za zdravilo enalapril, ki je eno najbolje prodajanih zdravil na tem trgu. Položili so temeljni kamen za Razvojni center, ki je ena ključnih investicij v tem obdobju. Odprli so nov poslovni center za Jugovzhodno Evropo v Skopju (Makedonija) ter predstavništvo v Rigi (Latvija).*

*Leta 2001 zaključijo nakup romunske farmacevtske družbe Pharma Tech in se uvrstijo med vodilne antibiotične hiše v regiji. Sledil je prevzem poljske družbe Argon S.A. iz Lodža, s čimer se je Lek utrdil na poljskem trgu in v segmentu zdravil za srce in ožilje ter samozdravljenje. Na ameriškem trgu so ustanovili lastno družbo Lek Pharmaceuticals, Inc. in postali distributer končnih farmacevtskih izdelkov. Odprli so*

predstavništvo na Kitajskem in pridobili certifikat za ravnanje z okoljem po standardu ISO 14001.

**Leto 2002** je bilo za Lek prelomno. V novembru se je uspešno zaključil **prijateljski prevzem**, s katerim je Lek postal del poslovne skupine Novartis.

Na ameriškem trgu so pridobili dovoljenje regulatornih organov za prodajo bromokriptina, zdravila za zdravljenje Parkinsonove bolezni, in lisinopriila, zdravila za zdravljenje zvišanega krvnega tlaka. V Ljubljani so odprli nov Lekov Razvojni center, ki omogoča še tesnejše sodelovanje Lekovih raziskovalnih enot z raziskovalno dejavnostjo znanstvenih ustanov in fakultet doma in v tujini. V Romuniji so položili temeljni kamen novega obrata za proizvodnjo varnih in kakovostnih antibiotikov, na Poljskem pa temeljni kamen ene največjih Lekovih investicij - Centra za farmacevtsko proizvodnjo in logistiko v Strykowu.

Pomemben poslovni korak je pomenila pridobitev dovoljenja za vstop na trg ZDA z izdelkom co-amoksiklav v letu 2003. Položaj na največjem svetovnem trgu so še utrdili z dovoljenjem za promet z omeprazolom, drugim najbolje prodajanim farmacevtskim izdelkom na svetu. Uspešno so ubranili tudi evropski patent za sintezo omeprazola. Za projekt "Filgrastim - pridobivanje rekombinantnega proteina z inovativnimi rešitvami" so prejeli naziv inovator leta 2002. Po uspešnosti poslovanja se je Lek uvrstil na prvo mesto med slovenskimi podjetji, po rasti je prehitel regionalne tekmece in dosegel vodilno mesto po prodaji med primerljivimi farmacevtskimi družbami v Srednji in Vzhodni Evropi. Maja 2003 je več nacionalnih blagovnih znamk v okviru Novartis Generics oblikovalo močno globalno blagovno znamko: Sandoz.

V 2004 v Mengšu odprejo nov obrat za proizvodnjo biofarmacevtikov, prvi te vrste v Srednji in Vzhodni Evropi. Z njim so okrepili lastne raziskave in razvoj ter prispevali k doseganju vodilne vloge Sandoza na področju biofarmacevtikov.



*Delovati sta začela nova farmacevtska obrata v Romuniji in na Poljskem, ki bosta zagotavljala proizvodnjo zdravil za naraščajoče potrebe evropskega tržišča in utrjevala Novartisovo zavezo s trgi razširjene Evropske unije. Sandoz je začel s trženjem pravastatina, zdravila za zniževanje holesterola, v Veliki Britaniji, Nemčiji, na Nizozemskem in Danskem. Zdravilo je plod Lekovega znanja in uspešne povezanosti Lekovega razvoja, proizvodnje in patentne zaščite z možnostmi, ki jih ponuja Sandozova globalna mreža. V sodelovanju z Medicinsko fakulteto v Ljubljani so omogočili elektronsko izdajo Slovenskega medicinskega slovarja, skupaj s strokovnimi sodelavci pa novo izdajo publikacije Arterijska hipertenzija.*

*(glej [www.lek.si](http://www.lek.si))*

#### **4.1.1.2. POSLOVNO LETO 2004**

**Lek d.d.**, je leto 2004 zaključil s prihodki od prodaje **127.653 milijonov SIT**, in z obsegom **čistega dobička 23.680 milijonov SIT**, po slovenskih računovodskih standardih.

Čista dobičkonosnost prodaje Lek d.d. je dosegla 18,6% kar je nekoliko manj kot v letu 2003, ko je dosegla 19,2 %. Po izjemnem letu 2003, ki je bilo povezano z lansiranjem Amoksiklava in Omeprazola na trg Združenih držav Amerike, je obseg prodaje v letu 2004 v tolarjih manjši za 6,7 % kot leto poprej. Čeprav so bili doseženi solidni tržni deleži na obeh vodilnih ameriških proizvodih, je konkurenca privedla do erozije cen, kar je vplivalo na obseg prodaje. Celotna prodaja v ZDA je v letu 2004 po izvoznih cenah znašala 36.939 mio SIT. Velik vpliv na doseganje prodajnih ciljev je imel tudi padajoči tečaj ameriškega dolarja, zaradi česar je bila vrednost prodaje nižja za 8 milijard tolarjev.

Tabela 11 : Finančni rezultat Lek d.d. za leti 2003 in 2004 (v milj. SIT)

	2003	2004
Prihodki iz prodaje	139.658	127.653
Dobiček iz poslovanja	38.624	27.312
Neto dobiček	26.850	23.680

Vir: www.lek.si

Na osnovi dobrih prodajnih rezultatov je Lek v pretežni meri ohranil visoko stopnjo dobičkonosnosti. Učinek šibkega dolarja in erozije cen je bil delno kompenziran z lansiranjem novih proizvodov na Lekove tradicionalne trge in s sprostivjo dela rezervacij, kjer je prišlo do znižanja tveganj iz naslova intelektualne lastnine za aktivno tržene proizvode.

## Trgi

Med prodajnimi področji je znašala prodaja v Zahodno Evropo, ZDA in prekomorske države 40,6% celotne prodaje, v države Srednje in Vzhodne Evrope, vključno z državami SND 46,5%, in na domačem slovenskem trgu 12,9%. S tem je Lek dosegel zelo uravnoteženo strukturo prodajnih trgov, kar nam omogoča optimalno izrabiti potencial izdelkov, ki so namenjeni globalnemu trženju.



Vir: www.lek.si

Če pogledamo regionalno strukturo trgov glede na delež prodaje v države razširjene Evropske zveze, ta znaša 36,2% celotne prodaje.

Vodilni Lekovi trgi so Združene države Amerike, Poljska, Slovenija in Ruska federacija. Najbolj izrazita, 33-odstotna rast je bila dosežena na trgu Ruske federacije, kjer je Lek povečal tržni delež. K odličnim rezultatom v tej državi je izrazito prispevala paleta zdravil brez recepta (program OTC), ki je tudi sicer realiziral nadpovprečno rast poslovne uspešnosti.

Ob uveljavitvi najvišjih priznanih vrednosti za generična zdravila so skupni cenovni prihranki, ki jih je Lek prispeval na letni ravni Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije v lanskem letu presegli 2,5 milijarde SIT, kar kaže na velik učinek uveljavljenih ukrepov za dolgoročno stabilizacijo zdravstvene blagajne.

Na Poljskem je Lek utrdil svoje mesto med vodilnimi generičnimi farmacevtskimi ponudniki, saj je na drugem mestu, za domačo Polpharmo. V ZDA je Lek uspel kljub padanju cen in okrepljeni konkurenci ohraniti tržne deleže ključnih izdelkov.

### **Razvojna vlaganja**

Leto 2004 je bilo intenzivno tudi po obsegu razvojnih aktivnosti in vlaganj. Lek v okviru Sandoza predstavlja razvojni center za zdravila (farmacevtske formulacije), farmacevtske učinkovine in zdravila s področja biofarmacevtike. Obseg vlaganj Lek d.d. v razvojno-raziskovalne aktivnosti je dosegel **13 milijard SIT**, kar predstavlja **10,2% prodajne vrednosti**.

### **Naložbe**

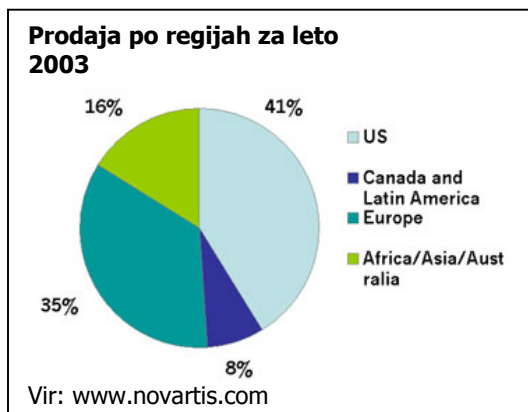
Obseg investicijskih vlaganj poslovne skupine Lek je dosegel **21,1 milijard SIT**, kar predstavlja **14,7% prodajne vrednosti**. Večino vlaganj predstavljajo vlaganja v Sloveniji (širitev proizvodnje tablet in rekonstrukcija sterilnega obrata proizvodnje ampul v Ljubljani, PORT 1 in nov obrat organskih sintez v Mengšu, dopolnitev proizvodnje in infrastrukture za uvedbo novih izdelkov v proizvodnji v Lendavi, infrastruktura in izboljšava stroškovne učinkovitosti proizvodnje na Prevaljah), delno pa tudi v proizvodne centre na Poljskem in v Romuniji. Intenzivna vlaganja predstavljajo temelj za rast poslovanja v prihodnjih letih.

### **Izdelki**

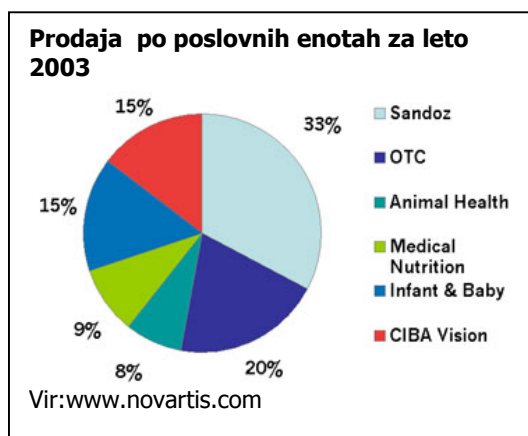
Med izdelki je tudi v letu 2004 na vodilnem mestu Amoksiklav, ki je globaliziran izdelek glede na število trgov in prodajnih poti. Sledijo mu Omeprazol, Ketonal in Amlopin. Med novo lansiranimi izdelki so v ospredju zdravila na področju zdravljenja holesterola, kot sta Pravastatin in Tulip.(glej [www.lek.si](http://www.lek.si) )

#### 4.1.2. NOVARTIS AG

Družba Novartis AG (NYSE: NVS) je nastala 7.marca 1996 z odmevno združitvijo Sandoz-a in CibaGaigy-ja, dveh švicarskih podjetij s skoraj tristoletno tradicijo. Je vodilna v svetu na področju proizvodnje zdravil in skrbi za zdravje potrošnikov. V letu 2004 je Skupina dosegla obseg prodaje kar 28,2 milijard USD, njen čisti dobiček pa je bil 5,8 milijard USD. Skupina je vložila približno 4,2 milijarde USD v raziskave in razvoj. Sedež skupine Novartis Group je v Baslu, Švica, kjer ga vodi predsednik uprave in poslovodni direktor (CEO) dr. Daniel Vasella.



Skupina ima približno 81.400 zaposlenih in posluje v več kot 140 državah po vsem svetu. Od tega je 44% zaposlenih v Evropi, 39% v ZDA, ostalih 17% pa se razdeli na Afriko, Azijo in Avstralijo. Skupina Novartis poleg zdravil izdeluje tudi visoko kakovostne kontaktne leče in hrano za otroke. (glej [www.novartis.com](http://www.novartis.com)).



Sandoz, generični del Novartisa, je vodilni globalni ponudnik visoko kakovostnih generičnih farmacevtskih izdelkov. Farmacevtska družba s sedežem na Dunaju v Avstriji poleg tega upravlja tudi dve strateško pomembni poslovni enoti – industrijske izdelke in biofarmacevtiko. V letu 2004 je Sandoz dosegel 3,045 milijard USD prodaje,

ima 13.400 zaposlenih in deluje v več kot 120 državah po vsem svetu.(glej <http://www.lek.si>)

Švicarski farmacevtski koncern Novartis se je konec februarja 2005 dogovoril za nakup 100-odstotnega deleža drugega največjega nemškega proizvajalca generičnih



zdravil, družbe Hexal, in 67,7-odstotnega deleža v ameriški družbi Eon Labs, ki je Hexalov strateški partner, v skupni vrednosti 5,65 milijarde evrov. Z združitvijo obeh podjetij z Novatisovo hčerinsko družbo Sandoz tako postaja največji proizvajalec generičnih zdravil na svetu.

## 4.2. PREVZEM LEKA

**Strateška povezava** farmacevtske družbe Lek predstavlja nov mejnik v razvoju družbe. Družbi Lek ohranjanje svoje identitete in sinergija poslovanja v skupini Novartis predstavlja nove strokovne ter poslovne izzive in možnosti za uspešen nadaljnji razvoj družbe in posameznikov.

21. novembra je slovenska Agencija za trg vrednostnih papirjev ugotovila, da je bila javna ponudba ponudnika Servipharm AG, Basel, Švica, ki je družba poslovne skupine Novartis, za odkup delnic farmacevtske družbe Lek d. d., uspešna. Na podlagi ponudbe je ponudnik pridobil 99,07 % vseh izdanih delnic družbe Lek. Prav tako je Urad za varstvo konkurence izdal odločbo, s katero ugotavlja, da je koncentracija skladna s pravili konkurence in ji zato ni nasprotoval. Postopek **prijateljskega prevzema** je bil 28.novembra 2002 uspešno zaključen z izplačilom kupnine na račune prodajalcev in prenosom delnic na račun vrednostnih papirjev ponudnika.

Strateška povezava farmacevtske družbe Lek predstavlja nov mejnik v nadaljnjem uspešnem razvoju družbe, saj prinaša nove strokovne in poslovne izzive in možnosti za uspešen nadaljnji razvoj družbe in tudi posameznikov.

Družba Lek je slovenska farmacevtska družba in se bo v skupini Novartis osredotočila na združevanje in rast skupnega poslovanja, bolnikom pa bodo poskušali ponuditi sodobno in učinkovito zdravljenje po sprejemljivih cenah. Na tradicionalnih trgih bo Lek še vedno vlagal v razvoj zdravstva ter znanosti in skrbel za uresničevanje sestavnega dela svojega poslanstva, to je odgovoren in partnerski odnos do družbenega okolja in posameznikov.

Farmacevtska družba Lek ohranja svojo korporativno in blagovno znamko in s tem identiteto. Novartis podpira Lekove investicijske načrte za povečevanje zmogljivosti v Sloveniji in po celi regiji. Lek je vodilno generično farmacevtsko podjetje na trgih CVE, JVE in SND ter na teh trgih deluje kot samostojna družba v skupini Novartis z razpoznavno blagovno znamko. Konkurenčni položaj, strateški cilji in vodstveni pristop družbe Lek in skupine Novartis obeta visoko komplementaren scenarij skupnega poslovanja, ki bo koristil obema družbama. Tako bosta družbi izkazali še boljše rezultate, kot če bi delovali in konkurirali samostojno. Lek in skupina Novartis ne predstavljata samo močnega evropskega igralca na farmacevtskem trgu, temveč si želita zagotoviti vodilen položaj v globalnem generičnem trgu, predvsem na tistih trgih, ki ponujajo največjo potencialno rast.

Človeški viri so najpomembnejši element konkurenčnih sposobnosti, zato naj bi Lek še naprej vlagal v razvoj in pridobivanja novih znanj ter s tem pridobivanja novih zaposlenih.

(glej [www.lek.si](http://www.lek.si))

#### **4.2.1. OZADJE LEKOVEGA PREVZEMA**

V ozadju Lekovega prevzema je boj za prevlado na trgu antibiotika augmentina, ki je GlaxoSmithKline-jevo drugo najbolje prodajano zdravilo v ZDA. Dejstvo je, da je bil Lek zanimiv Novartisu predvsem zaradi generične različice – amoksiklava in klavulanske kisline oz. njene soli, ki je ključna pri izdelavi različic augmentina. Na največjem trgu na svetu, ameriškem, se bje bitka za prevlado. Tamkajšnje sodišče je namreč britanskemu proizvajalcu GlaxoSmithKline, maja 2002, razveljavilo patentno zaščito za augmentin, kar je odprlo vrata na ameriški trg generičnim proizvajalcem za to zdravilo. Novartis je bil pri tem prvi, saj je preko svoje družbe Geneva Pharmaceutical junija 2002 pridobil dovoljenje za prodajo generične različice v ZDA. Na začetku prodaje je delež Novartisa v vseh predpisanih receptih znašal 6%, GlaxoSmithKlina pa 94%. Do novembra istega leta je delež GlaxoSmithKlina upadel na 25%, Novartisov se je povečal za 58%, 17% pa je imela izraelska Teva.

GlaxoSmithKline se je proti generični konkurenci branil s tožbami, saj naj bi mu ukradli bakterijo, ki je bistvena pri sestavi antibiotika. (Grahek, Usenik, 2002:4).

Prodaja amoksiklava je bila tako ključni adut Leka pri samem prevzemu. Je vodilno Lekovo zdravilo, ki pomeni 22,4 odstotka vseh prihodkov od prodaje. Pri vsem skupaj je bil odločilen le čas vstopa na ameriški trg. Analitiki so opozarjali, da je za Novartis bolje, da preko svoje družbe trži generično različico in pobere večji delež tekmece. S strani Leka pa je bilo najpomembnejše, da na ameriški trg vstopi čimprej, sam ali pa v sodelovanju z Novartisom oz. Genevo. Le tako bi si pridobil čim več neosvojenega tržnega deleža, ob tem pa bi izkoristil cenovno prožnost, ki mu jo omogoča izdelava klavulanske kisline. Tako je januarja 2003 Lek začel prodajati generični amoksiklav na ameriškem trgu. Že prvi dan prodaje je ameriški družbi Lek Pharmaceuticals prinesel 27 milijonov USD prihodkov. (glej Ručna, 2003:6)

#### **4.2.2. STRATEŠKI RAZLOGI ZA PREVZEM**

Strateški razlogi, ki so z vidika Leka govorili v prid prevzema so naslednji:

(glej Jaklič, 2002:10-11 in Lahovnik, 2002:8-9)

- *s povezavo Lek lahko uspešneje prodaja svoja zdravila na ameriškem trgu in lažje prodre na trge EU.* Novartis je močno prisoten na Zahodnih trgih, kamor tudi Lek veliko vlaga, vendar je manjši igralec. Tako bi se lahko v Leku proizvedena ali razvita generična zdravila prodajala v ZDA in drugih zahodnih trgih, vendar preko drugih distribucijskih mrež drugih podjetji znotraj skupine Novartis. Mnenja strokovnjakov so bila, da Lek s tem ne izgublja, saj Lek na ameriškem trgu zaradi njegove zahtevnosti oz. tveganosti ne more tržiti samostojno in nujno potrebuje zaveznika, v tem primeru Novartis. Res je tudi, da bi bilo samostojno trženje na teh trgih ekonomsko nesmiselno, saj ima Novartis zelo dobro razvito distribucijsko mrežo na teh trgih.
- *Lek lahko prevzame trženje generičnih proizvodov Novartisa na trgih, kjer ima dobro razvito distribucijsko mrežo.* Tukaj gre predvsem za trge Srednje, Vzhodne in Jugovzhodne Evrope, kjer bi lahko Lek svoj položaj obvladoval in nadgrajeval. To bi bilo smiselno tudi za Novartis, saj na teh trgih skoraj ni

prisoten. Lek s tem ne bi le ohranil svojega obsega prodaje, temveč bi prevzel trženje proizvodov prevzemnika.

- *Lek bi postal manj ranljiv glede tožb konkurenčnih podjetij.* Originatorji pogosto sprožajo tožbe glede kršitve patentne zaščite zdravila in jih nemalokrat tudi dobijo. Te tožbe dosegajo vrtoglave vrednosti, kar bi v malem podjetje, kot je Lek, ogrozilo njegovo poslovanje. Pod okriljem Novartisa se Leku te tožbe ne bi poznale, saj bi odškodnine v primerjavi s celotno prodajo pomenile le nekaj odstotkov.
- *Povečanje proizvodnje in prodaje klavulanske kisline oz. njene soli.* Lek proizvaja klavulansko kislino, ki je bistvena sestavina antibiotikov, razvitih na podlagi augmentina, katerega uspešno izdelujejo in tržijo v Novartisu. Lek si s povezavo lahko obeta večji zaslužek pri izdelavi te kisline za Novartisove družbe, proizvodnja in prodaja se mu bosta povečali.
- *Novartis je za svoj prevzem skušal najprej pridobiti podporo vodstva Leka.* Iz tega je moč sklepati, da je imel Novartis jasno izdelano strategijo integracije Leka v svoj poslovni sistem. Upravo je uspel prepričati, da je to v ekonomskem interesu različnih udeležencev v podjetju; management, zaposleni in lokalna skupnost. Pri tem je pomembna ohranitev sektorja za R&R. Po nekaj letih se bo pokazalo, ali je prevzem omogočil hitrejši razvoj oddelka za R&R prek prenosa znanja multinacionalke.
- *Poslovni kulturi se ujemata.* Evropski prevzemnik Novartis se bolj sklada s kulturo Leka kot poslovne kulture nekaterih drugih potencialnih prevzemnikov, npr. ameriških.
- *Ohranitev oz. nadgraditev funkcije raziskav in razvoja ter proizvodne funkcije.* Lek naj bi po zagotovilih Novartisa ohranil obe ključni funkciji, to sta R&R in nekoliko omejeno trženje. Lek bi tako postal ključen Novartisov razvojni center za formulacijo generikov za Evropo in deloma za ZDA. Kot je v enem od člankov poudaril Metod Dargonja, so v farmacevtski industriji, kjer so R&R bistveni element poslovnega uspeha, to tehtni razlogi za strateško partnerstvo.

Strateški razlogi, ki so z vidika Novartisa govorili v prid prevzema so naslednji:

- *Novartis se je želel širiti.* Lek je bil zanimiv predvsem zaradi dostopa na srednjeevropske in vzhodnoevropske trge, kjer Novartis skoraj ni posloval. Tako lahko Lek porabijo za trženje njihovih proizvodov.
- *Paleti izdelkov se ne prekrivata.* Obstajajo izdelki, ki so podobni ali enaki, a je le teh zelo malo. Tako bo Novartis le razširil svoj prodajni arsortima.
- *Pridobitev velikih proizvodnih zmogljivost.* Lek je eden izmed peščice proizvajalcev, ki proizvaja klavulansko kislino. Njegove proizvodne zmogljivosti so velike.
- *Prevzem Leka sovpada z Lekovim vstopom generičnega antibiotika amoksiklava na ameriški trg.* Proti Novartisovi generični različici je bila sprožena tožba s strani GlaxoSmithKline-a, ker naj bi jim ukradli bakterijo, pomembno za razvoj zdravila. Uspeh tožbe bi lahko preprečil Novartisu prodajo zdravila v ZDA. Z nakupom Leka pa si je Novartis odprl pot za proizvodnjo in prodajo Lekovega amoksiklava. Novartis je tako napadel ranljivega tekmeca GlaxoSmithKline-a na njegovem domačem trgu, in se hkrati znebil tekmeca - Lek.

Na koncu se zastavlja vprašanje, zakaj je Novartis hotel prevzeti ravno Lek, in se ni odločil za Krko. Dejstvo je, da je Novartis snubil Krko dobra tri leta, a ga uprava ni sprejela. Za razliko od Krke, je bila uprava Leka bolj naklonjena kapitalskim povezavam. Lek je v tistem obdobju bolj privlačen, saj je imel v rokah močnega aduta, to je amoksiklav, ki je čakal na ameriški trg. Še en razlog, ki govori v prid Leku pa je dejstvo, da so v Leku bolj osredotočeni na osnovno dejavnost, in to pa je stvar, ki pritegne potencialnega prevzemnika.

### 4.3. POSLEDICE PREVZEMA ZA ZAPOSLENE

Po prevzemu se postavlja vprašanje, kakšne posledice bo imel le ta na zaposlene. Vodstvo je zatrjevalo, da se število zaposlenih ne bo spreminjalo. V ponudbi za prevzem se je Noavrtis zavezal med drugim tudi glede ohranjanja delovnih mest. Po neuradnih virih pa naj bi se zaveza o ohranjanju števila zaposlenih v poprevzemnem obdobju iztekla konec letošnjega leta. Dejstvo pa je, da Novartis danes zahteva večjo racionalizacijo, kar posledično pomeni zmanjšanje števila zaposlenih. Lek je na lastno pobudo začel projekt predčasnega upokojevanja. Te upokojitve naj bi nadomeščali z novimi visoko izobraženimi kadri.

Tabela 12 : Struktura zaposlenih v Leku na dan 31.12.2004

Stanje 31.12.2004	Slovenija	Tujina	PS LEK
Proizvodnja in logistika	1733	286	2019
Marketing in prodaja	281	908	1189
Razvoj in raziskave	481	29	510
Skupne funkcije	310	158	468
Skupaj	2805	1381	4186

Vir: [www.lek.si](http://www.lek.si)

Lek je v letu 2003 zaposlil 302 osebi, od tega 203 doma in 99 v tujini; poleg tega je prek agencij omogočil delo 60 novim zaposlenim. Med novo zaposlenimi je več kot 50 vrhunskih strokovnjakov (magistri in doktorji znanosti), ki so okrepili Lekove razvojno-raziskovalne ekipe, kar potrjuje njihovo usmeritev na razvojnem področju.

Lek je do konca novembra 2004 zaposlil 602 osebi, od tega 17 doma in 485 v tujini. Med novozaposlenimi je 26 doktorjev in magistrov znanosti, 464 z visoko in višjo izobrazbo. Število novih zaposlitev presega število odhodov, tako da beležijo rast zaposlovanja.

(glej intervju Metod Dragonja, Poslovni dnevnik, 23.12.2004 )

Lek je tudi v novi povezavi razvojno usmerjen, zaposluje ljudi, ki mu prinašajo nove inovacije in ideje. Veliko zaposluje tudi v tujini, kar je znak globalne usmerjenosti podjetja.

Tabela 13 : Starostna struktura in število zaposlenih v Lek d.d.

Starost	Št.zaposlenih na dan 30.11.2004	Št.zaposlenih na dan 31.5.2005	Razlika v številu zaposlenih 2004/2005
do 25	83	39	-44
25 do 30	338	231	-107
30 do 35	395	375	-20
35 do 40	532	485	-47
40 do 45	446	458	+12
45 do 50	362	394	+32
50 do 55	309	319	+10
55 do 60	110	172	+62
nad 60	8	17	+9
SKUPAJ	2583	2490	-93

Vir: <http://poslovni.dnevnik.si> (22.6.2005): Vukovič: Lek molči o Novatrisovih pritiskih

Iz tabele 13 je razvidno, da se je število zaposlenih v Lek d.d. v zadnje pol leta zmanjšalo za 93. Opazno se zmanjšuje število zaposlenih, ki so stari do 40.leta., še najbolj opazno v kategoriji med 25. do 30. letom. V Leku poudarjajo, da je to posledica prerazporeditve mladih kadrov v novonastala podjetja. Takšno podjetje naj bi bilo Lek Storitve, kamor sodi Lekova kuhinja, del zaposlenih pa je iz veterinarskega oddelka odšlo v Novartisovo veterinarsko podjetje.

(glej Vukovič, 2005:19)

Tisto, kar lahko iz zgoraj navedenega ugotovimo je to, da so po prevzemu zaposleni v Leku bolj nesigurni glede svoje zaposlitve. Podjetje, ki je tako razvojno naravnano, potrebuje visoko izobražene ljudi, ki s svojim delom prinašajo podjetju visoko dodano vrednost. Zato je racionalizacija nujno potrebna, ta pa vedno izpostavi stvari, ki so odveč, v tem primeru neustrezno izobražena delovna sila, ki jo je potrebno upokojiti ali odsloviti in si priskrbeti novo, boljše usposobljeno delovno silo. Taka je žal realnost. Podjetja že dolgo niso več socialno naravnana, zanima jih le dobiček, ki ga njeni zaposleni ustvarijo.

## ZAKLJUČEK

*»Globalizacija je kot morje. Lahko je mirno in takrat uživamo v lovljenju rib, pa še nafto nam daje na svojem dnu. Nepredvidljive nevihte pa ga lahko razburkajo in takrat postane nevarno, mi pa zelo ranljivi. Le spreten krmar se lahko izogne čerem, ki pretijo, ali pa se, če je prehudo, zateče v zavetrje. Torej, globalizacija je tu, pred njo ne moremo pobegniti, lahko se oborožimo in se bolj ali manj uspešno kosamo z njo, odvisno od našega znanja in spretnosti.*

*Z mrežami lahko uspešno loviš ribe, lahko pa se vanje tudi zapleteš. Obupovanje po tem, ko nas nevihta že zajame, ne da bi pred njo karkoli storili, da bi zmanjšali njene rušilne posledice, da bi se ji skušali izogniti v mirnejši zaliv, je neplodno, nevarno in neodgovorno. Je le prepogosto in silno privlačno zatekanje v iskanje krivde izključno nekje drugje, zunaj sebe. Prej ko to spoznamo, bolj se bomo uspeli odzivati na slabosti in priložnosti globalizacije. Dinosaurji so po Darwinu izumrli zato, ker se niso prilagodili spremembam, mar ne? »*

( Svetličič, 2004:17-18)

Prav tako je s podjetji. Tista, ki se bodo globalizaciji znala prilagoditi in izkoristiti njene pozitivne strani, bodo preživela, ostala podjetja pa bo »izumrla«, ker se ne bodo sposobna prilagoditi spremembam, ki jih prinaša globalizacija.

Farmacevtska panoga se je znašla na prelomnici, kjer razvoj in notranja rast brez korenitih sprememb nista več mogoča. Proizvajalci zdravil preučujejo, kako izkoristiti dejavnike iz okolja, ki omogočajo večjo prodajo zdravil in pri tem povečati dobičkonosnost, kljub številnim dejavnikom, ki prodajo zavirajo.

Uspešnost združitvev in prevzemov je treba presojeti v povezavi s cilji, ki jih je podjetje poskušalo s tem doseči. Pri kapitalskih povezavah je treba upoštevati dejstvo, da bodo učinki znani šele čez deset ali več let. Farmacevtska panoga je panoga znanja. Brez inovativnega razvojno-raziskovalnega dela v njeni ni napredka, nova zdravila in inovativne tehnologije pa so edino zagotovilo za njeno nadaljnjo rast. Vsa inovativna podjetja se zavedajo, da jim dolgoročno rast lahko zagotovijo le nova, boljše zdravila, zato je pridobivanje in uspešno trženje glavi cilj inovativnih podjetij.

(glej Ignjatovič, 2005:73)



Hipotezo, ki sem jo postavil na začetku diplomske naloge, bi lahko potrdili, saj je v primeru Leka povezava prinesla veliko pozitivnega. Sam postopek prevzema je bil zelo transparenten, družba Novartis je svojo resno namero pokazala predvsem s tem, ko se je najprej obrnila na upravo, šele nato je dala javno ponudbo za odkup. Tudi cena, ki jo je ponudila za delnico, je bila sorazmerno visoka, kar pomeni, da je bila pripravljena dobro plačati za » dobrega playerja« na trgu in ima z njim resne strateške načrte.

V prvih dveh letih je povezava Leku prinesla povečanje trgov in s tem posledično povečanje prodaje. Z novo povezavo Lek lahko uspešneje prodaja svoja zdravila na ameriškem trgu in lažje prodre na trge EU. Lek si je s povezavo povečal zaslužek pri izdelavi klavulanske kisline za Novartisove družbe, proizvodnja in prodaja sta se mu povečali. S povezavo je postal Lek manj ranljiv za tožbe konkurenčnih podjetij. To se je lepo pokazalo v primeru amoksiklava na ameriškem trgu. Tudi sredstva, ki jih Lek namenja za R&D in investicije so velika, tako da podjetje še vedno deluje razvojno.

Je pa tudi res, da je vedno bolj jasno, da Novartisov prevzem Leka in njegova kasnejša vključitev v skupino Sandoz ni prinesla samo svetlih plati, kot so npr. večja varnost pri mednarodnih farmacevtskih tožbah in povečanje prodaje, temveč tudi temne plati, ki jih še najbolj občutijo zaposleni v Leku. Bolj od delavcev v proizvodnji (nekaterim že ponujajo predčasno upokojevanje) te občuti menedžment, ki izgublja svojo samostojnost pri odločitvah.

Kot pri vsaki stvari so tudi pri prevzemu Leka dobre in slabe strani. Skozi izdelavo diplomske naloge sem prišel do zaključka, da se je Leku povezava z Novartisom oz. z njegovim generičnim delom Sandozom pozitivno obrestovala. Rezultati se bodo pokazali šele v naslednjih 5-10 letih, je pa že zdaj jasno, da si je Lek s to povezavo odprl vrata na mnogih trgih, kjer bo lahko prodajal svoje proizvode in povečeval skupni dobiček. Prav tako pa je tudi Lek prinesel veliko v skupino Sandoz, predvsem gre tu za znanje, ki ga ima, trge, ki jih uspešno pokriva, to so predvsem trgi Srednje in Vzhodne Evrope, in pa nekatere pomembne sestavine in preparate, ki so nosilci Lekove prodaje (klavulanska kislina in pa co-amoksiklav). Ocenjujem, da sta imeli obe strani koristi od povezave in da je to glavni vzrok, da se je le ta zgodila.

## Literatura:

- Ambrož, Matej (2003): Različni vidiki možnega prevzema Leka s strani Novartisa, Magistrsko delo. EF. Ljubljana
- Belčič, Branko (1997): Oblikovanje poslovne strategije za področje farmacevtskih učinkovin. Magistrsko delo. EF, Ljubljana.
- Bešter, Janez (1996): Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana, Gospodarski vestnik l.1996.
- Brglez, Janez (2004) Globalizacija in vloga malih držav: Slovenija v procesih globalizacije. FDV, Ljubljana
- Grahek, Andraž; Usenik, Boštjan : Novo Novartisovo orožje proti Glaxu. Finance, Ljubljana, 22.10.2002a, str.1.
- Ignjatovič, Sašo (2005): Ocena prevzema podjetja Aventis s strani Sanofi-Sythelaba. Magistrsko delo. EF, Ljubljana.
- Jaklič, Marko: Med starteško trmo in dninarstvom. Delo, Ljubljana. 7.9.2002 str.10-11.
- Lahovnik, Matej: Bo Novartis velikodušen tudi čez 10 let? Delo, Ljubljana, 31.8.2002, str.19
- Mandelj, Katjuša (2001): Združitve in prevzemi podjetij v EU; Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana
- Pinterič, Jan (2004): Glas gospodarstva, maj 2004, str. 38 in 39
- Ručna, Nataša: ZDA odslej najpomembnejši trg za Lek. Finance, Ljubljana, 7.1.2003, str.6
- Scott, Richard (1987): ORGANIZATIONS Rational, Natural and Open Systems. Prentice –Hall, New Jersey
- Suhadolc, Elizabeta (1999): Generična farmacevtska industrija. Krka v medicini in farmaciji 30. Str.10.
- Svetličič, Marjan (2004): Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu, FDV, Ljubljana

- Tekavec, Janez (2002): Prevzemi podjetij in varovanje konkurence. Učila International, Tržič.
- Thompson, Paul, David Mchugh (2002): Work organizations. Palgrave, New York
- Tratnik, Simon (2001): Združitve in prevzemi v farmacevtski panogi. Magistrsko delo. EF, Ljubljana.
- Vučkovič, Vesna (2005): Lek molči o Novartisovih pritiskih. Poslovni dnevnik, Ljubljana. 22.6.2005, str. 19.

**Viri:**

- Lekova domača stran ; <http://www.lek.si>
- Novartisova domača stran; <http://www.novartis.com>
- Top 50 pharmaceutical companies of 2001, SPECIAL REPORT. Pharmaceutical Executive; May 2002; 22,5; ABI/INFORM Global  
[Http:// www.pharmexec.com](http://www.pharmexec.com) (12.4.2005)
- Top 50 pharmaceutical companies of 2003, SPECIAL REPORT. Pharmaceutical Executive; May 2004; 24,5; ABI/INFORM Global  
[Http:// www.pharmexec.com](http://www.pharmexec.com) (12.4.2005)
- GSK Annual Review 2004, Corporate Communications, UK
- Poslovni dnevnik, Častnik Dnevnik, Ljubljana
- <http://poslovni.dnevnik.si>
- <http://www.finance-on.net>
- Pharmis, Informacijski sistem o prometu z zdravili. ( 10.6.2005)