

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Jana Miklavžin

NOVARTISOV PREVZEM LEKA: POGAJALSKI VIDIKI

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Jana Miklavžin

Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

NOVARTISOV PREVZEM LEKA: POGAJALSKI VIDIKI

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, dr. Marjanu Svetličiču za pomoč in strokovne nasvete pri pisanju diplomskega dela.

Lektorici Marjeti Adrovič se zahvaljujem za lektoriranje diplomskega dela.

Prav tako se zahvaljujem družini in prijateljem, ki so mi vsa leta študija stali ob strani.

Jana Miklavžin

NOVARTISOV PREVZEM LEKA: POGAJALSKI VIDIKI

Diplomsko delo obravnava pregled pogajanj za prevzem Leka. V vsakdanjem življenju predstavljajo pogajanja bistvo vsakega izmed nas. Pogajati se splača: za boljši uspeh v šoli, poslovno odličnost, skratka za boljše življenje.

Kot vemo, so pogajanja proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, da bi dosegle rešitev, ki bi jo sprejeli obe stranki.

Kako lahko torej dosežemo, da se bomo uspešno pogajali? Zagotovo ne pridemo na pogajanja nepripravljeni, brez določenega cilja ali pogajalske strategije. Prav to je predstavljeno v teoretičnem delu diplomskega dela.

Ker diplomsko delo temelji na analizi pogajanj za prevzem Leka, drugi del obsega farmacevtsko industrijo, razloge za prevzem Leka, ključne udeležence pri pogajanjih za prevzem Leka, potek priprav na pogajanja, na koncu pa obravnava Novartisova pogajanja z Lekom, Kadom in Sodom.

Pri analizi pogajanj sem si pomagala predvsem s teoretično podlago drugih avtorjev. Končno oceno pogajanj pa sem podala, ko sem primerjala pogajanja s teorijo in v zaključku.

Ključne besede: pogajanja, prevzem, Lek, Novartis, Kad in Sod

TAKEOVER OF LEK FROM NOVARTIS: NEGOTIATING POINTS OF VIEW

Thesis work deals with examination of negotiations for takeover of Lek. In everyday life negotiations presents essence each of us. To negotiate pays: for better success in school, business excellence, in short for better life.

We know that negotiations are process of discharging of conflict between two or any more parties, that they would achieve solution, accepted from both sides.

How can we achieve, that we will negotiate successfully? Definitely we don't come on negotiations unprepared, without certain goal or negotiating strategy.

This is presented in theoretical part of thesis. Because thesis is based on analysis of negotiations for takeover of Lek, second part contains pharmaceutical industry, reasons for takeover of Lek, key participants at negotiations for takeover of Lek, course of preparings on negotiations and finally it deals with Novartis negotiations with Lek, Kad and Sod.

At analysis of negotiations helped me all theoretical base of other authors. Final estimation of negotiations I passed, when I compared negotiations with theory and in conclusion.

Keywords: negotiation, takeover, Lek, Novartis, Kad and Sod.

KAZALO

SEZNAM KRATIC	8
1. UVOD	9
2. POGAJANJA	11
2.1 OPREDELITEV IN DEFINICIJA	11
2.2 POGAJALSKI PROCES	12
2.2.1 Priprave na pogajanja in zbiranje informacij	13
2.2.2 Določanje ciljev	15
2.2.3 Izbira pogajalske strategije	16
2.2.4 Ostali dejavniki, pomembni pri pripravi	18
2.3 ZAČETEK POGAJANJ	19
2.4 PROCES ISKANJA SKUPNIH REŠITEV	20
2.5 SKLENITEV SPORAZUMA IN ZAKLJUČEVANJE POGAJANJ	22
3. MEDNARODNA POGAJANJA	24
3.1 FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA MEDNARODNA POGAJANJA	25
3.1.1 Čas	25
3.1.2 Jezik	25
3.1.3 Zaupanje	26
3.1.4 Izbira pogajalcev	26
3.1.5 Protokol	26
3.1.6 Odločanje	27
3.1.7 Oblika sprejemljivega sporazuma	27
3.2 DRUGI FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA MEDNARODNA POGAJANJA	27
4. SLOVENCİ IN ŠVICARJI KOT POGAJALCI	28
4.1 SLOVENCİ KOT POGAJALCI	28
4.2 ŠVICARJI KOT POGAJALCI	29
5. FARMACEVTSKA INDUSTRIJA	31
5.1 VPLIVI NA FARMACEVTSKO INDUSTRIJO	31
5.2 ZDRAVILO IN DELITEV ZDRAVIL GLEDE NA ORIGINALNOST	31
5.2.1 Inovativno zdravilo	32
5.2.2 Zaščita inovativnih zdravil	32
5.2.3 Generično zdravilo	33

5.3	VODILNA SVETOVNA FARMACEVTSKA PODJETJA IN SVETOVNI FARMACEVTSKI TRG.....	34
5.4	SLOVENSKA FARMACEVTSKA INDUSTRIJA	35
5.5	STRATEŠKE INTEGRACIJE V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI	36
5.5.1	Ureditev prevzemov v Sloveniji	37
6.	PREDSTAVITEV LEKA IN NOVARTISA.....	38
6.1	LEK	38
6.1.1	Poslanstvo Leka	39
6.1.2	Zgodovina Leka (od leta 1946 do danes).....	40
6.1.3	Raziskave in razvoj	41
6.1.4	Lekovi strateški cilji	42
6.1.5	Lastniki Leka pred prevzemom	43
6.2	NOVARTIS.....	44
6.2.1	Poslanstvo Novartisa	44
6.2.2	Zgodovina Novartisa	44
6.2.3	Poslovanje Novartisa	45
6.2.4	Novartisovi strateški cilji	47
7.	POGAJANJA ZA PREVZEM LEKA	49
7.1	RAZLOGI ZA PREVZEM LEKA	49
7.2	UDELEŽENCI PRI POGAJANJIH ZA PREVZEM LEKA	50
7.2.1	Kad in Sod.....	51
7.2.2	Nacionalna finančna družba.....	52
7.3	BISTVENA VPRAŠANJA	53
7.4	PRIPRAVE NA POGAJANJA.....	53
7.5	POGAJANJA.....	57
7.5.1	Pogajanja z Lekom.....	57
7.5.2	Novartisova pogajanja s Kadom in Sodom	62
7.5.3	Kronologija prevzema Leka.....	71
7.6	PRIMERJAVA POGAJANJ S TEORIJO.....	72
8.	ZAKLJUČEK.....	74
9.	SEZNAM TABEL, GRAFOV IN SCHEM	77
9.1	SEZNAM TABEL	77
9.2	SEZNAM GRAFOV IN SCHEM.....	77
10.	LITERATURA IN DRUGI VIRI.....	78

10.1	KNJIGE	78
10.2	ČLANKI	79
10.3	SPLETNI VIRI	80
10.4	DOKTORAT	85
10.5	OSTALO.....	85

SEZNAM KRATIC

ATVP	Agencija za trg vrednostnih papirjev
BATNA	Seznam najboljših alternativ pogajalskemu sporazumu
CVE	Centralno-Vzhodna Evropa
EU	Evropska unija
JVE	Jugo-Vzhodna Evropa
KAD	Kapitalska družba
NFD	Nacionalna finančna družba
SND	Skupnost neodvisnih držav
SOD	Slovenska odškodninska družba
USD	ameriški dolarji
ZDA	Združene države Amerike
R&R	Raziskave in razvoj

1. UVOD

Poslovno okolje se dandanes zelo hitro spreminja. Majhna in velika podjetja morajo biti dobro pripravljena na sklepanje pogodb, poslov s poslovnimi partnerji in strankami z večino držav. Za uspešno sklepanje pogodb in poslov je najpomembnejše uspešno pogajanje. Da bi uspeli v poslovnem okolju, moramo biti uspešni pogajalci od začetka do konca pogajanj, ne samo doma, tudi v tujini. Pogajanja so del vsakdanjega življenja, pogajamo se na vsakem koraku, vedno in povsod: v družini, službi, družbi in trgovini. Pogajanja so nujen del odločanja; vplivajo na naše življenje in ga oblikujejo (če je izid pogajanj uspešen, je uspešno tudi naše življenje).

In prav Novartisov prevzem Leka je po svoje uspešen, saj bo Leku zagotavljal mednarodno širitev na ključnih trgih ZDA, EU in drugih pomembnih trgih. Sodelovanje bo zagotovilo širok nabor izdelkov različnih terapevtskih skupin, kot so zdravila za srčno-žilne bolezni in položaj vodilnega svetovnega podjetja na ključnih generičnih trgih. Vprašanje pa je, ali se bo res ohranila Lekova blagovna znamka, kot so obljubili, in ali bodo ohranili vsa delovna mesta.

Bralec se bo v prvem delu diplomskega dela seznanil s tem, kaj so pogajanja, kako se pripraviti nanje, kako reševati pogajalske težave, kako upravljati s konflikti, kako ustvarjati ustvarjalno ozračje medsebojnega sodelovanja in prepoznati, kaj si želi nasprotna stran. V drugem delu se bo bralec seznanil s celotnim potekom pogajanj od začetka do konca. Spoznal bo, kakšna je bila namera ponudbe Novartisa za odkup delnic družbe Lek, kaj bi Novartis in Lek pridobila s prevzemom, kdo je bil ključni "igralec" pri prevzemu, kako so na to reagirali mali in veliki delničarji Leka in kdaj je Novartisu uspelo pri prevzemu.

Hipoteza, ki bo vodila analizo diplomskega dela, bo naslednja: Pri prevzemu večinskega deleža Leka sta bila ključna Kapitalska družba (KAD) in Slovenska odškodninska družba (SOD) z več kot 25-odstotnim lastniškim deležem, saj sta zvišala prvotno ceno delnice.

Diplomsko delo sestavlja sedem sklopov. V uvodu je predstavljena osnovna tema diplomskega dela, problem naloge in metodologija, potrebna za raziskavo oziroma analizo diplomskega dela. Jedro sestavlja pet poglavij, ki so razdeljena na teoretični (2., 3. in 4. poglavje) in empirični del (5. in 6. poglavje). V drugem delu opredeljujem pojme pogajanje, pogajalski proces in začetek pogajanj. V tretjem poglavju so predstavljena mednarodna pogajanja, dejavniki, ki vplivajo nanje in analiza pogajalcev- Slovencev in Švicarjev. V četrtem poglavju opisujem farmacevtsko industrijo in strateške integracije v njej. Peto poglavje je namenjeno predstavitvi farmacevtskih družb Lek in Novartis. Šesto poglavje obravnava pogajanja za prevzem Leka. V zaključku diplomskega dela je opredeljena ocena pogajanj za prevzem Leka in ocena po prevzemu.

Metodologija, ki jo uporabljam v diplomskem delu, je analiza sekundarnih virov. Ker raziskujem pogajanja za Novartisov prevzem Leka, uporabljam v vseh vsebinskih poglavjih sekundarne vire. Glavni sekundarni viri, uporabljeni v nalogi, so analiza knjižnega gradiva za teoretični del in analiza člankov za empirični del naloge. Večina uporabljenih sekundarnih virov je vzetih neposredno s spleta.

Metoda, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, je predvsem opisna, vsaj pri teoriji o pogajanjih, v zadnjem delu naloge pa sem uporabila tudi primerjalno metodo; kjer sem primerjala teorijo pogajanj s pogajanci za prevzem Leka.

Ker so bila pogajanja za prevzem Leka poslovna skrivnost, se pri opisovanju slednjih opiram predvsem na teoretično podlago drugih avtorjev.

2. POGAJANJA

2.1 OPREDELITEV IN DEFINICIJA

Že stari Rimljani so uporabljali besedo NEGOTIARI, ki pomeni "nadaljevati s poslom". Beseda NEGOTIARI ima latinske korenine iz besed NEG (ne) in OTIUM (lahek), kar pomeni, da so bila pogajanja za Rimljane težko delo (glej Moran in Stripp 1991: 71). Pogajanja so proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, te pa so pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle rešitev, ki bi jo sprejeli obe stranki (glej Kavčič 1992: 276). So sporazumevanje za usklajevanje nasprotij med udeleženci pogajanj in eden od načinov, kako doseči tisto, česar nimamo, pa si želimo (glej Markič in drugi 1994: 5). Da bi dosegli tisto, kar si želimo, smo se pripravljene pogajati– in nasprotno (glej Heller in Hindle 1998: 562). Gre za komunikacijski proces, ki je namenjen dosegu dogovora med strankami (glej Fisher in Ury 1998: 13). Pogajanja so zbliževanja stališč strank o ciljih in strategijah za doseganje teh ciljev (glej Možina in drugi 2004: 276). So akt sodelovanja in ne nasprotovanja (glej Fisher 1994: 4). Pogajanja so proces dvosmernega komuniciranja, proces razreševanja konflikta med strankami, proces aktivnega prepričevanja, premagovanja navzkrižja interesov med strankami, iskanje skupnih interesov, iskanje in doseganje sprejemljivega kompromisa ter doseganje ciljev.

Mednarodna poslovna pogajanja pa so proces razreševanja konflikta med strankami iz različnih kultur, da bi dosegle sprejemljiv kompromis glede tistega, kar skušajo pridobiti pri nasprotni strani, s katero se pogajajo (Jurše 2004).

Vse definicije pogajanj imajo nekaj skupnega; govorijo o interakciji med dvema ali več strankami, ki imata ali imajo vsaka svoje cilje, za katere se zavzemajo.

Čeprav je definicij pogajanj veliko, so temeljne sestavine enake:

- + pogajata se dve ali več strank – dva ali več posameznikov, skupin, organizacij;
- + obstaja konflikt interesov med dvema ali več strankami;
- + stranke želijo doseči dogovor;
- + kadar se pogajamo, lahko pričakujemo, da bomo nekaj pridobili in nekaj izgubili (glej Lewicki in drugi 1994: 4).

Pogajanja so prostovoljni proces; stranke ga lahko kadar koli prekinejo (glej Ghauri 1996: 3). Pogajajo se med seboj, da bi dosegle rešitev, ki bi ustrezala obema (win-win) in bi obe pridobili (glej Markič in drugi 1994: 7). Pogajanja niso tekmovanje, ampak proces premagovanja začetnega nasprotovanja interesov, aktivnega dajanja pobud in iskanja skupnih rešitev, so akt sodelovanja (glej Fisher 1994: 4). Tudi največji nasprotniki sedejo za isto mizo, ko uvidijo, da so pogajanja koristnejša kot bojevanje (glej Mackay 1993: 107).

2.2 POGAJALSKI PROCES

Vsako pogajanje je daljši in enkraten proces, za katerega se je treba posebej pripraviti in ga primerno voditi. Pogajalski proces je razdeljen na več stopenj, ki se med seboj razlikujejo. Tudi različni avtorji različno opredeljujejo število stopenj pogajalskega procesa. Po Ghauriju so le tri stopnje: pred pogajalska stopnja, pogajanje in po pogajalska stopnja. Prva stopnja se začne s prvim kontaktom med strankami; definira se problem, o katerem se bodo stranke pogajale. Druga stopnja: stranke se strinjajo, da lahko sodelujejo, da bi našle skupno rešitev problema, o katerem se pogajajo. V po pogajalski fazi se stranke dogovorijo o jeziku in načinu pisanja pogodbe (glej Ghauri 1996: 8,10,11). S pravilnim razumevanjem vseh pogajalskih procesov je lahko pogajanje uspešno za vse stranke. Temeljni princip je izmenjava: če želimo kaj dobiti, moramo tudi kaj dati (glej Heller in Hindle 1998: 566).

Kavčič pravi, da pogajalski proces vsebuje štiri temeljne sestavine: priprave na pogajanja, začetek pogajanj in predstavitev začetnih pozicij, proces iskanja rešitev, doseganje sporazuma in zaključek pogajanj (glej Kavčič 1992: 45).

2.2.1 Priprave na pogajanja in zbiranje informacij

Za uspešno pogajanje potrebujemo načrt, cilj in strategijo (glej Heller in Hindle 1998: 562). Priprava na pogajanje je skrivnost učinkovitih in uspešnih pogajanj (glej Markič in drugi 1994: 22), (glej Ury 1998: 30). Če želimo, da bosta obe strani uspešni, moramo biti dobro pripravljeni (glej Heller in Hindle 1998: 562). Dobra priprava bo pomagala pri nadzoru nad situacijo in povečala uspeh pogajanj (glej Economy 1994: 19). Nepripravljeni pogajalci torej ne smejo na pogajanja, saj slaba pripravljenost podaljšuje pogajanja. Pogajalci lahko začnejo popuščati, zmanjšuje se verjetnost, da bomo dosegli cilj, ki smo si ga zastavili, pogajanja pa postanejo zapletena (glej Kavčič 1992: 67). Približno poznavanje druge pogajalske strani ne zadostuje; poznati moramo njihove ponudbo in predvsem pomanjkljivost ponudb. Na sestanek se moramo pripraviti; čim več moramo izvedeti o stranki, s katero se bomo pogajali (glej Brezigar 2001: 1). Če je pogajalec dobro pripravljen, lahko predvidi izide in scenarije pogajalskega procesa, nepričakovanim spremembam pa se zna tudi prilagoditi (glej Mazi 1999: 30). Priprave na pogajanja vsebujejo definiranje ciljev pogajanj, načrtovanje poteka pogajanj, zbiranje potrebnih informacij in priprave na uspešno komuniciranje (glej Ferjan 1998: 159). Priprava na pogajanja bo pogajalcu pomagala organizirati misli, pred začetkom pogajanj (glej Laws 2000: 7). Avtorji zelo različno opredeljujejo priprave. Laws trdi, da bi moral pogajalec pri pripravah na pogajanja upoštevati vsebino problema, svoje interese in cilje ter interese druge strani ter tudi oceno pogajalske situacije (*ibid.*). Priprave na pogajanja so bistvene za uspešen zaključek pogajanj in odločujoč dejavnik pri izbiri zmagovalca. Economy pravi, da nepripravljenost na pogajanja povzroča nesposobnost braniti svoje cilje, pozabo ključnih podrobnosti, izgubo kontrole nad pogajalskim procesom in prehitro predajo (glej Economy 1994: 19). Pri pripravi na pogajanja je treba pridobiti uporabne informacije, ki bodo podprle naše cilje in pomagale spodbiti zadevo nasprotne strani (glej Heller in Hindle 1998: 570).

Jedro vseh pogajanj so prav informacije (glej Mackay 1993: 84). Z njimi bomo spoznali pogajalce in ugotovili, ali so: racionalni, emocionalni ali trdi, dobro informirani, popustljivi, zanesljivi in kakšne so njihove pristojnosti. Seznanili se bomo s podjetjem, njegovim finančnim položajem, slogu vodenja, menedžmentu, notranjih odnosih in kakovosti proizvodnje (glej Ferjan 1998: 161), (glej Markič in drugi 1994: 28).

Hkrati pa bomo spoznali državo in kulturno okolje ljudi (glej Laws 2000: 16). Pri pripravi na pogajanja bomo opredelili pristojnosti članov pogajalske skupine in njihov pogajalski slog, preučili možne posledice neuspešnih pogajanj, analizirali pretekle izkušnje, določili strategijo in taktiko pogajanj, izbrali in pripravili člane pogajalske skupine, ocenili okoliščine in časovni potek pogajanj, preučili fizično okolje in kontekst pogajanj (Jurše 2004). Prav tako bomo ocenili cilje druge strani, njihovo alternativo – BATNO in določili našo ter ocenili interese in potrebe nasprotne strani. BATNA pomeni seznam najboljših alternativ pogajalskemu sporazumu, torej strategij za podjetje, če pogajanja propadejo. Je merilo, s katerim bi morali primerjati vsak predlagani dogovor; ščiti nas pred sprejetjem pogojev, ki so za nas neugodni. BATNA določa našo pogajalsko moč; boljša ko je naša BATNA, večjo moč imamo (glej Fisher in Ury 1998: 120,122). Če ima nasprotna stran močno BATNO, bo na pogajanjih bolj samozavestna, postavljala si bo višje cilje in se zanje borila. Če bo imela šibko BATNO, bo nasprotna stran odvisna od nas, če bo hotela doseči sprejemljiv sporazum z nami, mi pa bomo lahko do nje nepopustljivi (Lewicki in drugi 1994: 140). Več informacij, pomeni tudi večjo verjetnost, da dosežemo želeno skupno rešitev (glej Markič 1994: 46). Informacije bo pridobili z branjem literature podjetja, s katerim se bomo pogajali, iz časopisov, letnih poročil podjetja, katalogov, na podlagi lastnih in drugih preteklih izkušenj, tržnih raziskav, interneta in z neformalnim družabnim srečanjem z osebo, ki bo sodelovala na pogajanjih (glej Heller in Hindle 1998: 570), (glej Economy 1994: 18). Veliko pa lahko izvemo tudi med pogajanji, opazujemo obnašanje nasprotne strani, spremljamo argumentacijo, ki jo uporablja, kako odgovarja na naša vprašanja, kakšen jezik govori in kakšna je njena neverbalna komunikacija telesa (glej Kavčič 1992: 78), (glej Ferjan 1998: 162).

2.2.2 Določanje ciljev

Prvi korak pri načrtovanju kakršne koli oblike pogajanja je določanje ciljev. Šele ko bomo vedeli, kaj želimo doseči s pogajanjem, lahko pripravimo načrt, ki nam bo omogočal doseči ta cilj (glej Heller in Hindle 1998: 568). Pred določanjem ciljev moramo poznati vsebino pogajanj (glej Ferjan 1998: 159).

Uspešen pogajalec si vedno določi cilje in primerja dosežene rezultate s pričakovanimi (glej Fleming 1992: 18). Jasno zastavljeni cilji so temeljni kriterij za presojanje uspešnosti pogajanj (glej Kavčič 1992: 68). Ko postavimo cilje, določimo vsebino pogajanj, lahko pa tudi razlikujemo med bolj ali manj pomembnimi cilji (glej Markič in drugi 1994: 24). Cilji pogajanj naj bodo skladni, merljivi, dosegljivi in privlačni, primerni in razumljivi, saj dobri cilji pogajanj prispevajo k uspešnosti podjetja (glej Možina in drugi 2004: 286). Zapišimo si vse cilje, razvrstimo jih po prioritetah in izrazimo vsak cilj z enim stavkom. Preden pa se začnemo pogajati, opustimo vse nerealne cilje (glej Heller in Hindle 1998: 568,659) in razmislimo o tem, o čemer se nočemo sporazumeti (glej Laws 2000: 14). Prav tako je pomembno, da določimo tudi cilje nasprotne strani; tako bomo pripravljeni na najboljše in najslabše, kar pomeni, da moramo biti sposobni živeti se v položaj nasprotne strani (glej Fleming 1992: 21). Cilj pogajanj pa je tudi spoznati, kaj je interes obeh strani (glej Laws 2000: 19). Hkrati moramo vedeti, da je naša ocena samo ugibanje in da jo lahko preverimo z opazovanjem med pogajanci (glej Heller in Hindle 1998: 573). Določanje ciljev je torej zelo pomembna naloga, če si zastavimo nerealen cilj se nam lahko zmanjšajo možnosti za uspešno končana pogajanja. Ko bomo določali lastne in cilje nasprotne strani, bomo opredelili intervale lastne in nasprotne strani, določili bomo najvišjo vrednost; to so cilji, o katerih menimo, da se nasprotniku zdi nujno, da jih doseže; srednjo, to so cilji, o katerih menimo, da bi jih nasprotnik rad dosegel in nizko, cilji, o katerih menimo, da jih bo nasprotnik razumel kot nagrado, če jih bo dosegel (*ibid.*). Tako bomo določili stopnjo popuščanja in več pozornosti namenili tistim ciljem, pri katerih bomo manj popuščali (glej Kavčič 1992: 70).

2.2.3 Izbira pogajalske strategije

Beseda strategija izvira iz grške besede strategikos. Pomenila naj bi nauk o postopkih in načelih za doseganje kakega cilja (glej Šimac 2002: 1). Ko določimo lastne in verjetne cilje nasprotne strani, njihove prioritete in intervale, se pojavi vprašanje, kako te cilje doseči.

Treba se je odločiti o temeljnem načinu, ki ga uporabimo za doseganje ciljev in sicer o pogajalski strategiji (glej Kavčič 1992: 70).

Pri pripravi strategije uporabimo prednosti posameznikov v naši pogajalski skupini, pogajalska strategija pa naj bo vedno prilagodljiva in preprosta (glej Heller in Hindle 1998: 576), ter dovolj prožna, da omogoča prilagajanje položaju na pogajanjih (glej Markič in drugi 1994: 26). Pri pripravi pogajalske strategije je treba vključiti vse razpoložljive potenciale v podjetju in z njimi pretehtati pomen splošne politike doseganja zastavljenih ciljev (glej Mazi 1999: 15). Od strategije je odvisno, s kakšno dinamiko se bomo pogovarjali, ali se bodo pogajanja zavlekla, po kakšnem vrstnem redu bomo skušali doseči cilje, s kakšno dinamiko se namerava pogajati nasprotna stran, kakšni so njeni pogajalski intervali (glej Ferjan 1998: 161). Strategijo določimo na podlagi poznavanja naše in nasprotnikove ciljne strukture in strategije pogajanj (*ibid.*). Na izbiro pogajalske strategije lahko vplivajo: družbeni položaj, politika, verske vrednote, pogajalska kultura in pogajalska osebnost. Dobra pogajalska strategija vsebuje tudi ustrezno dodelitev vlog. Tako se moramo odločiti o vlogah in pristojnostih, za katere želimo, da jih prevzamejo člani naše pogajalske skupine. Tako bo naša skupina kos vsem potezam nasprotnika (glej Heller in Hindle 1998: 578). Kavčič razlikuje dva kriterija za opredelitev strategij v pogajanjih: razlikovanje strategij z vidika uspešnosti pogajanj in glede na celovit odnos med nasprotnima stranema. Prva vsebuje tri kriterije za uspešnost. Učinkovitost je univerzalni kriterij; gre za to, da je učinkovita tista strategija, ki omogoča eni ali drugi stranki doseganje koristnih učinkov, skupna koristnost in enakost v koristnosti rešitve za vse. Tu pogajalski stranki nimata skupnih interesov, gre le za konflikt v katerem vsaka stranka poskuša kar najbolje zaščititi svoj interes. Pri drugi strategiji pa gre za skupne interese in o tem, da naj stranki pogajanja gradita na skupnih interesih (glej Kavčič 1992: 71,72).

Pogajalci morajo biti pripravljeni strategijo prilagoditi realnosti (glej Ghauri 1996: 64). Primerna izbira strategije nam pomaga pri uspešnem zaključku pogajanj (Jurše 2004). Poznamo pet značilnih vrst strategije, ki jih lahko enačimo s pogajanjem in pogajalci.

- ✚ Tekmovalna strategija ali strategija "dobim-izgubim": Njen namen je povečati koristi ene same strani. Opredeljuje jo nizki namen zaupanja, navidezno nepredvidljive taktike in nesprejemanje zahtev druge strani. To je igra na vsoto nič. Nekdo lahko zmaga, če drugi izgubi.
- ✚ Sodelovalna strategija ali strategija "dobim-dobim": Pri tej obe strani pridobita, kar dosežeta z doseganjem skupnih ciljev, delitvijo podatkov in skupnim reševanjem problemov. Takšna strategija je dobra za dolgoročno sodelovanje in je igra na pozitivno vsoto, saj vsaka stran zadovolji svoje potrebe.
- ✚ Podrejena strategija: Ni splošen način za pogajanja, ampak taktična namera za zmanjšanje napetosti in razhajanj nad pogajalskima stranema. To strategijo bi lahko opisali kot "dobiš-izgubim".
- ✚ Nedejavna strategija: Uporablja se samo v skrajnih primerih. To ni načrtovana strategija, saj je njen izid v položaju "ne-dobim", posledica pa pretrgani poslovni stiki.
- ✚ Uničevalna strategija: Ustavi pogajanja in pretrga stike, če ni izpolnjen pogoj "daj-vzemi" (glej Šimac 2002: 2).

Obstajata dva splošna zaključka glede strategije. Prvič: skoraj pri vseh primerih je vse odvisno od priprav; če se dobro pripravimo, se bo strategija ponudila sama. Drugič: dobra strategija ne nadomesti slabe priprave (glej Fisher in Ury 1998: 198).

2.2.4 Ostali dejavniki, pomembni pri pripravi

Poleg zbiranja informacij, določanja ciljev in izbire pogajalske strategije so pri pripravi na pogajanja pomembni še drugi dejavniki. Eden od teh je določitev pogajalske skupine in odločitev o tem ali se bo pogajal en sam pogajalec ali bomo oblikovali pogajalsko skupino. Vsaka stran določi in vabi lastne udeležence v pogajanjih ter vpliva na odločitev o tem, kdo bo sodeloval. Pri pogajanjih ni pomembno število pogajalcev, ampak njihovo strokovno poznavanje zadeve o kateri se bodo pogajali. Pri pogajanjih je običajno, da vsako od strank zavezuje enako število pogajalcev (glej Možina in drugi 2004: 296). Določanje skupine je potrebno, kadar gre za pogajanja o zelo pomembnih vprašanjih (glej Laws 2000: 27). Kadar se določi pogajalska skupina, naj se razporedijo vloge v skupini: kdo bo vodja, strokovnjaki za določeno področje, zapisnikar in opazovalec analitik. Prednost pogajalske skupine je, da so v njej zastopani strokovnjaki za določeno področje. Tako se člani pogajalske skupine lahko posvetujejo, intelektualni kapital je večji, pogajalska skupina pa omogoča uporabo različnih taktik in slogov pogajanj. Kadar pa se pogaja posameznik, ni popustljivega člana, ki je slabše strokovno usposobljen, lahko takoj sprejme odločitev in je sam odgovoren za doseg ciljev (glej Ferjan 1998: 158).

Drugi pomembni dejavnik je kraj pogajanj, saj ni vseeno, ali se pogajamo na domačem ali tujem ozemlju. Pred pogajanjem je pomembno, da se dogovorimo o lokaciji sestanka (glej Brezigar 2001: 1). Obstajajo tri možnosti: lahko se pogajamo na domačem ozemlju, pri nasprotni strani in na nevtralnem ozemlju. Če nasprotnika ne poznamo, ga povabimo k sebi (glej Kaučič 2003). Če se pogajamo na domačem ozemlju, se moramo zavedati, da imamo nekatere prednosti. Naša pogajalska skupina ima psihološko prednost, občutek suverenosti in samozaupanja na znanem ozemlju, popolno obvladovanje logistike, možnost neposrednega kontaktiranja nadrejenih in sprotnega vključevanja ustreznih strokovnjakov v pogajanja (glej Mazi 1999: 15). Čeprav večina prisega na prednost domačega ozemlja, se nekateri raje pogajajo na tujem ozemlju, saj se pogajalska skupina lažje osredotoči na en sam problem in je ne obremenjujejo tekoči posli v podjetju (glej Berdnik 1997: 34). Če želite imeti možnost zapustiti pogajanja, se je dobro pogajati na tujem ozemlju (glej Fisher in Ury 1998: 193).

Na tujem ozemlju bomo lahko ugotovili, kako je podjetje organizirano, kakšno vzdušje prevladuje v njem, kako deluje in kakšni so odnosi med nadrejenimi in podrejenimi (glej Brezigar 2001: 2). Pogajanja na tujem ozemlju imajo določene pomanjkljivosti: občutek nelagodja v tujem okolju, slaba kontrola logistike, nezmožnost neposredne komunikacije s sodelavci. Prednost pa je, da se lahko izgovorimo na nujnost komunikacije z domačim podjetjem, če želimo spremeniti tok pogajanj. Če se odločimo za nevtralno ozemlje (prostori tretje stranke ali najeti prostori) sta obe strani v enakovrednem položaju, če seveda ne izkoristimo ogleda prostora pred pogajanjem pod krinko, da se želimo prepričati o tehničnih možnostih (glej Mazi 1999: 15).

Pomemben dejavnik pa sta tudi začetek in čas pogajanj, kar pozitivno vpliva na dinamiko pogajanj, saj se stranki zavedata roka zaključka pogajanj. Predvsem pa nasprotniku nikoli ne povejmo, koliko časa imamo za pogajanja. Prav tako je pri pogajanjih pomembno ugodno ozračje, zato je nujno, da se nanje pripravimo že na začetku (glej Markič in drugi 1994: 39,52). Tudi sedežni red lahko vpliva na izid pogajanj. Najbolj običajno je, da si pogajalci sedijo nasproti, s tem poudarimo ločeno identiteto. Ne glede na to, kako sedita skupini pogajalcev, je stik z očmi zelo pomemben, saj pomaga ugotavljati razpoloženje druge pogajalske strani (glej Heller in Hindle 1998: 584, 585).

2.3 ZAČETEK POGAJANJ

Pogajanja se začnejo, ko so rešena vsa vprašanja s pripravo na pogajanja. Začetek pogajanj pomeni ustvarjanje pravega vtisa; ta pa je zelo pomemben, če želimo uspešno končati pogajanja (glej Fleming 1992: 48).

Ob začetku pogajanj naj pogajalci dobijo izhodiščne informacije. Če se pogajalci med seboj ne poznajo, naj se predstavijo; formalno predstavitev opravi vodja posamezne pogajalske skupine. Uvodno spoznavanje in pogovori kažejo, ali se pogajanj lotiti in ali so izpolnjeni pogoji, ki so jih strani postavile kot pogoj za pogajanja (glej Možina in drugi 2004: 299). Po predstavitvi strani določita dnevni red pogajanj; z njim dobimo pristanek vseh navzočih o zadevah, o katerih se bomo pogajali, ali pa jih bomo izpustili.

Dnevni red mora formalno določati temo pogovora in čas, namenjen posamezni točki (glej Heller in Hindle 1998: 580). Z določitvijo prioritet neformalno vplivamo na temo pogovora; prve so lahko na vrsti najzahtevnejše zadeve, saj je potem s preprostimi lažje opraviti. Pogajanja o dnevnem redu in poteku pogajanj kažejo, za kakšen način pogajanj se zavzemajo posamezni pogajalci; če potekajo sodelovalno, bodo uspešna tudi prava pogajanja (glej Možina in drugi 2004: 299). Vsaka stran ima uvodni govor, s katerim predstavi razloge za pogajanja, njene interese in pričakovanja (glej Laws 2000: 39). Med govori se pokaže, kakšna je oddaljenost strank na pogajalskem kontinuumu. Svoja pričakovanja moramo podpreti z argumenti, ki pa morajo vsebovati vsaj nekaj, kar je sprejemljivo tudi za nasprotno stran (glej Kavčič 1992: 100). Uvodni del je dobra priložnost za spoznavanje pogajalcev in zahtev ter pristojnosti drugih strani (Jurše 2004).

2.4 PROCES ISKANJA SKUPNIH REŠITEV

Dogovor je cilj, ki naše interese zadovolji bolje, kot bi jih BATNA (glej Ury 1998: 51). Ko obe strani predstavita svoje začetne pozicije, se lahko začne proces iskanja skupnih rešitev; ta predpostavlja minimalno pripravljenost obeh strani na sporazum (glej Kavčič 1992: 105). V tem procesu spoznamo uspešnost priprav ter znanje in uspešnost pogajalcev. Če bi radi dosegli rešitev, sprejemljivo za obe strani, moramo ugotoviti kakšni so njuni interesi (glej Ury 1998: 31). Ko nam je jasno, kaj skuša vsaka stran doseči s pogajanjem, dobimo idejo, kaj nas bo pri doseganju skupnih rešitev oviralo (glej Laws 2000: 47). Predlog pa je bistven pri premagovanju ovir in odločilni del pogajalske strategije (glej Heller in Hindle 1998: 588). Predlog pomeni, kako doseči skupno rešitev, hkrati pa preizkus želje druge strani, da bi dosegla skupno rešitev (glej Laws 2000: 48).

Če hočemo oblikovati trden predlog, moramo izbrati možnost, ki dobro zadovoljuje naše interese, vsekakor bolje kot bi jih BATNA. Koristno je premisliti o treh predlogih: o tem kakšen dogovor si želimo, s čim bi bili zadovoljni in s čim bi se lahko sprijaznili (glej Ury 1998: 38, 39). Predlogi naj bodo hipotetični, kar obema stranema omogoča popuščanje in dosego bistvenega dogovora. Izid pogajanja je odvisen od predlogov, ki jih posredujeta pogajalski strani; ti se spreminjajo in usklajujejo, dokler dogovor ni

dosežen. Ko odgovarjamo na predlog, nikoli ne pokažemo, kaj zares mislimo. Tako pridobimo čas, za premislek o tem, kar smo slišali, hkrati pa je to priložnost, da potrdimo, ali smo ponudbo pravilno razumeli. O pomembnih zadevah se ne odločamo prehitro (glej Ury 1998: 61). Če se s ponudbo ne strinjamo, svoje nestrinjanje argumentirajmo. To bo drugi strani pomagalo, da bo ponudila nov predlog (glej Laws 2000: 50). Po vsakem novem predlogu zaprosimo za kratek odmor za razmislek o ponudbi in ponovno oceno svoje strategije, da ohranimo pogajalski položaj (glej Heller in Hindle 1998: 598). Nepričakovanih novih predlogov se raje izogibajmo.

Če sprejmemo, da morata v uspešnih pogajanjih obe strani nekaj dobiti, potem moramo v pogajalskem procesu tudi popuščati, dajati koncesije in odstopati od začetnih zahtev (glej Kavčič 1992: 116). Koncesijo ponudimo, kadar pride do prekinitve pogajanj in spoznamo, da smo prestopili partnerjev prag tolerance (glej Berdnik 1997: 36). Vedno popuščajmo počasi, večkrat in samo toliko, kolikor je za obe strani sprejemljivo, da se doseže dogovor (glej Heller in Hindle 1998: 604). Pri dajanju koncesij moramo vedeti, kdaj naj jo ponudimo, koliko in kaj bomo dobili v zameno (glej Laws 2000: 62). Nikoli ne ponudimo enostranskih koncesij "dobre volje" (Jurše 2004). Vedno razmislimo o tem, kakšen učinek in posledice bodo za nas in drugo stran, če damo koncesijo (glej Laws 2000: 63). Pri pogajanjih je poslušanje in opazovanje enako pomembno kot govorjenje (glej Fisher 1994: 45). Ves čas pogajanj opazujemo reakcije in sporočila nasprotnikov, poslušajmo sogovornikovo barvo glasu in njegove besede (glej Heller in Hindle 1998: 587). To nam bo pomagalo ustvariti pravo sliko o nasprotni skupini in lažje jo bomo razumeli (glej Laws 2000: 95). Sprejmemo njihovo stališče, čustva, pristojnosti in položaj in se strinjajmo z njimi, kadar le moremo (glej Ury 1998: 65). Naš uspeh na pogajanjih se kaže tudi v tem, koliko uspemo prepričati nasprotno stran o pravilnosti naših stališč. Da bi lahko nasprotno stran prepričali, moramo razumeti njene potrebe in interese (glej Kavčič 1992: 112).

Kadar želimo čim več informacij, lahko ugovarjamo. Ugovori so znak, da smo pri pogajanjih prišli do začetka, ko lahko pričakujemo ugodno rešitev pogajanj (glej Markič in drugi 1994: 62). Ko se pomikamo proti koncu pogajanj in se začnemo pogovarjati o pogojih, poskusimo združiti različne pogajalske zadeve. Združimo

sorodne zadeve v celoto. Pogajanje v celoti (paketu) je dober način, da ugotovimo resnične prioritete nasprotne strani (glej Heller in Hindle 1998: 606), spoznamo pričakovanja nasprotne strani in predvsem njenega strahu (glej Kavčič 1992: 122). Prednost pogajanja v celoti je, da lahko zavrremo manj pomemben element, ne da bi katera od strani zaradi tega izgubila ugled (glej Heller in Hindle 1998: 607). Zato je pomembno, da imamo vnaprej postavljene prioritete, kar nam omogoča, da popuščamo pri manj pomembnih točkah (glej Mazi 1999: 30).

Kadar nobena stran ne kaže pripravljenosti, da bi pri svojih zahtevah in interesih popustila, potem pogajanja zaidejo v slepo ulico (glej Kavčič 1992: 127). Če se to zgodi, se najprej vprašajmo, ali je to res slepa ulica ali pa gre le za taktiko nasprotne strani, ki želi iztržiti čim več (glej Ferjan 1998: 168). Slepa ulica po nepotrebnem pogajanja podaljšuje in onemogoča uresničevanje strategije win-win, pri kateri oba partnerja med pogajanjem pridobita (glej Berdnik 1997: 35). Problem slepe ulice rešimo tako, da naredimo odmor, še enkrat preverimo svoje cilje in omejitve, po potrebi pa lahko zamenjamo pogajalsko skupino. Če izhoda iz slepe ulice kljub temu ne najdemo, pokličemo na pomoč posrednika (glej Kaučič 2003).

Kadar pogajalske strani med pogajanjem uporabljajo različne ukane in taktike, je pomembno, da jih spoznamo, se jim izognemo in ostanemo osredotočeni na svoje cilje (glej Heller in Hindle 1998: 592). Ljudje, ki uporabljajo taktike, nas navadno preizkušajo. Pomembno je, da taktiko razkrinkamo, ne da bi bilo to videti kot osebni napad na sogovornika (glej Ury 1998: 107). Ukan nasprotne strani ne jemljimo preveč resno, ignorirajmo jih, ločimo ljudi od problema, osredotočimo se na interese in oblikujemo možne rešitve v skupno korist. V skrajni sili se obrnite k svoji BATNI in odidite (glej Fisher in Ury 1998: 154).

2.5 SKLENITEV SPORAZUMA IN ZAKLJUČEVANJE POGAJANJ

Že od začetka pogajanj razmišljajte o sklepu in o tem, kakšen bo dogovor (glej Fisher in Ury 1998: 195). Včasih je težko ugotoviti, kdaj je treba končati pogajanja, zato moramo biti pozorni na znake nasprotne strani, da je pripravljena na zaključek (glej Markič in drugi 1994: 68). Za konec šteje spoznanje udeležencev, da so zadovoljivo

dosegli cilje, ki so si jih zastavili za pogajanja (glej Možina in drugi 2004: 310). Zadnja ponudba je ena od tehnik zaključevanja pogajanj. Njeno bistvo je, da nasprotni strani ponudimo sporazum, ki ga označimo kot končno ponudbo (glej Kavčič 1992: 138). Ko jo ponudimo, opazujemo člane nasprotne skupine. Če nasprotna stran zadnje ponudbe ne sprejme, se poskusimo postaviti v njeno kožo in razumeti, kaj ji preprečuje, da bi pristala na skupno rešitev (glej Heller in Hindle 1998: 611,612). Morda zamisel ni njena, morda smo spregledali kakega od temeljnih interesov druge strani, morda jo je strah pred izgubo ugleda ali pa smo bili prehitri. Da bi druga stran te ovire premagala, ji pomagajmo ohraniti ugled, vključimo jo v pripravo rešitve in ji olajšajmo proces pogajanj (glej Ury 1998: 115,118).

Naslednja tehnika zaključevanja je povzetek doseženega na pogajanjih. Ena od strani naj povzame, kaj so na pogajanjih dosegli, druga pa naj na povzetek odgovori (glej Laws 2000: 73).

Sporazum je cilj, zaradi katerega smo se pogajali. Doseženi sporazum je treba na kratko in jasno zapisati ter ga izročiti vsem pogajalcem (glej Možina in drugi 2004: 310). V sporazumu je treba natančno določiti, kaj je njegova vsebina, za koga velja, kdaj in pod katerimi pogoji začne veljati, kaj je kdo dolžan narediti za njegovo uresničitev in kakšne posledice doletijo tistega, ki ga ne bo spoštoval (glej Kavčič 1992: 141). Glavni namen pisnega sporazuma je, da se izognemo nesporazumom v prihodnosti (glej Ghauri 1996: 20). Ko smo se dogovorili in sporazumeli o tem, kaj bo treba opraviti, je treba pogajanja končati (glej Laws 2000: 77). To je slovesen akt, ki ga včasih opravijo pogajalci sami (glej Kavčič 1992: 142).

Ko dosežemo skupno rešitev, je treba končne odločitve tudi uresničiti, zato izdelajmo načrt in imenujmo člane našega podjetja, ki ga bodo tudi uresničevali.

Da bi se izognili težavam pri uresničevanju dogovora, imenujmo vodjo skupine, ki bo strogo nadzorovala proces, ali pa težave rešimo z dodatnimi pogajanjmi (glej Heller in Hindle 1998: 621).

3. MEDNARODNA POGAJANJA

Poslovno okolje se dandanes zelo hitro spreminja, zato morajo biti podjetja, majhna in velika, dobro pripravljena za sklepanje poslov s tujimi podjetji. S širjenjem poslovanja na nove trge se je povečala potreba po informacijah. Tujci, ki prihajajo na nove tuje trge, potrebujejo podatke o navadah ljudi, s katerimi nameravajo poslovati. Pri tem se je izkazalo, da je kultura ključna. Je celota, ki jo sestavljajo vrednote, stališča, vera, izobrazba, zakon, jezik, materialna kultura, organiziranost družbe, način mišljenja; je vrednota, po kateri se pripadniki neke skupine razlikujejo od drugih (glej Živko 2002: 148, 149). Različne kulture oblikujejo različne vrednote in različne odnose med ljudmi (glej Markič in drugi 1994: 127). Kultura ima velik vpliv na to, kako se ljudje obnašajo in dojemajo (glej Ghauri 1996: 22). Da bi razumeli kulturo drugih, moramo naprej razumeti svojo, kako vpliva na nas in na naša dejanja. Informacija o kulturi nasprotne strani nam pomaga, da kontroliramo svoje obnašanje in reakcije ter da se nasprotni strani prilagodimo (glej Foster 1995: 6, 35). Pogajalci morajo biti usposobljeni, da lahko pravilno razumejo vedenje nasprotne strani. Med visoko poznavanje druge kulture uvrščamo dobro znanje jezika, ki ga uporabljajo v tej kulturi, temeljito seznanjenost z drugo kulturo v preteklosti in dobre vtise iz prejšnjih pogajanj s člani te kulture (glej Kavčič 1996: 268, 271). Kulturne razlike vplivajo na obnašanje pogajalcev in s tem na rezultat pogajanja. Neupoštevanje kulturnih razlik lahko privede do napačnega sporazumevanja sporočil. Z našimi dejanji lahko nasprotno stran užalimo, to pa pripomore k neuspešnemu zaključku pogajanj (glej Laws 2000: 108). Prav tako ne smemo pričakovati, da se bodo vsi pogajalci neke kulture obnašali enako; zato je dobro, da pogajalce spoznamo kot osebe in ne le kot predstavnike določene kulture. Preden se pogajamo z ljudmi drugih kultur je potrebno razmisliti o nekaterih dejavnikih, ki vplivajo na izid pogajanj, ti pa so: čas, jezik, izbira pogajalcev, zaupanje, protokol, način odločanja in oblika sprejemljivega sporazuma.

Kadar se pogajamo s tujci, moramo biti previdni; paziti moramo da stereotipi o določeni kulturi ne vplivajo na naš odnos z nasprotno stranjo, saj se lahko zgodi, da so napačni (glej Forsyth 2002: 32).

Na izid pogajanj največkrat vpliva dobro poznavanje kulturnih razlik, so pa še drugi dejavniki, ki vplivajo na uspešnost, npr.: pogajalčeva izobrazba, dosedanje izkušnje, dobra pripravljenost, pogajalska spretnost in iznajdljivost. Če pogajanja ne uspejo, ni krivo le nepoznavanje kulturnih razlik, ampak tudi okolje in posamezni pogajalec (glej Foster 1995: 64).

3.1 FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA MEDNARODNA POGAJANJA

3.1.1 Čas

Pri pogajanjih je čas zelo pomemben, saj vpliva na končni izid pogajanj. Vsaka kultura ima različno predstavo o času. Nekatere precej različno načrtujejo svoj čas, druge pa so pri načrtovanju bolj sproščene (glej Moran in Stripp 1991: 105). Tudi točnost različne kulture različno pojmujejo. V nekaterih državah s pogajanjem začnejo točno ob uri, v drugih kulturah pa točnost ni vrlina (glej Forsyth 2002: 34).

3.1.2 Jezik

Poleg poznavanja kulture, tudi znanje jezika ljudi, s katerimi se pogajamo, pomembno vpliva na uspešno komunikacijo in izid pogajanj. Znanje jezika ljudi, s katerimi se pogajamo, je velika prednost. Razlike med stranema se tako zmanjšajo in strani si lahko bolje zaupajo (glej Foster 1995: 57). Prav tako pa z znanjem jezika druge strani dokažemo, da smo se dobro pripravili na pogajanja.

Če jezika ne obvladamo se raje odločimo za prevajalca. Vloga prevajalca na pogajanjih ni lahka. Poleg odličnega znanja obeh jezikov mora znati vrednotiti in pretehtati pomen določenih besed, izraženih na pogajanjih (glej Moran in Stripp 1991: 84). Tudi prevajalec mora upoštevati neverbalno komunikacijo in govorico telesa. Prevajalec mora poznati in razumeti naše cilje in pričakovanja. Treba je paziti, da med stavki delamo kratke premore; tako ima prevajalec več časa za razmislek in prevod (glej Foster 1995: 59, 60).

3.1.3 Zaupanje

Vsaka kultura ima različno predstavo o zaupanju; nekatere kulture ga gradijo na prijateljstvih, druge pa na pravnem sistemu. Od zaupanja je odvisna dolžina pogajanj. Manj si bosta strani zaupali, dolgotrajnejša bodo pogajanja. Če si strani želita doseči za obe sprejemljiv sporazum, potem si morata vsaj malo zaupati (glej Moran in Stripp 1991: 107).

3.1.4 Izbira pogajalcev

Kriterij za izbiro pogajalcev, se razlikuje od kulture do kulture. Kriterij vsebuje znanje o zadevi, o kateri se bomo pogajali, spol, starost, izkušnje in status ter primerno izobrazbo (glej Lewicki in drugi 1994: 421). Tudi o številu pogajalcev ima vsaka kultura različno predstavo (glej Moran in Stripp 1991: 96). Nekateri pridejo na pogajanja sami, drugi pa se pogajanj udeležijo v večjem številu. Vsekakor je večje število bolj primerno, in dobro je, če imata obe strani enako število pogajalcev.

3.1.5 Protokol

Je uradni zapisnik postopkov in ceremonij, ki upošteva tudi občutke nasprotne strani (glej Moran in Stripp 1991: 98). Za pogajanja je pomemben, ker jih lahko podaljšuje ali pa zavira. Zato se mora pogajalec seznaniti s protokolom nasprotnega pogajalca. Protokolarna pravila zahtevajo natančno izvajanje in upoštevanje. Neupoštevanje pravil se razlaga kot ne spoštovanje nasprotnika in neizkušenost, pogajalci pa dobijo pomembno informacijo o pogajalčevi osebnosti (glej Lewicki in drugi 1994: 422). Med protokolarna pravila sodijo različne aktivnosti: izbira kraja pogajanj, dobrodošlica, prevoz, uradno naslavljanje, predložitev poverilnih pisem, vizitk, darila, pogostitve, privilegiji, jezik, uporaba prevajalcev, sedežni red, dokumentacija in odhod (glej Moran in Stripp 1991: 99). Vsaka kultura ima različno predstavo o pomembnosti protokolarnih pravil. Nekateri zahtevajo strogo spoštovanje pravil, druge pa se zanje ne zmenijo.

3.1.6 Odločanje

Kultura ima velik vpliv tudi na proces odločanja. Pogajalske strani se odločajo na podlagi preteklih izkušenj in osebnih interesov. Moran pozna dva načina odločanja: avtoritativen in konsenzualen. Za prvega velja, da se odloča posameznik, po navadi je to vodja pogajalske skupine. Za konsenzualen način velja, da se skupina odloča skupaj, vodja pa mora upoštevati mnenje drugih članov in za odločitev pridobiti njihovo podporo. Včasih končno odločitev sprejmejo zunaj skupine, npr.: vlada, združenja, delničarji in dobavitelji (glej Moran in Stripp 1991: 109).

3.1.7 Oblika sprejemljivega sporazuma

Kultura pomembno vpliva tudi na sprejemanje in obliko sporazuma (glej Lewicki in drugi 1994: 424). Stranke lahko sklenejo sporazum v formalni ali pa neformalni obliki. Včasih so sklenili sporazum s stiskom roke, danes pa prevladuje pisni sporazum (glej Foster 1995: 292). Pri slednjem je pomembno, da se sporazumemo, v katerem jeziku bo napisan, da bo enako razumljiv in sprejemljiv za obe strani (glej Ghauri 1996: 150).

3.2 DRUGI FAKTORJI, KI VPLIVAJO NA MEDNARODNA POGAJANJA

Politični in legalni pluralizem: ko tuje podjetje posluje z domačim prihajajo v stik tudi z legalnim in političnim sistemom druge države. Srečajo se s standardi, davki in delavskimi zakoni, ki lahko vplivajo na izid in trajanje pogajanj. Mednarodni ekonomski faktorji: npr. sprememba valute, ki lahko vpliva na vrednost pogodbe obeh strank; ena stran lahko tako pridobi, druga pa izgubi. Tuja vlada in birokracija: države se razlikujejo med seboj po tem, koliko se vlada vmešava v posle podjetij; od tega je odvisen tudi izid pogajanj. Ideologija: zelo pomemben dejavnik, saj močno vpliva na izid pogajanj. Če se ideologiji pogajalskih strani ne ujemata, lahko pride do trenj v komunikaciji in do ne strinjanja glede pomembnih zadev, o katerih se pogajata (glej Lewicki in drugi 1994: 410, 411).

4. SLOVENCİ IN ŠVICARJI KOT POGAJALCI

To poglavje obravnava Slovence in Švicarje kot pogajalce. Slovence in Švicarje navajam zato, ker so bili Lekovi pogajalci Slovenci, pogajalci Novartisa pa Švicarji. Končni izid pogajanj za prevzem oziroma cena posamezne Lekove delnice je bila odvisna od pogajalskih sposobnosti obeh pogajalskih strani.

4.1 SLOVENCİ KOT POGAJALCI

Po osamosvojitvi Slovenije se slovenska podjetja vedno pogosteje pogajajo s tujimi partnerji. In prav iz teh pogajanj lahko ugotovimo, kakšne pogajalske sposobnosti imamo (glej Berdnik 1997: 33). Slovenci smo trdi pogajalci, vendar imamo veliko šibkih točk. Pogajanja jemljemo preveč zlahka (glej Markič in drugi 1994: 131). Včasih na pogajanjih ne sodelujemo tako, kot bi bilo potrebno. Premalo smo pripravljeni na pogajanja, premalo imamo pogajalskega znanja, znanja pri zbiranju in pripravi informacij za pogajanja in sposobnosti jasnega in natančnega izražanja. Le redka slovenska podjetja uporabljajo sodobno informacijsko tehnologijo in vzdržujejo svojo bazo podatkov (glej Berdnik 1997: 33). Na pogajanja prihajamo z eno rešitvijo, pogajamo se z napačnega izhodišča, preveč smo zaverovani vase in nasprotni strani sploh ne upoštevamo. Manjka nam vztrajnosti, potrpežljivosti, pogajalskega poguma in zgovornosti (glej Markič in drugi 1994: 132). Radi vztrajamo pri nerazumljivih in nepomembnih podrobnostih, še posebej pri ceni. Prav cena je za nas največja ovira, saj smo prepričani, da se nas bo nasprotna stran lotila prav pri ceni, pozabimo pa na druge poti. Podobno je pri pogajanjih o lastniških deležih. Ni nujno, da ohranimo 51%, če želimo imeti nadzor nad podjetjem. Slovenci smo precej pohlepni, kar ovira pogajanja, saj smo prepričani, da nasprotna stran v pogajanjih služi na naš račun. Slovenci slabo razumemo pomembnost blagovne znamke, patentov, avtorske pravice in podobnega.

Velika večina pogajalcev se na pogajanjih razburja in preglasno govori. Najpomembnejše informacije nasprotna stran izreče potihoma in mimogrede. Posebno vlogo pri pogajanjih imajo pravni in finančni svetovalci.

Ker so slovenska podjetja dokaj majhna, si po navadi težko privoščijo lastne svetovalce, ki bi iskali zanke v pogodbah nasprotne strani in preiskovali poslovanje partnerjevega podjetja. Pravniško in finančno znanje je za pogajalca zelo pomembno, saj manj časa in energije porabi za pravne in finančne probleme in se osredotoči na druge. Večina Slovencev ne zna pridobiti svetovalca, delno zaradi nespecializirane slovenske pravniške skupnosti (glej Berdnik 1997: 34,35, 36).

To so nekatere pomanjkljivosti, ki jih bomo s pomočjo izkušenj in znanja odpravili. Kadar se Slovenci pogajamo s tujimi pogajalci, je pomembno, da obvladamo njihov jezik. Angleški jezik je naš drugi poslovni jezik. Poleg angleškega jezika govorimo tudi nemškega, italijanskega in jezike tistih držav, s katerimi smo bili v preteklosti povezani (hrvaški, srbski in makedonski jezik).

4.2 ŠVICARJI KOT POGAJALCI

Pred pogajanjem z njimi, je treba vedeti, da si Švicarji radi izmenjajo poslovne vizitke. So zelo radovedni, zanima jih koliko je staro podjetje, s katerim se nameravajo pogajati. Ker je Švica multikulturen narod, sestavljen iz nemškega, francoskega in italijanskega prebivalstva, je dobro, da poznamo njihov jezik, sicer pa govorijo tudi angleško. Če jezika ne obvladamo, raje poskrbimo za prevajalca, ta pa naj govori razločno in počasi.

Švicarji nemške narodnosti s pogajanjem začnejo takoj, francoski in italijanski pa pred pogajanjem pričakujejo kratek, neformalen pogovor in kakšen napitek. Pogajanja so za Švicarje resna zadeva, brez humorja. Spoštujejo dnevni red, za sporazum pa se odločajo s konsenzom. Raje imajo pisno kot ustno komunikacijo, zato radi pregledujejo zapise nasprotne strani. Švicarji nemške in francoske narodnosti uporabljajo pri reševanju problemov univerzalne zakone, medtem ko so Švicarji italijanske narodnosti raje osebno vpleteni v vsako zadevo.

Prvi se zanašajo na empirične dokaze, drugi pa na lastne občutke. Švicarji slovijo po tem, da niso agresivni pogajalci. So zelo samozavestni, prepričljivi, odkriti, vredni zaupanja in radi pomagajo s koristnimi nasveti. Njihov glavni cilj je enakovredno partnerstvo in obojestranska korist. Zanimiv je njihov način odločanja. Čeprav se odločajo s konsenzom, končno odločitev sprejme vodja, ki upošteva nasvete vseh članov pogajalske skupine. Do sporazuma raje pridejo s pomočjo uspešnih pogajanj kot pa z osebnimi odnosi (*Let's make a Deal!-Part 1* 2004).

5. FARMACEVTSKA INDUSTRIJA

Je panoga, katere glavne naloge so odkrivanje, razvijanje, proizvodnja in trženje novih in učinkovitih zdravil. Je zelo dobičkonosna panoga, saj je povpraševanje po novih, boljših in učinkovitejših zdravilih zelo veliko. Od drugih panog se razlikuje po zelo dolgem času, ki mine od odkritja do razvoja zdravila, od visoke stopnje finančnega tveganja in negotovosti v obdobju razvoja zdravil, od vladnih restriktivnih predpisov, ki vplivajo na razvoj, proizvodnjo in marketing zdravil. Vse to je razumljivo, saj izdelki farmacevtskih podjetij vplivajo na človekovo življenje (Progar 2004).

5.1 VPLIVI NA FARMACEVTSKO INDUSTRIJO

Na farmacevtsko panogo vplivajo številni dejavniki okolja, posledica teh pa so spremembe v panogi. Najpomembnejša okolja te panoge so: tehnološko, politično, ekonomsko, socialno in pravno okolje, ki je najpomembnejše, saj omogoča, da na trg prihajajo varna in učinkovita zdravila. Slednji sta zagotovljeni z registracijami in zaščito intelektualne lastnine. Namen prvih je zaščita uporabnika pred neučinkovitimi in zdravju nevarnimi zdravili, drugih pa zaščita večletnega dela s patentom, ki traja od 20 do 22 let (Progar 2004).

5.2 ZDRAVILO IN DELITEV ZDRAVIL GLEDE NA ORIGINALNOST

Zdravilo je farmacevtski izdelek, kombinacija snovi, namenjenih za zdravljenje ali preprečevanje bolezni pri ljudeh in živalih. Delimo ga glede na originalnost ali na naravo izdelka, torej na originalno (inovativno) in generično zdravilo.

5.2.1 Inovativno zdravilo

Inovativno je zdravilo, ki ima vse podatke o farmakološko-toksikoloških in kliničnih preizkusih; ti dokazujejo, da je bil na tem izdelku opravljen celoten preizkus varnosti in učinkovitosti. Zdravilo je popolna novost v zdravljenju bolezni, kar pa zahteva dolgotrajen razvoj (Irgolič 2004). Originatorji oglašujejo inovativna zdravila pod lastnimi blagovnimi znamkami, kar jim omogoča večjo razpoznavnost.

Pot se začne z raziskavo mehanizma nastanka bolezni in z izbiro potencialnih sestavin zdravila. Gre za zdravilo, izdelano z novimi tehnološkimi in biotehnološkimi postopki, ki pomenijo inovacijo. Za razvoj novega inovativnega zdravila je potrebnih od 600 do 800 milijonov USD in več kot 12-letno intenzivno delo. Od skupaj 5000 do 10000 raziskovalnih potencialnih kemičnih spojin do registracije inovativnega zdravila pride le ena spojina, ki ustreza pogojem za registracijo novega zdravila. Ti zahtevajo opravljene farmakološko-toksikološke in klinične preizkuse, kakovost in varnost.

Čeprav je proces inovativnosti novega zdravila dolgotrajen, zahteven in drag proces, je pomemben za doseganje uspešnih poslovnih rezultatov delovanja svetovnih originatorjev (glej Kesič 2004: 48, 51, 60).

5.2.2 Zaščita inovativnih zdravil

Ker je razvoj novega inovativnega zdravila zelo dolg in drag postopek, je pomembno, da proizvajalec zaščiti svojo intelektualno lastnino in izum; ta je lahko tehnološka ali pa pravne narave in se imenuje patentna zaščita. Trajanje patentne zaščite je v različnih državah različno in je povprečno omejeno na 20 let, patentna zaščita traja že od odkritja. Odvisno je od nacionalne zakonodaje posamezne države.

V ZDA je omejena na 15 let po pridobitvi patenta, v članicah EU pa 20 let od vložitve patentne prijave. Farmacevtsko podjetje vloži patentno prijavo, ko je odkrita nova spojina s potencialnim farmakološkim učinkom.

V 10 letih bo na trgu ZDA potekla dokončna patentna zaščita večjemu številu svetovnih farmacevtskih izdelkov. V petih letih bo potekla patentna zaščita 45 od 100 najbolj prodajanim svetovnim zdravilom in do leta 2010 bo dokončno potekla patentna zaščita zdravilom, ki dosegajo skupaj kar 41 milijard USD svetovne prodaje (glej Kesič 2004: 88, 92).

5.2.3 Generično zdravilo

Farmacevtsko in terapevtsko je podobno zdravilu, ki nima lastnih farmakološko-toksikoloških in kliničnih podatkov in je že dokazano učinkovito ter varno (Progar 2004). Vsebuje isto učinkovino kot inovativno zdravilo in proizvajalec je v postopku registracije pri ustreznih regulatornih organih države uspel dokazati, da je zdravilo terapevtsko popolnoma enakovredno in bioekvivalentno z inovativnim. Generični izdelek se po navadi lansira takoj, ko se izteče patentna zaščita inovativnega zdravila. Tako zdravilo je stroškovno in časovno manj zahtevno, bistveni atribut generičnega zdravila pa je nižja cena. Svetovni generični trgi zdravil vedno hitreje rastejo, saj je bil v letu 2001 svetovni generični trg vreden skupaj 39 milijard USD (glej Kesič 2004: 48). Poznamo dva dejavnika visoke rasti generičnega trga: prvi je, da bo do leta 2007 patentna zaščita potekla 42 od 52 patentno zaščenim zdravilom; drugi dejavnik je splošno razširjeno znižanje stroškov v javnih zdravstvenih blagajnah, zaradi česar se v nekaterih državah spodbuja uporaba generičnih zdravil (glej Kenda 2002: 2).

Stroški generičnih zdravil so nižji, ker se generiki lahko sklicujejo na klinično dokumentacijo originala in jim ni treba ponavljati že opravljenega dela.

Po kakovosti, učinkovitosti in varnosti mora biti zdravilo enako inovativnemu zdravilu (*Raziskave in razvoj* 2002). Varnost in učinkovitost se dokaže z bioekvivalenco, ta pa temelji na biološki uporabnosti. Izvaja se na zdravih prostovoljcih, katerih število je 24 ali več (Irgolič 2004). Čeprav je enakovredno inovativnemu, je bistveno cenejše kot inovativno (od 10 do 50 %).

5.3 VODILNA SVETOVNA FARMACEVTSKA PODJETJA IN SVETOVNI FARMACEVTSKI TRG

Farmacevtska industrija je ena od vodilnih industrij na svetu. Zaradi vlaganj v R&R aktivnosti je nadpovprečno donosna. Glavno vodilo sodobne farmacevtske industrije je kakovostno obvladovanje svetovnega farmacevtskega trga. Smisel delovanja svetovne farmacevtske industrije je v zagotavljanju boljšega zdravja ljudi. V letu 2001 je svetovna farmacevtska industrija za namene R&R porabila 52 milijard USD. Celotni farmacevtski trg je v istem letu dosegel 396,1 milijarde USD in beležil 8,9 % rast glede na leto 2000. V vrednotenje obsega prodaje se vključuje tako prodaja inovativnih kot generičnih zdravil.

Na svetu je registriranih do 7000 družb, ki se ukvarjajo s farmacevtsko industrijo. Bistvena značilnost njihovega delovanja je zagotavljanje visoke stopnje inovativnosti farmacevtskih izdelkov, visoke dodane vrednosti, visoke rasti znanja in priznavanje marketinškega načina razmišljanja delovanja, ki v središče vedno postavlja kupca.

Cilj sodobne farmacevtske industrije je skrajšati potrebni R&R čas za čimprejšnje tržno lansiranje novih zdravil, predvsem zaradi povečevanja njene globalne tržne konkurenčnosti. Tiste družbe, ki več vlagajo v R&R, dosegajo tudi večjo produktivnost. Pfizer iz ZDA je npr. v letu 2001 vložil 4820 milijonov USD Novartis pa 2230. Tudi generični farmacevtski proizvajalci se zavedajo pomena R&R aktivnosti. Vzroki so strožje zahteve za pridobivanje registracij za zdravila na posameznih trgih in naraščajoča konkurenčnost. Za R&R namenjajo manj kot originatorji: Novartis Generics je dal 100 milijonov, Teva iz Izraela pa 169 milijonov USD. Med vodilnimi generičnimi proizvajalci je precej večjih inovativnih družb (Novartis, Merck KGaA, Bayer), ki uspešno poslujejo tudi na generičnem svetovnem trgu. Po obsegu prodaje so med vodilnimi svetovnimi generičnimi družbami tiste iz dveh najbolj razvitih generičnih trgov, torej iz ZDA in Nemčije. Med vodilne farmacevtske družbe iz regije CVE pa sodijo generična podjetja, katerih osnovne dejavnosti so razvoj, proizvodnja, marketing in prodaja generičnih farmacevtskih izdelkov (glej Kesič 2004: 48-63).

Poznamo dva tipa generičnih proizvajalcev in trgov, ki imajo različne značilnosti (glej tabelo 5.1).

TABELA 5.1: Dva tipa generičnih proizvajalcev in trgov

BRAND	ČISTI
Na trge uvajajo generične izdelke pod lastnimi blagovnimi znamkami, zato morajo kot originatorji izvajati določene marketinške aktivnosti za tržno uveljavitev svojih izdelkov.	Na trge lansirajo generične izdelke brez lastnih blagovnih znamk, zato potrebujejo le dobre prodajne tehnike in povezave z distribucijskimi verigami za dober plasman teh proizvodov.
Proizvajalci so: Richter Gedeon, Pliva, Leciva, Krka, Lek.	Proizvajalci so: vse ameriške generične družbe: Alpharma, Barr Laboratories, Ivax,...kanadske generične družbe, npr. Apotex; izraelska Teva, nemške Hexal, Ratiopharm; generične operacije Novartis Generics in Mercx Generics, idr.
Trgi: vsi trgi CVE, vključujoč Rusko federacijo, države SND, Indije, Kitajske in delno Nemčije in Nizozemske.	Trgi: ameriški, nemški trg ipd.

Vir: Prirejeno po Kesiču (2004: 52).

5.4 SLOVENSKA FARMACEVTSKA INDUSTRIJA

Je dobro razvita gospodarska panoga, ki veliko prispeva k uspešni podobi našega gospodarstva doma in na tujem. Slovensko farmacevtsko industrijo predstavljata Lek iz Ljubljane in Krka iz Novega mesta, ki doma obvladujeta približno 70 % trga (Progar 2004). Poleg Leka in Krke predstavlja v manjšem obsegu tudi domačo farmacevtsko industrijo Bayer Pharma. Slovenska farmacevtska industrija je zelo pomembna za Slovenijo in je velik neto izvoznik. Lek in Krka sta med petimi najboljšimi farmacevtskimi podjetji v Srednji in Vzhodni Evropi, uvrščata pa se tudi med deset največjih proizvajalcev generičnih zdravil v Evropi.

Raven kakovosti zdravil slovenskih proizvajalcev je primerljiva z najvišjimi mednarodnimi standardi. Del zdravil zagotavljajo skupaj z vodilnimi svetovnimi proizvajalci zdravil, s katerimi že dolgo in uspešno sodelujejo. Slovenska farmacevtska industrija se zaveda pomembnosti usposabljanja osebja, zato veliko pozornost posveča dodatnemu izobraževanju, razvoju človeških potencialov, ohranjanju in utrjevanju znanja (*Kako farmacevtska industrija Slovenije prispeva k izboru zdravil 2002*).

5.5 STRATEŠKE INTEGRACIJE V FARMACEVTSKI INDUSTRIJI

Farmacevtska industrija dosega s povezovanjem in sodelovanjem uspešnejše poslovanje in dolgoročni kakovostnejši razvoj. Bistveni vzroki za strateške povezave v svetovni farmacevtski industriji so: naraščajoči stroški razvoja novih zdravil, povrnitev stroškov za raziskavo nekega zdravila, vse večji nadzor nad cenami zdravil in naraščajoča moč generične konkurence. Ločimo dve obliki strateških povezav: povezovanje podobnih in primerljivih subjektov in nakup družbe (z nakupom delnic) (Progar 2004). Nakup družbe oziroma nakup delnic je najbolj pogosta oblika prevzema podjetij. Prevzem pomeni na eni strani ponudbo, na drugi pa sprejem slednje. Prevzemnik odkupuje delnice na borzi ali pa objavi ponudbo za prevzem.

Ta ponudba je obvezna za nakup družbe in se objavi, ko prevzemnik doseže določen delež, pri nas je ta 25-odstotni. Javna ponudba je ključni ukrep pri vseh prevzemih, z njo se javnost seznani z namenom prevzemnika, ustvarijo se možnosti za javno dražbo podjetja in zagotovi enakopravnost delničarjev. Poleg obvezne ponudbe za prevzem, poznamo tudi prostovoljno ponudbo, pri kateri ponudnik ni vezan na nobeno pravno določilo. To ponudbo ponudnik poda kadar koli in določi tudi odstotek delnic, ki jih želi pridobiti (*Prevzemi 2002*). Najpomembnejši prevzem se je pri nas zgodil v letu 2002, ko je švicarsko farmacevtsko podjetje Novartis prevzelo Lek.

5.5.1 Ureditev prevzemov v Sloveniji

V Sloveniji ureja prevzeme Zakon o prevzemih (Ur. l. RS 47/97). Ta ureja način in pogoje za nakup vrednostnih papirjev delniške družbe, kadar želi določena pravna ali fizična oseba pridobiti delež vrednostnih papirjev, ki zagotavlja več kot 25% glasovalnih pravic. Po zakonu je prevzem lahko prostovoljen ali obvezen. Obvezno ponudbo za prevzem morajo oddati tisti, ki ima 25 odstotkov glasovalnih pravic v družbi. Prostovoljno ponudbo lahko da vsakdo, ki namerava prevzeti družbo. Ta se mora nanašati na vse delnice, naslovljena pa mora biti na vse imetnike delnic. Cena se oblikuje prosto in mora biti za vse delničarje enaka. Ponudnik lahko ponudi plačilo za delnice v denarju ali drugih vrednostnih papirjih. O nameri za prevzem mora ponudnik obvestiti Agencijo za trg vrednostnih papirjev, upravo družbe in Urad za varstvo konkurence. V 30 dneh mora ponudnik objaviti ponudbo (prospekt), v katerem opredeli predvsem ceno in rok, do katerega velja ponudba. Ponudnik med trajanjem ponudbe lahko zviša ceno ponudbe, drugih elementov pa ne sme spreminjati.

Uprava družbe mora v 10 dneh po objavi ponudbe podati svoje mnenje o ponudbi in z mnenjem seznaniti tudi vse zaposlene v družbi. Rok za sprejem ponudbe ne sme biti krajši kot 28 in ne daljši kot 60 dni. Ponudbo se lahko podaljša za 7 dni, če jo je ponudnik spremenil ali pa tudi prekliče, če se pojavi konkurenčna ponudba. Nadzor nad izvajanjem za odkup izvaja Agencija za trg vrednostnih papirjev, kršiteljem pa grozijo denarne kazni (glej Tekavc in Pučnik 2002: 61,62, 63).

6. PREDSTAVITEV LEKA IN NOVARTISA

Lek in Novartis sta mednarodni farmacevtski podjetji, ki skrbita za večjo kakovost življenja; njuni izdelki so namenjeni za zdravljenje in preprečevanje bolezni pri ljudeh in živalih.

6.1 LEK

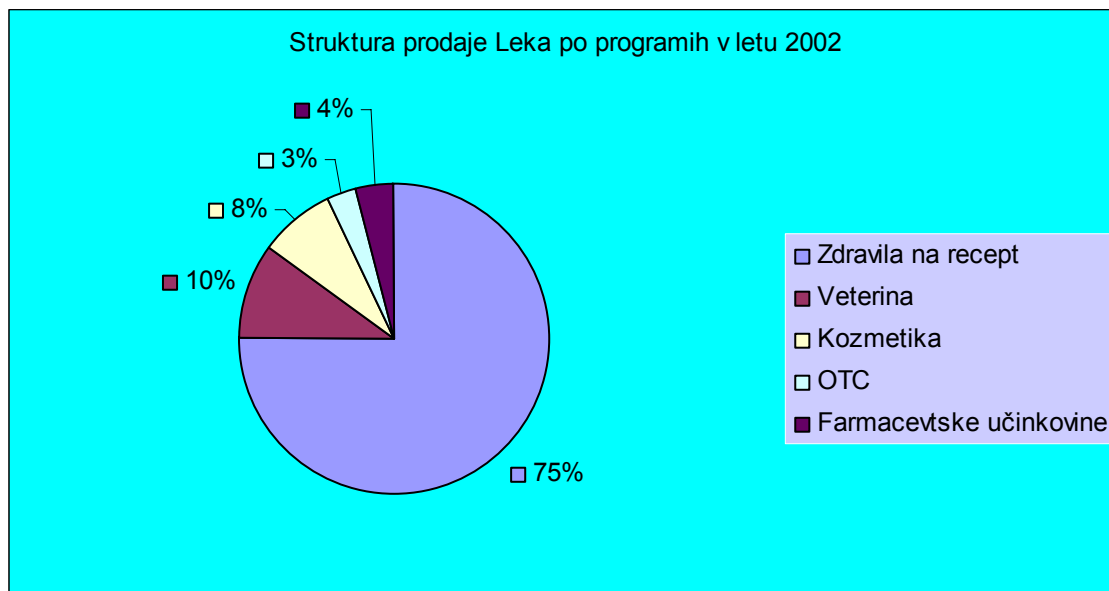
Lek je slovenska generična farmacevtska družba z velikim številom lastnih zdravil in uspešen predstavnik farmacevtske industrije v Sloveniji in tujini. Uvršča se med najbolj dinamične in zaupanja vredne farmacevtske družbe (*O Leku* 2004). Je precej uspešna družba, ki obvladuje velik delež domačega trga in se širi tudi na tuje trge, predvsem v ZDA in Vzhodno Evropo (*Prevzemi* 2002). Za večjo kakovost življenja poskrbi tako, da prebivalstvu omogoči najmodernejša zdravila za zdravljenje in preprečevanje bolezni tako pri ljudeh kot pri živalih. Lekove glavne dejavnosti so razvoj, proizvodnja in trženje zdravil. Osnovni farmacevtski program dopolnjujejo izdelki za samozdravljenje, veterinarski izdelki, medicinski pripomočki in kozmetični izdelki. Lek ima velik izbor proizvodov na področju protimikrobnih zdravil, zdravil za srčno-žilne bolezni in bolezni prebavil.

Lek je v letu 2001 dosegel 71,5 % vse prodaje od zdravil na recept, učinkovin 10,6 %, pri zdravilih brez recepta 8,2 %, veterinarskih izdelkov 4,8 % in kozmetike 3,6 % vse prodaje. Drugačna struktura prodaje Leka je bila v letu 2002 (glej graf 6.1). V letu 2001 je bil pri prodaji farmacevtike uvrščen na 112. mesto.

Lek je pomemben proizvajalec več kot 40 aktivnih učinkovin za farmacevtsko industrijo; delno jih prodaja končnim uporabnikom, delno pa jih vgrajuje v svoja gotova zdravila. Je ponudnik generičnih zdravil, ki se prodajajo na najbolj razvitih generičnih trgih sveta, ZDA, EU in drugih (glej Kesič 2004:135).

Na slovenskem farmacevtskem trgu je eden od dveh vodilnih farmacevtskih družb (glej Jaklič in Svetličič 2003: 239). V letu 2002 je dosegel 16,8-odstotni tržni delež in je izvozno usmerjena družba, saj so v letu 2001 ustvarili več kot 75 % svoje prodaje.

Graf 6.1: Struktura prodaje Leka po programih v letu 2002



Vir: *Letno poročilo 2002* (2003). Dostopno na

<http://www.lek.si/slo/predstavitev/porocila/letno-porocilo-02> (29.11.2004).

6.1.1 Poslanstvo Leka

Glavno poslanstvo Leka je skrb za večjo kakovost življenja in zdravja ter z znanjem in kakovostjo doseči konkurenčno družbo s trajno rastjo. Poleg proizvodnje zdravil za ljudi in živali Lek prispeva tudi k reševanju družbenih težav, saj namenja večino sredstev za zdravstvene, humanitarne, kulturne in športne aktivnosti. Veliko sredstev namenja tudi za podporo izobraževalne in raziskovalne dejavnosti. V letu 2001 je za donacije namenil 0,4 % prodaje. Tako skrbi tudi za razvoj zdravega in varnega življenjskega prostora (*Letno poročilo 2001 2002*).

6.1.2 Zgodovina Leka (od leta 1946 do danes)

Lek je družba z 60-letno tradicijo. Zgodovino so začeli pisati leta 1946, ko je bila uradno ustanovljena tovarna zdravil Lek. Tako so nadaljevali predvojno tradicijo proizvodnje aktivnih učinkovin in zdravil, njihova vizija pa je bila postati eden od pomembnejših ponudnikov zdravil na trgu (glej Kesič 2004: 135). Ukvarjali so se s proizvodnjo zdravil, od leta 1965 pa tudi s širjenjem znanja, potrebnega za uvajanje novih zdravil. Leta 1979 je vstopil na ameriški trg s farmacevtskimi učinkovinami, leta 1995 pa kot prva srednjeevropska farmacevtska družba s končnim izdelkom. Ob koncu leta 1980 so začeli z razvojem in proizvodnjo klavulanske kisline, pomembne snovi paradnega preparata, antibiotika Amoksiklav, ki je v letu 2000 dosegel 21 % vse prodaje družbe. Leta 1991 je Lek postal delniška družba, naslednje leto pa so njegove delnice začele kotirati na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev (glej Jaklič in Svetličič 2003: 240). Maja 2000 je Lek odprl nov poslovni center za JV EU v Skopju, junija pa predstavništvo v Rigi. Septembra 2000 je Lek položil temeljni kamen za nov razvojni center. V januarju 2001 je končal postopek nakupa romunske farmacevtske družbe Pharma Tech. Oktobra istega leta je prevzel poljsko farmacevtsko družbo Argon S. A. iz Lodža.

Tako je postal ena od vodilnih družb v JV Evropi. Tedanji namen Leka je bil stabilna in vzdržna rast, s kombinacijo organske in zunanje rasti s pomočjo teh družb. Temu je Lek namenil precej pozornosti. Tedanji strateški cilj je bil doseganje večje stopnje tržne internacionalizacije, konkurenčnosti in krepitve poslovnih funkcij v okviru Leka (glej Kesič 2004:135). Poleg Poljske je Rusija drugi pomembni trg za Lek, ne gre pa zanemariti Kitajske in ZDA, kjer ima Lek dve podjetji. Prvo je bilo ustanovljeno leta 1995, drugo pa v letu 2001 (glej Jaklič in Svetličič 2003: 245). Leto 2002 je bilo za farmacevtsko družbo Lek prelomno leto, saj so se pridružili švicarski farmacevtski družbi Novartis, ki je ena od največjih svetovnih farmacevtskih družb za generična zdravila. S tem je Lek dobil možnost za uspešen nadaljnji razvoj družbe in nove strokovne ter poslovne izzive. Lek je danes registriran kot slovenska delniška družba v večinski lasti Novartisa.

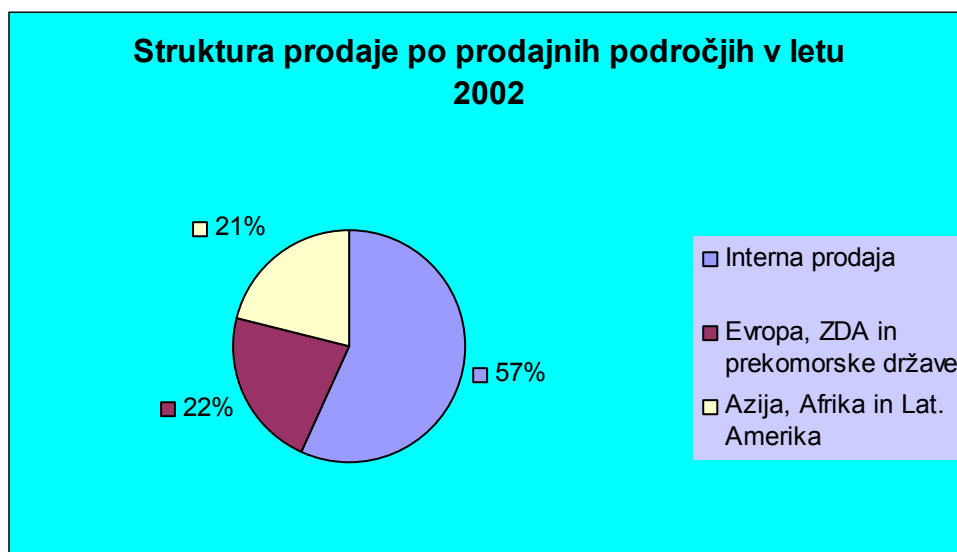
Prijateljski prevzem (ko se obe družbi uspeša dogovoriti o pogojih in načinu izvedbe transakcije) se je 28.11. 2002 uspešno končal z izplačilom kupnine na račune prodajalcev in s prenosom delnic na račun vrednostnih papirjev Novartisa (*O Leku* 2004). V skupini Novartis bo cilj Leka združevanje in rast skupnega poslovanja in ponudba sodobnega in učinkovitega zdravljenja po sprejemljivih cenah. Lek je ohranil svojo identiteto in blagovno znamko, s katero bo na trgih JV Evrope, centralno-vzhodne Evrope, ZDA in Skupnosti neodvisnih držav deloval kot samostojna družba v skupini Novartis. Tako bosta družbi skupaj dosegli boljše rezultate. Skupno poslovanje bo zagotovilo širok nabor zdravil v različnih terapevtskih skupinah, kot so protimikrobna zdravila, zdravila za srčno-žilne bolezni in bolezni prebavil in tudi alternativne prednosti v proizvodnji farmacevtskih učinkovin. Med najpomembnejša Lekova zdravila sodijo Amoksiklav, Ketonal in druga (*Strateško povezovanje Leka* 2002). Lek bo še naprej vlagal v razvoj in pridobivanje novega znanja in zaposlenih. V polovici leta 2003 so v Sloveniji zaposlili 83 novih delavcev, dodatnih 73 pa v tujini. V Sloveniji ima Lek 2525 zaposlenih, v tujini pa 1389.

V začetku leta 2003 je Lek uspešno vpeljal antibiotik Amoksiklav, svoj najpomembnejši izdelek, na ameriški trg, kar vodstvo družbe pričakuje, da bo letna prodaja tega zdravila na ameriškem trgu presegla 100 milijonov USD, tako bodo ZDA postale Lekov največji trg.

6.1.3 Raziskave in razvoj

Pomembne raziskave in skrb za razvoj so eden najpomembnejših dejavnikov uspeha. Lek razvija farmacevtske učinkovine in izdelke, pri tem pa sledi smerem v sodobni medicini in farmaciji, saj je učinkovito, varno in kakovostno zdravilo nujnost. Raziskave ne bi bile uspešne brez sodelovanja naslednjih institucij in posameznikov: Fakultete za farmacijo, Kemijskega inštituta, Biotehniške fakultete in Fakultete za kemijo in kemijsko tehnologijo (*Raziskave in razvoj* 2002). Lek veliko denarja namenja za R&R aktivnosti in tudi širitev proizvodne baze (glej Kesič 2004: 137).

Graf 6. 2: Struktura prodaje Leka po prodajnih področjih v letu 2002



Vir: *Letno poročilo 2002* (2003). Dostopno na <http://www.lek.si/slo/predstavitev/porocila/letno-porocilo-02> (29.11.2004).

6.1.4 Lekovi strateški cilji

Lek si želi povečati učinkovitost, ostati med vodilnimi družbami pri proizvodnji antibiotika v srednji in vzhodni Evropi, utrditi položaj na ameriškem trgu, povečati inovativnost in uspešno trženje svojih zdravil (glej Jaklič in Svetličič 2003: 242). Prav tako je tradicionalno tržno usmerjen na trge držav nekdanje Jugoslavije in tudi na trge Japonske, Južne Koreje in Avstralije.

Lek je v letu 2002 dosegel 57% interne prodaje, 22% v Evropi, ZDA in prekomorskih državah in 21% v Aziji, Afriki in Latinski Ameriki (glej graf 6.2).

Lekovi strateški cilji tržnega nastopa pa so pomen lastnih blagovnih znamk, visoka kakovost, graditev dolgoročnih partnerstev in medsebojno spoštovanje s potrošniki, ne samo doma, ampak tudi v tujini.

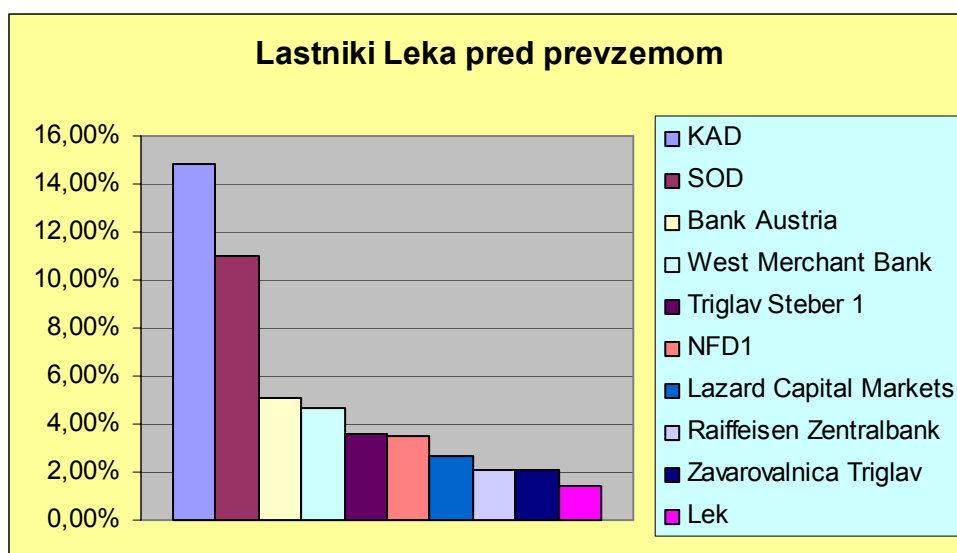
Strateški cilji na terapevtskem področju so programi antibiotičnih zdravil, kardioloških zdravil, zdravil za zdravljenje motenj presnove ter antirevmatikov. Skupaj z

Novartisom želi Lek doseči vodilni globalni položaj na svetovnem generičnem farmacevtskem trgu (glej Kesič 2004: 137, 138).

6.1.5 Lastniki Leka pred prevzemom

Največji delničar s 14,8-odstotnim lastniškim deležem je bila Kapitalska družba, Slovenska odškodninska družba z 11 %, Bank Austria s 5,1 %, West Merchant Bank s 4,7 % delnic. Med manjšimi delničarji so bili pidi Triglav Steber 1 s 3,6 %, NFD1 s 3,5 %, Lazard Capital Markets 2,7 %, Raiffeisen Zentralbank 2,1 %, Zavarovalnica Triglav 2,1 %, Lek pa je imel 1,4 % delež (*Lek kupujejo Švicarji?* 2002) (glej graf 6.3).

Graf 6.3: Lastniki Leka pred prevzemom



Vir: Prirejeno po *Lek kupujejo Švicarji?*, 23.8.2002. Dostopno na

http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020823_2013187.php (25.10.2002)

6.2 NOVARTIS

Novartis je švicarsko farmacevtsko podjetje, ki je nastalo leta 1996 po združitvi dveh švicarskih podjetij Cibe in Sandoza. Med vodilno deseterico farmacevtskih družb je Novartis ena redkih, ki proizvaja tako inovativna kot generična zdravila (Medvešček in Pušnik 2002).

Ime družbe izvira iz latinske besede *noval artes* in pomeni "novo spretnost". Ime odraža predanost raziskavam in razvoju ter proizvodnjo inovativnih zdravil, ki uspešno služijo uporabnikom (*Welcome to About Novartis* 2004).

Novartis dosega eno najvišjih stopenj rasti prodaje med desetimi vodilnimi farmacevti na svetu, saj je v letu 2003 prodaja dosegla 24,9 milijarde dolarjev. Za raziskave in razvoj je v letu 2003 namenil 3,8 milijarde dolarjev.

Novartis ima sedež v Baslu, v Švici in posluje v več kot 140 državah ter zaposluje več kot 78.500 ljudi po vsem svetu (Medvešček in Pušnik 2002).

6.2.1 Poslanstvo Novartisa

V Novartisu si želijo odkriti, razviti in uspešno prodajati inovativne izdelke za zdravljenje bolezni, lajšanje bolečin in izboljšati kakovost življenja. Prav tako si prizadevajo, da bi jih svet prepoznal kot pozitivnega, uspešnega in učinkovitega proizvajalca zdravil. Svojim delničarjem želijo ustvariti čim večji donos in ustrezno nagraditi vse, ki svoje ideje in delo vlagajo v podjetje (*Our Mission* 2004).

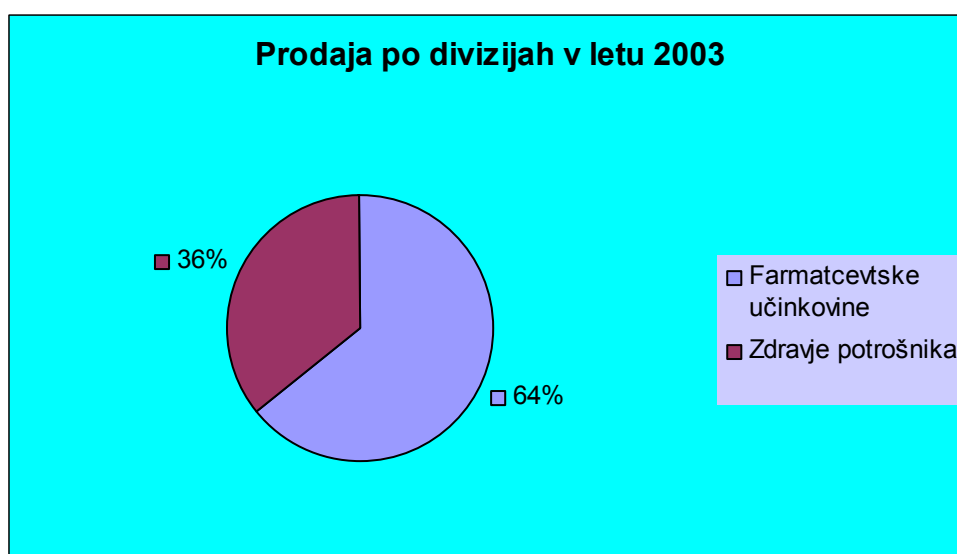
6.2.2 Zgodovina Novartisa

Sprva so bila tri podjetja: Geigy, Ciba in Sandoz. Geigy je bil ustanovljen sredi 18. st., Ciba okoli leta 1860 in Sandoz, leta 1886. Leta 1970 sta se Ciba in Geigy združila. Podjetji Ciba-Geigy in Sandoz sta nadaljevali vsako svojo pot. Leta 1996 pa sta se Sandoz in Ciba združila in nastal je Novartis (*History* 2004).

6.2.3 Poslovanje Novartisa

Poslovanje Novartisa je organizirano v dva oddelka (divizije), v farmacevtski in zdravstveni, ki med drugim vključuje generična zdravila, zdravila za samozdravljenje ter hrano za dojenčke in otroke (Medvešček in Pušnik 2002). Prodaja Novartisa po divizijah v letu 2003 je po odstotkih označena v spodnjem grafu 6.4.

Graf 6.4: Prodaja Novartisa po divizijah v letu 2003



Vir: *Novartis Pharmaceuticals* (2004). Dostopno na http://www.novartis.com/about_novartis/en/business_pharma.shtml (29.11.2004).

1. Farmacevtski oddelek

Na področju raziskav in razvoja ter prodaje zdravil na recept je ta oddelek eden od vodilnih na svetu. Njihov cilj je proizvajati širok izbor inovativnih, učinkovitih in varnih izdelkov za zdravstvo in porabnike po svetu (*Novartis Pharmaceuticals* 2004). Oddelek je organiziran v petih strateških poslovnih enotah, v okviru katerih proizvaja zdravila za skoraj vsa ključna terapevtska področja. Prva enota je primarna medicina, ki pokriva bolezni srca in ožilja, bolezni centralnega živčnega sistema, bolezni prebavil, dermatološke bolezni in bolezni dihal.

Druga je onkološka enota, ki se med petimi vodilnimi onkološkimi enotami na svetu trenutno najhitreje razvija. Zagotavlja različno serijo inovativnih terapij in praktične

rešitve, ki spreminjajo življenje rakavih bolnikov. Zdravila Glivec, Fernara, Zometa in Sandostatin LAR so pomembna pri zdravljenju in lažšanju bolečin rakavih bolnikov (*ibid*).

Tretja strateška poslovna enota je transplantacija in imunologija, ki velja za pionirja transplantacije, njeno ključno odkritje pa je Cyclosporin, Imunosupresiv, ki ga Novartis trži pod več blagovnimi znamkami (Medvešček in Pušnik 2002). Neoral in Simulect sta priznani zdravili, ki transplantirane organe ščitita pred zavrnitvijo.

Četrta enota je oftalmološka, kjer Novartis velja za tržnega vodjo na področju raziskav in razvoja ter izdelovanja zdravil za zdravljenje glavkoma, vnetij oči, očesnih alergij in drugih bolezni oči.

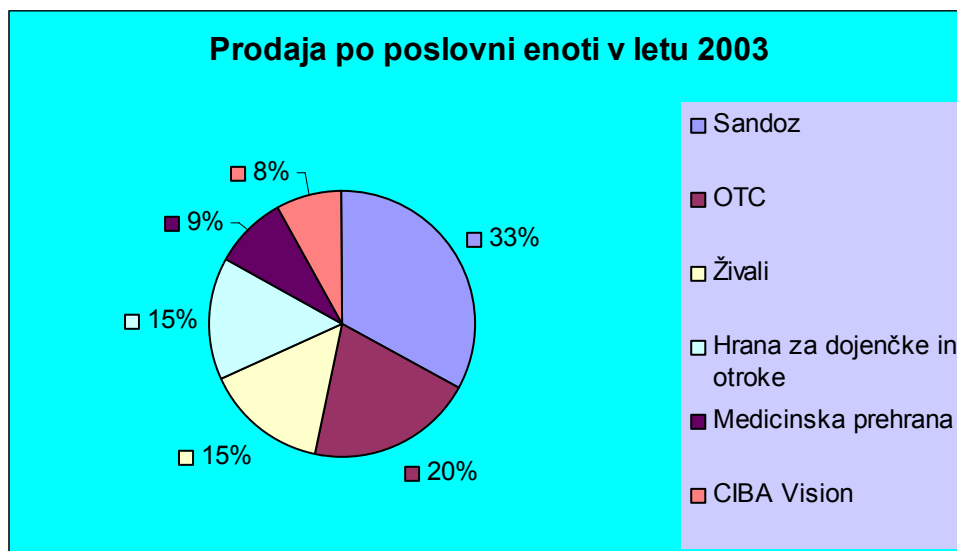
Zadnja enota so izdelki, katerih življenjski cikel se izteka zato se počasi umikajo s trga (*ibid*).

2. Zdravstveni oddelek

Ta oddelek se ukvarja s kreiranjem, razvojem, proizvodnjo in trženjem proizvodov, namenjenih ohranitvi in vzdrževanju zdravja oziroma izboljševanju zdravstvenega stanja pacientov (*Novartis consumer health* 2004). Generična zdravila pod znamko Sandoz so najmočnejša poslovna enota v okviru tega oddelka. Sedež Sandoza je na Dunaju, in ima okoli 12.900 zaposlenih.

Druge pomembnejše poslovne enote zdravstvenega oddelka so izdelki za samozdravljenje, hrana za otroke in dojenčke, CIBA Vision (korekcijske leče), medicinska prehrana in veterinarska zdravila. Ključni trgi Novartisa so ZDA, Japonska, Nemčija in Francija (Medvešček in Pušnik 2002). Vse prodaje Novartisa po poslovni enoti v letu 2003 prikazuje graf 6.5.

Graf 6.5: Prodaja Novartisa po poslovnih enotah v letu 2003



Vir: *Novartis Pharmaceuticals* (2004). Dostopno na

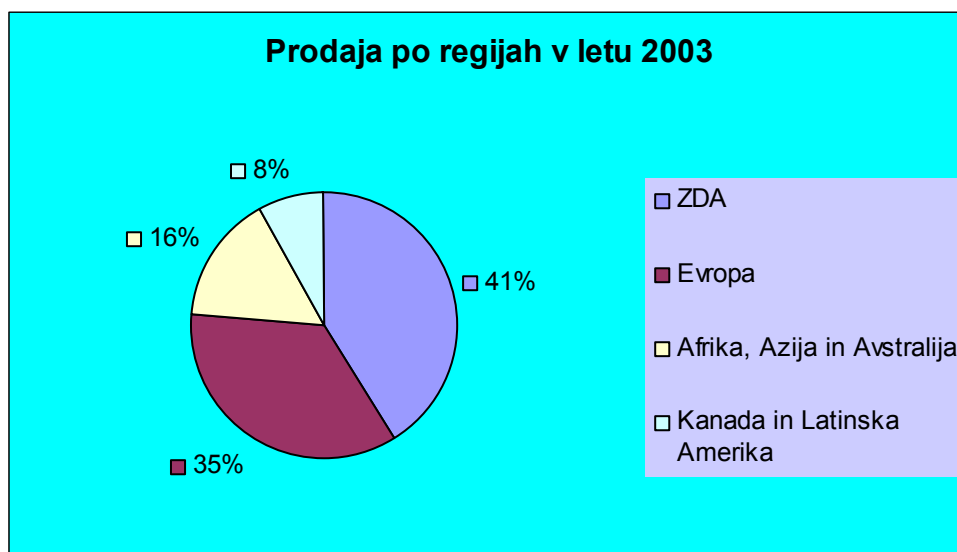
http://www.novartis.com/about_novartis/en/business_pharma.shtml

(29.11.2004).

6.2.4 Novartisovi strateški cilji

Tako kot Lek si tudi Novartis želi uspešno tržiti svoja zdravila, povečati inovativnost in produktivnost, še naprej uspešno poslovati na ameriškem, evropskem in drugih pomembnih trgih (glej graf 6.6).

Graf 6.6: Prodaja Novartisa po regijah v letu 2003



Vir: *Novartis Pharmaceuticals* (2004). Dostopno na http://www.novartis.com/about_novartis/en/business_pharma.shtml (29.11.2004).

Novartis Generics je eno od vodilnih svetovnih generičnih družb, ki želi zavzeti vodilni položaj, kar pa ne bo težko, saj ima dostop do ključnih trgov: ZDA, EU, CVE, SND, JVE in drugih, sposobnost razvoja novih izdelkov za številne države, močno proizvodno in dobavno verigo, izjemen razvoj in proizvodnjo protimikrobnih zdravil, zdravil za srčno-žilne bolezni in bolezni prebavil ter generalne izkušnje na področju razvoja in proizvodnje modernih biotehnoloških spojin (*Vprašanja in odgovori* 2002).

7. POGAJANJA ZA PREVZEM LEKA

Leto 2002 je bilo za slovenski poslovni svet pomembno. Slovensko farmacevtsko družbo Lek je prevzela švicarska farmacevtska družba Novartis. 22. avgusta istega leta so v družbi Lek prejeli dopis z vabilom k pogajanjem o morebitni ponudbi za odkup vseh delnic družbe, vendar kupec javnosti ni bil znan. Glede na dobro poslovanje družbe povabilo ni bilo presenečenje, vendar je nepričakovano šokiralo javnost. Prevzem je bil končan po skoraj štirimesečnih dolgotrajnih napornih pogajanjih.

7.1 RAZLOGI ZA PREVZEM LEKA

Zakaj se je Lek odločil za pogajanja z Novartisom? Obstajajo številni razlogi, ki sta jih Novartis in Lek navedla v prid prevzema, zato jih navajam v spodnji tabeli (glej tabelo 7.2).

TABELA 7. 2: Razlogi za prevzem Leka

Argumenti na strani Leka	Novartisovi motivi
V Leku so se zavedali, da morajo iti v razvoj biofarmacevtike in, da so premajhni, da bi obvladovali tveganja, Novartis pa jih lahko prenese.	Lažji vstop na srednje in vzhodnoevropske trge (Rusija)
Večje povpraševanje in uspešnejša prodaja zdravil na ameriškem trgu	Razširiti izbiro zdravil, saj imata Lek in Novartis malo enakih izdelkov.
Ohraniti in okrepiti R&R, blagovno znamko in vsa delovna mesta. Postal bi ključen raziskovalni, razvojni in proizvodni center za Evropo in deloma ZDA, kar bi mu omogočilo načrtovano rast.	Skupaj z Lekom bi imela položaj vodilnega svetovnega podjetja, zelo prisotnega na ključnih generičnih trgih ZDA, Z Evrope, centralno-vzhodne Evrope, JV Evrope in regije SND
Povečanje proizvodnje in prodaje	Želi si, da bi v ZDA prodajal Lekov

klavulanske kisline, ki je ključna pri izdelavi različic augmentina.	Amoksiklav in tako prehitel konkurente
Zagotoviti širok nabor izdelkov v različnih terapevtskih skupinah, kot so protimikrobna zdravila, zdravila za srčno-žilne bolezni in bolezni prebavil	Bolnikom ponuditi sodobno in učinkovito zdravljenje po sprejemljivih cenah
Utrditi svoj položaj vodilnega generičnega ponudnika, ki ponudbo dopolnjuje z inovativnimi zdravili.	Ujemanje poslovnih kultur
Postal bi pravno bolj zaščiten, saj manjša farmacevtska podjetja ne morejo prodajati generičnih zdravil, če jim grozijo tožbe originatorjev, Novartis se kot veliko podjetje lahko loti prodaje slednjih, saj bi morebitna odškodnina tvorila le manjši del njegove prodaje.	Stroški za R&R in delo bi se zmanjšali.

Vir: Prirejeno po: Žerdin, H. Ali (2002): Novartis je optimalna rešitev. Dostopno na <http://www.mladina.si/tednik/200235/clanek/lek> (25.10.2002), *Novartis objavlja namero za ponudbo za odkup delnic družbe Lek* (2002). Dostopno na <http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/2832> (29.11.2004) in Svetličič (2002: 5).

7.2 UDELEŽENCI PRI POGAJANJIH ZA PREVZEM LEKA

Pri pogajanjih za prevzem Leka je sodelovalo več akterjev, glavni akterji so bili Lek, Novartis, Kad in Sod. Vse akterje navajam v spodnji shemi na naslednji strani (glej shemo 7.1).

SHEMA 7.1: Udeleženci pri pogajanjih za prevzem Leka



7.2.1 Kad in Sod

Poleg že predstavljene slovenske farmacevtske družbe Lek in švicarske farmacevtske družbe Novartis sta na pogajanjih za prevzem Leka sodelovala Kad in Sod. Obe družbi sta posebni ustanovi, ki ju je ustanovila država, ju med lastninjenjem napolnila z 10% kapitalskimi deleži v podjetjih in jima predpisala določena opravila. Vrh družb postavi vlada. V letu 2002 je Kad vodil Jože Lenič, Sod pa Igor Kušar. V javnosti sta se oba pojavljala kot pogajalca za ceno Lekovih delnic (Fidermuc 2002).

Kapitalska družba na slovenskem trgu deluje samostojno in sprejema svoje poslovne odločitve skladno z zakonom in statutom družbe. Upravlja in razpolaga z vrednostnimi papirji in drugimi sredstvi, pridobljenimi v postopku lastninskega preoblikovanja. Cilj Kapitalske družbe, d.d., je zagotavljati dodatna sredstva za pokojninsko in invalidsko zavarovanje z upravljanjem lastnega premoženja ter pokojninskih skladov (*Predstavitev* 2004). Obveznosti kapitalske družbe določa pogodba z vlado, kateri je družba dolžna vsako leto primakniti 6 milijard tolarjev v javno blagajno pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Kapitalska družba je imela sprva lastniške deleže v več kot tisoč podjetjih, zdaj je delničarka v okoli 350 podjetjih. V Leku je imel Kad 14,7 % delnic (Fidermuc 2002).

Sod ali odškodninska družba, ustanovljena leta 1993, skrbi za poravnavo obveznosti denacionalizacijskih upravičencev. Odškodninska družba ima v podjetjih 257 naložb. V Leku je imel Sod 8,6% delnic. Odškodninska družba ima omejen rok trajanja. Država jo potrebuje, dokler ne bo izplačala denacionalizacijskih upravičencev in drugih obveznosti, ki so jih poslanci vključili v njeno pristojnost.

Pri kapitalski družbi je pričakovati, da bo njena pomoč še dolgo dobrodošla, saj servisira blagajno pokojninskega in invalidskega zavarovanja (*ibid*).

7.2.2 Nacionalna finančna družba

Nacionalna finančna družba je bila ustanovljena januarja 1994. Njena prednost je dobro poznavanje gospodarskih in finančnih razmer. Uspela je zaradi dobrega pridobivanja in pravilnega ravnanja z informacijami, tako da zadovolji pričakovanja vlagateljev. Zaradi strokovnega znanja, finančne moči in bogatih izkušenj je vodilna slovenska družba za upravljanje investicijskih skladov.

NFD 1 je sklad, ki vodi politiko varnega investiranja podjetij in po svoji donosnosti sodi v vrh investicijskih skladov. V letu 2002 se je predsednik uprave družbe Stanislav Valant pojavljal kot dober pogajalec za ceno Lekovih delnic (*Predstavitev družbe za upravljanje NFD DZU 2005*).

7.3 BISTVENA VPRAŠANJA

Lek in predvsem Novartis sta se soočala s številnimi vprašanji (glej tabelo 7.3).

TABELA 7.3: Bistvena vprašanja

	LEK	NOVARTIS
POSLOVNE ZADEVE	Kakšna bo uprava podjetja	Kakšen nadzor bodo imeli v Leku
EKONOMSKE ZADEVE	Na katerih trgih bo deloval po prevzemu	Na katerih trgih bo deloval po prevzemu, kakšna bosta cena in valuta izplačila za delnico
ZAPOSLOVANJE	Ohranitev delovnih mest in odpiranje novih	Ohranitev delovnih mest in odpiranje novih
POVEZANA Z DRŽAVO		Zagotovitev ohranitve blagovne znamke in delovnih mest ter samostojnega razvoja.

Vir: Fidermuc, Katarina (2002): Jože Lenič in Igor Kušar. Dostopno na http://www.delo.si/article.php?ID_t=3ef30900894381186ce02754b69432 (13.12.2004).

7.4 PRIPRAVE NA POGAJANJA

Pogajalske strani vnašajo v pogajanja svoje vire in informacije, npr.: kakšna je velikost trga, zaposlovanje ali sposobnost oblikovanja dohodkov. Izid pogajanj je odvisen od virov obeh pogajalskih strani, pomena pogajalskega predmeta, v tem primeru prevzema, in stopnje podobnosti interesov in ciljev pogajalskih strani. Bolj se interesi in cilji razlikujejo, težje je pogajanje (Grosse in Behrman v Svetličič 1996: 306).

Lek in Novartis podobno pridobivata informacije, ki jima koristijo pri mednarodnem poslovanju.

LEK

Farmacevtska družba Lek ima dober pregled nad trgom v Sloveniji in v tujini. Največ informacij pridobivajo prav na trgu, saj spremljajo mednarodni farmacevtski trg in tako dobijo največ koristnih informacij. Lek je zbiral informacije iz časopisov, revij, telefonskih pogovorov in preko interneta ter iz dogovorov z Novartisom, ki jih je vodila uprava družbe, med njimi je bil predsednik uprave Leka Metod Dragonja, pred začetkom formalnih pogajanj. Tako so pridobili vse potrebne informacije o predmetu pogajanj in potencialnem prevzemniku. Temelj Lekove pogajalske moči je bila njegova velikost na slovenskem trgu in tudi na trgih centralno-vzhodne Evrope, JV Evrope in SND.

Na podlagi zbranih informacij so lahko v družbi Lek določili cilje (glej tabelo 7.4).

TABELA 7.4: Cilji farmacevtske družbe Lek

	Cilji farmacevtske družbe Lek
1.	Povezati se z Novartisom, skupaj rasti po poti inovacij in povečati razvojno dejavnost v Leku
2.	Ohranitev blagovne znamke in ohranitev ter rast delovnih mest
3.	Cena za delnice, za katere so si v Leku so želeli, da bi bile prodane po pošteni in čim višji ceni. Finančni svetovalec Leka je bil ABN Amro.
4.	Postati ključen Novartisov raziskovalni, razvojni in proizvodni center za Evropo in ZDA
5.	Pridobiti dolgoročno naravnano strateško povezavo, ki bo okrepila Lekov tržni položaj
6.	S povezavo z Novartisom bi se zmanjšalo tveganje pri delovanju Leka in zagotovila dolgoročna stabilnost
7.	Z Novartisom bi Lek utrdil svoj položaj vodilnega generičnega ponudnika, ki ponudbo nenehno dopolnjuje z inovativnimi zdravili, v vedno bolj konkurenčnem

Vir: Prirejeno po: *Novartis kupuje Lek*, 26.8.2002. Dostopno na

http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020826_2013315.php

(25.10.2002)

Žerdin, H. Ali (2002): *Novartis je optimalna rešitev*. Dostopno na

<http://www.mladina.si/tednik/200235/clanek/lek> (25.10.2002) in

Novartis objavlja namero za ponudbo za odkup delnic družbe Lek

(2002). Dostopno na

<http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/2832> (29.11.2004).

Glede na cilje in obstoječe ter želene odnose z nasprotno stranjo so si v Leku izbrali tudi strategijo. Glavni namen izbrane strategije je pripeljati pogajanja do sporazuma, ki bo uresničil zastavljene cilje. Lek je izbral sodelovalno strategijo dobim-dobim (win-win), s katero obe pogajalski strani pridobita. Ta strategija je bila najprimernejša zaradi dolgoročno naravnane poslovanja s švicarsko farmacevtsko družbo Novartis. Zato je bil Lek pripravljen dosegati skupne cilje in skupno reševati problem (*Novartis kupuje Lek* 2002).

NOVARTIS

Švicarska farmacevtska družba Novartis ima dober pregled nad trgom v tujini in doma. Tudi oni največ informacij dobijo s prisotnostjo na tujih trgih. Novartis je zbiral informacije tudi iz časopisov, telefonskih pogovorov, preko interneta in tudi iz dogovorov z Lekom, ki jih je vodila uprava družbe, med njimi je bil izvršni direktor družbe Novartis Daniel Vasella, pred začetkom formalnih pogajanj z družbo Lek. Tako so pridobili vse potrebne informacije o Leku.

Temelj pogajalske moči Novartisa je bila njegova velikost na tujem trgu, saj poslujejo v več kot 140 državah. Na podlagi zbranih informacij so lahko določili svoje cilje. Cilj Novartisa je bil povezati se z Lekom, skupaj rasti po poti inovacij, dosegati skupne poslovne interese v CV Evropi, JV Evropi in SND. Novartis bi tako prodrl na evropske trge držav v prehodu in dobil možnost, da ponudi širši izbor svojih proizvodov zdravnikom in bolnikom. Skupno poslovanje bi zagotovilo širok nabor izdelkov v

različnih terapevtskih skupinah, kot so protimikrobna zdravila, zdravila za srčno-žilne bolezni in bolezni prebavil ter tudi komplementarne prednosti v proizvodnji farmacevtskih učinkovin (*Novartis objavlja namero za ponudbo za odkup delnic družbe Lek 2002*).

Naslednji cilj je bil cena za delnice. Novartis je ponudil 95.000 SIT za Lekovo delnico in želel pridobiti več kot 51 % delnic Leka. Novartisu sta pri ceni Lekovih delnic svetovala Credit Suisse First Boston in CAIB Corporate Finance, ki sta delovala kot njegova skupna finančna svetovalca (*ibid.*).

V pripravi na pogajanja so v Novartisu izbrali tudi strategijo glede na cilje ter obstoječe in želene odnose z nasprotno stranjo. Glede na to, da je Novartisova filozofija dolgoročno partnerstvo in strategija dobim-dobim (win-win), so tudi pri prevzemu Leka izbrali to sodelovalno strategijo (*Trends in Partnering in Pharma 2002*).

KAD in SOD

Pogajalci Kada in Soda so se na pogajanja z Novartisom pripravili tako, da so preučili razmere na mednarodnem in slovenskem farmacevtskem trgu. Pri pripravi jim je pomagala sodobna informacijska tehnologija. Pri pripravi Slovenije na pogajanja imajo posebno vlogo pravni in finančni svetovalci. V tem primeru je bila finančni svetovalec priznana mednarodna investicijska družba Nomura. Merilo za oblikovanje primerne cene Lekove delnice je bilo upoštevanje cene na borzi, ocena vrednosti podjetja in investitorjeva vrednost. Slednja informacija je bila za Kad in Sod najbolj pomembna, saj so tako izvedeli, koliko je Novartis pripravljen plačati za posamezno delnico.

7.5 POGAJANJA

Pogajanja za prevzem Leka so bila dolgotrajna, saj so trajala od konca avgusta 2002 do sredine novembra 2002. Pozicije za prevzem so se spreminjale, saj se je Novartis pogajal z Lekom, Kadom in Sodom ter z majhnimi delničarji (NFD, Steber 1 in Triglav, družba za upravljanje- glej tabelo 7.5).

Tabela 7.5: Pogajanja

22.8.2002 Lek prejme dopis z vabilom k pogajanjem o morebitni ponudbi za odkup vseh delnic.
26.8.2002 javnost izve, da je dopis poslal Novartis (Pinterič 2002). Novartis se je pogajal z Lekom, Kadom in Sodom, pogajanjem se pridružita še NFD, Steber 1 in Triglav, družba za upravljanje.
Pogajanja so potekala od konca avgusta 2002 do sredine novembra 2002 v formalni obliki, v konferenčnih sobah in za to predvidenih srečanjih.

Vir: *Lek obvešča javnost 2* (2002). Dostopno na

<http://www.lek.si/slo/mediji/porocila-za-javnost/2827> (29.11.2004).

7.5.1 Pogajanja z Lekom

Lek se je odločil za pogajanja z Novartisom, ker so ocenili, da so na povezavo pripravljeni in da se lahko pogajajo z dobrega pogajalskega izhodišča. Upravi Leka in Novartisa sta se o strateški povezavi, kot pravijo v Lekovi in Novartisovi družbi, začeli pogovarjati že aprila 2002, česar javnost še ni vedela, saj je Leku in Novartisu ta podatek uspelo zadržati zase. Če bi ga izdala, bi projekt strateške povezave zaradi nevoščljivosti Slovencev lahko propadel (Žerdin 2002).

Pogajanja so se začela s predstavitvijo in dogovorom o vsebini pogajanj. Ker sta se obe strani strinjali s strateško povezavo ali prevzemom Leka, sta družbi kmalu našli skupni jezik pri večini sestavin pogajanj. Zaradi narave pogajanj je bil prvi na potezi Novartis, ki je predstavil svojo ponudbo za prevzem Leka. Ponudbo, predvsem o ceni

je Novartis sestavil na podlagi informacij, ki jih je zbral pri dveh finančnih svetovalcih Credit Suisse First Boston in CAIB Corporate Finance (*Novartis objavlja namero za ponudbo za odkup delnic družbe Lek* 2002). Leku so pri pogajanjih pomagali finančni svetovalci iz hiše ABN Amro in tudi pravni svetovalci. Oboji so pri pogajanjih svetovali, tudi posredovali, če je bilo potrebno, gojili stike med kupci in delničarji, ohranjali stike z državnimi organi in zagotavljali nevtralni pristop transakciji (Hladnik 2004: 6).

Po začetnih pogovorih so se v Leku junija 2002 odločili za skrbni pregled Novartisove ponudbe za možno strateško povezavo. Začeli so zbirati informacije in se pripravljati na pogajanja za strateško povezavo (*ibid.*). Po končanih neformalnih pogovorih je tako družba Lek 22.8.2002 prejela dopis z vabilom k pogajanjem o morebitni ponudbi za odkup vseh delnic družbe Lek, d.d. Dan prej, so skladno s predpisi Republike Slovenije o prevzemih obvestili Borzo in Agencijo za trg vrednostnih papirjev o nameri za odkup delnic. Uprava in pristojni organi družbe Lek so v prihodnjih dneh avgusta 2002 odločali o pogojih za začetek pogajanj s potencialnim ponudnikom za morebitno javno ponudbo (*Lek obvešča javnost* 2002). Dne 26.8.2002 so se začeli dogovori oziroma pogajanja o možnostih strateške povezave obeh družb, in sicer med poslovodstvoma obeh družb, med katerima sta bila tudi Metod Dragonja, predsednik uprave Leka in izvršni direktor Novartisa Daniel Vasella. Na podlagi teh pogajanj je prišlo do namere za ponudbo za odkup delnic Leka (*Lek obvešča javnost* 2 2002).

29.8.2002 je bil objavljen tudi prospekt o zmagovalni povezavi za rast, ki je bil zgolj prezentacija pričakovanja glede razvoja poslovanja Leka in Novartisa. Govornika prezentacije sta bila Metod Dragonja, predsednik uprave Leka, in Christian Seiwald, generalni direktor poslovnega sektorja Novartis Generics. Prezentacija je vsebovala predstavitev podjetja Novartis Generics kot vodilnega globalnega podjetja z globalno prisotnostjo na trgu generičnih zdravil, njegove geografske širitve v letu 2001, predvsem na trgih ZDA in EU, in družbe Lek kot vodilnega srednjeevropskega podjetja na trgu generičnih zdravil, ki ima zaradi izteka patentov zdravil, socialno-demografskih sprememb in primanjkljajev v zdravstvenih blagajnah odlične kratkoročne in dolgoročne možnosti za rast.

Prezentacija je vsebovala tudi Novartisovo ponudbeno ceno za odkup Lekovih delnic (glej tabelo 7.6).

TABELA 7.6: Ponudbena cena Novartisa

	Ponudbena cena Novartisa
1.	95.000 SIT za delnico Leka
2.	Delnica bi bila izplačana v celoti
3.	Pogoj za uspeh ponudbe je pridobitev vsaj 51 % vseh Lekovih delnic

Vir: Amrein (2002) : Zmagovalna povezava za rast

Novartis je podal tudi ključne pogoje v javni ponudbi, ki naj bi jih Lek spoštoval (glej tabelo 7.7).

TABELA 7.7: Ključni pogoji v javni ponudbi

	Ključni pogoji v javni ponudbi
1.	Prenehanje omejitve glede 15 % glasovalnih pravic
2.	Omogočiti Novartisu, da pridobi večino v nadzornem svetu
3.	Izključitev prednostne pravice do lastne delnice
4.	Odsotnost sprememb v tečaju SIT/EUR

Vir: Amrein (2002): Zmagovalna povezava za rast

Glede prvega pogoja se je v pogajanjih z Novartisom veliko govorilo, predvsem pri pogajanjih s Kadom in Sodom.

Prezentacija je vsebovala tudi ključne prednosti strateške povezave (glej tabelo 7.8).

TABELA 7.8: Ključne prednosti strateške povezave

	Ključne prednosti strateške povezave
1.	Združitev Lekovega in Novartisovega znanja
2.	Zagotovitev možnosti širitve na rastoče trge
3.	Izvrstne možnosti razvoja novih zdravil ob povezanih dejavnostih, raziskav in razvoja
4.	Znatne investicije bodo pripomogle k rasti Leka
5.	Privlačno delovno okolje, ki omogoča nove možnosti za razvoj zaposlenih
6.	Lek bo ostal vodilno slovensko podjetje z močno prisotnostjo v regiji
7.	Razvoj globalne prisotnosti ob nadaljnji rasti na trgih srednje in V Evrope
8.	Da bi v okviru skupine Novartis Lek prevzel odgovornost za trge srednje, V in JV Evrope ter trge SND
9.	Dostop do Novartisovih tržnih in prodajnih poti
10.	Trženje Novartisovih proizvodov na Lekovih najpomembnejših trgih

Vir: Amrein (2002): Zmagovalna povezava za rast

V prezentaciji so bila opisana tudi načela združitve (glej tabelo 7.9).

TABELA 7.9: Načela združitve

	Načela združitve
1.	Lek bo postal pomemben in cenejši strateški partner Novartisa.
2.	Lek bo obdržal obstoječo kulturno identiteto.
3.	Novartis bo vodstvu Leka nudil podporo pri že zastavljenih strateških in investicijskih odločitvah.
4.	Vodstvo Leka naj bi bilo prisotno v odločitvenih organih podjetja Novartis Generics, vključno z izvršnim odborom.

5.	Lek bo prevzel pomembno vlogo pri vodenju raziskovalno-razvojne dejavnosti in proizvodnih oddelkov.
6.	Lek bo vodil vse aktivnosti sektorja Novartis Generics, na trgih srednje, V in JV Evrope in trgih SND.
7.	Lek bo s podporo Novartisa vzdrževal in vodil svoje obstoječe aktivnosti na ameriškem trgu.
8.	Novartis bo pridobil večino v nadzornem svetu Leka.
9.	Novartis bo imenoval člana uprave za področje financ, zmanjševanje števila zaposlenih ni predvideno.

Vir: Amrein (2002): Zmagovalna povezava za rast

Na podlagi tega prospekta sta se upravi Leka in Novartisa ter njihovi svetovalci odločali in tudi pogajali. Ker sta obe strani našli skupen jezik, sta se glede ključnih prednosti strateške povezave in načel kmalu dogovorili; tudi cena za Lekovo delnico je bila podana pošteno, predvsem po besedah Novartisa in tudi Metoda Dragonje ter Lekove uprave (*Novartis za delnice ponuja evre* 2002). Čeprav se je Lekova uprava strinjala s ponudbeno ceno za delnico je vseeno pričakovala višjo ceno; menili so, da bodo le Lekovi delničarji presojali o višini le-te (Žerdin 2002). Menili so, da ta cena ni ne razočaranje in ne pozitivno presenečenje in da je solidno izhodišče delničarjev za njihova pogajanja (Praprotnik 2002: 2). Glede ključnih pogojev, ki jih je postavil Novartis, je uprava Leka podprla in predlagala skupščinski sklep, da se odpravijo statutarne določbe, ki omejujejo glasovalne pravice posameznega delničarja ne glede na dejansko število delnic. O tem so seveda odločali delničarji Leka (glej Toplak 2002: 3).

Ko sta se pogajalski strani dogovorili o pričakovanih zadevah so sklenili, da Novartis objavi svojo ponudbo za prevzem v septembru 2002. Na podlagi vseh informacij lahko trdim, da je bilo na pogajanjih med Lekom in Novartisom vzdušje dobro, sproščeno in odprto. Na odnose in vzdušje med pogajalskima stranema so vplivali tudi isti cilji in ista pričakovanja obeh strani, saj sta se obe pogajalski strani pogajali z namenom, da obe zmagata. Ko sta se sporazumeli o glavnih prioritetah strateške povezave sta pogajanja končali. Dogovorili so se, da bodo o ceni za delnice odločali

na skupščini delničarjev, ki naj bi bila 27.9.2002. Uprava Leka je podprla prevzem prav zato, ker je menila, da tako majhno podjetje, kot je Lek v svetovnem merilu, čez deset ali več let na globalnem trgu ne bi preživel (glej Mlakar 2002: 5). Za preobrazbo v veliko podjetje bi potreboval več kot deset let. Lahko bi rasel s prevzemi drugih farmacevtskih podjetij, za kar bi potreboval veliko denarja, ki pa zadostuje le za manjše prevzeme. Bistveno je, da so velika podjetja proizvajalci originalnih zdravil. Za novo zdravilo je potrebnega veliko denarja, več kot je letni obseg prodaje Leka- 321 milijonov USD leta 2001. Poleg ogromnih sredstev in tveganja, povezanega z raziskavami, gre tudi za financiranje reklam in stroške pravne zaščite (glej Svetličič 2002: 5).

7.5.2 Novartisova pogajanja s Kadom in Sodom

Predstavniki Kada in Soda se z Novartisom v času pogovorov med farmacevtskima družbama niso pogajali. Za nameravani prevzem sta družbi izvedeli prek medijev (Fidermuc 2002). Na objavo namere švicarske farmacevtske družbe Novartis za ponudbo za odkup vseh delnic ljubljanske farmacevtske družbe Lek sta se odzvala kot največja Lekova delničarja. Obe družbi sta avgusta 2002 skrbno preučili nastale razmere in pričakovali prve pogovore z upravo Leka in njegovim potencialnim prevzemnikom, Novartisom. Družbi sta razmislili o primerni ceni za Lekove delnice, za katere je bila družba Novartis pripravljena ponuditi 95.000 tolarjev (*Sproščeno trgovanje z Lekovimi delnicami* 2002).

Kad in Sod sta septembra 2002 proučevala Novartisovo ponudbo za prevzem Leka, ker sta želela najti optimalno odločitev glede izkupička in ohraniti Lekove blagovne znamke, razvoj in delovna mesta. Za informacijo o ceni Lekove delnice se je Sod obrnil po pomoč k priznani mednarodni investicijski družbi Nomura. Njihovi svetovalci naj bi Sodu in tudi Kadu pomagali poiskati stik z morebitnimi alternativnimi ponudniki za prevzem Leka. Kot merilo za oblikovanje primerne cene za Lekovo delnico so v Kadu in Sodu upoštevali ceno na borzi, oceno vrednosti podjetja in investitorjevo vrednost.

Slednja je najbolj pomembna, saj pove, koliko je morebitni kupec pripravljen plačati za posamezno delnico (glej Praprotnik 2002: 2). Tako so v Kadu in Sodu opredelili cenovni okvir za morebitno prodajo delnic.

Novartis se je s predstavniki Kada dogovarjal že 3.9.2002, vendar konkretnih dogovorov niso dosegli, ker so se le pogovarjali in seznanjali s ponudbo Novartisa. S predstavniki Soda pa so se prvič sestali 9.9.2002 (*KAD in SOD se bosta pogajala* 2002).

Na Kadu in Sodu so pričakovali naporna pogajanja z Novartisom (glej Praprotnik 2002: 2). To sta bili prvi srečanja, na katerih so si predstavniki obeh pogajalskih strani le izmenjali osnovne informacije, dlje pa niso prišli. Pogajanja z obema največjima posamičnima delničarjema Leka so bila konstruktivna; šlo je za profesionalno srečanje, ki je potekalo v prijeteljskem vzdušju. Na pogajanjih so bili poleg drugih članov Kada in Soda ter Novartisa, prisotni še takratni predsednik uprave Kada Jože Lenič in takratni direktor Soda Igor Kušar, Novartis pa je med pogajanja vodil izvršni direktor Novartisa Generic Christian Seiwald. Predstavniki Novartisa so družbama predstavili strateški načrt.

Pojasnili so jima, zakaj je Novartisova ponudba v znesku 95.000 tolarjev za delnico Leka poštena, in kakšne načrte imajo z Lekom.

Prevzem Leka, naj bi bila po mnenju Novartisa dobra naložba za delavce Leka, delničarje in vso Slovenijo.

Na prvih pogajanjih sta kapitalska in odškodninska družba poleg prioritete o primerni ceni predstavili tudi naslednji prioriteti: da Novartis po prevzemu Leka ne bo odpuščal delavcev in da bo Lek ohranil svojo blagovno znamko. Predstavniki pogajalskih strani so se dogovorili, da se bodo kmalu srečali (*Brez dogovora o prodaji Lekovega deleža* 2002). Medtem so potekala neformalna pogajanja med manjšimi Lekovimi delničarji, ki se s ponujeno ceno 95.000 tolarjev za delnico niso strinjali in je bila vrednost le-te glede na razmere in vrednost Leka zanje prenizka (glej Ručna 2002: 3). Vendar pa, razen Kada in Soda, na pogajanjih z Novartisom niso sodelovali prav na željo Novartisa (glej Bertancelj 2002: 4).

Predstavniki Novartisa in predstavniki kapitalske in odškodninske družbe na sestanku 17.9.2002 niso sklenili dogovora o prevzemu Leka, saj je bila za predstavnike Novartisa cena 95.000 tolarjev za delnico poštena ponudba pa fiksna, o kateri se niso nameravali pogajati. Novartis, predvsem pa Seiwald, je menil, da pošteno ceno med drugim določajo premoženje, obveznosti družbe, perspektiva podjetja, razna tveganja in primerjava s podobnimi transakcijami (Grgič 2002). Kad in Sod sta tudi na pogajanjih omenila možnost, da bi obdržala del svojih delnic in z Novartisom sklenila delničarski sporazum; to bi bila lahko tudi podlaga za oblikovanje osnovnih elementov delničarskega sporazuma. Svetovalna hiša Nomura, ki sta jo kapitalska in odškodninska družba najeli, za pomoč pri pogajanjih, je poleg primerne cene za Lekovo delnico dobila tudi nalogo, določeno v pogodbi, da mora najti novega ponudnika za prevzem Leka.

S tem sta si Kad in Sod izboljšala izhodišča za nadaljnja pogajanja z Novartisom, ki je resno načrtoval prevzem Leka.

Res pa je, da se Novartis ni hotel spuščati v brezglavo vojno za Lek in je napovedal, da se bo v tem primeru preprosto umaknil; enako bo storil tudi v primeru, če ne bo spremenjen statut družbe; slednji je posameznemu delničarju dovoljeval največ 15 % glasovalnih pravic. Na pogajanjih 17.9.2002 so bila soočena mnenja o vrednosti Leka in drugih zadevah, pomembnih za prihodnost Leka. Prav tako je Novartis napovedal nekatere spremembe v nameri za odkup delnic Leka, ki jo je objavil avgusta 2002. Novartis je lastnikom delnic Leka v prevzemni ponudbi ponudil izplačilo v evrih, to je pomenilo dodatne posledice (glej tabelo 7.10), ponudbo za odkup Lekovih delnic pa bo dala baselska družba Servipharma, in ne ljubljanska podružnica Novartisa, Novartis Pharma Storitve (*Novartis za delnice ponuja evre* 2002). Vsi drugi pogoji iz namere bodo ostali nespremenjeni.

TABELA 7.10: Posledica izplačila v evrih

	Posledica izplačila v evrih
1.	Precejšnji stroški za delničarje
2.	Tveganje, da Novartis ne bi dobil dovoljenja za prevzem s strani ATPV
3.	Dodatno negotovost v procesu pogajanj

Vir: *Cena Za Lek je prenizka*, 19.9.2002. Dostopno na

http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020919_2014420.php (28.10.2002).

Na tem srečanju so Novartis seznanili s cenovnimi pričakovanji Kada in Soda. V skladih so se za višjo prevzemno ceno odločili po opravljenih prvih analizah, pri katerih je sodelovala mednarodna svetovalna hiša Nomura; po njenih analizah naj bi prodali Lekove delnice po 115.000 tolarjev za delnico (glej Bertoncelj 2002: 4).

Kad in Sod sta menila, da Lek tudi v primeru, da ostane samostojno podjetje, lahko uresniči svoje poslovne cilje. V obeh skladih so bili prepričani, da je prevzem Leka večja priložnost za Novartis, saj so analizirali tudi prednosti, ki bi jih pridobil Novartis, ko bi prek Lekovega generičnega antibiotika Amoksiklava vstopil na ameriški trg. Ocenili so, da bi Novartisov tržni delež v ZDA skupaj z Lekom dosegel kar 40 %.

Ker predstavniki kapitalske in odškodninske družbe niso bili navdušeni nad napovedano prevzemno ceno 95.000 tolarjev za Lekovo delnico, so Novartisu povedali, da na skupščini delničarjev Leka 27.9.2002 ne bodo podprli sprememb statuta, če ta ne bo zvišal napovedane prevzemne cene in znova pretehtal svojo ponudbo. Statuta Leka ni bilo mogoče spremeniti, če za spremembo ni glasovalo najmanj 75 % navzočih. Usoda načrtovanega prevzema Leka je bila torej odvisna predvsem od volje Kada in Soda.

Medtem sta oba sklada, Kad in Sod, navezala stike s tremi morebitnimi konkurenčnimi ponudniki, ki so izrazili interes za prevzem Leka; eden naj bi bil iz Francije (glej Kenda 2002: 2). Sicer pa se ta farmacevtska podjetja niso hotela posebej izpostavljati javnosti, saj niso želela biti orodje, ki bi Kadu in Sodu pomagalo izboljšati pogajalsko izhodišče (*Cena za Lek je prenizka* 2002).

Kad in Sod sta poudarjala, da je poleg prevzemne cene pomembno pridobiti tudi pravna zagotovila za zaščito ohranitve blagovne znamke Leka, njegovega samostojnega razvoja ter ohranitev delovnih mest.

Tega dne so bila pogajanja zelo naporna in težka, saj Novartisovi pogajalci niso hoteli zvišati svoje ponudbe, Kad in Sod pa tudi nista popuščala pri svojih zahtevah. Obe pogajalski strani sta vztrajali pri svojem (Grgič 2002).

Pogajanja o prevzemu Leka med Novartisom ter Kadom in Sodom so se nadaljevala 24.9.2002. Tudi ta pogajanja se niso končala z dogovorom o prodaji Leka, je pa Novartis že pokazal pripravljenost zvišati svojo ponudbo na 98.000 SIT za delnico, a le pod pogojem, da dobi pisno zagotovilo Kada in Soda, da bosta glasovala za predvidene predloge na petkovi skupščini. Želje Kada in Soda so bile precej večje, od 105.000 do 110.000 tolarjev za Lekovo delnico (Fidermuc 2002).

Novartis naj bi do 29.9.2002 objavil javno ponudbo za odkup vseh Lekovih delnic, pred tem pa bi moral pridobiti še dovoljenje Agencije za trg vrednostnih papirjev. Novartis se je pogajal z več slovenskimi bankami, ki so nastopale z enotnimi pogajalskimi izhodišči kot konzorcij bank, čeprav druga z drugo niso podpisale nobene zavezujoče pogodbe. Ob Novartisovi napovedi, da bo delničarje poplačal kar v evrih, so pogajanja z bankami zastala. Novartis se je zahvalil svojim finančnim svetovalcem, ki so ga prepričali, da bosta centralna banka in ATPV mirno prenesli zamisel o poplačilu delničarjev v evrih (Fidermuc 2002).

Ko je Novartis spoznal, da samo izplačilo za delnice v evrih ne bo mogoče je v morebitni ponudbi poleg izplačila v evrih ponudil tudi možnost izplačila v tolarjih. To je bila že druga sprememba namere za prevzem Leka (*Prevzem Leka propadel* 2002). Ta ponudba Novartisa (plačilo v evrih in tolarjih) je bila skladna s pričakovanji in tako je ATPV razmišljal o izdaji dovoljenja za prevzem.

27.9.2002 je bila skupščina delničarjev Leka, na kateri delničarji niso podprli spremembe statuta, ki bi Novartisu omogočila prevzem družbe Lek. Razlog je bila prenizka prevzemna cena, in sicer 95.000 tolarjev. Novartis je kljub temu objavil ponudbo za prevzem. Odločili so se, da bodo v soboto, 28.9.2002, objavili javno

ponudbo za prevzem. V ponudbi, za katero je pridobil soglasje ATVP, je tako delničarjem Leka ponudil 95.000 tolarjev za delnico v gotovini, pri čemer so lahko izbirali med plačilom kupnine v tolarjih ali evrih. Za uspeh ponudbe so si zadali pridobiti vsaj 51 % delnic Lekove družbe. Novartis je še vedno menil, da je bila ponudba ustrezna in poštena tako za delničarje kot za družbo, saj je preučil interese delničarjev, zaposlenih in uprave Leka. Proti spremembam statuta sta glasovala oba državna sklada, Kad in Sod, pa tudi več institucionalnih lastnikov, med njimi Nacionalna finančna družba, ki je imela v Leku 3,5 % delnic. Nad rezultatom glasovanja so bili v upravi Leka zelo razočarani, saj so menili, da bi strateška povezava z Novartisom znižala tveganje, hkrati pa bi olajšala spopad z globalnimi izzivi in pripomogla k pridobitvi novega znanja (*Delničarji proti spremembam statuta* 2002). Ker je bilo Lekovi upravi veliko do povezave z Novartisom, sta bila Kad in Sod pripravljena tudi nekoliko popustiti, saj so se bili v pogajanjih pripravljene pogovarjati celo o spodnjih censkih ravneh njihovih pričakovanj, vendar je Novartis vztrajal na svojih censkih ravneh in ponudbe ni bil pripravljen dvigniti niti po temeljitejših argumentih s strani Kada in Soda (Tekavec 2002).

V pogajanjih z Novartisom sklada nista dosegla napredka; več so se pogovarjali kot pogajali in niso prišli dlje od cene, zato se o drugih delih pogodbe niso pogovarjali (*ibid*). Pogajanja z Novartisom so bila vsaj za Kad in Sod brezpredmetna, saj bi za delnico dobila 95.000 tolarjev. Ker pa v Novartisu niso dobili zelenega, in sicer odprave omejitve glasovalnih pravic pred zakonskim rokom junija 2003, niso hoteli dvigniti cene (glej Praprotnik 2002: 2).

Kad in Sod sta razumela interes Novartisa, da poceni kupi Lekove delnice, v zameno pa sta pričakovala, da bo njun interes prodati čim dražje povsem legitimen (Fidermuc 2002). V Leku in Novartisu so morali po neuspešnem izidu na skupščini tako znova razmisliti o prevzemu. Tako po mnenju uprave Leka kot tudi po mnenju svetovalcev iz hiše ABN Amro je bila cena 95.000 tolarjev poštena (glej Praprotnik 2002: 2). Uprava Leka je delničarjem družbe priporočila, naj sprejmejo ponudbo Novartisa za odkup, saj bi se ob neuspeli javni ponudbi Novartis umaknil. Po mnenju nekaterih analitikov je bil to le pogajalski maneuver v prevzemni taktiki zelo podkovanih švicarskih pogajalcev.

Po objavi ponudbe za prevzem Leka so večji lastniki Leka podpisali delničarski sporazum, ki bi lahko preprečil prevzem. Delničarji so si prizadevali, da bi organizirali skupino, ki bo imela v lasti 51-odstotni lastniški delež v Leku, menili pa so, da si bodo tako izboljšali svojo pogajalsko pozicijo (*Sporazum delničarjev Leka* 2002). S podpisanim delničarskim sporazumom so si skušali pri Novartisu zagotoviti višjo ponujeno ceno za delnico. Hkrati so razmišljali o sklicu izredne skupščine Leka, na kateri bi predstavniki delničarjev obravnavali predlog sklepa o spremembi statuta družbe (glej Bertonec 2002: 4).

Tako je bil določen datum izredne skupščine, in sicer 12.11.2002. V upravi Leka so pobudo za izredno skupščino razumeli kot povsem legitimno krepitev pogajalske pozicije delničarjev (*Sklicana skupščina Leka* 2002).

17.10.2002 so se še pogajali; Novartisovi pogajalci so trdili, da je 95.000 tolarjev za delnico njihova poštena in zadnja ponudba, a so se bili pripravljeni o ceni še pogajati. Predstavniki Kada, Soda in pidov so določili prodajno ceno, ki bi jo sprejeli, in sicer 105.000 tolarjev za delnico; manj kot so hoteli sprva. Pričakovalo se je, da bo k izidu pogajanj prispevala tudi uprava Leka, s katero naj bi prišli do sprejemljive cene za obe strani (glej Praprotnik 2002: 2).

20.10.2002 naj bi se iztekel rok, do katerega bi Novartis lahko spremenil prevzemno ponudbo za Lek. Takrat bi lahko objavil novo, za nekaj tolarjev višjo ponudbo za prevzem. Namen nove ponudbe pa je bil samo podaljšanje dotedanje ponudbe za prevzem z 28.10. na 4.11.2002. Tako je Novartis objavil spremenjeno ponudbo za odkup vseh delnic Leka, v kateri je ponujeno ceno za delnice zvišal na 105.000 tolarjev. Povišanje cene je bilo rezultat pogajanj med Kadom, Sodom, Nacionalno finančno družbo, Triglavom in Novartisom (*Novartis ponudil 10 tisoč tolarjev več* 2002). Štirje glavni pogajalci z Novartisom so bili Igor Kušar iz Soda, Stane Valant iz NFD, Jože Lenič iz Kada in Janko Kastelic iz Triglava (glej Praprotnik 2002: 2).

Ko je Novartis objavil višjo ponudbo za odkup Lekovih delnic po ceni 105.000 tolarjev, so se največji delničarji Leka odločili, da jo sprejmejo. Tako so dosegli win-win situacijo, ugodno za obe strani. Delničarji Leka so bili z rezultati pogajanja zadovoljni, saj so dosegli cenovni okvir, ki ustreza tako lastnikom kot prodajalcem,

hkrati pa ne ogroža dogovora Lekove uprave in prevzemnika, Novartisa. Na pogajanjih so se dogovorili, da višja cena ne bo spremenila drugih elementov prevzemne pogodbe; vse, kar je bilo že izpogajano s strani uprave Leka in Novartisa, je ostalo nespremenjeno (*Lek praktično prodan* 2002).

Predsedniku uprave Kada Jožetu Leniču in direktorju Soda Igorju Kušarju se ni bilo treba pogajati na Novartisovem sedežu v Baslu.

Po spremembi ponudbe za prevzem s 95.000 na 105.000 tolarjev za delnico Leka, je postalo jasno, da tudi Novartis potrebuje Lek in da so lahko delničarji hvaležni za ugodnejše izplačilo predvsem Jožetu Leniču in Igorju Kušarju. Direktorjema Kada in Soda je uspelo izpogajati novo ceno, čeprav so se Švicarji izkazali kot zelo trdi nasprotniki in pogajalci. Kad in Sod sta pogajalska izhodišča okrepila na skupščini dne 27.9.2002, na kateri sta zavrnila Novartisovo željo, da se delničarji umaknejo od omejitve glasovalnih pravic. Lenič in Kušar sta bila bolj vztrajna pogajalca kot večina zasebnih delničarjev, a še najbolj trdna pogajalca sta bila predsednik uprave Triglava DZU Janko Kastelic in predsednik uprave NFD Stane Valant. Za Lekov prevzem je značilno in presenetljivo, da so se vse strani pogajale zelo profesionalno. (glej Smrekar 2002: 2). V interesu obeh je bilo, da skleneta posel.

29.10.2002 je Novartis objavil, da je pridobil že več kot polovico delnic Leka, kar je pomenilo, da je ponudba za prevzem uspela. Na izredni skupščini 12.11.2002 naj bi delničarji odpravili še določilo v statutu Leka, ki omejuje glasovalne pravice in tako Novartisu omogočili prevzem (*Uspešen prevzem Leka* 2002). Tudi Urad za varstvo konkurence je preučil vlogo Novartisa za presojo koncentracije te družbe in Leka ter ugotovil, da je strateška povezava med družbama skladna s pravili konkurence. Zato so sklenili, da bo urad izdal dovoljenje k ponudbi za odkup delnic (*Koncentracija Novartisa in Leka ni sporna* 2002).

12.11.2002 je bila izredna skupščina Leka, na kateri so delničarji soglasno sprejeli spremembe statuta, ki so Novartisu omogočile prevzem. Črtali so člen, po katerem bi moral prevzemnik za pridobitev več kot 15 % Lekovih delnic pridobiti dovoljenje nadzornega sveta. Poleg tega je skupščina sprejela sklep, da Lek svoje lastne

delnice lahko proda Novartisu, ki so mu bila tako odprta vrata, in prevzem se je lahko uspešno končal.

Zaključek prevzema je bil vezan na pravnomočnost ugotovitvene odločbe Agencije za trg vrednostnih papirjev (*Delničarji potrdili prevzem 2002*).

V ponedeljek, 18.11.2002, se je iztekla ponudba Novartisa za prevzem Leka. Ponudba je bila uspešna, saj so Švicarji do tedaj pridobili več kot 80 % delnic Leka. Novartisov prevzem Leka so dokončno potrdili lastniki Leka, ki so na izredni skupščini 12.11.2002 podprli nekatere spremembe statuta družbe, ki so omogočile prevzem (*Novartisova ponudba je uspela 2002*). Prevzem ljubljanskega farmacevta, ki je bil največji prevzem v slovenski zgodovini, se je tako končal z objavo Novartisa, da je njegova ponudba za odkup vseh delnic Leka uspela, saj so pridobili 99,07% vseh izdanih delnic Leka (*Novartis ima skoraj vse 2002*).

7.5.3 Kronologija prevzema Leka

V kronologiji navajam potek pogajanj od začetnih pogovorov med Lekom in Novartisom, aprila 2002 do novembra 2002, ko se je iztekla ponudba za prevzem.

Aprila 2002 - Upravi Leka in Novartisa se začneta pogovarjati o prevzemu.

21.8.2002 - ATPV dobi obvestilo o nameri za odkup delnic Leka.

22.8.2002 - Neznano podjetje Lekovi upravi pošlje javno povabilo k pogajanjem za odkup delnic.

26.8.2002 - Izve se, da je v ozadju prevzema švicarski Novartis. Začnejo se pogajanja o možnosti strateške povezave obeh družb, Leka in Novartisa.

29.8.2002 - Objavljen je prospekt o zmagovalni povezavi za rast.

3.9.2002 - Novartis se sestane s Kadom.

9.9.2002 - Novartis se sestane s Sodom.

17.9.2002 - Kad, Sod in Novartis na pogajanjih ne sklenejo dogovora o ceni delnice.

18.9.2002 - Svetovalna hiša Nomura oceni Lekove delnice na 115.000 tolarjev.

24.7.2002 - Nadaljujejo se pogajanja med skladoma in Novartisom; končajo se brez dogovora.

27.9.2002 - Na skupščini delničarjev Leka ne podprejo spremembe statuta, ki bi Novartisu omogočila prevzem Leka. Novartis kljub temu napove ponudbo za prevzem po ceni 95.000 tolarjev za delnico Leka.

28.9.2002 - Novartis objavi ponudbo za prevzem. Po objavi lastniki Leka podpišejo delničarski sporazum, ki bi lahko preprečil prevzem Leka, in določijo datum izredne skupščine delničarjev za 12.11.2002.

17.10.2002 - Novartis na pogajanjih še vedno trdi, da je 95.000 tolarjev poštena in ugodna cena ter zadnja ponudba.

Pred 20.10.2002 - Novartis ponudi 105.000 tolarjev za delnico, delničarji ponudbo sprejmejo.

29.10.2002 - Novartis objavi, da je dobil več kot polovico delnic Leka.

12.11.2002 - Na izredni skupščini Leka delničarji soglasno sprejmejo spremembo statuta in sklep, da Lek lahko proda svoje delnice Novartisu.

18.11.2002 - Izteče se ponudba za prevzem Leka, Novartis pridobi 99,07 % vseh delnic Leka.

7.6 PRIMERJAVA POGAJANJ S TEORIJJO

V zadnjem delu naloge opredeljujem primerjavo pogajanj za prevzem Leka s teorijo o pogajanjih.

Na vsakih pogajanjih se pogajata dve ali več pogajalskih strani. Tako je bilo tudi pri prevzemu Leka; Novartis se je najprej pogajal z Lekom in potem še s Kadom in Sodom. Med pogajalskimi stranmi je konflikt interesov. Tako je bilo tudi pri pogajanjih Novartisa s Kadom in Sodom; za delnico, je Novartis najprej ponudil 95.000 tolarjev. Cena se je po ostrih in težkih pogajanjih kmalu zvišala na 105.000 tolarjev, kar je bilo za takratne delničarje Leka sprejemljivo. Pri vsakem pogajanju stranke želijo doseči dogovor; tako je bilo tudi pri pogajanju za prevzem Leka. Pogajalske strani se pogajanjem niso želele odpovedati kljub temu, da so bila ostra in težka.

Vse pogajalske strani med pogajanji pričakujejo, da bodo nekaj dale in nekaj pridobile. Med pogajanji za prevzem Leka so vse strani pridobile. Kad in Sod sta dosegla višjo ceno za prodajo Lekove delnice, Novartis in Lek pa sta pridobila dobrega strateškega poslovnega partnerja.

Za uspešna pogajanja, se morajo pogajalske strani nanje dobro pripraviti, saj slaba pripravljenost podaljšuje pogajanja in zmanjšuje verjetnost, da bomo dosegli cilj, ki smo si ga zastavili. Vse pogajalske strani so se na pogajanja dobro pripravile, predvsem slovenska stran, saj je natančno vedela, kaj je njen cilj, kako ga doseči, kakšni so njeni interesi in interesi Novartisa. Kad in Sod sta vedela, da si želi Novartis prevzeti Lek zaradi Amoksiklava in da skupaj z Lekom na trgu ZDA doseči velik tržni delež.

Obe farmacevtski družbi imata dober pregled nad trgom v tujini, zato sta največ informacij pridobili prav s prisotnostjo na trgu, prek interneta, časopisov, telefonskih pogovorov in dogovorov, ki sta jih imeli upravi družbe.

Vse strani so imele svoje finančne svetovalce. Prav ti igrajo posebno vlogo pri pogajanjih, saj tako pogajalci porabijo manj časa in energije za finančne probleme in se lahko osredotočijo na drugo.

Tudi jasno zastavljeni cilji so temeljni dejavnik za presojanje uspešnosti pogajanj, saj si uspešen pogajalec vedno določi cilje. Vse pogajalske strani so med pogajanjem za prevzem Leka dobro določile cilje. Cilji Leka so bili povezati se z Novartisom, skupaj rasti po poti inovacij, povečati razvojno dejavnost v Leku in postati ključno Novartisovo raziskovalno, razvojno in proizvodno središče za Evropo in ZDA.

Cilj Novartisa pa je bil povezati se z Lekom, skupaj rasti po poti inovacij in dosegati skupne poslovne interese v CVE, JVE in SND. Cilj Kada in Soda pa je bil dobiti za delnico Leka iztržiti več kot 95.000 tolarjev.

Tudi izbira primerne pogajalske strategije pripomore k uspešnemu zaključku pogajanj. Vse pogajalske strani so si glede na želene odnose z nasprotno stranjo izbrale tudi strategijo. Glavni namen izbranih strategij je bil pogajanja pripeljati do sporazuma, ki bo izpolnil zastavljene cilje. Tako so izbrali sodelovalno strategijo dobim-dobim, saj je bila najbolj primerna zaradi dolgoročno naravnane poslovanja.

Ker so pogajanja za prevzem Leka potekala med Slovenci in Švicarji, naj povem, da teorija o pogajalskih sposobnostih Slovencev ne drži, vsaj v tem primeru se je izkazalo tako. Slovenska pogajalska stran se je na pogajanja z Novartisom dobro pripravila, pri doseganju svojih interesov je bila vztrajna, bila je pogumna in zelo profesionalna. Res je, da sta Kad in Sod vztrajala pri ceni za delnico, vendar je bila ta za delničarje zelo pomembna. Slovenska stran se je trudila ohraniti blagovno znamko Leka, kar pomeni, da se zavedamo njene pomembnosti.

Švicarji so se res izkazali kot samozavestni in prepričljivi pogajalci. Njihov cilj je bil enakovredno in dolgoročno partnerstvo ter obojestranska korist.

8. ZAKLJUČEK

Novartisov prevzem Leka leta 2002 je bil veliko presenečenje. Širša javnost prevzema ni pričakovala. Novica, da bo Novartis prevzel Lek, je javnost zelo šokirala, saj je bil Lek eno najuspešnejših, najprodornejših slovenskih podjetij in pomemben izvoznik. Javnost je nasprotovala tujim prevzemom slovenskih podjetij, kar dobro kaže anketa z dne 27.8.2002-2.9.2002, ki jo je opravila ekipa 24 ur. Kar 59% vprašanih od 2303 je menilo, da jih moti vdor tujega kapitala, 37 % pa, da je to dobro za slovensko gospodarstvo; 4 % jih je odgovorilo z ne vem (glej graf 8.7).

Graf 8.7: Kaj menite o tujih prevzemih slovenskih podjetij?



Vir: Anketa: *Kaj menite o tujih prevzemih slovenskih podjetij?*, 27.8.-2.9.2002.

Dostopno na <http://24ur.com/naslovnica/interaktivno/ankete> (1.11.2005).

Pogajanja za prevzem so bila zelo ostra in težka, saj so se Švicarji izkazali kot zelo trdi nasprotniki in pogajalci. Tudi Slovenci, natančno predstavniki države-Kad in Sod so se izkazali za trdne in vztrajne pogajalce. Vsaka stran je med pogajanji skušala doseči čim boljša pogajalska izhodišča in merila svojo pogajalsko moč. Novartis se je moral pogajati s skladoma, če je hotel, da prevzem uspe. Sklada sta bila pri prevzemu ključna, saj sta imela v Leku več kot 25 % lastniški delež. Zato se je hipoteza, ki sem jo zapisala v uvodu, izkazala kot resnična.

Na koncu pogajanj pa so pogajalci le dosegli sporazum – popravek cene, za katero je Novartis trdil, da je ugodna, poštena in njihova zadnja. Da bi bila cena videti še bolj poštena, so ji v Novartisu dodali še obljube o nadaljnji rasti podjetja in o ohranitvi delovnih mest. Če je delničarji ne bi sprejeli, bi se umaknili, ker se niso hoteli pogajati o zvišanju cene. Kasneje so le popustili in ponudbo zvišali na 105.000 tolarjev. Tako je postalo jasno, da Novartis za svoj nadaljnji razvoj res potrebuje Lek.

Po prevzemu je Lek v letu 2003 pridobil dovoljenje za vstop na ameriški trg z co-amoksiklavom. Dobili so dovoljenje za promet z omeprazolom, drugim najbolje prodajanim zdravilom na svetu in tudi uspešno obranili evropski patent za sintezo slednjega. Glede na uspešnost poslovanja se je Lek uvrstil na prvo mesto med slovenskimi podjetji, po rasti prehitel regionalne tekmece ter dosegel vodilno mesto pri prodaji med farmacevtskimi podjetji v Srednji in Vzhodni Evropi.

Leku je v ZDA uspelo povečati prodajo, predvsem zaradi učinkovine amoksiklav. Maja istega leta je več nacionalnih blagovnih znamk v okviru družbe Novartis Generics oblikovalo močno globalno znamko Sandoz.

Leta 2004 je Lek v Mengšu odprl nov obrat za proizvodnjo biofarmacevtikov, prvi te vrste v Srednji in vzhodni Evropi. Tako so okrepili lastne R&R in prispevali k doseganju vodilne vloge Sandoza na tem področju. Hkrati sta začela poslovati nova farmacevtska obrata v Romuniji in na Poljskem, ki bosta utrjevala Novartisovo zavezo z evropskimi trgi. Sandoz je začel prodajati pravastatin, zdravilo za zniževanje holesterola na trgu Velike Britanije, Nemčije, Nizozemske in Danske (*Lekovi zgodovinski mejniki* 2005).

Danes so ZDA za Lek še vedno vodilni trg, predvsem zaradi Amoksiklava, prav tako pa postajajo zanimivi azijski in južnoameriški trgi. V primerjavi z letom 2003 se je zaradi velike erozije cen generičnih zdravil obseg prodaje v ZDA zmanjšal. V Rusiji so v prvi polovici leta 2005 dosegli kar 50,1 % rast prodaje v primerjavi z letom 2004, na Poljskem pa 23,4 %. Tako je Sandoz na tretjem mestu med generičnimi farmacevti na tem območju (glej Lacić 2005: 24).

Novartis se lahko pohvali z izredno dobrimi poslovnimi rezultati. Prodajo, ki je znašala 7,8 milijarde USD so povečali za 12 %, predvsem zaradi razmeroma nove ponudbe samostojno razvitih zdravil na recept. Novartis je prevzel podjetji Hexal in Eon Labs, kar pomeni, da je skupina Sandoz postala po prevzemu teh po prihodkih največje generično podjetje na svetu. Najbolj prodajani zdravili sta Diovan proti visokemu tlaku in Gleevec, zdravilo proti levkemiji. Novartis testira štiri zdravila: proti diabetesu, hepatitisu B in še eno različico zdravila za zniževanje tlaka ter proti multipli sklerozi (glej Zadravec 2005: 24).

Prav tako so se zamenjali vodilni, za predsednico uprave Leka je bila imenovana Janja Bratoš, 22.3.2005 je bil za predsednika uprave Kad imenovan Tomaž Toplak, direktor Sod pa je postal mag. Marko Pogačnik.

Poleg zamenjave predsednika uprave so v Leku zmanjšali število zaposlenih v marketingu in administraciji, okrepili so finančno službo in zaposlovali v proizvodnji, razvoju in službi, ki skrbi za registracijo zdravil.

9. SEZNAM TABEL, GRAFOV IN SHEME

9.1 SEZNAM TABEL

Tabela 5.1: Dva tipa generičnih proizvajalcev in trgov	35
Tabela 7.2: Razlogi za prevzem Leka	49
Tabela 7.3: Bistvena vprašanja	53
Tabela 7.4: Cilji farmacevtske družbe Lek	54
Tabela 7.5: Pogajanja	57
Tabela 7.6: Ponudbena cena Novartisa	59
Tabela 7.7: Ključni pogoji v javni ponudbi	59
Tabela 7.8: Ključne prednosti strateške povezave	60
Tabela 7.9: Načela združitve	60
Tabela 7.10: Posledica izplačila v evrih	65

9.2 SEZNAM GRAFOV IN SHEMA

Graf 6.1: Struktura prodaje Leka po programih v letu 2002	39
Graf 6.2: Struktura prodaje Leka po prodajnih področjih v letu 2002	42
Graf 6.3: Lastniki Leka pred prevzemom	43
Graf 6.4: Prodaja Novartisa po divizijah v letu 2003	45
Graf 6.5: Prodaja Novartisa po poslovni enoti v letu 2003	47
Graf 6.6: Prodaja Novartisa po regijah v letu 2003	48
Graf 8.7: Kaj menite o tujih prevzemih slovenskih podjetij?	74
Shema 7.1: Udeleženci pri pogajanjih za prevzem Leka	51

10. LITERATURA IN DRUGI VIRI

10.1 KNJIGE

1. Economy, Peter (1994): *Business negotiating Basics*. Illinois, New York: Irwin, Burr Ridge.
2. Ferjan, Marko (1998): *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija. Str. 156-170.
3. Fisher, Judith E. (1994): *Negotiating for business results*. Illinois, New York: Irwin, Burr Ridge.
4. Fisher, Roger in Ury, William (1998): *Kako doseči dogovor: umetnost pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Fleming, Peter (1992): *Successful Negotiating in a week*. United Kingdom: Headway.
6. Forsyth, Patrick (2002): *Negotiating*. United Kingdom: Capstone Publishing.
7. Foster, Dean Allen (1995): *Bargaining Across Borders: How to negotiate business successfully anywhere*. United States of America: McGraw-Hill, Inc.
8. Ghauri, Perez in Usunier, Jean Claude (1996): *International Business negotiations*. Pergamon.
9. Heller, Robert in Hindle, Tim (2001): *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
10. Kavčič, Bogdan (1992): *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Kavčič, Bogdan (1996): *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija. Str. 262-274.
12. Laws, Anne (2000): *Negotiations*. United Kingdom: Summertown Publishing Ltd.
13. Lewicki, Roy.J, Litterer, Joseph A.Minton, John W. in Saunders, David M. (1994): *Negotiation*. Boston, Sydney: Irwin, Burr Ridge, ILL.
14. Mackay, Harvey (1993): *Plavaj z morskimi psi in ostani živ*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Markič, Peter, Strniša Marija in Tavčar Rudi (1994): *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

16. Moran, Robert T. in Stripp, William G. (1991): *Succesful international business negotiations*, London: Gulf Publishing Company.
17. Možina, Stane, Tavčar, Mitja, Zupan, Nada in Kneževič, Ana Nuša (2004): *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
18. Svetličič, Marjan in Jaklič, Andreja (2003): *Enhanced transition through outward internalization: outward FDI by Slovenian firms*. Ashgate, Burlington (VT): Aldershot. Str. 239-249.
19. Svetličič, Marjan (1996): *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*, Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče. Str. 306.
20. Tekavc, Janez in Pučnik, Janko (2002): *Prevzemi podjetij in varovanje konkurence*. Ljubljana: Učila. Str. 61-62.
21. Ury, William (1998): *Od nasprotovanja do sodelovanja: kako preseči zavrnitev*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Živko, Tjaša (2002): *Vpliv kulturnih razlik na mednarodno poslovanje*, Naše gospodarstvo 1-2. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta. Str. 148-165.

10.2 ČLANKI

1. Berdnik, Mojca (1997): *Umirjeni detektivi in prepirljivi pravičniki*. Manager, 12: 33.
2. Bertoncelj, Mateja (2002): *Nomura ocenila Lek*. Finance, 20.9.: 4.
3. Bertoncelj, Mateja (2002): *Večji delničarji Leka podpisali sporazum*. Finance, 10.10.: 4.
4. Brezigar, Sara (2001): *Prizorišče pogajanj po vaši meri*. Podjetnik, 5.5.: 48-50.
5. Brezigar, Sara (2001): *Kako voditi poslovna pogajanja*. Podjetnik, 1.1.: 44-64.
6. Gerovac, Ksenija (2002): *Dvignimo ceno Leku*. Finance, 18.9.: 2.
7. Kenda, Albina (2002): *Dragonja in Kovačič: Kdo ima prav?* Finance, 17.9.: 2.
8. Kenda, Albina (2002): *Z Novartisom še ni dogovora. V igri Francozi?* Finance, 18.9.: 2.
9. Lacić, Marjan (2005): *V Leku so poslovali nekoliko slabše od povprečja skupine Sandoz*. Dnevnik, 15.7.: 24.
10. Mazi, Nina (1999): *Dober pogajalec ni blefer*. Kariera, 9: 30.
11. Mazi, Nina (1999): *Ni vseeno, na čigavem terenu smo*. Kariera, 11: 15.

12. Mlakar, Katrin (2002): *Verjeti na besedo?* Večer, 23.10.: 5.
13. Praprotnik, Tanja (2002): *Kad bo vlagal tudi v tujino.* Finance, 22.10.: 2.
14. Praprotnik, Tanja (2002): *Kocka za Lek bo padla v ponedeljek.* Finance, 18.10.: 2.
15. Praprotnik, Tanja (2002): *Sod in Kad iščeta alternative.* Finance, 6.9.: 2.
16. Praprotnik, Tanja (2002): *Prek 95 tisoč? Ni nemogoče.* Finance, 30.9.: 2.
17. Praprotnik, Tanja (2002): *Politika o Leku še ni rekla zadnje besede.* Finance, 18.9.: 2.
18. Praprotnik, Tanja (2002): *Uprava Leka zadovoljna s prevzemno ceno.* Finance, 7.10.: 2.
19. Ručna, Nataša (2002): *Igro delničarjev vodijo veliki.* Finance, 6.9.: 3.
20. Smrekar, Tanja (2002): *Fenomen državnih pogajalcev.* Finance, 21.10.: 2.
21. Svetličič, Marjan (2002): *Če jih ne moreš premagati, se jim pridruži.* Delo, 7.9.: 5.
22. Šimac, Igor (2002): *Pogajalska strategija: dobim-izgubim-dobim.* Finance, 6.6.: 2.
23. Toplak, Simona (2002): *Svetovalec Leka ogroža povezavo z Novartisom.* Finance, 1.10.: 3.
24. Vuković, Vesna (2002): *Bill George: Novartis in Lek se odlično ujemata.* Finance, 2.10.: 3.
25. Zadavec, Lojze (2005): *Novartis napoveduje še višjo rast prodaje.* Dnevnik, 15.7.: 24.

10.3 SPLETNI VIRI

1. *Brez dogovora o prodaji Lekovega deleža*, 17.9.2002. Dostopno na http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020917_2014322.php (28.10.2002).
2. *Cena za Lek je prenizka*, 19.9.2002. Dostopno na http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020919_2014420.php (28.10.2002).
3. *Delničarji potrdili prevzem*, 12.11.2002. Dostopno na http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20021112_2016960.php (18.11.2004).
4. *Delničarji proti spremembam statuta*, 27.9.2002. Dostopno na http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020927_2014824.php (28.10.2002).

5. Fidermuc, Katarina (2002): *Jože Lenič in Igor Kušar*. Dostopno na http://www.delo.si/article.php?ID_t=3ef30900894381186ce02754b69432 (13.12.2004).
6. Fidermuc, Katarina (2002): *Kad in Sod hočeta za Lek še več*. Dostopno na http://www.delo.si/article.php?ID_t=dffff8d0129a3f84a9775857c9bf691 (13.12.2004).
7. Fidermuc, Katarina (2002): *Novartis morda ni edini kupec*. Dostopno na http://www.delo.si/article.php?ID_t=d780f8afb90ac0abfb9b2b0845e7d9 (13.12.2004).
8. Fidermuc, Katarina (2002): *Novartisov ultimat?*. Dostopno na http://www.delo.si/article.php?ID_t=7b778c7a743038be88d742b71697a (13.12.2004).
9. Fidermuc, Katarina (2002): *Pričakovanje odločitve*. Dostopno na http://www.delo.si/article.php?ID_t=5898b77daadd28d4d9423238c1982 (13.12.2004).
10. Grgič, Maja (2002): *Bomo videli*. Dostopno na http://www.delo.si/article.php?ID_t=d780f8afb90ac0abfb92b0845e7d9 (13.12.2002).
11. Grgič, Maja (2002): *To je poštena cena*. Dostopno na http://www.delo.si/article.php?ID_t=457eea6a70992c0336710f4543173 (13.12.2004).
12. *History* (2004). Dostopno na http://www.novartis.com/about_novartis/en/history (29.11.2004).
13. Irgolič, Nada (2004): *Zdravila in zakonodaja*. Dostopno na http://med.over.net/zdravila_in_zakonodaja/novica.php?id=12 (29.11.2004).
14. Jurše, Milan (2004): *Mednarodna poslovna pogajanja kot oblika pridobivanja poslov na mednarodnih trgih*. Dostopno na http://epfold.unimb.si/Pedagogi/Jurse/GRADIVA/MM/MM_predavanje_13_2004.pdf. (5.11.2004).
15. Kaučič, Primož (2003): *Skrivnosti uspešnega pogajalca*. Dostopno na <http://www.podjetnik.com/default.asp?ClanekID=205> (21.10.2004).
16. *Kad in Sod se bosta pogajala*, 5.9.2002. Dostopno na http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020905_2013770.php (28.10.2002).

17. *Kako farmacevtska industrija Slovenije prispeva k izboru zdravil* (2004). Dostopno na
http://www.zpzsgiz.si/Farmacevtska_industrija_RS/farmacevtska_industrija_rs.html (30.11.2004).
18. *Koncentracija Novartisa in Leka ni sporna*, 5.11.2002. Dostopno na
http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20021105_2016697.php (18.11.2004).
19. *Lek kupujejo Švicarji?*, 23.8.2002. Dostopno na
http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020823_2013187.php (25.10.2002).
20. *Lek obvešča javnost* (2002). Dostopno na
<http://www.lek.si/slo/mediji/porocila-za-javnost/2824> (29.11.2004).
21. *Lek obvešča javnost 2* (2002). Dostopno na
<http://www.lek.si/slo/mediji/porocila-za-javnost/2827> (29.11.2004).
22. *Lek praktično prodan*, 21.10.2002. Dostopno na
http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20021021_2016015.php (8.12.2004).
23. *Letno poročilo 2001* (2002). Dostopno na
<http://www.lek.si/slo/predstavitev/porocila/letno-porocilo-01>
(3.12.2004).
24. *Letno poročilo 2002* (2003). Dostopno na
<http://www.lek.si/slo/predstavitev/porocila/letno-porocilo-02> (29.11.2004).
25. *Let's make a Deal!-Part 1* (2004). Dostopno na
<http://www.executiveplanet.com/business-culture-in/132270883329.html>
(19.10.2004).
26. *Let's make a Deal!-Part 1* (2004). Dostopno na
<http://www.executiveplanet.com/business-culture-in/132270919060.html>
(19.10.2004).
27. *Lekovi zgodovinski mejniki* (2005). Dostopno na
<http://www.lek.si/slo/predstavitev/zgodovina> (11.9.2005).
28. *Medvešček in Pušnik* (2002): *Novartis AG*. Dostopno na
<http://www.medvesekpusnik.si/bph/slo/gvk/Novartis.pdf> (3.12.2004).
29. *Novartis consumer health* (2004). Dostopno na
http://www.novartis.com/about_novartis/en/business_consumer_health.shtml
(29.11.2004).
30. *Novartis ima skoraj vse* (2002). Dostopno na
<http://www.dnevnik.si/clanek.asp?id=36946> (7.12.2004).

31. *Novartis za delnice ponuja evre* (2002). Dostopno na <http://www.rtvsllo.si/pls/portal30> (28.10.2002).
32. *Novartis kupuje Lek*, 26.8.2002. Dostopno na http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020826_2013315.php (25.10.2002).
33. *Novartis objavlja namero za ponudbo za odkup delnic družbe Lek* (2002). Dostopno na <http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/2832> (29.11.2004).
34. *Novartis Pharmaceuticals* (2004). Dostopno na http://www.novartis.com/about_novartis/en/business_pharma.shtml (29.11.2004).
35. *Novartis ponudil 10 tisoč tolarjev več*, 19.10.2002. Dostopno na http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20021019_2015921.php (25.10.2002).
36. *Novartisova ponudba je uspela*, 18.11.2002. Dostopno na http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20021118_2017237.php (18.11.2002).
37. *O Leku* (2004). Dostopno na <http://www.lek.si/slo/predstavitev/o-leku> (29.11.2004).
38. *Our mission* (2004). Dostopno na http://www.novartis.com/about_novartis/en/our_mission.shtml (29.11.2004).
39. Pinterič, Jan (2002): *Novartis ne bo čakal*. Dostopno na <http://www.gvrevije/?Page=2&idart=452> (28.10.2002).
40. *Predstavitev* (2004). Dostopno na <http://www.kapitalska-druzba.si/kad/predstavitev.asp> (16.12.2004).
41. *Predstavitev družbe za upravljanje NFD DZU* (2005). Dostopno na <http://www.nac-fd.si/dokumenti/dokument.asp?id=6> (7.5.2005).
42. *Prevzem Leka propadel?*, 26.9.2002. Dostopno na http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/200220926_2014768.php (28.10.2002).
43. *Prevzemi* (2002). Dostopno na <http://www.pf.uni-mb.si/uporabniki/dokumenti/doc/docsem77.doc> (1.12.2004).
44. Progar, Tanja (2002): *Svetovna farmacevtska industrija*. Dostopno na <http://epf-se.uni-mb.si/sekt/progar/povzetek.htm> (29.11.2004).
45. *Raziskave in razvoj* (2002). Dostopno na <http://www.lek.si/slo/raziskave-razvoj> (3.12.2004).

46. *Sklicana skupščina Leka*, 11.10.2002. Dostopno na
http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20021011_2015517.php (28.10.2002).
47. *Sporazum delničarjev Leka*, 9.10.2002. Dostopno na
http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20021009_2015443.php (28.10.2002).
48. *Sproščeno trgovanje z Lekovimi delnicami*, 30.8.2002. Dostopno na
http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020830_2013496.php (28.10.2002).
49. *Strateški cilji* (2002). Dostopno na
<http://www.lek.si/slo/predstavitev/porocila/letno-porocilo-00/strateski-cilji>
(6.12.2004).
50. *Strateško povezovanje Leka* (2002). Dostopno na
<http://www.lek.si/slo/predstavitev/tema-meseca/stratesko-povezovanje>
(29.11.2004).
51. Tekavec, Vanja (2002): *Kad in Sod hočeta za Lek še več*. Dostopno na
http://www.delo.si/article.php?ID_t=89a1c8e9e9897cd6b8f2d2186f8584
(13.12.2004).
52. *Trends in Partnering in Pharma* (2004). Dostopno na
http://www.novartis.com/downloads/BD&L_Internet_website_Nov04_2.pdf
(29.11.2004).
53. *Uspešen prevzem Leka*, 29.10.2002. Dostopno na
http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20021029_2016361.php (2.11.2002).
54. *Vprašanja in odgovori* (2002). Dostopno na
<http://www.lek.si/slo/predstavitev/proces-zdruzitve/vprasanja-odgovori>
(29.11.2004).
55. *Welcome to about Novartis* (2004). Dostopno na
http://www.novartis.com/about_novartis/en/index.shtml (29.11.2004).
56. *Z Novartisom lahko ustvarimo največ pozitivnih učinkov* (2002). Dostopno na
<http://www.dnevnik.si/clanek.asp?id=30426> (7.12.2004).
57. Žerdin, H. Ali (2002): *Novartis je optimalna rešitev*. Dostopno na
<http://www.mladina.si/tednik/200235/clanek/lek> (25.10.2002).

10.4 DOKTORAT

1. Kesič, Dragan (2004): *Model tržnega prilagajanja farmacevtskih družb iz tranzicijskih držav v procesu globalizacije trga*, Maribor, Ljubljana.

10.5 OSTALO

1. Amrein, Andreas (2002): *Zmagovalna povezava za rast*. Microsoft Power Pointova predstavitev.
2. Sestanek pri pogajalcu mag. Gorazdu Hladniku, 15.10.2004, kjer sem dobila njegovo delo: *Poslovni primer prevzem Leka s strani Novartisa*.
3. Anketa: *Kaj menite o tujih prevzemih slovenskih podjetij?*, 27.8.2002-2.9.2002. Dostopno na <http://24ur.com/naslovnica/interaktivno/ankete> (1.11.2005).