

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA V  
FARMACEVTSKI INDUSTRIJI:  
ŠTUDIJA PRIMERA

ADISA HASINOVIC

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA V  
FARMACEVTSKI INDUSTRIJI:  
ŠTUDIJA PRIMERA

Adisa Hasinović

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Dragan Kesič



## POVZETEK

Zaključna naloga obravnava internacionalizacijo slovenskega podjetja v farmacevtski industriji. V času hitrih globalnih sprememb, so podjetja prisiljena na internacionalizacijo poslovanja, saj prepočasni odzivi na spremembe lahko privedejo podjetje do propada. Na začetku zaključne naloge so opredeljeni splošni pojmi o internacionalizaciji, globalizaciji in mednarodnem poslovanju, nato sledi splošna predstavitev farmacevtske industrije. Praktični del naloge se osredotoča na študijski primer tovarne zdravil Krka, d. d. Opisana je zgodovina in dejavnost podjetja, ter strateške usmeritve. Poleg navedenega je tudi predstavljena oblika internacionalizacije Krke, d. d. Na koncu je predstavljena internacionalizacija kot faktor razvoja in konkurenčnosti.

*Ključne besede:* internacionalizacija, mednarodno poslovanje, globalizacija, farmacevtska industrija, Krka, d. d.

## SUMMARY

Final task deals with the internationalization of Slovene company in the pharmaceutical industry. Companies are forced to internationalization of business in a time of quick global changes, because too slow responses on changes can lead company to fail. General concepts are determined about internationalization, globalization and international business at beginning of closing task, and general presentation of pharmaceutical industry follows. Practical of task focuses on study case of Krka pharmaceutical company. History and activities of company are described and strategic orientations as well. Alongside enumerated form of the internationalization of Krka is also presented. Internationalization as factor of development and competitiveness's is introduced finally.

*Key words:* internationalization, international business, globalization, pharmaceutical industry, Krka.

**UDK:** 661.12:339.9(043.2)



## **ZAHVALA**

Za pomoč pri nastajanju zaključne naloge se iskreno zahvaljujem mojemu mentorju doc. dr. Draganu Kesiču.

Zahvalila bi se tudi materi in bratu za vso ponujeno podporo.

Zaključno nalogo posvečam posebnim osebam, ki imajo v mojem srcu posebno mesto.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilj .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	3
1.4	Predpostavke in omejitve .....	3
<b>2</b>	<b>Opredelitev osnovnih pojmov</b> .....	<b>5</b>
2.1	Mednarodno poslovanje .....	5
2.2	Internacionalizacija .....	8
2.3	Globalizacija.....	9
<b>3</b>	<b>Splošno o farmacevtski industriji</b> .....	<b>11</b>
3.1	Značilnosti poslovanja v farmacevtski industriji .....	11
3.2	Internacionalizacija v farmacevtski industriji .....	13
<b>4</b>	<b>Podjetje Krka, d. d.</b> .....	<b>15</b>
4.1	Kratka predstavitev in zgodovina podjetja .....	15
4.2	Dejavnost podjetja .....	17
4.2.1	Zdravila na recept .....	17
4.2.2	Izdelki za samo zdravljenje.....	18
4.2.3	Kozmetični izdelki .....	18
4.2.4	Veterinarski izdelki .....	18
4.2.5	Zdraviliško turistične storitve .....	18
4.3	Strateške usmeritve do leta 2012.....	19
<b>5</b>	<b>Internacionalizacija podjetja Krka, d. d.</b> .....	<b>21</b>
5.1	Oblike internacionalizacije.....	21
5.1.1	Izvozne oblike .....	21
5.1.2	Nepremoženjske oblike ali posebne oblike.....	21
5.1.3	Premoženjske oblike .....	22
5.2	Kronološki pregled vstopanja Krke na tujih trgih .....	24
5.3	Internacionalizacija kot faktor razvoja in konkurenčnosti .....	26
<b>6</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>29</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>33</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>33</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>35</b>



## **SLIKE**

Slika 2.1	Razsežnosti mednarodnega poslovanja.....	5
Slika 4.1	Shema organiziranosti Krke.....	17
Slika 5.1	Izbira načina vstopanja na trge .....	23
Slika 5.2	Deleži posameznih regij v prodaji skupine Krka v letu 2008.....	28
Slika 5.3	Prodaja Krke po regijah med leti 2004 in 2008 .....	28

## **TABELE**

Tabela 2.1	Model mednarodnega poslovanja .....	7
Tabela 2.2	Najbolj internacionalizirana slovenska podjetja v letu 2005 .....	9
Tabela 3.1	Primerjava inventivnega in generičnega farmacevtskega izdelka .....	11
Tabela 3.2	Vodilne svetovne generične družbe v letu 2005 .....	12
Tabela 3.3	Velike kapitalske povezave med leti 2000 in 2006 .....	14
Tabela 4.1	Prodaja skupine Krka in družbe Krka po skupinah izdelkov in storitev	19
Tabela 5.1	Odvisne družbe v 100-odstotni lasti skupine Krka.....	25
Tabela 6.1	Zgleden primer Krkine postopne internacionalizacije.....	30

## KRAJŠAVE

BDP	Bruto domači proizvod
BOT	Built Operate Transfer (zgradi-upravljaj-predaj državi)
Co.	Company (družba)
ČR	Češka republika
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
FDA	Food and Drug Administration (Uprava za hrano in zdravila)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (družba z omejeno odgovornostjo)
INN	International Nonproprietary Name (mednarodna nelastniška imena)
IT	informacijska tehnologija
itd.	in tako dalje
ipd.	in podobno
itn.	in tako naprej
JVE	Jugovzhodna Evropa
LLC	Limited Liability Company (družba z omejeno odgovornostjo)
Ltd.	Limited (omejeno)
npr.	na primer
R&R	raziskave in razvoj
SEV	nekdanja Skupnost za ekonomsko vzajemno sodelovanje na področju Vzhodne Evrope
t. i.	tako imenovani
TNI	tuje neposredne investicije
UNCTAD	United Nations Conferences on trade and Development (Konferenca združenih narodov o trgovini in razvoju)
USD	ameriški dolar
ZDA	Združene države Amerike (USA-United States of America)

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Danes sile globalizacije podjetja silijo v internacionalizacijo poslovanja. Številna lokalna podjetja postajajo mednarodna v veliki meri zaradi tega, da na dolgi rok sploh preživijo (Ješovnik 2001, 107).

Ko je podjetje ustanovljeno, je najprej običajno lokalno podjetje. Šele ko prehodi začetne težave v borbi za preživetje, se lastniki lahko odločijo, če za to obstajajo poslovne priložnosti, za rast podjetja. Podjetje v svoji fazi rasti postane nacionalno podjetje, ki obdeluje trg države, v kateri ima svoj delež. V tej fazi se začne internacionalizirati. Pomemben motiv za internacionalizacijo podjetja je spoznanje, da pomeni biti tudi na tujem trgu možnost za opazovanje dogajanj na tem trgu in za učenje, kar omogoča podjetju, da v svojem razvoju ne zaostane za konkurenti (Pučko, Čater in Buhovac 2006, 88).

V industrijskih koncernih je internacionalizacijo lažje doseči skozi aktivnosti, kot so izvažanje, ki ne potrebujejo fizične prisotnosti v drugih državah. Poleg tega, veliko takšnih akcij so vedno bolj predmet fenomena preselitve proizvodov, kadar so prednosti iskanja s premiki na države z nižjimi plačami in strukturnimi stroški. Prednost internacionalizacije je pri širjenju v novih geografskih regijah, možno doseči ekonomsko lestvico v marketingu, in v učenju o vzorcu potrošnje različnih potrošnikov (Muñiz-Martínez 1998, 30-36).

Med prva slovenska podjetja, ki so se odločili za širitev v tujino, zagotovo sodi tovarna zdravil, delniška družba Krka, d. d., Novo mesto, (v nadaljevanju Krka). Krka se uvršča v sam vrh generičnih farmacevtskih podjetij v vzhodni, srednji in zahodni Evropi. Je eden največjih slovenskih izvoznikov, saj v več kot 70 državah sveta, predvsem v regionu od Vladivostoka do Lizbone proda kar 89 % vseh izdelkov. V prvih 50 letih svojega razvoja so v Krki prehodili pot od majhnega farmacevtskega laboratorija do mednarodnega podjetja z najsodobnejšimi tovarnami in raziskovalnimi laboratoriji. Krka je usmerjena predvsem v razvoj in prodajo lastnih visokokakovostnih generičnih farmacevtskih izdelkov, ki jih tržijo pod lastnimi blagovnimi znamkami. Po vrednosti prodaje imajo največji delež zdravila na recept (83 %), sledijo izdelki za samo-zdravljenje (10 %), zdraviliško-turistične storitve (3 %), veterinarski izdelki (3 %) in kozmetični izdelki (1 %) (Krka 2008c).

Farmacevtska panoga je z vstopom v 21. stoletje vstopila v poslovno okolje, ki se izredno hitro spreminja. Gre za nove izzive podjetij v tej panogi, ki postaja vse bolj kompleksna in nezanesljiva. Za farmacevtsko panogo je značilen izredno hiter razvoj znanosti in tehnologije, dinamika panoge pa je zaznamovana s spleti sprememb v ekonomskem, političnem, tehnološkem in socialnem okolju. Farmacevtska panoga je ena izmed najinovativnejših, najpropulzivnejših ter dobičkovnih panog, ki pa je

podvržena številnim spremembam z namenom hitrejšega ter celovitejšega prilagajanja zahtevam in potrebam trga.

Farmacevtska panoga se nahaja v svoji zreli fazi zato išče različne načine in oblike nastopov v cilju ohranitve dosedanje uspešnosti in konkurenčnosti v poslovanju. Poleg značilnih strateških povezav in nakupov posameznih farmacevtskih podjetij se nekatera podjetja povezujejo tudi s partnerji s ciljem učinkovitejšega tržnega nastopa na trgu.

Tako kot ostala podjetja v poslovnem svetu tudi farmacevtska podjetja vseskozi strmijo k nenehni rasti in ekspanziji. Velike spremembe v okolju (draga tehnologija in inovacije, kapitalska intenzivnost proizvodnje, skrajšan življenjski cikel zdravil, močna konkurenca) farmacevtskim podjetjem narekujejo, da se na zahteve prihodnosti odzivajo že danes. Reforme zdravstvenega varstva v večini držav prispevajo k bolj smotni porabi zdravil, patentne pravice najbolj prodajnih zdravil se iztekajo, stroški raziskav in razvoja novih zdravilnih učinkovin pa vse bolj naraščajo. Vse to postavlja farmacevtska podjetja pred številne nove izzive in strateške odločitve. Svoj nadaljnji razvoj farmacevtska podjetja vidijo ravno v internacionalizaciji poslovanja (Rajić 2007, 1-2).

## **1.2 Namen in cilj**

Namen zaključne naloge je prikazati, da je internacionalizacija poslovanja ključni instrument ekonomske politike Krke za povečanje konkurenčnosti, ne samo na slovenskem trgu, temveč tudi izven meja Slovenije. V zaključni nalogi bom skušala čimbolj natančno povezati teoretična izhodišča s praktičnimi dognanji.

Glavni cilj zaključne naloge je odgovoriti na ključno vprašanje, ali je Krka uspešna pri internacionalizaciji in zakaj. Veliko podjetij se odloči za internacionalizacijo, zlasti to velja za podjetja, ki prihajajo iz malih držav. Takšna podjetja so prisiljena k izvozu, saj drugače ne morejo preživeti na dolgi rok v svojem domačem okolju.

Da bi dobila odgovor na zastavljeno vprašanje, je potrebno najprej preučiti teoretične pojme, ki so pomembni za razumevanje nekaterih dejstev pri uspešnosti internacionalizacije izbranega podjetja. Zato bom v teoretičnem delu prikazala pojme s področja globalizacije, mednarodnega poslovanja in internacionalizacije. Ter v naslednjem poglavju bom predstavila splošne značilnosti poslovanja v farmacevtski industriji. V praktičnem delu želim, poleg predstavitve podjetja, prikazati tudi oblike internacionalizacije ter kronološki pregled vstopanja Krke na tujih trgih.

### 1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Zaključna naloga bo razdeljena na dva dela, teoretični in praktični. Pri pisanju naloge bom uporabila deskriptivni in analitičen pristop. V okviru opisnega pristopa bom uporabila naslednje metode:

- metodo analize,
- metodo deskripcije,
- metodo komparacije,
- metodo klasifikacije.

V okviru analitičnega pristopa bom s pomočjo induktivnega sklepanja poskušala priti do konkretnih dejstev in ugotovitev.

### 1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljam, da:

- je Krka uspešna pri internacionalizaciji poslovanja, saj so v Krki začeli najprej z izvozom, potem so postopoma nastopali na tujih tržiščih z investicijami ter prevzemi drugih farmacevtskih podjetij,
- Krka želi še naprej dosegati zdravo letno rast prodaje,
- se želi osredotočiti na evropska in srednjeazijska tržišča in na farmacevtsko-kemijsko dejavnost,
- želi utrjevati položaj med vodilnimi farmacevtskimi družbami na tržiščih srednje, vzhodne in jugovzhodne Evrope ter izboljšati svoj položaj na zahodnoevropskih tržiščih.

Pri teoretičnem delu bom uporabila predvsem slovensko strokovno literaturo in strokovne članke na področju globalizacije, mednarodnega poslovanja, internacionalizacije ter farmacevtske panoge.

Pri iskanju informacij o internacionalizaciji Krke sem naletela na ovire. Ker do internih podatkov nimam dostopa, bom v zaključni nalogi predvsem uporabila tiste podatke, ki so dostopni na spletni strani izbranega podjetja.



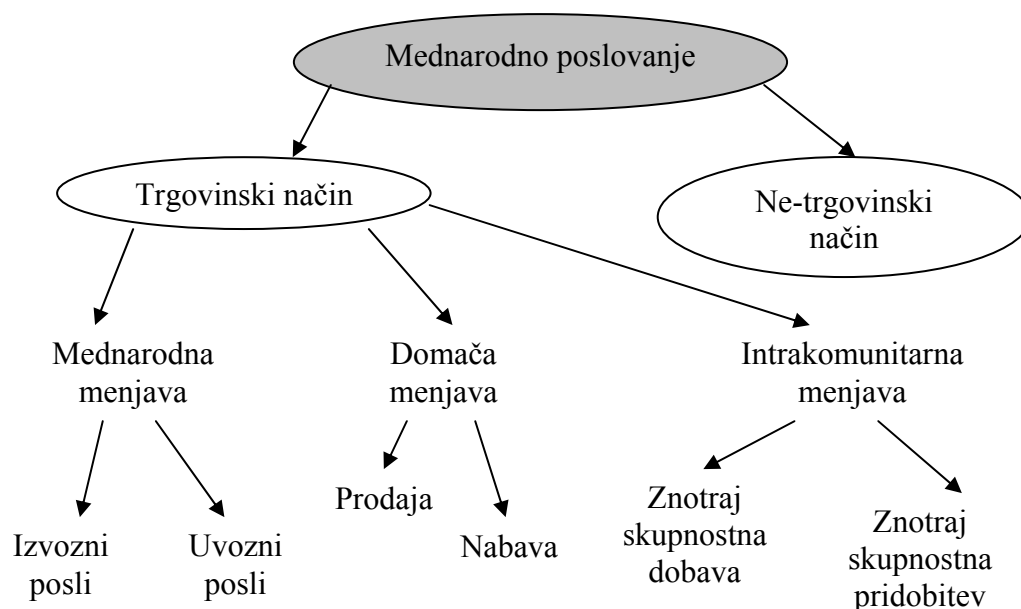


## 2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

### 2.1 Mednarodno poslovanje

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije (opravila), ki na trgovinski način (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) ali ne-trgovinski način (npr. proizvodnja v tujini, kapitalska udeležba v tujem podjetju) zajemajo dve ali več držav. Ne-trgovinski način, ki hkrati ne bi bil neločljivo povezan še z medsebojnim trgovanjem, je v poslovni praksi sila redek primer. Mednarodno poslovanje je zato širši pojem od mednarodne menjave (tudi zunanje trgovine, mednarodne trgovine), ki vključuje izvozne in uvozne posle v najširšem smislu, torej tudi posebne zunanjetrgovinske posle (Dubrovski 2005, 1).

**Slika 2.1** Razsežnosti mednarodnega poslovanja



Vir: Dubrovski 2005, 2.

Vzrokov, zakaj se podjetje odloči za mednarodno poslovanje, je več, razlikujejo pa se od podjetja do podjetja ali celo od izdelka do izdelka, med njimi pa zaradi prepletenosti ostrih ločnic ni mogoče postaviti. Naštejemo lahko najpogostejše (Dubrovski 2006, 91-93):

- povečanje prihodka (premajhna absorpcijska moč domačega trga),
- večja izkoriščenost poslovnih oziroma proizvodnih zmogljivosti in s tem znižanje stroškov na enoto izdelka (iskanje prednosti, ki izvirajo iz boljše zasedenih zmogljivosti),

- povečanje ali vzdrževanje obsega zaposlitve,
- znižanje stroškov na enoto izdelka,
- skrajšanje amortizacijske dobe stroškov raziskav in razvoj (R&R stroški),
- podaljšanje življenjskega cikla izdelka (zamaknitev faze odmiranja izdelka),
- izravnava zasičenih in ekspanzivnih trgov (kombiniranje krivulj ponudbe in povpraševanja po posameznih trgih),
- porazdelitev in razpršitev tveganja (oprava nevarne odvisnosti od enega ali nekaj partnerjev),
- pridobljena znanja in izkušnje z drugih okolij,
- odprava sezonskih vplivov, ki so značilni za domači trg,
- ogroženost tržnega položaja zaradi vstopa tujih konkurentov na domači trg,
- izboljšanje konkurenčne sposobnosti (mednarodni konkurenti in kupci zahtevajo nenehno izboljševanje konkurenčnosti),
- iskanje strateškega partnerstva in vključevanje v mrežne povezave (reševanje obstoječih problemov in izkoriščanje novih tržnih priložnosti),
- iskanje ugodnih nabavnih virov,
- iskanje priložnosti za prenos poslovnih funkcij (npr. proizvodnje, logistike, IT),
- inovacije poslovnega sistema (mednarodno okolje zahteva in mogoče več inovacij),
- sledenje ključnim odjemalcem v tujino,
- razvoj in rast (temelji ali končni vzrok).

Načeloma se nagibi za izvoz razlikujejo od nagibov za uvoz, saj gre v prvem primeru za prodajo izdelkov, v drugem pa za nakup potrebnih sredstev in surovin, ki so osnova za doseganje prodajnih učinkov. Nagibi se lahko ločijo na tiste, ki so povezani s prodajnimi možnostmi na domačem trgu (defenzivni nagibi), in tiste, ki pomenijo izkoriščanje priložnosti na tujih trgih (ofenzivni nagibi). Nagibi za izvoz pa so lahko aktivni in reaktivni, pri čemer lahko predstavljajo sredstvo za stalne spremembe, vodijo k večji uspešnosti in učinkovitosti poslovanja, ali pa odziv podjetja na povečane pritiske in zaznane nevarnosti bodisi na domačem ali tujem trgu. Podjetje se na spremembe odziva tako, da postopno spreminja svoje aktivnosti.

Ko se podjetje odloči za izvozno (ali uvozno) poslovanje oziroma aktivno sodelovanje v mednarodnem poslovanju, potem se mora soočiti s štirimi osnovnimi strateškimi vprašanji (Dubrovski 2006, 94):

- zakaj izvažati in kaj (dolgoročno) plasirati na svetovni trg,
- katere tuje trge vključiti,
- kako vstopiti na tuji trg,
- kako nastopiti na tujem trgu.

Iz teh vprašanj je mogoče razviti model mednarodnega poslovanja, katerega

izhodišče je v tem primeru izvoz.

**Tabela 2.1** Model mednarodnega poslovanja

<b>Zakaj izvažati</b>	<b>Katere tuje trge vključiti</b>	<b>Kako vstopiti na tuji trg</b>	<b>Kako nastopiti na tujem trgu</b>
Nagibi za nastop na tujih trgih: - spodbudo za izvoz, - nagibi za izvoz.	Predhodna presoja trgov in prvi izbor tujih trgov na temelju makrosegmentov.	Možne alternative tržnega vstopa in odločitev za obliko izvoza.	Programske strategije: - segmentacijska, - agregacijska.
Ocena izvoznega potenciala podjetja: - primernost izdelkov za izvoz, - proizvodno-tehnični potencial, - razvojno-raziskovalni potencial, - finančni potencial, - empirični potencial, - organizacijski pogoji.	Nadaljnja presoja in nadaljnji izbor: - indikativna presoja (analiza, diagnoza in izbira trgov), - nadrobna presoja in izbor trgov, - več tržna segmentacija.	Nadrobna analiza možnih izvoznih alternativ: - neposredni izvoz, - posredni izvoz, - skupinski izvoz, - partnerski izvoz, - kooperacijski izvoz, - izvozni franšizing licenčni izvoz, - druge oblike izvoza.	Izbiranje ciljnih skupin odjemalcev: - mikrosegmentacija, - izbiranje regij, - mestna prodaja.
Vključevanje zasnove izvoznega marketinga v strategijo podjetja: - nagibi za izvozni marketinga, - programske strategije.	Izbor najobetavnejših trgov.	Izbor najučinkovitejše oblike izvoza.	Načrtovanje programa izvoznega marketinga: - izdelek za izvoz, - pogodbeni pogoji, - distribucija, - komuniciranje.

Vir: Dubrovski 2006, 95.

V nekaterih primerih se na želeni način ali na želeni trg enostavno ne bo mogoče vključiti, če tega ne dovoljujejo zmožnosti obvladovanja želenih mednarodnih poslov. Tako npr. ustanovitev podjetja v tuji državi ni samo pravno vprašanje ali vprašanje razpoložljivih finančnih sredstev, temveč tudi drugih zmožnosti, kot npr.: ali sploh imamo program, ki ga bo v zadostni kakovosti, količini in vrednosti mogoče v tej državi prodajati (proizvajati), da bo vložek z doseženimi prihodki pokrit, ali imamo strokovnjake za delo v tujini, kakšne bodo posledice, če najboljše sodelavce pošljemo iz Slovenije na delo v podjetje v tujini, ali obvladamo kulturo v izbrani državi itd. (Dubrovski 2006, 95).

## **2.2 Internacionalizacija**

Aktivno udeležbo v mednarodnem poslovanju označujemo z internacionalizacijo poslovanja ali podjetja. Internacionalizacija podjetja predstavlja proces razvoja mednarodnega poslovanja podjetja, v okviru katerega se to z vedno večjim obsegom vključuje v mednarodna poslovna razmerja. Internacionalizacija pa ni samo proces razvoja, temveč je tudi (končni, prehodni) rezultat takšnega procesa in način (poslovnega) razmišljanja (Dubrovski 2002, 21).

Internationalizacija postavlja vse ekonomske subjekte na svetovnem trgu v medsebojno odvisnost, tako da postanejo proizvodnja, distribucija, menjava in poraba internacionalni. Razen rastoče med-odvisnosti vpliva na internacionalizacijo vseh procesov tudi dinamičnost in intenzivnost strukturnih sprememb v svetovnem gospodarstvu, kamor lahko uvrstimo intenzivne tehnološko inducirane spremembe ter radikalna strukturna preoblikovanja institucionalnega, organizacijskega, ekonomskega in tehnološkega značaja. Med značilne spremembe v svetovni trgovini je mogoče šteti še dinamičen porast t. i. intrapanožne (notranje) menjave, kar je rezultat povečane specializacije znotraj posameznih industrijskih panog (Dubrovski 2005, 8).

Internationalizacijo je mogoče meriti kvantitativno in/ali kvalitativno, pri čemer pa neka absolutna ali edinstvena merila ne obstajajo, največkrat se le seštevajo vrednosti vseh mednarodnih transakcij. Najbolj enostaven način merjenja procesa (stopnje) internacionalizacije je prikaz deleža prodaje v tujini (izvoz) v primerjavi s celotno prodajo. Podobno bi lahko merili delež uvoza v celotni nabavi. Analiziramo lahko strukturo zaposlenih v poslovnem sistemu po posameznih državah (narodnostih) ali vrednost naložb v tujini v primerjavi z vsemi naložbami ipd. Da bi izračunali skupno stopnjo (indeks) internacionalizacije, bi morali vse za določeno podjetje pomembne indikatorje ustrezno ovrednotiti. Ker ima vsako podjetje svoje posebnosti, strukture sisteme, programe itn., na ta način ni mogoče zagotoviti zanesljive primerjave med podjetji, vendar pa je mogoče z uporabo iste metode zasledovati proces (dinamiko) internacionalizacije v nekem podjetju.

Internationalizacijo pa je mogoče meriti tudi kvalitativno, kjer so primerjave med podjetji še bolj otežene, saj dominirajo specifični, velikokrat tudi zgodovinsko pogojeni pristopi, v katerih je vsako podjetje zase pravzaprav unikat. Kvalitetno se stopnja internacionalizacije povečuje, ko prehajamo iz enostavnih načinov poslovanja s tujino (npr. posredni ali neposredni izvoz, občasni uvoz) do bolj kompleksnih (npr. skupno grosistično podjetje v tujini, dislocirana lastna proizvodnja ipd.) (Dubrovski 2002, 26).

Spodnja tabela prikazuje primer izračuna stopnje internacionalizacije za petnajst slovenskih družb, kjer izračunana stopnja zajema kazalce glede na število spremenljivk in glede na vsebino.

**Tabela 2.2** Najbolj internacionalizirana slovenska podjetja v letu 2005

Zaporedna številka	Podjetje*	Indeks transnacionalnosti**
1.	Gorenje	54
2.	Kolektor	48
3.	Krka	47
4.	Helios	44
5.	Trimco	40
6.	Intereuropa	40
7.	Iskraemeco	40
8.	Iskra Avtoelektrika	38
9.	HIT	36
10.	Prevent	35
11.	Hermes SoftLab	33
12.	Belinka	24
13.	Mercator	24
14.	Merkur	11
15.	Petrol	11

\*Vključena so podjetja z večjimi vrednostmi neposrednih vlaganj v tujini oziroma podjetja, ki so se tradicionalno pojavljala na seznamih največjih nadnacionalk iz JVE.

\*\*Indeks transnacionalnosti, ki ga od leta 1995 v poročilu uporablja UNCTAD, je aritmetična sredina treh deležev: deleža prodaje tujih podružnic v celotni prodaji, števila zaposlenih v tujih podružnicah v celotnem številu zaposlenih sredstev (premoženja) podružnic v tujini v celotnih sredstvih multinacionalke.

Vir: Ferik 2007, 40.

### 2.3 Globalizacija

Globalizacija je večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost. Pomeni globalno internacionalizacijo<sup>1</sup> ali vsaj internacionalizacijo aktivnosti, kot so trgovina, TNI, pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih (Svetličič 1996, 78).

Globalizacija je poslovna usmerjenost, temelječa na premisi, da postaja svet bolj homogen, razlike med nacionalnimi trgi ne samo, da bledijo, temveč za posamezne izdelke celo povsem izginjajo. Posledično pa morajo tržniki globalizirati njihove

<sup>1</sup> Termin globalizacija pogosto odseva stanje, medtem ko internacionalizacija bolj odraža proces. Nekateri raje uporabljajo prvi termin tudi zaradi marksistične konotacije, ki jo vsebuje internacionalizacija. To velja zlasti za ekonomiste iz nekdanjih socialističnih držav (Svetličič 1996, 78).

strategije po posameznih trgih ali segmentih na teh trgih, da pridobijo prednosti, izvirajoče s področja trga, stroškov, okolja in konkurenčnih dejavnikov.

Globalizacija, za katere seveda najdemo tako zagovornike kakor tudi kritike, pa ne pomeni, da si odjemalci povsod po svetu želijo enake modele, stile in izvedbe izdelkov. Prej nasprotno. Globalizacija vpliva na homogeniziranje potreb in povpraševanja po skupinah izdelkov, proizvajalci pa morajo na to odgovoriti z individualizacijo ponudbe, če se želijo v globalni konkurenčnosti ustrezno pozicionirati (Dubrovski 2006, 52).

V poslovnem smislu globalizacija z odpravljenjem carinskih in drugih necarinskih ovir med državami povečuje obseg potencialnih prodajnih in nabavnih trgov, istočasno pa prav zaradi tega intenzivira konkurenčni boj, v katerega se vključujejo tekmeci iz celega sveta. Zgolj lokalna (nacionalna, regionalna) konkurenčnost v primeru odprtih trgovskih (uvoznih) možnosti za preživetje in razvoj ni več dovolj. Globalizacija zahteva namreč globalno konkurenčnost.

Na razvoj globalizacije so vplivali naslednji dejavniki:

- *povečanje števila držav*, ki iz zaprtih družbeno-političnih in gospodarskih sistemov, ki so bili vrsto let ovira za sproščeno trgovino (npr. vzhodna Evropa), prehajajo na mednarodne tržne sisteme, za katere je značilno zmanjšanje ali ukinjanje carinskih barier (liberalizacija in deregulacija),
- *gospodarska intenzivnost* (ekspanzija), merjenje s stopnjo rasti BDP, se preusmerja od razvitih držav v dežele v razvoju (npr. vzhodna Azija),
- *stalni in intenziviran tehnološki razvoj* izpolnjuje področje komunikacij– informacijska tehnologija, logistika in telekomunikacije,
- *odpiranje (carinskih) meja* za pretok izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in know-howa ne prinaša samo velikih priložnosti za podjetja na novih trgih, temveč hkrati omogočanje konkurentom, da vstopajo na domicilne trge teh podjetij,
- *povečanje oziroma spreminjanje pričakovanj odjemalcev* (industrijskih in individualnih) povsod po svetu (homogenizacija potreb) glede kakovosti izdelkov, spremljajočih storitev in cen,
- *obstoj pomembnih regionalnih razlik* glede razpoložljivosti materialov in izdelkov, strukture stroškov, stopnje rasti, pridobljenih veččin ipd., kar vse pospešuje mednarodno izmenjavo in nastanek prilagojenih oblik sodelovanja (npr. strateška zavezištva in partnerstva) (Dubrovski 2005, 25).

### 3 SPLOŠNO O FARMACEVTSKI INDUSTRIJI

#### 3.1 Značilnosti poslovanja v farmacevtski industriji

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

- potrebna je dokaj visoka minimalna kritična masa sredstev R&R,
- delež razvojnih stroškov v vrednosti prodaje je visok med 10 in 15 odstotkov,
- velika je tehnična negotovost proizvodov in procesov,
- pridobitev tehničnih znanj je zamudna, draga in naporna (Modić 2005, 24).

Farmacevtski proizvajalci se močno razlikujejo med seboj glede na svoje osnovno poslanstvo. Tako lahko identificiramo in ločimo tri glavne skupine farmacevtskih proizvajalcev, in sicer: farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z raziskavami, razvojem in trženjem novih, inventivnih, originalnih farmacevtskih izdelkov (originatorji), farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z razvojem in prodajo generičnih farmacevtskih izdelkov (generiki), in farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z raziskavami, razvojem področja biotehnologije, genomike in tehnologije aplikativnih sistemov (specialisti) (Kesič 2007, 152).

**Tabela 3.1** Primerjava inventivnega in generičnega farmacevtskega izdelka

<b>Značilnosti</b>	<b>Inventivno zdravilo</b>	<b>Generično zdravilo</b>
<i>Raziskave in razvoj</i>	intenzivno, ključno	imitacija, le delno lastne rešitve
<i>Registracije</i>	obvezna	obvezna
<i>Zaščita intelektualne lastnine</i>	patenti, blagovne znamke	brand generiki, le posamezni patenti
<i>Tržna pozicija</i>	monopol (patent)	tržna konkurenca (cenovna)
<i>Cenovna politika</i>	visoke cene	nižje cene, konkurenčna ponudba
<i>Marketing</i>	intenzivno, ključno	le delno pri brand generikih
<i>Strategija</i>	inovacije	sledenje, kopiranje

Vir: Rajić 2007, 46.

*Originatorji* so farmacevtska podjetja, ki proizvajajo in razvijajo popolnoma nova, inventivna zdravila. Velike finančne vložke namenjajo v razvoj in raziskave in s tem na trg lansirajo vedno nova, izpopolnjena, drugačna vedno bolj učinkovita zdravila. Vedno nove inovacije jim omogočajo obstoj na sicer rastočem, a vedno bolj konkurenčnem trgu. Pogosta strategija originatorjev je obvladovanje patentne zaščite. Inovacijo je potrebno dobro zaščititi in skozi patent omogočiti čim daljše obdobje tržnega monopola. Da bi preprečili nedovoljeno proizvodnjo zaščitenih zdravil ali kršenja patentov, lobirajo pri državnih inštitucijah, da čim bolj uredi zakone, ki se nanašajo na patentno zaščito. Poleg razvoja in raziskav ter obvladovanja patentne zaščite, veliko vlagajo tudi v prodajo in marketing, saj je ključno, da v času tržnega monopola ustvarijo močno blagovno znamko iz lastniških inovativnih zdravil. Po padcu patenta se znajdejo v konkurenci z generiki, ki s svojimi cenejšimi substituti hitro zbijejo ceno. Z močno blagovno znamko lahko do neke mere umirijo strm padec cen njihovih lastniških zdravil.

*Generiki* so tisti proizvajalci, ki proizvajajo obstoječa, že testirana in preizkušena zdravila, ki so jih razvili originatorji. Kvaliteta generičnih zdravil je ekvivalentna inovativnim lastniškimi zdravilom, zato so lahko generična zdravila prodaja po nizkih, včasih tudi mnogo nižjih cenah. Tudi vlaganja v prodajo in marketing so manjša, ker je njihova glavna prednost nizka proizvodnja cena in enaka kvaliteta. Ena od bolj pogostih strategij je biti prvi generik na trgu. Generiki čakajo na potek oziroma iztek patentov uspešnih zdravil originatorjev, zato se trudijo, da bi na trg vstopili takoj po poteku izteku patenta in izkoristili visoko originatorjevo ceno, preden na trg vstopijo ostali generiki, čemur sledi občuten padec cen. Naklonjeni so generični substituciji, predpisovanju z INN imenom in samo 6-letni podatkovni ekskluzivnosti, saj vsi ti ukrepi spodbujajo prodajo generičnih zdravil (Oman 2007, 11-12).

**Tabela 3.2** Vodilne svetovne generične družbe v letu 2005

Mesto	Družba	Država	Prodaja v mio USD
1.	Teva	Izrael	5.250
2.	Sandoz	Nemčija	4.694
3.	Merck Generics	Nemčija	2.250
4.	Ivax	ZDA	1.760
5.	Ratiopharm	Nemčija	1.660
6.	Watson	ZDA	1.650
7.	Barr Pharmaceuticals	ZDA	1.315
8.	Mylan	ZDA	1.250
9.	Ranbaxy	Indija	1.178
10.	Pliva	Hrvaška	999



11.	Richter Gedeon	Madžarska	843
12.	Actavis	Islandija	724
13.	Lek	Slovenija	656,5
14.	Krka	Slovenija	656

Vir: Kesič 2007, 162.

Zgoraj predstavljena tabela prikazuje vrednosti prodaje vodilnih svetovnih generičnih družb. Izbrana tabela je zanimiva zaradi dejstva, da je Krka uvrščena na štirinajsto mesto med vodilnimi generičnimi družbami.

### 3.2 Internacionalizacija v farmacevtski industriji

V iskanju ustrezne strategije na prevladujoče trende v farmacevtski panogi ter na nove tržne pogoje poslovanja farmacevtskega podjetja vršijo številne procese, ki imajo cilj optimizirati poslovanje podjetij. V svetu se danes pojavlja pozitiven trend *povezovanja* farmacevtskih podjetij z namenom zniževanja stroškov in povečevanja tržnega deleža. Stroški raziskav in razvoja so čedalje večji, pa tudi zahteve na področju registracij zdravil so vedno strožje. Posamezna farmacevtska podjetja jim vedno težje sledijo. To lahko pripelje tudi do propada podjetja, ker le-ta ne more slediti napredku. Z *združitvijo* (ali pa s kakšnim drugačnim načinom *povezovanja*) se taka podjetja rešijo najhujšega. Negativno pri tem je, da mnogo ljudi tako rekoč ostanejo čez noč brez zaposlitve. Velika farmacevtska podjetja vidijo v nakupu manjših, šibkejših farmacevtskih podjetij dostop do tržišč, kjer imajo ta podjetja že močno razširjeno prodajno in marketinško mrežo na določenem trgu, najlažji način vstopa na trg s svojimi proizvodi. Eden od pomembnih razlogov povezovanja farmacevtskih podjetij je tudi izpolnjevanje pričakovanj lastnikov - delničarjev, ki se kaže v povečani tržni kapitalizaciji podjetij. Največ evidentiranih povezav (glej tabelo 3.3) je bilo med naslednjimi kategorijami farmacevtskih podjetij (Rajić 2007, 44):

- a) inventivno - inventivno farmacevtsko podjetje,
- b) inventivno - specializirano farmacevtsko podjetje,
- c) inventivno - generično farmacevtsko podjetje,
- d) generično - generično farmacevtsko podjetje.

**Tabela 3.3** Velike kapitalske povezave med leti 2000 in 2006

Leto	Podjetje 1	Podjetje 2	Vrednost posla v milijardah USD	Oblika kapitalskih povezav
2000	Celltech	Medeva	3,30	prevzem
2000	Glaxo Wellcome	SmithKline Beecham	168,00	združitev
2000	Monsato	Pharmacia	50,00	združitev
2000	Pfizer	Warner-Lambert	90,00	prevzem
2001	Bristol- Meyers-Squib	DuPont Phramaceutical	7,80	prevzem
2003	Pfizer	Phramacia	60,00	združitev
2004	Aventis	Sanofi-Syntelabo	65,00	prevzem
2004	Bayer	Roche	3,00	prevzem
2004	Celltech	UCB Pharma	6,10	prevzem
2005	Alpharma	Actavis	0,81	prevzem
2006	Teva	Ivax	7,40	prevzem
2006	Barr	Pliva	2,20	prevzem

Vir: Rajić 2007, 45.

## 4 PODJETJE KRKA, D. D.

### 4.1 Kratka predstavitev in zgodovina podjetja

Skupino Krka poleg obvladujoče družbe Krka, d. d., Novo mesto sestavljajo odvisne družbe v Sloveniji in tujini (glej sliko 4.1). Skupina se ukvarja z razvojem, proizvodnjo, trženjem in prodajo izdelkov za humano uporabo (zdravila na recept, izdelki za samo-zdravljenje in kozmetični izdelki), veterinarskih izdelkov in zdraviliško-turističnih storitev. Proizvodnja izdelkov poteka v Sloveniji, na Poljskem, v Ruski federaciji, na Hrvaškem in v Nemčiji, ostale odvisne družbe zunaj Slovenije pa se ukvarjajo s trženjem in/ali prodajo izdelkov (Krka 2009a, 3).

#### *Kronološki pregled zgodovine Krke*

##### *1954-1964*

- ustanovitev farmacevtskega laboratorija Krka,
- ustanovitev tovarne zdravil Krka,
- prvi prijavljeni patent,
- selitev na novo lokacijo v Ločno, ki je še danes stičišče vseh Krkinih enot v drugih delih Slovenije in na tujem,
- ustanovitev razvojnega inštituta,
- prvi kozmetični izdelki,
- prvi izvozni koraki.

##### *1965-1974*

- izgradnja novega obrata za izdelavo surovin,
- dograditev novega obrata za izdelavo tablet in dražejev,
- izgradnja novega obrata za izdelavo mazil, sirupov in injekcij,
- zbiranje in predelava zdravilnih zelišč,
- usmeritev v turistično in zdraviliško dejavnost,
- podelitev prvih Krkinih nagrad.

##### *1975-1984*

- pridobitev registracije ameriške Uprave za prehrano in zdravila (FDA) za izdelavo antibiotikov,
- v Keniji prične obratovati tovarna zdravil Dawa, katere soustanovitelj je Krka,
- povečanje zmogljivosti fermentacije za 50 odstotkov,
- izgradnja obrata za predelavo farmacevtskih surovin v končna zdravila,
- vlaganje v ohranjanje čistih voda in okolja,
- izgradnja tovarne v Ljutomeru,
- vlaganje v turistično-zdraviliško dejavnost.

*1985-1994*

- izgradnja tovarne izolacijskega materiala,
- širitev marketinške mreže v tujini - ustanovitev podjetij in predstavništev,
- pospešeno razvijanje lastnih generičnih zdravil in nadaljevanje sodelovanja z vodilnimi farmacevtskimi podjetji v svetu,
- uvrstitev v vrh uspešnih slovenskih podjetij in izvoznikov,
- posodobitev fermentacijske proizvodnje,
- zagotavljanje visoko strokovno usposobljenih delavcev s projektom razvoja kadrov,
- intenzivna vlaganja v razvoj in raziskave.

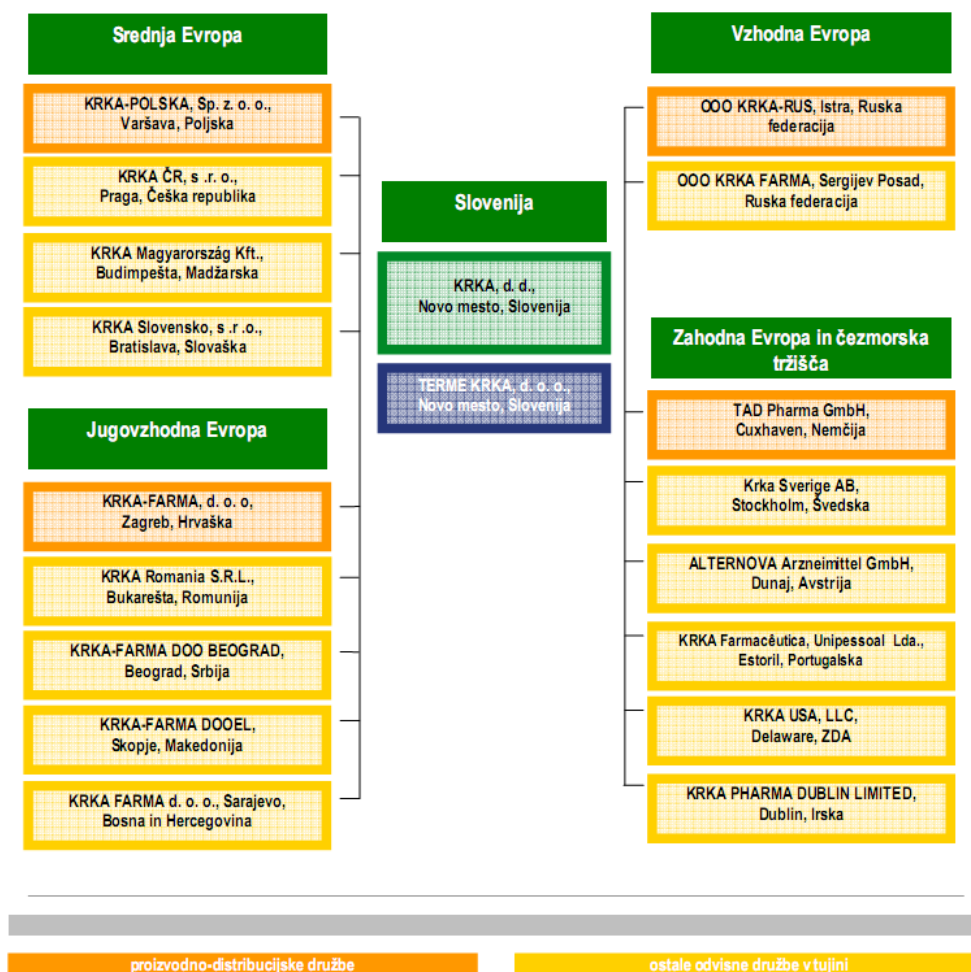
*1995-2000*

- uvrstitev v vrh farmacevtskih podjetij v srednji in vzhodni Evropi in prodiranje na zahodnoevropska tržišča,
- vlaganje v razvojno-raziskovalno dejavnost,
- dograditev sistema celovitega obvladovanja kakovosti,
- preoblikovanje v delniško družbo.

*2001-2003*

- izgradnja sodobne tovarne za proizvodnjo trdnih oblik zdravil Notol,
- širitev razvojne dejavnosti - nov razvojni center,
- novi proizvodno-distribucijski obrati v tujini: Poljska, Ruska federacija, Hrvaška,
- nov obrat za proizvodnjo trdnih oblik zdravil v Šentjerneju,
- pridobitev standarda ISO 14001 - nova kakovost na področju varovanja okolja,
- ustanovitev podjetja Krka Pharma Dublin Limited - zagotovilo za vstopanje na trge EU z lastnimi blagovnimi znamkami (Krka 2008b).

Slika 4.1 Shema organiziranosti Krke



Vir: Krka 2009a, 4.

## 4.2 Dejavnost podjetja

Temelj Krkinega poslovanja je farmacevtsko-kemijska dejavnost. Osrednja skupina izdelkov so izdelki za humano uporabo (zdravila na recept, izdelke za samo zdravljenje in kozmetične izdelke). Izdelujejo in tržijo tudi veterinarske izdelke. Svojo ponudbo dopolnjujejo z zdraviliško turističnimi storitvami (Krka 2008a, 3).

### 4.2.1 Zdravila na recept

Krkina zdravila na recept so visokokakovostni generični izdelki z dodano vrednostjo in so v veliki večini rezultat Krkinega znanja. Na tržiščih srednje, vzhodne in jugovzhodne Evrope in na posameznih tržiščih zunaj Evrope jih tržijo pod lastnimi blagovnimi znamkami. Nekatera zdravila pa so rezultat sodelovanja s tujimi licenčnimi partnerji.

Pri oblikovanju palete izdelkov še posebej pozorno sledijo tistim indikacijskim področjem oziroma obolenjem, ki najpogosteje pestijo sodobnega človeka. Tako

razvijajo nova zdravila in jim dodajajo nove oblike. Gre predvsem za zdravila za zdravljenje bolezni štirih ključnih področij: srca in žilja, prebavil in presnove, okužb ter osrednjega živčevja (Krka 2008a, 4).

#### **4.2.2 Izdelki za samo zdravljenje**

Krkini izdelki za samo zdravljenje so namenjeni preprečevanju bolezni in zdravljenju lažjih bolezenskih težav, ki ne zahtevajo zdravniške oskrbe. Pri dopolnjevanju ponudbe sledijo priporočilom stroke in potrebam potrošnikov. Kakovost zaokrožujejo s privlačno in sodobno podobo embalaže. Poznajo jih v srednji, vzhodni in jugovzhodni Evropi, kjer se posamezni izdelki uvrščajo v sam vrh porabe. Najbolj poznane in prodajno najuspešnejše blagovne znamke so (Krka 2008a, 5):

- Septolete – antiseptiki za usta in grlo,
- Duovit – vitamini in minerali za odrasle,
- Pikovit – vitamini in minerali za otroke,
- Bilobil in Herbion – zdravila rastlinskega izvora,
- Nalgesin – analgetik.

#### **4.2.3 Kozmetični izdelki**

Zdravje in lepota sta tesno povezana, zato v Krki ponujajo tudi vrhunske izdelke za nego kože, nego las in lasišča ter za zaščito pred soncem in nego po sončenju. Najbolj poznane blagovne znamke so (Krka 2008a, 5):

- Vitaskin Pharma – farmacevtska nega kože,
- Vitaskin – nega kože,
- Fitoval – aktivna nega las in lasišča,
- Sun Mix – zaščita pred soncem in nega po sončenju.

#### **4.2.4 Veterinarski izdelki**

Registriranih imajo več kot 60 zdravil. Gre predvsem za protimikrobna zdravila in anti-parazitike ter dodatke h krmi in biocide. Največji delež predstavljajo izdelki za zdravstveno varstvo perutnine in prašičev, v zadnjem času pa vse več pozornosti namenjajo izdelkom za ljubiteljske živali. Med najpomembnejše izdelke so sodobni protimikrobni zdravili enroloksacin in lorfenikol, biocid Ecocid S ter kokcidiostatik Kokcisan (Krka 2008a, 6).

#### **4.2.5 Zdraviliško turistične storitve**

Zdraviliško turistične storitve izvaja Krkino hčerinsko podjetje Terme Krka v naslednjih poslovnih enotah:

- Terme Dolenjske Toplice, kjer zdravijo revmatska obolenja, stanja po poškodbah gibal, ginekološka obolenja in osteoporozo, v sprostitvenem centru Balnea pa ponujajo programe za dobro počutje,
- Terme Šmarješke Toplice, kjer so specializirani za zdravljenje bolezni srca in žilja, športnih poškodb in psihosomatskih motenj, krepitvi zdravja in psihofizičnih sposobnosti ter izboljšanju kakovosti vsakdanjega življenja pa so namenjeni programi centra Vitarium Spa&Clinique,
- Hoteli Otočec s hoteloma Grad in Šport ter teniškim centrom na Otočcu,
- Hotel Krka v Novem mestu s ponudbo poslovnega turizma in z bogato gostinsko ponudbo.

Bolezni dihal, stanja po poškodbah gibal in osteoporozo zdravijo v povezani družbi Terme Krka-Strunjan v Strunjanu, ki poleg tega ponuja še sprostitev v centru za talasoterapijo Salia. Igrišče za golf na Otočcu upravlja povezana družba Golf Grad Otočec (Krka 2008a, 6).

**Tabela 4.1** Prodaja skupine Krka in družbe Krka po skupinah izdelkov in storitev

	Skupina Krka	Družba Krka
<b>v tisočih evrih</b>	<b>2008</b>	<b>2008</b>
Izdelki za humano uporabo	891.434	800.373
- zdravila na recept	782.199	694.598
- izdelki za samo zdravljenje	99.209	96.102
- kozmetični izdelki	10.025	9.673
Veterinarski izdelki	25.082	24.615
Zdraviliško turistične storitve	32.492	/
Ostalo	913	1.172
<b>Skupaj</b>	<b>949.920</b>	<b>826.160</b>

Vir: Krka 2009a, 52.

### 4.3 Strateške usmeritve do leta 2012

Ob koncu leta 2007 je bila sprejeta nova strategija razvoja skupine Krka za obdobje od 2008 do 2012.<sup>2</sup> Obenem so bila posodobljena tudi merila uspešnosti izvajanja strategije na vseh treh ravneh. Uspešnost korporativnih meril obravnava uprava, meril na ravni posameznih skupin izdelkov in meril na ravni poslovnih funkcij, ki so jih zaradi večje preglednosti in poenostavitve združili s cilji izboljšav, pa pristojni odbori.

<sup>2</sup>Zaradi dinamičnega farmacevtskega okolja skupina Krka posodablja strategijo razvoja vsaki dve leti. Tako je v pripravi strategija razvoja skupine Krka za obdobje 2010-2014, ki bo sprejeta konec leta 2009 (Krka 2009a, 24).

Ključno vodilo pri upravljanju sistema meril je povečevanje konkurenčnosti posameznih družb in celotne skupine.

Ključne strateške usmeritve so sledeče (Krka 2009a, 25):

- prednostna usmerjenost na evropske trge in na trge srednje Azije,
- prednostna krepitev farmacevtsko-kemijske dejavnosti,
- krepitev vertikalne integracije,
- razvoj generičnih zdravil in priprava registracijske dokumentacije najmanj tri leta pred potekom patenta originalnega zdravila,
- krepitev konkurenčnosti na zahodnoevropskih trgih z ustanavljanjem lastnih podjetij za trženje,
- krepitev strokovne in stroškovne sinergije v okviru skupine Krka in kar največje izkoriščanje konkurenčnih prednosti poslovnih okolij podjetij v tujini,
- prestrukturiranje nabavnega trga, da bi tako dosegli kontinuirano zniževanje nabavnih cen,
- krepitev internacionalizacije vseh poslovnih funkcij,
- zmanjševanje vpliva finančnih tveganj in gospodarskih nevarnosti na poslovanje skupine Krka,
- sledenje politiki zmernega povečevanja dividend,
- nadaljnja rast tržnih deležev z nakupom lokalnih farmacevtskih podjetij ali poslovnih akvizicij na izbranih trgih,
- ohranjanje ekonomske, socialne in naravovarstvene odgovornosti do okolja, v katerem poslujejo,
- delovanje po načelih poslovne odličnosti.

Ključni strateški cilji so (Krka 2009a, 24):

- več kot 10-odstotna povprečna letna rast celotne prodaje, izražene v evrih,
- ohranjanje najmanj 40-odstotnega deleža novih izdelkov v skupni prodaji,
- krepitev konkurenčne prednosti produktnega portfelja ob ohranjanju deleža vertikalno integriranih izdelkov in lansiranje izbranih izdelkov na izbranih ključnih trgih kot prvi generiki,
- izboljšanje kazalnikov poslovanja,
- učinkovita poraba sredstev in izboljšanje stroškovne učinkovitosti izdelkov,
- izboljšanje konkurenčnosti na področju upravljanja z intelektualnim potencialom,
- izboljšanje stopnje inovativnosti,
- ohranjanje samostojnosti.



## **5 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA KRKA, D. D.**

### **5.1 Oblike internacionalizacije**

Podjetja so na domačem in na mednarodnem trgu trajno izpostavljena konkurenci. Zaradi spreminjajočih se okoliščin in pogojev doma in na tujem iščejo vselej najustreznejšo obliko, s katero ohranjajo ali po možnosti izboljšujejo svojo tržno pozicijo. Govorimo o reagiranju podjetij na izzive doma in v tujini, zelo na splošno pa ločimo tri oblike takega reagiranja. Bistvo vseh treh oblik (izvozna, nepremoženjska in premoženjska oblika nastopa na tuje trge) predstavlja lokacija proizvodnje, to je, iz katerega mesta in v kakšnih pogodbenih oblikah je najprimerneje oskrbovati domači ali tuji trg. Oblike pomenijo hkrati proces internacionalizacije podjetja. Kot posebna, četrta oblika nastopa na tujem trgu je vezana mednarodna trgovina. S tem razumemo nastop v tujini kot drugo najboljšo opcijo (second best) v primerih, kadar bi sicer brez nje izpadel posel in je to edina možnost vstopa na določen trg (Kenda 2001, 152).

#### ***5.1.1 Izvozne oblike***

Izvoz domačega blaga ali storitev preko meja pomeni najstarejšo in najenostavnejšo obliko vstopa na tuji trg. S klasičnim izvozom se konkurenca, ki je dotlej veljala doma, prenese še na tuji trg. To je običajno prva, najmanj rizična in najpreprostejša faza internacionalizacije podjetja. Možne so tri oblike klasičnega izvoza:

- *posredni ali indirektni izvoz* imamo takrat, kadar postane podjetje izvoznik, ne da bi sam sprožil kakršnekoli aktivnosti, povezane z izvozom, ker za to poskrbi neko drugo podjetje,
- *neposredni ali direktni izvoz* nastopi takrat, ko podjetja sama pripravijo in izvedejo izvozno transakcijo in razvijejo za to potrebna znanja in veščine (raziskava trga, navezava stikov z lokalnimi kupci, negovanje stikov, obvladovanje distribucije, priprava cenikov in vodenje politike cen, izvozno carinjenje itd.). Vse to se lahko kasneje centralizira v posebnem izvoznem oddelku,
- *med podjetniški transferji* sicer pomenijo klasični izvoz, vendar veljajo kot posebna oblika, ker pomenijo prodajo blaga iz podjetja v eni deželi podjetju iste lastniške skupine v drugi deželi (Kenda 2001, 155-157).

#### ***5.1.2 Nepremoženjske oblike ali posebne oblike***

Pod nepremoženjskimi ali posebnimi oblikami vstopa podjetja na tuja tržišča razumemo paleto vmesnih pogodbenih oblik med klasičnim blagovno storitvenim izvozom in TNI. Te oblike omogočajo oskrbovanje tujega trga preko lokalne proizvodnje. Če se s klasičnim izvozom tuji trg oskrbuje iz dežele izvoznice, z direktno

investicijo pa iz dežele gostiteljice, so se kot vmesna opcija uveljavile posebne nepremoženjske oblike. Njihovo bistvo je sicer trans-lokacija proizvodnje v tujino, vendar na temelju specifične pogodbe z neko neodvisno lokalno družbo. Praviloma so te pogodbe sklenjene za določen čas, vanje je vključen le omejen obseg prenosa tehnologije, v geografskem pogledu pa se njena prodaja omejuje na določen prostor (Kenda 2001, 152).

### **5.1.3 Premoženjske oblike**

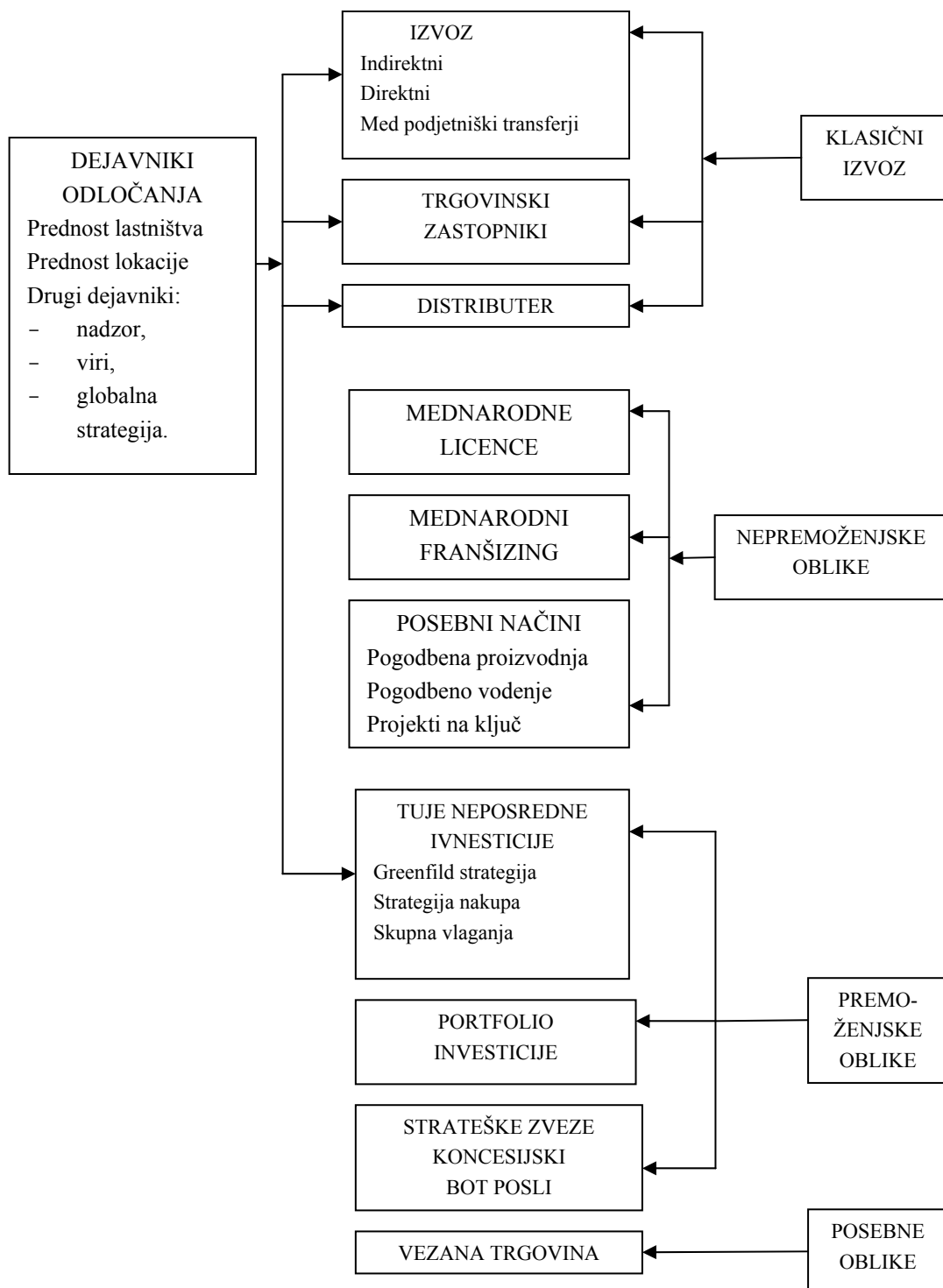
Pod premoženjskimi oblikami vstopanja na tuje trge pa razumemo vse tiste opcije, pri katerih gre za kapitalski prenos oziroma prenos premoženja v tujino kot baze za širitev posla. V ta sklop so vključeni direktno investiranje v tujini, portfolio investicije, strateške zveze in koncesijski posli kot posebne oblike. *Direktna investicija* v tujini pomeni kapitalsko naložbo, s katero se proizvodnja prenese na tuji trg za namene oskrbovanja lokalnega trga ali drugih tujih trgov. Šele kadar lastnina zagotavlja nadzor nad premoženjem in nad proizvodnjo v tujini (minimalna udeležba je 10-odstotna) in kadar oboje omogoča sprejemanje bistvenih operativnih odločitev, imenujemo to *direktno tujo investicijo*, družbo, ki jo izvede, pa mednarodno družbo. Bistven pri tem je nadzor nad delovanjem družbe, ker sicer govorimo o *portfolio naložbi*. Oboje je kapitalna naložba, vendar gre v slednjem primeru zgolj za zagotavljanje donosa in ne za operativno podjetniško vodenje. Za direktno investicijo v tujini je nadalje bistveno, da mednarodna družba prenese v tujino sklop oziroma paket proizvodnih faktorjev (kapitalno opremo, finančna sredstva, tehnologijo, blagovne znamke, avtorke pravice, patente, recepture, trženjsko in upravljavsko znanje) in ne zgolj enega ali dveh faktorjev, kot je to primer pri nepremoženjskih oblikah s pogodbenimi sporazumi. *Strateške zveze* pomenijo obliko sodelovanja med podjetji iz različnih dežel, s katerimi ta uresničujejo za določen čas nek skupni interes, in to z jasnim konceptom skupnega nastopa. *Koncesijski in BOT posli*<sup>3</sup> pa so se v svetu uveljavili predvsem v domeni infrastrukture, torej kot investicijska dela s posebno izvedbo financiranja (Kenda 2001, 153).

Spodaj prikazana slika predstavlja možne načine nastopanja na tuje trge s poudarkom na dejavnike odločanja.

---

<sup>3</sup> Koncesija je dovoljenje oziroma pooblastilo države tuji trgovski ali industrijski družbi (koncesionarju) za upravljanje gospodarske dejavnosti na njenem območju. BOT posli se v izvedbi nanašajo na koncesijska razmerja (Kenda 2001, 223).

Slika 5.1 Izbira načina vstopanja na trge



Vir: Kenda 2001, 154.

## **5.2 Kronološki pregled vstopanja Krke na tujih trgih**

Prvi Krkini izvozni posli so se začeli že med leti 1965 in 1975. Takrat so prvič začeli izvažati oziroma prodajati svoje izdelke na tržišču Sovjetske zveze. Konec julija 1965 je Krka prvič razstavljalna na velesejmu v Moskvi. Še v istem letu je tja s posredovanjem beograjskega Generaleksporta prodala svoje prve izdelke. Raziskovanje zunanjih trgov in iskanje ustreznih partnerjev je rojevalo uspehe: 51 izvoznih poslov v letu 1966, med njimi velik posel v Sovjetski zvezi in pošiljka zdravil v Etiopijo in Gvinejo. V istem letu je Krka sklenila licenčno pogodbo z eno največjih svetovnih proizvajalk farmacevtskih, veterinarskih in drugih preparatov s švicarskim Sandozom. Takrat so licenčne pogodbe imeli tudi z drugimi tujimi partnerji, med njimi so bili znane svetovne farmacevtske družbe, kot Schering-Plough, Bristol-Myers Squibb (BMS), Pfizer, Biochemie, Janssen, Abbott, Fujisawa, Winthrop, Syntex, Sanofi, Troppenwerk in še nekatere. Leta 1970 je (Krka) prvič prodala lastno tehnologijo: kemična industrija Madžarske se je zanimala za njena oksitetraciklin in vitamin B 12. Krka je med leti 1977 in 1978 prodala v ZDA že 9,5 ton oksitetraciklin hidroklorida, kar je napovedovalo nadaljnje povečanje izvoza.<sup>4</sup> Med letom 1985 in 1994 je Krka širila svoje marketinške mreže v tujini s pomočjo predstavništev (Duša 2004, 54-60).

Leta 2001 so odprli proizvodno-distribucijski center v Varšavi (Poljska), prve Krkine tovarne izven slovenskih meja (Krka 2001). Leta 2003 so odprli moderno tovarno v Rusiji v industrijskem območju mesta Istra na severozahodu Moskve. Za gradnjo nove sodobne tovarne za proizvodnjo oblik zdravil v Ruski federaciji so se v Krki odločili na osnovi tržnih raziskav na ruskem tržišču in trgih nekdanje Sovjetske zveze (Krka 2003).

Leta 2004 ustanovitev dveh podjetij Krka Pharma, Dublin, Irska in Krka Sverige, Stockholm, Švedska (Krka 2004a, 7). Istega leta so odprli nove prostore predstavništva v Bosni in Hercegovini, ki so rezultat 30-letnega uspešnega dela in Krkinih vlaganj na tem trgu. Na tržišču Bosne in Hercegovine je Krka prisotna že od leta 1976 (Krka 2004b).

Leta 2007 je Krka vplačala ustanovni kapital za dve novi odvisni družbi, ki so registrirali kot Krka Farmacêutica, Estoril, Portugalska in Krka USA, LLC, Wilmington, ZDA, ter so 100-odstotni lastniki. V istem letu je Krka s poslovno skupino PHW podpisala pogodbo o nakupu družbe TAD Pharma GmbH, Cuxhaven, Nemčija in pridobila 100-odstotni lastniški delež tega podjetja (Krka 2007, 11).

---

<sup>4</sup> Po izpolnitvi vseh predpisanih pogojev inšpektorjev FDA, je od 1. januarja 1975 (Krka) bila registrirana pri tej inštituciji kot proizvajalka antibiotika oksitetraciklina. S tem je bila pridobljena tudi možnost prodaje dveh vrst antibiotikov na zahtevnem ameriškem tržišču. Krka se je uvrstila med 40 svetovnih firm, ki so bile takrat registrirane pri FDA (Duša 2004, 60).

Januarja 2008 sta začeli delovati dve odvisni družbi: Krka ČR, v Češki republiki in Krka Slovensko, na Slovaškem. Obe sta v 100-odstotni lasti družbe Krka. Družba na Slovaškem je bila ustanovljena na novo, družba na Češkem pa je bila nedelujoča. V prvi polovici leta 2008 sta bili v Nemčiji k odvisni družbi TAD Pharma GmbH, Cuxhaven, pripojeni odvisni družbi Krka Aussenhandels GmbH, München, in Krka Pharma GmbH, Frankfurt. Družba TAD Pharma je prevzela vsa njuna sredstva, kapital, pravice in obveznosti. Krka je 6. novembra 2008 z dansko družbo Paranova Group A/S, Ballerup, podpisala pogodbo, s katero je kupila njen 100-odstotni delež v družbi Alternova Arzneimittel GmbH, Dunaj, ki je tako postala odvisna družba v skupini Krka.

Januarja 2009 sta začeli delovati odvisni družbi Krka Romania, Bukarešta, Romunija (registrirana je bila sredi decembra 2008) in Krka Farma, d. o. o., Sarajevo, Bosna in Hercegovina (registrirana je bila sredi januarja 2009), ki sta v 100-odstotni lasti družbe Krka. V Romuniji bo tako namesto nekdanjega predstavništva delovala nova družba, v Bosni in Hercegovini pa bo poleg novoustanovljene družbe še naprej delovalo tudi predstavništvo (Krka 2009a, 3).

Skupino Krka poleg obvladujoče družbe Krka, d. d., Novo mesto na dan 31. 3. 2009 sestavljajo odvisne družbe, ki so prikazane v tabeli 5.1.

**Tabela 5.1** Odvisne družbe v 100-odstotni lasti skupine Krka

<b>Odvisne družbe</b>	<b>Delež lastništva</b>
Krka Farma, d. o. o., Zagreb, Hrvaška	100 %
Krka Farma, d. o. o., Sarajevo, Bosna in Hercegovina	100 %
Krka Farma, d. o. o., Beograd, Srbija	100 %
Krka Farma, d. o. o., Skopje, Makedonija	100 %
Krka Romania, Bukarešta, Romunija	100 %
Krka Rus, Istra, Ruska federacija	100 %
Krka Farma, Sergijev Posad, Ruska federacija	100 %
Krka Polska, Varšava, Poljska	100 %
Krka ČR, Praga, Češka republika	100 %
Krka Magyarország, Budimpešta, Madžarska	100 %
Krka Slovensko, Bratislava, Slovaška	100 %
TAD Pharma GmbH, Cuxhaven, Nemčija	100 %
Krka Sverige, Stockholm, Švedska	100 %
Alternova Arzneimittel GmbH, Dunaj, Avstrija	100 %
Krka Farmacêutica, Estoril, Portugalska	100 %
Krka USA, LLC, Wilmington, ZDA	100 %
Krka Pharma, Ltd., Dublin, Irska	100 %

Vir: Krka 2009b, 11.

### **5.3 Internacionalizacija kot faktor razvoja in konkurenčnosti**

Vse večja tržna koncentracija in nujnost krepite konkurenčnosti s pomočjo izkoriščanja ekonomij obsega ter ekonomij skupne proizvodnje in razdelitve je potiskala podjetja vse bolj energično na mednarodna tržišča in to ne le s pomočjo izvoza, pač pa tudi z lastno proizvodnjo na vse številnejših tujih trgih. Tekmovanje postaja globalno. Če hočeš zmagati v globalni konkurenci, moraš izkoriščati vse vire, ki so v svetu na razpolago, vse prednosti, ki jih nudi svetovni trg.<sup>5</sup> Obenem se tako zmanjša tudi izpostavljenost nestanovitnosti konjunktornih ciklov, ker konjunktura in kriza nista nikoli sočasni na vseh koncih sveta.

Konkurenčne prednosti kot sposobnost podjetja vedno bolj izvirajo iz pogojev, ki jih vse močneje opredeljuje svetovno in vse manj nacionalno gospodarstvo. Postopno odpravljanje tehničnih in sistemskih omejitev, ki so zavirale internacionalizacijo dejavnosti podjetij, je podjetjem ponudilo osupljive priložnosti. Spreminja se konfiguracija oblik nastopanja in tekmovanja na trgu. Različne oblike nastopanja dajejo v različnih lokalnih pogojih različne rezultate. Na splošno so dramatično pridobile na pomenu TNI, medtem ko se je pomen izvoza relativno zmanjšal. Seveda to velja bolj za oligopolne industrije, medtem ko je vrsta konkurence v starejših, standardiziranih panogah še vedno bolj tradicionalna. Pod vplivom mednarodne konkurence, pritiska držav s poceni delom v okoliščinah visoke mobilnosti proizvodnih dejavnikov prihaja do prestrukturiranja takšnih panog doma s pomočjo vlaganj v tujini (Svetličič 1996, 116-117).

Od prvih začetkov internacionalizacije Krke je minilo kar precej časa. Podjetje se je s časoma razvilo iz majhne organizacije v eno od večjih slovenskih podjetij. Podjetje ima 21 predstavništev in 16 podjetij na različnih koncih sveta. Regije na katerih Krka nastopa so: vzhodna Evropa, jugovzhodna Evropa, srednja Evropa, zahodna Evropa in čezmorska tržišča.

V letu 2008 so v *jugovzhodni Evropi* prodali za 135,4 milijona evrov izdelkov in s tem dosegli nekaj manj kot 2-odstotno rast v primerjavi z letom 2007. Po doseženi prodaji ostaja največji posamični trg v regiji Hrvaška. Rast prodaje so zabeležili na vseh trgih v regiji razen na romunskem (Krka 2009a, 48).

Krka je na trgih regije *vzhodna Evropa* s 26-odstotno rastjo glede na leto 2007 dosegla prodajo v višini 232 milijonov evrov. V Ruski federaciji, ki je največji trg v regiji pa tudi največji Krkin posamični trg nasploh, so ob 30-odstotni rasti prodaje glede na leto 2007 na ravni skupine prodali za 158,1 milijona evrov izdelkov.

Krka je v letu 2008 na trgih *srednje Evrope* dosegla prodajo v višini 253,6 milijona evrov, kar je 25-odstotkov več kot v letu 2007. Na Poljskem, ki je z 48-odstotnim

---

<sup>5</sup> Gre za osvajanje novih trgov s pomočjo nižjih stroškov dela in diferenciacijo izdelkov ter za nov pristop k svetovni zakladnici talentov, financ in tehnologije (Svetličič 1996, 117).

deležem največji trg v regiji in hkrati Krkin ključni trg, so dosegli prodajo v višini 122,2 milijona evrov, kar je 28-odstotkov več kot v letu 2007 (Krka 2009a, 49-50).

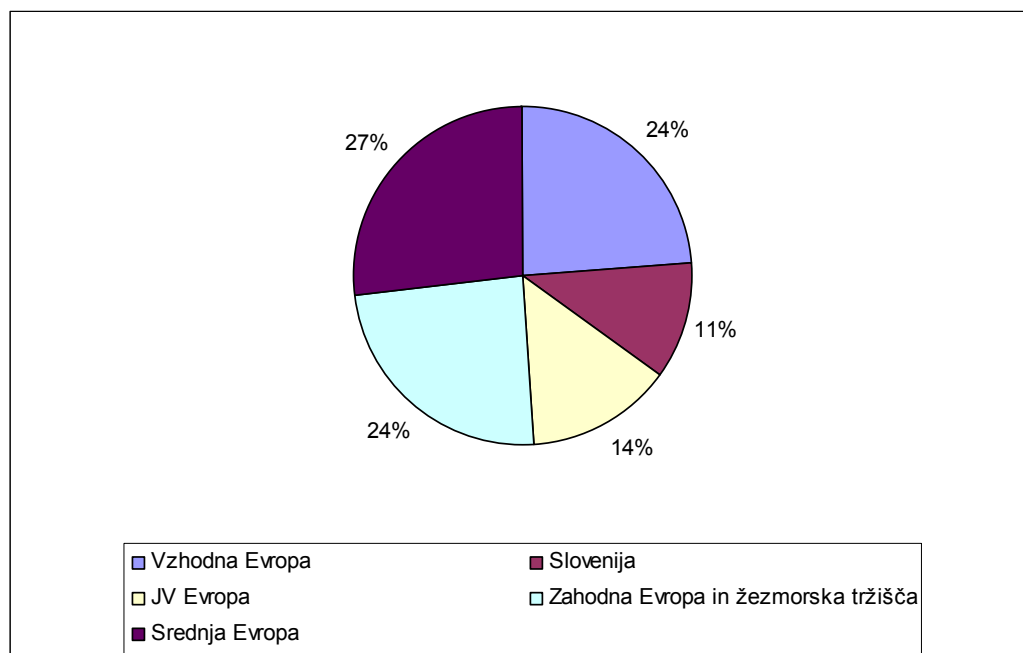
Prodaja v regiji *zahodna Evropa in čezmorska tržišča* je bila v višini 224 milijonov evrov. Vključuje tudi prodajo, ki so jo ustvarile povezane družbe TAD Pharma, Krka Sverige, Krka Farmacêutica in Alternova po njeni vključitvi v skupino Krka, in je za dobrih 39-odstotkov večja kot v letu 2007.

*Zahodna Evropa* spada med Krkine ključne trge, največji delež v prodaji pa predstavljajo generična zdravila na recept. Glavnino izdelkov prodajo prek partnerjev, ki so s prodajnimi mrežami prisotni v vseh državah zahodne Evrope. Najpomembnejši posamični trgi v regiji so Nemčija, Velika Britanija in skandinavske države, kjer z trženjskimi aktivnostmi prodajajo tudi izdelke pod lastnimi blagovnimi znamkami, ter Francija in Italija. Glede na leto 2007 se je prodaja povečala v južnih državah Evropske unije in evropskih državah zunaj Evropske unije ter v Afriki. V Sloveniji je prodaja ob 3-odstotni rasti glede na leto 2007 dosegla 104,4 milijona evrov (Krka 2009a, 51).

Krka pa ni končala s svojo internacionalizacijo poslovanja, saj še vedno išče prave načine nastopanja na ostalih trgih, pri katerih še niso prisotni. Pri vstopanju na novejša in večja strateška tržišča (Kitajska, Indija, Brazilija), (Kesič 2008) mora podjetje hitro in odločno reagirati, saj jih drugače lahko prehitijo konkurenca. Prav iz navedenega dejstva je Krka leta 2008 s podpisom pogodb o dokapitalizaciji kot manjšinska lastnica vstopila v dve zasebni farmacevtsko-kemijski podjetji na Kitajskem, in sicer v Čenjang Menovo Pharmaceuticals Co., Ltd., iz mesta Šangju in v Anhui Menovo Pharmaceuticals Co., Ltd., iz mesta Gvangade. Z vložkom v višini 794.000 USD v vsaki od podjetij je v vsakem postala lastnica 7,5-odstotnega deleža. Za lastniški vstop v podjetji se je Krka odločila v skladu s svojimi razvojnimi načrti zaradi dolgoročnih potreb po dodatnih zmogljivostih surovin za Krkino kemijsko sintezo. S tem korakom si je zagotovila predvsem konkurenčno oskrbo s kakovostnim ključnimi kemikalijami in intermediati za proizvodnjo učinkovin in farmacevtskih izdelkov v Sloveniji. Rast prodaje ob povečani konkurenčnosti na generičnih trgih zahteva neprestano povečevanje fizičnega obsega proizvodnje, zato je obseg naložb v Krki zelo velik. Krka bo še naprej uresničevala strategijo samostojne rasti (Krka 2008d).

Glede na visoko stopnjo rasti prodaje in produktivnosti po različnih regijah Evrope ter tudi izven evropskih meja, bi lahko rekli, da je za Krko internacionalizacija faktor razvoja in konkurenčnosti podjetja (Krka 2009a).

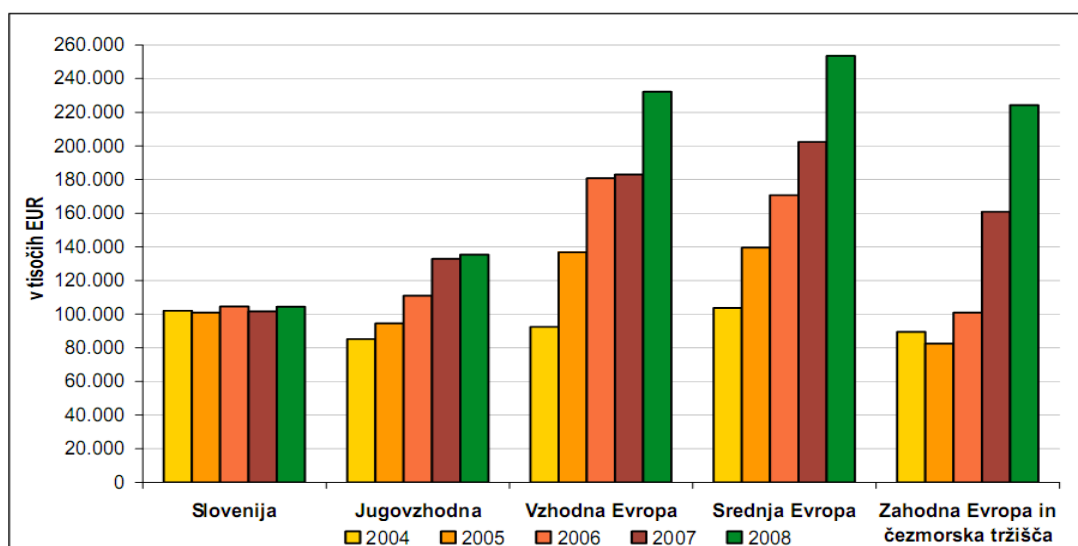
**Slika 5.2** Deleži posameznih regij v prodaji skupine Krka v letu 2008



Vir: Krka 2009a, 46.

Zgoraj prikazana slika prikazuje deleže (v odstotkih) prodaje Krke po posameznih regijah v letu 2008. V spodnji sliki pa je razvidna rast prodaje Krke po regijah med leti 2004 in 2008.

**Slika 5.3** Prodaja Krke po regijah med leti 2004 in 2008



Vir: Krka 2009a, 47.



## 6 SKLEP

*Internacionalizirati se ali umreti. Danes to vse bolj velja za vsa podjetja, ne le za velika, za velike kot male države. Globalizacija je kot zrak, ki nas obdaja. Športniki, z dobrimi pljuči lahko zajamejo več tega zraka, lahko tečejo hitreje. Tisti, ki bolj poležavajo po domačih kavčih, z majhno pljučno kapaciteto pa lahko le sopihajo in zaostajajo za športniki, konkurenčnimi, globaliziranimi firmami. Kalimerovstvo, tarnanje nad zlo usodo vodi le v nazadovanje. Seveda globalizacija ni med in mleko. Sposobni, izobraženi in odzivni lahko profitirajo, neizobraženi, nesposobni, počasni pa plačujejo zapitek. Res pa je, da so mnogi v globalizaciji potrebni pomoči in da je ne velja prepustiti tržni stihiji pač pa popravljati razporeditev njenih rezultatov. Dejstvo pa je, da je ona tu z nami, da razen v primeru kakšne svetovne vojne in krize ne bo usahnila in da se njen ritem lahko upočasnijo, če od nje ne bodo imeli vsi koristi in se bodo izgubarji uprli. Tega se je treba zavedati tako globalno kot nacionalno (Svetličič 2006, 2).*

Zgoraj omenjena misel prav tako velja za Krko, kar se v podjetju tega tudi zavedajo. Saj Krko lahko uvrščamo med največja slovensko izvozno naravnana podjetja, ki so s pravim načinom nastopanja na tujih trgih, ostala konkurenčna podjetja, ne samo na domačem trgu, temveč tudi na tujih trgih. To se še posebno kaže v času gospodarske krize. Krkina najpomembnejša dejavnost je proizvodnja in trženje zdravil na recept. Njihova prodaja je v letošnjih (2009) prvih treh mesecih ob oteženih pogojih svetovne gospodarske krize in recesije, ob 2-odstotni rasti skupaj s prodajo izdelkov za samozdravljenje in kozmetičnih izdelkov dosegla 95-odstotkov celotne prodaje skupine Krka. Vrednost prodaje zdraviliško-turističnih storitev je ob 11-odstotni rasti dosegla vrednost 7,7 milijona evrov (Krka 2009b, 16).

Največja prodajna regija v skupini Krka je s skoraj 30-odstotnim deležem regija srednja Evropa (Poljska, Češka, Madžarska, Slovaška, Latvija, Estonija, Litva). V njej so ob 8-odstotni rasti, kar je največja rast med vsemi regijami, zabeležili 72,2 milijona evrov prodaje. Po vrednosti prodaje ji s 26-odstotnim deležem v skupni prodaji skupine Krka sledi regija vzhodna Evropa (Ruska federacija, Ukrajina, Belorusija, Moldavija, Tadžikistan, Kirgizija, Armenija, Azerbajdžan, Gruzija, Uzbekistan, Kazahstan, Moldavija, Mongolija) kjer so ustvarili 64,0 milijona evrov prodaje. Regija zahodna Evropa in čezmorska tržišča (Nemčija, Avstrija, Italija, Francija, Velika Britanija in skandinavske države) je z s prodajo v višini 50,0 milijona evrov in 20-odstotnim deležem v skupni prodaji tretje največje prodajno področje. Delež prodaje na domačem trgu je bil v okviru skupine Krka 11-odstoten in v okviru družbe Krka 9-odstoten (Krka 2009b, 11).

Glede na celotno analizo poslovanja podjetja in v zaključni nalogi predstavljenih dejstev, lahko potrdim v uvodu postavljeno predpostavko, da je Krka zelo uspešna pri

internacionalizaciji poslovanja, saj je podjetje uporabilo »šolski« primer postopne internacionalizacije. Kar pomeni, da so začeli najprej z izvozom, potem so postopoma vstopali na tuje trge s pogodbenimi oblikami sodelovanja (licenčni sporazumi), ter končno tudi z naložbami ter prevzemi drugih farmacevtskih podjetij. Ugotavljam, da Krka sledi začrtani strategiji svoje internacionalizacije in pri tem upošteva model postopne in integrirane internacionalizacije, saj izvaja vse tri oblike in načine vstopanja na tuje trge (glej tabelo 6.1). Podrobnejši prikaz postopne internacionalizacije Krke, je predstavljen v podpoglavju 5.2.

**Tabela 6.1** Zgleden primer Krkine postopne internacionalizacije

<b>Izvozne oblike</b>	⇒	<b>Pogodbene oblike</b>	⇒	<b>Investicijske oblike</b>
izvoz (prodaja) izdelkov na trg Sovjetske zveze, nekdanjih držav SEV-a, Gvineje in Etiopije		licenčno sodelovanje s Sandozom, Schering-Ploughom, BMS, Pfizerjem, Biochemie, Janssen, Abbott, Fujisawa, Winthrop		prevzem TAD Pharma GmbH (Nemčija) in Alternova GmbH (Avstrija), odprtje tovarne v Ruski federaciji, na Poljskem in na Hrvaškem

Na vseh ključnih in najpomembnejših trgih srednje, vzhodne in jugovzhodne Evrope je Krkina marketinško-prodajna mreža med najmočnejšimi. Posebno skrb namenjajo usposabljanju strokovnih sodelavcev, ki so v stalnih stikih z zdravniki, farmacevti, lekarnami in zdravstvenimi institucijami. Na ključnih in najpomembnejših trgih se kot podjetje in s posameznimi najpomembnejšimi izdelki med ponudniki zdravil uvršča na vodilna mesta po prepoznavnosti, opaznosti in pomembnosti (Krka 2009a, 28). Prav zaradi dobrega poznavanja trgov, na katerih je Krka prisotna, je tako uspešno (konkurenčno) podjetje in dosega zavidljive poslovne rezultate. Krka je na nekaterih trgih aktivno prisotna že več desetletij, kot npr. Ruska federacija (prej Sovjetska zveza), Poljska, Češka, Romunija, Madžarska, Bosna in Hercegovina, Hrvaška (nekdanje skupne države Jugoslavije) itd. Tako si je z leti, na teh trgih pridobila status proizvajalca s kakovostnimi izdelki in primernimi cenami.

Farmacevtska industrija je ena od zahtevnejših industrijskih panog, saj tukaj gre za podjetja, ki so proizvajalci izdelkov, kateri vplivajo na zdravje potrošnikov. Brez prave strateške usmeritve in upoštevanja zunanjih dejavnikov podjetja (npr. gospodarsko stanje, zdravstvena zakonodaja posamezne države itd.), ki so ključnega pomena pri

internacionalizaciji podjetja, ni možno dosegati konkurenčnosti. Ni pomembna sama odločitev za internacionalizacijo, ampak tudi čas in hitrost odzivanja na zunanje okolje, ter pravi izbor trga.

Treba je poudariti, da je Krka v svoji strategiji internacionalizacije vedno dajala velik poudarek na tržni usmeritvi podjetja, stalnemu soočanju s svetovno konkurenco in zgodnji vključitvi v svetovne trge ter stalnim naporom za širitev internacionalizacije svojega poslovanja in prizadevanjem za konkuriranje na svetovnem trgu. Zato lahko ugotavljam, da je Krka zelo uspešno internacionalno podjetje, ker se stalno prizadeva za intenzivno internacionalizacijo poslovanja in doseganje visoke konkurenčnosti svojega poslovanja. Danes je Krka zelo uspešno in konkurenčno podjetje tudi v svetovnem merilu v zelo zahtevni in visoko razviti svetovni gospodarsko-tehnološki panogi in lahko tudi vzor drugim slovenskim podjetjem, kako je mogoče uspeti tudi v zahtevnih in kompleksnih procesih globalizacije in internacionalizacije v svetovno izjemno zahtevnem, visoko konkurenčnem in razvojno-tehnološko zelo specifičnem segmentu svetovne industrije.



## LITERATURA

- Dubrovski, Drago. 2002. *Internacionalizacija poslovanja*. Piran: GEA College, visoka šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2005. *Mednarodno poslovanje in finance*. Piran: GEA College, visoka šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Duša, Zdravko, ur. 2004. *Knjiga o Krki: 1954-2004*. Novo mesto: Krka.
- Ferk, Jasmina. 2007. *Internacionalizacija slovenskih podjetij na ne-tradicionalne trge kot instrument mednarodne konkurenčnosti: primer Indije in Kitajske*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ješovnik, Peter. 2001. *Osnove mednarodnega trženja: skripta*. Koper: Visoka šola za management.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kesič, Dragan. 2007. Izzivi globalizacije v svetovni farmacevtski industriji. *Management 2* (2): 151-166.
- Kesič, Dragan. 2008. *Mednarodno poslovanje: predstavitve s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Modic, Vladislav. 2005. *Globalizacija v farmacevtski industriji in strateški prevzemi*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Muñiz-Martínez, Norberto. 1998. The internationalisation of European retailers in America: the US experience. *International Journal of Retail & Distribution Management 26* (1): 29-37.
- Oman, Jaka. 2007. *Vpliv pravne regulative na značilnosti geografskih trgov generičnih zdravil*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Pučko, Danijel, Tomaž Čater in Adriana R. Buhovac. 2006. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rajić, Igor. 2007. *Internacionalizacija podjetij v farmacevtski panogi: primer Krke na trgu Ruske federacije*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Svetličič, Marjan. 2006. Internacionalizirati se ali umreti. *Kazipot 35*: 2-3. [Http://www.nlb.si/kazipot-352](http://www.nlb.si/kazipot-352) (20. 5. 2009).

## VIRI

- Krka. 2001. *Letno poročilo Krka: Dosežki poslovanja v letu 2001*. [Http://www.krka.si/si/finance/porocila/letna/2001/default.asp?v=p2001\\_03](http://www.krka.si/si/finance/porocila/letna/2001/default.asp?v=p2001_03) (5. 12. 2008).
- Krka. 2003. *Sporočila za javnost: Krka odprla novo tovarno v Ruski federaciji*. [Http://www.krka.si/si/mediji/sporocila/2003/?v=sporocilo49](http://www.krka.si/si/mediji/sporocila/2003/?v=sporocilo49) (5. 12. 2008).

- Krka. 2004a. *Letno poročilo Krka, 2004.*  
[Http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2004/LP\\_2004.pdf](http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2004/LP_2004.pdf) (5. 12. 2008).
- Krka. 2004b. *Sporočila za javnost: Krka v BiH odprla nove prostore predstavništva.*  
[Http://www.krka.si/si/mediji/sporocila/2004/?v=sporocilo29](http://www.krka.si/si/mediji/sporocila/2004/?v=sporocilo29) (5. 12. 2008).
- Krka. 2007. *Letno poročilo Krka, 2007.*  
[Http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2007/LP\\_2007\\_SI.pdf](http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2007/LP_2007_SI.pdf) (5. 12. 2008).
- Krka. 2008a. *Identiteta podjetja Krka.*  
[Http://www.krka.si/media/pdf/si/krka/publikacije/identiteta\\_krke.pdf](http://www.krka.si/media/pdf/si/krka/publikacije/identiteta_krke.pdf) (5. 12. 2008).
- Krka. 2008b. *Kratka zgodovina.*  
[Http://www.krka.si/si/krka/predstavitev/?v=zgodovina1](http://www.krka.si/si/krka/predstavitev/?v=zgodovina1) (5. 12. 2008).
- Krka. 2008c. *Krka v vrhu evropskih generičnih farmacevtov.*  
[Http://www.krka.si/si/mediji/predstavitev/](http://www.krka.si/si/mediji/predstavitev/) (5. 12. 2008).
- Krka. 2008d. *Sporočila za javnost: Krka postala solastnica dveh kitajskih družb.*  
[Http://www.krka.si/si/mediji/sporocila/2008/?v=sporocilo326](http://www.krka.si/si/mediji/sporocila/2008/?v=sporocilo326) (5. 12. 2008).
- Krka. 2009a. *Letno poročilo Krka, 2008.*  
[Http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2008/2008\\_Letno%20porocilo.pdf](http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2008/2008_Letno%20porocilo.pdf) (16. 4. 2009).
- Krka. 2009b. *Poročilo Krka, maj 2009.*  
[Http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2009/porocilo\\_maj\\_2009.pdf](http://www.krka.si/media/pdf/si/lp/2009/porocilo_maj_2009.pdf) (14. 5. 2009).

## **PRILOGE**

Priloga 1 Kozmetični izdelki (Sun Mix, Vitaskin, Fitoval)

Priloga 2 Izdelki za samo zdravljenje (Septolete, Bilobil, Nalgesin S, Pikovit)

Priloga 3 Zdravila na recept (Enap, Fromilid, Utop, Ciprinol)











