

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
MARINA TOMIČ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE
IZBRANEGA PODJETJA V GENERIČNI
FARMACEVTSKI INDUSTRIJI**

Marina Tomić

Koper, 2014

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

Internacionalizacija postaja tako za mala kot velika podjetja vse bolj neizbežna, zato morajo podjetja izbrati primerno strategijo in vstopati na trge, ki jim nudijo priložnosti. V zaključni nalogi smo raziskovali in proučevali značilnosti poslovanja in internacionalizacije generičnega farmacevtskega podjetja Krka, d. d. Farmacevtska industrija je zelo zahtevna panoga, saj od podjetij zahteva nenehno rast in razvoj, inovativnost, prilagajanje in intenzivne marketinško-prodajne aktivnosti. Podjetje Krka, d. d., je temu zelo dobro sledilo, kar se tudi kaže v njihovi uspešnosti, saj sodi med vodilna svetovna generična farmacevtska podjetja. Proučili smo ključne vzroke uspešnega poslovanja podjetja in ugotovili, da je eden ključnih razlogov dobro strateško zasnovan in kakovostno izveden proces internacionalizacije podjetja.

Ključne besede: farmacija, proizvodnja, mednarodno poslovanje, farmacevtska industrija, strategije, Krka, d. d.

SUMMARY

Internationalization is becoming increasingly inevitable for small and large companies; therefore, they must choose the appropriate strategies and enter markets that offer them the opportunity. In the graduation thesis we researched and studied the performance and internationalization of the generic pharmaceutical company Krka. Pharmaceutical industry is a very demanding industry, because the company requires constant growth and development, innovation, adaptation and marketing. The company Krka, followed this concept very well, which is also reflected in their performance, since they belong to one of the leading international generic pharmaceutical companies. We studied the root causes of successful business and found that one of them is a well established and successfully completed process of internationalization.

Keywords: pharmacy, manufacturing, international business, the pharmaceutical industry, strategies, Krka.

UDK: 339.5:661.12(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju, izr. prof. dr. Draganu Kesiču, za vso potrpežljivost, pomoč, nasvete, podporo in usmeritve, ki so mi pomagale pri pisanju zaključne projektne naloge. Zahvaljujem se tudi družini za podporo in spodbudo v vseh letih študija.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve	3
2	Mednarodno poslovanje	4
2.1	Vloga in pomen mednarodnega poslovanja	4
2.2	Značilnosti mednarodnega poslovanja	5
3	Modeli vstopa na tuje trge	8
3.1	Izvozni način vstopa	10
3.2	Pogodbeni način vstopa	12
3.3	Investicijski način vstopa	17
3.3.1	Tuje neposredne naložbe	17
3.3.2	Investicijske/naložbene/hierarhične oblike vstopa	18
3.3.3	Skupna vlaganja	18
4	Značilnosti delovanja farmacevtske industrije	19
4.1	Splošno o farmacevtski industriji	19
4.2	Tipi proizvajalcev v farmacevtski industriji	20
5	Proučevanje strategije internacionalizacije podjetja Krka, d. d.	23
5.1	Predstavitev podjetja	23
5.2	Strategija poslovanja	27
5.3	Mednarodno poslovanje podjetja	29
5.4	Značilnosti strategije mednarodnega poslovanja	32
5.5	Ugotovitve proučevane strategije izbranega podjetja	33
6	Sklep	37
	Literatura in viri	39

SLIKE

Slika 1: Ključne dimenzije internacionalizacije.....	9
Slika 2: Ameriški Pfizer – vodilno svetovno inovativno farmacevtsko podjetje.....	21
Slika 3: Izraelska Teva – vodilno svetovno generično farmacevtsko podjetje	22
Slika 4: Krkina podjetja in predstavništva po svetu.....	23
Slika 5: Krkina tovarna v Ruski federaciji.....	30
Slika 6: Shema organiziranosti skupine Krka	31
Slika 7: Krkini izdelki so uspešni na številnih svetovnih trgih.....	33
Slika 8: Deleži posameznih regij v prodaji Skupine Krka v letu 2013	34
Slika 9: Prodaja in dobiček skupine Krka v zadnjih petih letih v milijonih EUR.....	36

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Proaktivni in reagibilni motivi mednarodnega poslovanja podjetij.....	7
Preglednica 2: Osnovne značilnosti različnih načinov vstopa na tuji trg	9
Preglednica 3: Prednosti in slabosti licenčnega poslovanja za posamezne akterje	13
Preglednica 4: Primerjava prednosti in slabosti posameznih pogodbenih oblik poslovanja	16
Preglednica 5: Primerjava inventivnega ter generičnega farmacevtskega izdelka	20
Preglednica 6: Število zaposlenih v skupini Krka na dan 31. 12. 2013.....	35
Preglednica 7: Stopnja izobrazbe zaposlenih skupine Krka na dan 31. 12.2013.....	35

KRAJŠAVE

ČR	Češka republika
EU-OSHA	European Agency for Safety and Health at Work (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu)
HACCP	Hazard Analysis Critical Control point (analiza tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk)
ISO1	International organisation for standardisation (Mednarodna organizacija za standardizacijo)
LLC	Limited Liability Company (družba z omejeno odgovornostjo)
MSP	majhna in srednja podjetja
OHSAS 18001	Occupational Health and Safety Management System-Specification (certifikat varnosti in zdravja pri delu)
OTO	obrat za proizvodnjo trdnih oblik zdravil
PHW	Paul-Heinz Wesjohann
PRSPO	priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost
RR	raziskave in razvoj
SAP	informatijski sistem (Systems, Applications and Products in Data Processing – sistemi, aplikacije in produkti za procesiranje podatkov)
TNI	tuje neposredne investicije
TNN	tuje neposredne naložbe
ZDA	Združene države Amerike (USA – United States of America)

1 UVOD

Zaradi hitrega tehnološkega spreminjanja, številne konkurence, prenasičenosti domačega trga in vseh predvidljivih ter nepredvidljivih dejavnikov so podjetja vse bolj izpostavljena ogroženosti za obstoj na domačem trgu. Tako mala kot velika podjetja bi nujno morala uporabljati mednarodno poslovanje, saj si s tem omogočijo dostop do večjega povpraševanja, dobička, rasti, boljše prepoznavnosti in mnogih konkurenčnih prednostnih dejavnosti. Podjetja, ki ne izkoristijo priložnosti v mednarodnem poslovnem okolju, ne morejo dolgoročno uspešno poslovati na domačem trgu. Zagotovo pa vstop v internacionalizacijo ni brez ovir, zato je treba ustrezno izbrati pravilno oz. primerno strategijo vstopa, ki je premišljeno načrtovana, ter izbrati tisti trg, na katerem podjetje vidi priložnosti. Zavedati se moramo tudi, da je internacionalizacija dolgotrajen proces, ki vključuje številne napore, stroške in spremembe za podjetje, ki ga spremlja tudi tveganje, česar se podjetniki zavedajo, saj uspeh ne pride brez truda.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Če podjetja želijo ohraniti svojo konkurenčnost in rast morajo prestopiti meje domačega trga. Zavedati pa se moramo, da je to dolgotrajen in postopen proces, ki bo vplival na prihodnost podjetja. Prav tako moramo biti zelo pozorni pri izbiri prave vstopne strategije.

Internationalizacija pomeni širjenje podjetja prek meja matične države. Internationalizacijo lahko nadalje razumemo kot investiranje na tujih trgih zaradi izkoriščanja lastniških, lokacijskih in drugih prednosti, ki jih ponujajo tuji trgi. Drugi pogled na internacionalizacijo definiramo kot proces razvoja podjetja, pri čemer podjetje povečuje mednarodno udeležbo na podlagi povečevanja znanja in tržne privrženosti (Ruzzier in Kesič 2013, 27–28).

Mednarodno poslovanje so vse poslovne aktivnosti in transakcije, ki potekajo preko meja domače, nacionalne države in njenega poslovnega okolja. Cilji mednarodnega poslovanja so zadovoljevanje svetovnih potrošnikov, podjetij in tudi posameznih držav. Najbolj značilni in tradicionalni poslovni aktivnosti v mednarodnem poslovanju sta izvoz in uvoz blaga ter tudi storitev (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2013, 6).

Bistvene značilnosti poslovanja svetovne farmacevtske industrije lahko opredelimo kot pospešeno globalizacijo, naraščajočo konkurenco in konkurenčnosti, pomanjkanje novih izdelkov kljub povečanim vlaganjem v razvojno-raziskovalne dejavnosti, naraščajočo vlogo regulative, hitro konsolidacijo in koncentracijo svetovne farmacevtske industrije, naraščajočo vlogo marketinga, razvoj novih terapevtskih področij in tehnologij, staranje prebivalstva in odpiranje novih, nepokritih terapevtskih področij ter hiter razvoj svetovnega trga generičnih zdravil (Kesič 2007, 151–152).

Farmacevtska industrija je danes še vedno ena od najbolj inventivnih, najbolj inovativnih, najbolj dobičkonosnih svetovnih t. i. »high-tech« industrijskih sektorjev, kljub temu pa v tem sektorju industrije lahko govorimo o obdobju velikih sprememb in nastopu drugačnega načina poslovanja, ki bi ga bilo mogoče označiti kot obdobje hitrega in celovitejšega prilagajanja farmacevtske industrije zahtevam in potrebam trga (Kesič 2007, 151–152).

V zaključni projektni nalogi načrtujemo raziskati, proučiti in opredeliti značilnosti strategije internacionalizacije generičnega farmacevtskega podjetja Krka. Podjetje Krka, d. d., se je že pred mnogimi leti, kot eno izmed prvih slovenskih podjetij, upalo začeti širiti na tuje trge, in sicer s strategijo izvoza. Pomembno je predvsem, da se podjetja hitro prilagajajo spreminjajočim se razmeram v mednarodnem tržnem okolju, kar podjetju Krka ne predstavlja težav, saj so zelo prilagodljivi, hitri z odločitvami in v nenehnem razvoju izdelkov, prav tako pa so tudi usmerjeni v razvijanje surovin ter generičnih izdelkov in imajo dobro organizirane lastne marketinško-prodajne aktivnosti v številnih državah sveta. S proučevanjem strategije internacionalizacije podjetja Krka bi radi ugotovili, zakaj je Krka uspešno mednarodno generično farmacevtsko podjetje in tudi vodilno in eno od najuspešnejših slovenskih podjetij.

1.2 Namen in cilji

Namen zaključne projektne naloge je raziskati in proučiti strategijo internacionalizacije ter njene značilnosti farmacevtskega podjetja Krka, d. d., ki deluje v segmentu svetovne generične farmacevtske industrije.

Cilji:

- proučiti značilnosti mednarodnega poslovanja,
- proučiti značilnosti delovanja farmacevtske industrije,
- raziskati in proučiti strategijo internacionalizacije ter njene značilnosti slovenskega farmacevtskega podjetja Krka, d. d.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Pri izdelavi zaključne projektne naloge načrtujemo uporabiti naslednje raziskovalne metode:

- metoda opisovanja ali deskripcije,
- metoda povzemanja ali kompilacije,
- metoda analize,
- metoda primerjanja ali komparacije,
- metoda študije poslovnega primera in
- metoda sinteze končnih ugotovitev.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da je:

- mednarodno poslovanje zelo aktualno in da se vanj vključuje vedno večje število podjetij in držav,
- farmacevtska industrija eden najbolj inovativnih, konkurenčnih in naprednih svetovnih gospodarskih segmentov, ki deluje po specifičnih zakonitostih, in
- proučevano podjetje Krka uspešno ter ima dobro opredeljeno strategijo internacionalizacije;
- ključno omejitev predstavlja dostop do internih podatkov izbranega podjetja.

2 MEDNARODNO POSLOVANJE

Obstaja veliko definicij o mednarodnem poslovanju, ki so jih napisali različni avtorji, vendar so si skoraj vse precej podobne. Mednarodno poslovanje temelji na poslovanju preko meja in sodelovanju z drugimi podjetji. Je neizbežno, če podjetje želi obstati na domačem trgu. Ne glede na to, ali je podjetje majhno ali veliko, se mora mednarodno ekonomsko povezovati in sodelovati, saj edino tako lahko pridobijo konkurenčno prednost in postanejo vodilna. Podjetja, ki se ne internacionalizirajo imajo večjo možnost propada, kot mednarodno usmerjena podjetja. Morajo pa se zavedati, da je mednarodno poslovanje povezano tudi s številnimi tveganji, zato morajo biti zelo pozorni pri izbiri pravilne strategije.

2.1 Vloga in pomen mednarodnega poslovanja

Ruzzier idr. (2008, 105) pravijo, da vse hitrejša spreminjanja okolja, hiter tehnološki napredek in spremenjena struktura trgov ter naraščajoča konkurenca terjajo od podjetij nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov in iskanje novih priložnosti na domačih ter tujih trgih, zato postaja internacionalizacija poslovanja tudi za večino malih in srednjih podjetij nujna za preživetje.

Mednarodno poslovanje so vse poslovne aktivnosti in transakcije, ki potekajo preko meja domače, nacionalne države in njenega poslovnega okolja. Cilji mednarodnega poslovanja so zadovoljevanje svetovnih potrošnikov, podjetij in tudi posameznih držav. Najbolj značilni in tradicionalni poslovni aktivnosti v mednarodnem poslovanju sta izvoz in uvoz blaga ter tudi storitev. Z intenziviranjem širšega pomena internacionalizacije celovitega poslovanja pa se v zadnjih letih krepijo tudi druge poslovne aktivnosti v mednarodnem tržnem prostoru. Pri tem se je treba zavedati, da mednarodno poslovanje ni le prenos ali direktna preslikava poslovnih aktivnosti, ki potekajo v domačem tržnem okolju, ampak je mednarodno poslovanje veliko bolj zahtevno, kompleksno in tudi specifično, saj poteka v različnih in predvsem drugačnih kulturoloških in jezikovnih okoljih, ki imajo hkrati tudi svoja različna poslovna tolmačenja, razumevanja ter tudi pričakovanja. Zavedati se je treba, da podjetja z vstopom v mednarodno poslovno okolje vstopajo v drugačna poslovna, finančna, zakonodajna, pravna in ureditvena, kulturna, managerska, tržna in sprememb polna okolja, kar daje poslovanju v mednarodnem okolju drugačno konotacijo, težo, pomen in zahtevnost (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2013, 6).

Makovec Brenčič idr. (2009, 9) so podobnega mnenja ter navajajo, da mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo prek nacionalnih meja, da bi se zadovoljili cilji posameznikov, podjetij, institucij in držav. Takšne transakcije potekajo na različne načine in v različnih oblikah, oboje pa je med seboj pogosto povezano in prepleteno. Najbolj značilne tovrstne transakcije so izvoz, uvoz in neposredne tuje investicije, obstaja pa vrsta pogodbениh oblik ter drugih podrejenih oblik mednarodnega poslovanja.

Jaklič in Svetličič (2005, 6) trdita, da je internacionalizacija tako način prilagajanja podjetij novemu svetovnemu poslovnemu okolju. Podjetja se danes učijo od starega Darwinovega reka: »Ne preživijo niti najmočnejše niti najinteligentnejše vrste, pač pa tiste, ki se najbolje odzivajo na spremembe«. Prilagajanje ni manj vredno. Nasprotno. Učinkovitost prilagajanja je prav tako pomembna kot alokacijska učinkovitost. Potrošniki ne zahtevajo samo izdelkov ali storitev, pač pa danes vse bolj želijo rešitve za svoje probleme. Tisti, ki jih je sposoben zagotoviti, bo napredoval, to pa je možno, če si blizu porabnikom, zato se lahko hitro odzivaš na njihove želje in jih pretvarjaš v izdelke ter procese.

Jaklič in Svetličič (2005, 7–9) nadaljujeta, da brez intenzivne internacionalizacije dejavnosti podjetje v sodobnem svetu ne more obstati, še manj pa postati konkurenčno. Tu ne gre le za njegovo preživetje na tujem trgu, brez internacionalizacije se ne more obdržati niti doma. Končni cilj izhodne internacionalizacije so dobiček, rast in krepitev konkurenčnosti podjetja.

2.2 Značilnosti mednarodnega poslovanja

Mednarodno poslovanje ali poslovanje med narodi, tudi poslovanje s tujino, je vsebinsko zelo širok pojem vseh poslovnih aktivnosti in transakcij, ki potekajo preko meja domače, nacionalne države in njenega poslovnega okolja. Aktivnosti mednarodnega poslovanja se morajo izvajati vsaj v dveh ali običajno v več državah sveta, če hočemo govoriti o vsebini in značilnosti mednarodnega poslovanja. Ključni in temeljni cilj mednarodnega poslovanja je zadovoljevanje potreb svetovnih potrošnikov, podjetij in tudi posameznih držav. Ker govorimo o aktivnostih zadovoljevanja potreb svetovnih potrošnikov, moramo v mednarodno poslovanje vključevati vse poslovne aktivnosti, ki so potrebne, da lahko zagotavljamo kakovostno in dolgoročno zadovoljevanje potreb svetovnih potrošnikov, njihovo zadovoljstvo in zvestobo. Torej lahko govorimo o celovitem mednarodnem razvoju in raziskavah izdelkov, njihovem načrtovanju, oblikovanju, proizvodnji, odpremi, distribuciji, marketinških, prodajnih, mednarodnih poprodajnih storitvah, mednarodnih naložbah denarja, mednarodnih finančnih trgih in mednarodnih poslovnih tokovih (Ruzzier in Kesič 2013, 11).

Ko opredeljujemo mednarodno poslovanje, se moramo zavedati, da govorimo o poslovanju v različnih političnih, regulatornih, pravnih, socioloških, kulturoloških, komunikacijskih, managerskih in poslovnih okoljih, ki se med seboj močno razlikujejo po različnih pričakovanjih, zavedanjih, vedenju, razumevanju, stopnjah doseženega gospodarskega razvoja, nakupnih in absorpcijskih sposobnostih, stopnji osveščenosti in razgledanosti potrošnikov ter njihovih pričakovanj. Mednarodno poslovanje je veliko bolj zahtevno, naporno, kompleksno, dinamično, pa tudi tvegano v primerjavi s poslovanjem na domačem, lokalnem trgu, a je hkrati povezano tudi z večjimi izzivi in priložnostmi (Ruzzier in Kesič 2013, 11).

Ko opredeljujemo značilnosti mednarodnega poslovanja, lahko govorimo o številnih potrebnih vsebinskih procesih in transakcijah, ki so potrebne, da se aktivnosti mednarodnega poslovanja izvajajo hitro, dinamični in v skladu s svetovnimi razvojnimi trendi. V mednarodnem tržnem prostoru lahko dolgoročno uspejo le tisti subjekti, ki se v celoti zavedajo, da je kakovostno obvladovanje mednarodnega poslovanja skupek mnogih različnih faktorjev, znanj, veščin, navad, običajev, značilnosti ter prilagajanja drugačnim potrebam in okolju ob razumevanju realnosti ter spoštovanju različnosti in drugačnosti (Ruzzier in Kesič 2013, 12).

Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali s sodelovanjem s tujimi podjetji na tujih trgih, zato ločimo vhodno, izhodno ali kooperativno internacionalizacijo (Ruzzier idr. 2008, 105).

Ko govorimo o mednarodnem poslovanju, govorimo o transakcijah, pa tudi procesih, da bi se zavedali, da je mednarodno poslovanje aktiven in dinamičen način poslovanja podjetij. Nobeno mednarodno poslovanje podjetja namreč v današnjih dinamičnih razmerah poslovanja ne sme biti statično ali pasivno, če je podjetje vsaj malo usmerjeno k rasti (Makovec Brenčič idr. 2009, 10).

Poznamo več vzrokov, zakaj se podjetja odločajo za mednarodno poslovanje. 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, 91–92):

- povečanje prihodkov (premajhna absorpcijska moč domačega trga),
- večja izkoriščenost poslovnih oz. 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 razvoja,
- podaljšanje življenjskega cikla izdelkov (zamaknitev faze odmiranja izdelka),
- izravnava zasičenih in ekspanzivnih trgov (kombiniranje krivulj ponudbe in povpraševanja po posameznih trgih),
- porazdelitev in razpršitev tveganja (odprava nevarne odvisnosti od enega ali nekaj partnerjev),
- pridobljena znanja in izkušnje iz 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 omogoča več inovacij),
- sledenje ključnim odjemalcem v tujino ter
- rast in razvoj (temeljni ali končni vzrok).

Makovec Brenčič idr. (2009, 26) izpostavljajo, da je osnovni vzrok poslovanja podjetja ustvarjanje dobička. Vendar pa ta osnovni vzrok ne more pojasniti vseh motivov, ki vodijo podjetja v mednarodno poslovanje. Te motive najpogosteje razdelimo na t. i. proaktivne in reagibilne.

Preglednica 1: Proaktivni in reagibilni motivi mednarodnega poslovanja podjetij

Proaktivni motivi	Reagibilni motivi
- dobiček	- konkurenčni pritiski
- nagnjenost posloводства k mednarodnemu poslovanju	- domači trg: zasičen, majhen, v zatonu
- tehnološke sposobnosti	- presežna proizvodnja, nezasedene zmogljivosti
- edinstven proizvod	- nenadejana tuja naročila
- internacionalizacija kot strategija rasti	- podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom
- tržne priložnosti na tujih trgih	- bližina kupcev (psihološka razdalja) in logističnih centrov
- ekonomija obsega in prihrankov	- spremembe prej restriktivnih predpisov
- davčne in druge spodbude	- ugodna tečajna nihanja
- ekskluzivne informacije o tujih trgih	
- druge konkurenčne prednosti podjetja	

Vir: Makovec Brenčič idr. 2009, 26.

3 MODELI VSTOPA NA TUJE TRGE

Ena izmed najpomembnejših dejavnosti je izbira vstopne strategije. Podjetje si mora izbrati najustreznejšo strategijo, s katero bo dosegalo svoje cilje. Poznamo različne načine vstopov na tuje trge, vendar avtorji najpogosteje navajajo tri modele, to so izvozni, pogodbeni in investicijski, ki jih bomo natančno spoznali v nadaljevanju. Prav tako bomo opredelili, kakšne prednosti in slabosti nam prinašajo.

Za večino podjetij je prva in najpomembnejša odločitev, ki bo vplivala na nekaj prihodnjih let poslovanja, način vstopa in delovanja na mednarodnih trgih. Žal pa ne obstaja idealna strategija vstopa, saj lahko različna podjetja uporabijo različne metode vstopa na istem trgu oz. eno podjetje na več trgih. Najbolj značilni in hkrati tradicionalni poslovni aktivnosti v mednarodnem poslovanju sta izvoz in uvoz blaga ter storitev. Z intenziviranjem širšega pomena internacionalizacije celovitega poslovanja pa se v zadnjih letih krepijo tudi druge poslovne aktivnosti v mednarodnem poslovanju, kot so neposredne tuje investicije, različne pogodbene oblike mednarodnega poslovanja in tudi širitev raziskovalno-razvojnih, proizvodnih, kreatorskih, oblikovnih, skladiščnih, distribucijsko-logističnih ter tudi drugih poslovnih aktivnosti v mednarodni tržni prostor (Ruzzier in Kesič 2013, 53).

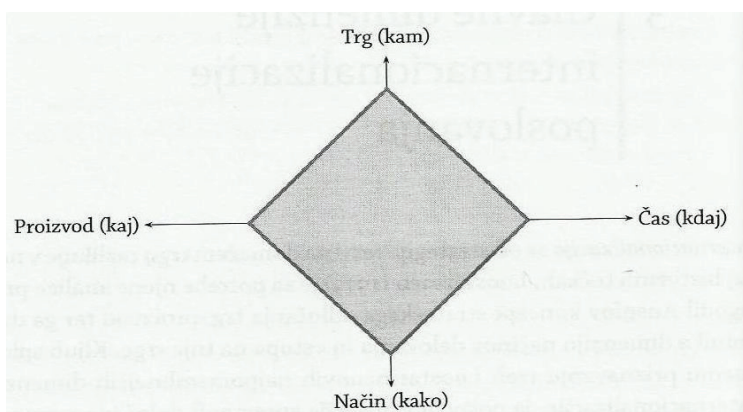
Jaklič in Svetličič (2005, 133) opozarjata, da podjetje ne more postati multinacionalno čez noč. Postopnost je ena temeljnih značilnosti internacionalizacije dejavnosti podjetij. Podjetja postopno prevzemajo, integrirajo in uporabljajo znanja o tujih trgih in dejavnostih ter se na tej podlagi vse bolj usmerjajo na tuje trge. Internacionalizacija (in prestrukturiranje) podjetij (in panog) navadno poteka v več stopnjah, vsaka stopnja ponuja različne priložnosti za ustvarjanje dodane vrednosti. Če opazujemo načine, ugotovimo, da sprva uporabljajo preproste oblike internacionalizacije (izvoz, pogodbene oblike, trgovske podružnice), pozneje pa vse bolj poglobljene oblike kapitalskega sodelovanja (proizvodne podružnice, vse intenzivnejše kapitalске povezave).

Načrtovani dolgoročni proces internacionalizacije posamičnega podjetja je namreč z različnih vidikov zelo zahteven proces. Internacionalizacija poslovnih aktivnosti podjetja pomeni veliko tveganje in razmeroma visoke stroške, ki pomembno in neposredno vplivajo na poslovne rezultate podjetja. Poleg tega proces vključevanja v mednarodno menjavo zahteva veliko strokovnega in tudi povsem specifičnega znanja s področja mednarodnega poslovanja, kar je velikokrat vzrok nastalim težavam. Problem malih in srednjih podjetij največkrat ni v njihovem tehničnem in strokovnem znanju, ki je potrebno za izdelavo kakovostnih izdelkov ali storitev, ampak v vseh tistih znanjih, ki so potrebna za realizacijo celotnega procesa internacionalizacije, v kontinuiranem obvladovanju le-tega in v prepoznavanju poslovnih priložnosti na tujih trgih (Šenk Ileršič 2013, 83).

Ruzzier in Kesič (2013, 54) trdita, da je pri mednarodnem poslovanju treba upoštevati različne dejavnike, ki vplivajo in pogojujejo načine ter vsebino mednarodnega poslovanja. Tako ločita notranje in zunanje dejavnike:

- Notranji dejavniki so: velikost in pomen podjetja, izkušnje iz mednarodnega poslovanja, izdelek/storitev in njegova prilagoditev trgu (trgom) in potrebam lokalnega segmenta.
- Zunanji dejavniki so: sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom, deželno tveganje, velikost in rast trga, neposredne in posredne trgovinske omejitve, intenzivnost konkurence ter dostopnost distribucijskih in tržnih poti.

Glavne dimenzije internacionalizacije poslovanja



Slika 1: Ključne dimenzije internacionalizacije

Vir: Ruzzier in Kesič 2013, 54.

Dubrovski (2006, 183) razlaga, da ima podjetje načeloma na voljo široko paleto možnosti, kako vstopiti na izbrani tuji trg. Izbira med obstoječimi možnostmi pa ne temelji le na željah managementa v podjetju, ki se je odločilo za internacionalizacijo svojega poslovanja, temveč mora upoštevati:

- značilnosti sestavin okolja,
- značilnosti in posebnosti izdelkov (storitev),
- značilnosti in posebnosti trgov,
- značilnosti strateških usmeritev podjetja in
- zmožnosti podjetja.

Preglednica 2: Osnovne značilnosti različnih načinov vstopa na tuji trg

Način vstopa	Nadzor	Tveganja	Sredstva	Fleksibilnost	Lastništvo
Naložbeni	visok	nizko	velika	nizka	veliko
Pogodbeni	srednji	srednje/visoko	srednje/velika	srednja	srednje/veliko
Izvozni	nizek	nizko	majhna	visoka	nizko

Vir: Dubrovski 2006, 184.

Podjetja so na domačem in na mednarodnem trgu trajno izpostavljena konkurenci. Zaradi spreminjajočih se okoliščin in pogojev doma ter 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 predstavlja lokacija proizvodnje, to je, iz katerega mesta in v kakšnih pogodbenih oblikah je najprimerneje oskrbovati domači trg ali tuji trg. Prva oblika je klasični izvoz, to je proizvodnja doma in iz nje oskrbovanje tujega trga, druga oblika je prenos proizvodnje v tujino na temelju pogodbenih sporazumov oz. nepremoženjske oblike izvoza, tretja oblika so premoženjske oblike izvoza, katerih najpomembnejša podvrsta je neposredna investicija v tujini. Oblike pomenijo hkrati proces internacionalizacije podjetja; vsaka ima več podvariant. 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).

Ko opredeljujemo različne načine in oblike mednarodnega poslovanja, lahko govorimo o treh osnovnih oblikah mednarodnega poslovanja, to so:

- izvozne oblike mednarodnega poslovanja (lahko so posredne, neposredne, kooperativne),
- pogodbene oblike v mednarodnem poslovanju in
- investicijske oblike v mednarodnem poslovanju.

Ko opredeljujejo načine in oblike vstopa na mednarodne trge ter s tem povezane njihove vstopne strategije, moramo hkrati opredeljevati tudi oceno tveganja, kontrole in tudi prilagodljivosti nekega podjetja s stališča izbranega načina ter oblike vstopa na mednarodne trge. Podjetja so lahko vključena v mednarodno poslovanje z različno stopnjo aktivnosti in intenzivnosti, od najbolj enostavnih oblik (občasni izvoz), do najbolj kompleksnih in zahtevnih oblik (lastne entitete in prevzemi v tujini) (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2013,16).

3.1 Izvozni način vstopa

Ko govorimo o izvoznih oblikah vstopa na trg, so izdelki/storitve običajno proizvedeni na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa prek posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg. Izvoz je tudi sicer začetna oblika internacionalizacije podjetja, seveda če se občasni izvozni posli pojavljajo ustaljeno in razvijajo v nadgrajene oblike vstopov na tuje trge (Makovec Brenčič idr. 2009, 76).

Ruzzier in Kesič (2013, 55–56) navajata, da so izvozni načini vstopa zaradi svoje enostavnosti, majhnega tveganja in potrebnih resursov najpogostejši način vstopa MSP in podjetij, ki internacionalizacijo šele začenjajo. Izvozne načine nadalje delita na posredne (domači nakupi, piggy-backing in uvozno/izvozne hiše) ter neposredne načine izvoza (npr. agenti in distributerji). Če si podjetje želi zagotoviti dolgoročnejšo pozicijo na mednarodnih trgih, mora vsekakor zavezati aktivnejšo vlogo in se odločiti (vsaj) za neposredne načine

izvoza, ki zahtevajo večjo vključenost in aktivnejše sodelovanje. Zaradi svoje preprostosti so izvozni načini vstopa in delovanja med MSP najpogostejši tudi v praksi in jih zato večina raziskovalcev internacionalizacije izbere kot edino odvisno spremenljivko preučevanja. Ločiti moramo tudi med značilnostmi in posebnostmi izbranih oblik vstopa na mednarodne trge ob upoštevanju posebnosti transakcijskih dejavnikov oz. vseh internaliziranih virih mednarodnega poslovanja

Tako ločimo naslednje izvozne oblike vstopa na tuje trge (Ruzzier in Kesič 2013, 55–56):

- posredni izvoz,
- neposredni izvoz in
- kooperativni izvoz (predvsem so to izvozna združenja in konzorciji).

Neposredni izvoz predstavlja neposreden stik proizvajalca/ponudnika izdelka ali storitve s prvim posrednikom, pa tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnem trgu. Podjetje, ki prevzema vlogo posredovanja na ciljnem trgu, je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek/storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnem trgu.

Posredni izvoz pomeni, da proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom oz. odjemalcem izdelkov/storitev in da ne prevzema neposredno nobenih izvoznih aktivnosti. Izvozne aktivnosti izvede drugo domače podjetje, kot so npr. izvozne trgovske družbe, pri čemer se proizvajalec ne vključuje v aktivnosti prodaje na tujem trgu oz. tujih trgih.

Kooperativni izvoz vključuje dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji. Gre za posebej oblikovane izvožno-trženjske družbe (t. i. export marketing groups), ki opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj (večinoma sorodnih) podjetij, predvsem manjših oz. takšnih, ki nimajo nobenih izkušenj in tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja. Pri tem pa te družbe usmerjajo tudi trženjske aktivnosti sodelujočih podjetij na ciljnih trgih. Bolj tradicionalne oblike povezovanj podjetij v mednarodnem poslovanju so izvozna združenja in konzorciji, ki pa imajo strateško bolj omejene ali kratkotrajnejše (npr. konzorciji) obsege in področja delovanja. Zelo pogosto je delovanje kooperativnih oblik v zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnosti (Makovec Brenčič idr. 2009, 77).

Ruzzier in Kesič (2013, 55–57) izpostavljata, da podjetja zaradi občasnosti, neznanja ali drugih razlogov pogosto uporabljajo posredne oblike izvoza na tuje trge, možne so naslednje oblike:

- oprtni izvoz (piggyback operations) – to je oblika vstopa na tuji trg s pomočjo že uveljavljenega podjetja, ki želi še razširiti svoje poslovanje na izbranem tujem trgu in prevzame prodajo izdelkov drugega podjetja,
- komisionar (commission agent) – lahko nakupni ali prodajni (sklepa posle v svojem imenu vendar na drug račun),

- izvozni trgovec/izvozni posrednik (export merchant/export buying agent) – trgovec/posrednik (kupi in prodaja izdelke v svojem imenu in za svoj račun),
- izvozne trgovske družbe – trgovske družbe s tradicijo trgovanja na določenih področjih (določene vrste blaga in tudi trgi),
- izvozna združenja in konzorciji – specializirana združenja na posameznih dejavnostih, ki lahko posredujejo na določenem področju delovanja.

Podjetja lahko nastopajo na tujih trgih tudi s pomočjo zastopnika. Zastopnik je najpogostejša oblika neposrednega vstopa in nastopa na tujem trgu, zastopnik posluje v imenu in za račun svojih principalov (Ruzzier in Kesič 2013, 55–57).

3.2 Pogodbeni način vstopa

Makovec Brenčič idr. (2009, 82–83) trdijo, da je kar nekaj vzrokov, ki so v mednarodnem poslovanju podjetij povzročili razvoj pogodbenih oblik vstopa na tuje trge. Prav gotovo so utemeljeni vzvodi razvoja pogodbenih oblik vstopov na tuje trge naslednji: biti bližje kupcem (odjemalcem), zmanjšati stroške proizvodnje (npr. v sosednji državi je cena delovne sile nižja), skrajšati tržne poti in znižati transportne stroške (npr. zaradi velike geografske oddaljenosti tujih trgov, neugodnega razmerja med težo in ceno izdelka), izogniti se omejitvam vstopa, kot so carinske in necarinske omejitve, biti prisoten na trgu neposredno kot »domači« proizvajalec (zaradi usmeritev vladnih programov pospeševanja nakupov doma proizvedenih izdelkov), razne oblike pospeševanja lokalne proizvodnje, kot so subvencije, spodbude (npr. k tujim vlaganjem) ipd.

Pogodbeni načini vstopa so dolgoročna nekapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in eniteto na tujem ciljnim trgu, ki vključuje prenos tehnologije ali človeških znanj med podjetjema. Od izvoznih načinov se ločijo po tem, da so predvsem namenjeni prenosu znanj in spretnosti ter da posredno odpirajo priložnosti za izvoz proizvodov. Nekapitalska povezanost pa jih loči od investicijskih načinov vstopa. Med najpomembnejšimi načini vstopa so franšizing, licenciranje in strateške zveze, pomembni pa so še pogodbeni proizvodnja, managerske pogodbe in pogodbe na ključ. Bolj zahtevne so pogodbene oblike vstopov na tuje trge (intermediate), ki hkrati zahtevajo tudi večje vključevanje poslovnih aktivnosti samega izvoznika. Pri tem so glavni vzvodi za odločitev o izbiri pogodbenih oblik vstopov na tuje trge naslednji: biti bližje kupcem, zniževanje stroškov proizvodnje, skrajšane tržnih poti, zniževanje transportnih stroškov, izogibanje omejitvam vstopa na tuje trge (carinske, necarinske, regulativa), biti prisoten na trgu kot »domači proizvajalec ali ponudnik« ter možnosti uveljavljanja raznih oblik pospeševanja lokalne proizvodnje (subvencije, različne spodbude za tuja vlaganja) Makovec Brenčič idr. (2009, 83).

Najbolj pogoste oblike pogodbenih vstopov na tuje trge so naslednje (Ruzzier in Kesič 2013, 57–58):

- licenčno poslovanje,
- franšizing,
- strateške zveze/zveze/povezave in
- pogodbeno proizvodnja.

Licenčno poslovanje

Licenčno poslovanje je sporazum med dajalcem licence in prejemnikom za odstop pravic ter znanja, ki ima določeno vrednost pod določenimi pogoji. Tako ločimo: dajalca licence (licensor), pridobitelja ali jemalca licence (licensee), plačilo nadomestila za licenco – licenčna (royalty), ki je lahko začetno plačilo in/ali delež od proizvedene količine ali vrednosti prodaje. Licenca je dovoljenje, ki ga da nosilec določene pravice industrijske lastnine drugi osebi za opravljanje določenih dejavnosti ali za uporabo know-howa (patenti, blagovne znamke, žigi). Vzroki za licenčno poslovanje so lahko: ohranitev tehnološke prednosti, podjetje nima lastne enote v tujini, podaljševanje življenjskega ciklusa izdelka, če zakonodaja prepoveduje/omejuje TNI visoka politična tveganja ter carinske in necarinske omejitve v državi jemalca licence (Ruzzier in Kesič 2013, 58).

Za razliko od pogodbene proizvodnje je licenčno poslovanje usmerjeno dolgoročneje in vključuje bistveno večje odgovornosti za podjetje na domicilnem trgu, saj je kar nekaj poslovnih funkcij z verige vrednosti prenesenih z dajalca na jemalca licence.

Preglednica 3: Prednosti in slabosti licenčnega poslovanja za posamezne akterje

Dajalec licence	Prejemnik licence
<i>Prednosti</i>	<i>Prednosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - hiter vstop na trg, - ne zahteva neposredne kapitalske investicije, - porazdelitev izdatkov za RR, - podaljševanje življ. krivulje izdelka. 	<ul style="list-style-type: none"> - skrajšanje časa uvajanja izdelka, - zmanjšanje izdatkov za RR, - pridobivanje novih znanj, tehnologij, - izognitev napakam pri RR in proizvodnji.
<i>Slabosti</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> - lahko si vzgojimo konkurenta, - omejen nadzor nad proizvodnjo in marketingom, - omejena celovitost poslovanja. 	<ul style="list-style-type: none"> - licenčna pogodbeno omejitve, - dajalec licence lahko pogojuje spremembe v cenah inputov/dobave.

Vir: Ruzzier, Kesič in Mevlja 2013, 18.

Licenčno poslovanje pomeni, da se podjetje – dajalec licence – sporazume s podjetjem v tujini – pridobiteljem ali jemalcem licence – za odstop zaščitene pravice in znanja, ki imajo

zanj določeno vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino. Licenčnina je običajno zgrajena kompleksno in je kombinacija (Makovec Brenčič idr. 2009, 87):

- začetnega plačila, ki ni povezano z obsegom proizvodnje (kot npr. plačilo začetnih prenosov tehnologije – strojev, delov, znanja itd.), in
- minimalne licenčnine (gre za zajamčeni najmanjši letni znesek, ki ga bo dobil dajalec licence) ter t. i. tekoče pristojbine (licenčnine), obračunane kot odstotek od cene ali fiksni znesek na enoto proizvedenih izdelkov.

Franšizing

Franšizing je sistem trženja blaga, ki je zasnovan na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno ter finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji, pri čemer franšizor svojim franšizorjem daje pravico ter odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom; ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizija, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali blagovno znamko in/ali znamko storitvene dejavnosti, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice; te izhajajo iz industrijske in tehnične pomoči v vsebinskem ter časovnem okviru pisnega franšiznega sporazuma, ki ga skleneta obe strani s tem namenom (Ruzzier in Kesič 2013, 59).

Franšizing (franchising) – vzroki za širitev franšizinga so: visoka dinamičnost trga, fleksibilnost, tehnološki napredek, rast povpraševanja po storitvah, razvoj novih dejavnosti storitev, strukturne spremembe v trgovinski in storitveni dejavnosti, intenzivna konkurenca, racionalizacija in specializacija v mednarodnem poslovanju, povečanje marketinških aktivnosti in managerskih sposobnosti, spremembe nakupnih potreb in navad, drugačna organiziranost družinskega življenja, hiter način življenja in manj prostega časa, strukturne spremembe v povpraševanju blaga in storitev (Ruzzier in Kesič 2013, 58–59).

Makovec Brenčič idr. (2009, 96) navajajo, da je franšizing je v mednarodnem poslovanju razumljen različno – od pravice uporabljati ime ali znamko podjetja do popolnoma centraliziranega in nadzorovanega poslovnega koncepta v najširšem možnem pomenu besede. Zato je vrst franšizinga zelo veliko, v glavnem pa ga delimo v dve skupini: *izdelčni in čisti poslovni franšizing*.

Izdelčni franšizing in franšizing izdelčne znamke ali imena/znaka podjetja, tudi izdelčni franšizing z licenco, saj je zelo blizu licenčnemu poslovanju z blagovno znamko) – gre za distribucijski sistem, v katerem dobavitelji sklenejo pogodbo z zastopniki za nakup ali prodajo izdelkov ali proizvodnih linij. Zastopniki (prodajalci) uporabljajo ime blagovne znamke, blagovno znamo in proizvodno linijo. Primer so proizvajalci osvežilnih pijač – npr. Coca-Cola ali Pepsi.

Čisti poslovni franšizing (t. i. »paketni«, pravi sistemski franšizing) – ta oblika je tudi najbolj »prava« oblika franšizinga v mednarodnem poslovanju. Gre za obliko vstopa, pri kateri franšizor v skladu s sklenjeno pogodbo dodeli franšizi pravico do uporabe in izvedbe celotnega poslovnega »paketa«, ki ga je razvil franšizor. Paket običajno vsebuje pravico do uporabe blagovne znamke in imena blagovne znamke, avtorske pravice, oblikovanje, patente, poslovne aktivnosti, poslovni know-how in dodelitev pravice ekskluzivnosti za izbrano območje. Paket lahko vključuje tudi pravico do podfranšiznih enot ali razvoja sistema podfranšiznih enot, kjer prvi franšizij postane pofranšizor. Od jemalca takšnega paketa se torej pričakuje, da bo razvil donosno poslovanje na dodeljenem območju vstopnega trga v skladu s predpisanimi standardi poslovanja, nadzorovano in usmerjano s strani franšizorja. Siceršnje dolžnosti franšizorja ali franšizija so enake dolžnostim, navedenim na začetku tega podglavlja (Makovec Brenčič idr. 2009, 95–96).

Franšizing kot oblika vstopa je zelo zahtevna, saj zahteva od franšizija popolno sledenje razvoju poslovnega koncepta, za katerega skrbi franšizor; to pomeni sledenje strateškemu načrtu razvoja in rasti poslovanja franšize, razvoj ter stalno nadgrajevanje standardov in kontrol kakovosti franšize ter celosten nadzor franšizorja nad franšizijem. Takšni razvojni, še bolj pa nadzorni, mehanizmi paketnega franšizinga so tipični zlasti na področju financ, oglaševanja, usposabljanja, izbora lokacij, lizinga in pomoči pri odprtju novih lokacij. Podpora franšizorja je dana na področju pridobivanja podatkov, raziskovanja, usposabljanja, vrednotenja, organiziranja skupnih srečanj ipd. (Makovec Brenčič idr. 2009, 96).

Strateška zavezništva

Šenk Ileršič (2013, 259) trdi, da so strateške zveze v sodobnem mednarodnem poslovanju zelo pomemben sestavni del globalnega gospodarstva.

Strateške zveze/strateška zavezništva/zaveze so podjetja, ki s sodelovanjem dosegajo na globalnih trgih skupne cilje, nimajo lastniške kooperacije ali pa je ta minimalna. So nekapitalska oblika vlaganj (Ruzzier in Kesič 2013, 60).

Strateške zveze lahko torej opredelimo kot zvezo med podjetji, pogosto nekdanjimi tekmeci, v katerih omogočajo združene moči partnerjev ustvarjanje boljših pozicij na globalnih trgih. Opredelimo jih lahko tudi kot obliko povezave dveh ali več samostojnih podjetij, ki usklajujejo svoje vire in prednosti v skupne ciljne namene. Organizirane so lahko horizontalno ali pa vertikalno. Poslovni partnerji ostanejo tudi po vstopu v strateško zvezo samostojni in neodvisni (Makovec Brenčič idr. 2009, 103; Šenk Ileršič 2013, 259).

Druge pogodbe oblike poslovanja

Pogodbena proizvodnja je razmerje, kjer dajalec pogodbe (pogodbenik, tudi kontraktor) stopa v poslovni odnos (proizvodnja) s kooperantom na tujem trgu, medtem ko vse ostale aktivnosti vodi sam (specializacija, outsourcing).

Preglednica 4: Primerjava prednosti in slabosti posameznih pogodbenih oblik poslovanja

Oblika	Prednosti	Slabosti
Licenciranje	<ul style="list-style-type: none">- Izognemo se stroškom postavitve lastne podružnice.- Izognemo se tarifam in drugim vstopnim oviram.- Smiselno, ko se soočamo s problematičnimi trgi (premajhni, preveč rizični).	<ul style="list-style-type: none">- Prejemnik licence se ne odzove spremembam trga.- Dajalcu licence ne omogoča razvoja trga.- Lahko ustvarimo konkurenta.- Tveganje za podcenitev prodajnega potenciala proizvoda.
Franšizing	<ul style="list-style-type: none">- Omogoča hitro rast brez velikih investicij in resursov.- Možno brez (velikega/ustreznega) poznavanja tujega lokalnega okolja.	<ul style="list-style-type: none">- Težka izbira ustreznih jemalcev franšize.- Težek nadzor nad specifičnim sredstvom.- Možnost ustvariti konkurenta.- Otežen prenos sredstev v različna nacionalna in kulturna okolja.
Strateška zaveznitva	<ul style="list-style-type: none">- Prvi korak k dolgoročnejšemu sodelovanju in povezavam.- Pomaga pri doseganju konkurenčnih prednosti.- Partnerji ostanejo neodvisni subjekti.- Priložnost spoznati/testirati partnerja.	<ul style="list-style-type: none">- Zgrešen cilj/smisel ustanovitve povezave- Nerazumevanje partnerjevih ciljev in motivacij.- Možnost izpostavitve slabosti partnerju lahko kasneje izrabi.- Skriti administrativni stroški nadzora in vzpostavitve.
Drugi pogodbeni načini	<ul style="list-style-type: none">- Večinoma kratkoročne.- Delitev dobičkov je določena v pogodbi.- Omogoča učinkovito izrabo virov.	<ul style="list-style-type: none">- Oteženo pridobivanje plačil.- Stalna pogajanja glede novih oblik sodelovanja in pogodb.

Vir: Ruzzier in Kesič 2013, 61.

Pogodbena proizvodnja ima lahko več komponent: ekonomsko (ekonomske prednosti pogodbenika), kapacitetno (izkoriščanje določenih proizvodnih kapacitet kooperanta, ki jih pogodbenik nima ali so premajhne) in specializirano (specializirana znanja, veščine, sposobnosti kooperanta, ki jih pogodbenik nima) (Ruzzier in Kesič 2013, 60).

3.3 Investicijski način vstopa

Pogledali si bomo še zadnji način vstopa na tuje trge, ki je sicer najbolj primeren za večja podjetja, ki imajo že kar nekaj izkušenj ter znanja. Mala podjetja z majhnimi sredstvi težko uporabljajo investicijski način vstopa na tuje trge, saj od njih terja več mednarodnih znanj, kot jih imajo.

Zadnja skupina oblik vstopov so investicijske/naložbene/hierarhične oblike vstopa, pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Pri teh oblikah vstopa se pojavi predvsem vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje kontrolira (nadzoruje) delovanje lastnih oblik nastopov na tujih trgih. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matico (matičnim podjetjem) in hčerjo (lastno enoto) v skladu s sposobnostmi, razdeljenimi področji dela in cilji razvoja mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič idr. 2009, 104).

Investicijski načini vstopa vsebujejo neposredne investicije in lastništvo določenih objektov v ciljni tuji državi. Ti lahko služijo proizvodnji, prodaji ali samo hranjenju proizvodov. MSP kot mali investitorji so večinoma vključeni v proizvodnjo vmesnih ali sestavnih delov končnih proizvodov in večinoma sledijo internacionalizaciji večjih podjetij v strahu, da izgubijo glavne kupce. Glede lastništva in nadzora jih lahko razdelimo na popolno oz. delno lastništvo, kjer gresta dve ali več podjetij zaradi lastništva specifičnih znanj in zmanjševanja tveganja ter investicij v skupne naložbe (Ruzzier in Kesič 2013, 60).

Rezultat je novo podjetje, ki v večini primerov vključuje lokalnega partnerja na tujem trgu. Do njega se lahko pride z neposrednimi investicijami v izgradnji novih kapacitet oz. z nakupom že obstoječega podjetja. Investicijski načini vstopa zahtevajo veliko mednarodnih znanj in spretnosti ter zajetne investicije v kratkem časovnem obdobju, kar pa je za MSP, ki imajo malo sredstev, v večini primerov velik problem. Zato so investicijski načini vstopa med malimi in srednjimi podjetji relativno redek način vstopa na mednarodne trge; ta način je večinoma prepuščen večjim podjetjem (Ruzzier in Kesič 2013, 60).

3.3.1 Tuje neposredne naložbe

Pomemben vidik globalizacijskih trendov in mednarodnega poslovanja predstavljajo tuje neposredne naložbe oz. investicije (TNN in TNI). Glavni nosilci tujih neposrednih naložb so multinacionalna podjetja, ki s svojimi poslovnimi aktivnostmi povečujejo globalno prisotnost ter tudi različne oblike mednarodnega poslovanja, ki poteka znotraj samih multinacionalnih podjetij v okviru strukturne poslovne mreže njihovih odvisnih družb ali afiliacij (Ruzzier in Kesič 2013, 61).

3.3.2 Investicijske/naložbene/hierarhične oblike vstopa

Podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Ločimo naslednje oblike vstopa na tuje trge (Ruzzier in Kesič 2013, 62–63):

- prodajni zastopniki/distributerji – nadzor, tesnejše sodelovanje z matičnim podjetjem,
- rezidenčni prodajni zastopniki,
- prodajne podružnice, lastne prodajne enote na tujem trgu,
- lastna proizvodna enota na vstopnem trgu,
- sestavljalnica,
- skladišče,
- regionalni centri,
- začetne investicijske naložbe in
- prevzemi.

3.3.3 Skupna vlaganja

Skupna vlaganja kot oblika vstopa na tuje trge so lahko pogodbeno skupna vlaganja in lastniška (kapitalska) skupna vlaganja. Skupna vlaganja so partnerstvo med dvema ali več podjetji, ki imajo deljeno lastništvo. Primerna so za trge, ki imajo visoko stopnjo zaščite domačega gospodarstva ali pa tuja vlaganja celo prepovedujejo. Glavni vzroki so manjši proizvodni in marketinško-prodajni stroški, hitra razpršitev nove tehnologije in hiter vstop na trg (Ruzzier in Kesič 2013, 63).

4 ZNAČILNOSTI DELOVANJA FARMACEVTSKE INDUSTRIJE

Bistvene značilnosti poslovanja svetovne farmacevtske industrije lahko opredelimo kot pospešeno globalizacijo, naraščajočo konkurenco in konkurenčnost, pomanjkanje novih izdelkov kljub povečanim vlaganjem v razvojno-raziskovalne dejavnosti, naraščajočo vlogo regulative (registracije, intelektualna lastnina in sodni spori), hitro konsolidacijo in koncentracijo svetovne farmacevtske industrije, naraščajočo vlogo marketinga, razvoj novih terapevtskih področij in tehnologij (biotehnologija, farmakogenomika), staranje prebivalstva in odpiranje novih, nepokritih terapevtskih področij ter hiter razvoj svetovnega trga generičnih zdravil. Farmacevtska industrija je danes še vedno ena od najbolj inventivnih, najbolj inovativnih, najbolj dobičkonosnih svetovnih t. i. »high-tech« industrijskih sektorjev, kljub temu pa v tem sektorju industrije lahko govorimo o obdobju velikih sprememb in nastopu drugačnega načina poslovanja, ki bi ga bilo mogoče označiti kot obdobje hitrega in celovitejšega prilagajanja farmacevtske industrije zahtevam ter potrebam trga (Kesič 2007, 151–152).

Osnovno poslanstvo svetovne farmacevtske industrije je zagotavljanje učinkovitih, varnih in kakovostnih zdravil, ki so primarno namenjena izboljševanju kakovosti zdravja in doseganju višje kakovosti življenja ljudi (Kesič 2007, 153).

4.1 Splošno o farmacevtski industriji

Farmacevtska industrija spada med najbolj dobičkonosne dejavnosti v svetovnih gospodarstvih in ohranja vodilni položaj kljub padanju dobičkonosnosti v zadnjih nekaj letih. Farmacevtska industrija je panoga, katere glavne naloge so odkrivanje, hitro in varno razvijanje novih zdravilnih učinkovin ter proizvodnja in trženje novih in učinkovitih zdravil.

Njene lastnosti so povsem specifične in se razlikujejo od ostalih panog v naslednjem (Jerina 2002, 16):

- zelo dolgo obdobje od odkritja do razvoja zdravila in plasiranja tega na trg,
- visoka stopnja finančnega tveganja in negotovosti v obdobju razvoja zdravil, ki se nadaljuje tudi po prihodu zdravila na tržišče, ter
- veliko število vladnih restriktivnih predpisov, ki vplivajo na področje razvoja, proizvodnje in marketinga zdravil.

Na farmacevtsko industrijo vplivajo številni dejavniki okolja, ki povzročajo nenehne spremembe v panogi. Najpomembnejša okolja farmacevtske industrije so tehnološko okolje, politično okolje, ekonomsko okolje, socialno okolje in pravno okolje, ki je najpomembnejše. Omogoča, da na trg prihajajo varna in učinkovita zdravila (Jerina 2002, 16).

V osnovi lahko farmacevtsko panogo razdelimo na inovativno ter generično farmacevtsko industrijo. To je precej poenostavljena in bolj ali manj teoretična razdelitev, ki izhaja iz

narave izdelka, torej originalnega oz. generičnega zdravila. Podlago za njuno razlikovanje pa predstavlja patentno pravno varstvo učinkovine (Rajič 2007, 29).

Preglednica 5: Primerjava inventivnega ter generičnega farmacevtskega izdelka

<i>Značilnosti</i>	<i>Inventivno zdravilo</i>	<i>Generično zdravilo</i>
<i>Raziskave in razvoj – aktivnosti</i>	intenzivno, ključno	imitacija, le delno lastne rešitve
<i>Registracije</i>	obvezna	obvezna
<i>Zaščita intelektualne lastnine</i>	patenti, blagovne znamke	generiki z lastno blagovno znamko, 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 generikih z lastno blagovno znamko
<i>Strategija</i>	inovacije	sledenje, kopiranje

Vir: Rajič 2007, 46.

4.2 Tipi proizvajalcev v farmacevtski industriji

Farmacevtski proizvajalci se močno razlikujejo med seboj glede na svoje osnovno poslanstvo. Tako lahko identificiramo in ločimo tri skupine farmacevtskih proizvajalcev, in sicer (Kesič 2007, 152):

- farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z raziskavami, razvojem in trženjem novih, inventivnih ter 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).

Originatorji so farmacevtska podjetja, ki proizvajajo in razvijajo zdravila. Velike finančne vložke namenjajo v razvoj in raziskave ter s tem na trg lansirajo vedno nova, izpopolnjena, drugačna in 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 treba dobro zaščititi in skozi patent omogočiti čim daljše obdobje tržnega monopola. Da bi preprečili nedovoljeno proizvodnjo zaščitene zdravil ali kršenja patentov, lobirajo pri državnih institucijah, 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 lastniških zdravil (Hill 1998, po Oman 2007, 11).



Slika 2: Ameriški Pfizer – vodilno svetovno inovativno farmacevtsko podjetje

Vir: Medika b. l..

Generiki so tisti proizvajalci, ki proizvajajo obstoječa, že testirana in preizkušena zdravila, ki so jih razvili originatorji. Kakovost generičnih zdravil je ekvivalentna inovativnim lastniškim zdravilom, zato so lahko medsebojno zamenljiva. Z raziskavami in razvojem ni velikih stroškov, zato se lahko generična zdravila prodajajo po nizkih, včasih tudi mnogo nižjih cenah. Tudi vlaganja v prodajo in marketing so manjša, ker sta njihovi glavni prednosti nizka proizvodnja cena in enaka kakovost. Ena od bolj pogostih strategij je biti prvi generik na trgu. Generiki čakajo na potek 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 šestletni podatkovni ekskluzivnosti, saj vsi ti ukrepi spodbujajo prodajo generičnih zdravil (Oman 2007, 12).

Z vidika farmacevtskega marketinga je pomembno razlikovanje med t. i. trgom generikov in trgom originatorjev. Originatorsko podjetje najprej razvije novo zdravilo, kar zanj predstavlja velik strošek. Zdravilo patentirajo in registrirajo. Takšno podjetje na trg vstopi kot monopolist zaradi patentne zaščite. Originatorjeva zdravila so dražja, ker predstavljajo novost na trgu in prispevajo k hitrejšemu ter bolj učinkovitemu zdravljenju bolezni. Poleg razvoja in raziskav originatorji vlagajo v prodajo in marketing. Zdravila so nadgrajena v blagovne znamke z zaščitenim in registriranim imenom, s celostno grafično podobo ter promocijskimi materiali. Oglaševanje poteka v največji meri prek strokovnih sodelavcev in ostalih dovoljenih medijev.

Zelo se trudijo vzpostaviti in obdržati lojalnost svojih kupcev ter potrošnikov do zdravila, saj se obdobje monopola konča s potekom patenta (Oman 2007, 13).



Slika 3: Izraelska Teva – vodilno svetovno generično farmacevtsko podjetje

Vir: Tevapharm b. l.

Ko originatorjevi blagovni znamki poteče patent, na trg vstopijo generični proizvajalci. Generična zdravila lahko penetrirajo na trg s spoštovanja vredno učinkovitostjo, ker s trga pridobijo tehnična znanja in informacije brez velikih stroškov za raziskave ter razvoj. Informacije in znanje so pred njimi pridobili originalni nosilci patenta. Tako učinkovita proizvodnja generičnih zdravil znatno zmanjša stroške, ki po navadi znašajo 50 % cene originatorjeve znamke (Oman 2007, 15).

5 PROUČEVANJE STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA KRKA, D. D.

V nadaljevanju bomo podrobno predstavili generično farmacevtsko podjetje Krka. Predstavili bomo s čim se podjetje ukvarja ter kako posluje. Analizirali bomo kako se je podjetje vključevalo v mednarodno poslovanje ter kakšni strategiji je sledilo. Raziskali bomo zakaj je Krka uspešno mednarodno generično farmacevtsko podjetje in tudi vodilno in eno od najuspešnejših slovenskih podjetij.

5.1 Predstavitev podjetja

Krkini začetki segajo v leto 1954, ko je bil ustanovljen farmacevtski laboratorij Krka. V manj kot pol stoletja se je Krka razvila v eno vodilnih generičnih farmacevtskih podjetij v srednji in vzhodni Evropi, ki svoje izdelke trži v več kot 70 državah sveta.

Podjetje Krka je eno od vodilnih mednarodnih generičnih farmacevtskih podjetij v svetu s sedežem v Sloveniji, natančneje v Novem mestu. Je družba s 60-letnimi izkušnjami in z vodilnim položajem na domačem trgu, močno pa je prisotna tudi na generičnih farmacevtskih trgih (Krka 2014e, 6):

- vzhodne Evrope – v Ruski federaciji in Ukrajini,
- srednje Evrope – na Poljskem, Češkem in Madžarskem, ter
- jugovzhodne Evrope – na Hrvaškem in v Romuniji.



Slika 4: Krkina podjetja in predstavništva po svetu

Vir: Krka 2014f, 17.

S širitvijo mreže lastnih odvisnih družb krepijo svoj položaj tudi na območju zahodnoevropskih držav, članic Evropske unije. Sodobna farmacevtska proizvodnja in

vertikalno integrirani poslovni model jim omogočata, da lahko kupcem v več kot 70 državah ponudijo varna, kakovostna in učinkovita zdravila na recept, izdelke brez recepta ter veterinarske izdelke. V Krkini ponudbi so večinoma izdelki v trdnih farmacevtskih oblikah. Krkino ponudbo dopolnjujejo zdraviliško-turistične storitve Term Krka. Osredotočeni so na ponudbo generičnih zdravil na recept, ki jih tržijo pod lastnimi blagovnimi znamkami. Ponujajo zdravila s ključnih terapevtskih področij (zdravila za bolezni srca in žilja, zdravila za bolezni prebavil in presnove, zdravila za bolezni osrednjega živčevja), vstopajo pa tudi na nova terapevtska področja. Tudi v prihodnje se bodo osredotočali na trženje in razvoj lastne tržno-prodajne mreže, in sicer z ustanavljanjem lastnih ali skupnih podjetij ter s prevzemi podjetij na izbranih trgih. Njihov cilj je krepiti tržno pozicijo skupine Krka na evropskih in srednjeazijskih trgih ter vstopati na nove, perspektivne trge. Z novo prodajno regijo Čezmorska tržišča želijo bolj izkoristiti prodajni potencial Srednjega vzhoda, Daljnega vzhoda, Afrike in obeh Amerik. Povečati želijo konkurenčno prednost ponudbe in ohraniti čim večji delež vertikalno integriranih izdelkov, zato za raziskave in razvoj namenjajo od 8 do 10 % prihodkov od prodaje. Razvijajo več kot 170 novih izdelkov. Velik del prihodkov pa predstavljajo prihodki od prodaje novih izdelkov, to je izdelkov, ki so jih na različne trge dali v zadnjih petih letih (Krka 2014e, 6).

Zgodovina

Na kratko si bomo ogledali zgodovino Krke, kjer so natančno zabeleženi najpomembnejši dogodki, ki jih je Krka dosegla v 60 letih, in sicer od leta 1954 do leta 2013.

Naj spomnim še, da je bil Farmaceutski laboratorij Krka ustanovljen leta 1954 in je na začetku zaposloval le devet delavcev. Laboratorij je že dve leti pozneje prerasel v tovarno zdravil. Krka je prva zdravila registrirala na domačem trgu, že v šestdesetih letih pa je začela prodirati na tuje trge (Krka 2014b).

V nadaljevanju predstavljamo kratko zgodovino razvoja Krke, d. d. (Krka 2014b):

1954–1956

- Ustanovitev farmacevtskega laboratorija Krka,
- ustanovitev tovarne zdravil Krka,
- prvi prijavljeni patent,
- selitev v Ločno, kjer še danes poteka velik del proizvodnje,
- ustanovitev razvojnega inštituta,
- prvi kozmetični izdelki in
- prvi izvozni koraki.

1965–1974

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

1975–1984

- Pridobitev registracije ameriške Uprave za prehrano in zdravila (FDA) za proizvodnjo antibiotikov,
- začetek obratovanja tovarne zdravil Dawa v Keniji (Krka je soustanoviteljica),
- povečanje zmogljivosti fermentacije za 50 %,
- gradnja obrata za predelavo farmacevtskih surovin v končna zdravila,
- vlaganje v ohranjanje čistih voda in okolja,
- gradnja tovarne v Ljutomeru in
- vlaganje v turistično ter zdraviliško dejavnost.

1985–1994

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

1995–2000

- Uvrstitev v vrh farmacevtskih podjetij v srednji in vzhodni Evropi ter prodiranje na zahodnoevropske trge,
- vlaganje v razvojno-raziskovalno dejavnost,
- dograditev sistema celovitega obvladovanja kakovosti in
- preoblikovanje v delniško družbo.

2001–2005

- Gradnja sodobne tovarne za proizvodnjo trdnih oblik zdravil Notol na osrednji lokaciji Krke,
- širitev proizvodno-distribucijske mreže (novi proizvodno-distribucijski obrati na Poljskem, v Ruski federaciji in na Hrvaškem),
- nov obrat za proizvodnjo trdnih oblik zdravil v Šentjerneju,
- širitev marketinško-prodajne mreže,
- Razvojno-kontrolni center 2,
- pridobitev standarda ISO 14001 (nova kakovost pri varovanju okolja),
- uvedba informacijskega sistema SAP,
- pridobitev certifikata sistemov varnosti živil (HACCP), varnosti in zdravja pri delu (OHSAS 18001) ter certifikata Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) in
- gradnja obrata za proizvodnjo farmacevtskih učinkovin Sinteza 4.

2006–2010

- Širitev marketinško-prodajne mreže,
- otvoritev obrata za proizvodnjo farmacevtskih učinkovin Sinteza 4,
- uvedba kosovnih delnic Krke (v razmerju 1 : 10),
- pridobitev certifikata sistema vodenja varovanja informacij ISO/IEC 27001,
- prejem najvišjega državnega priznanja za kakovost – priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) za leto 2007,
- nov obrat za proizvodnjo injekcij,
- nov poslovni center za skladiščenje izdelkov, carinsko poslovanje in promocijske aktivnosti v Makedoniji,
- vstop v zasebni kitajski farmacevtsko-kemijski podjetji Čejang Menova Pharmaceuticals Co., Ltd., Šanghaj, in Anhua Menova Pharmaceuticals Co., Ltd., Gvande,
- nakup nemške družbe TAD Pharma GmbH iz Cuxhavna in avstrijske družbe Alternova Arzneimittell GmbH z Dunaja ter
- novi kemijski razvojni laboratoriji.

2011–2013

- Otvoritev sodobnega obrata za proizvodnjo sirupov,
- otvoritev obrata za proizvodnjo izdelkov z biocidnim učinkom,
- zagon sončne elektrarne,
- obnova in povečanje visokoregalnega skladišča za embalažo,
- otvoritev obrata za proizvodnjo trdnih oblik zdravil (OTO),
- razvojno-kontrolni center,
- uvrstitev Krkinih delnic z vzporedno kotacijo na Varšavski borzi in
- začetek gradnje proizvodnega obrata Notol 2 – največje naložbe v zgodovini Krke.

5.2 Strategija poslovanja

Naj poudarimo, da je podjetje Krka uspešno predvsem zato, ker sledi dobro načrtovani dolgoročni strategiji, ki temelji na nenehnem investiranju v razvoj in raziskave, širitvi marketinško-prodajnih mrež in vlaganju v svoje zaposlene. Spremembe jim ne predstavljajo ovir, saj se na njih hitro odzivajo in prilagajajo.

Strategija razvoja skupine Krka za obdobje 2014–2018 (Krka 2014c):

- Doseči povprečno najmanj 5-odstotno letno organsko rast.
- Krepiti farmacevtsko-kemijsko dejavnost in v okviru te izdelke na ključnih terapevtskih področjih (zdravila za bolezni srca in žilja, zdravila za bolezni prebavil in presnove, zdravila za bolezni osrednjega živčevja).
- Vstopiti na nova terapevtska področja.
- Prodajo prednostno usmeriti na evropske trge in na trge srednje Azije, od Vladivostoka do Lizbone.
- Oblikovati novo prodajno regijo Čezmorska tržišča, katere cilj bo večji izkoristek prodajnega potenciala na območjih Srednjega in Daljnega vzhoda, Afrike in obeh Amerik.
- Povprečno letno višino sredstev za investicije in naložbe ohraniti na enaki ravni kot v zadnjih letih.

Ključne strateške usmeritve do leta 2018 (Krka 2014f, 31):

- prednostna usmeritev na evropske in srednjeazijske trge,
- ustanovitev nove prodajne regije Čezmorska tržišča s prodajnimi pisarnami Srednji vzhod, Daljni vzhod, Afrika in Ameriki za boljši izkoristek prodajnega potenciala teh območij,
- poudarjena usmerjenost na ključne trge (Slovenija, Hrvaška, Romunija, Ukrajina, Ruska federacija, Poljska, Madžarska, Češka, zahodna Evropa), ključne kupce in ključne izdelke,
- uveljavljanje na zahodnoevropskih trgih s poslovanjem prek lastnih družb za trženje in prodajo ter z izdelki pod lastnimi blagovnimi znamkami,
- krepitev farmacevtsko-kemijske dejavnosti in v njenem okviru povečanje ponudbe zdravil na recept na treh ključnih terapevtskih področjih (bolezni srca in žilja, bolezni prebavil in presnove, bolezni osrednjega živčevja) ob hkratnem vstopanju na nova področja, na izbranih terapevtskih področjih pa tudi z izdelki brez recepta,
- krepitev vertikalne integracije od razvoja do proizvodnje izdelka,
- zagotavljanje stalnih virov preskrbe z vhodnimi materiali in optimizacijo nabave doseganje stalnega zniževanje nabavnih cen,
- razvoj generičnih zdravil in priprava registracijske dokumentacije pod potekom patenta originalnega zdravila,
- krepitev vseh vrst povezav z zunanjimi institucijami in podjetji na področju razvoja,

- nadaljnja rast vlaganj v proizvodne, razvojne in infrastrukturne zmogljivosti,
- nakup lokalnih farmacevtskih podjetij, načrtovanje poslovnih prevzemov in različnih oblik dolgoročnih poslovnih povezav (joint ventures) na izbranih trgih, pri čemer je primarni cilj pridobivanje tržnih deležev in vstopanje na nova terapevtska področja,
- zmanjševanje vpliva finančnih tveganj in gospodarskih nevarnosti na poslovanje skupina Krka,
- vodenje take politike povečevanja dividend, da se za dividende nameni do 50 % konsolidarnega dobička večinskih lastnikov, ustvarjenega v predhodnem letu, pri čemer se v posameznem letu upoštevajo tudi finančne potrebe skupine za vlaganja in večje prevzeme,
- krepitev strokovne in stroškovne sinergije v okviru skupine Krka ter čim boljše izkoriščanje konkurenčnih prednosti poslovnih okolij, v katerih delujejo Krkine družbe v tujini,
- krepitev internacionalizacije vseh poslovnih funkcij z uveljavljanjem angleškega in ruskega jezika kot ključnih tujih jezikov komunikacije v skupini Krka,
- ohranjanje ekonomske, socialne in naravovarstvene odgovornosti do okolja, v katerem poslujemo,
- delovanje na načelih poslovne odličnosti ter krepitev Krkine prepoznavnosti in pozitivne javne podobe.

Ključni strateški cilji do leta 2018 (Krka 2014f, 30):

- dosežati povprečno letno organsko rast prodaje v višini najmanj 5 %,
- hkrati z organsko rastjo zagotavljati tudi rast z dolgoročnimi povezavami (vključno z joint ventures) in s prevzemi poslovno zanimivih in razpoložljivih podjetij,
- dosežati najmanj tretjinski delež novih izdelkov v skupni prodaji,
- lansirati izbrane izdelke na izbranih ključnih trgih kot prvi generik,
- krepiti konkurenčne prednosti izdelkov,
- ohranяти čim večji delež vertikalno integriranih izdelkov,
- izboljšati stroškovno učinkovitost uporabe sredstev,
- povečati stroškovno učinkovitost izdelkov,
- povečati inovativnost vseh poslovnih funkcij in
- ostati samostojni.

Cilji poslovanje skupine Krka v letu 2014 (Krka 2014f, 31):

- prodaja izdelkov in storitev bo predvideno dosegla 1.245 milijonov EUR,
- največja prodajna regija bo vzhodna Evropa, Ruska federacija bo ostala najpomembnejši posamični trg,
- delež prodaje na trgih zunaj Slovenije bo predvidoma več kot 93-odstoten,
- najpomembnejša skupina izdelkov ostajajo zdravila na recept z več kot 80-odstotnim deležem v prodaji,
- načrtovan je dobiček na ravni dobička v letu 2013,

- načrtujejo povečanje števila zaposlenih tako v Sloveniji kot tudi v tujini, skupaj za dobre 4 %,
- načrtovane naložbe v vrednosti dobrih 164 milijonov EUR bodo namenjene predvsem povečanju in modernizaciji proizvodnih ter razvojno-raziskovalnih zmogljivosti in infrastrukture.

5.3 Mednarodno poslovanje podjetja

Podjetja danes pri izvozu blaga in storitev uporabljajo različne organizacijske oblike vstopa ter nastopa na tujem trgu. Glede na lastne poslovne dejavnike in specifičnost ter razvitost ali oddaljenost trga poslujejo podjetja na nekaterih trgih direktno, na drugih pa izberejo katero drugo obliko nastopa. Majhna in srednja podjetja se največkrat in predvsem na začetku poslovanja s tujimi trgi najpogosteje odločajo za izvozne načine vstopa in delovanja na tujih trgih, saj ti ne zahtevajo velikih vlaganj ter so s kapitalskega vidika manj rizični. Gre za enostavnejše oblike, za podjetja so bolj pregledne, podjetje ohrani fleksibilnost in tudi možnost spremembe vstopne oblike (Šenk Ileršič 2013, 227).

Podjetje Krka, d. d., je že kot majhno podjetje imelo jasno zastavljene cilje. Zavedali so se, da morajo, preden začnejo z izvozi, osvojiti domači trg. Začeli so z osvajanjem Jugoslavije, njihov cilj pa je bil osvojiti oblasti v Jugoslaviji in potem začeti z izvozom. Začeli so izvažati v države v razvoju, kjer niso znali zdravila tako dobro delati, in tja, kjer so jugoslovanski zdravniki pomagali v razvoju. Torej, prvi Krkini izvozni koraki so se začeli leta 1965 z izvozom in prodajo izdelkov na tržišče Sovjetske zveze. Nadaljevalo se je od Libije do Alžirije, do Etiopije, Kaira, Teherana, Iraka in tako naprej, Afganistana in do takrat največje partnerice Nigerije, Lagosa. Bili so tudi v Conacryu in v Akri (Duša 2004, 10).

Raziskovanje zunanjih trgov in iskanje ustreznih partnerjev je rojevalo uspehe: 51 izvoznih kupčij v letu 1966, med njimi velik posel v Sovjetski zvezi in pošiljka zdravil v Etiopijo ter Gvinejo. Krka se je začela uveljavljati z izvozom zdravilnih zelišč v zahodno Evropo, čedalje bolj je navezovala dolgoročno sodelovanje z najbolj znanimi tujimi firmami in pestrila svoj prodajni program (Duša 2004, 55).

Njihova takratna želja je bila dobiti največje farmacevtske firme na svetu, za katere bi po licenčnih sporazumih lahko proizvajali zdravila v Jugoslaviji. Tako so leta 1966 sklenili prvo licenčno pogodbo z eno največjih svetovnih proizvajalk farmacevtskih, veterinarskih in drugih preparatov, s švicarskim Sandozem. Nadaljevali so z licenčnimi pogodbami z drugimi tujimi partnerji. Med njimi so bila znana svetovna farmacevtska podjetja, kot so Schering Plough, Bristol-Myers Squibb, Pfizer, Biochemie, Janssen, Abbott, Fujisawa, Winthrop, Syntex, Sanofi, Tropfenwerk in še nekatera. Izvoz se je v letu 1968 povečal za štirikrat (Duša 2004, 55).

Po 15 letih vztrajnega in trdega dela se je Krka iz nekdanjega laboratorija razvila v tretjega največjega jugoslovanskega farmacevtskega proizvajalca. Pred njo sta bili samo še Pliva in Galenika (Duša 2004, 57).

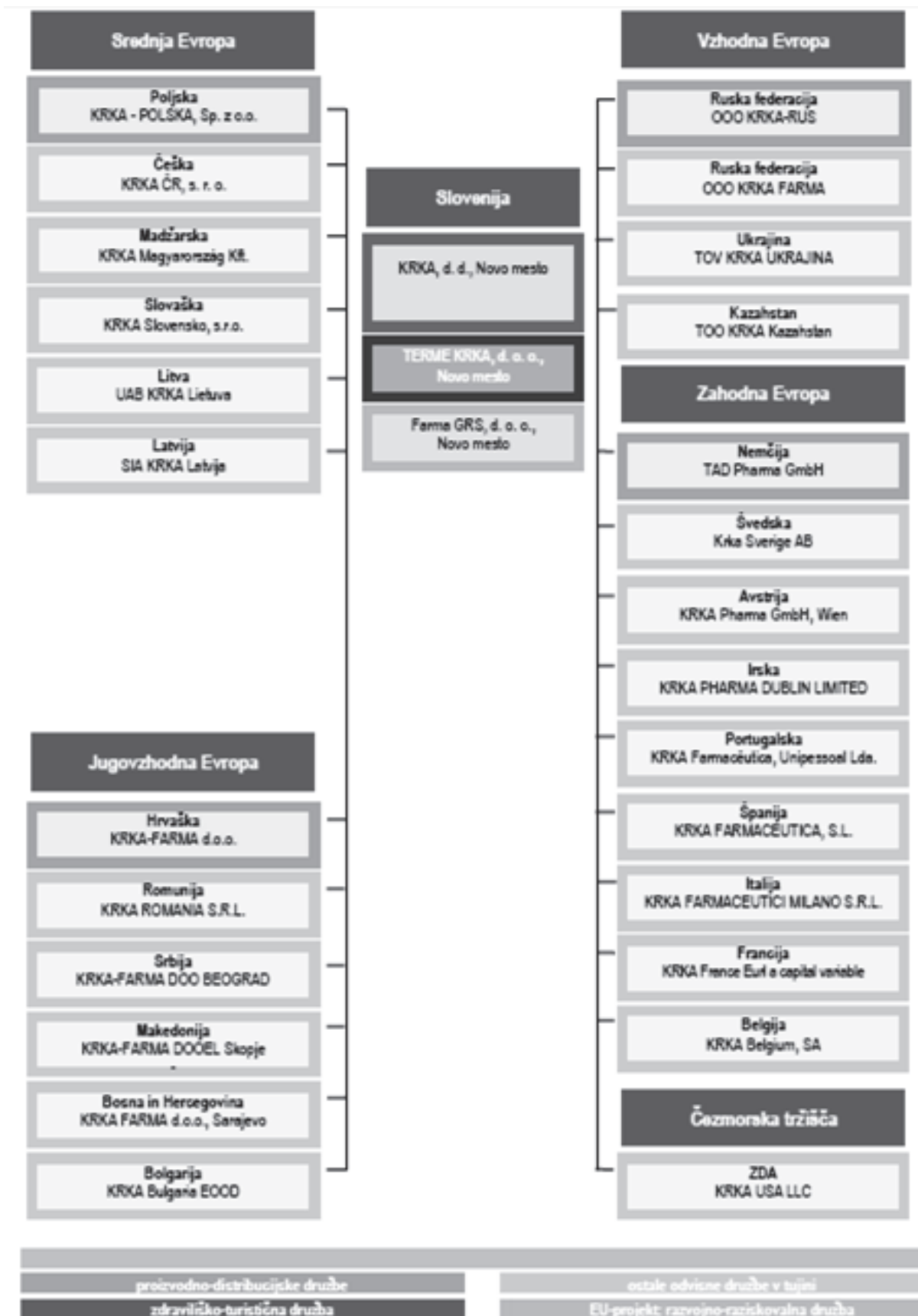
Trgi so se leta 1975 začeli spreminjati, vedno težje je bilo dobivati pomembnejše izvozne trge. Krka se je zavedala, da bo licenčne proizvode slej ko prej treba nadomestiti z lastnimi inovativnimi generiki. Zavedali so se, da brez lastnega denarja, lastnih patentov in lastnih postopkov ni uspehov. Ob licenčnem asortimentu so začeli graditi svoj lastni, generični asortiment. Že takrat so razvili prvi preparat Apaurin (Duša 2004, 63).



Slika 5: Krkina tovarna v Ruski federaciji

Vir: Krka 2014a.

Leta 1999 je Krka v Ruski federaciji ustanovila svoje hčerinsko podjetje OOO Krka-RUS z namenom izgradnje lastnega proizvodno-distribucijskega centra. Leta 2001 Krka odpre prvo tovarno Krka Poljska izven slovenskih meja v Varšavi (Krka 2001). Leta 2003 odprejo moderno tovarno v Rusiji in že takrat utrdijo svoj položaj v tem delu sveta (Krka 2003). Leta 2004 odprejo nove prostore predstavništva v Bosni in Hercegovini, saj so tam bili prisotni že od leta 1976. Leta 2007 začnejo s prevzemi, Krka prevzame družbo TAD Pharma, ki se je takrat uvrščala med 15 največjih generičnih podjetij na nemškem farmacevtskem tržišču (Krka 2007). Krka je bila prisotna v Avstriji samo preko svojih partnerjev, zato se leta 2008 odloči za prevzem Alternove GmbH z Dunaja in si s tem omogoči takojšnje operativno poslovanje (Krka 2008).



Slika 6: Shema organiziranosti skupine Krka

Vir: Krka 2014f, 16.

Leta 2009 odprejo predstavništva v Mongoliji in Armeniji. Leta 2011 se v Ruski federaciji začne gradnja novega distribucijskega centra Krka-RUS2 za proizvodnjo trdnih oblik zdravil, ki začne obratovati leta 2013 (Krka 2014f, 17).

To še ni vse, tudi v prihodnje se bodo osredotočali na trženje in razvoj lastne tržno-prodajne mreže, in sicer z ustanavljanjem lastnih ali skupnih podjetij ter s prevzemi podjetij na izbranih trgih. Njihov cilj je krepiti tržno pozicijo skupine Krka na evropskih trgih in trgih srednje Azije ter vstopati na nove perspektivne trge. Z novo prodajno regijo Čezmorska tržišča želijo bolj izkoristiti prodajni potencial Srednjega vzhoda, Afrike in obeh Amerik (Krka 2014f, 15).

5.4 Značilnosti strategije mednarodnega poslovanja

Kot smo že omenili, je ena izmed najpomembnejših odločitev za internacionalizacijo izbira vstopne strategije, zato mora podjetje dobro preučiti, katero strategijo bo izbralo, saj bo moralo tej strategiji slediti kar nekaj let. Podjetje Krka je imelo že od samega začetka dobro načrtovano strategijo, ki ji sledijo že vrsto let. Podjetje Krka je postopoma vstopalo na tuje trge, saj so se zavedali, da nič ne gre čez noč. Svoje prve korake so začeli z izvoznim modelom, kasneje pa s pogodbenimi oblikami, in sicer z licenčnim poslovanjem, saj so ti tako zagotovili dolgoročneje poslovanje. Ko so pridobili kar nekaj izkušenj in znanj na področju mednarodnega poslovanja in so imeli bistveno več sredstev, pa so začeli še z naložbenim modelom vstopa.

V nadaljevanju bomo predstavili ugotovitve mednarodnega poslovanja Krke.

Krka posluje v zelo zahtevnem, konkurenčnem in visoko globaliziranem segmentu svetovne farmacevtske industrije, kjer vlaganja v raziskovalno-razvojno in marketinške aktivnosti pomenijo ključ uspešnega poslovanja farmacevtskih podjetij. Pregled značilnosti mednarodnega poslovanja Krke kaže naslednje ugotovitve (Ruzzier in Kesič 2013, 45-46):

- podjetje je uspešno v mednarodnem tržnem prostoru,
- ima dobro strategijo mednarodnega poslovanja,
- podjetje je doseglo v letu 2010 1,22 % tržni delež svetovnega farmacevtskega trga generičnih zdravil,
- v mednarodnem poslovanju uporablja vse tri načine vstopov in delovanja na tujih trgih, ti so: izvozni (v okviru lastnih poslovnih entitet ter tudi oblik neposrednega in posrednega sodelovanja s tujimi partnerji), pogodbeni (v okviru licenčnega sodelovanja s tujimi partnerji) in naložbeni (v obliki gradnje lastnih podjetij in predstavništev v tujini, gradnje lastnih proizvodnih obratov v Rusiji, na Poljskem in Hrvaškem ter tudi dveh izvedenih prevzemov v Nemčiji),
- podjetje vlaga v raziskovalno-razvojne dejavnosti okoli 10 % svoje prodaje z namenom uvajanja novih izdelkov in povečevanja rasti ter obsega prodaje,

- podjetje vlaga znatna sredstva v marketinško-prodajne aktivnosti, kar se odraža v obsegu prodaje izdelkov, dobrem korporativnem ugledu in veliki prepoznavnosti blagovnih znamk njihovih izdelkov na mednarodnih trgih – podjetje je ugledno, uspešno in konkurenčno v mednarodnem poslovanju.

5.5 Ugotovitve proučevane strategije izbranega podjetja

Ugotavljamo, da je vključevanje v mednarodno poslovanje danes nujnost, predvsem pa je pomembno za majhne in prenasičene trge. Zato je zelo pomembno, da se podjetja vključujejo v poslovanje preko državnih meja, saj je to praktično edina možnost za preživetje. Podjetja lahko izbirajo med tremi vstopnimi strategijami. Najbolj pogosto vstopajo v začetnih fazah z izvoznim modelom, saj je najenostavnejši in najmanj tvegan.

Današnji farmacevtski trg se hitro spreminja, te spremembe pa močno vplivajo na podjetja, na kar se morajo ta hitro in pravočasno prilagajati. Podjetje, ki deluje v farmacevtski industriji, lahko uspe le, če posluje globalno in če ima ustrezno strategijo, ki bo podjetju zagotavljala uspeh ter konkurenčnost.

Ocenjujemo, da se je proučevano podjetje Krka zavedalo, da je mednarodno poslovanje dolgoročen proces, zato se je postopoma vključevalo v mednarodno poslovanje, saj je najprej začelo z izvozom. Kenda (2001, 156) pravi, da velja klasični izvoz za najmanj rizično obliko internacionalizacije podjetja. Praviloma se ga lotijo podjetja takoj za tem, ko uspejo doma in želijo pridobiti čim več izkušenj na tujem trgu.



Slika 7: Krkini izdelki so uspešni na številnih svetovnih trgih

Vir: Krka 2014a.

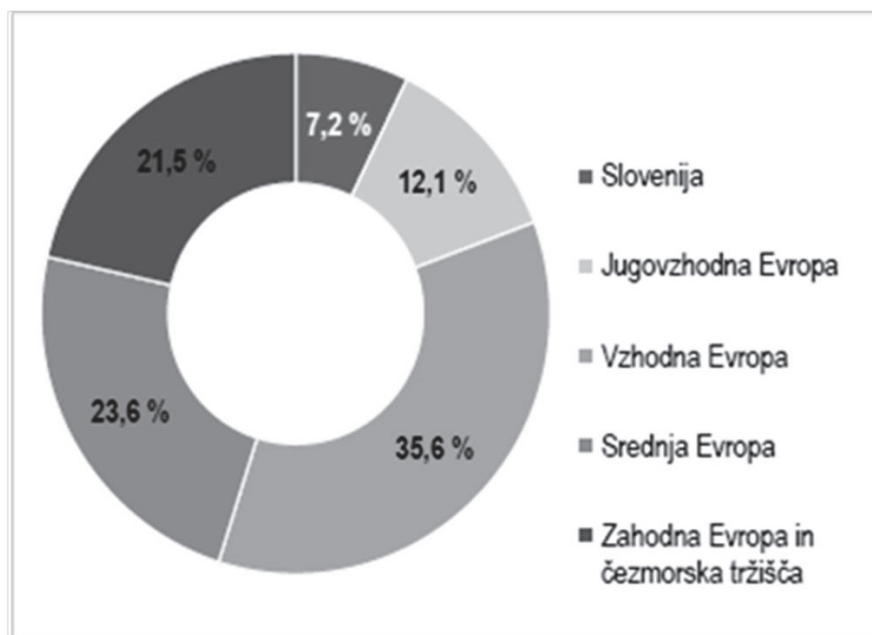
Nadaljevali so z licenčnim poslovanjem zaradi takratnih politično-gospodarskih razlogov in razmer na trgih. Kasneje je podjetje z intenzivno internacionalizacijo hitro rastlo in lahko začelo z naložbenim modelom, s katerim lahko gradijo lastno identiteto, kljub visokemu tveganju.

Ugotavljamo, da je podjetje Krka uspešno predvsem zato, ker je sledilo svoji dobro načrtovani strategiji, ki je ne spreminjajo, temveč jo samo dopolnjujejo. Torej sledijo vedno istemu procesu, tj. razviti izdelek, ga registrirati in dobro tržiti. Ocenjujemo, da je njihov ključ

poslovanja nenehno investiranje v razvoj in raziskave ter tudi v marketinško-prodajne aktivnosti, saj razvijajo vedno nove izdelke, novosti pa uvajajo tudi pri blagovnih znamkah, ki so že na trgu. Zavedajo se, da delujejo v zahtevni panogi, kjer je inovativnost nujna. Predvsem je pomembno, da razvijajo kakovostne izdelke po sprejemljivi ceni, jih ustrezno promovirajo z lastnimi blagovnimi znamkami z lastnimi marketinškimi ekipami strokovnih sodelavcev na tujih trgih, saj tako sledijo zahtevam kupcev in so pred tekmeči.

Ugotavljamo, da je Krka mednarodno usmerjeno podjetje, saj kar 90 % izdelkov proda v več kot 70 državah sveta. Njihovi tradicionalni trgi segajo od Vladivostoka do Lizbone. Ključni trg v regiji srednja Evropa je Poljska, sledijo pa ji Češka republika, Madžarska, Litva in drugi. V regiji vzhodna Evropa je ključni trg Ruska federacija. Pomembni pa so tudi Ukrajina, Kazahstan, Uzbekistan, Gruzija, Azerbajdžan in drugi. V regiji jugovzhodna Evropa so med največjimi Hrvaška, Romunija in Bolgarija. Vse pomembnejši pa sta tudi regiji zahodna Evropa in čezmorska tržišča, kjer so najpomembnejši trgi Nemčija, Velika Britanija, nordijske države in Italija. Krka pa trži svoje izdelke tudi v Afriki, na Arabskem polotoku in Daljnem vzhodu (Krka 2014d).

Slika 8 prikazuje deleže prodaje posameznih regij.



Slika 8: Deleži posameznih regij v prodaji Skupine Krka v letu 2013

Vir: Krka 2014f, 54.

Največjo prodajo, 427,8 milijona EUR oz. 35,6 % celotne prodaje skupine Krka v letu 2013, je dosegla regija vzhodna Evropa. Sledila ji je regija srednja Evropa z 282,9 milijona EUR in deležem v višini 23,6 %. Tretje največje prodajno območje je bila regija zahodna Evropa in čezmorska tržišča z 257,7 milijona EUR. V regiji jugovzhodna Evropa so prodali za 145,8

milijona EUR. Prodaja na domačem trgu je znašala 86,6 milijona EUR, kar je 7,2 % (Krka 2014f, 54).

Ugotavljamo, da se v Krki zavedajo, da so za uspeh in rast podjetja odgovorni vsi njihovi zaposleni. Zato razvoj zaposlenih skrbno načrtujejo in jim z izobraževanjem na področju vodenja, osebnega razvoja ter kakovosti, z učenjem tujih jezikov in uporabe sodobne informacijske tehnologije omogočajo razvoj ter napredovanje. Prvič v zgodovini Krke so pri zaposlenih konec leta presegli številko 10.000 (Krka 2014f, 4–5).

Preglednica 6: Število zaposlenih v skupini Krka na dan 31. 12. 2013

	2013	2012	2011	2010	2009	Indeks 2013/2012
Družba Krka v Sloveniji	4190	4085	3899	3784	3563	103
Predstavnštva družbe Krke izven Slovenije	438	410	480	749	1697	107
Družba Krka	4628	4495	4379	4533	5260	103
Odvisne družbe izven Slovenije	4764	4287	3865	3361	2036	111
Skupina Terme Krka	605	627	653	675	679	96
Družba Farma GRS	49	50	51			98
Družba GRS VIZ Farma	1	1				100
Družba GRS TEH Farma	1	1				100
Skupaj Krka	10048	9461	8948	8569	7975	106

Vir: Krka 2014f, 54.

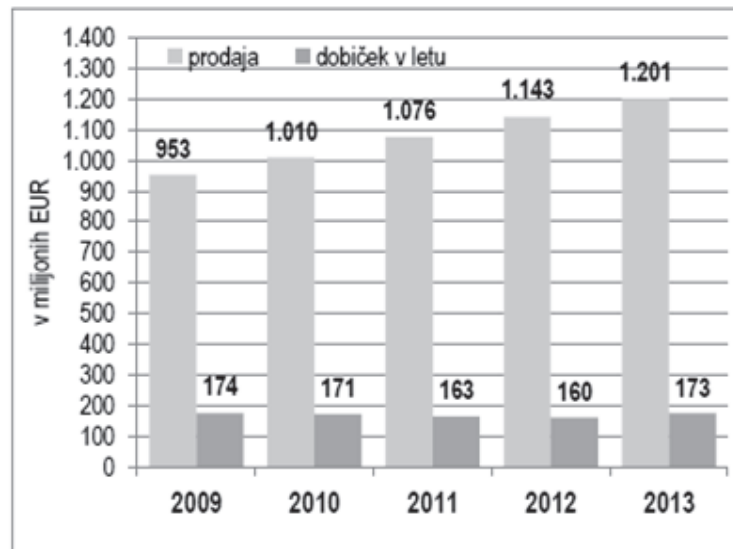
Iz spodnje preglednice je razvidno, da Krka dobro skrbi za nenehno izboljševanje izobrazbene strukture zaposlenih. Delež zaposlenih z najmanj univerzitetno izobrazbo v skupini Krka predstavlja že 53 %, to je 5361 zaposlenih. Med njimi je 111 doktorjev znanosti ter 323 magistrrov znanosti in specialistov (Krka 2014f, 5–6).

Preglednica 7: Stopnja izobrazbe zaposlenih skupine Krka na dan 31. 12.2013

	2013	2012	2011	2010	2009
Doktorji znanosti	111	106	95	90	82
Magistri znanosti	323	281	266	245	215
Univerzitetna izobrazba	4927	4522	4230	4076	3730
Visoka strokovna izobrazba	1200	1072	945	780	698
Višješolska izobrazba	272	263	257	248	240
Srednješolska izobrazba V. stopnje	1889	1864	1760	1711	1599
Drugo	1326	1353	1395	1419	1411
Skupaj skupina Krka	10048	9461	8948	8569	7975

Vir: Krka 2014f, 54.

Povzeli bomo ključne ugotovitve, ki so odločilne za uspeh podjetja, in sicer nenehno prilagajanje tržnim pogojem poslovanja, uspešno obvladovanje tveganj, hitro odzivanje na tržne spremembe, stalno vlaganje v razvoj in raziskave, hitra širitev marketinške prodajne mreže, zgodnje vključevanje na tržno potencialne tuje trge ter intenzivne marketinško-prodajne aktivnosti izdelkov z lastnimi blagovnimi znamkami.



Slika 9: Prodaja in dobiček skupine Krka v zadnjih petih letih v milijonih EUR

Vir: Krka 2014f, 54.

6 SKLEP

Ker so v sodobnem svetu spremembe značilnost dnevnega poslovanja podjetij, v svetovnem merilu uspevajo le tista podjetja, ki imajo jasno načrtane strategije svojega poslovnega razvoja. Morajo jih dosledno izvajati, se trudijo biti vsak dan boljša v svojem delovanju, so hitra v vseh delovnih procesih, dajejo največji poudarek inventivnosti, inovativnosti in tržni usmeritvi s spoštovanjem kupcev, kot eni od največjih vrednot podjetja, ter so izrazito usmerjena v globalni tržni prostor. Upoštevati je treba dejstvo, da je globalizacija hiter, nepovraten, naporen in kompleksen proces, ki vedno bolj ločuje zmagovalce od poražencev, a jih hkrati tudi nagrajuje za uspehe, tržno usmerjeno delovanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti ter izzivov v svojo prid (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2013, 5).

Proučevali smo večletno mednarodno poslovanje podjetja Krka in ugotovili, da je podjetje že od nekdaj zelo uspešno, saj je tudi v času krize uspelo povečevati svoje prihodke. Podjetje Krka je vodilni proizvajalec zdravil v Sloveniji in največji slovenski izvoznik. Razvija in trži zdravila, ki so visokokakovostna in cenovno dostopna, predvsem pa so osredotočeni na generična zdravila. Njihovo ponudbo pa dopolnjujejo zdraviliško-turistične storitve Term Krka. Ugotovili smo, da je podjetje hitro osvojilo domači trg in se kmalu za tem internacionaliziralo. Podjetje se je dobro zavedalo, da obstoj na domačem trgu ne bo dovolj za preživetje, zato so že leta 1956 začeli s prvimi koraki, in sicer z izvozom v države v razvoju, ki niso imele lastne farmacevtske industrije. Zavedali so se, da internacionalizacija ni enostaven proces, zato so na tuje trge vstopali razmišljeno in postopno. Kasneje, ko so pridobili več znanj, so uporabili pogodbene oblike modela vstopa v obliki licenčnega sodelovanja, saj so sklenili prvo licenčno pogodbo s švicarskim Sandozem, danes pa vstopajo z naložbenim modelom vstopa na tuje trge. Ocenjujemo, da imajo zelo dobro strategijo, ki jo uspešno načrtujejo, dopolnjujejo in izvajajo že vrsto let. Njihova strategija temelji na nenehnem vlaganju relativno velikih sredstev v razvoj in raziskave ter tudi v marketinško-prodajne aktivnosti, saj so v letu 2013 vložili v razvoj in raziskave kar 97 milijonov EUR, in predpostavljamo, da še večje zneske vlagajo tudi v marketinško-prodajne aktivnosti, ki potekajo v okviru široko mednarodno razvejane mreže lastnih podjetij in predstavništev v številnih državah sveta.

To še ni vse, saj v Krki verjamejo, da so pred njimi novi cilji. V prihodnje se bodo še bolj osredotočili na marketing in razvoj lastne tržno-prodajne mreže, in sicer z ustanavljanjem lastnih ali skupnih podjetij ter s prevzemi podjetij na izbranih trgih. Njihov cilj je krepiti tržno pozicijo skupine Krka na evropskih trgih in trgih srednje Azije ter vstopati na nove perspektivne trge. Z novo prodajno regijo Čezmorska tržišča želijo bolj izkoristiti prodajni potencial Srednjega vzhoda, Afrike in obeh Amerik (Krka 2014f, 15).

Na osnovi raziskovanja in proučevanja dolgoletnega mednarodnega poslovanja podjetja Krka lahko ocenjujemo in ugotavljamo, da je podjetje Krka uspešno predvsem zato, ker ima dobro opredeljeno lastno poslovno strategijo, je izrazito mednarodno usmerjeno, inovativno,

prilagodljivo, hitro in razvija kakovostne izdelke, ki jih uspešno trži ter prodaja. Podjetje je tako z zavidljivimi rezultati dokazalo, da je možno uspeti v visokotehnološko zahtevni in konkurenčni panogi ter v zelo konkurenčnem mednarodnem tržnem okolju.

LITERATURA IN VIRI

- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Duša, Zdravko. 2004. *Knjiga o Krki: 1954–2004*. Novo mesto: Krka.
- Hill, Steve. 1998. *Global Pharmaceutical: A Market, Company and Disease Analysis*. London: Business Insights.
- Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jerina, Andrej. 2002. *Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Krka d.d.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kesič, Dragan. 2007. *Izzivi globalizacije v svetovni farmacevtski industriji*. Koper: Fakulteta za management.
- Krka. 2001. *Odprtje tovarne zdravil v Varšavi*. [Http://www.krka.si/sl/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost/odprtje-tovarne-zdravil-krka-v-varsavi/599/](http://www.krka.si/sl/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost/odprtje-tovarne-zdravil-krka-v-varsavi/599/) (23. 9. 2014).
- Krka. 2003. *Krka odprla tovarno v Ruski federaciji*. [Http://www.krka.si/sl/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost/krka-odprla-tovarno-v-ruski-federaciji/573/](http://www.krka.si/sl/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost/krka-odprla-tovarno-v-ruski-federaciji/573/) (23. 9. 2014).
- Krka. 2007. *Krka prevzela TAD Pharmo GmbH*. [Http://www.krka.si/sl/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost/krka-odprla-tovarno-v-ruski-federaciji/573/](http://www.krka.si/sl/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost/krka-odprla-tovarno-v-ruski-federaciji/573/) (23. 9. 2014).
- Krka. 2008. *Krka prevzela Alternovo GmbH z Dunaja*. [Http://www.krka.si/sl/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost/krka-prevzela-alternovo-gmbh-z-dunaja/697/](http://www.krka.si/sl/medijsko-sredisce/sporocila-za-javnost/krka-prevzela-alternovo-gmbh-z-dunaja/697/) (23. 9. 2014).
- Krka. 2014a. *Foto in video arhiv*. [Http://www.krka.si/sl/medijsko-sredisce/foto-in-video-arhiv/proizvodno-distribucijski-centri-v-tujini/ruska-federacija/](http://www.krka.si/sl/medijsko-sredisce/foto-in-video-arhiv/proizvodno-distribucijski-centri-v-tujini/ruska-federacija/) (3. 10. 2014).
- Krka. 2014b. *Zgodovina*. [Http://www.krka.si/sl/o-krki/predstavitev/zgodovina/](http://www.krka.si/sl/o-krki/predstavitev/zgodovina/) (24. 9. 2014).
- Krka. 2014c. *Strateške usmeritve*. [Http://www.krka.si/sl/o-krki/predstavitev/strateske-usmeritve/](http://www.krka.si/sl/o-krki/predstavitev/strateske-usmeritve/) (20. 11. 2014).
- Krka. 2014d. *Trgi*. [Http://www.krka.si/sl/o-krki/predstavitev/trgi/](http://www.krka.si/sl/o-krki/predstavitev/trgi/) (20. 11. 2014).
- Krka. 2014e. *Poročilo o poslovanju skupine Krka v prvem polletju leta 2014*. [Http://www.krka.si/media/doc/za_vlagatelje/2014/NerevidiranoporociloooposlovanjuskupineKrkaizdruzsbeKrkavprvempolletjuleta2014.pdf](http://www.krka.si/media/doc/za_vlagatelje/2014/NerevidiranoporociloooposlovanjuskupineKrkaizdruzsbeKrkavprvempolletjuleta2014.pdf) (5. 9. 2014).
- Krka. 2014f. *Letno poročilo Krka 2013*. [Http://www.krka.si/media/doc/si/za_vlagatelje/2014/KRKA_letno_porocilo_2013.pdf](http://www.krka.si/media/doc/si/za_vlagatelje/2014/KRKA_letno_porocilo_2013.pdf) (4. 5. 2014).
- Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajfar, Matevž Rašković, Monika Lisjak in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Medika. B. 1. *Farmacevtska. Dobavljači. Pfizer*. [Http://www.medika.hr/hr/prodajni-program/farmaceutika/pfizer/](http://www.medika.hr/hr/prodajni-program/farmaceutika/pfizer/) (4. 11. 2014).
- Oman, Jaka. 2007. *Vpliv pravne regulative na značilnosti geografskih trgov generičnih zdravil*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Rajič, Igor. 2007. *Internationalizacija podjetij v farmacevtski panogi: primer Krke na trgu Ruske federacije*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2013. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Ruzzier, Mitja, Dragan Kesič in Bojan Mevlja. 2013. *Mednarodno poslovanje: gradiva za vaje*. Koper: Fakulteta za management.
- Šenk Ileršič, Ivanka. 2013. *Mednarodno poslovanje: priročnik*. Ljubljana: GV Založba.
- Tevapharm. B. 1. *Home TEVA pharmaceuticals in the US*.
[Http://www.homeskinwhiteningtips.net/home/home-teva-pharmaceuticals-in-the-us.html](http://www.homeskinwhiteningtips.net/home/home-teva-pharmaceuticals-in-the-us.html)
(16. 8. 2014).