



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И ПОЛИТИКА“

КАТЕДРА „МИО И БИЗНЕС“

ДИПЛОМНА РАБОТА

НА ТЕМА:
СТРАТЕГИЧЕСКИ СЪЮЗ ВЪВ ФАРМАЦЕВТИЧНИЯ
БИЗНЕС / ПО ПРИМЕРА НА СОФАРМА АД/



Дипломант:

Петя Петрова

Специалност: „МИО със спец. Международен мениджмънт“

Фак. № 1261022

Научен ръководител:

проф. Б.Боева

София, 2015

УВОД

Значението на кооперативните стратегии и стратегически съюзи се е увеличило вследствие на глобалната конкуренция. Компаниите не могат да създават, произвеждат или доставят всичко на база своите източници. Затова те се нуждаят от стратегически партньори, с цел да бъде поддържане и получаване на конкурентни предимства. В миналото стратегическите съюзи са били разглеждани като възможна алтернативна само за големите международни компании, но днес те са приемлив подход за компании от всички размери.

Фармацевтичните компании почти неизменно се ситuirат в регионални клъстери, където те са партньори на изследователски университети и обществени лаборатории. Такива институции могат им донесат необходимите идеите, персонал и инкубатори за провеждане на научна и развойна дейност.

Много автори посочват, че фармацевтичните компании имат предимства от международни стратегически съюзи, които се определят като договорно споразумение между най-малко двама партньори за постигане на взаимно изгодни цели, в определен период от време¹. Тези цели могат да бъдат насочени или към една или към повече от следните функции: научноизследователска и развойна дейност, производство или пускане на пазара. Споразумението може също така да приеме различни управленски структури като ко-лицензиране, сътрудничество в областта на научната и развойна дейност, съвместни предприятия или сливания и придобивания. Те могат да бъдат с университети и научноизследователски институти, други биотехнологични или фармацевтични фирми. В зависимост от необходимите ресурси и капацитет, размера на корпоративния партньор може да варира. Стратегическите съюзи увеличават ограничените възможности на фирмата; те също така предоставят нови активи, особено допълнителни знания и финансови ресурси. Стратегическите съюзи позволяват на фирмите да имат достъп до чужд капитал и продуктови пазари, съобразени с различните национални разпоредби за лекарствата и провеждане на комплексни и скъпи клинични изпитания. Освен това, в литературата се посочва, че местните мрежи от фармацевтични фирми са склонни да бъдат по-значими от международните такива,

¹ Li, N., Boulding, W. and Staelin, R. (2010) 'General alliance experience, uncertainty, and marketing alliance governance mode choice', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 2, pp.141–158.

както и обратната тенденция може да бъде вярна². Партньорства за научна и развойна дейност са първата стъпка към интернационализация за фармацевтичните компании.

Целта на настоящата дипломна работа е да се анализират алтернативите за стратегически съюзи на Софарма АД.

Обект на изследване са стратегическите съюзи. Предмет са алтернативните стратегическите съюзи на фармацевтична компания.

За постигане на целта, следва да се решат следните задачи:

- 1) да се анализират и сравнят различните теоретични постановки в контекста на стратегическите съюзи;
- 2) да се изследват условията на фармацевтичния пазар в страната като се използва swot анализ.
- 3) да се изведат особеностите на стратегическите съюзи във фармацевтичния бизнес
- 4) да се анализира практиката и перспективите на Софарма в светлината на разгледаните стратегически алтернативи.

В дипломната работа се използват научните методи на качествен анализ и дедукция.

Основно ограничение на дипломната работа е, че съгласно Боева (2014) е трудно е да се разграничат стратегическите съюзи от партньорствата: *„Разпознаването на стратегическите съюзи и партньорства мрежата от стратегически решения е определено нелека задача”*. Независимо, че горесцитираният автор посочва някои сходства и различия³. И това ограничение се допълва и се усилюва от факта, че фармацевтичните компании оповестяват рядко или непрозрачно информация за стратегически съюзи и партньорства.

² Veilleux, S., Haskell, N. and Pons, F. (2011) 'Influence of entry modes on communication strategies of international new ventures in foreign markets: a preliminary study', *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 6, No. 2, pp.117–135.

³ Боева, Б., 2014, Мениджмънт в условията на интернационализация и глобализация, с.206-207

ГЛАВА 1 ХАРАКТЕРИСТИКИ НА СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ СЪЮЗИ

1.1. ОСОБЕНОСТИ НА СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ СЪЮЗИ

В специализираната литература съществуват множество дефиниции на понятието стратегически съюз. Независимо от това в настоящия момент, най-точната и всеобхватна дефиниция на стратегическите съюзи е предложената от Parkhe (1993), според който "...стратегическите съюзи представляват относително трайни междуфирмени споразумения за сътрудничество, включващи потоци и връзки, в които се използват ресурси и/или управленски структури от независими организации за съвместното постигане на индивидуални цели, свързани с корпоративната мисия на всяка от фирмите"⁴.

Накратко, стратегическите съюзи са споразумения между компании, които остават независими и които са често в конкуренция. На практика, това могат да бъдат всички взаимоотношения между фирми, с изключение на а) сделки (придобивания, продажби, заеми), базирани на краткосрочни договори (докато сделка на основата на многогодишно споразумение между доставчик и купувач би могла да бъде съюз); б) споразумения, свързани с дейности, че не са важни или не са стратегически за партньорите, например дългосрочно споразумение за предоставяне на услуга (аутсорсинг)⁵.

Стратегическият съюз може да се определи като процес където участниците доброволно променят своите бизнес практики с цел да се намали дублирането на дейности като същевременно се подобрява производителността⁶.

Стратегическият съюз трябва да допринесе за успешното изпълнението на стратегическия план. Следователно, съюзът трябва да бъде стратегически по характер. Взаимоотношението трябва да бъде подкрепено от лидерство и да е формирано от по-ниско към по-високо управленско равнище. Въпреки всичко, на този етап, стратегическият съюз може да се определи като връзка между организации с цел постигане на успешно изпълнение на стратегически план.

⁴ Parkhe, A. (1991), "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", *Journal of International Business Studies*, 22(4), с.795

⁵ Pellicelli, A. C.. *Strategic alliances*. EADI Workshop "Clusters and global value chains in the North and the Third world". 30/31 October 2003, Novara.

⁶ Frankel, R.; Whipple, J.S.; Frayer, D.J. Formal versus informal contracts: achieving alliance success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 1996, 26 (3): 47-63.

С други думи, стратегическият съюз понякога се определя като „партньорство”, което предлага на предприятията възможност да обединят сили за взаимноизгодни резултати и трайно конкурентно предимство⁷. Въз основа на литературата могат да се представят следните дефиниции:

- Douma определя стратегическият съюз като е договорна, временна връзка между фирми, които са независима. Тя е насочена към намаляване на несигурността около реализацията на партньорските стратегически цели посредством координиране или съвместно изпълнение на една или няколко дейности. Всеки от партньорите е в състояние да упражни значително влияние върху управлението или политиката на съюза. Партньорите споделят финанси ресурси, разходите, печалби и рискове от стратегическия съюз⁸.
- Dussauge & Garrette - Един съюз е споразумение за сътрудничество или асоцииране между две или повече независими предприятия, които ще управляват един конкретен проект, с определена продължителност, за които те действат заедно, за да подобрят своите компетенции. Той е учреден така, че да позволи на партньорите да обединят ресурси и да координират усилия за постигане на резултати, които не могат да бъдат постигнати самостоятелно от който и да е партньор. Основните характеристики на съюзите са опортюнизъм, необходимост и скорост⁹.
- Faulkner - Стратегическият съюз е определен режим на вътрешно-организационна връзка, в която партньорите правят значителни инвестиции в развитието на дългосрочни съвместни усилия и за обща ориентация¹⁰.
- Gulati - Стратегическите съюзи са доброволни споразумения между фирмите, включващи обмен, споделяне или съвместно разработване на продукти, технологии или услуги¹¹.
- Phan - Съюзите са дългосрочни, основаващи се на доверие взаимоотношения, които включват силно специфични отношения за

⁷ Yi Wei. *Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch – Chinese strategic alliances*, University of Twente, 2007.

⁸ Douma, M.U. *Strategic Alliances: fit or failure*, University of Twente, The Netherlands, 1997.

⁹ Dussauge, P.; Garrette, B. Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*. 1995, 26: 505-530.

¹⁰ Faulkner, D. *International Strategic Alliances: Cooperating to Compete*, McGraw-Hill Book Company, 1995.

¹¹ Gulati, R., Alliance and Networks. *Strategic Management Journal*. 1998, 19: 293-317.

инвестиции в начинания, които не могат да бъдат напълно и предварително определени при тяхното стартиране¹².

- Porter - Стратегическите съюзи са дългосрочни споразумения между предприятия, които са повече от нормална пазарна сделка, но не представляват сливане. Форми са съвместни предприятия, лицензи, дългосрочни споразумения за доставки, както и други видове междуфирмени взаимоотношения¹³.
- Yoshino & Rangan - Стратегическият съюз е партньорство между две или повече предприятия, които се обединяват, за да преследват набор от договорени цели, но те остават независими след учредяването му¹⁴.

В характеризирането на стратегическите съюзи, Porter и Fuller (1986) използват т.нар. верига на стойността, която категоризира основните дейности по създаване на стойност в следните три категории: технологично развитие; операции и логистика; маркетинг, продажби и сервизно обслужване¹⁵.

В съответствие с тези три категории, както и поради възможната комбинация между категориите, настоящата типология на стратегическите съюзи, основаваща се на веригата на стойността, се състои от четири вида стратегически съюзи.

1) Стратегически съюзи за технологично развитие

Стратегическите съюзи от този вид имат за цел генерирането на ново знание, което да доведе до нови или усъвършенствани продукти, процеси или услуги.

2) Стратегически съюзи за логистика и операции

Тук се включват, от една страна, стратегическите съюзи, чието предназначение е както снабдяването с материали или компоненти, които са необходими за производството на стоки или предлагането на услуги, така и доставянето на стоките на съответните потребители, а, от друга страна, стратегическите съюзи, в които партньорите осъществяват съвместно производство.

3) Стратегически съюзи за маркетинг, продажби и сервизно обслужване

Така се обозначават стратегическите съюзи, които са свързани с анализ на пазарите и потребителите, убеждаване на потребителите да купят продуктите или

¹² Phan, P.H. Knowledge Creation Strategic Alliance: Another Look at Organizational Learning. *Asia Pacific Journal of Management*. 2000, 12: 201-222.

¹³ Porter, M.E. *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990.

¹⁴ Yoshino, M.Y.; Rangan, U.S. *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press, Boston, 1995.

¹⁵ Porter, M.E. & Fuller, M.B. (1988), "Coaliciones y Estrategia Global", *Information Comercial Espanola*, Junio: 101-120

услугите, обезпечаване на достъпност на продуктите и услугите за потребителите посредством подходящи дистрибуционни канали, инсталиране на продуктите и техния следпродажбен сервиз.

4) Стратегически съюзи с многобройни дейности

Към този вид стратегически съюзи се отнасят покриващите повече от една от предшестващите три групи дейности.

На следващо място, ще разгледаме класификацията на стратегическите съюзи от гл.т. на бизнес функциите: Маркетинг; Производство; Научно-изследователска и развойна дейност (НИРД); Финанси; Човешки ресурси; Доставка; Други.

Също така се разграничават хоризонтални, вертикални и диверсификационни стратегически съюзи.

Първите включват конкуриращи се фирми, които продават сходни продукти. Реален пример за хоризонтален стратегически съюз представлява Ice Cream Partners, създаден от водещите производители на сладолед в света - Haagen Dazs и Nestle¹⁶.

Във втория, стратегическите съюзи включват фирми, които осъществяват дейности от различни етапи от веригата: добиване на суровина- производствен процес- дистрибуция на крайния продукт. Отношението, което съществува между тези фирми, е от вида купувач-продавач.

Следвайки определена приемственост в примерите, вертикалните стратегически съюзи могат да бъдат илюстрирани чрез сътрудничеството на производител на сладолед с производител на мляко (вертикална интеграция назад, известна още като възходяща вертикална интеграция) или производител на сладолед с магазини за продажба на дребно (вертикална интеграция напред, известна още като низходяща вертикална интеграция).

Диверсификационните стратегически съюзи представляват пълна противоположност на предшестващите два вида, тъй като включват фирми, които не са свързани нито хоризонтално, нито вертикално помежду си. Хипотетичен пример за диверсификационен стратегически съюз би могло да бъде асоциирането между производителя на сладолед с производител на компютри.

Типологията на стратегическите съюзи, основаваща се на приносите на партньорите в стратегическите съюзи е въведена от Dussauge & Garrette (1999). Тя се

¹⁶ Gottinger HW. The economies of network industries. London, Routledge 2003