

# Strategijski menadžment i stjecanje konkurentske prednosti poduzeća u farmaceutskoj industriji

---

**Filipović, Boris**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:853520>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**BORIS FILIPOVIĆ**

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT I STJECANJE**  
**KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA U**  
**FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT I STJECANJE**  
**KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA U**  
**FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI**

**Mentor:**

**dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.**

**Student:**

**Boris Filipović**

**Naziv kolegija:**

**STRATEGIJSKI MENADŽMENT**

**JMBAG studenta**

**234046091**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	3
1.1 POZADINA ISTRAŽIVANJA .....	3
1.2 ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA .....	4
1.3. ISTRAŽIVAČKI CILJEVI I PITANJA .....	4
1.4 KONCEPT RADA .....	5
2. PREGLED LITERATURE .....	6
2.1 STRATEGIJA .....	6
2.2 STRATEŠKI MENADŽMENT .....	7
2.3 PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA.....	8
2.4 GENERIČKE KONKURENTSKE STRATEGIJE.....	10
2.4.1 TROŠKOVNO VODSTVO .....	10
<i>Akumuliranje zaliha sirovog materijala.....</i>	10
<i>Uvođenje inovativnih tehnoloških proizvodnih rješenja .....</i>	11
<i>Akumulacija sirovih materijala od glavnog dobavljača.....</i>	11
<i>Povećavanje efikasnosti proizvodnje i djelatnika.....</i>	11
2.4.2 DIFERENCIJACIJA .....	11
2.4.3 STRATEGIJA FOKUSIRANJEM.....	13
3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I PRIKUPLJANJE PODATAKA .....	14
3.1 METODOLOGIJA.....	14
3.2 ISTRAŽIVAČKI OKVIR .....	14
3.2.1 PORTEROV MODEL 5 SILA.....	14
3.2.2 MODEL KONKURENTSKE STRATEGIJE .....	16
3.3 OPIS FARMACEUTSKE INDUSTRIJE.....	23
3.3.1 FARMACEUTSKA INDUSTRIJA U SVIJETU.....	25
3.3.2 FARMACEUTSKA INDUSTRIJA U HRVATSKOJ .....	27
3.4 METODE PRIKUPLJANJE I ANALIZA PODATAKA .....	30
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA -STJECANJE KONKURENTSKE .....	31
PREDNOSTI U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI.....	31
4.1 ANALIZA PRIMJENOM ISTRAŽIVAČKOG OKVIRA .....	31
4.2 REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	33
4.3 INTERPRETACIJA I DISKUSIJA REZULTATA .....	39
4.4 NAČINI STJECANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI .....	43
5. ZAKLJUČAK .....	45
5.1 IMPLIKACIJE ISTRAŽIVANJA .....	46

5.2	DOPRINOSI ISTRAŽIVANJA .....	46
5.3	PREPORUKE ZA FARMACEUTSKE TVRTKE.....	47
5.3.1	INFORMACIJSKI SUSTAVI.....	47
5.3.2	SURADNJA S PRUŽATELJIMA KOMPLEMENTARNIH LIJEČNIČKIH USLUGA 47	
6.	IZJAVA.....	48
7.	POPIS LITERATURE .....	49
7.1.	Knjige i članci .....	49
7.2.	Internetske stranice.....	54
8.	POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....	55
	ŽIVOTOPIS .....	56

## SAŽETAK

Predmet istraživanja je ispitivanje konkurentske prednosti hrvatskih farmaceutskih organizacija implementacijom Porterove strateške metodologije i novog modela stjecanja konkurentske prednosti. Konkurentnost je ključna za dugoročnu održivost poduzeća, a odabir strategije ovisi o položaju poduzeća u industriji. Rad analizira karakteristike Porterovih strategija i demonstrira kako primjenom promišljenih aktivnosti farmaceutske tvrtke mogu ostvariti prednost i osigurati profitabilnost. Planirana studija sastoji se detaljnog opisa globalne farmaceutske industrije te analize hrvatskog farmaceutskeg sektora. U tu svrhu provedeno je ispitivanje triju lokalnih poduzeća, koja su odabrana na temelju ostvarenih prihoda prema financijskom izvješću iz 2018. godine. Informacije prikupljene iz različitih baza s područja strateškog upravljanja u farmaceutskoj industriji upotrebljene su za kreiranje istraživačkog okvira 5 Porterovih sila. Podaci o tvrtkama su prikupljeni iz sekundarnih izvora, uključujući financijske izvještaje i internu dokumentaciju, prethodne analize i interpretacije i akademske radove. Za sekundarnu analizu upotrebljeni su najnoviji indikatori tržišnih trendova.

U radu je razvijen konceptualni model stjecanja konkurentske prednosti, a obuhvaća sve faze proizvodnog ciklusa od istraživanja, investicija, regulativa, resursa, razvoja, upravljanja odnosa s ključnim kupcima, specijalista, marketinga i prodaje proizvoda do povratnih informacija o rezultatima liječenja. Novi oblici suradnje i poslovni modeli utemeljeni na analizi tržišnih trendova, ishoda i učinkovitosti liječenja i orijentaciji na financijske i funkcionalne indikatore su identificirani. Sve ovo ima implikacije za “prošireno” strateško upravljanje farmaceutskom industrijom na temelju informiranosti i usklađenosti pri upravljanju aktivnostima prevencije, razvoja specifičnih tretmana, eksploatacije virtualnih kapaciteta u istraživanju i razvoju te konsolidacije s pružateljima komplementarnih usluga. Praktične preporuke za strateško upravljanje primjenjive su na trgovinske odnose i međunarodna tržišta.

**Ključne riječi: Strateški menadžment, Porterovih pet sila, farmaceutska industrija, hrvatske farmaceutske organizacije, farmaceutske strateški menadžment**

# **STRATEGIC MANAGEMENT AND ATAINING COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISES IN THE PHARMACEUTIC INDUSTRY**

## **ABSTRACT**

This study aims to examine the competitive advantage in the sample of Croatian pharmaceutical organizations by applying Porter's strategic methodology and a new model for gaining competitive advantage. Competitiveness is essential for longterm enterprise sustainability, and choosing a strategy depends on the enterprise's position within the industry. This paper analyzes characteristics of Porter's strategies and demonstrates how with the implementation of well-thought activities pharmaceutical companies may gain advantage and ensure profitability. The planned study consists of a detailed description of a global pharmaceutical industry and an analysis of Croatian pharmaceutical sector. For this purpose, an examination of three local enterprises chosen based on the revenue generated according to the financial report from 2018 was undertaken. Information gathered from different databases in pharma industry strategic management were used to develop a research framework consisting of 5 Porter's forces. Data concerning enterprises was collected from secondary sources, including financial reports and internal documentation, previous analysis and interpretation and academic papers. For the secondary analysis, the latest indicators of market trends were used.

Paper deploys a conceptual model for gaining competitive advantage, and it encompasses all stages of a production cycle from research, investment, regulations, resources, development, key account management, specialists, marketing and sale of products to feedback on treatment results. New forms of cooperation and new business models were based on the analysis of market trends, treatment effectiveness and outcomes and orientation towards financial and functional indicators are identified. All of this has implications for "extended" strategic management in the pharmaceutical industry based on intelligence and compliance when managing prevention activities, development of specific treatments, exploitation of virtual capacities in research and development and consolidation with complementary services providers. Strategic management practical implications apply to all trading activities and international markets.

**Keywords: Strategic management, Porter 5 forces, pharmaceutical industry, Croatian pharmaceutical organizations, pharmaceutical strategic management**

# 1. UVOD

## 1.1 POZADINA ISTRAŽIVANJA

Farmaceutska industrija je globalna industrija koja se bavi proizvodnjom i prodajom lijekova. Ona je dinamična industrija s iznimnim potencijalom za ulaganja, a karakterizira ju stabilan godišnji rast prihoda. Na određenim vrhunskim lijekovima godišnje se generiraju milijarde dolara, no uvođenje lijeka na tržište dugotrajan je i financijski zahtjevan proces. Način prodaje i distribucije uvelike ovisi o državnoj politici. Za proizvodnju lijeka potrebno je uložiti milijune kuna u istraživanje, razvoj i testiranje. Nadalje, većina projekata koji nisu odobreni od strane agencije za hranu i lijekove (FDA) rezultiraju pozamašnim gubicima.

Farmaceutska je industrija zauzimala prvu poziciju prema profitabilnosti u razdoblju od 1963-2003, sa prosječnom ROIC vrijednosti od 18.4 posto (Grant, R. 2008). Najvećih 15 svjetskih farmaceutskih organizacija generiraju većinu prihoda u ovoj industriji. S dohotkom koji nadilazi 3 milijarde američkih dolara, farmaceutska industrija ne dominira isključivo medicinskom djelatnošću, već je trgovački i politički iznimno snažna

Uz turizam, hrvatsko gospodarstvo uvelike ovisi o farmaceutskoj industriji. Prema podacima Eurostata, farmaceutska je industrija označena kao ključna vrijednost europskog gospodarstva zahvaljujući učinkovitoj tehnološkoj implementaciji (EFPIA Eurostate trade data, 1995-2012; Oyoolo and Bett, 2017). S obzirom da na taj način doprinosi porastu BDP-a ulaganja u istraživanja i razvoj novih lijekova i antibiotika prioritetne su aktivnosti. Hrvatska se nalazi među vodećim državama s potrebnim znanjem i kapacitetom za razvoj novih lijekova. Konzumacija lijekova sastavan je dio javnog zdravstvenog sustava, a trgovanje lijekovima pažljivo se nadzire i regulira. Transparentnost u pogledu prodaje posebno je važna pri ulazu na tržište ili u fazi formacije cijena. Kako raste očekivani životni vijek stanovnika, tako se povećava i potreba za sve većim brojem farmaceutskih proizvoda. Farmaceutski sektor obuhvaća niz aktivnosti, uključujući razvojne faze, istraživačke i poslovne procese, predklinička i klinička testiranja, konačan proizvod, prodaju i marketing.

Jedan od bitnih aspekta za uspješnost sektora predstavlja i strategija upravljanja poduzeća. Pomoću strateškog upravljanja (menadžmenta) farmaceutska poduzeća određuju osnovne zadatke i specificiraju ključne poslovne aktivnosti. Strateškim menadžmentom provjerava se učinkovitost i usklađenost procesa sa dugoročnim ciljevima poduzeća. Strateški menadžment uključuje obuhvatno planiranje i identificiranje ključnih koraka na svakom stupnju, koji se



zadim revidiraju i prevode u praksu. Cilj rada je analiza ključnih faza strateškog menadžmenta na praktičnom primjeru hrvatskih farmaceutskih poduzeća. Primjena Porterovog modela pet sila provodi se analiza farmaceutskog sektora u Hrvatskoj što rezultira vrijednim znanjem za tvrtke i upravitelje.

Neovisni farmaceutski investitori nerijetko su suočeni s dodatnim izazovom. Proces analize za procjenu održivosti proizvoda koji bi udovoljavao standardima FDA odobrenih lijekova zahtjeva visoku stručnost i tehničko znanje. Velika i mega poduzeća koja alociraju budžet u istraživanje i razvoj najveći su izvor stabilnog kapitala, dok najveći povrat ulaganja generiraju inovativna znanstveno napredna mala poduzeća.

## **1.2 ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA**

Predmet istraživanja ovog rada je ispitivanje konkurentske prednosti hrvatskih farmaceutskih organizacija implementacijom Porterove strateške metodologije i modela utemeljenog na teoretskoj okosnici o interakciji pet sila. Konkurentnost je ključna za dugoročnu održivost poduzeća. Odabir strategije upravljanja ovisan je o položaju poduzeća u industriji jer takav položaj određuje profitabilnost. Prema Porteru, postoje tri vrste generičkih strategija za stimuliranje konkurentnosti. Poduzeća stječu prednost na tržištu pomoću diferencijacije, niskih troškova i fokusiranja. Cilj rada je analizirati karakteristike Porterovih strategija i demonstrirati kako primjenom promišljenih aktivnosti farmaceutske tvrtke mogu ne samo ostvariti prednost, već i osigurati profitabilnost. Planirana studija sastoji se od dva dijela: detaljnog opisa globalne farmaceutske industrije te analize hrvatskog farmaceutskog sektora. Za sekundarnu analizu upotrebljeni su najnoviji podaci i indikatori tržišnih trendova. Praktične preporuke za strateško upravljanje primjenjive su na sve trgovinske odnose i međunarodna tržišta.

## **1.3. ISTRAŽIVAČKI CILJEVI I PITANJA**

Porterov model trgovačkih odnosa upotrebljen je za analizu konkurentnosti hrvatskih farmaceutskih organizacija i identifikaciju prilika unutar sektora. Orijentacija menadžmenta na ključne poslovne aktivnosti sukladno internim i eksternim prilikama podrazumijeva koncentriranje na odabrane aspekte poslovanja i isticanje njihovih kvaliteta. Strategijski menadžment povezuje teoriju i praksu primjenom različitih menadžerskih alata za rješavanje određenih problema. Upravitelji poduzeća ujedno trebaju biti i vrhunski stratezi jer odabir najadekvatnije metodologije i planiranje aktivnosti može voditi superiornosti poduzeća. Zadaća

ovog rada je skiciranje karakteristika različitih modela strateškog upravljanja koji imaju različite implikacije za uspjeh i učinkovitost poduzeća. Očekujemo kako će rezultati analize voditi praktičnim preporukama za upravitelje i voditelje farmaceutskih poduzeća s obzirom na ključne aspekte poslovnog upravljanja.

Poterov model upotrebljen je za kreiranje analitičke okosnice za ispitivanje trenutnog statusa vodećih farmaceutskih hrvatskih poduzeća.

- Donijeti preporuke za optimizaciju strateškog odlučivanja na temelju detaljne analize učinkovitosti
- Pružiti pregled relevantne literature s područja strateškog menadžmenta

Istraživačka pitanja:

- Koji su čimbenici ključni za učinkovito strateško upravljanje?
- Kakav je trenutni status međunarodne i hrvatske farmaceutske industrije?
- Koji su aspekti Porterovog modela relevantni u kontekstu hrvatskih farmaceutskih poduzeća?
- Koji su koraci ključni za generiranje boljih prodajnih rezultata?

#### **1.4 KONCEPT RADA**

Rad se sastoji od pet poglavlja. Prvo poglavlje je svojevrsan uvod u trenutno stanje farmaceutske industrije. Drugo poglavlje sadržava pregled relevantne literature koja čini teorijsku osnovu za izvođenje našeg modela strateškog upravljanja. Treće poglavlje sadržava historijski prikaz razvoja modela strateškog upravljanja. Uz to, identificirani su ključni ekonomski problemi u farmaceutskoj industriji. Konačno, u petom poglavlju sintetiziramo rezultate analize i pregleda literature, pri čemu donosimo zaključak i iznosimo praktične preporuke za upravitelje farmaceutskih organizacija.

## **2. PREGLED LITERATURE**

### **2.1 STRATEGIJA**

Strateško upravljanje kontinuiran je proces kojim se jasno definiraju misija i ciljevi poduzeća, a obuhvaća detaljnu tržišnu analizu i analizu konkurencije, nadzor interne strukture poduzeća, ispitivanje trenutnih aktivnosti te implementaciju novih strategija na svim razinama. Strategija se zasniva na dugoročnom usmjerenju i doseg organizacije kojom se postiže prednost rekonfiguracijom resursa unutar promjenjivih uvjeta kako bi se ispunila očekivanja dioničara (Johnson i Scholes, 2000). Konkurentna strategija utemeljena je na kontinuiranom razumijevanju i predviđanju promjene u tržišnim trendovima i potrošačkim preferencijama (de Hitt, 1997).

Strateške promjene u globalnom farmaceutskom sektoru obuhvaćaju promjene u politikama, regulativama, tržišnim trendovima, organizacijskoj i vlasničkoj strukturi i uvođenju novih tehnologija (Jovanović, 2016).

Na izazove je u poduzećima moguće naići na svim organizacijskim razinama. Kako bi se reducirala pojava problema, upravni odbor za donošenje odluka o provedbi poslovnih strategija aktivnost strateškog upravljanja nerijetko eksternalizira stručnjacima i konzultatima. Uloga poslovnih stratega je da strateškim promišljanjem i taktičkim planiranjem povećaju učinkovitost postojećih procesa (Isaksson and Lantz, 2015; Doval, 2016).

Strateški menadžment obuhvaća monetarne i nemonetarne aspekte poslovanja. Pomoću uspješnih strategija, upravni odbori poduzeća alociraju i akumuliraju ključne resurse vodeći se strateškim pokazateljima (Akewushola and Elegbede, 2013). Na ovaj način poduzeća zadržavaju likvidnost usprkos tržišnim šokovima i ostvaruju prednost s obzirom na suparnike (Zhao et al., 2017; Davila, 2012; Ostroff, 2012). Strategija je instrument za ostvarenje ciljeva te je za učinkovitost procesa neophodno da svi zaposlenici razumiju i slijede zadane smjernice.

Kada organizacija ima jasnu percepciju o implementaciji poslovnih strategija, upravitelji su u mogućnosti brže donositi racionalnije odluke i postavljati nove ciljeve. Implementacijom strateškog promišljanja poboljšava se kompetitivna pozicija poduzeća, olakšava se formiranje strateških saveza i pojednostavljuje proces definiranja budućih planova poduzeća.

Strategija se zasniva na jasnoj i transparentnoj viziji i misiji organizacije, a uključivat će i sve buduće interese i vrijednosti kojima će se voditi daljnje aktivnosti poduzeća. Strateško

planiranje je vrsta poslovnog upravljanja koje se tiče postavljanja kratkoročnih i dugoročnih organizacijskih ciljeva i osmišljavanja novih razvojnih metoda (Brown and Lamming, 2013). Strateško se odlučivanje odnosi na prikupljanje informacija i prosuđivanje o najoptimalnijoj alokaciji resursa.

## **2.2 STRATEŠKI MENADŽMENT**

Strateški menadžment moguće je definirati kao stratešku alokaciju ključnih poslovnih resursa na razini svih poslovnih jedinica poduzeća prema unaprijed definiranim organizacijskim ciljevima. Strateško upravljanje obuhvaća analizu, procjenu i optimizaciju poslovnih procesa i aktivnosti. Tijekom procesa odlučivanja o najoptimalnoj strategiji potrebno je razmotriti interne i eksterne čimbenike koji mogu utjecati na rad poduzeća. Konačne odluke o strateškom upravljanju donose se na temelju rezultata kontinuirane analize, u skladu s ključnim pokazateljima uspjeha. Ova vrsta upravljanja prikladna je za odlučivanje o svim poslovnim i organizacijskim procesima. Svrha rada je ocijeniti razinu implementacije strateških aktivnosti u hrvatskim farmaceutskim poduzećima.

Razlikujemo preskriptivni i deskriptivni strateški menadžment (Panagiotou, 2008). Dok je prvi usredotočen na preventivan razvoj strategija za sve vrste organizacijskih izazova, potonji se oslanja na prevođenje strategija u praksu prema potrebi. Navedene klasifikacije strateškog menadžmenta izvedene su iz prominentnih teorija upravljanja i primjera uspješnih praksi.

Strateško upravljanje podrazumijeva uvođenje strateškog planiranja i strateškog razmišljanja u sve poslovne procese. Razmišljanje se odnosi na sposobnost identificiranja ključnih koraka, a planiranje je usmjereno na aktivnosti koje će voditi ispunjavanju ciljeva poduzeća. Strateški planovi navode prioritete poduzeća, a strateški menadžment omogućuje realizaciju tih prioriteta. Kontinuiran nadzor i ispitivanje organizacijskih aktivnosti doprinose poboljšanju produktivnosti, učinkovitosti i profitabilnosti poduzeća (Hong et al, 2011).

Strateški menadžment uključuje kontinuirano planiranje, opservaciju, ispitivanje, analizu i procjenu mogućnosti i potreba poduzeća. Obzirom na promjene u tržišnim trendovima, konkurenciji i okruženju, poduzeća su primorana trajno i učestalo evaluirati svoje strategije i testirati alternativne pothvate. Strateški menadžment objedinjuje navedene aktivnosti za razvoj najoptimalnijih strategija i testiranje njihove učinkovitosti na svakom koraku i stupnju, od ideje do razvoja (Chandler, 1962; Andrews, 1971; Quinn, 1980; Mintzberg et al, 1999).

Definicija strateškog menadžmenta kroz povijest je prošla kroz brojne alternacije. Suvremena disciplina strateškog menadžmenta začeta je 1960. –ih godina, a za njezina utemeljitelja uzima se Peter Drucker, koji je ostvario brojne doprinose na području poslovnog upravljanja. Drucker je začetnik ideje da je cilj svakog poslovanja stjecanje korisnika, dok su korisnici oni čije želje određuju smisao poslovanja (Drucker, 2007). Sukladno, primarni zadatak upravljanja je alokacija resursa i pomno praćenje razvoja i promjena u korisničkim potrebama, ukusima i preferencijama.

U literaturi su predložene razne teorije i modeli strateškog planiranja (Jofre, S. 2011). Unatoč razlikama u pristupu stručnjaci se slažu o osnovnim stadijima strateškog procesa, a oni uključuju:

- Ispitivanje trenutnog strateškog smjera poduzeća;
- Razlikovanje i analizu unutarnjih i izvanjskih prednosti i slabosti poduzeća;
- Formulaciju planova,
- Ispitivanje uspješnosti planova te modifikacije u slučaju neispunjavanja očekivanih rezultata.

## **2.3 PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA**

Strateški menadžment sastoji se od 4 ključna koraka, odnosno analize, formiranja, provedbe i procjene.

### **1. Analiza**

U početnoj fazi poduzeća evaluiraju status trenutnih procesa kako bi kasnije bilo jednostavnije implementirati korake za ispunjavanje ciljeva. Postupak analize uključuje postavljanje pitanja o učinkovitim i neučinkovitim aktivnostima i procesima te prikupljanje ključnih informacija od uprave i voditelja poslovnih odjela. Postupak ispitivanja olakšava identifikaciju kritičnih aspekata poslovanja te omogućava provođenje SWOT analize, točnije, identifikaciju snaga, slabosti, prilika i prijetnji.

### **2. Formiranje**

Nakon inicijalnog prikupljanja podataka moguće je formiranje i razrada plana. Da bi se zajamčila uspješnost plana, svi stupnjevi trebaju biti precizno formulirani i sve aktivnosti izravno usmjerene na ostvarivanje specifičnog zadatka. Kada formiranje novog plana ili

modifikacija postojećeg uključuje angažman velikog broja zaposlenika, poželjno je da se kreiraju jednostavne i razumljive smjernice kako bi svim djelatnicima bila jasna njihova uloga.

### 3. Provedba

Strateški koraci moraju se provoditi isključivo prema specificiranim metodama koje su identificirane tijekom faze planiranja. Provođenjem kontinuiranog nadzora i ispitivanja te podnošenjem izvještaja o implementaciji osigurava se adekvatna provedba plana. U provedbi sudjeluju svi dioničari i zaposlenici, čime doprinose ostvarivanju optimalnih rezultata.

### 4. Procjena

U posljednoj se fazi procjenjuje konačni uspjeh implementacije strateškog planiranja. Postavljaju se ključna pitanja o ostvarenju cilja i adekvatnosti primjene procesa unutar organizacije. Odgovori na ova pitanja pružit će potpuniji uvid u učinkovitost i nedostatke cjelokupnog procesa.

Koja je svrha strateškog menadžmenta? Implementacija strateškog menadžmenta rezultira brojnim pogodnostima za poduzeća, uključujući:

- Prednost pred konkurencijom. Budući da se strateški menadžment uvelike oslanja na kontinuiranu analizu i nadzor aktivnosti, organizacije imaju bolji uvid u tržišne trendove i u mogućnosti su brže reagirati na tržišne šokove, čime se postiže kompetitivna prednost;
- Ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Strateški menadžment pomaže u ostvarivanju organizacijskih ciljeva pomoću dinamičnog i proaktivnog pristupa, koji uključuje definiranje i implementaciju jasnih smjernica;
- Održivi razvoj. Strateški menadžment dokazano rezultira efikasnijom organizacijskom izvedbom, što vodi stabilnom rastu poduzeća;
- Organizacijska kohezija. Uvjet za uspješnu implementaciju strateškog planiranja i upravljanja jest jasna i neprekidna komunikacija između zaposlenika i svih relevantnih dioničara. Organizacije u kojima prevladava kohezija glede zadataka i prioriteta ima veće šanse za postizanje ciljeva.
- Veća informiranost voditelja. Strateški upravitelji zaduženi su za analizu i predviđanje budućih trendova, stoga prioritete i planove uvijek prilagođavaju potrošačkim preferencijama. Kontinuiran nadzor eksternog okruženja i internih procesa osigurava veću informiranost o industrijskim fluktuacijama i potencijalnim prilikama.

Pomoću strateškog promišljanja organizacije su spremnije nositi se s potencijalnim oscilacijama.

## **2.4 GENERIČKE KONKURENTSKE STRATEGIJE**

### **2.4.1 TROŠKOVNO VODSTVO**

Strategija upravljanja troškovima usmjerena je na snižavanje cijena proizvoda i povećavanje prihoda (Malburg, 2000). Suparnička su poduzeća često spremna sniziti cijene proizvoda te snositi gubitke kako bi zadržala konkurentnost na tržištu. Organizacije koje implementiraju troškovno vodstvo uspješno će izaći na kraj sa natjecanjem, što ih čini otpornijim u vrijeme kriza, dok poduzeća sa značajnim troškovima dugoročno nisu održiva.

Troškovno vodstvo tiče se ukupnih odluka o visini cijena, cjenovnom razredu i odnosa između cijene i kvalitete. Cijena je fleksibilan element podložan čestim i brzim promjenama (Peter i Donnelly, 2007). Strategija troškovnog vodstva usmjerena je na taktički pristup cjenovnom određenju te upućuje kako reagirati na promjene u konkurentskim cijenama, kada staviti popuste i koje uvjete plaćanja implementirati (Olson, 2005).

Učinkovita strategija troškovnog vodstva počiva na uvjetu da poduzeće posjeduje velik tržišni udio (Hyatt, 2001). Na mogućnost određivanja cijena utječu potražnja, konkurencija, distributivni kanali, vladajuće regulative i nadležna tijela (Barbosa, Guimarães i Woodward, 2004). Strategija se temelji na odluci poduzeća da generira niže cijene na tržištu. Kada poduzeće ima niže troškove prodaje ili sirovih materijala nego njegovi konkurenti, tada može odabrati ponuditi niže cijene ili višu kvalitetu (Spulber, 2009; Whitelock i Jobber, 2004).

Strateško upravljanje troškovima omogućava fleksibilno upravljanje vrijednošću proizvoda. Pomoću ove strategije, tvrtke su u mogućnosti diferencirati se od konkurencije provođenjem promotivnih kampanja, ponuditi kupcima akcije, popuste i sniženja. Strateško upravljanje troškovima omogućava poduzećima sigurno ulaganje u eksperimentiranje i razvoj novih proizvoda kojima se poduzeće diferencira od konkurencije po broju i raznolikosti ponude, kao i razmjerom potencijalnih korisnika koje namjerava privući u budućnosti.

#### ***Akumuliranje zaliha sirovog materijala***

Ovo se odnosi na snižavanje troškova akumuliranjem zaliha. Poduzeće kupuje veću količinu sirovih materijala no što je potrebno za proizvodnju, te na taj način osigurava snižavanje cijena

gotovih proizvoda. Ova metoda također poboljšava odnos među dobavljačima i povećava pregovaračku moć proizvođača, budući da se radi o kupcima velike količine sirovih materijala. Jedna od glavnih prednosti upravljanja razmjerima je fleksibilnost u upravljanju zalihama, što je važno u slučaju neplaniranih zahtjeva kupaca, jer nedostatak materijala može voditi do gubitka korisnika. Uz to, poduzeća s većom količinom materijala određuju cijene na tržištu.

### ***Uvođenje inovativnih tehnoloških proizvodnih rješenja***

Gospodarski razvijene zemlje politike i programe usmjeravaju na poticanje i financiranje inovacija (Andrijević, 2005). Uvođenjem robotike snižavaju se troškovi proizvodnje. Primjerice, roboti su precizniji i efikasniji od ljudi, te automatizacija procesa snižava troškove i broj potrebnih zaposlenika. Ponekad ljudska greška ili neispravna proizvodnja može rezultirati značajnim gubicima u visini od više milijuna eura. Zahvaljujući razvoju informatike, poduzeća mogu spriječiti rizik i poboljšati učinkovitost proizvoda, a time i pridonijeti profitabilnosti poduzeća.

### ***Akumulacija sirovih materijala od glavnog dobavljača***

U većini slučajeva, više dobavljača materijala moraju profitirati od prodaje sirovih materijala kako bi mogli zaračunati dodatnu cijenu materijala. Poduzeća koja surađuju s glavnim i jedinim dobavljačem, eliminiraju ovaj faktor, čime tvrtka osigurava uštedu sredstava.

### ***Povećavanje efikasnosti proizvodnje i djelatnika***

Ova metoda usko je vezana uz uvođenje nove tehnologije, koja može znatno unaprijediti produktivnost poduzeća. Uvođenjem metodologije strateškog upravljanja troškovima povećava se efikasnost zaposlenika i istodobno povećava kvaliteta proizvoda.

## **2.4.2 DIFERENCIJACIJA**

Strategija diferencijacije definirana je kao pozicioniranje branda na jedinstven način koji ga razlikuje od konkurencije (Davidow i Uttal, 1989). Ova strategija potiče razvoj poslovanja unaprjeđenjem aktivnosti poduzeća koje su odgovorne za kreiranje jedinstvenog proizvoda (Reilly, 2002). Ona se provodi kako bi se proizvod učinio jedinstvenim za korisnike, drukčiji od konkurencije i jedini na tržištu u svojoj kategoriji.



Poduzeća moraju unaprijediti svoju konkurentsku moć kako bi uspješno implementirala ovu strategiju (Hyatt, 2001). Za početak, upravitelji provode detaljnu analizu snaga i slabosti poduzeća te preferencija potrošača i trenutnih tržišnih trendova.

Poduzeće koje se namjerava istaknuti od konkurencije pomoću strategije diferencijacije proizvodi i razvija jedinstvene proizvode koji su od velike vrijednosti potrošačima. Upravitelji moraju jasno definirati na koje proizvode će se poduzeće fokusirati. To je jedan od ključnih preduvjeta ove strategije.

Ova metodologija omogućava proizvođačima da konkuriraju poduzećima čija se strategija temelji na snižavanju cijena (Bauer i Joe, 2001). Prednost zadržavaju kontinuiranim radom na poboljšanju standarda kvalitete proizvoda i njegovim svojstvima, kako bi bio uspješniji od proizvoda koji su dostupni po nižim cijenama. Korisnici su oni koji odlučuju žele li kupiti superiornije proizvode po višim ili niskokvalitetne proizvode po pristupačnijim cijenama.

Jedinstvenost sirovih materijala temelji se na upotrebi isključivo kvalitetnih materijala za razvoj proizvoda. Primjerice, određena skupina potrošača spremna je platiti više za organske proizvode koji ne sadržavaju aditive, neovisno o dostupnosti jednostavnih proizvoda po povoljnijim cijenama. Jedinstvenost sirovih materijala važna je za prodaju i ima značajnu ulogu na tržištu.

Strategija diferencijacije podrazumijeva generiranje i održavanje zadovoljavajućih odnosa s korisnicima. Poduzeće koje se ističe kvalitetom proizvoda uvijek će zadržati određen broj vjernih kupaca usprkos mogućim poteškoćama u poslovanju. Međutim, pretvaranje stranaca u vjerne kupce i jačanje lojalnosti prema brandu dugotrajan je i zahtjevan proces, koji zahtjeva strateški razrađen marketinški plan. Kako bi potakle i osnažile lojalnost, neke tvrtke angažiraju slavne osobe za promociju branda.

Strategija diferencijacije ima dvije klasifikacije.

- 1) Strategija šire diferencije. Ova metodologija usmjerena je na kreiranje jedinstvenog proizvoda namijenjenog za širok raspon potrošača.
- 2) Svrhovita strategija diferencijacije. Svrhovitom strategijom poslovanje se usmjerava na kreiranje ekskluzivnih proizvoda za uži krug potrošača.

### 2.4.3 STRATEGIJA FOKUSIRANJEM

Središnji aspekt Porterove strategije fokusiranjem jest istraživanje novih tržišta. Kako bi uspješno implementirala ovu strategiju, poduzeća trebaju provesti detaljnu analizu trenutne tržišne situacije i budućih trendova te ujedno anticipirati promjene u potražnji potrošača. Nakon dubinske analize, upravitelji stječu uvid u tržišnu situaciju, stoga su u mogućnosti razviti originalne proizvode po razumnim cijenama (David, 2000). Strategija fokusiranjem omogućava farmaceutskom poduzeću manipulaciju cijenama, pri čemu se strateg za konkurentnu prednost oslanja ili na niske troškove od konkurencije pri opskrbljavanju određenog tržišnog segmenta ili na potencijal da ponudi drugim pripadnicima branše proizvod koji se razlikuje od konkurentnih (Adhiambo, 2013).

Strategija fokusiranjem vezana je uz strategiju diferencijacijom, a njihovim kombiniranjem postiže se savršena marketinška strategija (Richardson and Dennis, 2003). U većini poduzeća koja primjenjuju ovu strategiju cilj je promoviranje i jačanje odanosti brandu u uskom krugu korisnika, čime se stječe monopol na tržištu. Takva je tehnika karakteristična za velike tvrtke s značajnim optičajem proizvoda i velikim brojem lojalnih korisnika, koji će uvijek ostati odani preferiranim brandovima. Koncentriranjem na spoj jedinstvenosti i pristupačne cijene, strategija fokusiranjem je glavni pokretač diferencijacije. Strategija fokusiranjem podrazumijeva uravnoteženost jer povećava vrijednost za kupce, dok ujedno pomaže poduzeću u izgradnji rezistentnosti prema konkurentima.

### **3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I PRIKUPLJANJE PODATAKA**

#### **3.1 METODOLOGIJA**

Istraživanje uključuje analizu farmaceutske industrije u Hrvatskoj. Porterov model primjenjen je za ispitivanje konkurentnosti i tržišnog statusa najvećih farmaceutskih poduzeća. U nastavku autor opravdava izbor Porterova modela te predstavlja teorijsku okosnicu poslovnog upravljanja u studiji strateškog menadžmenta. Na koncu se iznose relevantni rezultati opservacija i praktične implikacije istraživanja za farmaceutska poduzeća.

#### **3.2 ISTRAŽIVAČKI OKVIR**

##### **3.2.1 PORTEROV MODEL 5 SILA**

Usprkos snažnim Mintzbergovim kritikama (1994), Porterov model jedna je od najprominentnijih mikroekonomskih teorija strateškog upravljanja. Prema Porterovom modelu (1985), strategija je usmjerena na konkurenciju, a konkurencija je definirana kao borba za profitom koja je određena utjecajem pet različitih sila. Pet sila oblikuje industrijsku strukturu i određuju karakteristike konkrentskog odnosa između poduzeća. Porterovih pet sila definirano je na sljedeći način:

Ulazak novih konkurenata. Ulazak novih aktera na tržište sa snažnim istraživačkim i razvojnim kapacitetima utječe na visinu cijena i troškova budući da je potrebna veća količina ulaganja za održavanje konkurentnosti. Kada su barijere za ulazak na tržište visoke, vjerojatnost ulaska novih konkurenata ostaje niska. Prijetnja od ulaska novih konkurenata ovisi o percipiranoj profitabilnosti industije i lakoće s kojom novi akteri ulaze na tržište, što konzekventno ovisi o barijerama za ulazak. Sedam glavnih izvora prepreka za ulazak uključuju ekonomije razmjera, proizvodnu diferencijaciju, kapitalne zahtjeve, mijenjanje troškova, pristup distributivnim kanalima, nedostatke prouzročene troškovima neovisnim o razmjerima i vladinoj politici.

Pregovaračka moć dobavljača. Pregovaračka moć dobavljača proizlazi iz odnosa s dobavljačima sirovina. U situaciji kada je na tržištu prisutno manje dobavljača u odnosu na broj kupaca, te nisu prisutne alternative, pregovaračka moć dobavljača je visoka. Tada su oni u mogućnosti samoinicijativno određivati vrijednost porizvoda i time utjecati na ostvarivanje dobiti. Pregovaračka moć dobavljača je visoka kada je na tržištu dostupno samo nekoliko

dobavljača te nema dostupne supstitucije za njihove proizvode, kada cijena dobavljača većim dijelom čini ukupan trošak za organizaciju i kada postoji opasnost da dobavljač preuzme proces nadodavanja vrijednosti. Njihova moć slabi što je više dostupnih dobavljača i proizvoda koji su povoljna alternativa te što je trošak promjene dobavljača niži. Proizvođači sirovih materijala opskrbljuju industrije i posjeduju moć pred njima (Quick MBA, 210). Što se poduzeća više oslanjaju na širok raspon različitih dobavljača za razvoj novih proizvoda, to dobavljači više utječu na uspjeh proizvoda povećavanjem cijena i ograničavanjem kvalitete usluga (Vilaseca-Requena et al., 2007).

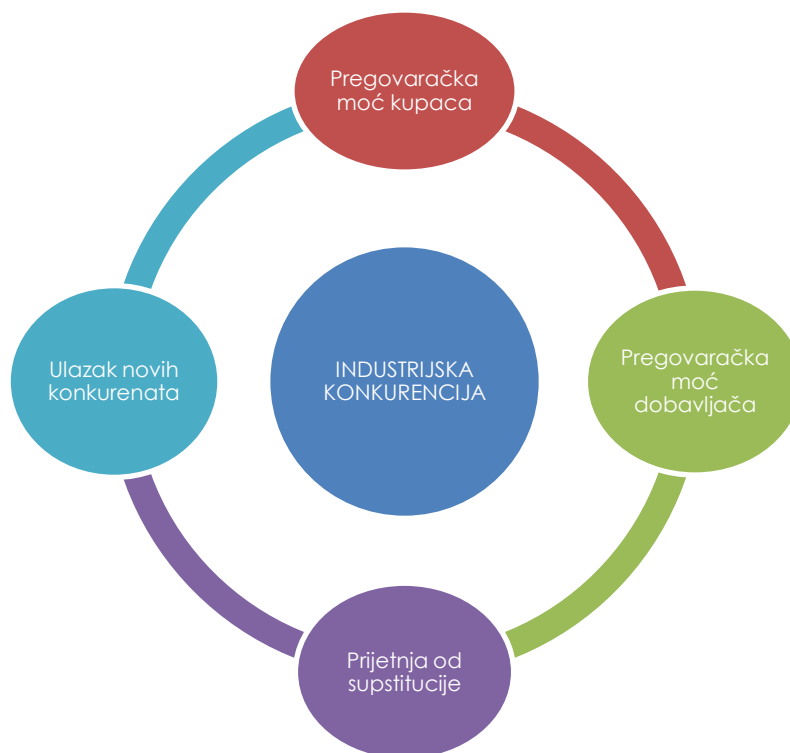
Pregovaračka moć kupaca. Kupci unutar industrije snižavaju cijenu proizvoda koje nabavljaju od dobavljača. Pregovaračka moć kupcima omogućuje akviziciju proizvoda visoke vrijednosti po niskim cijenama. Kada je pregovaračka moć kupaca visoka, oni su u mogućnosti potraživati veću kvalitetu i dostupnije usluge. Kupci na ovaj način stimuliraju konkurentnost među dobavljačima, što u konačnici utječe na profitabilnost industrije.

Opasnost od supstituta. Svaka je industrija suočena s opasnošću od pojave supstitucije. Supstitucijski proizvodi su proizvodi konkurenata koji imaju jednak ili sličan učinak kao proizvodi industrijskih proizvođača ili zadovoljavaju iste potrebe potrošača na drugačiji način. Proizvodi iz potpuno različite industrije mogu postati izvor konkurencije u određenoj industriji kada kupci počnu percipirati takve proizvode kao supstituciju za postojeće proizvode na tržištu. Supstitucija postojeće proizvode čini suvišnima, uvodi novu tehnologiju i snižava troškove proizvodnje. Rizik od supstitucije ovisi o prijetnji koju supstitucijski proizvodi predstavljaju s obzirom na cijenu i dostupnost, te s obzirom na percepciju korisnika o zadovoljavajućoj kvaliteti i učinku koji ih čini pogodnim alternativama skupljih lijekova. Prijetnja od supstitucije važan je čimbenik za uspjeh proizvoda, budući da supstituti ograničavaju potencijalno profitiranje na novim proizvodima ograničavanjem cijena i smanjenjem tržišnog udjela (Pisano, 2006). Ako je prijetnja supstitucije visoka, ona će negativno utjecati na profitabilnost tako što će uzrokovati pad cijena. Da bi se poduzeća uspješno obranila, potreban je kontinuiran razvoj diferenciranih proizvoda veće učinkovitosti te konstantno ispitivanje korisničkog zadovoljstva. Na ovaj način, supstitucija neće predstavljati opasnost za razvoj poduzeća niti rizik od gubitka prihoda.

Suparništvo među postojećim konkurentima. Postojeća poduzeća na tržištu kontinuirano se natječu za naklonost potrošača, stoga se suparništvo očituje u snižavanju cijena, plasiranju

novih proizvoda i unaprijeđenjem usluga. Što je veće suparništvo, to je niža profitabilnost industrije.

Prema Porteru (1985), ostvarivanje profita izravno je vezano uz visoku konkurenciju, niže barijere ulaska na tržište, visok broj supstituta i visoku pregovaračku moć kupaca i dobavljača. Prema Porterovoj analizi, poduzeća mogu poboljšati učinkovitost unaprijeđivanjem strategije diferencijacije troškova. To se postiže adekvatnim formiranjem i koordiniranjem vrijednosnim funkcijama.



**Slika 1. Porterov model pet sila**

Izvor: Porter (1985)

### **3.2.2 MODEL KONKURENTSKE STRATEGIJE**

Varijacija u učinkovitosti farmaceutskih poduzeća i identifikacija pozicije poduzeća najčešće se razmatra kroz okosnicu Porterovih pet konkurentnih sila. Prema Porterovom modelu, u stanju savršene konkurencije barijere za ulaz na tržište su niske te nijedan prodavač nema utjecaj na određivanje cijena, pod pretpostavkom da kupci i prodavači posjeduju potpune informacije o prevladavajućim cijenama i kvaliteti proizvoda. Za razliku od čiste konkurencije koja je intuitivno privlačna, no praktično nedostižna, monopolistička konkurencija bliža je

aproksimacija ovom stanju pod uvjetom postojanja diferencijacije proizvoda. Tvrtka čini industriju, a to je istina o državnim poduzećima, dok proizvodi nemaju supstituta. Potreba za diferencijacijom proizvoda je poticaj da tvrtke provode aktivnosti istraživanja i razvoja, no u većini slučajeva većina je poduzeća premalena da bi mobilizirala potrebna sredstva. Ondje gdje tržištem dominira nekoliko velikih aktera, riječ je o oligopolističkoj konkurenciji. Proizvodi su ili standardizirani ili diferencirani, a barijere za ulazak na tržište su visoke zahvaljujući pozamašnim kapitalnim zahtjevima i ekonomiji razmjera. Najveća ulaganja u istraživanje i razvoj vrše se na oligopolističkom tržištu, gdje veličina tvrtki i njihova ekonomska nadmoć jamče sposobnost mobilizacije velike količine resursa potrebnih za aktivnosti istraživanja i razvoja.

Veza između profita i konkurencije je obrnuto proporcionalna, pri čemu veća konkurencija snižava profitne marže. Na tržištima gdje je konkurencija niska, profitne marže su visoke. Prema Porteru (1980) konkurencija snižava stopu povrata uloženog kapitala u industriji prema stopi povrata koja bi postojala u industriji karakteriziranoj savršenom konkurencijom. Relativna mjera dosega konkurencije u industriji određuje se računanjem mjere tržišne koncentracije za industriju. Tržišna koncentracija je koncept kojim se mjeri dominantnost prodaje jedne ili više tvrtki u industriji, a upotrebljava se najčešće kada malene tvrtke čine veću proporciju tržišnog udjela.

Konkurentna strategija za ulazak na tržište je ključna budući da se na temelju prvog pristupa tržištu procjenjuje moć poduzeća da preuvjeri korisnike postojećih usluga da pređu na usluge novog proizvođača (Oyoolo i Bett, 2017). Razumijevanje korisničkih potreba i njihova transformacija u dodatnu vrijednost, uz precizno predviđanje korisničke sumnjičavosti prema novom proizvodu predstavljaju ključne faktore uspjeha (Xu i Wang, 2010; Le Dain i Merminod, 2014). Brojna istraživanja fokusirana su na ispitivanje faktora uspjeha razvoja novih proizvoda (Yousefi et al., 2017; Cooper i Kleinschmidt, 1996). Kao najrelevantniji, identificirani su kvalificirani timovi, pravilna interna i eksterna komunikacija, kreativna organizacijska kultura, inovativnost i pravilna marketinška strategija. Glavni resursi poduzeća su intelektualni, ljudski, relacijski i organizacijski kapital zajedno sa znanjem u plasiranju, promociji, predviđanju i prikupljanju tržišnih informacija. Razvoj novog proizvoda ovisan je o sposobnosti učenja, istraživanja i razvoja, proizvodnje i strateške alokacije resursa (Guan i Ma, 2003). Uz kvalitetu proizvoda koja je ključna karakteristika u farmaceutskoj industriji (Elfving, 2007), brzina procesa razvoja temeljni je indikator uspjeha (Khanna, 2012).

Cjenovna konkurencija, oglašivačka konkurencija, uvođenje novih proizvoda i unaprijeđenje korisničke usluge svi mogu služiti kao indikatori konkurentnosti. Konkurencija među postojećim akterima očitava se u tome koliko rivali aktivno koriste taktike poput snižavanja cijena, unaprijeđenja korisničkih usluga, produljenja jamstva i posebnih promocija i bonusa. Uspjeh konkurentne strategije poduzeća ovisi o strategijama koje upošljavaju njegovi rivali (Thompson, Strickland i Gamble, 2001). Vachon i Klassen (2008) identificirali su pozitivnu korelaciju između konkurentnih strategija poduzeća i njihove operativne izvedbe. Kako bi postigla superiornost u izvedbi poduzeća moraju imati razvijenu optimalnu konkurentnu strategiju (Ethiraj i Zhu, 2008; Rao i Holt, 2005). Konkurentna prednost je održiva kada konkurenti nisu u mogućnosti imitirati izvor prednosti (Barney i Hesterly, 2009). Konkurentna prednost može biti privremena i održiva. Konkurentna prednost generira profit, a profit privlači konkurenciju, dočim konkurencija ograničava trajanje kompetitivne prednosti.

Novi model stjecanja konkurentske prednosti u obzir uzima sve interne i eksterne faktore koji utječu na uspjeh proizvoda farmaceutskih poduzeća (Li and Liu, 2014; Pisano, 2006), a tiče se svih faza proizvodnog ciklusa od istraživanja, investicija, regulativa, resursa, razvoja, upravljanja odnosa s ključnim kupcima, stručnjaka za upravljanje bolestima, marketinga i prodaje proizvoda do povratnih informacija o rezultatima liječenja. Nakon što je proizvod plasiran na tržište, o njegovoj inovativnosti prosuđuju zdravstveni obveznici, pružatelji i korisnici zdravstvenih usluga, stoga je uspjeh konkurentske strategije moguće procijeniti prema podacima o spremnosti zdravstvenih obveznika da plate više za određene proizvode, podacima o broju pružatelja usluga koji su proizvod odabrali među alternativnim supstitucijskim terapijama te prema podacima o broju pacijenata koji od liječnika zahtijevaju pripisivanje specifičnog lijeka.

Nadalje, novi model zdravstvenog menadžmenta, za razliku od tradicionalnog, dolazi s brojnim prednostima za farmaceutske organizacije. Pomoću njega poduzeća mogu profitirati na novim izvorima prihoda, prosperirati na jačanju svijesti o brendu i formiranju snažnijih odnosa s korisnicima. Uz to, uspješna poduzeća štite vrijednost lijeka postizanjem usklađenosti i redukcijom prijetnji od supstitucije. Opasnost od supstituta se eliminira pružanjem personaliziranih i diverzificiranih usluga, budući da je potpuni program liječenja mnogo teže supstituirati od pojedinačnog proizvoda. Suvremeni model stjecanja konkurentske prednosti čini ljudski, relacijski i kognitivni kapital.

Ljudski kapital su istraživači koji na umu imaju komercijalne čimbenike koji determiniraju cijenu i prodaju, dok održavaju znanstvene imperitive sigurnosti i učinkovitosti. Upravljačke aktivnosti oslanjaju se na pametni nadzor više distributivnih lanaca implementacijom tehnoloških alata i sustava za upravljanje resursima.

Modifikacije su prisutne na svim stupnjevima modela, od postavljanja novih ciljeva za zasebne korake u procesu istraživanja i razvoja do determiniranja ključnih pokazatelja učinkovitosti marketinških i prodajnih aktivnosti. Uspješna farmaceutska poduzeća nadziru komunikaciju s korisnicima i dioničarima, prikupljaju, analiziraju i dijele informacije korisnika, konkurencije i različitih poslovnih jedinica te upravljaju rizicima na svim razinama proširenog poduzeća. Nadalje, suvremena paradigma farmaceutske industrije sve više naginje plaćanju po rezultatima liječenja, stoga je nužno osiguravanje visoke kvalitete proizvoda. Što je veća platna moć korisnika i što je jednostavniji pristup informacijama o učinkovitosti proizvoda, to je manje utjecajan model plaćanja "naslijepo" i aktualniji model transparentnosti informacija o rezultatima komparativnih testiranja.

Ključne karakteristike konkurentne strategije uspješnog poduzeća su inovativnost, istraživačke i razvojne vještine i kapaciteti, kreativnosti, suradnja s velikim brojem različitih dobavljača, stručno upravljanje opskrbnim lancima, marketinška stručnost i znanje o pravilnom komuniciranju diferencirajućih karakteristika proizvoda kupcima i pružateljima usluga (Baum i Oliver, 1992). Ukoliko se odluče fokusirati na proizvodnju generičkih lijekova, jedna od glavnih prednosti za poduzeća jest skraćivanje procesa razvoja proizvoda i istraživanja i niža alokacija resursa u iste. Budući da je većinu inovatorskih aktivnosti provelo inovatorsko poduzeće, te proizvođači generičkih proizvoda jednostavno repliciraju ekvivalentne aktivnosti inovatora (Watts i Hamilton, 2013).





**Slika 2. Model konkurentske strategije**

Izvor: Autor

### ***Integrirana i umrežena organizacijska struktura***

Uspješna farmaceutska poduzeća za razliku od tradicionalne, karakterizira integrirana i umrežena organizacijska struktura. Tranzicija je omogućila veću fleksibilnost u pružanju holističkih tretmana i komplementarnih usluga poput dijagnostike i automatizacije nadzora učinkovitosti, nutricionističkog savjetovanja i zdravstvenih pregleda. Primjerice, farmaceutska organizacija Medtronic surađuje s pružateljima tehnoloških usluga, čime je u mogućnosti pacijentima ponuditi uslugu automatskog nadzora pacijenata koji boluju od kroničnih kardioloških bolesti pomoću bežičnih implantanata (PwC, 2020).

### ***Suradnja s pružateljima komplementarnih usluga***

Uspješne farmaceutske organizacije imaju razvijenu mrežu kooperanata s kojima surađuju na pružanju obuhvatnih originalnih tretmana i liječničkih paketa. Konkurentska prednost stječe se profitiranjem na prodaji komplementarnih usluga drugih poduzeća kojima se diferencira proizvod na tržištu i podiže dodatna vrijednost za potrošača. Prema najnovijim pokazateljima tržišnih trendova ekonomski i tehnološki razvoj farmaceutske industrije uzrokovao je porast u broju međunarodnih multidisciplinarnih mreža kojima se korisnicima ispostavlja jedinstvena

usluga. Rana detekcija, dijagnostika, nadzor, administracija i pametno praćenje zahtjevaju obuhvatniju lepezu ekspertize i infrastrukturu no što postoji unutar same farmaceutske industrije. Primjerice, razvoj u dijagnostičkim alatima i pametnim tehnologijama omogućio je ranu detekciju specifičnih bolesti koje je prethodno bilo nemoguće pravovremeno identificirati i spriječiti. Međutim, napretkom u medicini, tehnologiji, biologiji i genetici naglasak je na prevenciji bolesti.

### ***Marketing i prodaja***

Marketinške aktivnosti tiču se strategija za razvoj proizvoda i procesa (Thun and Müller, 2010). Jedno od ključnih područja u kojima se farmaceutska poduzeća posebno moraju angažirati tiče se praćenja tržišnih trendova i potražnje lijekova na specifičnim tržištima. To će reći, nove tržišne i marketinške aktivnosti većim dijelom će se oslanjati na kontinuiranu analizu pokazatelja o potražnji i zadovoljstvu potrošača s obzirom na ciljne lijekove. Nakon ekspanzije generičkih proizvoda u 90.-ima, proizvođači generičkih lijekova sada čine više od 50 % tržišnog udjela. Farmaceutske organizacije će, ovisno o odabranoj fundamentalnoj strategiji, usmjeriti marketinške i prodajne aktivnosti na jednu od dvije alternative, naime, profitiranje na sve progresivnijem trendu porasta potražnje za generičkim lijekovima ili metode fokusiranja, tj. razvoja specifičnih primarnih tretmana za specifične tržišne segmente ili rijetke bolesti, pri čemu uživaju ekskluzivnost i pravo određivanja premijskih cijena. Razvoj specijaliziranih tretmana za ciljne segmente više ne obuhvaća samo razvoj proizvoda, već obuhvatnih liječničkih paketa kojima se kreira dodatna vrijednost kod obveznika, pružatelja usluga i korisnika, međutim, ovdje tradicionalni marketinško-prodajni model razvijen za masovnu konzumaciju više nije dostatan. Uspješna farmaceutska poduzeća ističu originalnost i jedinstvenost svojstava proizvoda, što im omogućava da se diferenciraju od proizvođača konvencionalnih i generičkih lijekova. Budući da su fokusirani na specifične populacije pacijenata, ne prepisuju ih liječnici opće prakse, već specijalisti, stoga se marketinška strategija oslanja na temeljito poznavanje, komuniciranje i razumijevanje benefita, nuspojava i potencijalnih rizika. Specijalistički lijekovi namijenjeni su pacijentima koji boluju od specifičnih bolesti, te je stoga optimalna strategija kombinirati ih s uslugama dijagnostike i automatskog nadzora. Nadalje, prodaja ekskluzivnih tretmana zahtjeva angažiranje stručnog osoblja, ulaganje u edukaciju djelatnika i korisnika, responzivnu distributivnu mrežu i primjenu pametne tehnologije. Paradigma modela upravljanja mijenja se s one kojom su marketinške aktivnosti i istraživanje i razvoj bile potpuno različite funkcije na novu upravljačku paradigmatu gdje postoji bliska multidisciplinarna suradnja među ovim funkcijama. Istraživači i proizvođači

moraju intimno surađivati s odjelom marketinga i obavještavati voditelje kampanji koja jedinstvena svojstva proizvoda ili paketa je potrebno promovirati i naglasiti, dok marketinški stručnjaci komuniciraju povratne informacije o lijekovima istraživačima kako bi se pravovremeno korigirale sve pogreške još u fazi ranog razvoj (Lai, 2010).

### ***Brandiranje***

Ključnu ulogu u modelu konkurentske strategije ima brendiranje. Za razliku od fizičkih proizvoda, koji ne posjeduju dugoročnu održivost, brandovi su ono što potrošače asocira na specifičan proizvod ili uslugu superiornih karakteristika, koji se po svojim svojstvima razlikuje od generičkih lijekova. Uz to, lijekove je moguće supstituirati generičkim inačicama, no brand je nezamjenjiv. Održivost brandova je trajna, a glavna prednost za farmaceutske organizacije je vjernost korisnika i cjenovna ekskluzivnost. Model konkurentske prednosti počiva na restrukturiranju marketinških i prodajnih funkcija, a upravljanje brandom postaje jedna od temeljnih marketinških aktivnosti. Za međunarodna poduzeća to znači imenovanje regionalnih voditelja branda čiji je zadatak diverzifikacija liječničkih aranžmana i usluga te promocija i lansiranje proizvoda.

### ***Virtualno upravljanje i nove tehnologije***

Nove tehnologije, sustavi za virtualno upravljanje i online resursi predstavljaju značajnu prekretnicu u paradigmi farmaceutskog poslovanja. Online stranice, blogovi i forumi služe kao izvori podataka o korisničkim preferencijama i pomažu u analizi stavova pacijenata o postojećim te ideja za razvoj novih lijekova. Nadalje, stranice za umrežavanje, poput DoctorNetworking i Healtheva korisne su za razmjenu iskustava među pacijentima, no ujedno su izvor korisnih spoznaja koje je zatim moguće upotrijebiti za diferencijaciju proizvoda i tretmana. Suradnja s korisnicima generira prednosti u terminima kvalitete, troškova i fleksibilnosti (Klassen and Vachon, 2003, 2008).

Sustavi za nadzor stanja pacijenata, pametni prijenosni uređaji i implantanti povezani preko bežičnih mreža omogućavaju nadzor pacijenata u realnom vremenu izvan kliničkog okruženja. Udaljeno nadziranje zahtjeva suradnju farmaceutskih poduzeća, bolnica, klinika i pružatelja tehnoloških i telekomunikacijskih usluga. Tehnološki napredak omogućava virtualizaciju istraživanja i razvoja te izgradnju računalnih modela organa i stanica. U virtualnom modelu upravljanja, većina je aktivnosti eksternalizirana vanjskim suradnicima te centralno farmaceutsko poduzeće djeluje kao centar za upravljanje različitim procesima. Farmaceutska

poduzeća nerijetko eksternaliziraju aktivnosti razvoja i proizvodnje akterima koji imaju veće kapacitete i napredniju infrastrukturu ili pristup tržišnim informacijama.

### **3.3 OPIS FARMACEUTSKE INDUSTRIJE**

Farmaceutska je industrija jedan od vodećih europskih tehnoloških sektora. Proizvodnja je u 2017. godini dosegla 258 milijardi eura. U industriji je u tom razdoblju bilo zaposleno 750,000 ljudi, od čega je 115,000 visoko obrazovanih stručnjaka angažiranih u istraživanju i razvoju. U 2016. godini, ta je brojka iznosila 747,607, pri čemu je gotovo polovina zaposlenih u Njemačkoj, Velikoj Britaniji, Italiji i Francuskoj. Udio hrvatskih zaposlenika iznosio je 0.8 posto ukupnog broja zaposlenika u europskom farmaceutskom sektoru. U europsko farmaceutsko istraživanje i razvoj investirano je 2016. godine 33.95 milijardi eura, što je poboljšanje u odnosu na prethodnu godinu. Više od polovine ukupnog europskog ulaganja u istraživanje i razvoj farmaceutskih proizvoda dodijeljeno je švicarskim, britanskim i francuskim farmaceutskim poduzećima.

Od 2016. godine evidentan je porast prodaje lijekova na recept u svijetu, stoga je u 2018. godini zabilježen porast na međugodišnjoj razini od 10,8 posto. EvaluatePharma (2019) izvještava kako je ukupna prodaja lijekova na recept 2018. godine iznosila 828 milijardi američkih dolara, od čega su generički lijekovi činili 9.1 posto. Prodaja lijekova za rijetke bolesti iznosila je 130 milijardi dolara.

Deset međunarodnih kompanija čiji je tržišni udio u 2018. iznosio 41,7 posto tržišta lijekova na recept su: Pfizer, Novartis, Roche, Johnson & Johnson, Merck & Co, Sanofi, GlaxoSmithKline, AbbVie, Takeda i AstraZeneca (tablica 1). Prihodi od prodaje za prethodnu godinu za Pfizer iznose 45,3 milijarde USD, te za Roche 44,6 milijardi USD. Novartis je ostvario 43,5 milijardi USD prihoda od prodaje lijekova na recept. Prema predviđanjima EvaluatePharme (2019) prihod od prodaje lijekova na recept triju poduzeća dodatno će porasti do 2024. godine (Sisko et al, 2019).

## Tablica 1. Deset vodećih poduzeća na tržištu lijekova na recept po prodaji i projekcije

Izvor: Liljana Božić (2019) prema podacima EvaluatePharma

	Prodaja (u mlrd. USD)		Tržišni udio [%]	
	2018.	2024.	2018.	2024.
<b>Pfizer</b>	45,3	51,2	5,5	4,3
<b>Roche</b>	44,6	46,7	5,4	4,0
<b>Novartis</b>	43,5	49,8	5,3	4,2
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	38,8	45,8	4,7	3,9
<b>Merck &amp; Co</b>	37,4	42,5	4,5	3,6
<b>Sanofi</b>	35,1	40,7	4,2	3,4
<b>AbbVie</b>	32,1	35	3,9	3
<b>GlaxoSmithKline</b>	30,6	38,7	3,7	3,3
<b>AstraZeneca</b>	20,7	32,2	2,5	2,7
<b>Takeda</b>	17,4	32,3	2,1	2,7

U istraživanje i razvoj 2018. godine najviše su uložila vodeća svjetska poduzeća Roche, Novartis, Pfizer, Johnson & Johnson, Merck & Co, GlaxoSmithKline, Bristol-Myers Squibb, Sanofi, Eli Lilly i AstraZeneca. Ulaganja ovih svjetskih organizacija zajedno čine 38,5 posto svih ulaganja farmaceutske industrije u istraživanje i razvoj.

Glavni uzrok kontinuiranog porasta u industriji je starenje stanovništva na ciljnim tržištima, čime se stvara dodatan pritisak na profitabilnost poduzeća, što se posebno regulira nadziranjem cijena proizvoda u Japanu i zemljama Europske unije (Termae et al., 2019; Angelis, Lange and Kanavos, 2018).

Prema izvještaju UN-a o očekivanoj svjetskoj populaciji, procjenjuje se kako će svjetska populacija nadmašiti 9.3 milijarde do 2050. godine, pri čemu će više od polovine stanovnika biti starije dobi. Ekspanzija farmakologije uvjetovana je, međuostalim, povećanjem kupovne moći potrošača i porastom u dostupnosti visokokvalitetne zdravstvene zaštite kojom će se omogućiti farmakološka skrb nepriviligiranim obiteljima. Dinamika novog tržišnog ekosustava i tehnoloških trendova zahtjeva promjenu u operativnim strategijama poduzeća (Marques et al., 2020). Farmaceutska poduzeća koja svoje napore usmjeravaju kako bi se proširila na tržišta vezana uz razvoj proizvoda za liječenje rijetkih i specifičnih bolesti dodatan su pokretač industrijskog razvoja (Moorkens et al., 2017). Najveći je napredak vidljiv na području

biologike, liječenja ćelija nukleinskim kiselinama te bioelektronike i implantanata, koji su sve češće meta nefarmaceutskih investitora poput Facebooka i Qualcomma.

Razvoj globalnog farmaceutskog tržišta uvelike ovisi o uvođenju novih politika za nadzor troškova i državnih regulativa na ključnim tržištima (Tannoury and Attieh, 2017). Uspjeh novih farmaceutskih proizvoda uz utjecaj pet konkurentnih sila ovisi i o postojanju pravnog okvira i učinkovitom djelovanju nadzornih tijela. Regulative mogu utjecati na uspjeh proizvoda neizravno kroz regulaciju određivanja tržišnih cijena, politke subvencioniranja, postupka licenciranja i prava patentiranja (De Toni, Milan i Reginato, 2011). Zakonodavni okvir i tržišna ekskluzivnost jamče zaštitu vrijednosti proizvoda i predstavljaju incitivu za inovaciju farmaceutskih usluga (Sheng, Zhou i Lessassy, 2013).

Ulaganje u istraživanje i razvoj novih lijekova dugotrajan je ciklus kojim se odlažu ključne aktivnosti. U posljednjem su desetljeću radi reduciranja ovog procesa velike farmaceutske organizacije smanjile potrošnju na istraživanje i razvoj i time uzrokovale smanjenje udjela farmaceutske industrije na svjetskom tržištu (Jeong et al., 2017). Rezanje cijena rezultiralo je padom povrata prihoda od ulaganja na tržištu generičkih farmaka (Budish, Roin and Williams, 2015). Znatno je broj poduzeća prisiljen tragati za alternativnim tržištima i izvorima prihoda (Taylor, 2015).

### **3.3.1 FARMACEUTSKA INDUSTRIJA U SVIJETU**

Prema rezultatima najnovijih istraživanja, predviđa se da će svjetska farmaceutska industrija ostvariti dobit u iznosu od 1.57 trilijuna dolara do početka 2023. godine. Projekcija rasta zasniva se na temelju nekoliko faktora, poput potrošačkih preferencija, aktualnih i potencijalnih trendova, tržišnih izazova i trenutnog rasta (Global Pharmaceutical Industry Analysis and Trends 2023, 2019).

Očekuje se kako će Sjeverna Amerika ostati na vodećoj poziciji na međunarodnom farmaceutskom tržištu s udjelom od 45.33 posto u 2023., dok će Europa u tom razdoblju doživjeti smanjenje tržišnog udjela za 20.24 posto. Prema trenutnim predviđanjima Azijsko-pacifičko tržište ima 24.07 posto udjela u farmaceutskoj industriji, te se očekuje da će u 2023. godini zauzimati drugo vodeće mjesto. Nadalje, predviđa se kako će latinska Amerika, Bliski Istok i Afrika imati 7.53 i 2.96 posto međunarodnog farmaceutskog tržišnog udjela.

Premda s nižim stopama rasta, zabilježen je pozitivan porast globalnih i tržišnih udjela farmaceutske industrije u 2017. godini. U 2017. godini, ostvaren je porast u proizvodnji osnovnih farmaceutskih proizvoda i preparata na domaćem tržištu. Ukupna industrijska proizvodnja bilježi godišnji rast od 1.9 posto. Porast u osnovnim farmaceutskim proizvodima i preparatima značajno je usporen u odnosu na 2016. godinu. Porast u prihodima u farmaceutskoj industriji u prvih sedam mjeseci 2016. godine iznosio je 0.2 posto, dok je u drugom kvartalu tekuće godine zabilježen pozitivan porast BDP-a. BDP je u drugoj polovici 2018. godine bio za 2.9 posto viši u usporedbi s istim razdobljem u prethodnoj godini. Stabilan oporavak svih ekonomskih aktivnosti pozitivno je utjecao na proizvođače farmaceutskih proizvoda i preparata, s porastom od 10.4 posto u prvih sedam godina. Poboljšanje u proizvodnji osnovnih farmaceutskih proizvoda i preparata evidentirano je u svakom mjesecu tekuće godine, osim u siječnju.

Međugodišnje stope rasta za proizvodnju farmaceutskih proizvoda i preparata su stabilne i pozitivno povezane s visokom fluktuacijom u proizvodnji osnovnih farmaceutskih proizvoda i preparata. U ožujku, lipnju i srpnju 2018. godine zabilježena je najveća stopa godišnjeg rasta u proizvodnji osnovnih farmaceutskih proizvoda, dok su dionice gotovih proizvoda opadale od kolovoza 2017. godine do svibnja 2018. godine, osim u prosincu 2017, kada je zabilježen godišnji porast od 8.3 posto u dionicama proizvođača. Nakon marginalnog oporavka u svibnju 2018. godine, indeks je opao za 14.3 posto u lipnju te je zatim zabilježen porast u srpnju. Potrebno je imati na umu da se trendovi u kretanju dionica formiraju u prvih sedam mjeseci tekuće godine u odnosu na trendove za jednako razdoblje u prethodnoj godini.

BDP se često koristi kao mjera platne sposobnosti države. Prema izvještaju OECD-a, potrošnja na propisane lijekove u Americi iznosi samo 1.4 posto BDP-a, dok je taj udio znatno viši u Japanu i većini europskih država. Prema službenoj prognosici Centra za zdravstvo i zdravstvene usluge (CMS), u Americi je u 2010. godini na propisane lijekove utrošeno 16 posto BDP-a, a propisani lijekovi čine 14 posto cjelokupne nacionalne zdravstvene potrošnje. Ukupni izdaci SAD-a u 2010. godini iznosili su 22 posto nacionalnog BDP-a. Za generacije stanovnika starije dobi s navršениh 65 godina starosti propisuje se gotovo tri puta više lijekova u odnosu na mlađe generacije.

Tijekom posljednja dva desetljeća od 1980. do 1998. godine, stvarni BDP po stanovniku rastao je po godišnjoj stopi od 1.86 posto. Ukoliko se ovaj trend nastavi u narednih nekoliko desetljeća, predviđa se kako će BDP po stanovniku biti za 59 posto viši u 2025. godini u odnosu na 2000.

U slučaju da stopa rasta opadne na 1.5 posto godišnje, BDP po stanovniku će u 2025. godini biti 45 puta viši u odnosu na 2000. godinu. CMS aktuar predviđa kako će ukupni nacionalni zdravstveni toškovi stabilno rasti te je vrlo vjerojatno da će do 2025. godine i udio BDP-a koji nije namijenjen zdravstvenoj skrbi biti usmjeren u tu svrhu.

### **3.3.2 FARMACEUTSKA INDUSTRIJA U HRVATSKOJ**

Prva farmaceutska organizacija u Hrvatskoj osnovana je 1271. godine u Trogiru, nakon čega je uslijedilo osnivanje farmaceutskih poduzeća u Dubrovniku 1317. godine, a zatim i u Zagrebu 1355. godine. U Dubrovniku je 1420. godine osnovana bolnička farmacija pod nazivom “Domus Kristi“. Nakon osamnaestog i devetnaestog stoljeća ustanovljena je 1858. godine prva profesionalna farmaceutska institucija, čime su farmaceutske studije službeno postale sastavni dio kurikuluma Zagrebačkog Sveučilišta. O tome svjedoči Farmaceutski akt iz 1984. godine i formiranje Odsjeka za farmakognoziju u Zagrebu. Brz razvoj na području farmakologije nakon osnivanja službenog odsjeka vodio je eksponencijalnom razvoju farmaceutskih tvornica. Prva farmaceutska tvornica po nazivom “Thierry“ osnovana je u Pregradi 1983. godine, nakon čega je 1918. godine razvijena veledrogerija Isis, zatim farmaceutsko-klinička tvornica Kemika u Zagrebu 1919. te Kaštel tvornica u Karlovcu 2021. godine. U razdoblju od 1947. do 1991. godine sve farmaceutske organizacije bile su u državnom vlasništvu.

Prema ukupnim prihodima, deset vodećih trgovačkih društava u farmaceutskoj industriji u 2018., čine Pliva Hrvatska d.o.o., Belupo d.d., JGL d.d., Hospira Zagreb d.o.o., Genera d.d., PharmaS d.o.o., Fidifarm d.o.o., BioGnost d.o.o., Pharmathea Consult d.o.o. i Kenkai d.o.o. Sva navedena poduzeća registrirana su za obavljanje djelatnosti 21.2. Proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda. Ukupni prihodi 2018. godine na razini 10 poduzeća iznosili su 6.178,580.500 kuna, dočim je udio Plive Hrvatska d.o.o. činio znatnih 65,7 posto svih prihoda. Ukupni prihodi Belupa d.d. i JGL d.d. za 2018. iznose 11,2, odnosno 7,5 posto ukupnih prihoda deset vodećih poduzeća farmaceutske industrije u Hrvatskoj (Božić, 2019) Hrvatskoj. U tablici 2 prikazani su glavni sektorski pokazatelji farmaceutske industrije u Hrvatskoj.



## Tablica 2. Glavni sektorski pokazatelji farmaceutske industrije u Hrvatskoj

Izvor: Liljana Božić (2019) prema podacima Državni zavod za statistiku

\*Podaci se odnose na razdoblje od siječnja do lipnja 2019.

	2017.	2018.	I.-VI. 2019.
<b>Proizvodna aktivnost (u %)</b>	0,4	9,3	1,8
<b>Prosječan broj zaposlenih</b>	4.440	4.392	4.413
<b>Prosječna bruto plaća (u kunama)</b>	14.792	14.159	16.679
<b>Potrošačke cijene (u %)</b>	1,6	1,6	-2,4
<b>Izvoz (u mil. kuna)</b>	8.587,2	6.915,8	3.249,2*
<b>Uvoz (u mil. kuna)</b>	8.371,5	8.919,4	4.532,8*
<b>Vanjskotrgovinska bilanca (u mil. kuna)</b>	215,6	-2.003,6	-1.283,6

Ukupno je broj zaposlenih u deset vodećih poduzeća u farmaceutskoj industriji porastao za 2,04 posto. Analizom je utvrđen porast broja zaposlenih 2018. u poduzećima Hospira Zagreb, Genera, PharmaS i Pharmatheka Consult, dok je brojka ukupnog broja zaposlenih u Plivi, Belupu i Fidifarmu ostala jednaka kao i 2017. Pliva Hrvatska, Belupo i Fidifarm. Pad u broju zaposlenika na međugodišnjoj razini od 5,8 posto zabilježen je u JGL-u i BioGnostu (9,5 posto).

Deset najvećih proizvođača generiralo je 2017. godine prihode u iznosu od 687.2 milijuna HRK, s porastom od 3.1 posto u odnosu na raniju godinu. Samo je jedno poduzeće negativno poslovalo u 2017., dočim je prosječan prihod iznosio 86.3 milijuna kuna. Kao vodeće poduzeće među domaćim farmaceutskim proizvođačima, Pliva je generirala 4.7 milijardi ukupnog prihoda, zapošljavajući 2.218 radnika, što je 6 posto više u odnosu na prethodnu godinu. U istom je periodu tvrtka Belupo generirala 713.7 milijuna, što čini desetinu ukupnih prihoda za 2016. godinu na farmaceutskom tržištu, a jednak je rast zabilježen i u narednoj godini. JGL je u 2017. godini bilježio pad u prihodima u iznosu od 4.1 posto, odnosno 20 posto od 2016. do 2017. godine, dok je neto profit Plive u istom razdoblju niži za 7 posto. Prema ključnim pokazateljima, sva domaća farmaceutska poduzeća suočena su s problemom kratkog roka otplate dugova. Prosječno vrijeme za podmirivanje obveza u 2017. godini bilo je 166 dana. Prema postojećem izvješću, JGL je najskloniji riziku naplate potraživanja jer je poduzeću od prodaje do naplate potrebno više od potrebno osam mjeseci (Božić, 2019).

### Tablica 3. Pokazatelji poslovanja deset vodećih farmaceutskih poduzeća za 2017. i 2018. godinu

Izvor: Liljana Božić (2019) prema podacima Poslovna Hrvatska

	2017.	2018.	Indeks 2018./2017.
<b>Ukupni prihodi (mil. kuna)</b>	6.843,7	6.178,6	90,3
<b>Bruto dobit (mil. kuna)</b>	1.013,5	523,4	51,6
<b>Broj zaposlenih</b>	4.415	4.505	102
<b>Proizvodnost rada (mil. kuna)</b>	1,6	1,4	88,5
<b>Bruto marža (u %)</b>	14,81	8,47	57,2
<b>Koeficijent tekuće likvidnosti</b>	1,43	1,20	84
<b>Koeficijent zaduženosti</b>	0,37	0,43	115

Nakon kratkog zastoja u 2016. godini, ukupan prihod deset domaćih proizvođača je stabilno rastao po godišnjoj stopi od 3.1 posto. Godišni rast za 2014. godinu iznosio je 15.8 posto, odnosno 12.1 posto za 2015. Tijekom tog razdoblja, proizvođači Pliva, Belupo i JGL bili su najveći proizvođači, izuzev 2015. godine kada se na drugom mjestu nalazila Hospira Zagreb. Unatoč snažnom padu prihoda od 70 posto u 2016. godini, poduzeće je gotovo udvostručio ukupne prihode sljedeće godine, dosegaši najviši godišnji porast prihoda među vodećim organizacijama. Dvoznamenkasti porast u prihodima zabilježen je i kod Farme i Pharmateka Consult. Porast prihoda među vodećim poduzećima Pliva i Belupo zabilježen je u 2017. godini od 1.1, odnosno 9.2 posto (Fiscus, 2018). Kako bi suzbile nepovoljno stanje na domaćem tržištu koje se očituje visokim troškovima zdravstva, dugotrajnim rokovima za otplatu troškova i nejasnih regulativa vezanih uz određivanje i snižavanje cijena, vodeća su se poduzeća posvetila investiranju i izvozu. Utvrđeno je kako znatna profitabilnost proizvođača povezana s porastom izvoza u prethodnom razdoblju. Pliva je 2014. godine investirala 200 milijuna dolara promicanje i poboljšanje proizvodnih kapaciteta u Zagrebu i Savskom Marofu. Trgovačko je društvo organiziralo nove laboratorije za istraživanje i razvoj kompleksnih molekula i inovativnih terapija.

Pod okriljem Plive kao članice Teva grupe u Zagrebu se 2015. otvorio najveći centar u Europi, naime, Centar administrativnih aktivnosti za ljudske potencijale za Njemačku, Italiju, Mađarsku, Švicarsku, Austriju, Grčku, Hrvatsku, zemlje jugoistočne Europe te Bugarsku.

**Tablica 4. Pokazatelji poslovanja deset vodećih farmaceutskih proizvođača u Hrvatskoj u 2018.**

Izvor: Liljana Božić (2019) prema podacima Poslovna Hrvatska

	Ukupni prihodi (mil. kuna)	Indeks 2018./2017.	Koeficijent zaduženosti	Koeficijent tekuće likvidnosti	Bruto marža [%]	Proizvodnost rada (mil. kuna)
<b>Pliva Hrvatska d.o.o.</b>	4.058,0	87,2	0,48	0,90	5,26	1.830,4
<b>Belupo d.d.</b>	696,7	97,6	0,34	2,69	8,39	617,7
<b>JGL d.d.</b>	458,3	72,3	0,47	3,18	3,77	943,1
<b>Hospira Zagreb d.o.o.</b>	406,1	99,6	0,23	2,21	43,64	1.482,2
<b>Genera d.d.</b>	209,1	115,8	0,59	2,55	4,58	950,3
<b>PharmaS d.o.o.</b>	161,3	149	0,62	2,22	7,08	2,3
<b>Fidifarm d.o.o.</b>	101,3	149,2	0,03	8,49	32,06	1,8
<b>BioGnost d.o.o.</b>	36,9	129,5	0,55	1,34	3,86	0,97
<b>Pharmatheka Consult d.o.o.</b>	31,1	101,4	0,72	0,78	6,50	1,9
<b>Kenkai d.o.o.</b>	19,7	105,1	0,69	1,54	0,55	-

Hrvatski farmaceutski sektor je sve do 2017. godine bio primarno fokusiran na proizvodnju generičkih lijekova. U 2015. godini, 42 posto ukupnih prihoda u farmaceutskoj industriji dolazilo od prodaje generičkih lijekova. U posljednjih nekoliko godina trend gubi na popularnosti jer, usprkos porastu, prihodi od prodaje postepeno opadaju.

### 3.4 METODE PRIKUPLJANJE I ANALIZA PODATAKA

Istraživanje se bazira na detaljnom ispitivanju literature. Informacije prikupljene iz različitih baza članaka s područja strateškog upravljanja u farmaceutskoj industriji upotrebljene su za kreiranje istraživačkog okvira 5 Porterovih sila. Podaci o tvrtkama su prikupljeni iz sekundarnih izvora. Izvori obuhvaćaju financijske izvještaje i internu dokumentaciju, novinske članke i akademske članke. Izvori podataka su navedeni u listi referenci. Prethodne analize i interpretacije su uključene u rad, uz dodavanje vlastitih analitičkih pogleda i interpretacija.

## **4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA -STJECANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI**

### **4.1 ANALIZA PRIMJENOM ISTRAŽIVAČKOG OKVIRA**

Porterov se model često koristi za ispitivanje organizacijske strateške pozicije unutar industrije, koja se određuje na temelju pet kompetitivnih sila. Analizom interakcije ovih sila stječe se potpuniji uvid u dinamiku polja i pozicioniranosti poduzeća unutar industrije. Na organizacijsku strukturu utječe ulazak novih konkurenata, pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupaca, dostupnost supstitucije i suparništvo među postojećim konkurentima unutar industrije.

#### Opasnost ulaska novih konkurenata

Visok povrat ulaganja u farmaceutskoj industriji uzrokuje kontinuirano formiranje novih poduzeća. Inovativnim znanstvenicima s novim patentima relativno je jednostavno pristupiti fondovima poduzetničkog kapitala kojima se ulažu milijuni dolara u start-upove. Međutim, mala poduzeća ne predstavljaju ozbiljnu prijetnju vodećim tvrtkama, a nerijetko investitori koju su ih inicijalno podupirali, start-upove prodaju većim tvrtkama dok su proizvodi još u razvojnim fazama.

#### Moć dobavljača

Utjecaj dobavljača na formiranje cijena unutar farmaceutske industrije nije značajan. Budući da je farmaceutska industrija grana kemijske industrije, kemijska otkrića obuhvaćaju najveći dio farmaceutskih inovacija. Najznačajniji dobavljači za farmaceutsku industriju su kemijska i biotehnoška poduzeća. Zbog homogenosti i lake supstitucije kemikalija u farmaceutskoj industriji, pregovaračka je moć dobavljača slabija. Sirovi materijali koji se koriste za izradu lijekova su robni proizvodi, te su dostupni iz više različitih izvora. Veći dio alata za proizvodnju i istraživanje lijekova i medicinske opreme nabavlja se od raznih pružatelja usluga. Dobavljači proizvođačima nerijetko nude više različitih dobara, čime se uravnotežuje razlika u troškovima između sirovih materijala i alata za proizvodnju. Međutim, u posljednjih petnaest godina znanstveni napredak biotehnoških kompanija ima sve veći značaj i primjenu u industriji, što dovodi do porasta u moći dobavljača. Taj porast se očituje u sklapanju u konsolidaciji i sklapanju partnerstva te sve većim vertikalnim spajanjima.

## Moć kupaca

Farmaceutska industrija je jedna od rijetkih industrija gdje kupci, naime pacijenti i liječnici koji prepisuju lijekove, nemaju nikakvog utjecaja na određivanje cijena, niti mogu profitirati od prodaje lijekova. Osiguravajuće poduzeće koje plaća za lijekove odlučuje tko će platiti distributeru, no i taj je utjecaj neznatan u odnosu na proizvođača. Najčešće kada osiguravatelji procijene da je lijek preskup, odbijaju platiti za liječenje.

Jedine organizacije s pregovaračkom moći su liječničke institucije i ljekarne koje propisuju recepte, no i ova tijela posjeduju neznatnu pregovaračku moć s obzirom na nove lijekove nad kojima monopol ima jedan proizvođač. Budući da se ljekarne oslanjaju na profitnu maržu, nemaju motivaciju za izdavanje najpovoljnijih lijekova pacijentima.

## Dostupnost supstituta

Kakav će utjecaj imati supstitucija ovisi o pojedinačnom lijeku. Ako novo razvijeni lijek odobren od strane FDA pomaže izliječiti veći zdravstveni problem, vjerojatno će se prvi prodavati među ostalima unutar iste kategorije, tako donoseći zaradu od više milijardi dolara godišnje. S druge strane, lijeku koji se nalazi na posljednjem mjestu na listi potrebno je nekoliko godina kako bi se pokrili troškovi razvoja. Farmaceutska poduzeća lobiraju pri FDA kako bi se uvele nove regulative i politike koje bi uključivale dužu tržišnu ekskluzivnost i brzo odobrenje, što je korisno i prigodno za lokalna poduzeća koja na taj način mogu profitirati na zaštićenom proizvodu prije ulaska konkurenata s generičkim supstitutima (Rao, 2020).

Neposredno nakon isteka patenta, proizvođači generičkih lijekova proizvode imitacije po nižim cijenama, primjerice, lijek s godišnjom neto zaradom od 100 milijuna dolara može doživjeti pad u zaradi na samo 1 milijun dolara. Uz to, dodatnu opasnost predstavljaju krivotvoritelji lijekova. Dok u najboljem slučaju krivotvoritelji dupliciraju pravu formulu i prodaju je po povoljnijoj cijeni i time uzrokuju štetu korporacijama, u najgorem slučaju lijekovi proizvedeni od niskokvalitetnih materijala uništavaju vjerodostojnost pravih lijekova.

## Suparništvo među konkurentima

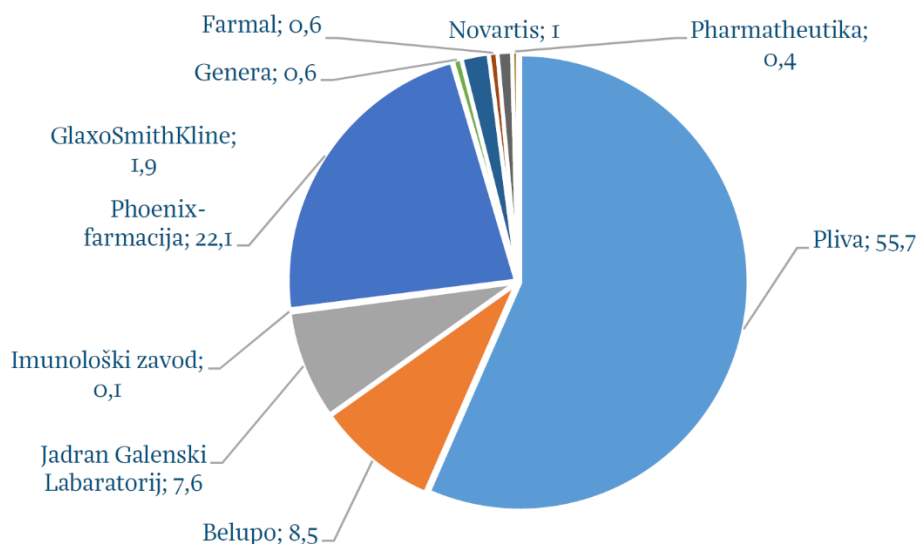
Prodajni prihodi farmaceutske industrije nadmašuju godišnje iznose od trilijuna dolara. Samim time, na tržištu je prisutna oštra konkurencija. Budući da je intelektualno vlasništvo od ključnog značaja, suparnički stručnjaci natječu se za pravo prvenstva. Otkrivanje podataka o konkurenciji je nemoguće, što je osigurano klauzulama o strogoj povjerljivosti i zabrani

natjecanja prije isteka patenta. Znanstvenici ulažu mnogo u istraživanje i razvoj lijekova koji bi služili kao supstitucija postojećim proizvodima, stoga su informacije o potencijalno novom lijeku javne. To je posebno evidentno prilikom spajanja poduzeća ili akvizicije većih tvrtki koje kupuju manje koje imaju potencijal za razvitak novih lijekova. Manja farmaceutska poduzeća koja nemaju iskustva u spajanju i akvizicijama postižu bolje rezultate u malim i domaćim akvizicijama, dok veća i iskusnija poduzeća profitiraju na međunarodnim spajanjima koja su rizičnija (Matić, Bilać, Bači, 2011).

## **4.2 REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Prema ključnim industrijskim indikatorima, deset najvećih veletrgovina čine doprinos od 90 posto ukupnih prihoda sektora, te zapošljavaju 90 posto ukupnih radnika. Prema podacima iz 2017. godine, industrija je stabilna te bilježi stabilan rast prihoda. Snižanjem cijena lijekova došlo je do sniženja prodaje, čime su najviše pogođeni domaći proizvođači koji redovno gube svoj tržišni udio. FARMAL se suočava s poteškoćama u poslovanju, a to je vidljivo u koeficijentu financijske stabilnosti, povećanom zaduženju i negativnoj kapitalnoj vrijednosti (ukupne obveze poduzeća više su no dvostruke u odnosu na uobičajeno posjedovanje). Sukladno navedenim istraživačkim ciljevima, rad pruža analizu poslovanja hrvatskih farmaceutskih poduzeća.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u prvoj polovici 2019. godine proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i pripravaka bilježi porast u odnosu na 2018. godinu. Godišnja stopa rasta u navedenom razdoblju iznosila je 1,8 posto, dok ukupna industrijska proizvodnja bilježi porast od 0,9 posto. Porast u međugodišnjoj stopi rasta u proizvodnji u siječnju 2019. iznosio je čak 57 posto, nakon čega su u sljedećih pet mjeseci zabilježene negativne međugodišnje stope. Uvoz i izvoz bilježe kontinuirani porast što je ilustrirano u Slici 4.



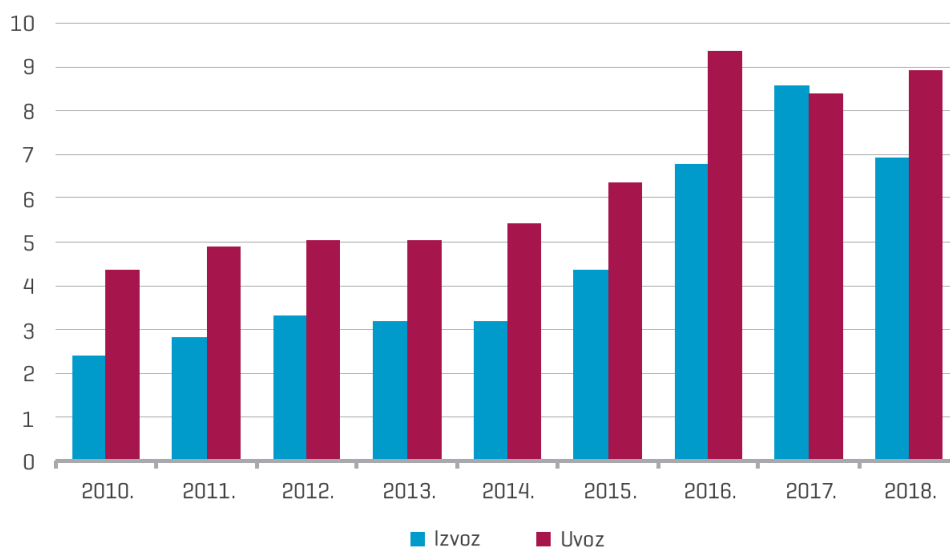
**Slika 3. Udio pojedinih farmaceutskih poduzeća u ukupnim prihodima deset najvećih farmaceutskih firmi u 2017. (u %)**

Izvor: Institut za javne financije (2018)

Od 2014. godine, u Hrvatskoj se sistematski provodi obuhvatan nadzor upotrebe lijekova. Prema Zakonu o lijekovima, u Hrvatskoj je reguliran nadzor kvalitete na svim razinama, što obuhvaća proces proizvodnje, označavanja, kategorizacije, testiranja, stavljanja lijekova na tržište i prodaju. Smjernice o veleprodaji lijekova i načinu prijave cijena lijekova donosi Institut za javno financiranje FISCUS (prosinac 2018. | 3 | NN 83/13, 12/14, 69/14, 22/15). Prodaja lijekova u Hrvatskoj regulira se Odlukom HZZO-a o pokazateljima za uvrštavanje lijekova na listu osnovnih i dopunskih lijekova (NN 83/13, 12/14).

Farmaceutska industrija jedna je od najreguliranijih globalnih industrija. Prema smjernicama Svjetske Trgovinske Organizacije, hrvatski proizvođači imaju prava patentiranja farmaka, laboratorijske i medicinske opreme te medicinskih zaliha. Poštivanje prava na intelektualno vlasništvo jamči Državni ured za intelektualno vlasništvo, te je sukladnost s nacionalnim propisima regulirana zakonodavstvom i Sporazumom o trgovinskim aspektima prava intelektualnog vlasništva. Izmjenama propisa osigurana je fleksibilnost i zaštita sukladna navedenom Sporazumu.

**Slika 4. Vanjskotrgovinska razmjena, proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka od 2010. do 2018., u milijardama kuna**



**Slika 4. Vanjskotrgovinska razmjena, proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka od 2010. do 2018., u milijardama kuna**

Izvor: Liljana Božić (2019) Državni zavod za statistiku

Hrvatska stimulira razvoj inovacija u javnom zdravstvu pojačavanjem poticaja kojima se nadzire poštivanje prava intelektualnog vlasništva, sukladno pravnim odredbama o ekskluzivnosti informacija o lijekovima i produljenju patenta. U Hrvatskoj je prisutno 16 licenciranih farmaceutskih proizvođača s GMP certifikatom. Njihovi kapaciteti obuhvaćaju: istraživanje i razvoj za otkrivanje novih aktivnih supstanci, proizvodnju aktivnih farmaceutskih intermedijara (API), proizvodnju formula iz aktivnih farmaceutskih intermedijara, te prepakiranje završenih oblika doziranja.

**Marketinška autorizacija / Registracija.** U Hrvatskoj je na snazi nekoliko pravnih odredbi vezanih uz marketinšku autorizaciju farmaceutskih proizvoda koji se stavljaju na tržište, a autorizirana poduzeća moraju redovno podnositi informacije prilikom svake izmjene. Za autorizaciju prodaje lijekova plaća se pristojba.

Za registraciju poduzeća, hrvatsko zakonodavstvo predviđa registraciju i objavu karakteristika proizvoda ili SPC lijeka. U svrhu odlučivanja o marketinškoj autorizaciji formiraju se stručni odbori koji nadziru cjelokupan proces. Pri stavljanju lijekova na tržište, osim prijave za autorizaciju prodaje, obavezan je i certifikat za farmaceutske proizvode sukladno sustavu



certificiranja SZO. Prilikom prijave, poduzeća su dužna podnijeti izjavu o mogućim konfliktima interesa među stručnjacima vezano uz procjenu i odluke o registraciji. Rok za donošenje odluke o marketinškoj autorizaciji za pojedinačnu prijavu je sedam mjeseci.

**Licenciranje u Hrvatskoj.** U Hrvatskoj su proizvođači obvezni posjedovati licencu te poslovati sukladno smjernicama GMP koje izdaje Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi. Ovezne su licence za uvoznike i distributere koji se podvrgavaju poslovanju u skladu s dobrim distribucijskim praksama. Sukladno protekcionističkoj praksi, najčešće korištene smjernice za dobru praksu u farmaceutskom sektoru uključuju dobru praksu za upravljanje kliničkim podacima (GCDMP), dobru kliničku praksu (GCP), dobru laboratorijsku praksu (GLP), dobru farmakovigilancijsku praksu (GVP) te dobru proizvođačku praksu (GMP) GMP (Perko, 2016).

Za stjecanje odobrenja za stavljanje lijeka u promet HALMED-u je potrebno dostaviti detaljnu dokumentaciju o lijeku, strukturiranu pravilnicima koji reguliraju industriju lijekova u Republici Hrvatskoj. HALMED je državna agencija koja prema Zakonu o lijekovima u Hrvatskoj obavlja sljedeće djelatnosti: odobrenje za stavljanje u promet lijeka i homeopatskog proizvoda; izrada Hrvatske farmakopeje; izdavanje proizvodne dozvole proizvođačima lijeka i homeopatskog proizvoda; izdavanje potvrde o provođenju dobre proizvođačke prakse; izdaje dozvole za promet na veliko lijeka i homeopatskog proizvoda; izdavanje dozvole za promet na malo specijaliziranim prodavaonicama za promet na malo lijekova; izdavanje dozvole za obavljanje uvoza i izvoza lijekova; izdavanje proizvodne dozvolu proizvođačima medicinskog proizvoda; izdavanje dozvole za promet na veliko medicinskog proizvoda; izdavanje dozvole za promet na malo specijaliziranim prodavaonicama za promet na malo medicinskih proizvoda; izdavanje dozvole za obavljanje uvoza i izvoza medicinskih proizvoda; pružanje suglasnosti za uvoz i izvoz lijeka i medicinskog proizvoda.

**Nadzor tržišta i kvalitete.** Nadzor kvalitete tržišta u Hrvatskoj reguliran je pravnim odredbama o farmaceutskom tržištu. Agencija za lijekove i medicinske proizvode državna je pravna osoba s javnim ovlastima osnovana Zakonom o lijekovima u Republici Hrvatskoj. Državna agencija HALMED prema Zakonu o lijekovima daje stručnu ocjenu kakvoće, djelotvornosti i sigurnosti primjene lijeka i homeopatskog proizvoda; obavlja farmaceutsko ispitivanje lijeka i homeopatskog proizvoda; vodi evidenciju kliničkih ispitivanja provedenih u Republici Hrvatskoj, arhivira završna izvješća, analizira informacije o neželjenim djelovanjima ispitivanih lijekova; obavlja provjeru kakvoće lijeka i homeopatskog proizvoda i daje nalaz o obavljenoj provjeri kakvoće; vodi očevidnik homeopatskih proizvoda; prati nuspojave i

neispravnosti lijekova; provodi hitan postupak povlačenja gotovog lijeka iz prometa; prati potrošnju lijekova i promiče racionalnu uporabu lijekova; – predlaže ministru mjere nadzora nad potrošnjom lijekova predlaže usklađivanje propisa na području lijekova s propisima Europske unije i propisima i smjericama međunarodnih institucija; ostvaruje međunarodnu suradnju na području lijekova.

Za ispitivanje kvalitete nadležan je laboratorij za kontrolno ispitivanje, međutim, neke je testove moguće provoditi i u drugim institucijama. Osim prema odredbama nacionalnog zakonodavstva, sudionici na hrvatskom tržištu lijekova dužni su djelovati sukladno uredbama i smjericama koje vrijede za sve države članice EU-a.

**Pokriće lijekova i izuzeci.** Hrvatsko tržište lijekova uređeno je Zakonom o lijekovima (NN 76/13, 90/14), temeljenog kojega je donesen Pravilnik o mjerilima za određivanje cijena lijekova na veliko i o načinu izvješćivanja o cijenama naprema odredbama nacionalnog zakonodavstva, sudionici na hrvatskom tržištu lijekova djeluju i prema uredbama i smjericama koje vrijede za sve države članice EU-a. Određene skupine stanovnika imaju pravo na lijekove bez nadoplate, poput pacijenata sa slabim socijalnim statusom, djece do pet godina starosti, trudnica, te stanovnika starije dobi, a javni zdravstveni sustav i programi dopunskog zdravstvenog osiguranja omogućavaju besplatne lijekove za specifična hitna stanja. Provjeru je moguće izvršiti uvidom u popis lijekova oslobođenih nadoplate.

**Regulacija cijena u privatnom sektoru.** Hrvatsko tržište lijekova uređeno je Zakonom o lijekovima (NN 76/13, 90/14), temeljem kojega su donešeni Pravilnik o mjerilima za određivanje cijena lijekova na veliko i o načinu izvješćivanja o cijenama na veliko (NN 83/13, 12/14, 69/14, 22/15) te Pravilnik o mjerilima za stavljanje lijekova na osnovnu i dopunsku listu lijekova HZZO-a (NN 83/13, 12/14).Određivanje cijena lijekova provodi se u skladu s regulatornim i pravnim odredbama, a one se odnose na veleprodaju i maloprodaju lijekova u Hrvatskoj s maksimalnom veleprodajnom maržom od 8.5 posto. Međutim, na popisu HZZO-a nalaze se određeni lijekovi za koje nije potrebna prodajna marža. Vlada je odgovorna za kontrolu državnog sustava za nadzor maloprodajnih cijena. Informacije o cijenama lijekova moraju biti javno dostupne.

**Cijene i dostupnost.** U Hrvatskoj je 2009. godine izvršeno ispitivanje o cjenovnim komponentama, čime je utvrđeno da je prosječna kumulativna marža između prodajne cijene proizvođača (koja uključuje troškove osiguranja i prijevoza) i konačne cijene lijeka za skupinu osnovnih lijekova iznosila 8.5 posto za javni, odnosno 8.5+35 posto za privatni sektor.

**Tablica 5. Izračun cijene lijekova u Republici Hrvatskoj**

Izvor: Broz (2014)

<b>Vrsta lijeka</b>	<b>Udio cijene koji plaća HZZO</b>
cijena lijeka na veliko koji sadržava potpuno novu djelatnu tvar koja bitno utječe na povećanje mogućnosti liječenja i ozdravljenja, a u prometu RH pojavljuje se prvi put	100% prosječne usporedne cijene
cijena lijeka na veliko koji se propisuje na recept i sadržava potpuno novu djelatnu tvar, a na osnovnoj, odnosno dopunskoj listi lijekova HZZO-a ima usporednih lijekova s istim ili sličnim farmakološkoterapijskim svojstvima	90% cijene najjeftinijega usporednog lijeka koji se nalazi na listi HZZO-a
cijena lijeka na veliko koji se ne propisuje na recept već se izdaje u bolnicama, koji sadržava potpuno novu djelatnu tvar, a na osnovnoj, odnosno dopunskoj listi lijekova HZZO-a ima usporednih lijekova s istim ili sličnim farmakološko-terapijskim svojstvima	100% prosječne usporedne cijene
cijena prvoga generičkog lijeka	70% cijene izvornog lijeka s liste HZZO-a
cijena novoga generičkog lijeka	90% cijene prvoga generičkog lijeka (ili 63% cijene izvornog lijeka s liste HZZO-a)
cijena svakoga idućeg novoga generičkog lijeka	90% cijene novoga (drugog) generičkog lijeka (56,7% cijene izvornog lijeka s liste HZZO-a)
cijena biološkoga generičkog lijeka	85% cijene izvornog lijeka s liste HZZO-a
cijena novoga biološkoga generičkog lijeka	90% cijene prvoga biološkoga generičkog lijeka (76,5% cijene izvornog lijeka s liste HZZO-a)

**Carina i porez na farmaceutske proizvode (trgovanje).** U Hrvatskoj je obvezno plaćanje carine na uvoz aktivnih farmaceutskih sastojaka i konačnih proizvoda. U slučaju da je konačan farmaceutski proizvod na pozitivnoj listi, uvoznik je oslobođen plaćanja poreza i poreza na dodanu vrijednost, u protivnom postoji obveza plaćanja poreza od 23 posto.

**Nabava u javnom sektoru.** Javni sektor u Hrvatskoj je decentraliziran i odnosi se isključivo na hrvatske bolnice, a sva natječajna dokumentacija ili dodjela sredstava u javnom sektoru javno je dostupna. Proizvođači su dužni posjedovati kvalifikacije, bankovno jamstvo te obveznu bankovnu potvrdu o prijenosu. Usprkos pisanoj politici o nabavi u javnom sektoru, ne postoje pravne odredbe kojima bi se prioritizirao izbor domaćih proizvoda. Dužnosti natječajnog odbora i jedinice za nabavu uvijek su jasno definirane. U procesu osiguranja kvalitete razmatra se prekvalifikacija proizvoda i dobavljača, a dostupna je i lista takvih proizvoda. Rezultati testiranja kvalitete i podaci o testiranim uzorcima u fazi nabave su povjerljivi. Javni sektor nabavu vrši izravnom kupovinom i sudjelovanjem na međunarodnim natječajima.

**Distribucija u javnom sektoru.** Odjel za opskrbu vlade RH nema nacionalnu središnju medicinsku trgovinu niti javna skladišta na drugoj razini javnog sektora za distribuciju.

**Distribucija u privatnom sektoru.** Veletrgovci i distributeri u privatnom sektoru podliježu pravnim odredbama o licenciranju i nacionalnim smjernicama dobre distribucijske prakse, koje izdaje uprava. U Hrvatskoj je dostupan popis certificiranih trgovaca i distributera.

#### **4.3 INTERPRETACIJA I DISKUSIJA REZULTATA**

U Hrvatskoj su najprofitabilnije veledrogerije Pliva, koji generira više od polovine ukupnih prihoda unutar sektora, zatim JGL, Pheonix-pharmaceuticals i Belupo. Ukupna vrijednost deset najvećih farmaceutskih poduzeća je 11 milijardi kuna, uz pasivu u visini od 5 milijardi.

Tijekom četiri godine, ukupna ušteda troškova iznosila je 27.4 milijardi kuna, dok je prodajni prihod farmaceutskih poduzeća iznosio 35.7 milijardi kuna. Izuzev FARMALA, Genere i imunološkog instituta, sva ostala poduzeća su profitabilna.

Porast profita u industriji koincidira s visokim ulaganjima u dugotrajnu imovinu. Primjetan je i porast u uvozu, dok prihodi od vanjske prodaje čine polovinu ukupnog prihoda od prodaje.

Neke od najlikvidnijih farmaceutskih organizacija suočene s izazovima u vidu porasta potraživanja od kupaca, stoga je njihova realna likvidnost značajno niska.

Liječničke organizacije poput bolnica glavni su pokretač farmaceutskog sektora, no ujedno su i glavni uzrok državnog duga. Naime, javne bolnice nerijetko ne mogu izvršiti obveze prema dobavljačima unutar uobičajenog roka od godine dana, stoga godišnji dug nepodmirenih troškova za lijekove u visini od milijarde dolara progresivno raste. Država posuđuje novce kako bi podmirila obveze, no nakon što su jednom otplaćena bolnička zaduženja, ona se ponovno akumuliraju u razdoblju od dvije godine.

Porast u prihodima farmaceutske industrije u Hrvatskoj relativno je stabilan te čini petinu ukupnih državnih prihoda. Posebice je prisutan visok porast u uvozu, pri čemu prihod od prodaje stranim državama čini gotovo polovinu ukupnog prodajnog prihoda. Pliva, Pheonix farmacija i proizvođači JGL i Belupo generiraju više od polovine prihoda farmaceutskih poduzeća. Za razliku od navedenih poduzeća, Imunološki institut ostvaruje 0.11 posto prihoda deset najvećih farmaceutskih poduzeća, zahvaljujući lošoj i neadekvatnoj vlasničkoj strukturi.

Prema podacima Agencije za ulaganje i konkurentnost, porast u proizvodnji farmaceutskih proizvoda utječe na cijelu industriju. Primjerice, u lipnju 2019. godine u farmaceutskoj je industriji bilo zaposleno 4.457 osoba što je udio od 2.17 posto ukupne zaposlenosti u industriji i 0.36 posto ukupnog broja zaposlenih u Hrvatskoj. Hrvatska je 2019. godine zabilježila porast zaposlenih od 3.2 posto u usporedbi s 2018. godinom, kada je farmaceutski sektor zapošljavao 4.392 osobe.

### **Prijetnja od ulaska novih konkurenata**

Farmaceutsko tržište jedno je od pravno najstrože reguliranih tržišta vezanih uz istraživanje, proizvodnju, registraciju, stavljanje u promet, distribuciju i prodaju proizvoda. Svaka država postavlja vlastita ograničenja i zahtjeve vezane uz ove aktivnosti.

Barijere za ulazak novih konkurenata na farmaceutsko tržište su visoke budući da je ovo tržište regulirano brojnim pravnim propisima vezanim uz distribuciju dozvola i patenata koji pokrivaju troškove farmaceutskih proizvoda, laboratorija i medicinske opreme. Uz to, ekonomija razmjera generira visoke troškove početnih ulaganja u razvoj i marketing, a dodatna je zapreka i dug proces razvoja novog proizvoda, posebice kada se u obzir uzme postojanje

snažnih brandova. Nadalje, pristup distribucijskim kanalima je otežan, a država nadzire i pravo intelektualnog vlasništva, a novim akterima je potrebna i marketinška autorizacija za sve proizvode na tržištu, što dodatno otežava ulazak. Novi konkurenti najčešće su pripadnici kemijske i biotehnološke industrije koji na tržište ulaze zahvaljujući srodnom poslovanju i jednostavnijem širenju na farmaceutsku industriju, te zbog vertikalne integracije unutar lanca vrijednosti.

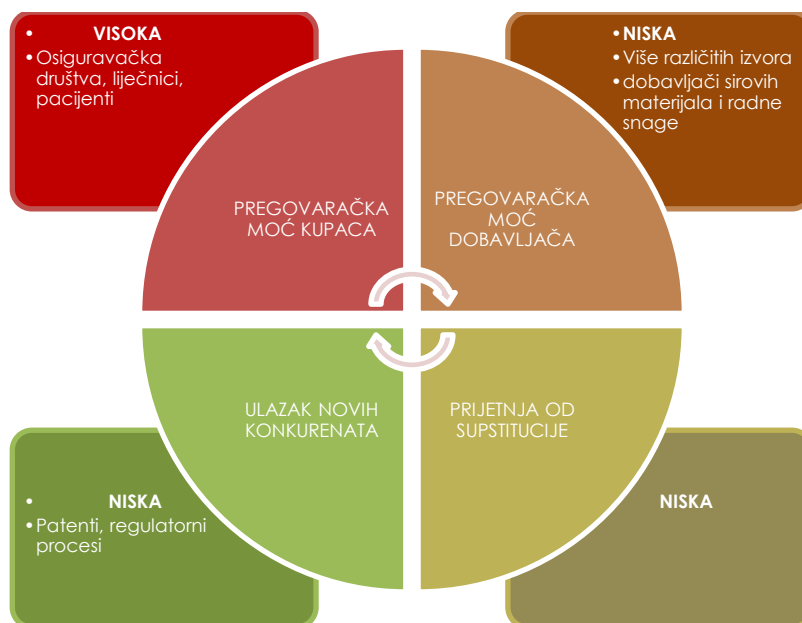
Rezultati istraživanja u posljednjem desetljeću ukazuju na znatan porast u pregovaračkoj moći kupaca. Dok prethodno pacijenti i liječnici nisu imali značajan utjecaj na formiranje cijene i izbor lijekova, porast u potrošnji farmaka uz postepeno uvođenje e-receptata i formulara u svakodnevnu liječničku praksu vodio je egzaktnijoj procjeni kliničkih i financijskih pokazatelja, te liječnici sve pouzdanije propisuju generičke lijekove koji su sigurni i ekonomski efikasniji od rivalskih skupih varijanti. Prijetnja od supstitucije time jača, no regulirana je strogim protokolima za registriranje i licenciranje te puštanje proizvoda u prodaju.

Nadalje, granica između farmaceutske i ostalih medicinskih aktivnosti je sve tanja, a uvođenjem tehnologije u dijagnostičku, medicinsku i farmaceutsku djelatnost omogućava se učinkovitija i točnija procjena izvedbe lijekova na temelju učinka i profitabilnosti. Porast u ekonomskim resursima potrošača i državnim proračunima uzrokovao je porast u pregovaračkoj moći liječnika i pacijenata, koji sada imaju više resursa za verifikaciju vjerodostojnosti svjedočanstva proizvođača o učinkovitosti lijekova, dok je utjecaj prodajnih predstavnika sve slabiji. Na ovaj način pacijenti participiraju u procesu odlučivanja koji proizvodi trebaju opstati na tržištu (FDA, 2016). Što je pristup pouzdanim liječničkim informacijama dostupniji pacijentima, to njihova pregovaračka moć postaje veća, posebno ako se u obzir uzme doplata kojom pacijenti sufinanciraju liječnički tretman te trend prema sve progresivnijoj samo-medikaciji. Naprednim analitičkim alatima liječnici već danas mogu jednostavnije utvrditi protokole za procjenu lijekova koji su djelotvorna i učinkovita alternativa za određene populacije pacijenata te pratiti napredak tijekom propisanih vremenskih perioda (IMS Intelligence.360 (2008) and PricewaterhouseCoopers analysis.). Točnije, dok se prethodno plaćanje vršilo na temelju specifikacije grupe pacijenata i recepta, danas je na snazi tzv. plaćanje po učinku koje se zasniva na principu transparentnosti (Valverde, 2013). Plaćanje je kontigentno ovisno o mjerljivim podacima o redukciji nuspojava i simptoma, funkcionalnosti tretmana i pouzdanosti lijeka. Primjerice, Američko medicinsko udruženje implementiralo je sustav koji dozvoljava liječnicima informiranje te izmjenu komparativnih podataka o ishodima liječenja, na kojima se zasniva logika puštanja specifičnih lijekova u prodaju te konzekventno, povećanje ili smanjenje

tržišnog udjela proizvođača. Konačno, farmaceutska industrija svjedoči novoj strateškoj orijentaciji utemeljenoj na sve većem broju spajanja i akvizicija koje omogućavaju proizvođačima ujedinjenje resursa i pružaju potrebnu infrastrukturu za ostvarivanje kompetitivne prednosti i uvid u kretanje tržišnih preferencija (Kesič, 2009). Ovisno o tržišnim trendovima, proizvođači su u mogućnosti ponuditi lijekove za ciljne populacije te bi Hrvatska, kao jedna od deset vodećih država s potencijalima za istraživanje i razvoj mogla prosperirati.

## Konkurencija

Premda je u industriji aktivno više od trideset poduzeća, 90 posto ukupnih prihoda sektora u 2017. godini generirano je od strane deset vodećih poduzeća, koja zapošljavaju više od 90 posto ukupne radne snage unutar sektora. Najznačajnije rezultate ostvaruju Pliva, Jadran Galenic Laboratory i Belupo. Na farmaceutskom tržištu, konkurentnost se očituje u pravu prvenstva, naime, natjecanje postoji među raznim poduzećima po pitanju prve prijave i ulaska na tržište. Kako bi stekla prednost, svaka se tvrtka treba diferencirati, no za postizanje i održivost takvog statusa potrebna su pozamašna sredstva, što također utječe na prodaju.



**Slika 5. Analiza Porterovih 5 sila u farmaceutskoj industriji**

Izvor: Autor

#### 4.4 NAČINI STJECANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

U posljednjih nekoliko godina dinamika industrije se drastično mijenja, pri čemu je evidentan učinak modernizacije i integracije tehnoloških sustava na porast u pregovaračkoj moći kupaca. Potrošnja lijekova u sljedećih pet godina determinirana je demografskim trendovima starenja stanovništva te sve naprednijim inovacijama u području dijagnostike i tretmana kroničnih oboljenja, poput dijabetesa, autoimunih i onkoloških bolesti. Predviđa se kako će potrošnja lijekova u sljedećih pet godina na razvijenim tržištima još više usmjeriti ka specijaliziranim lijekovima. Prema projekcijama IQVIA instituta, udio specijaliziranih lijekova u ukupnoj potrošnji lijekova sa zabilježenih 32 posto u 2017. godini povećat će se na 48 posto u 2022. godini. Specijalizirani lijekovi najznačajniji su generator razvoja u Europi obzirom da se novi specijalizirani lijekovi razvijaju specifično za ciljanu populaciju s dosad nerješivim zdravstvenim problemima. Ova kategorija bi potencijalno mogla iznjedruti nove oblike terapija ili izlječenje, što znatno smanjuje troškove hospitalizacije. Također, većina tih lijekova postaje dostupna u oralnom obliku, čime se značajno smanjuju troškovi povezani s dostavom lijekova pacijentima. U tom kontekstu, jedan od ključnih izazova za domaću farmaceutsku scenu u narednih nekoliko godina je strateško pozicioniranje, kako na pojedina tržišta tako i na proizvodni portfelj. Naime, hrvatska farmaceutska industrija orijentirana je uglavnom na proizvodnju generičkih lijekova, no tržišna pozicija slabi zbog skupljih uvoznih lijekova.

Kako bi farmaceutska poduzeća prosperirala u novom okruženju, potrebno je da pravovremeno prepoznaju prilike i implementiraju tehnike strateškog upravljanja tehnološkim, proizvodnim i prodajnim kapacitetima. Kreiranjem saveza i konsolidacijom s drugim akterima u industriji osigurava se jačanje vrijednosnih lanaca. Vrijednosni lanac poduzeća zasniva se na nizu aktivnosti koje proizvođač poduzima kako bi kreirao dodatnu vrijednost za korisnike i stekao kompetitivnu prednost. Ovaj proces u farmaceutskim korporacijama bazira se na prikupljanju sredstava za financiranje istraživanja i razvoja kvalitetnih i konkurentnih lijekova te kulminira ishodom marketinških i prodajnih kampanja. Kombinacija tehnika diferencijacije, fokusiranja i troškovnog upravljanja idealna je za superiorno pozicioniranje i postizanje monopola u određivanju cijena. Primjenom tehnologije za praćenje indikatora uspjeha i komparaciju ishoda kliničkih testiranja osigurava se unaprjeđenje i poboljšanje formula u razvojnim fazama. Primjerice, strateški kontroling utemeljen je na priznatim ekonomskim zakonima, te omogućava izračun i statistička predviđanja koja se tiču smjera kretanja na tržištu i stopu rasta



specifičnih pojava. Posjedovanje ovih informacija omogućava pravovremeno interveniranje za ispravljanje grešaka u proizvodnom ili prodajnom procesu (Bogović, 2018).

Strategijom fokusiranja farmaceutska su poduzeća u mogućnosti predvidjeti tržišne trendove te aplikacijom sustava za rano detektiranje predispozicije kroničnih bolesti u specifičnim populacijama pacijenata kreirati i razviti holistički plan liječenja. Ovaj korak uključuje razvoj ciljnih lijekova za ciljna tržišta po pristupačnim cijenama. Nadalje, s obzirom na iznimne kapacitete novih aplikacija kojima se omogućava fleksibilno determiniranje cijene lijeka ovisno o njegovoj učinkovitosti i izvedbi s obzirom na inicijalna očekivanja, brojna bi poduzeća mogla prosperirati ranom implementacijom alata za prognoziranje i evaluaciju ključnih indikatora uspjeha. Također, uvođenjem nove tehnologije i intraneta kreiraju se virtualni timovi, čime se unaprjeđuje inovativnost i kreativnost u istraživanju. Virtualna organizacija omogućava jednostavnije provođenje kompleksnih zadataka (Andrijević, 2005).

## 5. ZAKLJUČAK

Uspjeh farmaceutskih industrija na trenutnom stupnju razvoja ovisi o izravnom pristupu pacijentima i njihovim podacima koje se preuzima od pružatelja liječničkih usluga. Inovativnost je esencijalna za stjecanje prednosti, a ona ovisi o idealnoj harmonizaciji proizvodnih i komercijalnih aktivnosti. Kako bi profitirala na proizvodu i povratu od ulaganja, farmaceutska poduzeća moraju se diferencirati od konkurencije plasiranjem proizvoda po ekskluzivnim cijenama u razdoblju dok su ti lijekovi zaštićeni patentom, budući da je neminovno da će po isteku patenta na tržištu doći do proliferacije generičkih supstituta. Budući da dugoročnost i održivost uvelike ovisi o kupcima proizvoda, bilo da je riječ o osiguravatelju, vladi, instituciji ili samim pacijentima, proizvodni je proces intimno vezan uz komercijalni aspekt. Točnije, zanemarivanje funkcije analize tržišnih preferencija moglo bi voditi propasti poduzeća, budući da analiza trenutnih trendova pruža uvid u ono što krajnji korisnici smatraju inovativnim proizvodima. Sve što pada van njihove koncepcije potrebno je unaprijed isključiti iz repertoara potencijalnih kandidata za liječenje, što omogućava prevenciju nepotrebnih troškova kliničkih ispitivanja i usmjerava ulaganje kapitala u obećavajuće proizvode.

Rezultati analize trenutne prakse farmaceutske industrije u Hrvatskoj i svijetu ukazuju na sve veću međuovisnost farmaceutskih proizvođača i pružatelja komplementarnih zdravstvenih usluga. Konačno, ostvarivanjem kooperacije s pružateljima komplementarnih usluga farmaceutska su poduzeća u poziciji ostvariti troškovno vodstvo provođenjem promotivnih kampanja kojima se kupcima nudi ne samo proizvod, već pozitivno iskustvo pouzdanog tretmana. Analiza socio-ekonomskih faktora rizika za određene skupine pacijenata temelj je za razvoj preventivnih mjera te utvrđivanje najekonomičnijih protokola liječenja. Sklapanje suradnje s pružateljima komplementarnih usluga, od proizvođača dijagnostičkih alata i druge instrumentacije, konzultanata i nutricionista podrazumijeva ulaz u potpuno novu arenu zdravstvenog upravljanja kojom dominira drukčiji poslovni model. Međutim, za farmaceutska poduzeća s vrhunskim stratezima izazov dolazi s brojnim prednostima, poput kreiranja novih izvora prihoda, jačanja svijesti o brandu i pristupa podacima o pacijentima i njihovim preferencijama tretmana (Borovsky et al., 2017). Također, izravna komunikacija s korisnicima pomoći će u osnaživanju lojalnosti i povjerenja u kvalitetu proizvoda, dok će suradnja s drugim institucijama osigurati potrebnu infrastrukturu, pristup instrumentima i ljudskim resursima za razvoj revolucionarnih lijekova koje je moguće prodavati po ekskluzivnim cijenama.

## 5.1 IMPLIKACIJE ISTRAŽIVANJA

Tržište budućnosti iznjedrilo je nove oblike suradnje i poslovne modele utemeljene na analizi tržišnih trendova, ishoda i učinkovitosti liječenja, orijentaciji na financijske i funkcionalne indikatore i kooperaciji medicinskih stručnjaka. Sve ovo ima implikacije za “prošireno” strateško upravljanje farmaceutskom industrijom. Nova tržišna dinamika za strategiju diferencijacije zahtjeva informiranost i usklađenost pri upravljanju aktivnostima prevencije, razvoja aranžmana za specifične tretmane, eksploatacije virtualnih kapaciteta u istraživanju i razvoju te konsolidacije s pružateljima komplementarnih usluga čime se korisnicima nudi holistička usluga. Tradicionalna poduzeća integrirat će se u međunarodne multidisciplinarnе mreže s impresivnim tehnološkim, razvojnim i prodajnim kapacitetima koji uvelike nadilaze sposobnosti standardnih proizvođača. Farmaceutske korporacije birat će poslovni model koji najbolje odgovara njihovim strateškim ciljevima. Točnije, poduzeća će usvojiti kolaborativni federativni model ili potpuno diversificirani model, ovisno o tome je li za određeno poduzeće prigodnija konsolidacija zasebnih entiteta sa zajedničkom vizijom i infrastrukturom, ili će se umreženi entiteti nalaziti pod okriljem matičnog poduzeća koja podrazumijeva interno integriranu kombinaciju proizvoda i usluga (Pisani and Arlington, 2009).

Suvremeno tržište predstavlja novi krajolik, gdje se cijena ne formira isključivo na temelju proizvoda, već ishodu i indikatorima uspjeha u usporedbi s drugim lijekovima sličnog učinka, pri čemu je naglasak na kredibilitetu i ulozi transparentnih informacija pri determiniranju visine cijena. Nadalje, farmaceutska poduzeća sve više će surađivati s tehnološkim divovima poput Google, Apple i IBM-a kako bi imala kontinuiran pristup podacima i nadzor napretka liječenja. Ovaj pristup podrazumijeva transformaciju iz tradicionalnih farmaceutskih korporacija u potpuno inkorporirane farmaceutske mreže s znatno većim resursima. Suradnja s pružateljima informacijske i komunikacijske tehnologije ima drastične implikacije za zaposlenike. Naime, od istraživača se očekuje stručnost, kreativnost u osmišljavanju obuhvatnih aranžmana liječenja, marketinške vještine, multidisciplinarnost i tehnološka pismenost.

## 5.2 DOPRINOSI ISTRAŽIVANJA

Spoznaje generirane detaljnom analizom upravljanja primjenjenoj na hrvatska farmaceutska poduzeća predstavljaju značajan doprinos disciplini strateškog menadžmenta. Istraživanjem su utvrđeni ključni faktori koji unaprijeđuju produktivnost poduzeća i doprinose konkurentnosti na tržištu.

## **5.3 PREPORUKE ZA FARMACEUTSKE TVRTKE**

### **5.3.1 INFORMACIJSKI SUSTAVI**

Tehnološki napredak i novi dijagnostički alati te alati za detektiranje predisponiranosti određenim teškim i kroničkim bolestima predstavljaju odličnu priliku za generiranje vrijednosti u farmaceutskoj industriji. Farmaceutska poduzeća imaju priliku profitirati na proizvodnji ciljnih lijekova za pružanje personalizirane liječničke skrbi. Britanska je vlada integrirala navedeni pristup u zdravstveni sustav već 2008. godine (BBC, studeni 2008). Takva politika zahtjeva vješto strateško upravljanje kompleksnim procesima kojim bi se trebali uskladiti tehnološki, proizvodni i analitički aspekti poslovanja. Aplikacija tehnika strateškog menadžmenta u ranim razvojnim fazama vodi ostvarenju i nadilaženju anticipiranih rezultata, čime se jamči podizanje cijene lijeka. Komparacijom ishoda djelotvornosti vlastitog lijeka tijekom kliničkih ispitivanja u odnosu na druge lijekove u istoj kategoriji osigurava se pravovremena intervencija, a time i konkurentna prednost.

### **5.3.2 SURADNJA S PRUŽATELJIMA KOMPLEMENTARNIH LIJEČNIČKIH USLUGA**

Premda je marketinška i prodajna strategija farmaceutskog poduzeća neodvojiva od kvalitete lijeka, dinamika suvremenog tržišta postavlja nove imperitive kojima će se determinirati uspješnost i kompetentnost poduzeća. Točnije, lijekovi namijenjeni za tretman specifičnih bolesti ne mogu se više razmatrati u izolaciji od strategije protokola liječenja, a ona obuhvaća pružanje jedinstvene, pouzdane i kontinuirane usluge. To će reći, suvremena farmakologija integrirana je u holistički pristup pružanja liječničke skrbi, te će se proizvođači natjecati na razini obuhvatnog tretmana koji obuhvaća kvantitativne i kvalitativne dimenzije, a pacijentova pregovaračka moć raste s brojem alternativnih dostupnih tretmana. Strategija diferencijacije i strategija fokusiranja najbolji su izbor za stabilnost, budući rast i održivost farmaceutskih poduzeća. Odabir će ovisiti o inklinaciji proizvođača prema konsolidaciji s ostalim pružateljima medicinskih usluga u liječničkoj industriji. Kolaboracija s ciljem diverzifikacije ponude korisna je tehnika za optimalnu diferencijaciju vrijednosnih lanaca te treba biti fleksibilna, napredna i usmjerena na razvijanje jasnih planova za prodaju specijaliziranih terapija i obuhvaćati kontinuiranu procjenu profitabilnosti takvih paketa.

## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Boris Filipović**

**Matični broj studenta: 234046091**

**Naslov rada: Strategijski menadžment i stjecanje konkurentske prednosti poduzeća u farmaceutskoj industriji**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 7. POPIS LITERATURE

### 7.1. Knjige i članci

1. Akewushola and Elegbede (2013). Outsourcing Strategy and Organizational Performance: Empirical Evidence from Nigeria Manufacturing Sector. *European Scientific Journal*.
2. Andrews R. Kenneth (1971), New York, N.Y, Dow Jones-Irwin.
3. Andrijević Matovac, V. (2005). Inovativna praksa uspješnih poduzeća hrvatske industrije: Case study farmaceutskog, prehrambenog i telekomunikacijskog poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 3(1), 303-320.
4. Angelis, A.; Lange, A.; Kanavos, P. Using health technology assessment to assess the value of new medicines: Results of a systematic review and expert consultation across eight European countries. *Eur. J. Health Econ.* 2018, 19, 123–152.
5. Bajo, A., Čavić, S., Primorac, M. (2018). Tržište lijekova i financijski položaj farmaceutskih tvrtki u Republici Hrvatskoj. FISCUS. Institut za javne financije.
6. Barbosa, N., Guimarães, P., & Woodward, D. (2004). Foreign firm entry in an open economy: the case of Portugal. *Applied Economics*, 36(5), 465-472.
7. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2009). *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
8. Bauer, C., and Joe C. (2001). "Planning For Electronic Commerce Strategy: An Explanatory Study from the Financial Services Sector." *Logistics Information Management*, 14 (1/2): 24-32.
9. Baum, J. A., & Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American sociological review*, 540-559.
10. Bogović, S. (2018). *Strateški kontroling i upotreba alata u strateškom planiranju* (Doctoral dissertation, University North. University centre Varaždin. Department of Technical and Economic Logistics.).
11. Borkovsky, R., A. Goldfarb, A. Haviv and S. Moorthy (2017), "Measuring and Understanding Brand Value in a Dynamic Model of Brand Management", *Marketing Science*, 36(4), 471-499
12. Božić, Lj. (2019). *Sektorske analize*. Ekonomski institut, Zagreb.
13. Brown S. and Lamming L. (2013), *Strategic operations management*, Routledge

14. Broz, T., 2014. Potrošnja lijekova i specifičnost funkcioniranja tržišta lijekova u: M. Vehovec, ur. O zdravstvu iz ekonomske perspektive. Zagreb: Ekonomski institut, 221-243.
15. Budish, E., B. N. Roin and H. Williams (2015), “Do Firms Underinvest in Long-Term Research? Evidence from Cancer Clinical Trials”, *American Economic Review*, 105 (7), 2044-85.
16. Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*,. MIT Press Cambridge, MA.
17. Grant, R. M., & Grant, R. M. (2008). *Cases to accompany contemporary strategy analysis*. Malden, MA: Blackwell. Cooper RG, Kleinschmidt EJ. Winning businesses in product development: The critical success factors. *Res. technol. manag.* . 1996;39
18. David Taylor, *The Pharmaceutical Industry and the Future of Drug Development* , in *Pharmaceuticals in the Environment*, 2015, pp. 1-33 DOI: 10.1039/9781782622345-00001
19. Davilla A., Ramirez M. E., Jacobo and Zapata-Cantu Laura (2012), *Understanding Organisations in Complex, Emergent and Uncertain Environments*. Palgrave Macmillan.
20. De Toni D, Milan GS, Reginato CER. Key factors for success in the new product development: An applied study in the furniture industry of Serra Gaúcha. *Gestao. e. Producao.* . 2011;18:587–602.
21. Drucker, P. (1960). *Managing For Tomorrow. Lecture, Management Association of Japan.*
22. Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
23. Elfving S. *Managing collaborative product development: a model for identifying key factors in product development projects*. 2007.
24. Ethiraj, S. K., & Zhu, D. H. (2008). Performance effects of imitative entry. *Strategic Management Journal*, 29(8), 797-817.
25. Glickman, S.W.; McHutchison, J.G.; Peterson, E.D.; Cairns, C.B.; Harrington, R.A.; Califf, R.M.; Schulman, K.A. Ethical and scientific implications of the globalization of clinical research. *N. Engl. J. Med.* 2009, 360, 816–823. *Sustainability* 2020, 12, 867 13 of 14 12.
26. *Global Pharmaceutical Industry Analysis and Trends 2023* (2019). NAVADHI Market Research Pvt Ltd

27. Guan J, Ma N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*. . 2003;23:737–47.
28. Guthrie, J., Humphrey, C., Jones, L. R., & Olson, O. (Eds.). (2005). *International public financial management reform: progress, contradictions, and challenges*. IAP.
29. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset, 1*, 16.
30. Hong P., Doll J. William, Revilla Elena and Nahm Y. Abraham (2011), *International Journal of Production Economics*, Volume 132, Issue 2, August 2011, Pages 186–196.
31. Hyatt, L. (2001). A simple guide to strategy. *Nursing Homes*, Vol. 50 No.1, pp.12-3. 61
32. Isaksson, A., & Lantz, B. (2015). Outsourcing strategies and their impact on financial performance in small manufacturing firms in Sweden. *International Journal of Business and Finance Research*.
33. Jackson, T. (Strategic Planning: Prepare, Create, & Deploy Your Strategy
34. Jeong, S.; Sohn, M.; Kim, J.H.; Ko, M.; Seo, H.; Song, Y.K.; Choi, B.; Han, N.; Na, H.S.; Lee, J.G.; et al. Current globalization of drug interventional clinical trials: Characteristics and associated factors, 2011–2013. *Trials* 2017, 18, 288.
35. Jofre, S. (2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. DTU Management. DTU Management 2011, No. 1
36. Johnson, G., Scholes, K., & Fréry, F. (2000). *Stratégie* (Vol. 9). Pearson Education.
37. Jovanović, Ž. (2016). *Upravljanje strateškim promenama u farmaceutskoj industriji* (Doctoral dissertation, Универзитет у Београду, Факултет организационих наука).
38. Khanna I. Drug discovery in pharmaceutical industry: productivity challenges and trends. *Drug Discov Today*. 2012 Oct; 17(19-20):1088-102.
39. Klassen, R. D., & Vachon, S. (2003). Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. *Production and operations Management*, 12(3), 336-352.
40. Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2010). *Valuation: measuring and managing the value of companies* (Vol. 499). John Wiley and sons.
41. Le Dain MA, Merminod V. A knowledge sharing framework for black, grey and white box supplier configurations in new product development. *Technovation*. . 2014;34:688–701.



42. Li D-y, Liu J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *J. Bus. Res.* . 2014;67:2793–9.
43. Malburg, Chris. (2000). “Competing on Costs.” *Industry Week*, 249117: 31.
44. Marques, C. M., Moniz, S., de Sousa, J. P., Barbosa-Povoa, A. P., & Reklaitis, G. (2020). Decision-support challenges in the chemical-pharmaceutical industry: Findings and future research directions. *Computers & Chemical Engineering*, 134, 106672.
45. Matic, B., Bilas, V., & Bači, V. (2011). ANALIZA MEĐUNARODNIH SPAJANJA I PREUZIMANJA U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI. *Ekonomski vjesnik*, 24(1).
46. Mintzberg H., Quinn J. Brian and Ghoshal Sumantra (1999), *The Strategy Process*, Pearson Education Limited, Revised European Edition. Also includes a range of articles.
47. Moorkens, E.; Meuwissen, N.; Huys, I.; Declerck, P.; Vulto, A.G.; Simoens, S. The market of biopharmaceutical medicines: A snapshot of a diverse industrial landscape. *Front. Pharmacol.* 2017.
48. Odhiambo A. Adhiambo. (2013) “Competitive Strategies Adopted by Pharmaceutical Firms in Kenya” Published MBA Project, University of Nairobi
49. Ostroff Cheri (2012), *Perspectives on Organisational Fit*, Psychology Press.
50. Oyoolo, J. D., & Bett, S. (2017). Competitive strategies and performance of organizations in the pharmaceutical industry: Case of Pharma Specialities Limited Nairobi, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(4), 156-173.
51. Panagiotou, G. (2008), "Conjoining prescriptive and descriptive approaches: Towards an integrative framework of decision making. A conceptual note", *Management Decision*, Vol. 46 No. 4, pp. 553-564.
52. Perko, T. (2016). *Nadzor upravljanja dokumentacijom u farmaceutskim tvrtkama* (Doctoral dissertation).
53. Peter, P.J. & Donnelly, J.H. (2007). *Marketing management: Knowledge and skills* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
54. Pharma 2020: Challenging business models Which path will you take? PricewaterhouseCoopers
55. Pisano G. Profiting from innovation and the intellectual property revolution. *Res. policy.* . 2006;35:1122–30.
56. Quinn, J. B. (1980), *Strategies for change*, R.D. Irwin.

57. Rao, A. (2020). Strategic research and development investment decisions in the pharmaceutical industry. *Marketing Science*, 39(3), 564-586.
58. Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International journal of operations & production management*.
59. Reilly, Tom. (2002). "Be a Champion of the Solution." *Industrial Distribution*, 91 (5): 62.
60. Richardson, Oliver and Dennis, Charles (2003) "UK Vineyards Sector Case Study: Analysis of Retail Activities Using Exemplar Strategic Marketing Tools," *British Food Journal*, 105(9), 634.
61. Schilling MA, Hill CWL. Managing the new product development process: Strategic imperatives. *Acad. Manag. Exec.* . 1998;12:67–81.
62. Sheng S, Zhou KZ, Lessassy L. NPD speed vs. innovativeness: The contingent impact of institutional and market environments. *J. Bus. Res.* . 2013;66:2355–62.
63. Sisko, A. M., Keehan, S. P., Poisal, J. A., Cuckler, G. A., Smith, S. D., Madison, A. J., ... & Hardesty, J. C. (2019). National health expenditure projections, 2018–27: economic and demographic trends drive spending and enrollment growth. *Health Affairs*, 38(3), 491-501.
64. Spulber, D. F. (2009). *The theory of the firm: Microeconomics with endogenous entrepreneurs, firms, markets, and organizations*. Cambridge University Press.
65. Strickland, A. J., Thompson, A. A., & Gamble, J. E. (2001). *Cases in strategic management*. Irwin/McGraw-Hill.
66. Tannoury, M.; Attieh, B.Z. The influence of emerging markets on the pharmaceutical industry. *Curr. Ther. Res.* 2017, 86, 19–22.
67. Teramae, F.; Yamaguchi, N.; Makino, T.; Sengoku, S.; Kodama, K. Holistic cost-effectiveness analysis of anticancer drug regimens in Japan. *Drug Discov. Today* 2019, in press. [CrossRef] 6. Munos, B. Lessons from 60 years of pharmaceutical innovation. *Nat. Rev. Drug Discov.* 2009, 8, 959–968.
68. Thun, J. H., & Müller, A. (2010). An empirical analysis of green supply chain management in the German automotive industry. *Business strategy and the environment*, 19(2), 119-132.
69. Vachon, S., & Klassen, R. D. (2008). Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International journal of production economics*, 111(2), 299-315.

70. Van Beveren, I., Bernard, A. B., & Vandenbussche, H. (2012). *Concording EU trade and production data over time* (No. w18604). National Bureau of Economic Research.
71. Vilaseca-Requena J, Torrent-Sellens J, Jiménez-Zarco AI. ICT use in marketing as innovation success factor: Enhancing cooperation in new product development processes. *Eur. J. Innov. Manag.* . 2007;10:268–88.
72. Watts AD, Hamilton RD. Scientific foundation, patents, and new product introductions of biotechnology and pharmaceutical firms. *R&D. Manag.* . 2013;43:433–46.
73. Whitelock, J., & Jobber, D. (2004). An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. *European Journal of Marketing.*
74. Xu F, Wang C. New Product Development, Strategy Crafting, and the Performance of Entrepreneurial Firms in Int Conference on E-Business and E-Government. IEEE computer society; 2010.
75. Yousefi, N., Mehralian, G., Rasekh, H. R., & Yousefi, M. (2017). New Product Development in the Pharmaceutical Industry: Evidence from a generic market. *Iranian journal of pharmaceutical research: IJPR*, 16(2), 834.
76. Zhao, E. Y., Fisher, G., Lounsbury, M., & Miller, D. (2017). Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management. *Strategic Management Journal*, 38(1), 93-113

## 7.2. Internetske stranice

1. FDA Voice (2016), “21st Century Cures Act: Making Progress on Shared Goals for Patients” [www.fda.gov](http://www.fda.gov)
2. Moore, M. (January 25, 2019). Four Phases of Strategic Management. CHRON, <https://smallbusiness.chron.com/four-phases-strategic-management-70617.html>

## **8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

### **8.1 Popis Slika**

Slika 1. Porterov model pet sila .....	16
Slika 2. Model konkurentske strategije .....	20
Slika 3. Tržišni udio hrvatskih farmaceutskih poduzeća.....	34
Slika 4. Vanjskotrgovinska razmjena, proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka od 2010. do 2018., u milijardama kuna .....	35
Slika 5. Analiza Porterovih 5 sila u farmaceutskoj industriji.....	42

### **8.2 Popis Tablica**

Tablica 1. Deset vodećih poduzeća na tržištu lijekova na recept po prodaji i projekcije .....	24
Tablica 2 Glavni sektorski pokazatelji farmaceutske industrije u Hrvatskoj.....	28
Tablica 3. Pokazatelji poslovanja deset vodećih farmaceutskih poduzeća za 2017. i 2018. godinu .....	29
Tablica 4. Pokazatelji poslovanja deset vodećih farmaceutskih proizvođača u Hrvatskoj u 2018.....	30
Tablica 5. Izračun cijene lijekova u Republici Hrvatskoj .....	38

# ŽIVOTOPIS



Europass\_CV\_Boris\_  
Filipović.pdf