

## Referat o završenoj magistarskoj tezi

Na osnovu odluka Nastavno-naučnog veća od 12.04 2006. godine zavedenom pod br. 1505 i odluke od 22.06 2011 zavedenom pod br. 2391, pošto smo proučili završenu magistarsku tezu kandidatkinje *Dragane Radojević Gec* (u daljem tekstu »kandidatkinja«) pod naslovom »*Upravljanje strukturom ciljeva farmaceutskog preduzeća*«, podnosimo sledeći:

### REFERAT

#### 1. Osnovni podaci o kandidatkinji i magistarskoj tezi

Kandidatkinja je rođena 1973 godine. Kandidatkinja je diplomirala na Farmaceutskom fakultetu Univerziteta u Beogradu 1999. godine. Magistarske studije na Ekonomskom fakultetu u Beogradu kandidatkinja je upisala 2002. Godine gde je položila sve ispite na smeru *Medjunarodni menadžment i marketing* sa prosečnom ocenom 9,36 i prijavila magistarsku tezu 2006. godine.

Celu svoju poslovnu karijeru kandidatkinja je provela u preduzećima iz oblasti farmaceutske industrije. Konkretno, kandidatkinja je radila u *Bayer Shering Pharma Serbia*, *Roche Netherland* i *Glaxo Smith Clein Serbia*. Trenutna pozicija kandidatkinje je brand manager za onkologiju u *Glaxo Smith Clein Serbia*.

Obim magistarske teze je 93 strane. U izradi teze korišćena su 32 izvora.

#### 2. Predmet i cilj magistarske teze

Predmet magistarske teze je formulisanje i primena strukture ciljeva u strategijskom menadžmentu farmaceutskog preduzeća. Farmaceutika je industrijska grana izložena čestim, složenim, medjuzavisnim i radikalnim promenama. Promene su posledica delovanja hiperkonkurencije, regulacije ali i internih aspiracija pojedinačnih konkurenata koji kroz istraživanje i razvoj novih lekova, patentnu zaštitu i održavanje odnosa sa kupcima nastoje da stvore ključnu kompetetnost.

Posledično svi relevantni konkurenti u svoj strukturni portfolio, uključuju, pored proizvodnje lekova, još i istraživanje i razvoj i upravljanje odnosima sa kupcima. Trajna konkurentska prednost je ultimativni cilj obzirom na pritisak akcionara naviknutih na nestandardno visoke stope prinosa i očekivanja kreditora naviknutih na visoku likvidnost ove grane.

Prilagođavanje složenim, međuzavisnim i neizvesnim promenama zahteva u upravljanju farmaceutskih preduzeća zamenu hijerarhijskog pristupa holističkim pristupom (»pristup jedinstvene raznolikosti«). Značaj ovih promena pojačava poslednja globalna ekonomska kriza. U pitanju je zamena sistema upravljanja preduzećem pomoću stabilnih ciljeva strukturom elastičnih i uskladjanih ciljeva. Strukturu ciljeva čine ciljevi koji su međusobno uskladjeni hijerarhijski, funkcionalno i vremenski tako da se efekti promena jednog cilja relativno lako sagledavaju. U novom pristupu, pored finansijskih i marketing ciljeva koji i dalje imaju ultimativni značaj, sve veći značaj dobijaju ciljevi koji se odnose na operativne mogućnosti i inovativni kapacitet preduzeća.

Definisanje ciljeva zahteva prethodnu analizu performansi. Za te svrhe se koriste ključni indikatori performansi (engl. *key performance indicators* - KPI). KPI obuhvataju finansijske indikatore, marketing indikatore, indikatore proizvodnje i indikatore razvoja. KPI su predmet poredjenja. Na taj način identifikuju se jazovi u performansama u odnosu na vodeće konkurente, prosečne konkurente ili najbolja preduzeća u privredi što predstavlja osnovu za formulisanje strategijskih ciljeva.

Pored KPI, za strategijski menadžment mogu se koristiti i drugi svestrani alati. Verovatno najsveobuhvatniji i najefektniji alat su uskladjene liste autora R. Kaplan i D. Norton (engl. *Balanced Scorecard*-BsC). Na popularnost ovog alata posebno je uticala moderna informaciona tehnologija i to ne samo prijateljski programi već i ERP programi za integralno upravljanje poslovanjem. Praktično, BsC predstavlja operativni sistem za strategijski menadžment.

Cilj predložene magistarske teze je istraživanje specifičnosti primene različitih alata strategijskog menadžmenta u na formulisanje ciljeva u farmaceutskom preduzeću. Farmaceutsko preduzeće je složeno preduzeće u čijem lancu vrednosti se jasno identifikuju aktivnosti: istraživanje i razvoj, proizvodnja i marketing. Sama proizvodnja je složena oblast zbog većeg broja oblasti (humana medicina, veterinarski lekovi i sl.), patentne zaštite (generički i negenerički lekovi) i različitih prodajnih koncepata (direktna, indirektna ili kombinovana prodaja). Konačno, postoji potreba prilagođavanja regulativi naročito u vezi kliničkog istraživanja, dokazivanja performansi, registracije i patentne zaštite. U poslednje vreme, jedan od glavnih fokusa u ovoj grani je etično korporativno i poslovno upravljanje.

### **3. Osnovne hipoteze od kojih se polazilo u istraživanju**

Osnovna hipoteza je da su ne samo prosperitet, već i opstanak farmaceutskog preduzeća u modernim uslovima poslovanja povezani sa njegovom sposobnošću (re)pozicioniranja *vis-a-vis* konkurenata. Povezana sa prethodnom je sledeća hipoteza da se pre (re)pozicioniranja mora izvršiti dijagnoza stanja na bazi praćenja trendova razvoja, njihovog prioritizovanje, određivanja apolutne atraktivnosti grane i relativne atraktivnosti preduzeća. Konačno, dijagnoza stanja i trendovi razvoja omogućavaju formulisanje izvodnjih ciljeva farmaceutskog preduzeća u skladu sa vizijom stratega. Da bi ciljevi predstavljali strukturu neophodna su tri uslova: Prvo, da su sa strategijskim pravicima razvoja upoznati svi relevantni izvršioi kroz hijerarhijsku strukturu (*top-*

*down*). Drugo, da inicijativa za formulisanje ciljeva kreće sa izvršnog nivoa i prve linije menadžmenta (*bottom up*). Treće, da postoji mehanizam integrisanja i usklađivanja ciljeva u sredini hijerarhijske strukture (BsC).

U definisanju ciljeva farmaceutskog preduzeća mogu se koristiti različiti alati. Kandidat je analizirao KPI i BsC. Metoda KPI je interesantna za interno i eksterno poredjenje i praćenje biznis plana dok su BsC vezane za formulisanje i implementaciju strategije. Pri tome je kandidatkinja bila svesna razlike koja postoji izmedju usklađene liste i strategijske mape. Naime, strategijska mapa sadrži kauzalno-hronološki redosled ciljeva dok je usklađena lista bogatija parametrima kontrole (ciljevi, merila performansi, zadaci i inicijative).

#### **4. Kratak opis sadržaja magistarske teze**

Pored Uvoda i Zaključka, kandidatkinja je predmet analize izložila u osam odeljaka.

U *prvom odeljku* su ukratko opisane glavne strategijske karakteristike farmaceutske grane sa posebnim osvrtom na postojanje alijansi, naročito u odblasti istraživanja i razvoja, visoku zasnovanost poslovnog modela prema modernim tehnološkim dostignućima i ključni značaj upravljanja humanim kapitalom i upravljanja kupcima kao izvora trajne konkurentske prednosti.

U *drugom odeljku* je dat prikaz glavnih ciljeva deset globalnih farmaceutskih preduzeća na način da se dobije bolji uvid u njihov strategijski fokus. Na primer, cilj »rast prodaje« definiše se na osnovu benchmark analize, odnosno, poredjenjem sa odgovarajućim stopama na nivou grupe, na nivou tržišnog segmenta i na nivou terapijske grupe.

U *trećem odeljku* se razmatra značaj strategije kao osnovne odluke modernog menadžmenta i njene veze sa ciljevima. Namera je bila da se elaboriraju pojam poslovne strategije, glavni koncepti poslovne strategije kao i osnovni elementi poslovne strategije.

*Četvrti odeljek* je posvećen problemu izgradnje organizacije koja je vodjena strategijom (ili fokusirana na strategiju). U ovom odeljku su preciznije analizirane metode ključnih indikatora performansi kao i usklađene liste/strategijske mape u izgradnji organizacije vodjene strategijom. Kod usklađene liste posebna pažnja je posvećena relevantnim perspektivama (finansije, marketing, proizvodnja, i učenje i razvoj) i njihovim vezama sa krajnjim finansijskim ciljevima (ROI, ROCE, ROA, EVA i CFROI).

*Peti odeljak* je, uz prethodni odeljak, predstavlja najvažniji deo rada. Konkretno, ovaj odeljak je posvećen empirijskoj analizi primene usklađene liste u farmaceutskim preduzećima na jedan od najvažnijih izvora konkurentske prednosti, humani kapital. Konkretno, u ovom odeljku je analizirana usklađena lista humanog kapitala za *Palladium Group*.

U *šestom odeljku* su prikazane osnovne faze primene uskladjene liste u farmaceutskom preduzeću: mobilizacija, dizajniranje i organizaciono prilagođavanje. Kandidatkinja ističe da je za održiv razvoj neophodno komuniciranje strateških ciljeva pre otpočinjanja samog procesa njihovog formulisanja. Takođe, u okviru ovog odeljka data je analiza studije slučaja preduzeća *Astra Zeneca* u primeni uskladjene liste i strategijske mape na proces prestrukturiranja u cilju ostvarivanja visoko ambicioznih poslovnih ciljeva. Inače, ovo preduzeće je poznato u grani po radikalnim programima prestrukturiranja.

U *sedmom odeljku* kandidatkinja analizira primenu uskladjene liste i strategijske mape u procesu formulisanja ciljeva jedne poslovne jedinice preduzeća *Bayer Shering Pharma*. Značaj ove empirijske analize je utoliko veći što je u analiziranom procesu učestvovala i sama kandidatkinja. Za razliku od prethodnih delova koji su nastojali da ukažu na ključne karakteristike metodologije i tipične odnose, u ovom odeljku ima dovoljno detalja koji omogućavaju potpuno sklapanje slike u vezi sa mogućnostima primene ove metodologije strategijskog menadžmenta.

U *osmom odeljku* je analizirana softverska podrška analiziranom procesu. Logično je da se ovaj odeljak nalazi na kraju istraživanja obzirom da je suština analizirane metodologije planiranje u realnom vremenu i uskladjivanje ciljeva iz različitih perspektiva. U analizi se kandidatkinja orijentisala na primenu programskog paketa SAP. Fokus je na konceptijskim i organizacionim aspektima ovog programa.

## **5. Ostvareni rezultati**

Kandidatkinja je u svom radu pokazala da ključni indikatori performansi i uskladjene liste predstavljaju korisne alate strategijskog menadžmenta koji se uspešno koriste u procesu formulisanja ciljeva farmaceutskog preduzeća. Takođe, kandidatkinja je pokazala da primena ovih alata omogućava rast motivacije zaposlenih naročito grupe sa najvećim ključnim kompetencijama pošto su oni uključeni ne samo u realizaciju ciljeva, već i u njihovo formulisanje. Primena analiziranih alata je moguća i kod malih preduzeća koja se nalaze u velikom sistemu ukoliko imaju komplementarne uskladjene liste. Značaju prethodnih rezultata posebno doprinosi činjenica da je kandidatkinja iz oblasti istraživanja i da je imala prilike da u svom svakodnevnom radu koristi analizirane metode. Upravo je to bio razlog unapredjenja poslovanja na konkretnom slučaju koji je nedvosmisleno prezentiran.

## **6. Zaključak**

Analizirajući prezentiranu magistarsku tezu komisija je došla do sledećih ocena.

Prvo, kandidatkinja je korektno obradila predmet analize prema prijavi magistarske teze i u skladu sa ciljevima istraživanja.

Drugo, istraživanje je odgovorilo svrsi a problem istraživanja je analiziran sa solidnim poznavanjem poslovne ekonomije i konzistentnom primenom izabrane metodologije.

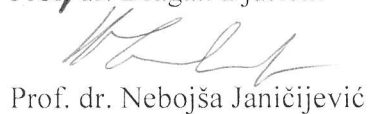
Razumevanje osnovnih karakteristika farmaceutske grane, specifičnih strategija lidera i organizacije i funkcionisanja pomoću modernih alata strategijskog menadžmenta je konkretan doprinos razumevanju ove problematike.

Treće u izradi teze korišćena je relevantna literatura iz oblasti istraživanja i korisni kompanijski materijali relevantnih preduzeća.

Na osnovu prethodnih ocena, komisija predlaže Nastavno naučnom veću Ekonomskog fakulteta, posredstvom Komisije za diplomske akademske studije, da odobri usmenu odbranu magistarskog rada Dragane Radojević Gec pod naslovom »Upravljanje strukturom ciljeva farmaceutskog preduzeća«.



Prof. dr. Dragan Djuričin



Prof. dr. Nebojša Janičijević



Prof. dr. Stevo Janošević

02.02 2012.