

**НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ  
ФАКУЛТЕТА ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА**

Одлуком Научно-наставног већа ФОН-а 05-01 бр. 3/43-11 од 30.03.2016. године именовани смо у Комисију за оцену завршене докторске дисертације кандидата **Жељка Јовановића**, под насловом:

**“УПРАВЉАЊЕ СТРАТЕШКИМ ПРОМЕНАМА У ФАРМАЦЕУТСКОЈ  
ИНДУСТРИЈИ”**

и на основу тога подносимо следећи

**ИЗВЕШТАЈ**

**1. Основни подаци о кандидату и дисертацији**

**1.1. Основни подаци о кандидату**

Жељко Јовановић је рођен 1976. године у Лозници, где је завршио основни школу и гимназију. Након гимназије, 1995. године уписује Економски факултет Универзитета у Београду, смер Спољна и унутрашња трговина. Дипломирао је 2000. године са темом „Финансијски деривати као инструменти хеџинга“ (ментор: проф. др Дејан Ерић). Након основних, уписује магистарске студије на истом факултету, смер Менаџмент. Магистарске студије завршава са просечном оценом 9,75. Магистарску тезу „Савремене маркетинг стратегије и менаџмент у фармацеутској индустрији“ је одбранио 2010. године (ментор: проф. др Саша Вељковић).

Професионалну каријеру је започео 2005. године у Министарству финансија Републике Србије, Управа за трезор, Јединица за реструктурирање јавних предузећа. У том

периоду бавио се проблемима најзначајнијих јавних компанија у Србији (ЕПС, Пошта, Телеком, НИС, Железнице Србије, итд.), као и проблемима локалних јавних предузећа.

Од априла 2007. године наставља каријеру у фармацеутској индустрији у Предузећу за промет фармацеутских производа на велико »Actavis д.о.о.«, које је део једног од највећих глобалних генеричких произвођача лекова. На самом почетку бавио се пословима финансијске анализе, контролинга и буџета. Убрзо након тога је постао Руководилац сектора финансијског плана и анализе, да би средином 2011. године био вршилац дужности Директора финансија. Пословима финансија се бавио до почетка 2012. године, када прелази у Црну Гору на позицију Руководиоца за развој пословања. Основне активности у овом периоду су биле везане за промену модела пословања компаније на овом тржишту, затим активности продаје, наплате потраживања, развоја тржишта, правних и регулаторних питања, питања финансија и генерално комплетне припреме тржишта за одговарајуће маркетинг активности.

Средином 2013. године враћа се у Србију на позицију Руководиоца комерцијалних операција, као члан топ менаџмента компаније за Србију. У том периоду бави се најзначајнијим комерцијалним и финансијским проблемима у компанији, води више успешних међународних пројеката на нивоу групације и управља са преко 70% прихода компаније на тржишту Србије кроз сарадњу са највећим купцима на тржишту. У исто време води Одељење за односе са купцима.

Током каријере у фармацеутској индустрији учествовао је и водио више међународних и пројеката у земљи из различитих области. Такође, учесник је међународних конференција, скупова и тренинга из области финансија и фармацеутске индустрије.

Списак пројеката у периоду 2011 – 2015. године:

1. Serbia S&M SAP Implementation - Operations Roll Out Project, 2011.
2. Alpha D3 Transfer - Actavis Teva, 2011
3. Montenegro market Business Model Change, 2012
4. Reporting weekly on pre-wholesale volumes Balkan Cluster , 2014
5. EduPharma - Faculty of Economy, PHOENIX & Actavis, 2014
6. Student sponsorship - initiative for Balkans markets with Pharma university, 2014

7. Product launching with WS - Balkan Cluster, 2014
8. Positioning in pharmacies, 2014
9. NPL - Balkan Cluster, 2104
10. Telemarketing in Pharma industry, 2015
11. Direct Ordering, 2015

Додатне едукације и тренинзи:

1. *Интерна ревизија*, Институт за економику и финансије, Београд, април 2006.
2. *Билансне преваре*, Институт за економику и финансије, Београд, мај 2006.
3. *Анализа финансијских извештаја*, Институт за економику и финансије, Београд, март 2007.
4. *IT support in financials - COGNOS*, Internal training, Warsaw, Poland, 2008.
5. *Financial planning and Controlling*, Actavis Global FP&A Conference, Zug, Switzerland, 2008.
6. *SAP Implementation*, Internal Training, Belgrade, 2011.
7. *NPL Atacor*, Actavis Global CVS Conference, Prague, Czech Republic, 2012.
8. *MBA in Generics – Big ideas and fundamentals*, Budva, Crna Gora, 2013.

Радови објављени у часописима, на међународним и домаћим конференцијама:

1. Jovanovic, Z. (2008). *Project Management in Over-the-counter sector*, Internal Consumer Health Care and Over-The-Counter Conference, Istanbul.
2. Jovanovic, Z. (2009). *Contemporary Marketing Strategies in OTC business*, Actavis Global OTC Conference, Lisabon.
3. Jovanovic, Z. (2009). *Perspective of pharmaceutical business in Serbia 2010-2015*, Business Intelligence and Financial Planning & Analysis Conference, Sofia.
4. Jovanovic, Z. (2010). *Discount policy in Pharmaceutal sector Case: Serbia and Montenegro*, IV International FP&A Symposium, Warsaw.
5. Јовановић Ж., Петковић Д. (2015). *Импликације редизајнирања глобалне фармацеутске индустрије на тржиште Србије*, Management – часопис за теорију и праксу менаџмента, бр. 74, стр. 1-11, ISSN 0354-8635, ISSN 1820-0222, Факултет организационих наука, Београд.

6. Јовановић Ж. (2016). *Истраживање перцепције квалитета услуга у здравственом сектору у Србији*, Здравствена заштита – часопис за социјалну медицину, јавно здравље, здравствено осигурање, економику и менаџмент у здравству, Комора здравствених установа Србије – Београд (у процесу рецензије).

Говори енглески језик.

## **1.2. Основни подаци о дисертацији**

Наслов докторске дисертације је:

### **“Управљање стратешким променама у фармацеутској индустрији”**

Докторска дисертација припада области менаџмент и бизнис. Уже научне области којом се бави дисертација су стратешки менаџмент и управљање промена. Ментор дисертације је проф. др Дејан Петровић, редовни професор Факултета организационих наука, Универзитета у Београду.

Докторска дисертација кандидата Жељка Јовановића садржи 274 стране, 11 слика, 35 табела и 35 графикона. Рад је подељен на 9 поглавља, закључак, литературу и прилог.

## **2. Предмет и циљ дисертације**

Крајем двадесетог и почетком двадесет првог века све индустрије су доживеле драстичне промене. Овај феномен је нарочито био изражен седамдесетих и осамдесетих година прошлог века. Агроиндустрија, телекомуникације, банкарство, биотехнологија, електронска индустрија, фармацеутска индустрија су се мењале из године у годину. Промене су обухватале све аспекте пословања компанија, као што су унапређење квалитета производа и услуга, адаптација новим технологијама, организационе промене, промене у складу са променама правне регулативе и јачања конкуренције. Двадесет први век је такође, ера промена. И у наредном периоду,

компаније ће бити принуђене да се континуирано прилагођавају новим условима пословања.

У времену тржишних промена, јачања конкуренције, развоја нових препарата, поштрене законске регулативе, уколико жели да опстане на тржишту, неопходно је да се модерна фармацевтска компанија стално мења и прилагођава новим условима пословања. Поред развоја и производње лекова, значајну улогу у овим компанијама има пласман производа на тржиште.

Наравно, промена и прилагођавање пословања, између осталог, подразумевају и континуирано прилагођавање и усавршавање механизма управљања компанијом, које ће у сагласности са активностима осталих делова компаније обезбедити њен раст и развој, профит власницима и наравно, квалитетан производ потрошачима.

Пословање фармацевтских компанија је у многим земљама, због своје специфичности, регулисано посебним правним актима. Ограничавајући фактори окружења у великој мери утичу на одређивање адекватних управљачких механизма који треба да обезбеде здраво пословање компаније на тржишту. Такође, савремени економски трендови, као што је глобализација имају изузетан утицај на пословање ових компанија. Крајем двадесетог и почетком двадесет првог века фармацевтске компаније постају глобалне корпорације са активностима на свим светским тржиштима.

Узимајући у обзир околности и услове у којим фармацевтска индустрија обавља активности у Србији, динамику развоја глобалне индустрије и чињеницу да су области стратешког менаџмента и управљања променама у овом сектору нису адекватно имплементирани, предмет истраживања је управљање стратешким променама у фармацевтској индустрији, са посебним освртом на фармацевтску индустрију у Србији. У дисертацији су анализирани механизми функционисања фармацевтске индустрије уопште, извршена је анализа глобалне фармацевтске индустрије, а посебна пажња је посвећена фармацевтској индустрији у Србији.

Циљ рада је анализа фармацеутског сектора и начина његовог функционисања, анализа промена у фармацеутском сектору, као и утврђивање адекватног оквира за управљање стратешким променама у фармацеутској индустрији у Србији.

Такође, у дисертацији је спроведено емпиријско истраживање и показано да постоји потреба за систематским приступом и унапређењем управљања променама у фармацеутској индустрији у Србији. На основу резултата конципиран је Модел управљања стратешким променама у фармацеутској индустрији у Србији који треба да послужи унапређењу пословања компанија, али и повећавању ефикасности целокупног здравственог сектора у Србији.

### **3. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању**

Имајући у виду предмет истраживања, за потребе дисертације је спроведено и представљено истраживање којим се имало за циљ да се докажу или оповргну постављене хипотезе.

Општа хипотеза од које се полази у истраживању је:

Успешно управљање стратешким променама у фармацеутским компанијама у Србији подразумева примену одговарајућег концепта који се базира на општим принципима управљања променама али и на специфичностима фармацеутске индустрије.

Посебне хипотезе које су тестиране у истраживању су:

1. Ниво развоја здравственог сектора и методи лечења детерминирају активности и стратегије промена у фармацеутским компанијама;
2. Ниво зрелости за промене у фармацеутским компанијама у Србији је недовољан;
3. Стратешке промене у фармацеутским компанијама у Србији подразумевају промене на свим нивоима и аспектима пословања компанија, од

модернизације производног портфолија, организацијске структуре до система продаје;

4. Успешно спровођење промена у фармацеутским компанијама подразумева примену адекватног модела управљања променама који ће бити усклађен са специфичностима фармацеутске индустрије.

На основу детаљног прегледа докторске дисертације, као и резултата постигнутих у теоријском и емпиријском делу истраживања, констатујемо да су представљене појединачне хипотезе (X1, X2 и X4) доказане, а појединачна хипотеза X3 одбачена. Сублимирањем анализе појединачних хипотеза, доказана је општа хипотеза X0 и креиран је и презентован Модел управљања стратешким променама у фармацеутској индустрији у Србији.

#### **4. Кратак опис садржаја дисертације**

Пословање фармацеутских компанија, нарочито у последње три деценије, пружа бројне изазове традиционалним приступима њиховом управљању и применама конвенционалних стратегија. Данас је неопходно да концепти управљања овим компанијама буду флексибилни како би компанија могла на најбољи могући начин да амортизује ефекте екстерних промена. Наравно, промена и прилагођавање пословања, између осталог, подразумевају и континуирано прилагођавање и усавршавање стратегија, које ће у сагласности са активностима свих делова компаније обезбедити опстанак компаније на тржишту, њен раст и развој, профит власницима и наравно, квалитетан производ потрошачима. Активности фармацеутских компанија су у многим земљама, због своје специфичности, регулисани посебним правним актима. Пословање фармацеутских компанија на тржиштима земаља источне Европе и земаља у развоју има своје особености због другачијих услова и окружења у овим него у развијеним, западноевропским земљама и САД.

Докторска дисертација је тематски подељена у два дела. Први део дисертације је теоријски, док други део садржи емпиријско истраживање. Структура рада је конципирана у девет поглавља, закључак и прилог.

У уводу дисертације дата су разматрања у вези са проблематиком управљања стратешким променама у фармацеутској индустрији, приказани су предмет и циљ истраживања, као и полазне хипотезе и методологија израде докторске дисертације.

У поглављу II дата су објашњења у вези са предметом истраживања. Представљени су теоријски концепти везани за промене, појам, основне карактеристике и врсте промена. Такође, представљени су најзначајнији концепти и модели управљања променама, са посебним освртом на Котеров модел управљања променама по фазама, као и основни узроци неуспеха промена компанија.

У поглављу III објашњени су основни појмови везани за сектор здравства и фармацеутску индустрију, појам и карактеристике фармацеутске индустрије, перспективе и изазови са којим се сусрећу компаније у савременој фармацеутској индустрији, као и политика фармацеутских компанија данас. Разматрају се и специфичности фармацеутских компанија са посебним освртом на истраживање и развој у савременој фармацеутској индустрији.

У поглављу IV говори се о кључним процесима у фармацеутској индустрији и њиховом управљању. Најпре се разматрао процес развоја производа у фармацеутској индустрији по фазама, као и критеријуми које је неопходно испунити да би једињење постало производ. Такође, разматрани су специфичности ценовне политике, као и трошкови који су везани за истраживање, развој, производњу и продају лекова. Посебна пажња је посвећена комуникацији и односима са јавношћу у овом сектору, као и финансијској стратегији у сектору фармације.

У поглављу V посебна пажња се посвећује анализи глобалне фармацеутске индустрије. У овом поглављу разматрани су мерџери, joint ventures и стратегијске алијансе у фармацеутској индустрији. Такође, пажња је посвећена конфликту интереса и кризном менаџменту са посебним фокусом на врсте и узроке криза у фармацеутским компанијама. У овом поглављу су обрађени модели интернационалних операција, корпоративни менаџмент и организација у фармацеутском сектору.



Поглавље VI обухвата анализу савременог приступа стратешком менаџменту у фармацеутској индустрији. Такође, разматрају се узроци промена у фармацеутским компанијама, као и основни проблеми и димензије управљања у овом сектору. Посебна пажња је посвећена интегралношћу промена у фармацеутским компанијама, као и импликацијама за наредни период.

У глави VII рада, анализира се здравствени сектор и фармацеутска индустрија у Србији. Најпре је разматран институционални оквир и правна регулатива у фармацеутском сектору у Србији. Након тога, разматрана су питања везана за неопходност реформе здравственог сектора у Србији. Посебна пажња је посвећена пословању фармацеутских компанија у Србији са посебним освртом на три највећа произвођача лекова у Србији и сценаријима могућег развоја здравственог система до 2020. године.

У поглављу VIII докторске дисертације приказано је емпиријско истраживање. Приказани су предмет и циљ истраживања, затим полазне хипотезе, као и начин прикупљања података. Такође, извршена је детаљна анализа узорка и приказане су варијабле које су тестиране у истраживању. Потом су детаљно приказани резултати истраживања, укључујући табеларне и графичке приказе са анализом и дискусијом резултата.

Као крајњи резултат, у поглављу IX представљен је предлог Модела управљања стратешким променама у фармацеутским компанијама у Србији. У овом делу дефинисане су фазе и кораци наведеног Модела са детаљним објашњењима и графичким приказом сваке појединачне фазе, односно корака.

У закључним разматрањима сублимирани су резултати теоријске анализе и емпиријског истраживања, који су довели до потврђивања, односно одбацивања полазних хипотеза. Приказани су научни, стручни и друштвени доприноси докторске дисертације, као и могућности примене резултата истраживања у пракси. На крају је дат је предлог за даља истраживања фармацеутске индустрије и здравственог сектора у Србији.

На крају рада су наведени референтни извори литературе коришћене у дисертацији.

Структура дисертације је следећа:

1. УВОД

2. УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА: ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ  
И КАРАКТЕРИСТИКЕ

2.1. Појам, основне карактеристике и врсте промена

2.2. Концепти и модели управљања променама

2.3. Котеров модел управљања променама

3. ФАРМАЦЕУТСКЕ КОМПАНИЈЕ И ИНДУСТРИЈА: ОСНОВНЕ  
КАРАКТЕРИСТИКЕ И ЕЛЕМЕНТИ

3.1. Основни елементи и карактеристике сектора здравства

3.2. Појам и основне карактеристике фармацијске индустрије

3.3. Изазови са којим се сусрећу фармацијске компаније данас

3.4. Истраживање и развој у фармацијској индустрији

3.5. Политика фармацијских компанија – фармакополитика

4. УПРАВЉАЊЕ КЉУЧНИМ ПРОЦЕСИМА У ФАРМАЦЕУТСКОЈ  
ИНДУСТРИЈИ

4.1. Развој производа у фармацијској индустрији

4.2. Специфичности ценовне политике

4.3. Продаја у фармацијској индустрији

4.4. Односи са јавношћу у фармацијској индустрији

4.5. Финансијска стратегија у фармацијској индустрији

5. ТРЕНДОВИ И ИЗАЗОВИ У ГЛОБАЛНОЈ ФАРМАЦЕУТСКОЈ ИНДУСТРИЈИ

5.1. Мерџери, joint ventures и стратегијске алијансе у фармацијској индустрији

5.2. Конфликт интереса и кризни менаџмент у фармацијским компанијама

5.3. Модели интернационалних операција, корпоративни менаџмент и организација на  
корпоративном нивоу

6. УПРАВЉАЊЕ СТРАТЕШКИМ ПРОМЕНАМА У ФАРМАЦЕУТСКОЈ ИНДУСТРИЈИ

6.1. Савремени приступ стратешким променама у фармацијској индустрији

6.2. Узроци и врсте промена у фармацијским компанијама

6.3. Проблеми и димензије управљања променама у фармацијској индустрији

6.4. Импликације за наредни период

7. АНАЛИЗА МОГУЋНОСТИ СПРОВОЂЕЊА РЕФОРМИ У

## ФАРМАЦЕУТСКОМ СЕКТОРУ У СРБИЈИ

7.1. Институционални оквир и правна регулатива у Србији

7.2. Неопходност реформе здравственог сектора у Србији

7.3. Анализа пословања фармацијских компанија у Србији

7.4. Могућност даљег развоја фармацијске индустрије

## 8. ИСТРАЖИВАЊЕ УПРАВЉАЊА СТРАТЕШКИМ ПРОМЕНАМА У ФАРМАЦЕУТСКОЈ ИНДУСТРИЈИ У СРБИЈИ

8.1. Предмет и циљ истраживања

8.2. Основне хипотезе

8.3. Методологија истраживања

8.4. Анализа добијених резултата истраживања

8.4.1. Анализа нивоа развоја здравственог сектора, метода лечења и стратегија  
фармацијских компанија

8.4.2. Анализа нивоа зрелости за промене

8.4.3. Анализа значења промена у фармацијској индустрији у Србији

8.4.4. Анализа потребе постојања модела управљања променама

8.5. Дискусија

## 9. ПРЕДЛОГ МОДЕЛА УПРАВЉАЊА СТРАТЕШКИМ ПРОМЕНАМА У ФАРМАЦЕУТСКИМ КОМПАНИЈАМА У СРБИЈИ

## 10. ЗАКЉУЧАК

## ЛИТЕРАТУРА

## ПРИЛОГ – УПИТНИК ЗА ИСТРАЖИВАЊЕ

### **5. Остварени резултати и научни допринос дисертације**

Комисија констатује да су у раду остварени научни, стручни и друштвени доприноси.

#### **Научни допринос**

Остварени научни допринос предложене дисертације заснива се на детаљној анализи фармацијске индустрије и проблематике фармацијског сектора глобално и у Србији.

Извршена је анализа кључних процеса, као и модела операција у овим компанијама.

Анализиран је здравствени сектор и веза између нивоа развоја и стратегија

фармацеутских компанија у Србији. Значајан допринос представља предлог Модела управљања стратешким променама у Србији.

Проучавањем и коришћењем бројне литературе, као и емпиријским истраживањем, у дисертацији је у потпуности сагледана могућност развоја и унапређења фармацеутске индустрије у Србији.

Конкретно, научни допринос дисертације се огледа у следећем:

1. спроведена је анализа фармацеутске индустрије и утицаја савремених трендова на пословање фармацеутских компанија у Србији,
2. спроведено је истраживање где је утврђен ниво зрелости компанија за промене у Србији,
3. истражен је и анализиран однос нивоа развоја здравственог сектора и стратегија фармацеутских компанија,
4. анализирани су и сагледани кључни елементи и процеси у фармацеутској индустрији у Србији и њихови међусобни односи,
5. развијен је Модел управљања стратешким променама у фармацеутској индустрији у Србији.

### **Стручни допринос**

Поред теоријске анализе, допринос дисертације је и свеобухватан, актуелан извор практичних информација за све будуће истраживаче у области фармацеутске индустрије и управљања променама. Анализом тренутног нивоа развоја фармацеутског сектора, промена и њиховог управљања указано је на недовољно постојање планских активности, као и недовољно адекватне стратегије пословања ових компанија на тржишту Србије.

Допринос и значај ове докторске дисертације огледа се у применама изнетих знања, као што су:

1. подизање свести о значају и улози фармацеутске индустрије у здравственом систему Србије,
2. предложен је сет стратешких праваца за унапређење способности за стратешке промене у фармацеутској индустрији у Србији,

3. идентификовани су интерни и екстерни параметри за управљање перформансама фармацијских компанија компанија,
4. подстицање планског и систематског приступа променама у фармацијским компанијама, али и у целом здравственом сектору у Србији,
5. отварање простора за унапређење целокупног здравственог система, укључујући и компаније на тржишту Србије.

### **Друштвени допринос**

Друштвени значај истраживања може да представља чињеница да боље разумевање здравственог система и фармацијске индустрије у Србији може да помогне у доношењу будућих одлука у овој, за земљу стратешки изузетно значајној области, али и да буду основа за креирање будуће здравствене политике и побољшање целокупног система снабдевања лекова у Србији.

Фармацијска индустрија у Србији је једна од најзначајнијих привредних грана. Анализа и разумевање основних елемената фармацијске индустрије је од суштинског значаја за њен раст и развој. Однос индустрије, других елемената здравственог система, али и екстерних фактора који на директан или индиректан начин имају утицај на производњу и промет лекова је у том смислу неопходан. Стиче се утисак да не постоји системски приступ индустрији, да се не разуме смисао и значај стратешког управљања и промена и да су активности компанија на тржишту резултат краткорочних и несистемских циљева и одлука.

Будућа истраживања фармацијске индустрије и здравственог сектора би требала да буду базирана на чињеници да је ниво значаја фармацијског сектора у здравственом систему Републике Србије изузетан. Такође, очигледно је да је пажња посвећена проблемима у фармацијском сектору недовољна. Интензивнији приступ фармацијској индустрији и фокус на истраживање свих њених елемената је једини начин за њено боље разумевање. Резултати будућих истраживања треба да помогну свим учесницима у ланцу вредности да унапреде своје пословање, а крајњи циљ треба да буде сатисфакција корисника ових производа и услуга, односно пацијената.

Кандидат је у раду показао да влада материјом која је била предмет истраживања, критички се освртао на многе сегменте и давао је своје предлоге у циљу доношења што бољих решења, што представља оригинални допринос дисертације.

## **6. Закључак**

Према мишљењу Комисије, докторска дисертација „Управљање стратешким променама у фармацеутској индустрији“ урађена је самостално и у свему према одобреној пријави. Дисертација, по предмету истраживања, садржају и оствареним резултатима представља савремени и оригинални допринос, како с теоријског, тако и с аспекта примене у пракси, у ужој научној области стратешки менаџмент и управљање променама. Постављени задаци и циљ истраживања су у потпуности остварени и истраживачке хипотезе научно проверене и доказане.

На основу свега наведеног, Комисија предлаже Наставно-научном већу Факултета организационих наука да се рад кандидата Жељка Јовановића под насловом „Управљање стратешким променама у фармацеутској индустрији“ прихвати као докторска дисертација и да се кандидату одобри усмена одбрана.

У Београду, 7.7.2016. године

### **ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ**

Проф. др Дејан Петровић, редовни професор,  
Факултет организационих наука, Универзитет у Београду

Проф. др Марко Мићић, ванредни професор,  
Факултет организационих наука, Универзитет у Београду

Проф. др Небојша Јанићијевић, редовни професор,  
Економски факултет, Универзитет у Београду

