

XII Konkurs Wiedzy Ekonomicznej dla uczniów szkół ponadgimnazjalnych – finał

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Wydział Ekonomiczny

Szczecin, 9.04.2016 r., g. 11.00

STUDIUM PRZYPADKU FIRMY FARMACEUTYCZNEJ ICN Polfa Rzeszów S.A. case study

Polecenia do wykonania (czas na rozwiązanie studium przypadku 90 min.)

Należy zapoznać się z przedstawionym studium przypadku opisanej firmy farmaceutycznej i na podstawie informacji zawartych w tekście opracować analizę SWOT¹, a następnie ocenić dotychczasową koncepcję funkcjonowania firmy i nakreślić potencjalne kierunki dalszego rozwoju firmy.

Informacje o firmie

ICN Polfa Rzeszów S.A. jest częścią międzynarodowego kanadyjskiego koncernu Valeant Pharmaceuticals International Inc. Firma należy do grona wiodących producentów leków w Polsce. Jej historia rozpoczęła się w 1951 r. jako małej spółdzielni produkującej zaledwie kilka parafarmaceutyków na lokalny rynek. To był początek firmy, która przez pół wieku swojego istnienia systematycznie poszerzała asortyment produkcji, wytwarzając coraz wyższej jakości i skuteczności leki. Przez te wszystkie lata, wraz z dynamicznym rozwojem, zmieniała się również forma własności. W 1971 r. powołano do działania przedsiębiorstwo państwowe **Rzeszowskie Zakłady Farmaceutyczne „Polfa”**, które wytwarzały coraz więcej preparatów (nie tylko na rynek krajowy). Następnie firma została przekształcona w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. W latach 90. XX w. zdecydowano się na budowę od podstaw zupełnie nowego zakładu, który był największą inwestycją przemysłu farmaceutycznego w Polsce. W 1997 r. rzeszowska firma została sprzedana międzynarodowemu koncernowi ICN **Pharmaceuticals Inc**, który obecnie nosi nazwę **Valeant Pharmaceuticals International Inc.**

Obecnie ICN Polfa Rzeszów S.A. osiąga doskonałe wyniki ekonomiczne, skutecznie konkurując z największymi producentami leków na polskim i zagranicznych rynkach zbytu. Na polskim rynku farmaceutycznym zajmuje wiodącą pozycję pod względem wartości sprzedaży i pod względem ilości sprzedanych opakowań (3-4 miejsce). Jako producent leków, oferuje klientom produkt wyjątkowy,

¹ Analiza SWOT to narzędzie analizy strategicznej służące do określenia najlepszych kierunków rozwoju badanego obiektu (np. przedsiębiorstwa, projektu, kraju lub dowolnego obszaru, podmiotu) ze względu na cel działania, w wyniku przeprowadzenia badania otoczenia obiektu oraz jego wnętrza poprzez identyfikację wewnętrznych i zewnętrznych czynników wobec obiektu oraz zależności między nimi (mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń).

wytwarzany w nowoczesnym przyjaznym środowisku, zgodnie z zasadami z zasadami Dobrej Praktyki Produkcyjnej GMP (ang. *Good Manufacturing Practice*) i wymogami światowymi.

Od lipca 2013 r. dystrybucją produktów ICN Polfa Rzeszów S.A. zajmuje się Valeant sp. z o.o. s. j. Jest ona częścią międzynarodowego koncernu Valeant Pharmaceuticals International Inc. Głównym przedmiotem działalności tej firmy jest sprzedaż hurtowa wyrobów farmaceutycznych i medycznych wytwarzanych m.in. przez ICN Polfa Rzeszów S.A., magazynowanie towaru, działalność usługowa. Spółka jest także właścicielem własności intelektualnej produktów, dla których jest przedstawicielem rzeszowskiej Spółki.

ICN Polfa Rzeszów S.A. stawia przed sobą następujące cele:

- wysoka jakość produktów – dostarczanie pacjentom leków o najwyższej jakości i skuteczności terapeutycznej,
- nastawienie na klienta – produkowanie farmaceutyków oraz świadczenie profesjonalnych usług w pełni zaspokajających oczekiwania i potrzeby klientów,
- silna pozycja finansowa – zapewnienie dobrej kondycji finansowej firmy, warunkującej jej ciągły harmonijny i dynamiczny rozwój,
- dobry pracodawca – zapewnienie najlepszych warunków zatrudniania i rozwoju osobistego pracowników, opieka nad rodzinami zatrudnionych oraz emerytowanymi pracownikami,
- odpowiedzialność społeczna – firma etyczna, wrażliwa na potrzeby i problemy człowieka, jego środowiska, w odniesieniu do społeczności regionalnych i globalnych.

Misja firmy zapisana jest w zdaniu: „Lider w działaniach na rzecz opieki zdrowotnej ludzi”.

Działalność rzeszowskiej firmy potwierdza realizację tych celów. Jej strategia działania opiera się na zasadzie zrównoważonego rozwoju. Firma prowadzi działalność w oparciu o czynniki ekonomiczne, ale także społeczne i ekologiczne. Działa na rzecz rozwoju społeczności lokalnej, angażuje się w ochronę środowiska naturalnego człowieka, rozwój nauki. Jest stałym sponsorem kilku instytucji kulturalnych i sportowych, wspiera akcje prospołeczne i charytatywne.

ICN Polfa Rzeszów S.A. to nowoczesne przedsiębiorstwo specjalizujące się w produkcji leków stosowanych między innymi w leczeniu chorób kardiologicznych, psychiatrycznych, urologicznych, zakażeniach, alergiach, okulistyce, dermatologii. W swojej ofercie posiada ponad 150 różnego rodzaju preparatów, z których wiele to leki najnowszej generacji produkowane na rynek polski, do krajów europejskich, a także do Australii, Nowej Zelandii, Japonii, Brazylii oraz na Bliski Wschód. Co roku na wspomniane rynki trafia około 50 mln opakowań leków i suplementów diety, wytwarzanych w Rzeszowie.

W skład firmy wchodzi Rzeszowska **Fabryka Leków** o statusie korporacyjnego Globalnego Miejsca Wytwarzania. W Rzeszowie obecnie produkuje leki w formie tabletek, drażetek, kropli, syropów, zawiesin, sztyftów, kapsułek i maści. **Fabryka** posiada zaplecze naukowo-badawcze, które samodzielnie opracowuje technologię i analitykę nowych leków. Głównie jednak adaptuje pozyskane licencje do istniejących w firmie warunków produkcji. W strukturze wartości sprzedaży produkcji 70% stanowią leki generyczne², a 30% to leki innowacyjne.

² Lek generyczny – odtwórca, zamiennik leku oryginalnego, zawierający tę samą substancję czynną, tę samą postać, tę samą dostępność biologiczną i takie samo działanie farmakologiczne. Jego produkcja może się rozpocząć po upływie okresu ochrony patentowej na dany lek, która trwa 20 lat z możliwością przedłużenia do 25 lat.

Wszystkie oddziały przedsiębiorstwa wyposażone są w urządzenia renomowanych firm produkujących maszyny dla farmacji. Zainstalowana w firmie superszybka sieć informatyczna oraz system SAP pozwala na kompleksowe zarządzanie w sferze produkcyjnej, administracyjnej i finansowej.

Powierzchnia użytkowa budynków produkcyjnych wynosi 21 771 m², w tym: 13 559 m² – część bezpośrednio produkcyjna, 8 213 m² – pakownia oraz 10 039 m² – magazyn. Ponadto firma dysponuje budynkiem administracyjnym.

Stosowany w firmie System Zapewnienia Jakości, udokumentowany otrzymanymi certyfikatami daje odbiorcom pełną gwarancję, że produkowane przez ICN Polfa Rzeszów S.A. farmaceutyki odpowiadają międzynarodowym standardom. System ten zapewnia najwyższą jakość produktu na każdym etapie jego rozwoju, produkcji, magazynowania, dystrybucji i sprzedaży.

Załogę firmy stanowią wysokiej klasy specjaliści z różnych dziedzin. Obecnie w firmie zatrudnionych jest 829 osób, z czego 77% posiada wykształcenie wyższe. Prezesem Zarządu ICN Polfa Rzeszów S.A. jest Tadeusz Pietrasz, absolwent Politechniki Rzeszowskiej, który związany jest z produkcją leków od blisko 30 lat. Większość z obecnie zatrudnionych osób pracowała wcześniej w polskich oddziałach korporacji Valeant. Władze firmy kładą nacisk na rozwój pracowników, do dyspozycji których są szkolenia oraz specjalne programy rozwoju dla najlepszych. Firma promuje konsekwentne podnoszenie kwalifikacji pracowników, aby odpowiadać na potrzeby zmieniającego się rynku. Odnoszone przez pracowników sukcesy znajdują swoje odzwierciedlenie nie tylko w wysokości ich pensji, ale także w różnego rodzaju dodatkowych świadczeniach. Na wszystkich szczeblach zarządzania władze firmy zachęcają swoich pracowników do podejmowania decyzji w zakresie ustalenia celów działania, zadań prowadzących do ich realizacji i podziału czynności. Panują tam stosunki otwarte, przyjazne, oparte na obustronnym zaufaniu. Większość decyzji podejmowanych jest wspólnie, przy czym członkowie grupy są w równym stopniu obarczani odpowiedzialnością, jak udziałem w korzyściach uzyskiwanych wynikiem zespołowym.

Realizowana przez ICN Polfa Rzeszów S.A. polityka zaopatrzenia opiera się na doraźnych zakupach materiałów wyjściowych i opakowaniowych. Dostawy zaopatrzeniowe na podstawie umów długoterminowych dotyczą jedynie materiałów do realizacji produkcji licencyjnej (leków wytwarzanych na licencjach zagranicznych). Żaden z kontrahentów Spółki nie ma udziału w dostawach stanowiącego, co najmniej 10% wartości przychodów ze sprzedaży. Pewnym zagrożeniem związanym z systemem zaopatrzenia może być stosunkowo silne, charakterystyczne dla branży, uzależnienie od komponentów z importu, stanowiących około 51% zakupów.

ICN Polfa Rzeszów S.A. za pośrednictwem Valeant sp. z o. o. s. j. prowadzi sprzedaż swoich wyrobów tylko dla podmiotów posiadających koncesję Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej na prowadzenie hurtowni farmaceutycznej. Nie prowadzi natomiast sprzedaży detalicznej leków.

O sytuacji finansowej Spółki w ostatnich latach świadczą dane zawarte w tab. 1.

Tab. 1. Wybrane podstawowe dane ekonomiczno-finansowe ICN Polfa Rzeszów S.A. (tys. zł)

| Wyszczególnienie | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Przychody ze sprzedaży | 1 116 339 | 1 134 169 | 1 086 526 |
| Zysk netto | 164 673 | 144 385 | 146 262 |
| Aktywa | 1 701 235 | 1 768 487 | 1 761 712 |
| Zobowiązania długoterminowe | 98 778 | 92 462 | 76 753 |
| Zobowiązania krótkoterminowe | 251 748 | 294 712 | 270 211 |

Informacje o rynku farmaceutycznym na świecie i w Polsce

Sektor farmaceutyczny na świecie wart jest obecnie ok. 1 bln USD przy jednocyfrowych perspektywach wzrostu w najbliższych latach. Głównym światowym rynkiem dla przemysłu farmaceutycznego są Stany Zjednoczone (28% światowych obrotów), następnie Unia Europejska (15%) i Japonia (12%). Te trzy rynki odpowiadają za ok. 55% sprzedaży farmaceutyków na świecie. Ich znaczenie może jednak w kolejnych latach stopniowo maleć zważywszy na fakt, iż w krajach wysoko rozwiniętych obserwuje się tendencję rządów do ograniczania wydatków na służbę zdrowia, w tym na refundację leków. W najbliższych latach lokomotywą rozwoju sektora staną się gospodarki krajów rozwijających się, których rządy będą znacznie podnosić wydatki na służbę zdrowia. Największym graczem z tej grupy będą Chiny, które już dziś są ważnym rynkiem, a w przyszłości jego waga dynamicznie wzrośnie. Prognozowane dwa najważniejsze trendy w rozwoju branży to rozwój rynku leków generycznych związany ze starzeniem się społeczeństw, zwłaszcza w Europie oraz wykorzystanie biotechnologii jako narzędzia do produkcji leków.

Rynek farmaceutyczny w Polsce przeszedł wiele zmian w ciągu ostatnich dwudziestu kilku lat. Struktura własności z państwowej przeszła w prywatne ręce, wprowadzono nowe regulacje prawne (np. zmiany w przepisach dot. zasad obrotu lekami). Zmienił się system administracyjny zarządzania publiczną służbą zdrowia (powołanie Kas Chorych, zastąpionych Narodowym Funduszem Zdrowia NFZ). Doszło także do strukturalnych zmian w branży – stopniowego zwiększenia się liczby aptek i hurtowni farmaceutycznych, a następnie ich konsolidacji oraz wzrost znaczenia zagranicznych firm farmaceutycznych jako inwestorów. W sektorze produkcji farmaceutycznej zatrudnionych było w 2015 r. ponad 21 tys. osób. Następne 80–90 tys. miejsc pracy tworzą apteki i hurtownie.

Polski rynek farmaceutyczny w większości należy do inwestorów zagranicznych, którzy w ciągu ostatnich 20 lat otwierali nowe zakłady oraz uczestniczyli w prywatyzacji już istniejących firm. Głównymi krajami inwestorami w Polsce w branży są Niemcy, Francja i Wielka Brytania. W oczach zagranicznych inwestorów Polska dysponuje wysokim poziomem wiedzy zasobów ludzkich i potencjałem badawczym. Wydatki na leki na jednego mieszkańca w Polsce są jednymi z najniższych w Europie, wynoszą 114 EUR rocznie, co stanowi 52% średnich wydatków na leki na osobę w Europie. Średnia cena leku w Polsce jest jedną z najniższych w Europie. Stanowi ona 44% średniej europejskiej. Tak niski poziom ceny wynika z dużego udziału leków generycznych, małej dostępności leków innowacyjnych oraz z dużej presji cenowej w obszarze leków refundowanych. Jednocześnie leki w Polsce są jednymi z najtańszych na naszym kontynencie. W rezultacie Polska pozostaje w ocenie firm badawczych długoterminowym liderem rynku farmaceutycznego i najatrakcyjniejszym rynkiem w Europie Środkowo-Wschodniej. Wpływają na to m.in. duże i starzejące się społeczeństwo, rosnąca akceptacja dla samoleczenia oraz rosnąca liczba osób z cukrzycą i nadciśnieniem.

Rynek farmaceutyczny w Polsce rozwija się dynamicznie od kilkunastu lat. W 2003 r. osiągnął on wartość 12,9 mld zł i systematycznie wzrastał do 2011 r., kiedy zanotował poziom 22,3 mld zł. Wyjątek stanowił jedynie 2012 r., kiedy w wyniku wprowadzenia przez Ministerstwo Zdrowia Ustawy z dn. 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych³ doszło do pogorszenia sytuacji na rynku. Przychody ze sprzedaży sektora farmaceutycznego spadły wtedy o około 5,4%. Spowodowane to było chaosem powiązaniem z ustalaniem

³ Dz.U. 2011 nr 122 poz. 696.

nowych list refundacyjnych oraz ciągle zmieniającymi się pozycjami preparatów medycznych dostępnych w tym wykazie. W kolejnych latach rynek odnotował wzrost przychodów ze sprzedaży do blisko 28 mld zł. Wzrost ten mógłby być większy, gdyby do refundacji dopuszczono więcej leków innowacyjnych. Jednakże od wielu lat takie decyzje są w Polsce niezmiernie rzadkie. Jednocześnie zasady refundacji stosowane w Polsce należą do jednych z najbardziej restrykcyjnych, w wyniku czego pacjent dopłaca do leku bardzo dużo i jego siła nabywcza jest znacząco nadwyższona (wiele osób wykupuje tylko najważniejsze leki).

Polska branża farmaceutyczna jest silnie skoncentrowana – produkcją farmaceutyków w Polsce zajmuje się obecnie ok. 80 firm, z których 18 realizuje połowę krajowej produkcji. Większość produkowanych w Polsce leków zalicza się do kategorii generycznych, co oznacza, że producenci polscy kopiują leki zagraniczne. Silny nacisk na produkcję leków generycznych jest konsekwencją bardzo wysokich kosztów związanych z wprowadzeniem nowych leków na rynek (ok. 400-500 mln USD). Produkcja leków generycznych powoduje, że zdolności produkcyjne przedsiębiorstw z branży są w dużym stopniu niewykorzystane. W wyniku agresywnych kampanii promocyjnych, realizowanych przez zagraniczne koncerny, polskie firmy farmaceutyczne są stopniowo wypierane z rynku. Polacy coraz częściej stosują nowoczesne leki zagraniczne, zarówno sprzedawane na receptę, jak i bez recepty, których ceny są kilkakrotnie wyższe od krajowych. Niekorzystne dla producentów w Polsce są również uregulowania celne. Gotowe importowane farmaceutyki są obłożone zerową stawką, a komponenty do produkcji leków sprowadzane z zagranicy przez krajowych producentów są obłożone wysokim cłem, co zdecydowanie podwyższa koszty wykorzystywanych surowców i wpływ na całkowite koszty prowadzonej działalności. Dominację zagranicznych koncernów na polskim rynku potwierdza też ranking firm farmaceutycznych pod względem wartości sprzedaży leków w latach 2014—2015, który przedstawiono w tab. 2.

Na krajowym rynku hurtowym postępuje proces koncentracji dystrybutorów farmaceutyków, co jest zbieżne z tendencjami obserwowanymi w UE (gdzie rynek podzielony jest pomiędzy 3-4 hurtownie). Koncentracji nie można natomiast zaobserwować w kolejnym ogniwie systemu dystrybucji – w aptekach, sprzedających ostatecznym odbiorcom ok. 90% leków (pozostałe 10% mają szpitale).

Rynek farmaceutyczny jest od dawna jest największym reklamodawcą na naszym rynku. Firmy z górnych pozycji tab. 2 potrafią w jednym roku na reklamy w różnych mediach wydać nawet kilkaset mln zł. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 21 listopada 2008 r. w sprawie reklamy produktów leczniczych⁴ określa dokładne wytyczne, w jaki sposób mają być reklamowane leki. Według nich **reklama powinna obiektywnie prezentować produkt leczniczy oraz informować o jego racjonalnym stosowaniu.**

⁴ Dz.U. 2008 nr 210 poz. 1327.

Tab. 2. Ranking firm farmaceutycznych pod względem wartości sprzedaży leków w Polsce

| Firma | Ranking 2014 | Ranking 2015 |
|------------------------------|---------------------|---------------------|
| POLPHARMA GROUP | 1 | 1 |
| SANOFI-AVENTIS | 2 | 2 |
| TEVA GROUP | 3 | 3 |
| VALEANT PHARMACEUTICALS INC. | 4 | 4 |
| SANDOZ CORP. | 6 | 5 |
| GSK PHARMA | 5 | 6 |
| NOVARTIS CORP. | 7 | 7 |
| ADAMED GROUP | 9 | 8 |
| KRKA | 8 | 9 |
| AFLOFARM | 11 | 10 |
| UPS ZDROWIE | 10 | 11 |
| BAYER | 12 | 12 |
| GEDEON RICHTER CORP. | 13 | 13 |
| SERVIER | 14 | 14 |
| NOVO NORDISK | 18 | 15 |
| PFIZER CORP. | 16 | 16 |
| ABBOTT LABORATORIES | 19 | 17 |
| JOHNSON&JOHNSON | 17 | 18 |
| MENARINI | 23 | 19 |
| MERCK & CO. | 15 | 20 |

Podsumowanie

Przedstawione studium przypadku ICN Polfa Rzeszów S.A. stanowi opis jej dotychczasowej działalności na przestrzeni wielu lat. Wiązała się ona z wieloma zmianami organizacyjno-prawnymi, właścicielskimi, produkcyjnymi, konsekwentnym budowaniem pozycji rynkowej w pełnym wyzwaniu, zmieniającym się otoczeniu. Przed firmą i jej kierownictwem - kolejne lata działalności i wiele pytań. Jedno z nich brzmi: Jaka ma być jej przyszłość? Zanim pojawi się odpowiedź na to pytanie należy zastanowić się, jak ocenić dotychczasowe rezultaty działalności ICN Polfa Rzeszów S.A., a potem przygotować wizję kierunków rozwoju firmy w przyszłości.