

---

Mariusz Sagan, Wojciech Wiśniewski

# Przedsiębiorstwa międzynarodowe z sektora farmaceutycznego a nieuczciwa konkurencja

**Streszczenie:** Przedsiębiorstwa międzynarodowe w coraz większym stopniu wykorzystują swoje przewagi instytucjonalne, poprzez świadome oddziaływanie na instytucje na rynku docelowym w taki sposób, aby chroniły interesy korporacji. W dużym stopniu może to dotyczyć międzynarodowych przedsiębiorstw sektora farmaceutycznego, działających na rynkach silnie regulowanych, zarówno po stronie popytowej jak i podażowej. Celem badania była analiza działań podejmowanych przez globalne koncerny farmaceutyczne obecne na polskim rynku, w zakresie wpływania na instytucje regulatorów narodowych w celu zapobiegania nieuczciwej i nieetycznej konkurencji. Badanie miało charakter jakościowy i objęło trzy bardzo duże podmioty farmaceutyczne w Polsce. Badane firmy aktywnie próbowały współkształtować otoczenie instytucjonalne kraju docelowego, w tym przypadku rynku polskiego. Jednocześnie, w dużo mniejszym stopniu podejmowały działania na rzecz ograniczania nieuczciwej konkurencji za pomocą swoich przewag instytucjonalnych, opierając się przede wszystkim na wykorzystaniu tradycyjnych przewag konkurencyjnych.

**Słowa kluczowe:** przewaga instytucjonalna, przedsiębiorstwa międzynarodowe, sektor farmaceutyczny, nieuczciwa konkurencja firm farmaceutycznych

---

## **International enterprises from pharmaceutical sector and unfair competition**

**Summary:** Multinational enterprises increasingly exploit their institutional advantages by consciously influencing institutions in the expansion market in such a way as to protect corporate interests. To a large extent, this can apply to multinational pharmaceutical companies operating in highly regulated markets, both on the demand and the supply side. The aim of the study was to analyze the actions taken by global pharmaceutical corporations present on the Polish market to influence the institutions of national regulators in order to prevent unfair and unethical competition. The study was of a qualitative nature and covered three very large pharmaceutical entities in Poland. The surveyed com-

panies actively tried to co-create the institutional environment of the target country, in this case the Polish market. At the same time, to a much lesser extent, they took actions to limit unfair competition by means of their institutional advantages, relying primarily on the use of traditional competitive advantages concept.

**Keywords:** institutional advantage, multinational enterprises, pharmaceutical sector, unfair competition pharmaceutical enterprises

**JEL:** D02, F23, L20

**Przedsiębiorstwa międzynarodowe mają liczne przewagi konkurencyjne, takie jak na przykład unikalne zasoby, wyrafinowane strategie konkurencji czy też innowacyjne produkty lub usługi. Korporacje międzynarodowe są wielokrotnie liderami wyścigu technologiczno-produktowego, ale konkurenci na całym świecie próbują realizować strategię ich naśladownictwa, która w skrajnych przypadkach przybiera formy nieuczciwej, a niekiedy niedozwolonej konkurencji. Na przykład kopiowane są innowacyjne produkty lub ich składniki, nierzadko też konkurencja powtarza sprawdzone strategie i modele biznesowe liderów rynku. Nie jest od tego wolny rynek farmaceutyczny.**

Przedsiębiorstwa międzynarodowe realizują szereg strategii obronnych przed nieuczciwą konkurencją. Jedną z nich staje się wykorzystanie przewag instytucjonalnych poprzez świadome oddziaływanie na instytucje na danym rynku ekspansji w taki sposób, aby chroniły interesy korporacji. Jest to szczególnie widoczne w globalnym sektorze farmaceutycznym, gdzie koncerny unikają nieuczciwej konkurencji i manipulacji dzięki wykorzystaniu przewag instytucjonalnych, w tym lobbingu, wpływaniu na regulatorów narodowych (np. w zakresie prawa antymonopolowego czy też praw patentowych), oddziaływaniu na instytucje nieformalne itd.

### **Kształtowanie otoczenia instytucjonalnego w sektorze farmaceutycznym**

Przedsiębiorstwa sektora farmaceutycznego działają na rynku silnie regulowanym, zarówno po stronie popytowej jak i podażowej. Znaczenie rozwiązań prawnych może mieć decydujące znaczenie zarówno dla podejmowania decyzji o wejściu na dany rynek, jak i decyzje inwestycyjne. Wskazany proces dotyka nie tylko wiodących korporacji transnarodowych, produkujących wysokokosztowe terapie korzystające z ochrony patentowej, które realizują bogatą działalność badawczo-rozwojową. Dotyczy to także przedsiębiorstw działających na jednym lub niewielkiej liczbie rynków, skupiających się na produkcji leków generycznych i biopodobnych, tj. takich, dla których prawo wyłączności rynkowej wygasło.

Regulacje kluczowe dla przedsiębiorstw sektora farmaceutycznego mają zasięg globalny, międzynarodowy oraz krajowy. Kluczowe dla struktury rynku są regulacje z zakresu prawa patentowego, które umożliwiają wprowadzenie na rynek leków oryginalnych, wysokomarżowych oraz będących źródłem przychodu znacząco przewyższającego możliwości przedsiębiorstw niedokonujących rejestracji nowych produktów oryginalnych. Wprowadzenie tych regulacji miało na celu stworzenie systemu zachęt prowadzenia działalności badawczej oraz rozwoju technologicznego. Z czasem zaczęło

nabierać coraz bardziej istotnego znaczenia ze względu na wzrost kosztów do poniesienia przy rejestracji nowych produktów, jak i intensywnego procesu M&A wśród przedsiębiorstw (Masi, 2016, s. 20-23).

W ostatnich latach zachodziły przynajmniej trzy procesy, które mają istotne znaczenie dla prawa patentowanego realizowanego przez przedsiębiorstwa sektora farmaceutycznego. Pierwszym z nich jest dyskusja nad powszechnością tych praw, w szczególności w państwach rozwijających się, np. w Indiach czy Brazylii. Sektor podejmuje działania, aby upowszechnić obowiązywanie tych regulacji, jednak wielokrotnie rządy lub instytucje międzynarodowe inicjują dyskusję nad koniecznością zawieszenia tego prawa w taki sposób, aby wysokie koszty leków oryginalnych nie były przeszkodą w leczeniu chorób będących zagrożeniem dla zdrowia publicznego, np. zakażeń HIV.

Drugim jest tzw. klif patentowy, czyli wygaśnięcie w stosunkowo krótkim okresie znacznej liczby praw wyłączności rynkowej, podobnego znaczenia nabierają regulacje z zakresu zamiennictwa leków, drogi podania leku oraz pokrewnych, które są zazwyczaj przedmiotem prawa krajowego. Istnieje również zjawisko walki z podrabianiem leków pochodzących z niepewnych źródeł. Ze względu na wagę problemu tego rodzaju praktyk, związanych m.in. z rozwojem zdalnego zakupu leków, były przedmiotem regulacji w UE, m.in. poprzez dyrektywę fałszywkową. Regulacje mają istotny wpływ na działalność przedsiębiorstw sektora farmaceutycznego, jego wyników biznesowych oraz pozycji konkretnych rynków w strukturze biznesu. W wielu przypadkach, krajowe przedsiębiorstwa są biorcami regulacji międzynarodowych, nie decydując się na podjęcie wysiłku wpływania na te regulacje. W przypadku przedstawicielstw korporacji transnarodowych w Polsce, wpływ na regulacje odbywa się poprzez działania na poziomie centrali firmy lub klastra, obejmującego wiele państw.

### **Ochrona patentowa w sektorze farmaceutycznym**

Przemysł farmaceutyczny jest jednym z trzech sektorów gospodarki, gdzie ochronę patentową można zrównać z produktem (pozostałe dwa to szeroko rozumiana chemia oraz biotechnologia), co decyduje o centralnym znaczeniu tego rodzaju rozwiązań dla rozwoju i działalności poszczególnych organizacji (Lehman, 2018). Co do zasady, ochrona patentowa dla nowych cząsteczek trwa 20 lat od daty rejestracji i obowiązuje na terenie wszystkich państw należących do Światowej Organizacji Handlu (WTO). W wyjątkowych przypadkach, uzasadnionych szczególnymi potrzebami zdrowotnymi, to prawo może zostać zawieszono na podstawie *Agreement on Trade-related Aspects of Intellectual Property Rights*, przyjętym przez WHO w 1994 r., z intencją walki z zakażeniami i zwalczaniem zakażeń HIV. Wysokie i rosące koszty działalności badawczo-rozwojowej skłaniają przedsiębiorstwa sektora do obrony przed naruszeniami prawa patentowego, jak również poszukiwaniem możliwości przedłużenia obowiązywania ochrony poprzez niewielką zmianę, np. drogi podania leku (dla przykładu firma Roche, produkująca trastuzumab, na kilka lat przed wygaśnięciem patentu wprowadziła do obrotu wersję podskórną leku, stosowaną zamiast uciążliwego wlewu dożylnego) lub wprowadzenie terapii wieloskładnikowych, zawierających kombinację wcześniej używanych substancji aktywnych.

Podejmowane działania, których celem jest zwiększenie sprzedaży wysokokosztowych oryginalnych terapii, dotyczą również regulacji na rynku krajowym. Zazwyczaj ich celem jest stworzenie osobnej ścieżki administracyjnej finansowania ze środków publicznych takich leków, wyłączenie analizy ekonomicznej przy ocenie zasadności fi-

nansowania takich terapii, przeciwnie do pozostałych terapii, lub dyskusja nad wprowadzaniem ubezpieczeń dodatkowych, stanowiących dodatkowe źródło finansowania tych rozwiązań. W warunkach europejskich, poza nielicznymi wyjątkami, mamy do czynienia z sytuacją bliską monopsonu na terenie danego kraju, ponieważ tego rodzaju terapie są zazwyczaj kupowane poprzez płatnika lub płatników w ramach powszechnego systemu ochrony zdrowia. Obecnie, w ramach debaty nad siłą i korzyściami wynikającymi z ochrony patentowej leków oryginalnych, pojawiają się pytania o konsekwencje społeczne takich praw, w szczególności wobec rosnącej ceny nowo rejestrowanych cząsteczek (Saha, Bhattacharya, 2011, s. 88-93).

### Zamiennictwo leków

W przypadku, gdy lek traci prawo ochrony patentowej, pozostali producenci mają prawo dokonać uproszczonej rejestracji leku generycznego. W przeszłości, w przypadku leków chemicznych było możliwe przygotowanie dokładnych odpowiedników takich substancji, dzięki czemu możliwe było automatyczne zamiennictwo na tańsze leki następne. Obecnie mamy do czynienia z tzw. klifem patentowym dla leków biologicznych, które powstają w procesie biotechnologicznym. Są to skomplikowane cząsteczki białkowe, dla których producenci leków zamiennych muszą wykazać biorównoważność takich produktów. W 2018 roku koszt wprowadzenia leków następnych dla leków biologicznych wyniósł 26,5 mld USD, zaś zgodnie z prognozami, w 2024 roku wyniesie aż 251 mld USD (Second Patent Cliff, 2018).

Obecnie, w ramach debaty nad regulacjami krajowymi, producenci leków oryginalnych prowadzą działania zmierzające do stworzenia w krajowej regulacji definicji leku biopodobnego oraz osobnej ścieżki dla takich leków w kontekście zamiennictwa itp. Celem tych działań wydaje się chęć faktycznego przedłużenia ochrony patentowej dla takich terapii lub obniżenie tempa spadku ceny takich leków w przypadku pojawienia się konkurencji ze strony leków biopodobnych. Prowadzone działania spotykają się z oporem ze strony producentów leków odtwórczych, dla których taka regulacja mogłaby oznaczać brak możliwości sprzedaży takich terapii. Co ciekawe, obecny podział na producentów leków oryginalnych i biopodobnych przestaje być wyraźny, ponieważ często producenci, nawet w ramach jednej spółki lub grupy, prowadzą sprzedaż produktów z obu kategorii (np. Pfizer czy też Novartis/Sandoz).

### Pozostałe sposoby potencjalnego kształtowania otoczenia instytucjonalnego

Przedsiębiorstwa sektora farmaceutycznego prowadzą również inną działalność, której celem jest zwiększenie możliwości penetracji konkretnych rynków. Przykładem jest rozwój inicjatyw związanych z tzw. medycyną personalizowaną, co ma bezpośrednią korelację z wprowadzaniem do obrotu leków ukierunkowanych molekularnie. Podejmowane działania mają charakter strategiczny i dotyczą budowania kompetencji i liczebności wyspecjalizowanych kadr medycznych (np. patomorfologów, genetyków klinicznych), zwiększenia możliwości finansowania zaawansowanej diagnostyki ze środków płatników oraz wykazywania oszczędności związanych z precyzyjnym stosowaniem nowych produktów (Ginsburg, McCarthy, 2011). Inne rodzaje strategii obejmują m.in. wdrażanie rozwiązań umożliwiających płatność za lek w zależności od uzyskiwanego efektu klinicznego, dzięki czemu będzie możliwe skrócenie okresu od rejestracji terapii do uzyskania finansowania takich terapii. Wprowadzenie takich roz-



wiązań wymaga szerokich zmian legislacyjnych z zakresu gromadzenia danych oraz utrzymania ich odpowiedniej jakości. Inne działania dotyczą również konkurowania producentów o budżet płatników w poszczególnych krajach z opieką szpitalną, ambulatoryjną oraz podstawową, czego celem jest przekazanie większego odsetka wydatkowanych środków na farmakoterapię.

### **Cel i metoda badawcza**

Celem głównym badania była analiza działań podejmowanych przez globalne koncerny farmaceutyczne obecne na polskim rynku w zakresie wpływania na instytucje regulatorów narodowych, w celu zapobiegania nieuczciwej i nieetycznej konkurencji (na potrzeby publikacji przyjęto, iż działania te kształtują przewagi instytucjonalne analizowanych przedsiębiorstw międzynarodowych (Sagan, 2018, s. 46-48).

Celami uzupełniającymi badania były ponadto: a) analiza wpływu zaangażowania instytucjonalnego w badanych firmach na możliwości ograniczania nieuczciwej i nieetycznej konkurencji na rynku, b) ocena natężenia występowania praktyk nieuczciwej konkurencji na polskim rynku oraz sposobów jej przewyższania.

Aby osiągnąć postawione przed badaniem cele, w raporcie przyjęto i zrealizowano odpowiednią procedurę badawczą, wykorzystującą metodę *case study*. Badanie miało 9 etapów (Brycz, Dudycz, 2010) i objęło trzy firmy międzynarodowe z sektora farmaceutycznego działające w Polsce – firmy A, B i C. Podstawowym narzędziem pozyskiwania informacji na temat wybranych do badania firm był wywiad z ich menedżerami wysokiego szczebla, według specjalnie do tego celu przygotowanego narzędzia – pogłębionego kwestionariusza wywiadu. Weryfikacja uzyskanych danych następowała poprzez analizę innych dokumentów dotyczących badanych firm, stron internetowych oraz raportów branżowych.

### **Studia przypadków**

#### Opis przypadku – firma A

Firma A jest spółką-córką globalnego przedsiębiorstwa wytwarzającego leki, szczepionki oraz produkty weterynaryjne, funkcjonującego na ponad 100 rynkach świata, z centralą w USA.

#### **Strategia przedsiębiorstwa**

Strategia globalna firmy A realizowana jest przede wszystkim w oparciu o przygotowywanie, wytwarzanie i sprzedaż innowacyjnych, oryginalnych leków objętych ochroną patentową. Decyzja o wejściu firmy na dany rynek międzynarodowy jest podejmowana po przeprowadzeniu wielokryterialnej analizy. Kluczowymi parametrami są potencjał rynku oraz możliwość dostarczenia produktów (np. leków i szczepionek) na dany rynek, a przede wszystkim zapewnienie zbytu na określonym poziomie. Organizacja uzależnia formę i zakres działalności na rynku przede wszystkim od wysokości obrotów. Tam, gdzie są one niskie, dominuje model dystrybucyjny. Badana firma coraz częściej angażuje się w aliansy, dwukierunkowo, również poprzez przejęcia startupów biotechnologicznych. Prowadzi także działalność badawczo-rozwojową we współpracy z innymi przedsiębiorstwami sektora farmaceutycznego, jednak decyzja o wyborze podmiotu dokonującego komercjalizacji produktu następuje po jego dopuszczeniu do obrotu. Na każdym rynku, gdzie funkcjonuje badane przedsiębiorstwo, obecne są działy odpowiedzialne za marketing oraz sprzedaż. W przypadku działalności badawczo-rozwojowej jest ona realizowana w wielu miej-

scach, jednak jej zakres jest realizowany z różnym natężeniem. W przypadku produkcji organizacja zdecydowała się na silną konsolidację, większość produkcji jest prowadzona w Stanach Zjednoczonych, skąd pochodzi ponad połowa przychodów organizacji.

### **Zaangażowanie instytucjonalne**

Prawidłowe relacje z instytucjami mają dla badanej firmy kluczowe znaczenie z punktu widzenia realizacji celów biznesowych na polskim rynku. Decydujące znaczenie mają wszystkie regulacje farmaceutyczne. Biznes w tym przypadku jest oparty o płatnika publicznego, w przeciwieństwie do leków bez recepty lub suplementów diety. Jeżeli nie występuje finansowanie ze strony państwa, to prawdopodobnie nie będzie możliwe generowanie zysku na danym rynku. Kluczowe znaczenie ma także przejrzystość tworzenia oraz stosowania prawa, np. sposób prowadzenia procesu administracyjnego. W Polsce można od 2012 roku zaobserwować zasadniczą zmianę w tym zakresie, kiedy to wprowadzono ustawę refundacyjną, jednak wciąż nie został wyeliminowany element uznaniowości w stosowaniu prawa. To utrudnia podejmowanie decyzji biznesowych, jednocześnie wpływając na elastyczność cen oraz możliwości negocjacyjne. W tym przypadku należy zaznaczyć, iż ocena efektywności biznesu następuje z punktu widzenia nie pojedynczych produktów, lecz całego portfolio. Reasumując, otoczenie instytucjonalne ma bardzo duże znaczenie i widać to na przykładzie leków biopodobnych. Przykładem jest wprowadzenie do zapisów prawnych definicji leku biopodobnego, dzięki czemu możliwa byłaby odpowiednia kontrola nad bezpieczeństwem terapii dla chorych. Takie działania podejmuje się najczęściej poprzez lobbing w aliansach z innymi organizacjami lub poprzez wspólne naciski grup przedsiębiorstw.

### **Nieuczciwa konkurencja i sposoby jej przewycięzania**

Dla badanego przedsiębiorstwa istotnym problemem jest nieuczciwy handel internetowy lekami – bardzo często dostępne są w ten sposób drogie terapie, również onkologiczne, co do których nie ma wiedzy ani pewności, iż są prawdziwe i skuteczne. Sytuacja była na tyle poważna, że konieczne okazało się wprowadzenie tzw. dyrektywy fałszywkowej, która została już zaimplementowana do prawa krajowego. Tym samym, zaangażowanie instytucjonalne i wykorzystanie przewag instytucjonalnych kluczowych graczy z sektora farmaceutycznego umożliwiło skuteczną obronę przez próbą fałszowania innowacyjnych leków oraz całych terapii.

### Opis przypadku – firma B

Firma B jest globalnym przedsiębiorstwem farmaceutycznym funkcjonującym w stu kilkudziesięciu krajach. Produkuje przede wszystkim leki innowacyjne, zatrudniając kilkadziesiąt tysięcy pracowników. Centrala firmy znajduje się w USA.

### **Strategia przedsiębiorstwa**

Badane przedsiębiorstwo B realizuje swoją globalną strategię biznesową w oparciu o sieć zakładów produkcyjnych w kilkunastu krajach świata i krzyżowy eksport z tych fabryk na cały rynek międzynarodowy. Firma ma w Europie jeden wiodący ośrodek produkcyjny. Pozostałe funkcje przedsiębiorstwa znajdują się w różnych krajach świata, tworząc mocno zdywersyfikowany łańcuch wartości. Firma inwestuje w centralizację procesów wewnętrznych, tworząc centra usług wspólnych. Jeśli chodzi o model ekspansji międzynarodowej, ma on charakter dojrzały (obecność na ponad 100 rynkach), zaś liczba nowych rynków, którymi zainteresowana jest spółka, jest marginalna. W przypadku prac nad nowymi produktami, zazwyczaj są one prowadzone samodzielnie, aczkolwiek firma wchodzi okazjonalnie w aliansy z innymi przedsiębiorstwami. Przykładem jest jeden z ważnych produktów firmy B, dystrybuowany przez inne przed-

siębiorstwo, ponieważ spółka nie miała wystarczającej infrastruktury potrzebnej do komercjalizacji takiej terapii.

### **Zaangażowanie instytucjonalne**

Otoczenie instytucjonalne jest niezwykle istotne, w zasadzie dla wszystkich elementów biznesu firmy B. Chodzi zarówno o regulacje krajowe jak i unijne. Kluczowa dla spółki w tym obszarze jest przewidywalność stanowienia i stosowania prawa. Niestety, zdaniem przedstawicieli firmy, w przypadku tworzenia rozwiązań prawnych, konsultacje publiczne są często fikcją (o planowanych zmianach prawa spółka dowiaduje się niekiedy z mediów), a instytucje nie chcą rozmawiać z ekspertami na poziomie tworzenia poszczególnych rozwiązań. Przykładem jest projekt ustawy o jawności życia publicznego, która zakładała publikację obecnie chronionych tajemnicą porozumień cenowych z polskim rządem. Gdyby weszła ona w życie, to z powodu systemu dostosowania cen w innych państwach, straty organizacji na poziomie regionalnym byłyby wielomiliardowe. W takiej sytuacji, skrajnym scenariuszem byłoby wycofanie się firmy z działalności w Polsce. Przewidywalność prawa to również jego powtarzalność, również z punktu widzenia postępowań administracyjnych, i obecnie tego brakuje. Istotne są regulacje związane z prowadzeniem badań klinicznych.

### **Nieuczciwa konkurencja i sposoby jej przewycięzania**

Badana spółka nie wskazała na sytuacje, w których kopiowane byłyby jej produkty (leki oraz terapie, zarówno na rynku polskim jak też na innych rynkach międzynarodowych).

### Opis przypadku – firma C

Firma C jest jednym z największych na świecie koncernów farmaceutycznych wytwarzających leki generyczne i szczepionki, jest obecna na ponad 100 rynkach i jak poprzednie firmy również z centralą w USA.

### **Strategia przedsiębiorstwa**

Firma C działa na globalnym rynku farmaceutycznym, który jest bardzo regulowany, zarówno po stronie popytu jak i podaży. Produkcja koncernu skoncentrowana jest w kilku krajach świata, niemniej spotykane są rynki (np. Rosja), gdzie produkt musi być produkowany lokalnie, przy czym najczęściej są to jedynie końcowe fazy produkcji. Globalne strategie koncernu uwzględniają alianse globalne, co powoduje, iż na poziomie regionu i kraju badana spółka poszukuje możliwości skorzystania z tego potencjału. Firma ma niezwykle bogate portfolio produktów – ponad 100 leków generycznych, szczepionek, leki szpitalne, produkty stosowane w leczeniu chorób przewlekłych czy rzadkich. Przy wyborze rynku ekspansji kluczowy jest jego potencjał komercyjny. Dla przykładu, w krajach rozwijających się, o niższych dochodach, firma oferuje prawie wyłącznie produkty generyczne. Na tych rynkach wielokrotnie brakuje dobrze rozwiniętej podstawowej opieki medycznej, dlatego rozwijane są tam działania profilaktyczne. Ze względu na duże portfolio oferowanych produktów, spółka C każdorazowo dobiera strategię do konkretnego rynku.

Model biznesowy badanego przedsiębiorstwa bardzo szybko ewoluuje, zaś w ostatnich kilku latach doszło do bardzo dużych zmian w jego założeniach. Kluczowe są w tym przypadku czynniki zewnętrzne – głównie sytuacja ekonomiczna. Dodatkowo, wyjście Wielkiej Brytanii z UE spowodowało również znaczne korekty w globalnym łańcuchu produkcyjnym, poprzez rezygnację z produkcji w tym kraju. Niezwykle istotna dla funkcjonowania organizacji jest przewidywalność prawna i udogodnienia podatkowe. Są to kluczowe elementy dla podejmowania decyzji o podjęciu wysiłku

inwestycji oraz podtrzymaniu tych decyzji. Tworzenie łańcucha wartości jest oparte o bardzo dużą sprawność wewnętrzną organizacji, gdyż firma cechuje się wysoką elastycznością. Pewne funkcje biznesowe są transferowane do rynków lokalnych. Każda z decyzji jest poprzedzona analizą, jest kwestią wyłącznie kalkulacji, nigdy nie jest zaś powodowana pozamerytorycznymi czynnikami.

### **Zaangażowanie instytucjonalne**

Znaczenie regulacji w biznesie farmaceutycznym jest zdaniem badanego podmiotu absolutnie kluczowe. Powodują one, iż przez ostatnie 20-25 lat obraz przedsiębiorstw z tej branży zmienił się radykalnie (m.in. pod względem kultury organizacyjnej, modeli biznesu, etyki zawodowej). Aby utrzymać konkurencyjność, istotne jest uczestnictwo w debacie publicznej, zaś firma C stara się w niej regularnie uczestniczyć. Ogólnie rzecz ujmując, regulacje dzielą się na:

- sprzyjające etycznie, biznesowo i finansowo;
- sprzyjające, które mają niską jakość;
- potencjalnie szkodliwe.

Badane przedsiębiorstwo podejmuje dialog z interesariuszami systemu przede wszystkim po to, aby uzgodnić perspektywę zarówno teoretyków i praktyków. Przykładem braku wcześniejszych konsultacji był projekt ustawy o jawności życia publicznego, która z powodu ujawnienia warunków umów z rządem, groziła utratą  $\frac{3}{4}$  produktów innowacyjnych w Polsce. Regulacje dla producentów leków mają charakter nie tylko opresyjny. Spółka potrzebuje m.in. nowych regulacji, np. zabezpieczających poufność informacji. Wiele takich regulacji mogłoby po prostu poprawić sytuację pacjentów. Jeżeli normy prawne mają na celu udostępnienie najnowszych terapii, są one także w orbicie zainteresowania koncernu. Z drugiej strony, badane przedsiębiorstwo regularnie rozpoznaje potencjalne zagrożenia. Dla przykładu, nieustannie monitoruje jakiegokolwiek plany regulacyjne związane z ochroną tajemnicy przedsiębiorstwa oraz wszelkie inne akty prawne wpływające na sytuację przedsiębiorstwa.

### **Nieuczciwa konkurencja i sposoby jej przewycięzania**

Zdaniem przedstawiciela badanej firmy, nieuczciwa konkurencja w zakresie nielegalnego kopiowania leków to bardzo istotny problem dla całej branży, zaś wartość fałszywek na polskim rynku jest oceniana na 3,5 mld złotych rocznie. Spółka C spotyka się także w Polsce z nieuczciwą konkurencją w postaci kradzieży poufnych informacji. Pojawiają się także nieuczciwe praktyki cenowe (dumpingi cenowe), które mogą zupełnie załamać rynek. W efekcie pozostawał na rynku „garażowy” producent leków wątpliwej jakości, niegwarantujący dostaw zabezpieczających potrzeby chorych. W powyższych przypadkach firma raczej nie wpływa na regulatorów i służby państwa, a stara się w obliczu takich zagrożeń przenosić swoje zasoby do innych zyskownych i uczciwych obszarów biznesu, także za granicę, rezygnując z rynku polskiego.

### **Zakończenie**

Analizując strategię przedsiębiorstw z badanego sektora należy podkreślić, iż firmy aktywnie próbują współkształtować otoczenie instytucjonalne kraju docelowego, w tym przypadku rynku polskiego. Praktyki zaangażowania instytucjonalnego wydają się być standardem w ankietowanych firmach, zarówno w modelu instytucjonalnej adaptacji, jak też instytucjonalnej współ-ewolucji (Sagan, 2016, s. 31-320).

Praktyki zaangażowania instytucjonalnego są wykorzystywane głównie do prowadzenia dialogu z instytucjonalnymi interesariuszami, lobbingu mającego na celu wprowadzenie ułatwień w zakresie rejestracji i refundacji leków, wdrożenia regulacji

prawnych dotyczących udostępniania najnowszych terapii medycznych bądź ochrony tajemnicy przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o zjawisko nieuczciwej konkurencji i wykorzystywanie swojej przewagi instytucjonalnej do jego ograniczania, w badanych firmach miało to miejsce relatywnie rzadko. Oznacza to, iż współkształtowanie otoczenia instytucjonalnego, charakterystyczne dla kluczowych elementów biznesu farmaceutycznego (regulacje lekowe itp.), nie jest już tak powszechne jeżeli analizujemy zjawisko nieuczciwej konkurencji. Wówczas strategie stają się, jak sygnalizują badani menedżerowie, bardziej reaktywne, przybierając formę instytucjonalnej adaptacji, a niekiedy nawet instytucjonalnego unikania (Sagan, 2016, s. 31). Analizowane firmy nie podejmowały istotnych prób wpływania na regulatorów w tym zakresie, a w skrajnych sytuacjach stosują nawet strategie wychodzenia z rynku (najczęściej powodem jest konieczność ochrony patentów i innowacyjnych formuł leków). Z drugiej strony, jedna z badanych firm wpływała w sposób zamierzony na proces tworzenia prawa, który doprowadził do przyjęcia tzw. dyrektywy fałszywkowej, zapobiegającej kopiowaniu leków, przy czym odbywało się to na poziomie europejskim.

Natężenie występowania praktyk nieuczciwej konkurencji na polskim rynku oraz sposoby jej przewycięzania okazały się trudnymi i niewygodnymi pytaniami badawczymi. To dla ankietowanych firm swoisty temat „tabu”. Badane firmy starały się raczej stosować strategie ograniczonego zapobiegania pojawianiu się nieuczciwej konkurencji na rynku niż niwelowania jej skutków. Działania instytucjonalne przedsiębiorstw w ankietowanych firmach z sektora farmaceutycznego w ograniczonym stopniu były związane z możliwościami zapobiegania, walki i ograniczania zjawiska nieuczciwej konkurencji. Przewagi instytucjonalne wiązały się przede wszystkim z tradycyjnie rozumianymi przewagami konkurencyjnymi, w tym przede wszystkim z kluczowymi kompetencjami badanych firm, jakimi jest zdolność do wytwarzania bardzo innowacyjnych leków i terapii lekowych. Wówczas, aby chronić swoje innowacyjne produkty i patenty, korporacje starają się współtworzyć instytucje i normy instytucjonalne, głównie na poziomie regulacji narodowych. Zaangażowanie instytucjonalne dotyczyło zatem zazwyczaj *core* biznesowych funkcji tych organizacji. Przyjmowano jednak założenie, iż najlepszym sposobem ochrony swoich innowacyjnych leków jest ciągły ich rozwój, udoskonalanie i tworzenie nowych szybciej niż konkurencja, co sprawia, iż bardzo trudno jest je przez to kopiować. Same zaś procesowe praktyki nieuczciwej konkurencji nie były wskazywane przez badane firmy jako istotne dla możliwości utraty swojej przewagi konkurencyjnej.

### **Bibliografia:**

1. Brycz B., Dudycz T. (2010), *Case study jako popularna metoda w naukach o zarządzaniu*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3.
2. Ginsburg G.S., McCarthy J.J. (2011), *Personalized medicine: revolutionizing drug discovery and patient care*, „Trends in Biotechnology”, No 11.
3. Masi J.A. (2016), *Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs*, „Journal of Health Economics”, Vol. 47, No. 1, p. 20-33.
4. Sagan M. (2016), *Instytucjonalne zaangażowanie korporacji międzynarodowych a trwała przewaga konkurencyjna*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 11, s. 31-32.
5. Sagan M. (2018), *Przewagi instytucjonalne przedsiębiorstw międzynarodowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 3, s. 46-48.

6. Saha C.N., Bhattacharya S. (2011), *Intellectual property rights: An overview and implications in pharmaceutical industry*, „Journal of Advanced Pharmaceutical and Technological Research”, nr 6.  
Źródła internetowe:
  1. Lehman B. (2018), *The Pharmaceutical Industry and the Patent System*, [https://users.wfu.edu/mcfallta/DIR0/pharma\\_patents.pdf](https://users.wfu.edu/mcfallta/DIR0/pharma_patents.pdf) (dostęp 21.11.2020).
  2. *Second Patent Cliff Lies Ahead for Pharma With \$251 Billion in Sales at Risk by 2024*, <https://www.centerforbiosimilars.com/news/second-patent-cliff-lies-ahead-for-pharma-with-251-billion-in-sales-at-risk-by-2024> (dostęp 5.11.2018).
- 

Dr **Mariusz Sagan**, Instytut Rynków i Konkurencji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie, [mariusz.sagan@sgh.waw.pl](mailto:mariusz.sagan@sgh.waw.pl)

Mgr **Wojciech Wiśniewski**, doktorant Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie, prezes zarządu w Public Policy, [wojciech.wisniewski@publicpolicy.pl](mailto:wojciech.wisniewski@publicpolicy.pl)



41. Spence M.B., Brown L.W. (2018), *Theology and Corporate Environmental Responsibility: A Biblical Literalism Approach to Creation Care*, "Journal of Biblical Integration in Business", Vol. 21(1), p. 45-54.
42. Stigler G.J. (1952), *The Theory of Price*, New York, wyd. popr., Macmillan Co.
43. United Nations (2019), *The Future is now - Science for Achieving Sustainable Development, Global Sustainable Development Report 2019*, <https://sustainabledevelopment.un.org>, dostęp 17.10.2020.
44. Xu F., Yang M., Li Q., Yang X. (2020), *Long-term economic consequences of corporate environmental responsibility: Evidence from heavily polluting listed companies in China*, "Business Strategy and Environment", Vol. 29(6), p. 2251-2264.
45. Zeng S., Qin Y., Zeng G. (2019), *Impact of Corporate Environmental Responsibility on Investment Efficiency: The Moderating Roles of the Institutional Environment and Consumer Environmental Awareness*, "Sustainability", Vol. 11(17).
46. Zsolnai L. (2006), *Extended stakeholder theory*, "Society and Business Review", Tom 1, No 1, p. 37-44.

---

Mgr **Justyna Świrk**, doktorantka Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, [js65573@doktorant.sgh.waw.pl](mailto:js65573@doktorant.sgh.waw.pl)