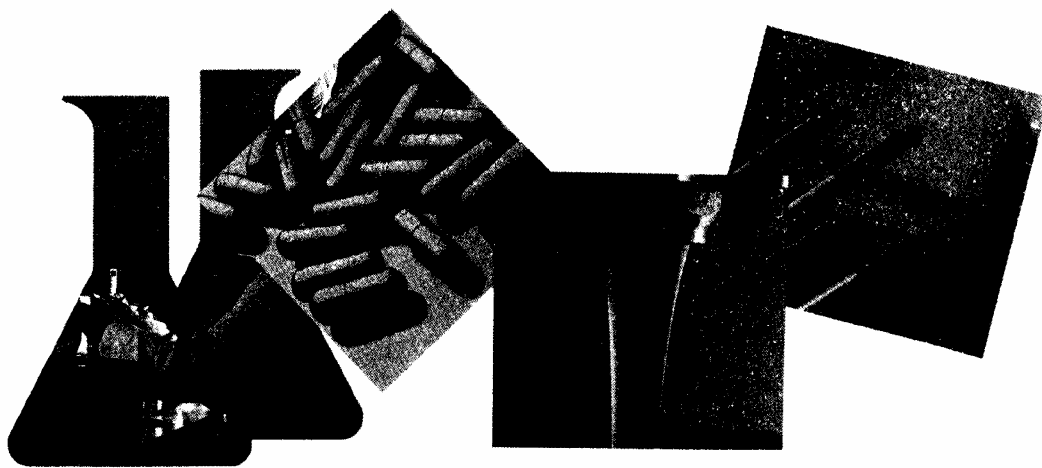


عصر تنوع استراتژیک در جهان داروسازی

ترجمه و تلخیص: دکتر علی منتصری - دکتر ساسان نصوحی



همکاری بین صنایع دارویی توافق شده است. میزان معاملات مربوط به ادغام (merger) میان شرکتها نیز می‌رود تا رکوردهای قبلی را پشت سر بگذارد: ۳۶/۱۱ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۴ و ۳۰/۶ میلیارد دلار تاکنون (اکتبر ۹۵ - زمان چاپ

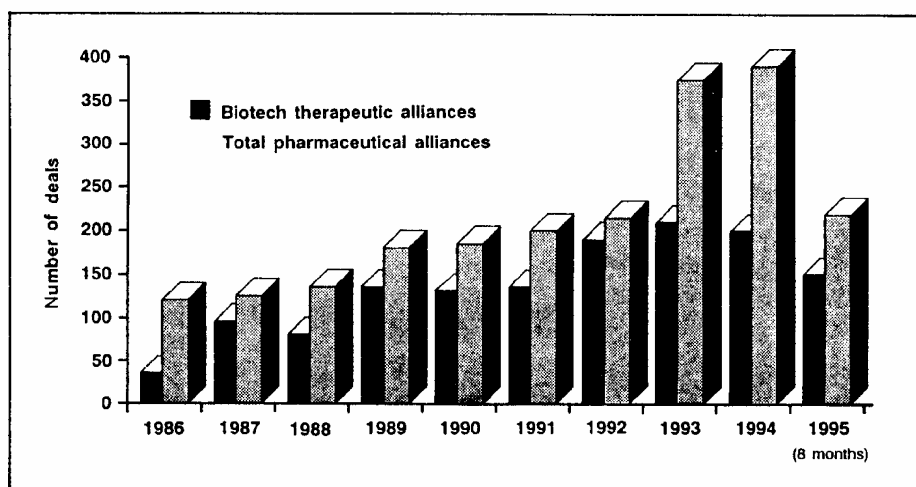
برنامه ریزان استراتژیک بیش از هر زمان دیگر در حال فعالیت می‌باشند. در سال ۱۹۹۴ تعداد ۳۸۳ مورد همکاری (alliance) استراتژیک میان صنایع داروسازی به امضاء رسید و در هشت ماه اول سال ۱۹۹۵ (زمان چاپ مقاله) ۲۲۰

خرداد ۷۵، شماره ۵، سال هفتم، رازی / ۴۷

مقاله)

استراتژیک یکسان به جهان داروسازی بود. شرکتها در سلیقه‌های کاری با یکدیگر تفاوت داشتند اما همگی جهان را از پشت عینک

ادغام شرکتها محبوبیت گسترده‌تری یافته است. بر اساس اطلاعات منتشره در



نمودار ۱: کل همکاری‌های دارویی توافق شده از سال ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۵
همکاری‌های بیوتکنولوژیک در برگیرنده کلیه موارد همکاری‌های شرکتها یا دانشگاهها در زمینه محصولات بیوتکنولوژیک می‌باشد.
منبع: همکاری‌های استراتژیک دارویی Windhover

استراتژیک واحدی می‌دیدند. تا اواسط دهه ۹۰ شکوه این استراتژی "تفکر واحد" ناپدید شده و استراتژی شرکتها با یکدیگر تفاوت‌های بسیاری یافت.

●● تا سال ۱۹۹۳ به جهت فشارهای ناشی از سوی دولت، کارکنان و کارفرمایان بر قیمت‌گذاری دارو، حربه «توانایی تغییر قیمت» تا حد زیادی از دست شرکتها گرفته شد. ●●

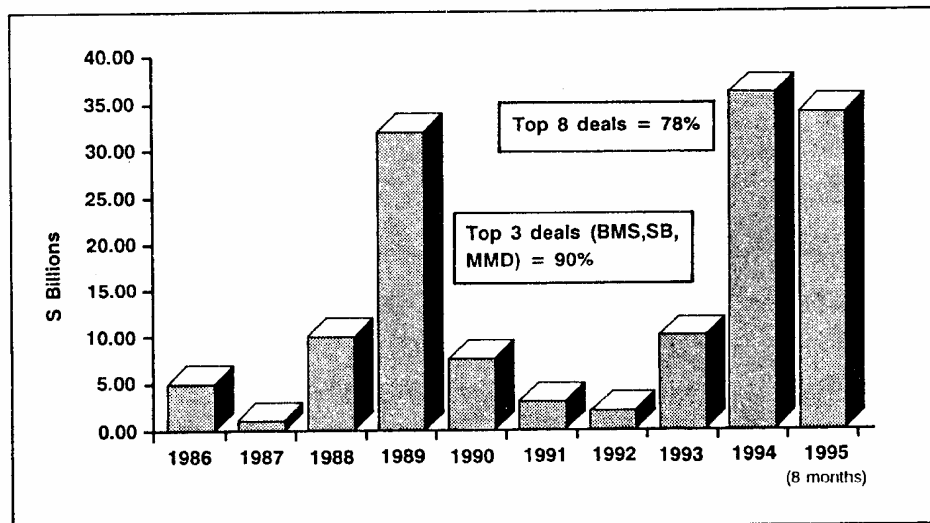
درک علت بروز این تفاوت‌های استراتژیک

استراتژیست مراقبت‌های بهداشتی (Health Care Strategist) در سال ۱۹۸۹ که آخرین سال ادغام‌های بزرگ و خرید سهام شرکت‌های (aquisitions) دارویی بود، سه مورد معامله بین شرکتها ۹۰٪ کل حجم معاملات سال را تشکیل داد در حالی که در سال ۱۹۹۴، هشت معامله اول تنها ۷۸٪ حجم کل معاملات را تشکیل می‌داده است. (نمودارهای ۱ و ۲ جزئیات معاملات صنایع دارویی را از سال ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۵ نشان می‌دهد).

اما تفاوت اصلی میان ادغام‌های سال ۱۹۸۹ و ۹۵-۱۹۹۴ در نحوه نگرش معامله کنندگان است. معاملات سال ۱۹۸۹ نمونه مشخصی از نگرش

چندان مشکل نیست. استراتژی شرکت‌های آمریکایی در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ مبتنی بر توانایی تغییر قیمت بود؛ توانایی که تقریباً منحصر به صنایع بهداشتی است. شرکتها می‌توانستند قیمت‌های خود را حتی در گروه محصولات رقابتی افزایش دهند بدون اینکه تأثیری در میزان فروش هر دارو داشته باشد. در واقع توانایی تغییر قیمت امکان حیات طولانی مدت را برای داروهای جدید فراهم می‌کرد: چرا

چرا که با افزایش قیمت تأثیر منفی اکثر این اشتباهات را می‌شد جبران نمود. توانایی تغییر قیمت همچنین منجر به پیدایش نظریه «حجم بزرگتر» شده بود. بطور تئوریک شیمیدانان بیشتری در یک شرکت می‌توانستند داروهای بیشتری را ارائه نمایند و حتی اگر این داروها تفاوت اندکی با داروهای موجود در بازار داشته باشند، امکان قیمت‌گذاری بالا بر روی این داروها سودی را برای شرکت‌ها بدنبال داشت که



نمودار ۲: ارزش کل ادغامها و سهام شرکت‌های دارویی از سال ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۵
منبع: استراتژیست مراقبت‌های بهداشتی Windhover

که به مجرد ورود داروی رقابتی پیشرفته‌تر به بازار، شرکت می‌توانست به آسانی با افزایش قیمت، جبران کاهش حجم فروش را بنماید. افزایش قیمت شرکتها را قادر می‌ساخت تا زمان گرانبهای بیشتری را صرف بررسی و توسعه دارو بنمایند. به علاوه اشتباهات شرکتها در بازاریابی محصولات جدید عواقب کمتری برای آنها داشت

بیش از هزینه صرف شده برای تعداد زیاد محققین بکار گرفته شده بود. البته فروش چنین داروهایی نیازمند توسعه سازمان فروش شرکت بود، اما هزینه لازم برای افزایش تعداد نمایندگان فروش نیز مشکل چندانی به شمار نمی‌آمد چرا که از محل افزایش قیمت داروهای موجود در بازار قابل تأمین بود. منطق اقتصادی فوق به طور استراتژیک

گام گذاشتن در زمینه گروه‌های درمانی جدید را نیز توجیه می‌کرد. چرا که برای شروع فعالیت در زمینه گروه جدید دارویی، دارا بودن داروهای دیگری در این گروه درمانی در شرکت به عنوان پشتوانه ضروری نبود و سود حاصل از فروش یک محصول با قیمت بالا هزینه‌های لازم برای تجربه و یادگیری فعالیت در گروه درمانی جدید را پوشش می‌داد. آزادی نسبی محققین در تعقیب داروهای از گروه‌های مختلف همچنین منجر به افزایش مشکلات میان فعالیتهای بازاریابی / فروش و تحقیقات گردید. فروشندگان توجیهی به داروهای که دانشمندان در مورد آنها تحقیق می‌کردند نداشتند چرا که هر چیزی که به دست آنها داده می‌شد را می‌توانستند بفروشند و حتی اگر علاقه‌ای به فروش داروی ارائه شده نداشتند یا در فروش آنها موفقیت قابل توجیهی نداشتند، سود ناشی از فروش دارو به راحتی منجر به قرار گرفتن داروی جدید در قفسه داروخانه می‌شد.

بطور خلاصه «بزرگتر بهتر بود» و ادغامهای افقی سریعترین طریق توسعه واحدهای تحقیقات / توسعه و بازاریابی / فروش بود. گوا اینکه ادغام دو شرکت موجب کاهش هزینه‌های سربار نیز می‌گردید، هدف ادغام عمدتاً «افزایش حجم» بود و نه بهبود ساختاری.

همکاری و معاملات توافق شده با صنایع نوظهور بیوتکنولوژیک نیز طبیعت اضافه شونده داشت. همکاری بیوتکنولوژیک و یا معاملات خرید سهام با این صنایع به منظور جایگزین نمودن توانمندی بیوتکنولوژیک

با فعالیتهای داخلی شرکت در زمینه خاص نبود بلکه بر فعالیت موجود اضافه گشته و حتی در مواردی با آن رقابت می‌نمود. شرکت Roche، کمپانی بیوتکنولوژیک Genetech را خریداری نمود نه به منظور بکارگیری دانش بیوتکنولوژی آن در گروه تحقیقاتی خود بلکه در جهت بزرگتر کردن «حجم» واحد تحقیقات و توسعه. شرکت «جن تک» از نظر جغرافیایی، مالی و مدیریتی مجزا باقی ماند و مسئولین «روش» بندرت از آن بازدید نمودند.

تا سال ۱۹۹۳ به جهت فشارهای ناشی از سوی دولت، کارکنان و کارفرمایان بر قیمت گذاری دارو، حربه «توانایی تغییر قیمت» تا حد زیادی از دست شرکتها گرفته شد. با از دست دادن «توانایی تغییر قیمت» پایه‌های استراتژی «حجم بزرگتر» در شرکتها سست گردید. با عدم امکان تغییر قیمت منبسط هر یک از اشتباهات استراتژیک می‌توانست برای شرکتها مسئله ساز شود. یک تأخیر غیر منتظره در کسب موافقت فروش دارو به معنای کاهش در فروش پیش‌بینی شده بود که با افزایش قیمت قابل جبران نبود.

ناگهان نیاز به تیم‌های فروش کوچکتر و تمرکز یافته‌ای احساس شد که سازمانهای خدمات درمانی (managed care organization) را مورد هدف قرار دهند؛ سازمانهایی که با یک تصمیم در خرید تأثیر بسیاری در سهم بازار می‌گذارند. بازار سنتی با مارژین سود بالا که هدف اصلی نماینده فروش بود به تدریج محو می‌گردید و از طرف دیگر سازمانهای خدمات درمانی روز به روز با تجربه‌تر و دقیق‌تر

می‌گشتند: این سازمانها مدیران سودآوری داروخانه (pharmacy benefit managers) را مورد بهره‌برداری قرار دادند تا مطمئن شوند که نسخه‌ها تا حد امکان با داروهای ژنریک پیچیده می‌شود و در موارد ممکن داروهای کرانچها با داروهای مشابه ارزان قیمت جایگزین گردد. قیمت ابزار اصلی رقابت گردید و تخفیف بیشتر جایگزین طریقه قدیمی ارائه جایزه شد. پس از این هر داروی جدید به آسانی گذشته قابل فروش نبود.

۹۹ بطور کلی دارایی‌های یک شرکت شامل مواردی از قبیل موقعیت محصولات، توانایی‌های تحقیقاتی و توانمندی‌ها و شگردهای مدیریتی می‌باشد که از شرکتی به شرکت دیگر متفاوت است، لذا آنچه که از نظر مدیریت دارایی‌ها در مورد شرکتی عملی است، ممکن است در شرکت دیگری امکان انجام نداشته باشد. ۶۶

مدیریت دارایی‌ها

سودآوری در سالهای ۹۴-۱۹۹۳ سقوط نمود و نتیجتاً نظریه «بهره‌وری اقتصادی» و «مدیریت دارایی‌ها» جایگزین نظریه «حجم بزرگتر» گردید. به عبارت دیگر انجام کار بیشتر با امکانات کمتر. اما مدیریت دارایی‌ها خود مقوله پیچیده‌ای در مدیریت محسوب می‌شود. چراکه اساس دارایی‌های هر شرکتی متفاوت از شرکت دیگر است فلذا استراتژی‌های افزایش دارایی‌ها

نیز یکسان نخواهد بود.

بطور کلی دارایی‌های یک شرکت شامل مواردی از قبیل موقعیت محصولات، موقعیت بازار، تواناییهای تحقیقاتی و توانمندی‌ها و شگردهای مدیریتی می‌باشد که از شرکتی به شرکت دیگر متفاوت است لذا آنچه که از نظر مدیریت دارایی‌ها در مورد شرکتی عملی است ممکن است در شرکت دیگری امکان انجام نداشته باشد.

به علاوه شرکتها پس از این از استراتژی ثابتی پیروی نخواهند کرد. شرکتها از ادغام عمودی یا افقی و یا ابتکاری با یکدیگر استراتژی مشخص را انتخاب خواهند کرد بلکه ترکیبی از مانورهای افقی، عمودی و حتی مورب (واژه‌ای که مسئولین Zeneca به همکاری مشترک خود با بخش خدمات بهداشتی برگزیده‌اند) بکار گرفته خواهد شد.

از طرفی دارایی شرکتها خود قابلیت‌ها و توانایی‌های در حال تغییری می‌باشد لذا در هر زمان ترکیبی از استراتژی‌ها با توجه به دارائیهای موجود برگزیده و بکار گرفته خواهد شد. و از آنجا که هیچ کمپانی تمام دارائیهای لازم برای بکارگیری «استراتژی متنوع و ترکیبی» را ندارد عمده تلاش در همکاری‌های استراتژیک با شرکتهای دیگر بگونه‌ای خواهد بود که از دارائیهای یک شرکت بنفع دارائیهای شرکت دیگر و به صورت بهینه استفاده گردد.

بدین ترتیب با توجه به محیط رقابتی متغیر، ایده‌ها و الگوهای جدیدتر همکاری‌های استراتژیک به صورت جدی جستجو و تعقیب خواهد شد. خرید سهام شرکتها نیز همچنان

مورد توجه خواهد بود اما مشروط بر اینکه مجموع داراییهای دو شرکت به صورت بهینه‌تری بکار آید.

لذا تنوع استراتژیک و معاملات بین شرکتها هر دو ضرورت عصر حاضر است. انجام معاملات هم اکنون در بالاترین سطح خود می‌باشد چرا که چنین معاملاتی امکان تنوع استراتژیک را برای شرکتها فراهم می‌کند.

برای درک بهتر کاربرد «تنوع استراتژیک» و «بهره‌وری اقتصادی» در بازار دارویی، در سطور بعدی مختصراً به روشهایی که توسط دو شرکت Lilly و Glaxo برای رهایی از تنگناهای موجود اتخاذ شده است اشاره می‌شود. دو شرکت لیلی و گلاکسو هر دو هدف مشترک دستیابی به بهره‌وری اقتصادی را در تشکیلات خود تعقیب می‌نمایند اما از آنجا که این دو شرکت از نظر «دارایی‌ها» و موقعیت بازرگانی داخلی با یکدیگر تفاوت دارند، روشهای مختلفی را در پیش گرفته‌اند.

روش شرکت «لیلی»

تا سال ۱۹۹۲ شرکت لیلی وابستگی بسیار زیادی به دو عدد از داراییهای خود یعنی داروی Prozac و انسولین پیدا نموده بود. بطوری که در این سال این دو دارو حدود ۴۰٪ از کل فروش دارویی لیلی را تشکیل می‌دادند. اما هر دو داروی «پروزاک» و انسولین قابل جایگزین بودند: پروزاک توسط هر کدام از مهارکننده‌های جدید باز جذب سر تونین ساخت سایر شرکتها مثل Pfizer و SKB و انسولین توسط شرکت Novo

Nordisk. لذا در شرایط خاص ایجاد شده در بازار جهانی که شرح آن رفت و با توجه به آسیب‌پذیری پروزاک و انسولین، لیلی در صد یافتن راهی برآمد تا اطمینان حاصل کند محصولات وی در فهرست سازمانهای خدمات درمانی قرار دارند. سازمانهایی که می‌توانند اولین جایگزین کنندگان داروی آنها با داروهای ارزان قیمت‌تر رقیب باشند. بدین منظور شرکت لیلی با پرداخت ۴ میلیارد دلار در بخشی از سیستم بهداشتی آمریکا بر روی گروهی از مدیران سودآوری داروخانه‌ها سرمایه‌گذاری نمود. اگرچه مدیران سودآوری داروخانه‌ها خرید سازمانهای خدمات درمانی را تعیین نمی‌کنند اما حداقل با تنظیم دستورالعملهای درمان بیماری در تهیه فهرست دارویی دخیل می‌باشند.

●● به نظر می‌رسد شرکت‌های با حجم متوسط بتدریج برنامه‌های تحقیقاتی غیر قابل رقابت خود را کنار گذاشته و به استفاده بهینه از دارایی‌های کاراتر خود توجه خواهند نمود. ●●

سپس لیلی در زمینه برنامه‌های درمان بیماری فعالیت قوی را آغاز نمود. به عنوان مثال این شرکت برنامه درمان بیماری دیابت را پیشنهاد نمود با این هدف که به مسئولین سازمانهای خدمات درمانی نشان دهد با آموزش پزشکان و پرستاران و بیماران چگونه می‌توان از عوارض بیماری دیابت (که هزینه عمده بیماری را تشکیل می‌دهد) جلوگیری و

نتیجتاً کل هزینه مربوط به بیماری دیابت را کاهش داد. در این برنامه انسولین لیلی که می‌تواند محصول انتخابی باشد به عنوان جزء بسیار کوچکی از هزینه‌های بیماری دیابت مطرح شده است.

روش شرکت «گلاکسو»

گلاکسو بر خلاف لیلی یک شرکت سنتی نبوده و در توسعه و ارائه دارو سریعترین و فعالترین شرکت محسوب می‌شود. با این وصف توان تحقیقاتی گلاکسو تعدادی محصول جدید را برای این شرکت به ارمغان آورده است که بازار نسبتاً مشخصی دارند و گلاکسو به منظور تجدید سرمایه‌گذاری و حرکت مجدد نیازمند افزایش قیمت محصولات خود می‌باشد، این روش چنانچه اشاره شد با مقاومت‌های شدید جهانی روبرو شده است. گلاکسو با شرکت لیلی در یک مشکل بزرگ مشترک است: وابستگی شدید به محصول Zantac که به آسانی می‌تواند جایگزین شود.

در ابتدا گلاکسو به منظور حفظ «زانتاک» در مقابل فشار رقابتی Tagamet، با ارائه تخفیف سعی در تحت تأثیر قرار دادن سازمانهای خدمات درمانی برآمد اما در مجموع این روش چندان مؤثر واقع نشد. سپس گلاکسو برای ادامه حیات در بازار جهانی دارو، امکان خرید «مدیران سودآوری داروخانه‌ها» را به تنهایی یا از طریق شراکت با سایر شرکتهای مورد بررسی قرار داد اما قبل از وی (همانطور که در فوق ذکر شد) در این معامله شرکت لیلی پیشقدم بود و برنده

شد.

لذا در چنین وضعیتی است که خرید خصمانه شرکت Wellcome توسط گلاکسو اتفاق افتاد. در شرایطی که راه دیگری برای اطمینان از راه یافتن داروهای شرکت در فهرست دارویی سازمانهای خدمات درمانی وجود ندارد گلاکسو می‌بایست هزینه تشکیلاتی خود را کاهش و سودآوری خود را افزایش دهد و خرید شرکت «ولکام» چنین امکانی را فراهم می‌ساخت بر خلاف یک ادغام دوستانه که در آن تقلیل کارکنان و ریزش تشکیلات آسان نیست، طبیعت معامله خصمانه و یکطرفه گلاکسو با ولکام این اجازه را دارد تا سریعاً کارکنان مشترک را کاهش داده و در واقع بتواند افراد کمتری را در پشت محصولات سودآور بیشتری قرار دهد.

وسیله یا هدف

در واقع سرنوشت بسیاری از صنایع بیوتکنولوژی در صحنه تجارت بستگی به این دارد که آیا آنها از نوع شرکتهای «وسیله» یا شرکتهای «هدف» می‌باشند. شرکتهایی که دارای تکنولوژی کاربردی در ارائه داروهایی از گروههای درمانی متفاوت یا برنامه‌های مختلف توسعه دارو می‌باشند شرکتهایی «وسیله» و شرکتهایی که فعالیت آنها بر روی مکانیسم بیولوژیک خاصی متمرکز شده است اصطلاحاً شرکتهای «هدف» گفته می‌شود.

شرکتهای «وسیله» موفق کاندیداهای خوبی برای معاملات خرید سهام می‌باشند

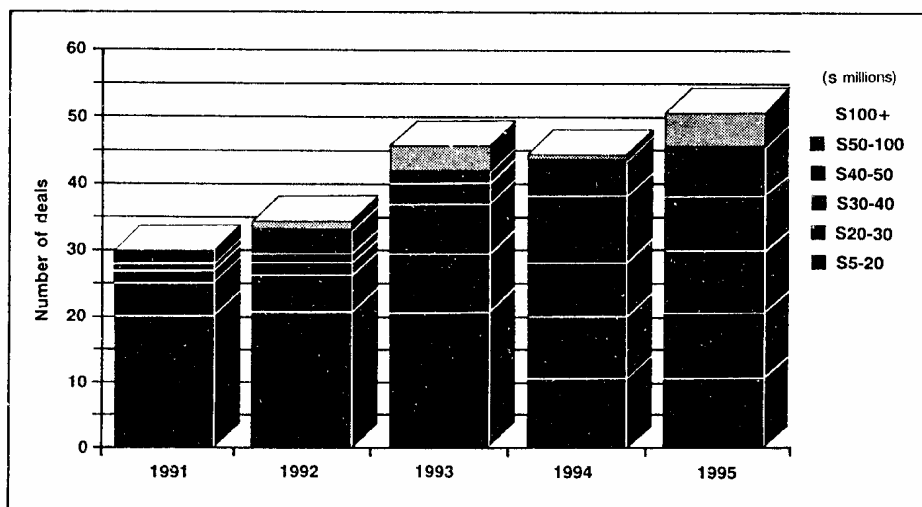
چنانچه از معاملات انجام شده در خصوص شرکتهای دارای توانمندیهای شیمی ترکیبی یا ژن درمانی مشخص می باشد. شرکتهای «هدف» نظیر آنهایی که برنامه های جدید داروهای ضد عفونت یا برنامه های فاکتورهای وراثتی (genomics) را تعقیب می نمایند به احتمال زیاد به همکاری های مشترک با شرکتهای بزرگ جذب خواهند شد؛ و به نظر می رسد با افزایش روزافزون علاقمندی شرکتهای دارویی به همکاری مشترک، بازار، فعالیت برای این نوع شرکتهای فزونی خواهد یافت.

چنانچه در سطور قبل ذکر شد زمانی معاملات بیوتکنولوژیک بین شرکتهای با هدف اضافه شونده و ایجاد سازمان بزرگتر صورت می پذیرفت اما هم اکنون این نوع معاملات به عنوان جایگزینی برای برنامه های داخلی شرکت نگریسته می شود. لذا در دوره

محدودیت های اقتصادی فعلی شرکتهای دارویی سعی دارند افراد هر چه کمتری را به استخدام در آورند و همکاریهای مشترک این امکان را مهیا می کند تا آن دسته از برنامه های دارویی را تعقیب نمایند که در صورت عدم موفقیت بدون ایجاد هزینه و به سرعت بتوان متوقف نمود. از این رو مشاهده می شود همکاریهای مشترک بیوتکنولوژیک هم از نظر تعداد و هم از نظر حجم معاملات در حال افزایش است چرا که شرکتهای به تدریج برنامه های تحقیقاتی بزرگ قبلی خود را به قطعات کوچکتری تقسیم و بر دوش شرکای بیوتکنولوژیک خود واگذار می نمایند. (نمودار ۳)

کارآیی اقتصادی

جنبه های کاربردی تنوع استراتژیک و استفاده بهینه از دارایی ها که بحث آن رفت بسیار وسیع است، اما آنچه مسلم



نمودار ۳: ارزش معاملات بیوتکنولوژیک بر اساس اطلاعات پایه
منبع: همکاری های استراتژیک دارویی Windhover - PC

است تمامی شرکتها می‌بایستی حرکت‌های استراتژیک خود را با هدف افزایش کارآیی اقتصادی انتخاب نمایند. قدر مسلم حرکت‌های استراتژیک صنایع دارویی در بخش‌های مختلف با یکدیگر تفاوت خواهد داشت. به عنوان مثال شرکت‌های بیوتکنولوژی با توجه به کمبود زمینه‌های سرمایه‌گذاری لازم است استراتژی خود را به گونه‌ای تنظیم نمایند که جزئی از حرکت‌های شرکت‌های بزرگ دارویی گردند. در مورد شرکت‌های «هدف» این بدان معنی است که به جز در موارد بسیار امیدوارکننده و استثنایی اقدام به تشکیل بخش‌های بازاریابی و فروش ننموده و در عوض کلیه داروهای در دست تحقیق خود را به انحاء مختلف به ثبت برسانند.

به علاوه شرکت‌های بیوتکنولوژیک لازم است انعطاف‌پذیری بیشتری در همکاری و معاملات با شرکت‌های دیگر از خود نشان دهند تا بتوانند مشتریان بیشتری را با خواسته‌های متنوع جلب نمایند چرا که هر یک از شرکت‌های مشتری صنایع بیوتکنولوژی، اهداف خاصی را در استفاده بهینه دارایی‌های خود دنبال کرده و از موقعیت علمی و مالی متفاوتی برخوردارند.

به موازات صرف نظر کردن شرکت‌های بیوتکنولوژی از برنامه‌های توسعه دارو و فعالیت‌های بازاریابی، شرکت‌های دیگری از برنامه‌های تحقیقاتی خود چشم‌پوشی خواهند نمود. بنظر می‌رسد شرکت‌های با حجم متوسط بتدریج برنامه‌های تحقیقاتی غیرقابل رقابت خود را کنار گذاشته و بر

استفاده بهینه از دارایی‌های کارآتر خود توجه خواهند نمود. به عنوان مثال شرکت Fisons با فروش برخی از تحقیقات مرحله اول خود به ازای توجه به محصولات در حال تکمیل و قابل ارائه به بازار در چنین جهتی حرکت کرده است.

البته چنین استراتژی‌هایی بدون خطر نمی‌باشند. بطوریکه نرخ سهام Fisons که نسبتاً کاهش یافته بود با خرید خصمانه Rhone - Poulenc روبرو شد. معاملات مشابه در بخش صنایع بیوتکنولوژی قابل پیش‌بینی است چرا که برای شرکت‌های بیوتکنولوژی محتاج به امکانات مالی، در مواقعی منابع مالی از تجربه علمی ارزش بیشتری یافته و سهام این شرکت‌ها به نرخ کارشناسی پایین معامله می‌گردد.

عصر تنوع استراتژیک برای صنایع دارویی دوران خطرناک ولی در عین حال با ابتکارات جالب تجاری خواهد بود. برای تمام بازیکنان این عصر نکته کلیدی انعطاف‌پذیری در نگرش‌ها و سیاستها است و وظیفه مدیران صنعت - که علی‌رغم تصور خود به عنوان پیشگامان علمی، غالباً پا را فراتر از درک روزمره تجاری نمی‌گذارند - تشویق این انعطاف‌پذیری در نگرش‌ها و سیاستها می‌باشد.

منبع:

Longman R., Pharma tactics in an age of strategic diversity, Scrip Magazine, Oct. 1995

