

نکات کلیدی در آینده صنایع دارویی



دکتر علی منتصری - دکتر ساسان نصوحی

در شماره خرداد ماه امسال مجله رازی طی مقاله "عصر تنوع استراتژیک در جهان داروسازی" در خصوص تنوع استراتژیک و استفاده بهینه از دارایی‌ها بمنظور مقابله با فشارهای قیمت‌گذاری بحث گردید. برای آشنایی بیشتر خوانندگان با روشهای اتخاذ شده توسط صنایع برای سازگاری با شرایط محدودیت قیمت، برخی از نکات گزارش سال ۱۹۹۶ KPMG در این نوشتار مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

استراتژی تجاری

گزارش سال ۱۹۹۶ KPMG درباره مسائل عمده مطرح برای صنایع دارویی - بیولوژیک (Biopharmaceutical) نشانگر آن است که "استراتژی کلی تجاری شرکت" مهمترین موضوع مورد بحث در جلسه هیئت مدیره شرکتها می‌باشد. بطوری که ۳۳٪ از صاحبان آنرا مهمترین عامل تعیین کننده وضعیت سال آینده شرکت می‌دانند (جدول ۱). دلایل چنین نگرشی کاملاً روشن است.

در سال گذشته شاهد وارد آمدن ضربه دردناک کنترل قیمت بر پیکر صنایع دارویی بودیم. ضربه‌ای که این صنایع را کاملاً گیج کرد. بعلاوه صنایع دارویی این واقعت تلخ را نیز دریافتند که لازم است در بازار رقابتی تراز گذشته در خصوص قیمت با یکدیگر مبارزه کنند. هم اکنون شواهد نشان می‌دهد که فشارهای فوق آنچه را که لازم است صنایع بیاموزند به آنها یاد داده و عکس‌العملهای استراتژیک مقتضی در حال شکل‌گیری است.

افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه دارو، محدودیت‌های اعمال شده بر قیمت‌گذاری از سوی مسئولین بهداشتی دولتها و گرایش روز افزون به جایگزینی درمانی و ژنریک، سودآوری بالایی که شرکتهای قبلاً از آن بهره‌مند

راهها به مانند تسکین موقتی یک درد ریشه‌ای بوده و بجز در موارد استثنایی هنوز شواهد کافی برای سودآوری پایدار صنعت در آینده وجود ندارد.

اما نمی‌توان گفت که استراتژی‌های بکار گرفته شده توسط شرکتهای غیرمفید خواهد بود. در واقع زمان لازم برای رسیدن به مرحله ثمربخشی آنقدر طولانی است که نمی‌توان برآوردی نتایج استراتژی‌های اتخاذ شده را ارزیابی نمود. همچنین نباید تصور کرد که از این پس ادغام شرکتهای، خرید سهام یا تغییرات ریزش و کاهش در شرکتهای متوقف شود. بعنوان مثال جهت‌گیری شرکت Zeneca به سمت مراقبت‌های بیماری‌های سرطانی (با خرید ۵۰٪ از سهام کلینیک‌های زنجیره‌ای Salick آمریکا) را بسیاری

موضوعات دارویی	%
استراتژی تجاری	۳۳
بازاریابی و فروش	۲۳
تحقیق و توسعه	۱۹
مسائل حقوقی	۱۳
موضوعات اقتصاد دارویی	۸
ساخت	۴

جدول ۱ - موضوعات مورد اهمیت برای صنایع دارویی در سال ۱۹۹۶ بوده‌اند. را به مخاطره انداخته است.

نخستین واکنش صنایع در مقابل این فشارها گرایش به «حجم بزرگتر»^(۱) و دستیابی به منابع جدیدتر بود که بتواند سودآوری صنعت را همچنان تداوم بخشیده و هزینه‌های فزاینده تحقیقاتی را پوشش دهد. صنایع به عملیات «ادغام» و «خرید سهام شرکتهای دیگر» روی آوردند و برخی از شرکتهای سخت‌گیر و تولیدکننده صرف داروهای نسخه‌ای قدیمی‌های جسورانه‌ای در جهت خرید «مدیران سودآوری داروخانه‌ها»^(۱) و بسط فعالیت خود در زمینه داروهای بدون نسخه (OTC) برداشتند. بحث‌های داغی نیز در مورد مزایای همکاری با سازمانهای خدمات درمانی و نفوذ در برنامه‌های درمان بیماری مطرح بود.^(۱) در آن زمان برخی از ناظرین اظهار می‌داشتند که این

● افزایش هزینه‌های تحقیق و توسعه دارو، محدودیت‌های اعمال شده بر قیمت‌گذاری از سوی مسئولین بهداشتی دولتها و گرایش روز افزون به جایگزینی درمانی و ژنریک، سودآوری بالایی که شرکتهای قبلاً از آن بهره‌مند بوده‌اند را به مخاطره انداخته است. ۶۶

از کارشناسان موفقیت بزرگی می‌دانند که باهدف توسعه فعالیت توسط «زنکا» صورت گرفته است. برای شرکتی با توانمندی‌های قوی در مورد داروهای ضدسرطان این اقدام به معنی تمرکز هر چه بیشتر بر امکانات موجود شرکت تلقی می‌شود و ضمناً مخاطرات مشابه یک خرید عظیم سهام را نیز ندارد. بنظر می‌رسد که شرکتهای دارویی هم اکنون قبل از انتخاب راه

بیش از پیش به نقاط ضعف و قوت توجه نموده و در انتخاب شریک آینده خود دقت بیشتری منظور می‌دارند.

نظریه «حجم بزرگتر»^(۱) همچنان ضروری است، اما در صورتیکه مجموع دارائیهای ادغام شده همچنان توانمندیهای اصلی شرکت را مورد هدف قرار دهد. لذا عمده تلاش در همکاری با شرکتهای دیگر بگونه‌ای خواهد بود که از دارائیهای یک شرکت بنفع دارائیهای شرکت دیگر و بصورت بهینه استفاده گردد،^(۱) نتایج بررسی KPMG نشان می‌دهد که مسئولین این نکته را بخوبی دریافته‌اند و «حجم بزرگتر» را نه بصورت حرکت در زمینه‌های جدید و غالباً ناشناخته، بلکه بطور منطقی‌تر در جهت توسعه سهم بازارهای محصولات فعلی خود به موازات ایجاد سازمانهایی با کارآیی اقتصادی بیشتر می‌دانند.

منطق حرکت تمرکز یافته‌تر و مؤثرتر فوق پایه‌های دو ادغام بزرگ سال ۱۹۹۵ یعنی خرید Wellcome توسط Glaxo و ادغام Pharmacia و Upjohn بود. با اضافه شدن محصولات مکمل «ولکام» به «گلاکسو»، این شرکت علاوه بر اینکه سهم بازار خود را افزایش داد بلکه خود را از اتکا به فروش رو به کاهش Zantac که در اواخر دوره

●● به عنوان راهی برای فرار از فشارهای دولت‌ها بر قیمت‌گذاری، شرکتهای سعی در ارائه بیشتر محصولات خود بصورت OTC می‌نمایند. ۶۶

تولید انحصاری است رهایی بخشید. در دراز مدت ترکیب دو شرکت به یک قدرت معظم جهان

دارویی با کاهش هزینه‌ها و بودجه تحقیقات و توسعه تبدیل خواهد شد؛ و نتیجه نهایی سازمانی است که افراد کمتری در پشت محصولات سودآور بیشتر و بازار بزرگتر قرار دارند.

با اندک تفاوت‌هایی ادغام «فارماسیا» و «آپجان» نیز بر مبنای منطق مشابه فوق صورت گرفته است. هر کدام از شرکتهای فارماسیا و آپجان با این ادغام زمینه دستیابی محصولات شرکت دیگر را در بازار خود فراهم نموده و دقیقاً یک کمپانی «جهانی» را ایجاد نمودند؛ عنوانی که قبل از این ادغام هیچ شرکتی نمی‌توانست برای خود قایل شود. هر دو ادغام گلاکسو/ولکام و فارماسیا/آپجان نمونه‌هایی از نظریه «بزرگتر بهتر است» می‌باشد اما با تاکید بر بهینه سازی فهرست دارویی خود و اصلاح منطقی هزینه‌ها و نه صرفاً به منظور «افزایش حجم» سازمان.

بازاریابی و فروش

بازاریابی و فروش، بسویژه «تبلیغات محصول» و «استراتژی‌های بازاریابی» هم اکنون در ردیف دوم اهمیت برای صنایع داروسازی قرار دارند. ضرورت بیش از پیش برای کسب حداکثر سود در دوره حق تولید انحصاری محصول و حفظ فروش در شرایط رقابت با محصولات ژنریک موجب آن شده تا شرکتهای توجه بیشتری را به عرضه موثرتر هر محصول در بازار مربوط به آن مبذول دارند و گسترش بازار OTC و فزونی اطلاعات قابل دسترس بیماران باعث گردیده تا شرکتهای دارویی در نحوه بازاریابی محصولات موجود و

جدید، بالاخص هدفهای تبلیغاتی خود تجدید نظر نمایند.

در گذشته عمده تلاش تبلیغاتی و بازاریابی بر پزشک متمرکز بود چرا که پزشک مهمترین نقش را در فروش محصول اعمال می نمود. اگر چه این امر در مورد اکثریت محصولات همچنان مصداق دارد، اما افزایش جایگزینی محصولات ژنریک و قدرت کمیته های بیمه تنظیم کننده فهرست نسخ دارویی، و همچنین فزونی نقش خود بیمار در انتخاب دارو بخشهای بازاریابی شرکتها را وادار نموده است که برنامه های بازاریابی خود را متناسب با هر یک از گروه های هدف مختلف (پزشک، بیمار، بیمارستان، سازمانهای خدمات درمانی و ...) اصلاح و تنظیم نمایند.

بعلاوه بعنوان راهی برای فرار از فشارهای دولتها بر قیمت گذاری، شرکتها سعی در ارائه بیشتر محصولات خود بصورت OTC می نمایند. اما شرکتها باید به این نکته توجه نمایند که عرضه محصولات بیشتر بصورت OTC خود مسائل و دشواریهای خاص بازاریابی محصولات «مصرفی» را داشته که با بازاریابی محصولات پیچیده دارویی، که در محدوده درک پزشک و داروساز است - تفاوت دارد و بالطبع توانائیها و روشهای نوینی را می طلبد.

تغییر و تحولاتی که اشاره شد موجب بروز سردرگمی در جلسات هیئت مدیره شرکتها شده است و روشهای موجود اتخاذ شده برای فروش موثرتر در مواقعی با شرایط روز افزون رقابتی مطابقت نمی نماید. بطور کلی بنظر می رسد در شرایطی که جهت گیری و توجه جهان دارویی از "محصول" به سمت "مصرف کننده" تغییر

می یابد، راه حل بهتر برای شرکتها تجدید سازمان و جستجوی استراتژی های بدیع فروش باشد تا بهینه سازی صرف روشهای موجود فروش.

تحقیقات و توسعه

جای تعجب نیست که در بررسی KPMG، تحقیقات و توسعه از نظر مسئولین صنایع دارویی همچنان دارای اهمیت می باشد. با این حال در بررسی امسال مشخصاً چنین نتیجه گیری شده که تحقیقات و توسعه به تنهایی مطرح نبوده بلکه بعنوان جزئی از استراتژی شرکت به آن نگرسته می شود. بررسی سال ۱۹۹۴/۹۵ حاکی از آن بود که در صنایع داروسازی گرایش به همکاریهای R & D با هدف توسعه پایه های تحقیقاتی بدون افزایش هزینه های ثابت وجود داشته است. هم اکنون اگر چه همکاریهای تحقیقاتی - بویژه استفاده از سازمانهای پیمان کار تحقیقاتی - از اهمیت بسیاری برخوردار است اما شرکتها توجه خود را بیشتر به بهینه سازی R & D، تمرکز فعالیت های تحقیقات و توسعه و کاهش زمان ارائه داروی جدید معطوف نموده اند. بعبارت دیگر در اینجا نیز بین برنامه های R & D با برنامه های استراتژیک شرکتها برای فعالیت متمرکز در زمینه های مشخص درمانی هماهنگی و هم سویی مشاهده می شود.

بعقیده صاحب نظران صنایع هم اکنون تحقیقات بر تعداد کمتر اما امید بخش تر محصولات متمرکز شده است بگونه ای که بتواند به رقابت موثرتر شرکت در بازار کمک نماید. طبیعتاً همچنان عقیده بر این است که مهمترین

هدف R & D ارائه داروهای جدیدتر در کمترین زمان ممکن به بازار می‌باشد. اما تعداد قابل توجهی از مصاحبه‌شوندگان در بررسی KPMG پیشنهاد می‌نمایند که لازم است بررسی بیشتری برای یافتن موارد کاربرد جدید داروهای موجود انجام گیرد. بدین ترتیب توانایی محصول برای رقابت پس از پایان دوره تولید انحصاری بیشتر خواهد شد. این پیشنهاد به معنای چشم‌پوشی از انجام تحقیقات گران‌قیمت برای دستیابی به ترکیبات جدید نبوده بلکه مقصود بهره‌برداری حداکثر از تحقیقات انجام شده قبلی است.

قیمت

بنظر می‌رسد صنایع داروسازی بعنوان یک واقعیت دایمی پذیرفته باشند که امکان قیمت‌گذاری آزادانه از این پس وجود نخواهد داشت. با این وصف موضوعات قیمت‌گذاری همچنان تعقیب گردیده و مورد توجه می‌باشند. بررسی KPMG نشان می‌دهد که از نظر ۷۰٪ صاحب‌بنظران صنایع داروسازی کشورهای اروپایی، فشارهای قیمت‌گذاری تاثیر قابل توجهی بر سود دهی صنایع داروسازی داشته است.

بنظر شرکتها مهمترین فشار انقباضی بر قیمت‌گذاری از سوی مسئولین بهداشتی دولتها (با اقدامات کنترل هزینه‌های دارویی، محدود کردن فهرست دارویی، تعیین پایه قیمت‌گذاری و ...) وارد شده است. اثرات چنین اقداماتی در فرانسه و ایتالیا بسیار شدید بوده است و دخالت‌های دولت شدیداً چهره صنعت دارویی را دگرگون نموده است. بویژه در ایتالیا صدمات چنین محدودیت‌هایی آنقدر شدید بوده است که

بیم آن می‌رود صنایع دارویی در صدد جمع‌آوری واحدهای تولیدی خود از ایتالیا برآمده و در دراز مدت صنعت داروسازی ایتالیا تضعیف گردد.

جایگزینی ژنریک نیز همچنان بر قیمت‌گذاری دارو فشار خود را اعمال می‌نماید، گو اینکه نفوذ ژنریک بطور کلی در اروپا کمتر از آمریکا بوده است. این فشار در کشورهای نظیر انگلستان، آلمان و هلند که قیمت محصولات تجاری زیاد است بیشتر احساس می‌شود. در فرانسه و ایتالیا مقررات موجود و نظام توزیعی خاص نفوذ فرآورده‌های ژنریک را به بازار محدود نموده و فشار جایگزینی ژنریک بر قیمت‌گذاری در صنایع دارویی کمتر است.

بنظر می‌رسد صنایع داروسازی به عنوان یک واقعیت دایمی پذیرفته باشند که امکان قیمت‌گذاری آزادانه از این پس وجود نخواهد داشت.

بعید بنظر می‌رسد که موضوع جایگزینی ژنریک در آینده فراموش شود و مادامی که دولتها در صدد صرفه‌جویی مالی هستند باید انتظار گسترش بازار ژنریک را داشت. البته جایگزینی ژنریک توسط داروخانه‌بچه‌های را در خصوص سلامتی بیمار مطرح نموده و بعلاوه این روش از نظر پزشکان هنوز بخوبی مورد قبول نمی‌باشد.

در صنایع دارویی هزینه‌های تولید تأثیر اصلی و عمده را بر قیمت محصولات دارویی ندارند و در مقایسه با سایر هزینه‌های عرضه یک محصول نظیر تحقیقات و توسعه،

معرفی دارو و بازاریابی و تبلیغات کم اهمیت‌تر تلقی می‌شوند. لذا در نگاه اول موجب تعجب است که ملاحظه می‌شود هم اکنون شرکتها در جهت صرفه‌جویی هزینه‌های تولید خود برآمده‌اند، اما واقعیت این است که در شرایط روزافزون رقابتی و فشارهای کنترل قیمت هر گونه صرفه‌جویی مورد استقبال صنایع داروسازی است، اقدامی که قضاوت در مود تبعات آنرا به خوانندگان محترم واگذار می‌کنیم.

کنترل قیمت یا آزادی قیمت

بنظر می‌رسد مهمترین موضوع گزارش امسال KPMG تأثیر کنترل‌های دولتی بر قیمت و افزایش رقابت جهانی میان صنایع دارویی باشد. کل چهره بازار جهانی دارو در حال تغییر سریع است. از دست دادن توانایی تغییر آزادانه قیمت و جابجایی قدرت از تولیدکننده به مصرف‌کننده براساسی صنایع داروسازی را وارد دوران جدیدی نموده است. و شرکتها این واقعیت را پذیرفته‌اند که باید در شرایط جدید در مورد مسئله قیمت و استراتژی‌های تجاری با یکدیگر رقابت کنند.

شرکتها بتدریج می‌آموزند با تمرکز بیشتر بر اهداف سازمانی، کارآیی عملیاتی بهتر، آگاه‌تر نسبت به محیط رقابتی و حساس‌تر نسبت به تغییرات پیرامون خود عمل نمایند بگونه‌ای که بسیاری از مدیران صنایع دارویی هم اکنون تمامی نیروهای بازار را در تصمیم‌گیری قیمت کالا دخیل می‌دانند.

لذا وقتی از مسئولین صنایع داروسازی در خصوص نتایج رفع محدودیت‌های قیمت‌گذاری

پرسیده شد، اگرچه اکثریت معتقد بودند که چنین تصمیمی منجر به افزایش قیمت‌ها خواهد شد، اما تعداد قابل توجهی (۲۵٪) معتقد بودند که قیمت‌ها ممکن است کاهش پیدا کند. این گروه از صاحب‌نظران رقابت جهانی، جایگزینی ژنریک و افزایش حساسیت نسبت به قیمت دارو در کنار درمانی را عوامل کافی در کاهش (یا ثبات) قیمت‌ها می‌دانند.

بطور کلی اگر بپذیریم که صنایع داروسازی خود را با شرایط جدید رقابتی هماهنگ نموده‌اند می‌توان اظهار داشت که دوران محدودیت قیمت‌گذاری نیز در حال اتمام است و نتایج بررسی KPMG در مجموع مؤید این مطلب می‌باشد. البته پیشنهاد نمی‌شود که دولتها ناگهان سیستم‌های کنترل قیمت خود را حذف نمایند و در واقع کنترل قیمت داروی جدید و گران‌بها همچنان لازم است. اما با توجه به تمرکز گریزی روز افزون در صنایع و کاهش تعداد بازیگران در صحنه بازار جهانی دارو، سیاستهای عمومی کنترل قیمت را اگر نگوئیم حذف کامل، می‌توان تخفیف داد. سخن آخر آنکه اگر قیمت‌ها همچنان تحت کنترل باقی بمانند این نگرانی وجود دارد که شرکت‌های دارویی از برنامه‌های تحقیقاتی پرهزینه خود با توجه به غیراقتصادی بودن آنها صرف‌نظر کنند، نتیجه‌ای که مغایر با هدف عالیه صنایع داروسازی یعنی "سلامتی بشر" است.

منابع:

- ۱- مستصری ع. نصوحی س. تنوع استراتژیک در جهان داروسازی. ماهنامه دارویی رازی. ۴۷-۵۵: (۵) ۱۳۷۵
2. Symonds J. Holder A. Key issues for Tomorrow's industry. Scrip Magazine . 1996