



عوامل موثر در

موفقیت یک شرکت داروسازی

دکتر سعید غیابی

واحد تحقیقات و کنترل شرکت داروسازی جابر ابن حیان

■ مدیریت عامل (اجرایی)

یک مدیر موفق در گام اول باید شناخت کامل از چالش‌های صنعت دارویی را داشته باشد، اولین و مهم‌ترین آن نظارت، مدیریت و ساماندهی هزینه‌هاست.

در این راستا، مدیریت می‌تواند با توجه به شرایط تصمیماتی اتخاذ نماید که به دنبال آن بالاترین ارزش‌ها حاصل آید، ممکن است این تصمیمات خیلی فوری و ناگهانی گرفته شود که نشان‌دهنده آن است که مدیر فردی منعطف بوده و به موقع توانسته استراتژی اولیه سازمان را تغییر دهد. ناگفته نماند که این انعطاف‌پذیری می‌تواند ارزش سرمایه‌گذاری شرکت را نسبت به انتظارات اولیه، بالا برد.

پی‌گیری‌های مداوم پارامترهای مهم در ایجاد

ارتباطات لازم برقراری جوامع کوچک و بزرگ می‌باشد و یکی از ویژگی‌های دوران معاصر سرعت و شتابی است که زندگی و کار به خود گرفته است برای موفقیت در عرصه صنعت خواه شرکت داروسازی باشد، خواه شرکتی دیگر، باید عوامل موثر در پیشرفت و ترقی آن ارتباط لازم و حیاتی را با یکدیگر داشته باشد. این عوامل می‌تواند از مدیر عامل یک شرکت آغاز و در نهایت به واحدهای دیگر آن از جمله تدارکات و تاسیسات و ... منتهی گردد.

سعی بر آن است در این مقاله عوامل برجسته که نقش بهسازی در هدایت یک شرکت داروسازی به سمت موفقیت دارد، معرفی نموده و به اختصار در مورد هر کدام شرح لازم داده شود.

■ فرایندهای گام به گام که تصمیم‌گیری را بهتر می‌سازد.

■ شناسایی کردن فرصت‌ها

■ جلوگیری و یا کم کردن شکست‌ها مدیریت ریسک روشی است که به مدیران این کمک را می‌کند تا از منابع در دسترس شان بهترین استفاده را داشته باشند. مدیریت ریسک نامی است که به یک روش اصولی و منطقی در شناسایی تحلیل، عمل نمودن و بررسی خطرات موجود در هر فعالیت و یا فرایند در هرجا، داده شده است.

■ تحقیق و توسعه

در فرایند تحقیق و توسعه دارو چالش‌های فراوانی وجود دارد زیرا توسعه یک دارو بسیار پیچیده، پرهزینه و پرخطر می‌باشد و اغلب در مدت زمان طولانی به انجام می‌رسد و در نهایت ممکن است به شکست نیز منجر شود.

به طوری که در بازار دارو معمولاً از هر ۱۰ پروژه دارویی ۷ پروژه در برگشت هزینه‌های صرف شده به کل سرمایه شرکت با شکست مواجه می‌شوند. بنابراین، باید در انتخاب نوع دارو دقت و ظرفات خاصی به کار برد به طوری که ابتدا دارویی موثر و سالم را برگزیده سپس با سرعت بیشتری به بازار عرضه نمود در این راستا در کنار تکنولوژی به کار رفته باید خطرات فروش در بازار را نیز مدنظر داشت.

■ بهینه‌سازی مطالعات در جهت پیشرفت فرایند تحقیق و توسعه دارویی

در مطالعات دارویی مورد نظر باید به مواردی از آن پارامترهای فرایند توجه نمود که در عملکرد و

بالاترین بهره‌وری و بازدهی توسط مدیریت امری حیاطی برای شرکت است. این عمل کارایی و عملکرد بازاریابی، تولید و بخش تحقیق و توسعه یک شرکت دارویی را به سطحی که قابلیت رقابت با شرکت‌های بزرگ را به دست آورد، خواهد رساند. استفاده بهینه از نیروهای انسانی با استخدام مناسب و بهجا، پرورش اصولی آن‌ها یکی دیگر از وظایف مدیریت است، سهم اصلی یک مدیر عامل در واحد تحقیق و توسعه افزایش توانمندی در خلق داروهای جدید که حاصل فعالیت‌های صرف شده در واحد تحقیق و توسعه شرکت که به اصطلاح In-House Project Development نامیده

می‌شود، می‌باشد.

باید دانست که هر مشکل می‌تواند یک فرصت محسوب شود، تعداد زیادی از داروهای جدید با پتانسیل بالا برای بیماری‌هایی که هنوز مورد توجه متخصصین دارویی قرار نگرفته‌اند، وجود دارند اما به دلیل نبود یک بازار پویا و فعل کنار گذاشته شده‌اند که می‌توان با برنامه‌ریزی مناسب و تولید این دسته از داروها، فراهم نمودن پویایی و بقای بازار آن، کار شگرفی را به فرجام رساند.

این امر در گروه تعییر استراتژی عملکرد و استفاده از فرصت‌های ارزشمند در جهت کاهش ریسک و خطرات احتمالی در بازار با کمک روش مهم مدیریت ریسک (Risk Management Practice) انجام‌پذیر است.

■ مدیریت ریسک چیست؟

مدیریت ریسک یعنی:

■ تکنیک‌ها و ممارست مدیریت خوب (Good Management Practice)

می باشد. به عنوان مثال، در سال ۱۹۹۱ فرایند توسعه دارویی به مدت ۷ سال و با صرف هزینه ۲۳۱ میلیون دلار بوده و این رقم در سال ۲۰۰۳ به ۸۰۲ میلیون دلار و در فاصله زمانی ۱۲ ساله افزایش یافته و در سال ۲۰۱۰ پیش‌بینی می‌شود حدود ۱/۷ بیلیون دلار صرف هزینه‌های توسعه دارو گردد. نکته مهم مدت زمان تکمیل پروژه توسعه دارویی است که نامعلوم و شاید بلندمدت‌تر از سال‌های گذشته باشد.

این روند یک تاخیر غیرقابل قبول در تولد یک داروی جدید و قیمت گزار غیرقابل توضیح برای محصول جدید را نوید می‌دهد.

■ مدیریت کیفیت

یک کارخانه داروسازی کارا، منعطف و چابک و چالاک کارخانه‌ای است که دارویی با کیفیت بالا و بدون اشتباه و سریچی از قوانین تنظیمی تولید نماید.

مبدأ کیفیت از آزمایشگاه کنترل یک شرکت دارویی منشا می‌گیرد، هیچ محصول دارویی ترخیص و به بازار عرضه نمی‌گردد مگر این‌که کیفیت آن طبق استانداردهای تعریف شده، توسط آزمایشگاه کنترل تایید شود.

برای این منظور داشتن یک آزمایشگاه با تمامی تسهیلات و کاملاً مجهز جهت انجام آزمایشات آنالیتیکی لازم، مورد نیاز می‌باشد.

□ برنامه مدیریت کیفیت

مدیر کیفیت باید برنامه مدیریت کیفیت را تهیه نمایند و کیفیت برنامه طراحی شده را مورد بررسی قرار دهد. به طوری که تمامی فعالیت‌های مورد نیاز

کارآیی دارویی در مرحله توسعه بیشترین پایداری و کمترین خطا را داشته باشد و سعی نمود که تمامی فعالیت‌های توسعه دارویی بر طبق آن موارد انجام پذیرد و تا حد امکان مدت زمان توسعه دارویی را با برداشتن موانع بر سر راه، کوتاه‌تر نمود.

□ هزینه‌های توسعه دارو

بیشتر شرکت‌های دارویی بین ۲۰ تا ۱۵ درصد از درآمد خود را در مقایسه با صرف هزینه تنها ۱۰ درصدی برای خرید تجهیزات و امکانات فرایندهای تولید، به فرآیند تحقیق و توسعه اختصاص می‌دهند.

پس اولین قدم طراحی یک پروژه خوب برای فرایند توسعه دارو می‌باشد که برای ارزیابی با کیفیت مناسب آن باید منابع خطرات سریعاً شناسایی و یک تصمیم‌گیری منطقی و با نکات تعیین شده انجام پذیرد.

امروزه با توجه به صرف هزینه‌های گزارف برای توسعه یک دارو بیشتر شرکت‌ها مخصوصاً در اروپا تمایل کمتری برای سرمایه‌گذاری در فرایند توسعه دارویی نشان می‌دهند و در طول سال‌های اخیر این کاهش در حدود ۲۳-۳۴ درصد بوده است اما بالعکس در ایالات متحده امریکا تنها در سال ۲۰۰۷ مبلغ ۵۰ بیلیون دلار صرف هزینه‌های توسعه دارویی شده است این امر نشان می‌دهد که قطب اصلی توسعه دارو هم اکنون ایالات متحده امریکا است به عنوان مثال شرکت فایزر بزرگ‌ترین شرکت دارویی جهان حدود ۸/۱۸ بیلیون دلار برای واحد تحقیق و توسعه خود هزینه نموده است.

از طرفی، با وجود پیشرفت‌های علمی و تکنولوژی بازدهی توسعه دارویی رو به کاهش

حجم بازار فروش اروپا می‌باشد که بسیار سودمندتر برای ایالات متحده امریکا می‌باشد.

برای موفقیت در این امر یکی از راهها یافتن بیمارانی است که تاکنون با داروی مورد نظر آشنا نبوده‌اند و هنوز توسط بازاریاب‌ها شناسایی نشده‌اند.

نقش بازاریابی در حقیقت تحت تاثیر قرار دادن هدایت کردن فعالیت‌ها از تولید تا بیمار می‌باشد یعنی کار آن‌ها ارایه محصول درست در مقدار واقعی در مکان مناسب با قیمت عادلانه و در زمان مناسب می‌باشد.

□ قانون بازاریابی

هزینه‌های بازاریابی باید افزایش یابد، به عنوان مثال در سال ۲۰۰۴ تقریباً شرکت‌های دارویی ۱۲ میلیون دلار برای فعالیت دارویی هزینه نموده‌اند علی‌رغم صرف هزینه‌های بالا برای بازاریابی سود خالص حاصله در شرکت‌های دارویی نسبت به شرکت‌های دیگر در بالاترین رقم خود می‌باشد. روند افزایش هزینه‌ها جهت ترقی و پیشرفت در بازاریابی به دنبال خود افزایش سود خالص را به همراه داشته است.

ناگفته نماند که تبلیغات اثر بهسزایی در فروش دارو با وجود صرف هزینه‌های گراف دارد، به‌طوری که در خرده‌فروشی دارو در سال‌های بین ۱۹۹۹-۲۰۰۰ تعداد ۵۰ دارویی که بیشترین تبلیغات را داشته‌اند در حدود ۹/۹ بیلیون دلار فروش داشته‌اند که سهم ۴۸ درصد فروش سالانه را نشان می‌دهند در حالی که تعداد ۹۸۵۰ داروی دیگر بدون تبلیغات تنها سهم فروش سالانه ۵۲ درصد با درآمد ۱۰/۹ بیلیون دلار را داشته است.

را هماهنگ نموده تا سیستم به حالت اجرایی درآید. در ضمن یکی از وظایف اصلی آن گزارش نمودن پیشرفت‌ها و وضعیت جاری در کنترل کیفیت به‌طور منظم بوده، باید تمامی خطاهای فنی کار را یافته و بعد از ارزیابی، گزارش نهایی از آن‌ها تهیه نماید. در نهایت فعالیت‌های صحیح را تکمیل و به مرحله اجرا برساند.

تمامی مستندات را کنترل و مطمئن باشد که کلیه SOP‌ها به روز می‌باشد.

□ اهداف برنامه مدیریت کیفیت

هدف نهایی از تضمین کیفیت، کنترل فرآیندهایی است که کیفیت را در محصول ایجاد نموده و در نهایت آن به صورت یک خدمات ارایه می‌گردد. هدف عمده از برنامه مدیریت کیفیت این است که از تطابق و همگونی برنامه طراحی شده کیفیت با استانداردهای جهانی اطمینان حاصل نماید و مدارکی که تمامی سیستم‌ها و روش‌های موثر بر کیفیت را با فرض جلوگیری از خطاهای احتمالی همان‌طور که انتظار می‌رود عمل و اجرا گردد تهیه نماید.

■ بازاریابی

یک بازار واقعی براساس تغییر، عدم اطمینان و برهم کنش‌های رقابتی بنا شده است. از آنجایی که اطلاعات جدید دائمًا در دسترس می‌باشد و مشکل عدم اطمینان نیز کم کم حل می‌گردد مدیریت در بازاریابی نیاز به انعطاف‌پذیری بیشتری دارد و لازم است به نکات زیر توجه فراوانی داشته باشد:

□ افزایش اندازه و حجم بازار فروش

حجم بازار فروش ایالات متحده امریکا دو برابر

که برای بهینه کردن کلیه فرآیندهایی که توسط مدیران یک شرکت اجرا می‌شود را می‌خواهید به مرحله اجرا درآورید؟ کدام موفقیتها را برای شرکت‌تان آرزو می‌کنید؟ چگونه می‌توانید تمام مهارت‌ها را کنترل و هدایت نمایید؟ چگونه می‌توانید برنامه خوبی برای پیشرفت و کیفیت خوب طراحی کنید؟

پاسخ همه این سوال‌ها در داشتن یک مدیر عامل (اجرایی) با صلاحیت نهفته است او باید آینده بهتری برای شرکت خود رقم زند ایده‌های نو را از کارکنان بپذیرد و برای اجرایی شدن آن‌ها و در جهت بهبود روند موفقیت‌آمیز فرآیندهای تحت کنترل مدیران خود ارتباط کاری تنگاتنگی را بین آن‌ها ایجاد و خلق نماید.

یادتان باشد که موفقیت کمک می‌کند تا محصول‌تان با کیفیت وارد بازار گردد.

منابع

1. "Designing quality in" Colin R Gardner, Presentation to Manufacturing Subcommittee of the FDA Advisory Committee for Pharmaceutical Science. Sept 17, 2003.
2. "Pharmaceutical Industry Relationships Educational Materials" Presented by: Adam Lesser David A. Horovitz, M.D. University of Pennsylvania 2007.
3. "Pharmaceutical Industry Marketing" IMS Health, Top-Line Industry Data; Fortune 50, 2006 (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/performers>.
4. "Application of real options analysis for pharmaceutical R&D project valuation Empirical results from a survey" Marcus Hartmann, Ali Hassan Technical University of Berlin, Institute of Chemistry, Research Group Chemical Economics, Germany Research Policy 35 (2006) 343-354.

□ نقش نام تجاری

جالب توجه است که دانست بزرگ‌ترین مصرف‌کننده‌های جهانی مربوط به صنایع دارویی است و رشد و پیشرفت بلند مدت‌شان مدیون نام‌های تجاری می‌باشد.

غلب صنایع دیگر، تولیدکنندگان، تامین‌کنندگان خدمات و خردفروش‌ها از تکنیک نام تجاری استفاده می‌کنند تا یک برتری در رقابت سالم داشته باشند. امروزه نام تجاری دارایی منحصر به فرد برای تفکیک و تمایز بین محصولات به عنوان یک شانس مطرح می‌گردد، یک مجله مشهور در این زمینه می‌گوید: «در قرن ۲۱ نام تجاری در نهایت تنها وجه تمایز بین شرکت‌ها خواهد بود صاحب یک نام تجاری بودن یک کلید با ارزش می‌باشد.»

■ همکاری و مشارکت

باید به آن دسته از همکاری‌ها توجه نمود که در آن‌ها اهداف، خطرات و ارزش‌ها با هم سهیم هستند و لازمه ایجاد یک همکاری موفق ارتباطات می‌باشد.

در گرو مشارکت با سایر شرکت‌ها می‌توان در هر زمینه پیشرفت به دست آورد. مثلاً در واحد تحقیقات می‌توان به موفقیت در ایجاد مدل‌های آزمایشی جدید انسانی و حیوانی، ایجاد یک بازیبینی مجدد، تکمیل و تصحیح مقاله‌های چاپ شده، افزایش فرصت‌های سرمایه‌گذاری و از بعد تجاری می‌توان به سهیم شدن مجموعه‌ای از ایده‌های نو و رشد روزافزون اقتصادی در صنایع علمی و ... اشاره نمود. چه عاملی برای آینده یک شرکت دارویی مهم به نظر می‌رسد؟ چگونه و کدام یک از ایده‌هایتان