ABORDĂRI STRATEGICE ÎN INDUSTRIA FARMACEUTICĂ MONDIALĂ

Asist. univ. dr. **Ruxandra Ciulu**
Universitatea „Al. I. Cuza" Iaşi

***Abstract**: The pharmaceutical industry is a very unique and spectacular industry, with an impressive evolution along the 20th and the beginning of the 21st centuries, as well as facing a challenging future. The situation in the industry has spectacularly changed in the past two decades, leading to new strategies and new portfolios, especially for the major pharmaceutical companies worldwide. We are now confronted with a mature, stable industry, constantly affected by mergers and acquisitions, as well as by new scientific discoveries. Therefore, trying to foresee the future of such an industry becomes very interesting and challenging at the same time.*

Key words: company portfolio, globalization, medicines, pharmaceutical industry strategy.

1. Introducere

O sănătate bună şi o viaţă fericită sunt încă vise îndepărtate pentru o mare parte din populaţia lumii. Extinderea acestei nevoi nesatisfăcute alimentează în prezent creşterea multor industrii globale, împărţite în categorii precum *ştiinţa vieţii* (life science), *îngrijirea sănătăţii* (healthcare) şi *managementul bolii* (disease management). În cadrul acestui grup de industrii se află industria farmaceutică şi preocuparea pentru remedii destinate prevenirii, ameliorării şi vindecării a sute de boli distincte, de la gripă şi răceli uşoare la SIDA şi Ebola. Acest domeniu este susţinut de noi subdomenii precum *biotehnologii*, *genetică* şi *tratament prin alimentaţie* (foodaceuticals). Acestea vor demonstra dacă sunt sau nu un factor ce va transforma industria în secolul al XXI-lea.

Totul a început în urmă cu 100 de ani. Curiozitatea lui Felix Hoffman a creat industria farmaceutică. Adăugând un amestec de atomi de carbon şi hidrogen pe un extras din coajă de salcie, acesta a produs acidul acetilsalicilic şi astfel s-a născut aspirina. Confederaţia Rinului, Germania şi Elveţia, au fost deschizătoare de drum. Bayer a început producţia de aspirină. Antecedentele lui Novartis în Basel şi Aventis în Berlin au accelerat maturizarea industriei, constituindu-se într-un salt calitativ faţă de producţia de chimicale în vrac. Progresul a fost lent. În timp ce alte noi industrii trecuseră până în 1930 la producţia în masă, medicamentele erau încă alcătuite din compuşi medicinali primari, produse galenice formulate iniţial de fizicianul grec Galen, în al doilea secol după Hristos. Revoluţia chemoterapeutică a început cu adevărat odată cu primele substanţe antibacteriene, Prontosil (Farber) şi M&B693 (May & Baker), acestea reprezentând un salt în practica medicală.

2. Evoluțiile recente ale industriei farmaceutice

În evoluția şi la începutul fazei de maturizare a industriei farmaceutice (Kirkbride, 2001) au existat numeroase puncte de hotar importante, această industrie ajungând la începutul secolului al XXI-lea să valoreze aproximativ 600 de miliarde de dolari anual.

Faptul că industria e matură este confirmat de lipsa creşterii în ultimii ani ai secolului al XX-lea, precum şi în primii ani ai secolului al XXI-lea. Faptul că e dinamică este evidențiat de revoluția ştiințifică şi tehnologică ce marchează industria farmaceutică. Această industrie a depăşit granițele politice. În principiu, este o lume fără granițe, deşi mărimea totală a pieței americane, fragmentarea europeană şi insularitatea japoneză au favorizat industria americană, care a crescut şi a prosperat. Astăzi, prezența pe piața americană şi prezența globală se includ reciproc. Aşa cum observa Kenichi Ohmae la începutul anilor '90, „*granițele naționale cu dispărut şi, odată cu ele, logica economică ce le-a considerat utile în trecut. Totuşi, nu toată lumea a observat faptul că, în prezent, activitățile esențiale de descoperire a produselor, screening şi testare sunt, în principiu, aceleaşi la toate marile companii în lume*" (Kirkbride, 2001, p. 255).

Primii ani ai secolului al XXI-lea şi, în special, anul 2005 au fost ani ai extremelor în industria farmaceutică. Dacă, în 2005, International Merchant Services (Pharmaceutical Executive, 2006) raporta faptul că piața farmaceutică globală a crescut cu 7%, până la nivelul de 602 miliarde USD, piața nord-americană a crescut doar cu 5,2%. Pieţele-cheie europene (Germania, Marea Britanie, Franța, Italia şi Spania) au crescut, în total, cu 5%. Prin contrast, pieţele în curs de dezvoltare (America Latină, Europa de Est şi Asia) au crescut cu peste 10%. Considerată caz particular, China a crescut cu 20,4%.

De asemenea, sectorul biotehnologiilor a crescut mult mai rapid decât totalul pieței, atingând 17,1% creştere. Comparativ, piața moleculelor mici a crescut cu doar 5,2%.

O altă noutate a pieței a fost creşterea înregistrată de produsele generice, care au crescut cu 13% în primele opt țări din lume, atingând valoarea de 55 miliarde USD. Pentru prima dată în istoria Statelor Unite, volumul produselor generice comercializate a depăşit volumul produselor inovatoare comercializate, atingând un procent de 60% din valoarea vânzărilor.

În anul 2005, tratamentele împotriva cancerului au devenit atât de eficiente încât, pentru prima dată în istorie, rata mortalității din cauza acestei maladii a scăzut. Totuşi, ca urmare a barierelor impuse, a restricțiilor în materie de formulare, a scăderii procentului compensării pentru anumite medicamente şi a evoluției prețurilor, este mai dificil pentru pacienți să obțină medicamente compensate şi gratuite, fiind forțați să îşi asume o parte mai mare a costurilor medicației ori să înlocuiască anumite tratamente.

În prezent, există 598 de vaccinuri în faza de dezvoltare, acestea acoperind o vastă arie terapeutică, inclusiv cancerul de sân, cancerul genito-urinar, hepatita şi HIV. În următorii cinci ani, IMS previzionează o creştere de 20% a vaccinurilor, până la o valoare a vânzărilor globale de 20 miliarde USD anual.

În cele din urmă, modalitatea cea mai potrivită pentru confruntarea schimbărilor este flexibilitatea. Cifrele evidenţiază deja câţiva paşi făcuţi de industria farmaceutică în vederea supravieţuirii. În timp ce numărul de medicamente inovatoare aflate sub patent a crescut în perioada 2000-2005 de la 36 la 94, procentul de comercializare a aşa-numitor „medicamente speciale" (produse scumpe, de multe ori destinate injectării directe de către utilizator şi folosite pentru tratarea unor boli complexe sau rare precum scleroza multiplă, artrita reumatoidă, hepatita C şi hemofilia) a crescut de la 28% la 44% în decursul aceleiaşi perioade. De asemenea, forţa de vânzări este treptat redusă, distribuţia se rafinează şi portofoliile sunt restructurate. Elementele de siguranţă a medicamentelor prezintă încă importanţă şi toată lumea este de acord că toţi cei implicaţi (inclusiv furnizori, clienţi, autorităţi, comunităţi) trebuie să facă faţă provocărilor în ceea ce priveşte plăţile şi compensările.

3. Evoluţia probabilă a industriei farmaceutice mondiale

În încercarea de a oferi o previziune a evoluţiei industriei farmaceutice mondiale în următorii ani, putem porni de la viziunea lui Paul Kirkbride referitoare la industria farmaceutică. De asemenea, de la originile sale umile în medicina tradiţională, trecând prin 100 de ani de influenţă a chimiei în industrie şi sinteză de numeroase medicamente, industria farmaceutică este o combinaţie a caracteristicilor altor industrii mai mature. Kirkbride susţine că industria farmaceutică „are complexitatea tehnologică, incertitudinea viitorului şi investiţiile pe termen lung ale industriei energetice, dar, pe de altă parte, are provocările dezvoltării de noi produse şi presiunile care o aseamănă cu industria bunurilor de larg consum" (Kirdbride, 2001, p. 251).

În prezent, companiile din industria farmaceutică sunt împărţite în câteva domenii (*life sciences, healthcare, disease management*), iar recent au apărut alte noi domenii (*biotehnologii, produse genetice, foodaceuticals*). Schimbările fundamentale din industria farmaceutică au condus la o explozie de firme specializate pe domenii restrânse, în general în una sau câteva secţiuni ale lanţului valoric, şi la o încercare a firmelor integrate de a devansa ritmul tranziţiei.

Firmele integrate au răspuns acestor schimbări într-o varietate de moduri. Cea mai vizibilă reacţie este cea de consolidare a industriei, un exemplu fiind achiziţionarea companiei Pharmacia de către Pfizer. Alte acţiuni au fost de legate de subcontractarea unor activităţi în locul executării lor de către firmă, achiziţionarea de licenţe de producţie pentru produse ale altor companii, formarea de alianţe de cercetare sau de marketing şi vânzări, vânzarea de produse direct către consumatorii finali sau dezvoltarea de strategii legale puternice pentru prelungirea protecţiei efective a

compuşilor deja lansaţi pe piaţă (de exemplu, încercările AstraZeneca de a extinde perioada de protecţie pentru Prilosec).

Pe măsură ce consolidarea industriei se accentuează, puţine companii mari rezistă pe piaţă. Totuşi, pentru firmele care rămân, miza este enormă deoarece sunt necesare produse inovatoare puternice, care să le alimenteze creşterea ulterioară şi să acopere pierderile cauzate de expirarea patentelor sau protecţiei pe piaţă. În acelaşi timp, firmele mici continuă să se specializeze în diferite segmente ale lanţului valorii. Rezultatul net este o fragmentare a puterii între marile companii farmaceutice şi firmele specializate.

Rezultatul viitor al celor două trenduri menţionate anterior îl reprezintă **două modele de afaceri**. Primul îl reprezintă *firmele specializate pe activităţi*, care devin principali jucători într-un segment al lanţului valorii, cum ar fi dezvoltarea produsului, studiile clinice sau producţia. Al doilea model este reprezentat de *firmele specializate pe piaţă*, care sunt integrate în aproximativ întregul lanţ al valorii pentru pieţele anumitor produse, precum vaccinuri, tratamentul HIV, hormoni sau dermatologie.

Firmele specializate în activităţi vor încheia parteneriate cu alte firme din cadrul lanţului valoric pentru a putea aduce pe piaţă noi descoperiri. Firmele mari, specializate în câteva segmente ale lanţului valoric, se vor ocupa de activităţile din amonte (descoperirea produsului, dezvoltarea lui şi studiile clinice). Firmele din aval, preocupate în special de marketing, vânzări şi, parţial, de producţie, vor promova produsul pe piaţă.

De asemenea, firmele specializate pe piaţă se vor stabili pe nişe de piaţă specifice şi se vor lupta pentru supremaţie prin integrarea în lungul lanţului valoric. Acestea vor avea competenţe de cercetare în câteva arii clar definite şi care vor produce pentru clienţii lor – de exemplu, medicii endocrinologi sau oncologi. Numeroase companii au început deja să lucreze pe baza acestui model. De exemplu, firma PowderJect s-a dezvoltat ca subcontractant, având o tehnologie proprie şi acum se integrează în aval pentru a se specializa în piaţa vaccinurilor. Alte companii, precum Ferring sau Allergan, luptă pentru o specializare pe piaţa produselor endocrinologice şi, respectiv, oftalmologice / dermatologice.

În drumul spre această nouă structură a industriei, consolidarea în rândul companiilor integrate va continua până în momentul în care vor rămâne doar câţiva mari jucători. Aceştia din urmă vor fi tot mai dependenţi de inovaţie prin intermediul unor firme specializate pe activităţi, ceea ce va face dificilă menţinerea marjelor de profit actuale. Există posibilitatea ca, în timp, aceste companii integrate să poată asigura doar activităţile din aval, cum ar fi producţia şi vânzările, pentru compuşi rezultaţi din activitatea firmelor specializate în cercetare.

Consolidarea afectează şi firmele specializate pe activităţi. Totuşi, consolidarea lor va avea loc doar în unele segmente, cum ar fi descoperirea şi dezvoltarea compuşilor. Această tendinţă este deja vizibilă în domeniul studiilor clinice. În momentul în care consolidarea are loc în segmentele din amonte, marile firme specializate vor începe să uzurpe activităţile câtorva firme integrate rămase pe piaţă. Concomitent, firmele de biotehnologii vor dezvolta capacităţi de vânzare, acestea

căutând variante pentru acapararea unei porţiuni din valorile pierdute prin intermediul taxelor de licenţiere a unor noi produse şi de pe urma cărora beneficiază marile companii farmaceutice.

4. Alternative strategice

În vederea pregătirii acţiunilor viitoare, companiile farmaceutice integrate au la dispoziţie câteva *alternative strategice*:

1. se pot concentra pe anumite părţi ale lanţului valorii, precum cardiologie, urologie, sistem nervos central. Această strategie va implica companiile într-o reformă organizatorică totală;
2. pot opta pentru secţiuni ale lanţului valorii, cum ar fi descoperirea compuşilor, dezvoltarea produsului, producţie sau marketing şi vânzări;
3. pot continua strategia curentă bazată pe achiziţii şi să integreze noile companii în structurile lor organizatorice.

Prima alternativă strategică, concentrarea pe părţi integrate ale lanţului valoric, presupune ca firmele să îşi structureze activitatea pe domenii, care să se specializeze pe anumite pieţe. Aceasta presupune trecerea de la o orientare spre proces la o orientare spre piaţă. Entităţile individuale vor avea responsabilităţi legate de cercetare, dezvoltare, producţie, marketing şi vânzări. Serviciile oferite iniţial de sediul central pot fi procurate de la alte firme, creând o competiţie efectivă între activităţile interne şi cele externe. Noile entităţi vor avea capacitatea de a negocia forţa de vânzări cu organizaţiile din domeniul marketing şi vânzări şi să selecteze companii din aval pentru o colaborare în vederea creşterii penetrării pieţei.

A doua alternativă strategică o reprezintă focalizarea pe segmente individuale ale lanţului valoric, segmente în care au un avantaj competitiv semnificativ. În acest caz, firma trebuie să decidă care activităţi vor rămâne în interior şi care vor fi externalizate, ce tehnologii şi platforme vor fi necesare pentru ca firma să îşi poată susţine poziţia. Mai mult, marile firme integrate trebuie să dezvolte strategii de parteneriat coerente, care să le poată susţine creşterea. Aceste strategii trebuie să includă selectarea partenerilor, sincronizarea activităţilor firmelor partenere atât pe termen scurt, cât şi pe termen lung. Rezultatul la scară largă a acestei alternative este separarea activităţilor din cadrul lanţului valoric în activităţi independente, care pot fi divizate, eliminate sau menţinute ca centre de profit.

A treia alternativă strategică este, poate, strategia obişnuită a marilor companii şi presupune achiziţionarea şi asimilarea firmelor mai mici. Totuşi, pe măsura consolidării industriei, această strategie va fi tot mai dificil de aplicat şi de menţinut. Cele câteva firme rămase pe piaţă vor fi atât de mari, încât va fi aproape imposibil să facă volumul necesar de achiziţii pentru menţinerea ritmului de creştere.

Pe măsură ce regulile jocului se modifică, jucătorii care vor fi cei mai eficienţi în obţinerea de rezultate proprii vor fi câştigători.

În ultimii ani, în industria farmaceutică achiziţiile modeste şi diversificările sunt umbrite de megafuziuni. Marile companii preferă să se concentreze strict pe produsele farmaceutice. Investiţiile în produse pentru agricultură şi sănătatea animalelor sunt vândute sau fuzionează cu competitorii pentru a forma companii independente mai mari. Pe măsură ce industria evoluează, originile companiilor sunt uitate. Biotehnologiile şi produsele genetice devin domenii tot mai interesante pentru investiţii sau pentru încheierea de parteneriate.

Faptul că industria este *matură* este dovedită de faptul că, în ultimii ani ai secolului al XX-lea, aceasta nu a mai avut un ritm susţinut de creştere. Faptul că este *dinamică* este dovedit de revoluţia ştiinţifică şi tehnologică prezentă în industria farmaceutică. În principiu, este o lume fără graniţe, deşi mărimea pieţei americane, fragmentarea europeană şi insularitatea japoneză au făcut să fie mai uşoară creşterea şi prosperarea firmelor americane. „O prezenţă în America şi o prezenţă globală se includ reciproc", susţine Kirkbride (Kirkbride, 2001, p. 254).

„Ştiinţele vieţii" (*life sciences*) sunt o bază solidă pentru orice companie din industria farmaceutică, bază care poate fi întărită prin achiziţionarea unei firme din domeniul îngrijirii sănătăţii. Împărţirea industriei farmaceutice pe subdomenii poate fi remarcată în tabelul 1.

Comparativ cu alte industrii, *industria farmaceutică este una relativ mică*, doar una dintre primele 20 de companii farmaceutice ale lumii fiind inclusă în top 100 Global alcătuit de Fortune Magazine. Aceasta este Merck şi se află chiar pe locul 100, în condiţiile în care General Motors înregistrează venituri de cinci ori mai mari decât cele ale companiei Merck (32,7 mld. USD), dintre care doar 17,5 mld. USD în domeniul produselor farmaceutice. În mod similar, Wall-Mart, situată pe locul 2 în top 10, înregistrează venituri de 167 mld. USD, de 7,5 ori mai mult decât cea mai focalizată companie din industria farmaceutică, GlaxoSmithKline.

În tabelul 2 este prezentată evoluţia primelor 20 companii farmaceutice în funcţie de vânzări, cotă de piaţă şi locul în top 500 al Fortune Magazine. După cum se poate observa, companiile farmaceutice americane au crescut cu mai mult de 100% în 1999 faţă de 1990, de la 14% în 1990 (39% din top 20) la 35% în 1999 (51% din top 20).

O mai mare preocupare a marilor companii europene pentru fuziuni şi achiziţii pare să le fi distras atenţia de la o asemenea creştere în perioada similară. Cota lor de piaţă globală a crescut cu doar 11%, de la 19% la 30% (43% din top 20). Industria japoneză, aflată în dificultate din cauza unor probleme în ţara de origine, şi-a majorat cota de piaţă cu doar 1%, ajungând la 4% în aceeaşi perioadă, însă pierzând 3% din total top 20 (Kirkbride, 2001).

Numeroşi specialişti susţin că, în ciuda aparentei dominaţii a marilor companii, *consolidarea industriei încă nu a luat sfârşit*. Supradimensionarea capacităţilor de producţie încă costă industria aproape jumătate din veniturile anuale. La trecerea în secolul al XXI-lea, se evidenţiază o „superligă" a marilor companii farmaceutice, primele cinci din lume dublându-şi cota de piaţă până la 30%, în timp ce ultimele cinci din top 20 îşi adaugă doar 1% la cota de piaţă de doar 7%.

Tabelul 1

Industria farmaceutică în contextul pieței globale

<table>
<tr><td colspan="4">Noi oportunități pentru dezvoltarea industriei
- biotehnologii
- genetică
- medicină alternativă</td></tr>
<tr><td colspan="4">Domenii deja existente</td></tr>
<tr><td colspan="4">Life sciences (sau bio-sciences)
- produse pentru agricultură
- produse de uz veterinar
- produse de uz uman (healthcare)</td></tr>
<tr><td colspan="4">Managementul îngrijirii sănătății
Include tratamentul în spital şi la domiciliu, operațiile şi terapiile care nu se bazează pe medicamente</td></tr>
<tr><td colspan="4">Terapia şi tratamentul bazate pe medicamente
1. Diagnostic
2. Modalități de livrare
3. Aparatură
4. Medicamente
- produse de larg consum sau produse care nu se vând pe baza de rețetă (OTC); vânzări anuale globale de 40 miliarde USD
- produse etice = produse farmaceutice</td></tr>
<tr><td colspan="4">Piața globală pentru produse farmaceutice – vânzări de 300 miliarde USD în anul 2000</td></tr>
<tr><td>America de Nord
100 miliarde USD</td><td>Europa
85 miliarde USD</td><td>Asia
60 miliarde USD</td><td>Altele
55 miliarde USD</td></tr>
<tr><td>Statele Unite –
95 mld. USD</td><td>Germania – 15 mld. USD
Franța – 14 mld. USD
Italia – 9 mld. USD
Marea Britanie – 9 mld. USD</td><td>Japonia – 55 mld. USD</td><td>America Latină – 20 mld. USD</td></tr>
</table>

Aceste *noi tendințe în vânzări şi marketing*, deşi se află în fază incipientă, vor avea o importanță tot mai crescută, în condițiile în care medicamentele devin tot mai personalizate. În prezent, implicațiile „modelului blockbuster" sunt legate de focalizarea atenției pe grupe mari de pacienți (în masă). În ultima perioadă, creionarea genomului uman a introdus posibilitatea creării de medicamente personalizate, care pot să se muleze pe necesitățile genetice ale fiecărui pacient.

Tabelul 2

Evoluția elitei companiilor farmaceutice

Anul		**1980**	**1990**	**1995**	**2005**	**Cota de piață (%)**	**Loc în top 500**	**Loc în top 20 în anul 2003**	**Loc în top 20 în anul 2005**	**Creştere sau des-creştere**
Piața totală (mld. USD)		**226,0**	**266,0**	**286,0**	**602,0**					
Loc şi regiune	**Companie**	**Vânzări anuale (mld. USD)**								
		1980	**1990**	**1995**	**2005**					
1 EUR	GlaxoSmithKline	12,0	18,7	22,2	33,96	5,64	125	**2**	**2**	0
2 SUA	Pfizer	5,6	9,5	20,5	44,28	7,35	115	**1**	**1**	0
3 SUA	Merck	6,1	11,3	17,5	22,01	3,66	100	**3**	**7**	-4
4 EUR	AstraZeneca	4,0	8,0	14,8	23,95	3,98	237	**6**	**5**	+1
5 EUR	Aventis	10,2	13,2	14,8	a fuzionat cu Sanofi	N/A	362	**5**	a fuzionat cu Sanofi	-
6 SUA	Bristol-Myers Squibb	5,8	7,8	14,3	15,25	2,53	206	**8**	**9**	-1
7 EUR	Novartis	8,3	10,5	12,6	24,96	4,15	192	**7**	**4**	+3
8 SUA & EUR	Pharmacia Upjohn / Monsanto	4,4	5,2	11,2	achiziționată de Pfizer	N/A	500 +	*Achiziționată de Pfizer*		
9 EUR	Roche	4,5	8,0	11,0	12,90	2,14	239	**12**	**12**	0
10 SUA	Johnson & Johnson	4,1	6,3	10,7	22,32	3,71	126	**4**	**6**	-2
11 SUA	Eli Lilly	3,6	6,0	9,5	14,65	2,43	485	**10**	**10**	0
12 SUA	American Home Prod	4,1	7,0	9,5	N/A	N/A	358	**-**	**-**	-
13 SUA	Schering - Plough	2,6	4,3	8,0	7,56	1,26	500 +	**17**	**17**	0
14 SUA	Abbott Laboratories	3,5	6,3	5,7	13,99	2,32	372	**11**	**11**	0
15 EUR	Sanofi - Synthelabo	3,0	4,0	5,3	(+ Aventis) 32,34	5,37	500 +	**13**	(+ Aventis) **3**	+10
16 EUR	Bayer	3,6	4,6	5,3	7,56	1,26	117	**19**	**18**	+1
17 EUR	Boehringer Ingelheim	2,5	3,8	5,0	10,84	1,80	500 +	**14**	**14**	0
18 JAP	Takeda	2,6	3,5	5,0	8,53	1,42	500 +	**16**	**15**	+1
19 JAP	Sankyo	3,0	4,4	4,0	4,25	0,71	500 +	**20**	**25**	-5
20 JAP	Yamanouchi	2,8	3,6	3,5	N/A	N/A	500 +	**22**	**N/A**	-
Total top 20		**96,3**	**146,0**	**210,4**	**299,35**					
Companii americane (%)		39	42	51	46,79					
Companii europene (%)		52	50	43	48,94					
Companii japoneze (%)		9	8	6	4,27					
Totalul pieței -top 20 (%)		**36,0**	**51,0**	**73,57**	**49,73**					

„Într-o zi, toți vom avea genomul analizat şi stocat în cipuri de memorie, iar medicii vor accesa acele informații stocate în cipuri şi vor prescrie medicamente în consecință", declara Mark Levin, preşedinte al Millenium Pharmaceuticals. *Medicamentele personalizate* par să fie o componentă a îngrijirii medicale de bună calitate, care este solicitată de populația în vârstă, aflată în căutarea unor metode pentru a trăi o viață mai lungă, dar şi mai confortabilă. Există mai multe componente ale îngrijirii medicale de bună calitate, dintre care medicamentele, spitalele şi serviciile medicale sunt doar cele mai importante. Este bine cunoscut faptul că prescrierea medicamentelor încă din fazele incipiente ale bolilor poate conduce la evitarea acutizării acestora. Deşi unele instituții (reprezentante ale statului) sunt reticente în utilizarea medicamentelor încă de la primele simptome, pacienții solicită din ce în ce mai mult acest tip de îngrijire, iar instituțiile se vor adapta în timp şi vor evidenția economiile făcute printr-o astfel de abordare.

Modalitatea prin care este posibilă abordarea integrată a sistemului de sănătate este disponibilitatea sistemelor sofisticate individualizate care conțin informații despre starea de sănătate a populației. Acestea sunt baze de date conținând informații medicale, aparatură pentru monitorizarea stării de sănătate şi dozele de medicamente. Aceste sisteme ar pune un diagnostic timpuriu, cu oferirea unui sistem de sănătate preventiv, legat de necesitățile genetice şi alte cerințe ale fiecărui pacient (Rasmussen, 2002).

Oferirea unui astfel de serviciu implică o reorganizare a organizațiilor din sistemul de sănătate. Sugestiile implică dezvoltarea unei rețele de site-uri internet complexă, alianțe şi parteneriate. Aceasta este o cale mai simplă decât a previziona modul în care piesele disparate ale unui puzzle ar putea să se îmbine în organizații noi, internalizarea unor părți din lanțul valorii şi externalizarea altora. Fără îndoială, această lume nouă va avea elemente ale unor noi structuri organizatorice, precum şi noi tipuri de rețele.

Este dificil de previzionat rolul companiilor farmaceutice într-o astfel de lume nouă. Implicațiile medicinei personalizate asupra companiilor ce se axează pe promovarea în masă a produselor inovatoare pot fi destul de dramatice. Schimbările vor fi necesare în cele mai multe etape ale lanțului de valori, de la descoperirea medicamentelor, prin fazele de dezvoltare şi până la distribuție. Vor fi necesare noi tehnologii pentru procesul de inovare şi de dezvoltare, iar distribuția medicamentelor personalizate va trebui făcută într-o altă manieră.

A fost sugerat faptul că rolul companiilor farmaceutice se va schimba şi unele tendințe deja apărute se vor accentua. Acestea includ (Rasmussen, 2002):

- companiile se vor baza tot mai mult pe specialiştii în biotehnologii şi alte companii de cercetare, care pot oferi noi compuşi sub licență şi parteneriate;
- firmele specializate se vor axa tot mai mult pe tehnologii ce vor conduce la noi cercetări;
- regândirea studiilor clinice şi altor funcții ale dezvoltării produselor;
- noi alianțe cu companiile din sistemul de sănătate pentru distribuția medicamentelor.

5. Concluzii

În „noua lume" creată în ultimul deceniu, companiile farmaceutice se vor concentra pe coordonarea şi finanţarea funcţiilor şi competenţelor dobândite. Viziunea este susţinută de aparenta instabilitate a „modelului blockbuster" – costurile crescânde de cercetare-dezvoltare, numărul foarte mic de produse inovatoare cu potenţial succes şi forţele care reduc profitul acestui tip de produse.

Un anunţ din anul 2001 al lui Merck, compania ce deţinea locul doi în lume în anul 2000 şi locul şapte în anul 2005 din punct de vedere al vânzărilor, prin care compania susţinea faptul că vânzările mai multor produse inovatoare urmau să fie mai mici decât s-a estimat iniţial, precum şi faptul că va exista un gol de produse inovatoare în portofoliul firmei timp de 12 luni, a condus imediat la o scădere a acţiunilor cu 15%. Acest tip de reacţie puternică a pieţei faţă de ajustări marginale în aşteptările publicului demonstrează presiunea sub care îşi desfăşoară activitatea marile companii farmaceutice.

Deşi forţele schimbării, atât tehnologice, cât şi cerute de piaţă, par copleşitoare, se face frecvent greşeala de a previziona prematur dispariţia marilor companii farmaceutice. De exemplu, în anii '90 s-a susţinut faptul că marile bănci, care treceau prin schimbări masive datorată unor noi reglementări şi implementării noilor tehnologii, vor fi asimilate de oportunişti, astfel încât supravieţuirea devenea problematică. Dimpotrivă, marile bănci nu numai că au supravieţuit, ci probabil că şi-au întărit poziţia pe piaţa serviciilor financiare, iar mulţi oportunişti s-au retras de pe piaţă. Prin urmare, indiferent de structura industriei farmaceutice sau a serviciilor de sănătate, se pare că marile companii farmaceutice vor avea un *rol important* în determinarea acestei structuri, la nivel local şi mondial.

În următorii ani, GlaxoSmithKline va continua să domine piaţa produselor destinate sistemului respirator. Cota de piaţă prezentă pe acest segment (30%) este susţinută de o extraordinară baterie de produse aflate sub patent, în faze preclinice sau în curs de înregistrare. Competenţele şi reputaţia în marketing sunt, de asemenea, specializate şi dedicate. Aceasta este supapa de susţinere a lui GlaxoSmithKline, ceea ce îi va permite abordarea altor arii terapeutice, iar competitorii vor fi nevoiţi să se întreacă în propriile centre de excelenţă. Consecinţa va fi o industrie mai liniştită şi mai sănătoasă pentru toţi.

Pe lângă inovare, producţie la standarde înalte, politică de piaţă şi marketing eficiente, companiile farmaceutice au nevoie şi de strategii, care pot face faţă unor aparente contradicţii, convergenţe şi divergenţe, centralizare şi involuţie, global şi local, focalizare şi libertate, producţia internă şi aprovizionarea externă, proprietate şi alianţe, reţele şi ierarhii, orientarea spre ştiinţă sau spre piaţă, toate făcând parte din esenţa unei companii farmaceutice profitabile şi în expansiune.

Faptul că pentru fiecare produs nou lansat în industria farmaceutică este necesară cheltuirea unui buget mediu de aproximativ 750 milioane USD eclipsează

toate celelalte elemente din industria farmaceutică. Nicio altă industrie nu se confruntă cu o asemenea sarcină de regenerare. Presiunea asupra oamenilor, procedurilor şi proceselor se va accentua progresiv pe măsură ce, unul după altul, produsele inovatoare îşi încheie scurta viaţă sub protecţia patentului de invenţie. Cauza şi efectul sunt acelaşi lucru. Speranţa de viaţă a crescut mai mult decât capacitatea indivizilor de a cheltui pe produse pentru sănătate. Trăim mai mult şi suntem mai sănătoşi, deci avem nevoie de studii clinice mai lungi şi mai detaliate pentru a demonstra îmbunătăţirea eficacităţii.

În primul rând, va fi foarte interesant de observat evoluţia pieţei produselor inovatoare (*blockbuster*) în următorii ani. Este unanim recunoscut faptul că acestea sunt absolut indispensabile pentru progresul medicinei şi pentru asigurarea unui grad de sănătate satisfăcător a populaţiei. Pe de altă parte, multe mari companii farmaceutice se confruntă cu serioase probleme în fazele de cercetare-dezvoltare, la care se adaugă costurile imense implicate. Prin urmare, este posibil ca în următorii ani să asistăm la o schimbare de strategie în ceea ce priveşte dezvoltarea de produse inovatoare, schimbare generată de dificultăţile întâmpinate.

În ceea ce priveşte produsele generice, le putem privi din două puncte de vedere. Unul este legat de continuarea dezvoltării acestor „copii mai ieftine ale produselor inovatoare" după ieşirea acestora de sub patent, în special pentru a facilita accesul tuturor categoriilor de populaţie la rezultatele cercetării medicale moderne. Pe de altă parte, produsele generice nu se pot dezvolta în lipsa produselor inovatoare. Dacă „originalul" nu există, nici „copia" nu va exista. Aşadar, producătorii de generice sunt direct interesaţi ca producătorii inovatori să se dezvolte şi să aibă o situaţie financiară solidă, astfel încât să fie capabili să continue să dezvolte produse. Vor ajuta producătorii de generice pe producătorii inovatori într-un anumit fel în următorii ani pentru evitarea unor crize majore? Rămân de văzut şi de studiat care ar fi modalităţile concrete în care o astfel de colaborare ar putea fi realizată.

Un element-cheie în cadrul unui nou salt calitativ în industria farmaceutică este descoperirea genomului uman. Aceasta deschide calea medicamentelor personalizate şi, în următoarele decenii, este posibil să asistăm la evoluţii spectaculoase ale unor companii relativ mici ori la schimbări radicale de strategie în cadrul companiilor mari. Modul în care această descoperire va influenţa sau va schimba structura industriei farmaceutice va fi extrem de interesant de analizat, însă, pentru moment, lipsa concretului pe această fază de dezvoltare ar conduce la simple presupuneri.

Bibliografie

Ciobanu, I., Ciulu, R. (2005). *Strategiile competitive ale firmei*, Iaşi: Editura Polirom

Danzon, P. M., Epstein, A., Nicholson, S. (2004). *Mergers and Acquisitions in the Pharmaceutical and Biotech Industries*, NBER Working Paper no. W10536

European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA), www.efpia.org

Helms, R.B. (1996). *Competitive Strategies in the Pharmaceutical Industry*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington D.C.

Higgins, M.J., Rodriguez, D. (2003). *The Outsourcing of R&D through Acquisitions in the Pharmaceutical Industry*, Atlanta, Georgia: Georgia Institute of Technology

Higgins, J.M., Vincze, J.W. (1989). *Strategic Management. Text and Cases*, 4th edition, New York: The Dryden Press

Kirkbride, P. (2001). *Globalization. The External Pressures*, Ashridge: Ashridge School of Management

Pharmaceutical Executive (2006). *Our 7th Annual Report on the World's Top 50 Pharmaceutical Companies*, www.pharmexec.com

Rasmussen, B. (2002). *Implications of the Business Strategies of Pharmaceutical Companies for Industry Developments in Australia*, Centre for Strategic Economic Studies: Melbourne, Australia