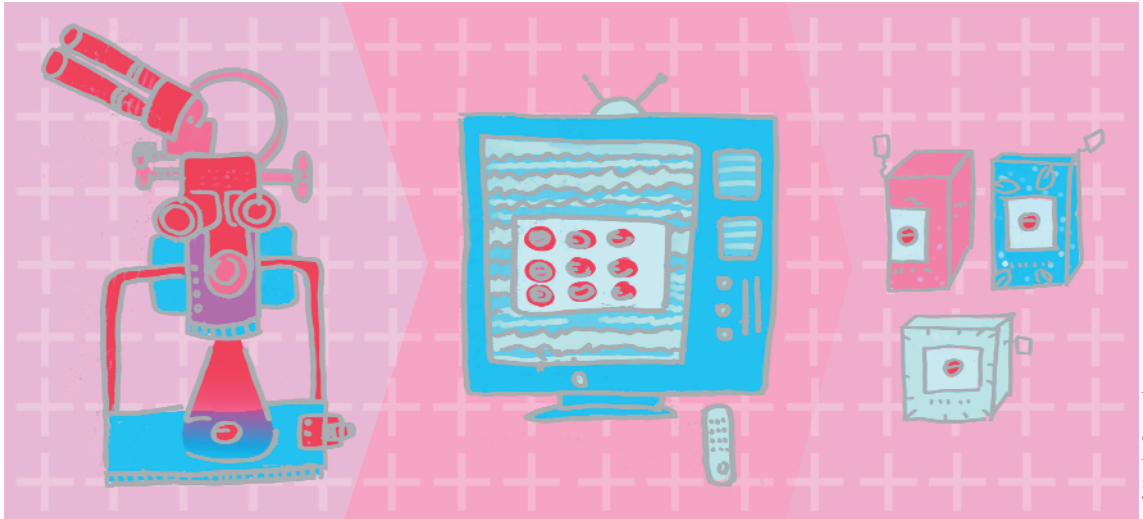


Zarządzania cyklem życia produktów farmaceutycznych¹

graf. Natalia Gościńska

Od kotłyski **aż po grób**

Wolniejszy wzrost, niepewność, kryzys funkcji badań i rozwoju to cechy, które opisują obecną sytuację firm farmaceutycznych. Okres niezakłóconej prosperity przeszedł do historii, a producenci leków innowacyjnych muszą się zmagać z wieloma nowymi problemami.

Jeśli do tego dodać fakt, że obecnie mniej niż w przeszłości produktów innowacyjnych jest w fazie badań, a równocześnie szacuje się, że w latach 2005–2008 aż 14 powszechnie znanych leków innowacyjnych straci ochronę patentową² obraz jest niemal pełny. Na problemy, z którymi musi się borykać przemysł farmaceutyczny nakładają się tendencje światowe. Ogólne spowolnienie rozwoju gospodarki przy starzejącym się społeczeństwie i stale rosnących kosztach ochrony zdrowia powoduje bardzo silne naciski na obniżenie jej kosztów. Taka sytuacja wywiera duży wpływ na firmy farmaceutyczne i sprzyja przejmowaniu rynku przez producentów generyków.

Dodatkowym utrudnieniem dla funkcjonowania firm farmaceutycznych jest także coraz większy wpływ płatników i pacjentów na decyzje o zakupie leków. Rozdrobnienie rynku oraz rosnące znaczenie nowych kanałów komunikacji i sprzedaży dopełniają obraz wyzwań, jakim muszą stawić czoła firmy farmaceutyczne.

Fuzje i przejęcia

Odpowiedzią na tę trudną sytuację są różne działania, podejmowane przez producentów leków. Powszechnie występujące w przemyśle farmaceutycznym fuzje, przejęcia oraz alianse strategiczne są sposobem na podniesienie efektywności produkcji i dystrybucji. Łączenie sprzyja także optyimizowaniu R&D³, a także łatwiejszej penetracji rynków globalnych. Firmy farmaceutyczne wchodzą również w alianse z firmami biotechnologicznymi, co ma służyć podniesieniu innowacyjności i zwiększeniu liczby nowoczesnych produktów w portfolio producentów leków. W przemyśle farmaceutycznym stosuje się także outsourcing jako sposób obniżenia kosztów kapitałowych i podniesienia elastyczności prowadzonej działalności. Producenci leków coraz powszechniej wprowadzają też rozwiązania CRM (*customer relationship management*).

Źródło prosperity

Wszystkie te działania są ważne, ale nie można stracić z pola widzenia tego, co jest bezpośrednim źródłem *prosperity* przemysłu farmaceutycznego, tj. możliwości tkwiących w posiadanym portfelu leków. Trzeba pamiętać, że optymalizacja wartości uzyskiwanych z produktów farmaceutycznych wymaga stałego wysiłku. Jego celem powinna być maksymalizacja rentowności każdego produktu w trakcie trwania całego cyklu jego życia. To właśnie stanowi cel zarządzania cyklem życia produktów, którego rola jest coraz ważniejsza dla przyszłej sytuacji producentów leków. Kiedy w przemyśle farmaceutycznym wszystko działa się dobrze, kwestia ta nie musiała być priorytetowa, lecz dzisiaj jest inaczej.

Cykl życia

Niewątpliwie zarządzanie cyklem życia produktu w przemyśle farmaceutycznym jest zadaniem trudnym, bowiem lek jest produktem bardzo skomplikowanym. Wynika to m.in. z bardzo długiego trwania cyklu badań, specyfiki zastosowania i sprzedaży produktów farmaceutycznych, ale także z olbrzymich kosztów, jakie związane są z wprowadzeniem nowego leku na rynek. Firma farmaceutyczna ponosi także ogromne nakłady w okresie prac badawczych oraz badań klinicznych. Tymczasem produkt farmaceutyczny zaczyna przynosić zyski pod koniec etapu wprowadza-

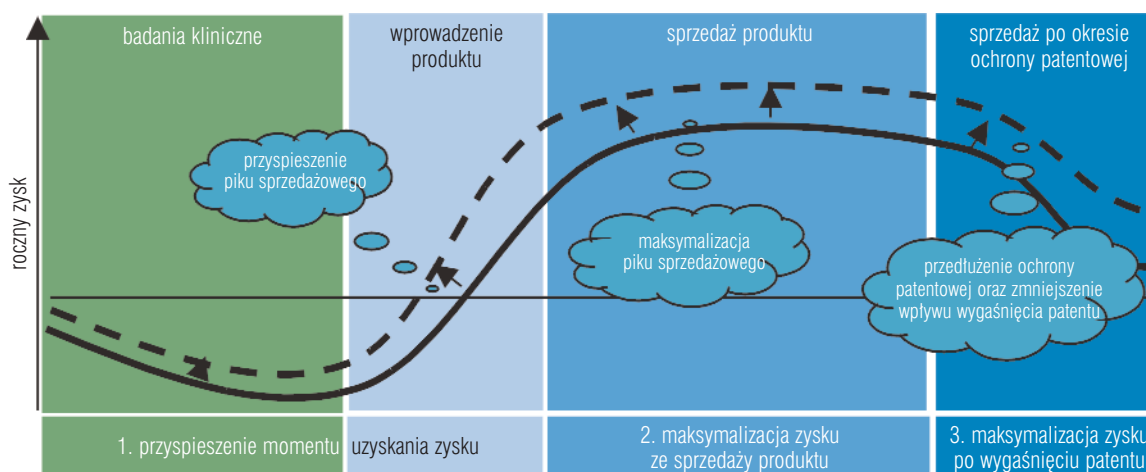
nia go na rynek. Jednakże to, czy produkt zarobi na sobie i w jakim zakresie, zależy od tego, jakie zyski przyniesie jego sprzedaż w okresie objętym ochroną patentową oraz po jej zakończeniu. Warto również dodać, że statystycznie tylko 3 z 10 sprzedawanych leków wygenerują przychody równe lub przewyższające przeciętne koszty badań i rozwoju⁴.

Optymalne dopasowanie

Firmy farmaceutyczne wypracowały dotychczas szereg sposobów zwiększania zysków przynoszonych przez produkty. Jednym z nich jest przyspieszenie momentu, w którym produkt zaczyna generować zyski poprzez przyspieszenie badań klinicznych, przyspieszenie uzyskania rejestracji leku oraz zgody na wpisanie na listę refundacyjną. Stosowaną metodą jest też przyspieszone lansowanie produktu.

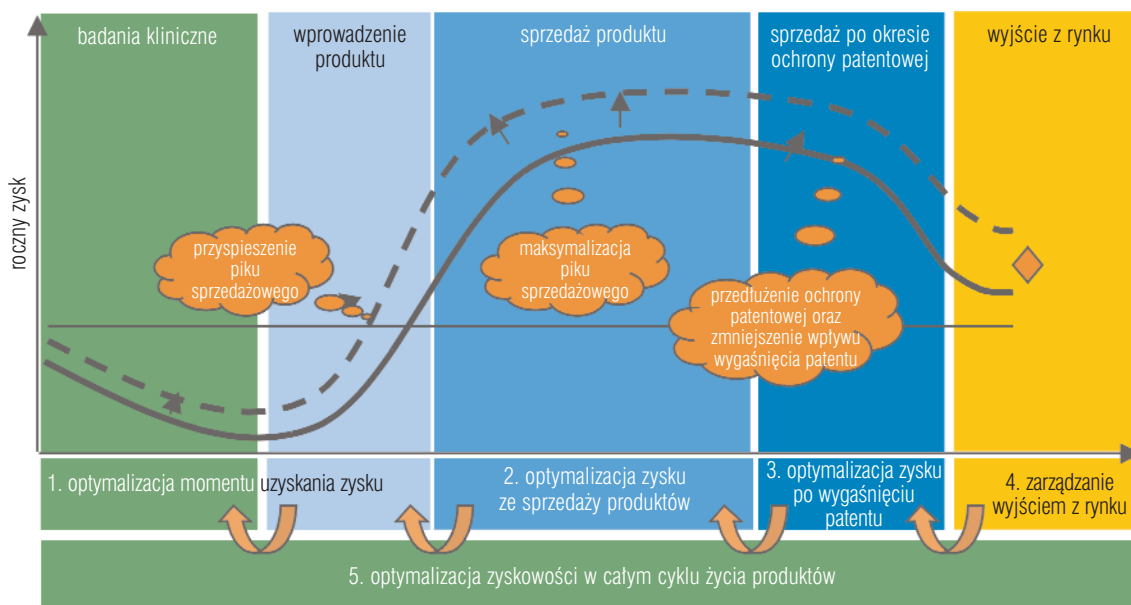
Sposobem na maksymalizację zysku ze sprzedaży produktu jest także optymalne dopasowanie produktu do potrzeb pacjentów, przesuwanie pacjentów z tańszych do droższych sposobów leczenia, zwiększanie puli pacjentów poprzez rozszerzenie grupy, do której skierowana jest oferta leku lub rozszerzenie wskazań leku, przeciwdziałanie przechwytywaniu dotychczas zdobytych pacjentów przez producentów konkurencyjnych leków. Firmy starają się także maksymalnie wydłużyć przysługujący im okres ochrony patentowej. Natychmiast po jej wygaśnięciu próbują po-

” W większości firm farmaceutycznych różne struktury organizacyjne podejmują odizolowane od siebie działania, co uniemożliwia efektywne zarządzanie cyklem życia produktu ”



Rys 1. Tradycyjne podejście do cyklu życia produktu

Materiały źródłowe: opracowanie własne Capgemini



Rys 2. Całościowe podejście do cyklu życia produktu

Materiały źródłowe: opracowanie własne Capgemini

dejmować działania utrudniające wejście na rynek konkurencyjnych leków generycznych, wreszcie zarządzają późnym okresem cyklu życia produktu, takim jak przejście ze statusu leku na receptę w status leku OTC.

Zły model zarządzania

Na podstawie badań przeprowadzonych w zakresie cyklu życia produktu obejmujących swym zasięgiem 74 menedżerów firm farmaceutycznych, płatników oraz ponad 8 000 lekarzy z Europy i USA, Capgemini uzyskało dane pozwalają-

dzania cyklem życia produktów. Nawet w firmach, w których zarządzanie cyklem życia produktu jest traktowane bardziej kompleksowo, istnieje bardzo duża różnica pomiędzy teorią a praktyką i założenia wypracowywane przez kierownictwo wyższego szczebla nie są w pełni wdrażane przez komórki organizacyjne niższych poziomów.

Wartość portfolio

Konkluzją badań Capgemini jest stwierdzenie, iż zarządzanie cyklem życia produktu powinno ulec istotnym modyfikacjom, umożliwia-

„ W latach 2005–2008 aż 14 powszechnie znanych leków innowacyjnych straci ochronę patentową „

ce stwierdzić, że sytuacja w tej dziedzinie nie wygląda najlepiej. W większości firm bardzo wyraźnie uwidacznia się brak jednolitego podejścia do całego cyklu życia produktu *od kołyski, aż po grób*. Poszczególne struktury organizacyjne w firmie farmaceutycznej podejmują odizolowane od siebie działania, co uniemożliwia efektywne zarządzanie cyklem życia produktu na poziomie firmy. Każda jednostka jest nastawiona na optymalizację korzyści w swoim obszarze bez uwzględnienia szerszej perspektywy interesów całej firmy. Dodatkowym problemem jest brak precyzyjnych celów oraz mierników efektywności, które można byłoby wykorzystać do zarządzania cyklem życia produktów. Nie ma wreszcie efektywnego modelu zarzą-

jącym zwiększenie zysku generowanego w ciągu całego cyklu życia leku. Niezbędne wydaje się podejmowanie decyzji oraz konsekwentna realizacja działań mających na celu maksymalizację zysku z cyklu życia produktu odpowiednio wcześniej, by uzyskać pełny zamierzony efekt tych działań w późniejszych fazach. Należy koncentrować się na maksymalizacji zysku w ujęciu całego cyklu życia produktu, a nie w ujęciu poszczególnych jego faz, bowiem decyzje optymalne dla danej fazy mogą być nieoptymalne z punktu widzenia całego cyklu życia produktu. Szczególną uwagę należy zwrócić na zarządzanie końcową fazą cyklu życia produktu. Konieczne jest tutaj aktywne decydowanie o strategiach

wyjścia z rynku i ich konsekwentna realizacja. Dzięki takiemu podejściu można zwiększyć wartość, jaką generują poszczególne produkty znajdujące się w portfolio firmy farmaceutycznej.

Optymalizacja zarządzania cyklem życia produktu farmaceutycznego jest niezwykle ważna dla przyszłości firm farmaceutycznych. Wobec niejednokrotnie wyczerpania się już możliwości tkwiących w innych metodach wzrostu przychodów lepsze zarządzanie cyklem życia produktu farmaceutycznego stanowi dla producentów le-

ków okazję, z której można i należy skorzystać. Oczywiście, zadanie to nie jest łatwe i wymaga od firm farmaceutycznych wiele wysiłku zarówno w zakresie zaplanowania odpowiednich działań, jak i stworzenia procedur niezbędnych do osiągnięcia poprawy, a wreszcie wiele determinacji w realizacji wytyczonych celów. Jednakże takie podejście na pewno bardzo się opłaci.

lek. med. mgr Zbigniew Tytko
starszy konsultant w Dziale Doradztwa
Capgemini Polska

Utrudnieniem dla funkcjonowania firm farmaceutycznych jest także coraz większy wpływ płatników i pacjentów na decyzje o zakupie leków



Capgemini jest jednym z największych na świecie dostawców usług z zakresu konsultingu, technologii i outsourcingu. Capgemini wyróżnia na rynku szczególny sposób pracy z klientami, który został nazwany *Collaborative Business Experience* – *Współdziałanie w biznesie*.

Poprzez współdziałanie z klientem w osiągnięciu wspólnego sukcesu oraz wnoszenie wymiernej wartości, Capgemini pomaga firmom wdrażać strategię wzrostu, rozwijać nowoczesne technologie i podnosić pozycję konkurencyjną na rynku.

Capgemini zatrudnia ok. 60 tys. pracowników na całym świecie i w 2004 r. odnotowała przychód w wysokości 6,3 mld euro.

Polski zespół liczy ponad 800 specjalistów: ekspertów z zakresu doradztwa strategicznego, finansowego, marketingowego, e-biznesu, zarządzania łańcuchem dostaw (SCM), transformacji i restrukturyzacji przedsiębiorstw, zarządzania wartością firmy (VBM), controllingu, zarządzania zasobami ludzkimi, fuzji i przejęć, implementacji systemów klasy ERP, zarządzania relacjami z klientem (CRM), oraz outsourcingu procesów biznesowych (BPO) i outsourcingu procesów informatycznych (ITO).

Głównymi odbiorcami usług Capgemini są przedsiębiorstwa produkcyjne, energetyka i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, handel, produkcja dóbr konsumpcyjnych,

Hi-Tech, transport, telekomunikacja i media, przemysł chemiczny oraz banki i ubezpieczenia.

Bardzo ważnym obszarem działalności Capgemini jest ochrona zdrowia i przemysł farmaceutyczny. W zakresie doradztwa skierowanego do tych sektorów nasza firma ma wieloletnie doświadczenie. Do grona klientów Capgemini należą wiodące na światowym i polskim rynku firmy medyczne oraz farmaceutyczne, a także instytucje państwowe odpowiedzialne za ochronę zdrowia. Wydajemy regularnie opracowania i raporty dotyczące sektora *life sciences*, które są dostępne pod adresem: www.capgemini.com

Polski oddział Capgemini ma swoje siedziby w Warszawie, Wrocławiu oraz w Krakowie, gdzie mieści się nowoczesny, wyspecjalizowany ośrodek outsourcingu procesów biznesowych (BPO).

Więcej informacji: www.pl.capgemini.com



¹Artykuł powstał w oparciu o raport Capgemini z 2004 r. zatytułowany *Unlocking the value of pharmaceutical products: A new perspective for product lifecycle management* (Odkrywanie pełnej wartości produktów farmaceutycznych: Nowa perspektywa zarządzania cyklem życia produktu).

²Materiał źródłowy: Tufts Centre for the Study of Drug Development

³Ang. *Research and Development* (badania i rozwój)

⁴European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations; *The year in review 2000/2001* str. 15