



dr. Molnár Márk Péter

Budapesti Corvinus Egyetem

Vezetéstudományi Intézet

mark.molnar@uni-corvinus.hu

Víziógyártás helyett azonnali cselekvés

Költséghatékonyság a gyógyszeriparban

Budapest, 2011. szeptember 28.

Az előadás témái



■ A piac szereplőinek reakciói, a megbirkózás fázisai és stratégiái

■ Potenciális kitörési pontok, továbblépési lehetőségek

Találhatunk analógiát...



Elisabeth Kübler-Ross

Gyászoljuk a 120 milliárdot...



A gyász, elfogadás, haldoklás fázisai*

1. **Elutasítás, tagadás fázisa:** A beteg vagy gyászoló úgy tesz, mintha az események meg sem történtek volna
2. **Düh, harag, lázadás fázisa:** A beteg vagy gyászoló másban keresi az események okát, rávetíti felfokozott érzelmeit
3. **Alkudozás fázisa:** A beteg vagy gyászoló öncsonkító ajánlatokat fogalmaz meg a legnagyobb baj elkerülése érdekében
4. **Depresszió, közöny:** A beteg vagy gyászoló közönyössé válik, magát vádolja, depressziós
5. **Belenyugvás, elfogadás:** A beteg vagy gyászoló elfogadja a helyzetet

Az egészségpolitikai fejlemények elfogadásának fázisai a gyógyszeriparban

1. A kormányzat decemberben bejelentette, hogy óriási faragást tervez a kasszából, a piac mégis egészen áprilisig abban élt, hogy csupán blöfőről van szó
2. Titkos kormányzati tanácsadókról szólnak a pletykák, a háttérben elhangzanak a „kivonulós”, „termékkivonós”, „máshol gyártós” argumentációk
3. Az ipar szinte minden szereplője szövetségi és egyéni szinten egyaránt öncsonkító ajánlatokat tesz a kormányzatnak
4. A piaci szereplők önkritikát fogalmaznak meg, magukat vádolják a történetek miatt, rezignáltan vesznek tudomásul számos újabb kormányzati lépést
5. A piac egyre több szereplője elfogadja a helyzetet, és elkezd aktívan keresni a kitörési pontokat

* Elisabeth Kübler-Ross - *A halál és a hozzávezető út*

Az ismert intézkedések ugyan nem eredményezik majd a tervezett megtakarítást, de a sávos végül úgyis lesújt...



Eddig megvalósított intézkedések és reális éves hatásuk (50-60MrdFt)

- **Kombinációs készítmények támogatásának felülvizsgálata (5MrdFt)**
- **Egyes terápiás területek támogatásának felülvizsgálata („mini-protokollok”) (1-2MrdFt)**
- **Adójellegű befizetések növelése (25-30MrdFt)**
 - 20% kötelező forgalomarányos befizetés
 - Évi 10 millió forint orvoslátogatói díj
- **Referenciaárzás szabályainak átalakítása (15-20MrdFt)**
 - Generikus küszöb (40/20/10/3*5)
 - Referenciacsoport-képzés (100 MFt) és a referenciatermék-kiválasztás szabályai (HFX): 7-ből 2 hónap
 - Referenciaár megképzésének elve (TFX)
 - Preferált referenciaársáv

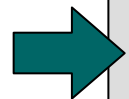
A jelenlegi szabályozás értelmében, ha a gyógyszerkiadások átlépi a költségvetési törvényben meghatározott keretösszeget, a túlköltést mindenképpen a piac viseli majd. A költségvetési törvényben pedig nem lesz sokkal nagyobb szám, mint ami a SZKT-ből következik...

Mielőbb túl kell esni tehát a gyász fázisain, hiszen azonnali cselekvésre van szükség, ami ezúttal sokkal több kell legyen, mint egyszerű költségcsökkentés.

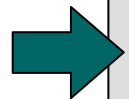
Az elmúlt évek gyógyszerpiaci újraszabályozásai során a szereplők nem mentek végig a gyász fázisain



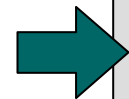
Az elmúlt időszakban a gyógyszeripari szereplők anélkül is túléltek, hogy megélték volna az egyes fázisokat, és megújulva léptek volna tovább, mivel...



...a szabályozás változásai nem ásták alá alapjaiban a hazai gyógyszerforgalmazás paradigmáit, így a tagadás sokszor nyerő stratégiának bizonyult



...a döntéshozók a lázadás fázisában lévő piaci szereplőktől visszariadtak, visszavonták az elképzeléseiket



...a döntéshozók elfogadták az alkudozás fázisában lévő piaci szereplők ajánlatait, ezzel visszalépve eredeti elképzeléseiktől

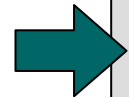


Ezek az opciók immár nem járhatók, a kormányzat elkötelezte magát a gyógyszerpiac olyan mértékű megcsonkítása mellett, ami radikális és villámgyors átalakítást követel meg a szereplőktől a túlélés érdekében.

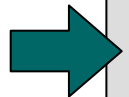
A változás igénye persze nem újkeletű a szektor előtt, csupán ilyen elemi igényként eddig nem mutatkozott



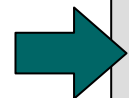
A gyógyszerpiac eddig is tudta, hogy az évtizedeken át bevált működési modell ebben a formában sokáig már nem tartható, hiszen...



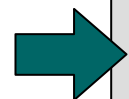
...egyre csökken az új molekulák száma, a fejlesztés egyre költségesebb



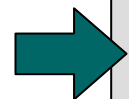
...a legtöbb blockbuster szabadalma lejárt vagy hamarosan lejár



...a döntéshozók a generikus programokban egyre inkább a megfélemezhetetlen kiadások kulcsát látják



...a kormányzatok az új szerek befogadása elé egyre több adminisztratív, pénzügyi és tudományos akadályt hárítanak




...a promócióban a döntéshozók káros és tiltandó jelenséget látnak, ezért ellehetetlenítik azt



A SZKT újat nem hozott, csupán katalizálta, felgyorsította a folyamatokat



Az előadás témái

 **A piac szereplőinek reakciói, a megbirkózás fázisai és stratégiái**

 **Potenciális kitörési pontok, továbblépési lehetőségek**



Nézzünk itt is analógiákat...

Nem a gyógyszeripar az első olyan szektor, aminek radikális változások által kell alkalmazkodnia egy új környezethez:

➔ A bankrendszernek, miután a fiókhálózatok növelésére irányuló stratégiák túl drágának bizonyultak, új utakat kellett találni: nemzetközi shared service centerek, fiókbezárások, kulcsügyfeleknek külön értékesítési csatornák

➔ A légitársaságok esetében teljesen kettévált a low cost modell (generikus) és a prémium modell (originális), mindkettőn belül – igaz, eltérő mértékben – jelentős hatékonyságnöveléssel

➔ Az energiaszektorban szintén jelentős változásokra volt szükség az életben maradáshoz: számos nem alaptevékenység kiszervezése, öröklött funkciók leépítése, alternatív termékek fejlesztése

Ha ezeknek a szektoroknak sikerült megújulniuk, akkor a gyógyszeriparnak is sikerülni fog, persze lehet, hogy csak némileg alacsonyabb profitabilitás mellett...

Szükséges lépések az általános üzleti stratégia területén



- ➔ Az átfogó költségcsökkentő programok szükségesek, de nem elégségesek
- ➔ A kéthetes stratégiai időtávot meg kell haladni, a stratégiai szót tartalommal kell megtölteni
- ➔ Valódi piaci trendek mentén kell előre gondolkodni, azokat a megoldásokat választva, amelyek működnek
- ➔ Olyan gondolkodási teret kell létrehozni, ami felszámolja a silószerű megközelítést, és az egyes funkcionális területeket közös munkára készíti
- ➔ Az új originális hatóanyagok piacra vitelére fordított erőforrásokat minimalizálni kell
- ➔ A termékportfóliót alaposan át kell világítani, amire nincs szükség, vagy aminek a hazai forgalmazása túl sokat árt nemzetközileg, azt ki kell vonni
- ➔ A nemzeti gyártóknak növelni kell az importteljesítményt



Szükséges lépések a szervezeti struktúrákban

- ➔ Karcsúsítás mind mélységben, mind szélességben
- ➔ Vezetői szintek létszámcsökkentése: divíziók és feladatok összevonása
- ➔ Leépítések operatív szinteken a feladat belső megtartása és üzleti modellváltás mellett: marketing, értékesítés, kutatás-fejlesztés
- ➔ Leépítések operatív szinteken az alapfeladatok partnereknek történő kiszervezése mellett: marketing, értékesítés, PR, PA
- ➔ Leépítések operatív szinteken a támogató funkciók kiszervezése mellett: stratégiai és piaci háttérelmzések és döntés-előkészítés

Szükséges lépések a marketing, értékesítés, market access és public affairs frontján



- ➔ A rigid belső szervezeti és pénzügyi határvonalak fokozatos elmosása a négy terület között
- ➔ Key account logika előtérbe kerülése, ezzel együtt termékvonal-összevonások, erőforrások fókuszálása, ismertetőik képzése
- ➔ Költségkímélő értékesítési megoldások előtérbe kerülése („channel mix”, házon belül versengő modellek) a megfelelő termékszegmensekhez illesztve
- ➔ Megfelelő szolgáltatások termékekhez illesztése, orvosfókuszról eltolódás a többfókuszú megközelítés felé
- ➔ Magasabb szintű market access tevékenységek előtérbe kerülése, market access és public affairs területek közötti határvonalak elmosódása
- ➔ Egyszerű, kreatív, költségkímélő market access megoldások felértékelődése

Szükséges lépések a termelésben, kutatás-fejlesztésben

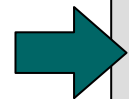


- ➔ A hatékonyságnövelés ütemét nagyrészt technológiai feltételek befolyásolják, így rövid távon nem feltétlenül kell radikális változásra számítani
- ➔ A magyar gyártók rendelkeznek olyan külső network-kel és pénzügyi tartalékkal, amely biztosítja az átmeneti túlélést
- ➔ Már rövid távon is: kapacitásbővítő beruházási projektek újragondolása
- ➔ Középtávon: értéklánc szakaszainak külföldre helyezése, hatóanyag-gyártás helyett hatóanyag-beszerezés
- ➔ Középtávon: a termelőkapacitás elmozdítása olyan technológiák és termékek irányába, melyekben van növekedési potenciál (biotech)
- ➔ Egyéb hatékonyságnövelés a mindennapi termelési és logisztikai folyamatokban

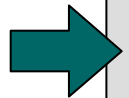
Akkor végül is lehet, hogy a SZKT szükséges változásokat kiprovokálva hasznos az iparág számára?



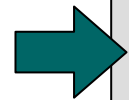
Nagyon nem mondható hasznosnak még akkor sem, ha szükséges változásokat provokál ki, mivel...



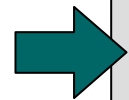
...mértékét illetően túlhaladja a realitásokat



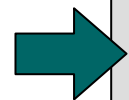
...nemzetgazdaságilag árt, az egészségi állapotot rontja



...egyáltalán nem kalkulál az indirekt hatásokkal



...differentiálatlanul bevet minden elképzelhető eszközt



...elvonatkoztat olyan törvényszerűségektől, ami az ilyen kis piacon nem megengedhető



A végső következtetésen a fentiek mit sem változtatnak. Lépni kell.