

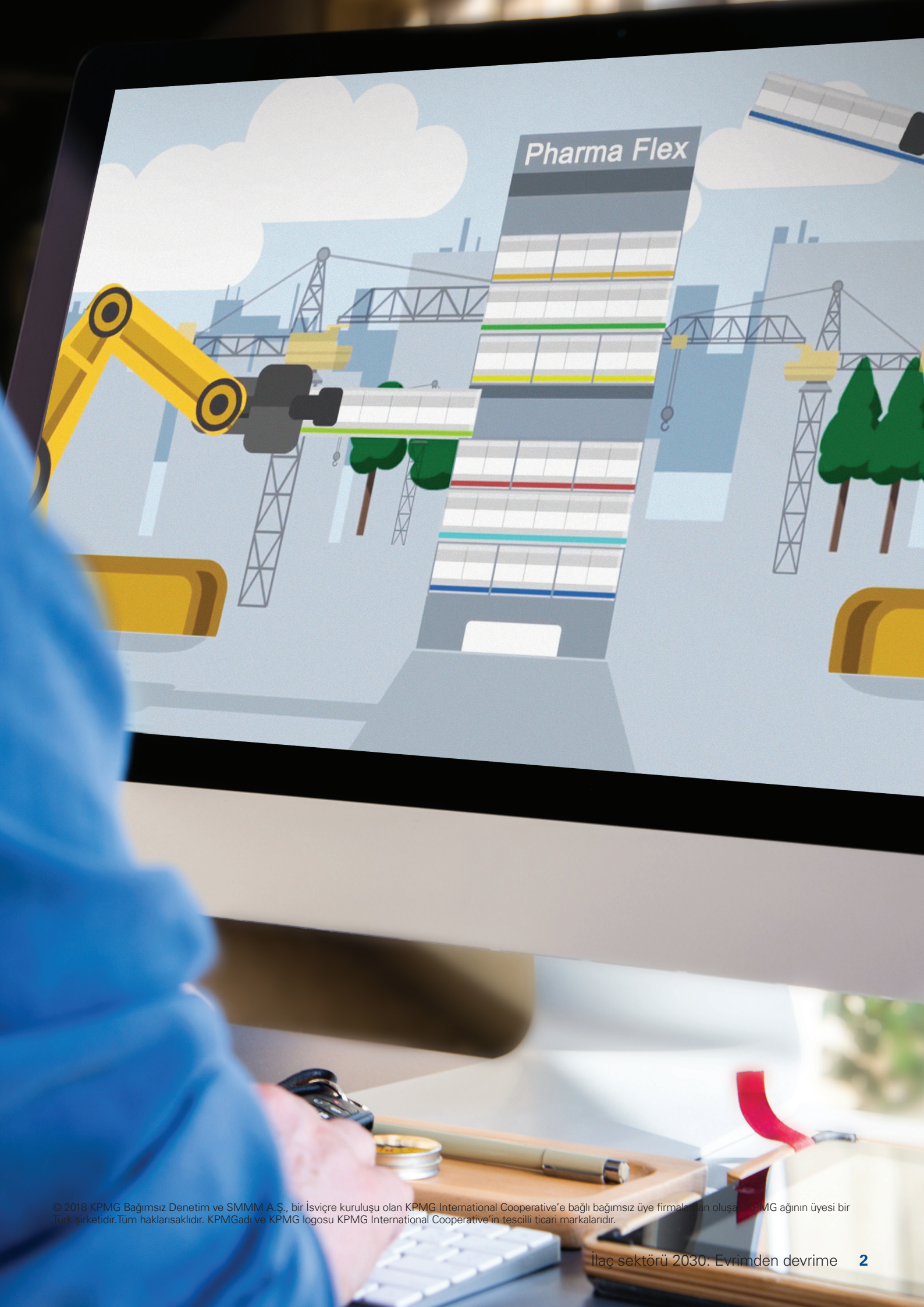


İlaç sektörü 2030: Evrimden devrime 3. Bölüm

Odak noktasındaki değişim

kpmg.com.tr

KPMG Türkiye



Pharma Flex

Üç farmasötik iş modelinin ortaya çıkışı

İşletme modelindeki değişimler ve yeni alanlara odaklanma ilaç firmalarının yıkıcı etkilere adaptasyonunda yardımcı olabilecektir. Ancak yine de bu değişimin, hissedarların talep ettiği büyüme ve gelir tiplerini ortaya koyması pek de olası değil.

Günümüzdeki öncü şirketler nüfuzlarını ve kazançlarını ancak detaylı bir örgütsel dönüşüm yoluyla sürdürebilecektir. Bu da geleceğin endüstrisinde öne çıkacağına inandığımız üç 'iş modeli'ni kimin inşa edeceğinin, nasıl oyuna dahil olunacağını yeniden düşünülmesi anlamına geliyor.

Aktif portföy şirketi

Bir aktif portföy şirketi, tipik olarak kendi portföyü içerisinde birkaç terapötik alanda aktiftir. Örneğin; ilaç teknolojisi, genetik ve immünoterapi alanında faaliyet gösterenler sürekli olarak yeni tedavi biçimleri ararken aynı zamanda karma ürünler, karşılanmayan ihtiyaçlarla eşleştirmek üzere yeniden değerlendirir. Farmasötiklerde aktif ürün yaşam döngüsü yönetimi, patent koruması altındaki blockbuster (dünya çapında 1 milyardan fazla satmış ilaçlar için kullanılan bir terim) ilaçların sayısı azalmaya devam ettikçe daha da kritik hale geliyor.

Son dönemdeki varlık takasları – GlaxoSmithKline ve Novartis'in aşılar, onkoloji ve tüketici sağlığı çıkarları ile ilgili dahil oldukları takaslar gibi¹ – aktif portföy yönetimine dair tek bir örnek; bu trendin ivme kazanması muhtemel ve dolayısıyla yeni, iç yetenekler gerektirecek.

Bir portföy oyuncusunun nihai tezahürü 'tak ve kullan' portföyünün parçalarını edinme ve elden çıkarma şeklinde donatılmış bir işletme katmanına sahip modüler bir örgüt yapısı. Bu şirketler için her şey esnek ve kıvrak olmakla ve fırsatları değerlendirmek için hızlı hareket etmekle alakalı. İlaç sektörünün durumu ele almasına dair incelememiz, mevcut işletmelere tamamlayıcı portföy edinmeyi dikte eden uzmanlaşmaya dönük artan trendi doğruluyor. Bizler bunu ve aktif portföy şirketinin diğer niteliklerini İlaç Sektörü 2030 serisindeki takip eden makalemizde daha detaylı olarak inceliyor olacağız.

“Günümüzdeki öncü şirketler nüfuzlarını ve kazançlarını ancak detaylı bir örgütsel dönüşüm yoluyla sürdürebilecektir.”

Sanal değer zinciri düzenleyicisi

‘Sanal değer’ sunan şirketlerin, teslim ettikleri son ürün veya hizmet oldukça gerçek olmasına rağmen fiziksel hiçbir varlığı mevcut değildir ancak ‘sanal olarak’ çeşitli çözüm modelleri yaratırlar. Sahip oldukları şey tedaviler, hastalar ve araştırmalar hakkındaki büyük miktardaki veridir. Veriler eskiden beri neredeyse sadece belli başlı ilaç şirketlerinin elinde olmakla birlikte artık liberalleşmiş – ve büyük değişimin önünü açmak üzere kullanıma alınmıştır.

Bir sanal değer zinciri düzenleyicisinin elinde bulundurduğu fırsatı düşünün; örneğin hastalara doğumdan ölüme kadar kompleks bir sağlık hizmetleri değer zinciri içerisinde etkin biçimde rehberlik etmeyi, sağlık sektöründeki doktorlara her seferinde kişiye özel bakım sağlama konusunda destek vermeyi ve hatta ilaç şirketlerine sonuca dayalı ödeme alma olanağı sağlamayı düşünün.

Tüm diğer endüstrilerinde olduğu gibi, Google (ve henüz var olmayan daha ufak ölçekli oyuncular) gibi teknoloji şirketleri, tek nokta sağlık platformları oluşturarak sektörü dönüştürebilir ve müşteriye “sahip olabilir”. ‘Sağlık’, hastanın ihtiyaç duyduğu her şeyin, diyetten yaşam biçimine tavsiyelerden, giyilebilir teknolojiler aracılığıyla durumunun izlenmesinden, doktorlara, ilaçlara, cihazlara ve hatta olasılıkla nakil organlara erişmesine kadar her şeyin platform sahibi tarafından sunulduğu sadece başka bir tüketici tercih alanından ibaret hale gelebilir.

Gelecekte platformlar tedarikle talebi bağlamanın yeni yöntemi olacak ve büyük olasılıkla bizler piyasayı tamamen altüst edecek şekilde günümüzde grip aşılarını teslim etmenin ötesinde evrim geçirerek Uber’in bir sağlık hizmetleri versiyonunu göreceğiz.² Otomotiv endüstrisiyle olduğu gibi farmasötik firmaları da platformun sadece bir diğer sağlayıcısı haline gelme riski ile karşı karşıya.

Niş uzmanı

Bu şirketler daha küçük ölçekli olma eğiliminde olup geleneksel oyuncuların son derece farklı bir şekilde örgütlenir. Söz konusu şirketler tek bir terapötik alana veya hastalığa odaklanır ve önlemeden gerçek tedaviye kadar hastanın tüm yolculuğunu ele alır. Novo Nordisk gibi dünyayı bu hastalıktan kurtarmak amacıyla diyabet üzerine yoğunlaşan bir şirket buna belirgin bir örnek teşkil ediyor.³

Niş oyuncularını tipik olarak tek bir tedavi sağlamakla yetinmekten ziyade daha bütüncül bir kapsamda uzmanlaşırlar. Örneğin; bir artrit uzmanı semptomları tedavi eder ancak aynı zamanda bir artrit hastası için birlikte daha iyi bir yaşam biçimi oluşturacak bir dizi netice sunar. Bu, işletme faaliyetini artrit için one shop stop olmanın bir parçası olarak ağırlı eklemler için rahat ayakkabıları da içerecek şekilde genişletmek anlamına gelebilir. Bir niş uzmanı nihayetinde finansmana daha fazla erişim elde etmek, birleşik tedavilerin sunulmasını sağlamak ve/veya daha geniş müşteri popülasyonu ile bağlantıya geçebilmek için sanal bir değer zinciri düzenleyicisiyle işbirliği yapmak için, bir portföy şirketinin bir parçası haline gelebilecektir.







Geleceğe hazırlık

“En uygun iş modelini benimseyen ve yıkıcı etkilerle baş edebilen şirketler, hastalara gerçek değer sunmak ve dolayısıyla başarıya ulaşmak konusunda en büyük avantaja sahip.”

Farmasötik şirketlerinin CEO'ları için endüstrinin karşı karşıya kaldığı, ortaya çıkmakta olan değişimleri kabul etmek yeterli değildir. Karşılaştıkları en büyük zorluk bu değişimlerin ticaret ve işletme modelleri üzerindeki etkilerini, yıkıcı etkilere hızlıca ve kararlı bir şekilde adapte olabilmek için bütüncül bir şekilde yorumlayabilmektir.

Yıkıcı etkilerin altında olan diğer endüstrilerden alınan dersler açık ve net. Farmasötik şirketleri, ilişki kuralları oldukça dramatik bir biçimde değişirken, yalnızca mevcut ticaret ve işletme modellerinde kısmi ayarlamalar yapamaz. CEO'ların geleceğe hazırlanmasını sağlayabilecek yollardan biri doğrudan kendilerine rapor veren, tamamen bağımsız, entegre deneysel laboratuvarlarını kurmaktır. Bu laboratuvar şunları yapabilir:

- Şirketin finansal hedefiyle uyumlu yeni iş modellerini test etmek, sektördeki yıkıcı etkileri dikkate alan daha gerçekçi tahminler üretmek,
- Farklı modellerin işletmenin örgütlenme yöntemi üzerinde nasıl bir etkisi olacağını değerlendirmek ve eşit derecede önemli olarak hangi yeni örgütsel yeteneklere ihtiyaç duyulduğunu belirlemek,
- İşletmenin karşı karşıya olduğu çoklu ve büyük ölçekli risklere hitap eden dengeli bir geçiş haritası geliştirmek.

Kaynakça

1. *GSK-Novartis deal 'a model' for industry*, Financial Times, 2 March 2015.
2. *Uber will deliver up to 5 free flu shots and a free care pack to users*, TechCrunch, 24 October 2016.
3. Novo Nordisk website accessed 9 January 2017:
<http://www.novonordisk.co.uk/>

İletişim:



Hakan Orhan

İlaç ve Sağlık Sektör Lideri,
Vergi Şirket Ortağı
horhan@kpmg.com



Serkan Ercin

Şirket Ortağı,
Strateji ve Operasyon
sercin@kpmg.com

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Kurumsal İletişim ve
Pazarlama Bölümü
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 2-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah.
Ufuk Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2
Kat:13 Çukurambar 06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey
Cad. No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir
T: +90 232 464 2045

kpmg.com.tr

kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya bir başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2018 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.