

آیا صنعت داروسازی در ایران مناسب عمل کرده است؟

استراتژی یکپارچگی

FORWARD AND BACKWARD Integration

• ابراهیم اسکندری

میزان جذابیت یک صنعت و شدت رقابت میان فعالان حاضر در آن صنعت، از مهم‌ترین شاخصه‌های تدوین استراتژی در کسب‌وکارها است. استراتژی یکپارچه‌سازی یک رویکرد یا روش برنامه‌ریزی شده است و شامل فعالیت‌هایی می‌شود که کنترل بر زنجیره ارزش را در پی خواهد داشت. این استراتژی در دنیا آنقدر متداول و مرسوم است که کمتر صنعت و شرکتی است که بتواند خود را از آن مصون تلقی بداند. سرعت بالای پیشرفت تکنولوژی در دنیای امروز، نیروی محرکه حرکت به سمت یکپارچه‌سازی سازمان‌ها شده است.

هر استراتژی دنبال یک موفقیت در سازمان است. در مورد یکپارچه‌سازی به‌عنوان استراتژی کلیدی برای کسب‌وکارها، می‌توان گفت که می‌تواند به تقویت موقعیت بازار، کنترل بر زنجیره تامین، ایجاد مزیت رقابتی، کسب تکنولوژی‌های نوین، نفوذ در بازارهای جدید، کسب سود بیشتر، حذف یا محدودسازی رقبا و به افزایش تمایز محصول بیانجامد.

استراتژی یکپارچه‌سازی دارای انواع متفاوت است:

یکپارچه‌سازی عمودی (Vertical integration)

یکپارچه‌سازی افقی (Horizontal integration)

یکپارچه‌سازی متوازن (Balanced integration)

با توجه زنجیره ارزش طولانی در صنعت داروسازی، هدف این نوشته، یکپارچه‌سازی عمودی است، در واقع دو نوع استراتژی در این حوزه می‌توان برای صنعت تعریف کرد:

استراتژی یکپارچه عمودی رو به جلو (Forward integration):

یکپارچه‌سازی رو به جلو یک رویکرد استراتژیک است که در آن یک شرکت فعالیت‌های خود را برای کنترل **فرآیندهای پس از تولید** گسترش داده و تسلط خود را به **سمت فروش و پخش** بیشتر سوق می‌دهد و خود را به مصرف‌کننده نهایی نزدیک و نزدیک‌تر می‌کند. در حقیقت وقتی که سازمان این استراتژی را برای خود انتخاب کرد، یعنی مشتری بالفعل با رویکرد همگرا با سازمان را در اختیار دارد، و حالا کنترلی بیشتر روی تغییرات و نوسانات بازار پیدا کرده است. بنابراین سعی می‌کند بر دانه‌هایی بیشتر از این زنجیره تسلط یافته و توان اثرگذاری مستقیم و کنترلی مؤثرتر بر مراحل بالاتر و انتهایی زنجیره پیدا کند.

حال این رویکرد می‌تواند مزایایی به‌همراه خود آورد:

کاهش هزینه‌ها و بهبود قدرت بازار

مدیریت موثر تصویر برند خود

محصولی با کیفیت

ایجاد مزیت رقابتی

مدل کسب‌وکار قوی‌تر و انعطاف‌پذیرتر

رشد بازار

مشتریان بیشتر و محصولات بیشتر و در نهایت؛ دستیابی به کانال‌های فروش جدید.

استراتژی یکپارچه عمودی رو به عقب (Backward Integration):

شرکتی که استراتژی یکپارچه عمودی رو به عقب را انتخاب و به‌کار می‌بندد، سعی می‌کند، شرکت **تامین‌کننده مواد اولیه** مورد نیاز را در زنجیره ارزش خود خریداری کرده و تحت مالکیت در آورد یا سازمانی جدید در راستای تولید مواد اولیه خود ایجاد کند.

این روش یکپارچه‌سازی شرکت را قادر می‌سازد تا کنترلی بیشتر بر فرآیند تهیه و تولید مواد اولیه مورد نیاز خود پیدا کند که به‌طور بالقوه منجر به صرفه‌جویی در هزینه و بهبود کنترل کیفیت می‌شود. این استراتژی یکپارچه‌سازی نه تنها وابستگی به شرکت‌های تامین‌کننده را کاهش می‌دهد، بلکه به حداقل رساندن اختلال در فرآیند تولید کمی شایان می‌کند. یکپارچه‌گی به عقب به کاهش خطرات مرتبط با نوسانات عرضه مواد اولیه و نوسانات قیمت با تضمین عرضه ثابت هم کمک می‌کند.

در این استراتژی شما به جای خرید از تامین‌کنندگان، مالک هستید. شرکت شما ممکن است با عرضه محدود مواد خام در مقابل رقبای شما، سهم بازار را در صنعت به‌دست آورد. این به‌ویژه در مواقع تاخیر ناشی از اختلال زنجیره تامین صادق است. کسب‌وکار شما می‌تواند کالاهای نهایی تولید کند تا زودتر و با ثبات‌تر به مشتریانی که مصرف‌کنندگان نهایی محصول شما هستند، تحویل دهد.

حال این رویکرد می‌تواند مزایایی به‌همراه آورد:

کاهش هزینه‌های تولید

بهبود موقعیت رقابتی خود در بازار

تامین پایدار مواد اولیه مورد نیاز برای یک محصول

کاهش هزینه‌ها از طریق صرفه‌جویی در مقیاس

کسب مهارت‌های فناوری داخلی برای مزیت رقابتی و تمایز

رشد بازار و جذب مشتریان بیشتر، محصولات بیشتر، و در نهایت کاهش وابستگی به واردات.

نکات مهم برای انتخاب مسیر استراتژی یکپارچه در سازمان:

در اکثر موارد تعیین یک استراتژی، می‌تواند اثربخش و فرصت‌آفرین باشد، بنابراین تا زمانی که توجیه بسیار دقیق و محکم و بزرگ برای این تصمیم وجود ندارد، ادغام عمودی توصیه نمی‌شود. در گام نخست بایستی هنگام اتخاذ استراتژی یکپارچه‌سازی، مزایا و معایب (از جمله ریسک) را ارزیابی کنید چون در هر دو حالت از یکپارچه‌سازی، **هزینه‌هایی بالا** برای سازمان در پی بیاورد. نکته دیگر این‌که سازمان از نظر مالی، نیروی انسانی، فرآیندها و... بزرگ خواهد شد و این توسعه همراه خود شرایطی جدید ایجاد خواهد کرد، بنابراین سازمان مادر بایستی به **بلوغ کافی** از نظر تفکر و فرهنگ سازمانی رسیده و واقف باشد که تا چه اندازه بر روی **برند** سازمان اثرگذار است.

•

اکنون زنجیره ارزش صنعت دارو را می‌توان به‌صورت زیر تعریف کرد:

اگر تولیدکننده محصول نهایی دارو را هسته مرکزی زنجیره ارزش در صنعت در نظر بگیریم این بازار شامل یک بخش پایین دستی است که شامل مواد فعال دارویی، مواد اولیه کلیدی، محصول نیمه ساخته است و یک بخش بالا دستی که شامل شرکت‌های پخش و دارو خانه‌ها

می‌شود. بنابراین در صنعت داروسازی با توجه وجود چنین زنجیره ارزشی بلند، می‌توان استراتژی یکپارچه‌سازی را برای توسعه سازمان، بازار و تسلط بر زنجیره تامین به‌کار گرفت. با توجه به بنچ‌مارکی در صنایع هند و اروپا صورت پذیرفته، نشان می‌دهد این استراتژی اکنون بسیار کاربردی و مهم است.



مثال‌هایی زیاد در جهان و ایران در این نوع استراتژی وجود دارد:

	مواد اولیه کلیدی (KSM)	API	محصولات نیمه ساخته	محصول نهایی	توزیع
Dr. Reddy's Laboratories	-	+	+	+	-
IOL chemical & pharma	+	+	-	-	-
Euroapi	+	+	+	-	-
هلدینگ دارویی تامین	+	+	+	+	+
هلدینگ کوبل دارو	-	+	-	+	+
هلدینگ برکت	-	+	-	+	+
هلدینگ گلرنگ	-	+	-	+	+

هلدينگ كيميا	+	+	+	+	-
--------------	---	---	---	---	---

تقريباً تمامى شركت‌هاى داروسازى در ايران، استراتژى يکپارچگى عمودى را در دستور کار خود قرار داده و در نهايت تبديل به يک هلدينگ داروى شده‌اند، در برخى موارد يکپارچه‌سازى افقى براى تکميل سبد محصولات و... هم اتفاق افتاده است.

يک سوال ذهن بنده را مشغول به‌خود کرده است دليل اين‌که شركت‌هاى ايرانى به سمت اين استراتژى رفته‌اند همان‌هاى است که در اين مقال گفته شد يا دلایلى ديگر در اين بين وجود دارد؟! چون در واقع اين استراتژى، همان سياست ادغام است و سازمان بهتر است براى کنترل زنجيره، سازمان فعال در زنجيره را خريدارى کند نه اين‌که سازمانى جديد را تاسيس کند! که البته در صنعت ايران، اين شرايط غالب بوده است.

اکنون در مسير زنجيره ارزش صنعت دارو کشور، و براى توليد حدواسط‌هاى داروى و مواد اوليه کلیدى (واکنشگرها، حلال‌ها، کاتاليس‌ها و ..) عملکردى بسيار ضعيف در کشور وجود دارد، با توجه به اينکه **ظرفيت پتروشيمى (مزيت رقابتى)** در کشور پايگاه قوى دارد، اين ضعف در عملکرد بيشتر به چشم مى آيد.

البته شايدان ذکر است حدواسط‌هاى يا مواد اوليه کلیدى داروى که به صنعت پتروشيمى نزديک هستند به چند دليل نظير **نبود قيمت تمام شده رقابتى، نبود بازار صادراتى، مقياس توليد، در دسترس نبودن تکنولوژى** نتوانستند جذابيتى براى صنعت ايجاد کنند، اين برگشت به عقب نياز به حمايت همه‌جانبه دولت دارد چون به حجم سرمايه‌گذارى بالا نيازمند است، همان‌طور که در صنعت داروسازى هند برنامه‌ريزى براى توليد و سامان‌دهى حدواسط‌هاى داروى خاص در فاز ابتدايى توسط قانون‌گذار با حمايت بالا انجام شده است، در صنعت ايران هم بايستى با توجه مزيت نفت و پتروشيمى، حمايت دولت با سياست‌گذارى صحيح بسيار حس شود.

تقريباً تمامى شركت‌هاى داروسازى در ايران، استراتژى يکپارچگى عمودى را در دستور کار خود قرار داده و در نهايت تبديل به يک هلدينگ داروى شده‌اند

اکنون در مسير زنجيره ارزش صنعت دارو کشور، و براى توليد حدواسط‌هاى داروى و مواد اوليه کلیدى (واکنشگرها، حلال‌ها، کاتاليس‌ها و ..) عملکردى بسيار ضعيف در کشور

وجود دارد، با توجه به اینکه **ظرفیت پتروشیمی (مزیت رقابتی)** در کشور پایگاه قوی دارد، این ضعف در عملکرد بیشتر به چشم می آید.