

مطالعه موردی/

رامو فارمین؛ از احیا تا رشد پایدار

مقدمه:

سال 1342 یک شرکت داروسازی در ایران
راه اندازی شد و سرنوشتی پر فراز و نشیب
داشت...

اکنون 63 سال از آن تاریخ گذشته است؛ نام
آن شرکت، داروسازی رامو فارمین بود.

تا آبان ماه سال ۱۴۰۳ این شرکت، زیرمجموعه
هلدینگ شفا دارو محسوب می شد؛ اما آن سال توسط
گروه سرمایه گذاری خشت خریداری شد و از همان
تاریخ، دکتر مهدی زرین؛ سکان دار هدایت این
مجموعه و مدیرعامل آن تا به امروز بوده است.

می توان از آن به عنوان نمادی از اولین
خصوصی سازی مهم و ارزشمند در حوزه دارویی
کشور یاد کرد.

بر آن شدیم تا با همراهی و اطلاعات و
داده های خود شرکت رامو فارمین، این روند
نزدیک به دو ساله خصوصی شدن را در
شصت و سومین سال تاسیس این شرکت
داروسازی ابتدای جاده مخصوص کرج،
بررسی کرده و در مسیر "مطالعه موردی"
فن سالاران قرار دهیم.

سرخط دوره

سود خالص هشت ماهه ۱۴۰۵ نسبت به سود کل سال مالی ۱۴۰۴

۲,۸ برابر

۱,۱۰۹,۳۴۸ میلیون ریال در هشت ماه،
در برابر ۳۹۳,۹۳۳ میلیون ریال در دوازده ماه

رشد فروش ناخالص

▲ ۸۱٪

هشت‌ماهه ۱۴۰۵، کاریگ واحد فروش

سود خالص هشت‌ماهه

۱,۱۰۹,۳۴۸

میلیون ریال

رشد مقداری فروش

▲ ۳۴٪

رشد واقعی حجم، فراتر از اثر نرخ

حاشیه سود ناخالص

۳۰٪ ← ۴۷٪

۱۴۰۳ تا هشت‌ماهه ۱۴۰۵

رشد سود عملیاتی

▲ ۳۶۴٪

۱,۴۹۷,۰۰۰ میلیون ریال

بهره‌برداری از ظرفیت

۹۵٪

هشت‌ماهه ۱۴۰۵

سرمایه‌گذاری در دارایی مولد

۱,۱۹۴,۰۹۲

میلیون ریال، ارزش افزوده ۷۹۶,۸۹۸

تحقق بودجه فروش

۴۲٪

در هشت ماه، از بودجه سالانه

سال مالی شرکت از ۱ دی آغاز و در ۳۰ آذر پایان می‌یابد؛ «هشت‌ماهه ۱۴۰۵» یعنی ۱ دی ۱۴۰۴ تا ۳۱ مرداد ۱۴۰۵

۳,۲۷۰,۶۹۶

بدهی‌ها و تعهدات مالی

۱,۲۲۷,۹۲۱

کاهش ارزش موجودی کالا

کمبود شدید

سرمایه در گردش

فرسوده و مستهلک

تجهیزات و ماشین‌آلات

فقدان

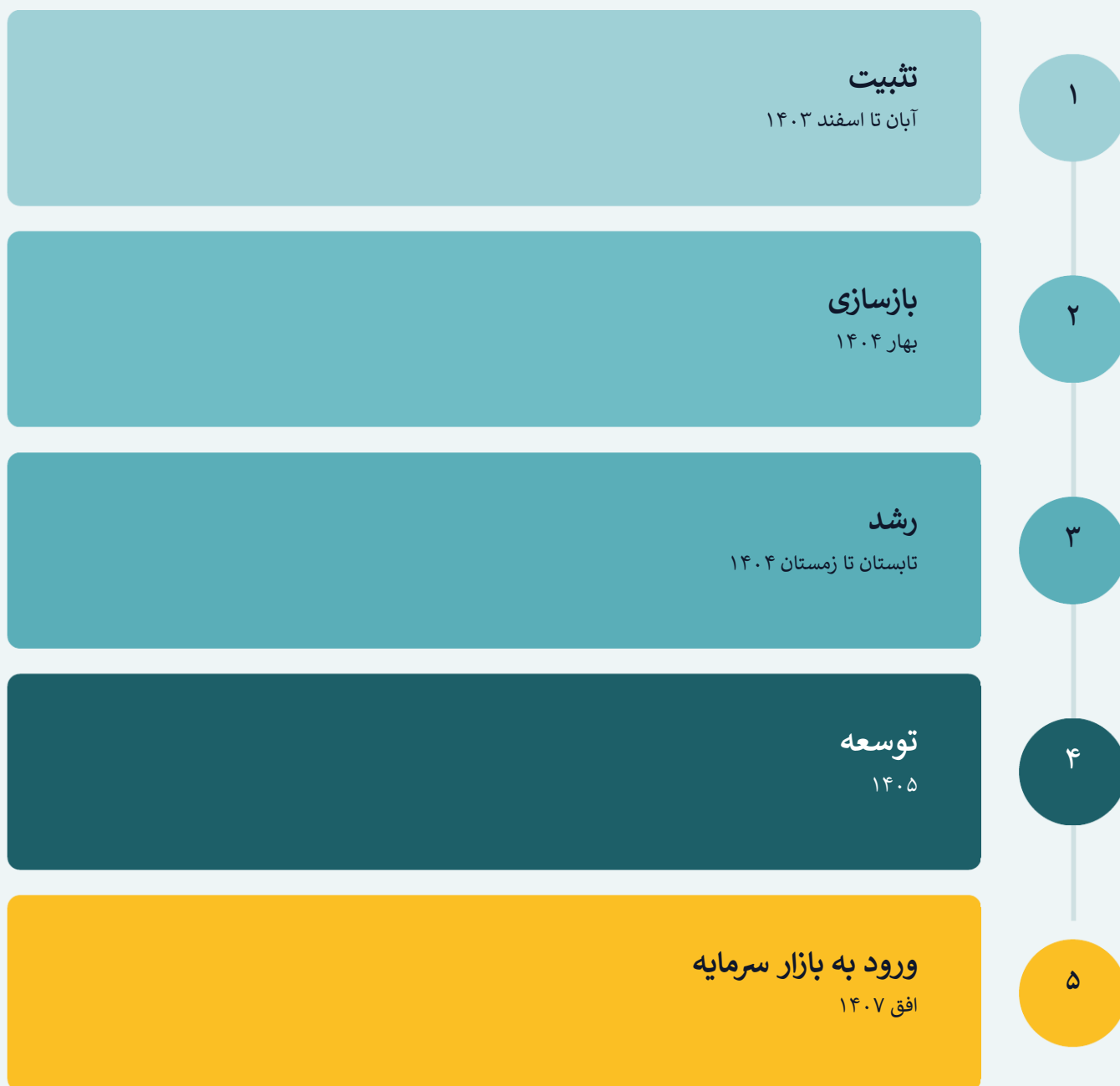
نقدینگی

باقی‌مانده از سنوات

پرونده‌های حقوقی و مالیاتی

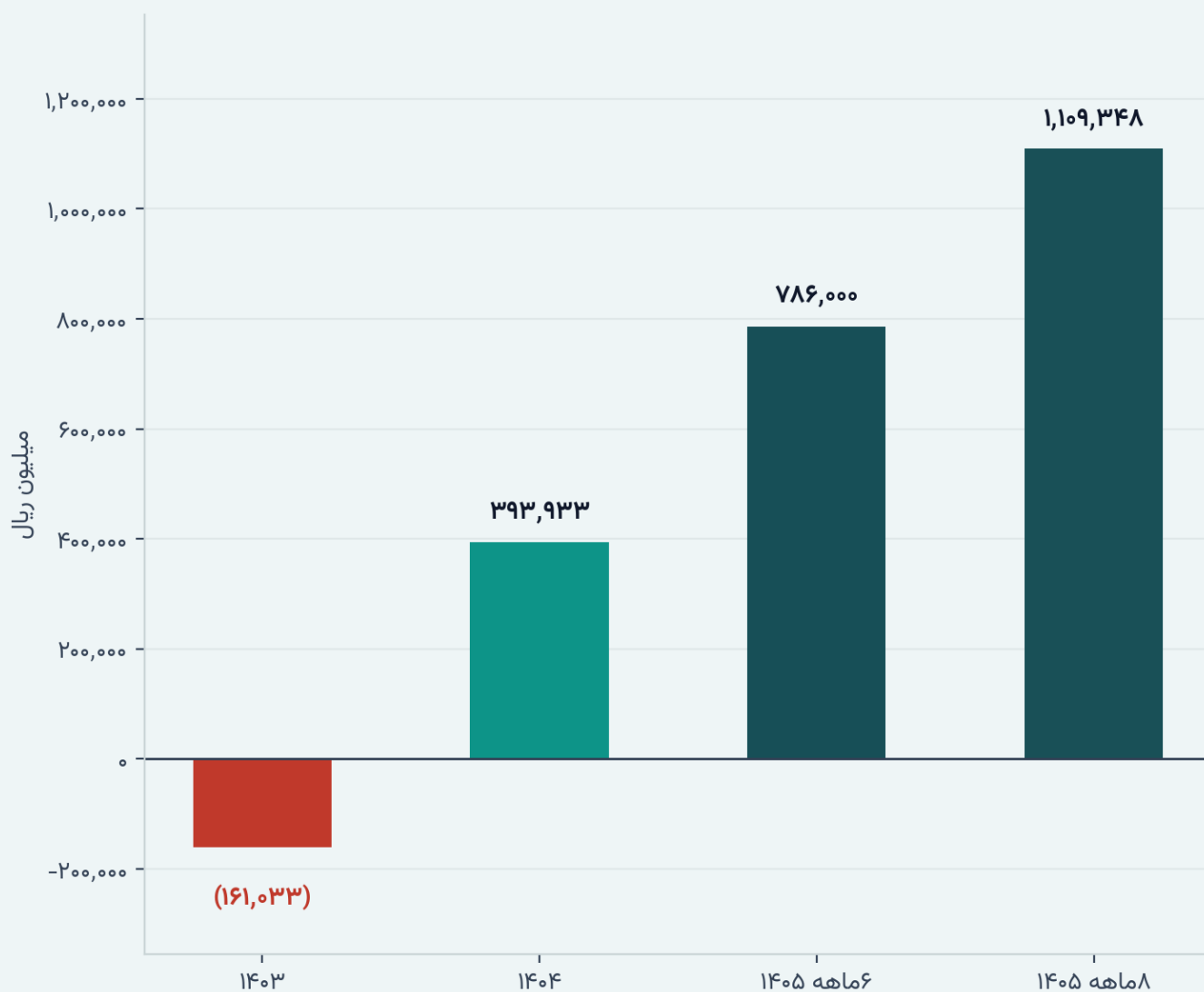
ارقام به میلیون ریال

ارزیابی دستاوردهای دوره، تنها با در نظر گرفتن این نقطه آغاز معنا می‌یابد



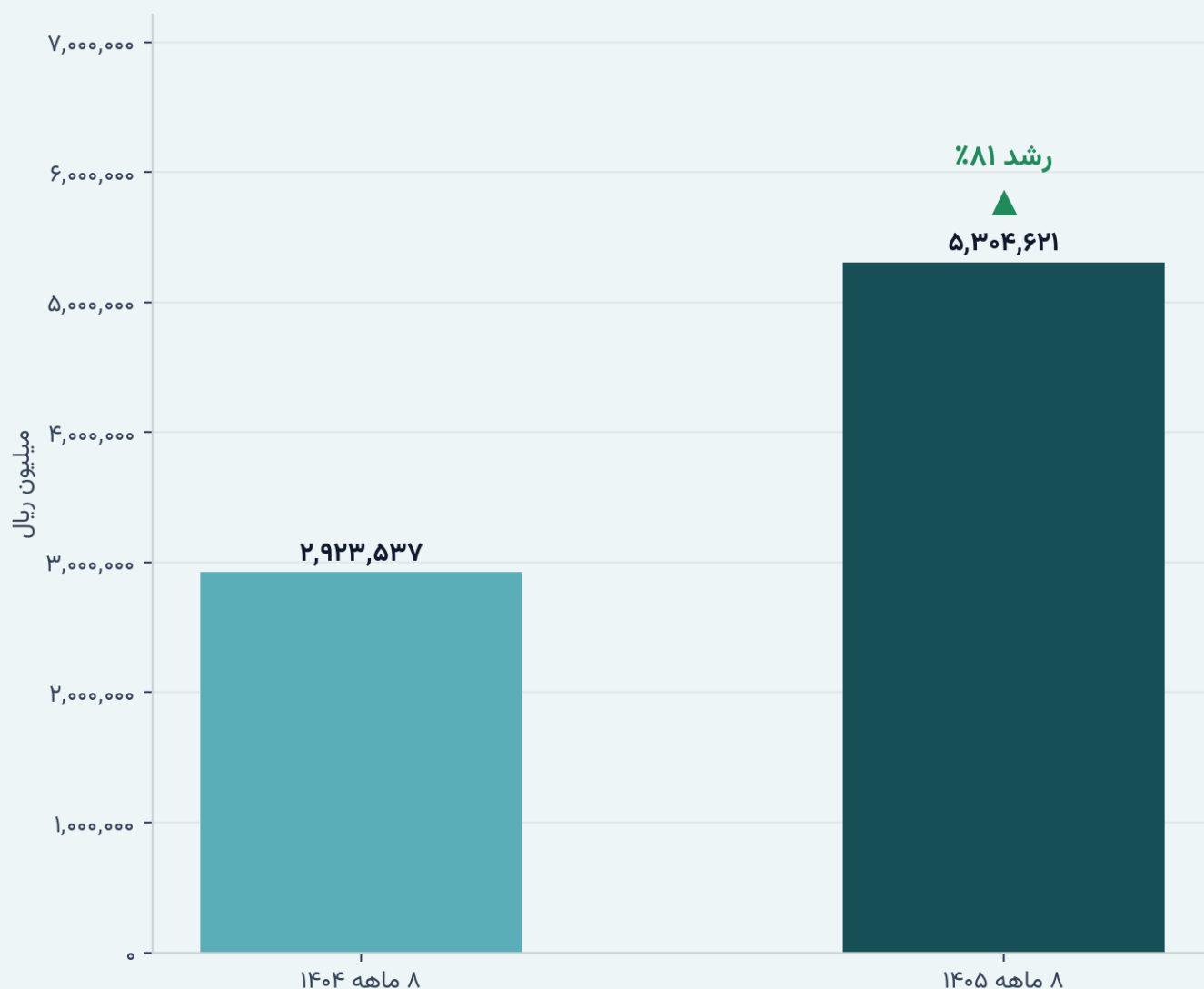
ارقام هشت ماهه ۱۴۰۵ نشان می‌دهد شرکت زودتر از برنامه در این مسیر قرار گرفته است

مسیر سود خالص: از زیان ۱۴۰۳ تا ۸ ماهه ۱۴۰۵



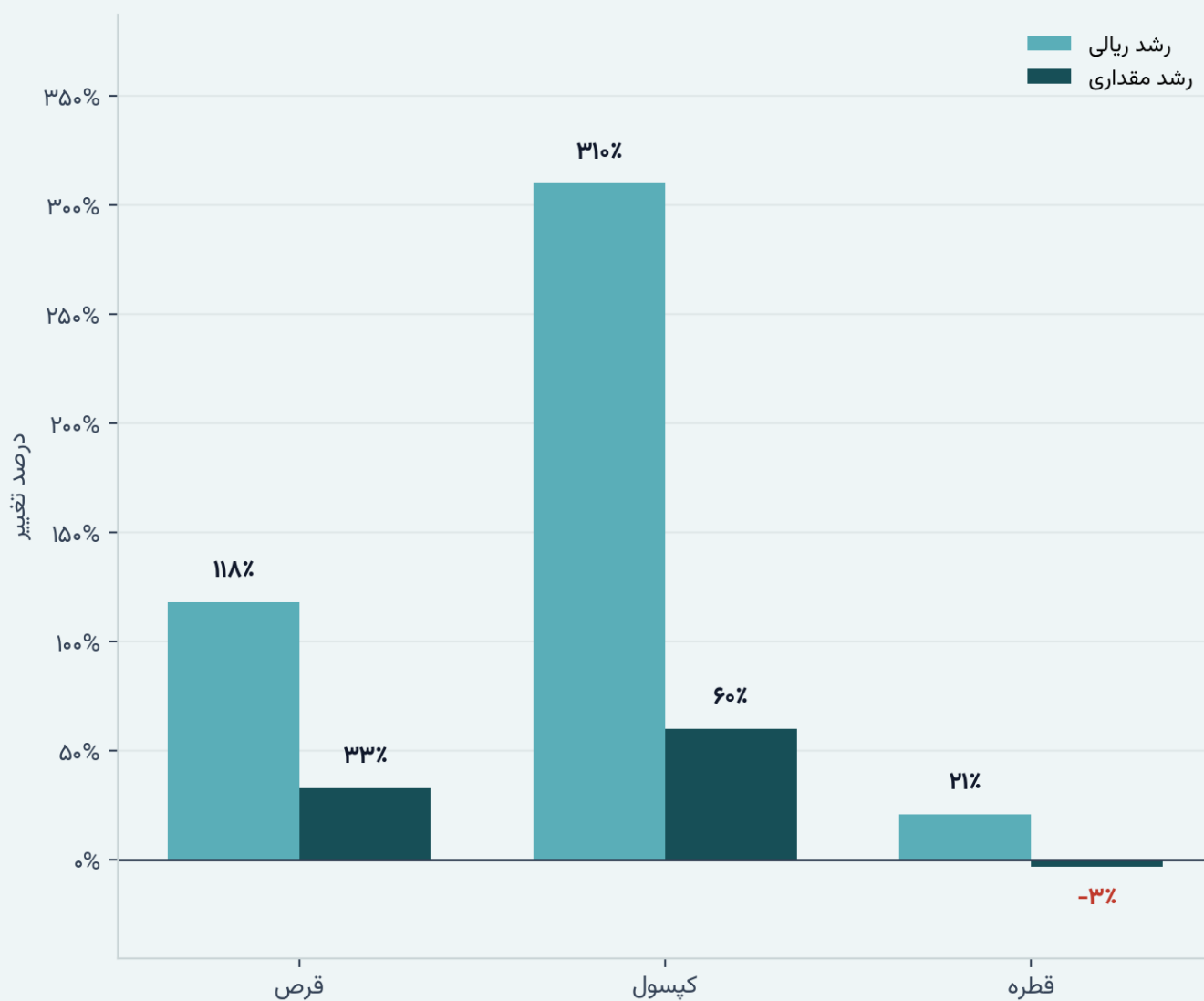
زیان ۱۶۱ میلیارد ریالی ۱۴۰۳، بازگشت به سود ۳۹۴ در ۱۴۰۴، و ۱,۱۰۹ میلیارد ریال در هشت ماهه ۱۴۰۵

رشد فروش ناخالص در ۸ ماهه نخست سال مالی



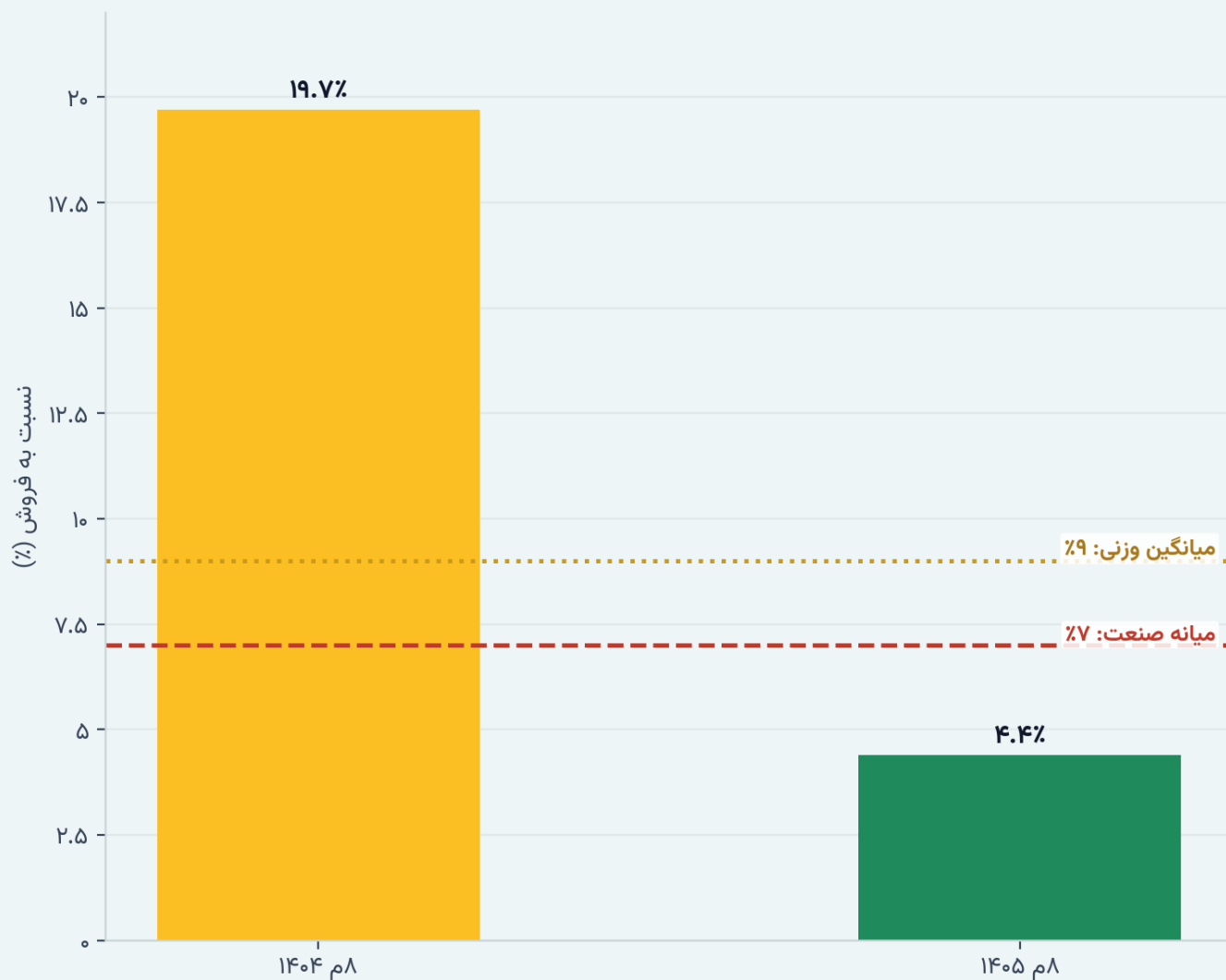
فروش هشت ماهه با ۸۱ درصد رشد به ۵,۳۰۴,۶۲۱ میلیون ریال رسید؛ تقریباً هم اندازه کل سال مالی ۱۴۰۴ در دو سوم زمان

رشد ریالی در برابر رشد مقداری - ۸ ماهه ۱۴۰۵



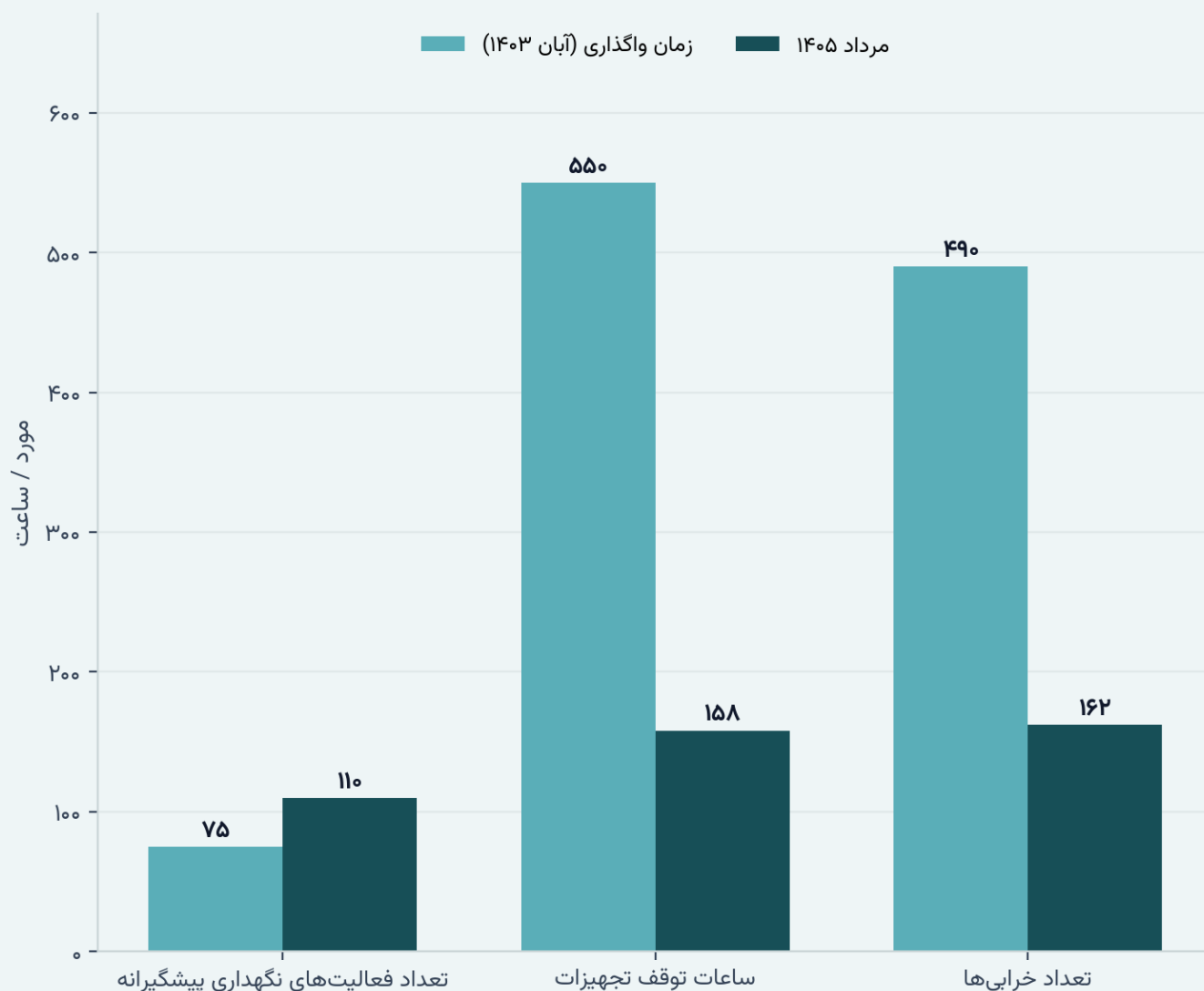
در صنعتی که مقدار فروشش تقریباً راکد مانده، رشد ما پشتوانهٔ مقداری دارد؛ مقدار فروش ۳۴٪ و شاخص همگن ۲۰٪.

نسبت هزینه‌های مالی به فروش – راموفارمین در برابر میانه صنعت



نسبت هزینه مالی به فروش از ۱۹,۷٪ در هشت ماهه ۱۴۰۴ به ۴,۴٪ رسید، و از ۱۳۹ درصد سود عملیاتی به ۱۲ درصد

شاخص‌های نگهداری و قابلیت اطمینان تجهیزات



تولید ۴۰,۳٪ بالا رفت و همزمان ساعات توقف ۷۱,۳٪ و خرابی‌ها ۶۶,۹٪ پایین آمد

فضای تولید طبقه اول در بازرسی‌های سازمان غذا و دارو از نظر سازه، ارتفاع و جانمایی موارد بحرانی داشت؛ پروژه از وضعیت صفر آغاز شد

۶۵۰ ← ۲۲۰

فضای تولید، مترمربع

این پروژه زیرساخت غیرمنطبق را با ساختاری جایگزین کرد که از ابتدا بر پایه الزامات GMP طراحی شده است؛ طرح جامع کارخانه نیز در دست تهیه است

۱۰۰٪

پیشرفت ابنیه

طراحی مهندسی بر پایه الزامات GMP و اصول جریان مواد و پرسنل انجام شده و زون‌بندی مطابق الزامات کنترل آلودگی تعریف شده است

۶۵٪

پیشرفت فیزیکی کلین‌روم

- دستگاه کارتونی‌نگ پس از پنج سال و خط قطره‌پرکنی پس از هفت سال توقف، به مدار بهره‌برداری بازگشتند
- بومی‌سازی ساخت قطعات، تنها در یک مورد بیش از یک میلیارد تومان صرفه‌جویی داشت

تکمیل کلین‌روم، پیش‌نیاز ورود به اشکال دارویی با ارزش افزوده بالاتر است

نظام کیفیت در قالب **Pharmaceutical Quality System** از پایه طراحی و مستقر شد

مرور سالیانه کیفی برای حدود **۷۰ درصد** محصولات دو سال متوالی تهیه شد

افزایش **۳۰ تا ۴۰ درصدی** بچ سایز و افزایش دوره کالیراسیون به دو سال، اثر مستقیم بر بهای تمام شده داشت

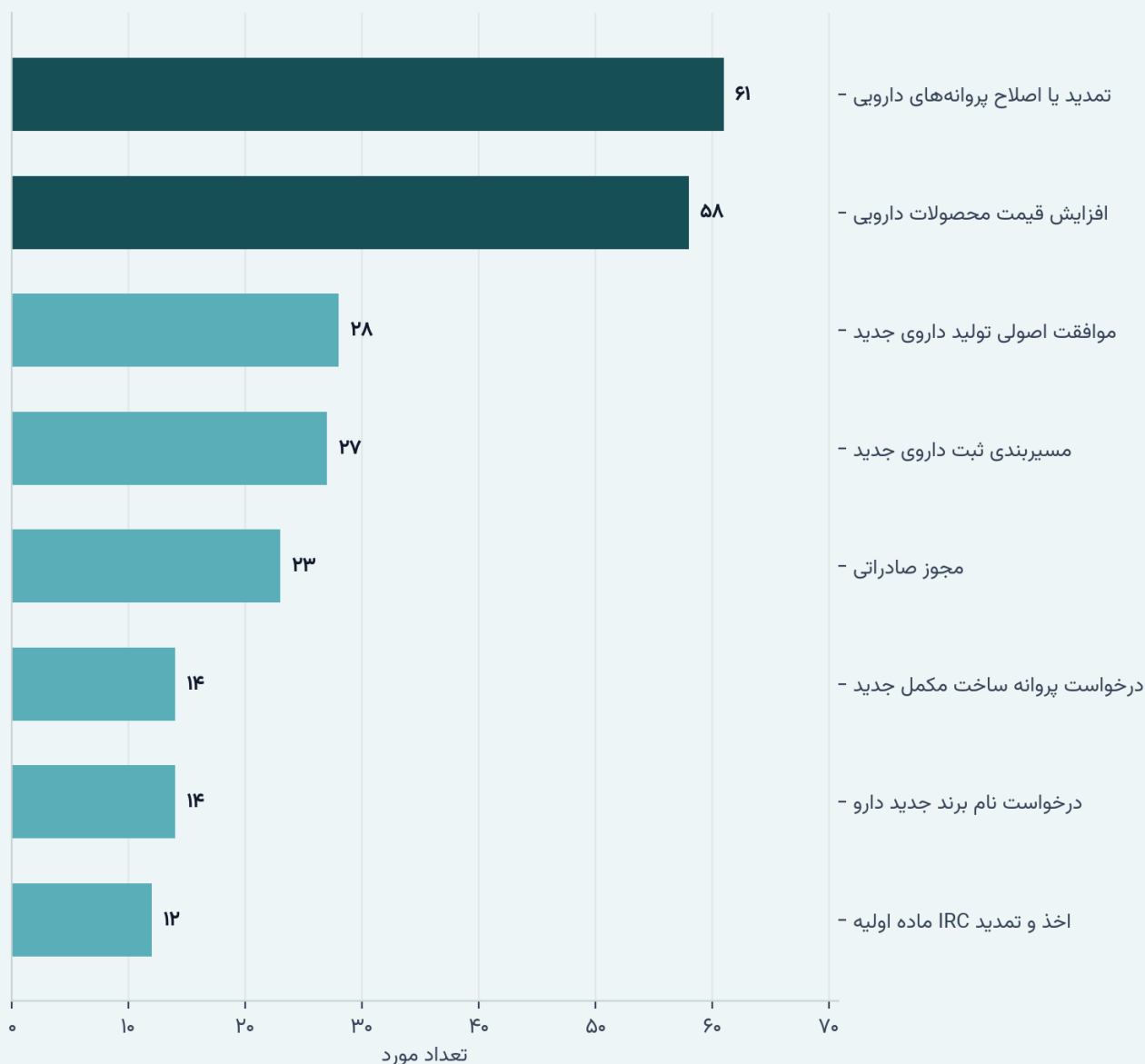
پذیرش پنج بازرسی و برنامه اصلاحی مستند برای هر یک، نشانه فعال بودن نظام کیفیت است

از مراجع نظارتی در دوره گزارش، با تدوین و پیگیری **CAPA** برای هر یک

۵ بازرسی

این نظام، زیرساخت لازم برای اخذ گواهی **GMP** و تداوم تمدید پروانه های دارویی را فراهم کرده است

عملکرد واحد امور نظارتی و مسئول فنی (آبان ۱۴۰۴ تا شهریور ۱۴۰۵)



هشت قلم نخست از شازده عنوان؛ ۵۸ افزایش قیمت منشأ همان «اثر نرخ» است، و ۶۱ پروانه تمدید شده بازگشت محصولات به سبد را ممکن کرد

سازوکار کنترل

- سامانه‌ای سفارشی، متناسب با الزامات کمیته تضمین کیفیت و سیاست‌های کنترلی شرکت
- کلیه فرآیندها گردش کار مشخص دارند و تمامی تغییرات تاریخچه‌دار و قابل ردیابی است
- هشت واحد تخصصی پیش از نهایی شدن خرید، نظر و تأییدیه خود را در سامانه ثبت می‌کنند

ماژول مدیریت تخفیفات

- اثر واقعی تخفیفات بر سود ناخالص و هزینه خواب سرمایه ناشی از مدت پرداخت را می‌سنجد
- تحلیل کاهش ارزش فروش را از بررسی دوره‌ای به سازوکاری جاری و قابل پایش تبدیل می‌کند

سامانه، تصمیم‌گیری تخفیف را از حالت تجربی به حالت داده‌محور منتقل می‌کند

مقایسه حاشیه‌های سود – راموفارمین در برابر صنعت داروسازی



حاشیه ناخالص ۴۷٪ در برابر میانگین ۵۰٪ صنعت، و حاشیه خالص ۲۷٪ در برابر ۳۱٪؛ فاصله باقی مانده عمدتاً به اندازه شرکت بازمی‌گردد

مدیریت نقدینگی، همان‌جا که صنعت ضعیف است

۲۷۶ روز

میانگین دوره وصول مطالبات صنعت داروسازی

حبس نقدینگی در مطالبات، مهم‌ترین ضعف ساختاری صنعت داروسازی کشور است؛ چرخه تبدیل نقد صنعت نیز نزدیک به ۲۸۲ روز است و تنها ۱۹,۵ درصد شرکت‌ها سود خود را به‌طور مؤثر به نقد تبدیل می‌کنند

۰,۲٪ ← ۱۹٪

سهم فروش نقدی از فروش به شبکه پخش

معادل ۸۶۱ میلیارد ریال در هشت‌ماهه ۱۴۰۵، در کنار ۶۳۵ میلیارد ریال زودپرداخت از شرکت‌های پخش؛ این مزیت آگاهانه و با پذیرش هزینه تخفیف ویژه ساخته شده است

۸ ← ۳ ماه

ماه موجودی کانال توزیع

با وجود رشد ۶۹ درصدی فروش در همین سطح تثبیت شد؛ نسبت موجودی کالا به فروش ناخالص از ۳۰ به ۲۶ درصد رسید و اقلام رسوبی و تاریخ‌نزدیک هم‌زمان کاهش یافت

شرکتی که بخش قابل‌توجهی از فروش خود را نقد می‌کند، به منبع تأمین مالی‌ای دست می‌یابد که رقبایش ندارند، آن هم بدون هزینه مالی

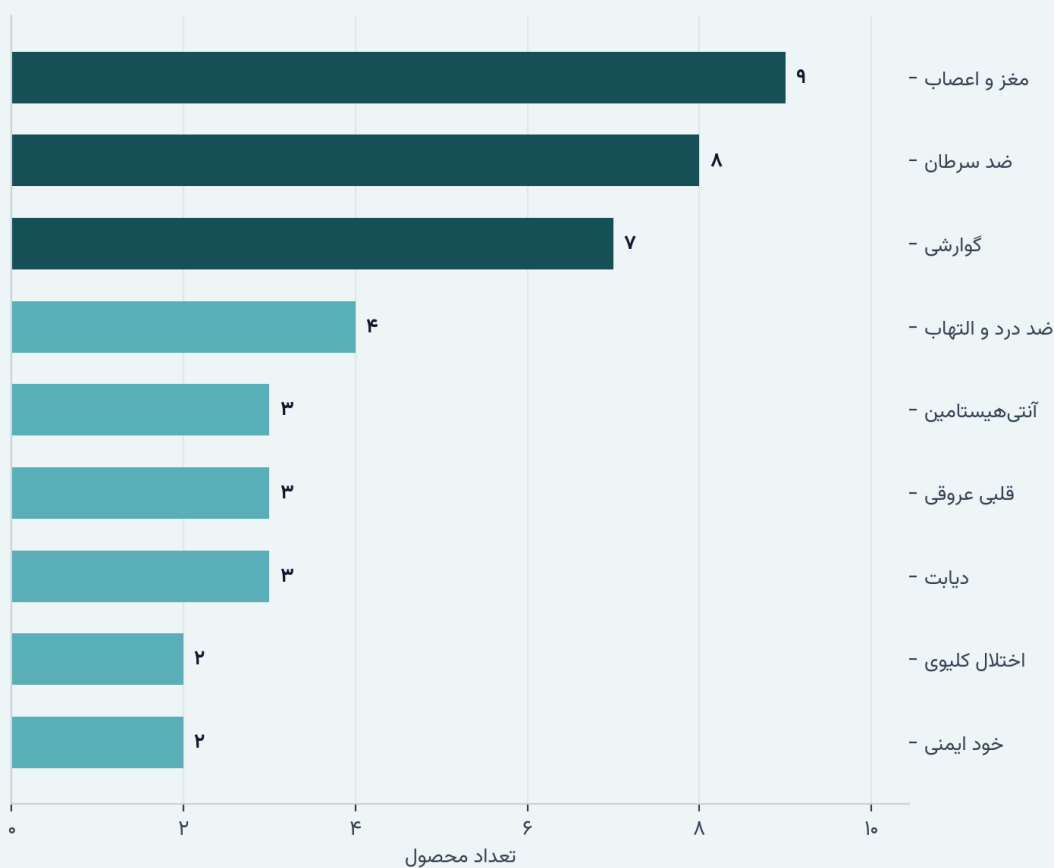
۴۱

محصول دارویی

۸۷

محصول مکمل

دسته‌بندی درمانی ۴۱ محصول دارویی تأییدشده



پیش‌بینی فروش سالانه ۳۰ محصول در دست توسعه، ۲۱,۰۸۱ میلیارد ریال است. این رقم پیش‌بینی ظرفیت به تاریخ ۳۰ بهمن ۱۴۰۴ است و در عملکرد دوره منعکس نشده

آمادگی برای ورود به بازار سرمایه در افق ۱۴۰۷

تقویت سرمایه در گردش

اهرم اصلی تبدیل ظرفیت ایجادشده به رشد بیشتر

تکمیل کلین روم و زیرساخت GMP

پیش نیاز ورود به اشکال دارویی با ارزش افزوده بالاتر

تبدیل سبد ۱۲۸ محصول به فروش

گذار از رشد نرخ به رشد مبتنی بر محصول جدید

شرکتی که سودآوری پایدار، شفافیت گزارشگری و انضباط مالی خود را در چند دوره متوالی اثبات کرده باشد، برای عرضه عمومی آمادگی لازم را دارد