

Overleven groothandels & openbare apothekers nieuwe bedreigingen? "Apotheker info" mei 1996: p. 9-11 // L. V. S. Heven



De geneesmiddelen-bedrijfskolom staat wereldwijd onder druk vanwege overheidsmaatregelen op het gebied van de vermindering van de ziektekosten. Generica-fabrikanten en parallelimporteurs hebben daardoor voorlopig het tij mee. Intussen herbezinnen merk-industriëlen zich op hun positie. Met de toenemende Europeanisering van beleid- en regelgeving staat een ingrijpende herstructurering van de logistieke dienstverlening binnen de bedrijfstak voor de deur. Over deze nieuwe structuur organiseerde 'Nederland Distributieland' in maart 1996 een congres 'Pharma-logistics in Europe'. Onder de deelnemers bevonden zich merk-geneesmiddelen-firma's, grote transport- en automatiseringsbedrijven. De positie van groothandels en openbare apothekers ligt nu echt onder kruisvuur.

Een gesprek met Dr. H. Snier, bedrijfskundige en politicoloog. Hij promoveerde op 'Concurrentie en strategie in de geneesmiddelensector'. Momenteel is hij verbonden aan de vakgroep Bedrijfseconomie van de Katholieke Universiteit Brabant. De heer Snier bekritiseert de visie van de groothandelaren. Hij beticht hen en de openbare apothekers van defensief gedrag. Zo moeten zij wel verliezen!

Logistiek

"In de tachtiger jaren vond een intensivering van activiteiten binnen de geneesmiddelen-bedrijfskolom plaats", zegt Snier. "Intussen wordt in de negentiger jaren door de toenemende Europeanisering de schaal van de logistieke dienstverlening groter. Daardoor wordt de schaal van de traditionele Nederlandse distributiebedrij-

ven eigenlijk te klein, met uitzondering misschien van OPG. Tegelijkertijd richten merkproducenten zich meer en meer op centralisatie van hun productie in 'global plants'. Die eenheden zullen gecompliceerde werkzame ingrediënten van medicijnen gaan produceren. Deze basisstoffen zullen dan naar elders -bijvoorbeeld hun 'Euro-plant'- worden vervoerd om daar verder te

worden verwerkt tot eindprodukten. Vervolgens nemen in logistiek gespecialiseerde bedrijven de regionale distributie ter hand wat tot enorme schaalvoordelen leidt. Immers een groot aantal merkproducenten levert aan die centrale magazijnen hun produkten af. Ter plekke worden deze medicijnen voorzien van bijsluiters en etiketten wanneer zij worden omgepakt. Tevens beheren zij een systeem dat 'recalls' mogelijk maakt. Vanuit deze centra gaan de produkten naar ziekenhuizen en openbare apothekers, maar ook direct naar de individuele patiënten. Zo worden de huidige magazijnen van groothandelaren overbodig. Logistiek Nederland meent dat zij het aanzienlijk goedkoper kunnen dan de huidige grossiers. Dat zullen de zorgverzekeraars zeker weten te waarderen, want door de budgettering gaan zij grotere bedrijfseconomische risico's lopen".

Status Quo?

"Managers van de drie groothandels in Nederland verwachten weinig verandering in de structuur van de dienstverlening binnen de farmaceutische bedrijfstak," vervolgt Snier. "Zij roeien eigenlijk tegen de stroom in. Want in een ziekenhuis in Brabant bijvoorbeeld bevindt transmurale levering zich in de planningsfase. De samenwerking tussen postorderbedrijf Caremark en Zilveren Kruis Rijnmond is een ander voorbeeld van een snel veranderende markt. De bedrijfskolom zal de komende vijf tot-tien jaar veel diepgaander veranderen als gevolg van de toetreding van nieuwe concurrenten, namelijk van internationaal opererende logistieke organisaties. Een verandering, die voortvloeit uit de huidige overcapaciteit bij merkproducenten, waardoor het rendement te laag ligt. Een herstructurering van de productiecentra is het gevolg. Daarnaast leiden prijsbewegingen in Europa tevens tot geringere marges en dwingen fabrikanten tot een rationeel kostenbeleid. Vandaar een fusiegolf van de grootste farmaceutische ondernemingen de laatste vier jaar en het ontslag van zo'n 23.000 werknemers. Dergelijke ingrepen gecombineerd met automatisering en preciezer marktonderzoek leiden tot gerichtere marketingcampagnes. Door in het voortraject zorgvuldiger te zijn, vliegen

Dr. H. Snier:

"Willen groothandels en apothekers overleven, dan zouden zij het beste hun 'spaar-sokken' leeg kunnen halen".



Internationale logistiek: "Pillen goedkoper wegzetten"

"Apotheker info" mei 1996 : p 10 & 11 // L.v/s. Hoeven

onder meer artsenbezoekers de laan uit".

Top 10

"Leschly van Smith Kline Beecham verklaarde onlangs nog dat als SKB een bedrijf 'interessant' vindt -bijvoorbeeld op het gebied van de biotechnologie- dan nemen zij dat eenvoudig en soms voor zeer veel geld over" vervolgt Snier. "Zo werd door Glaxo in '95 Affymax in de VS overgenomen, een bedrijf dat op een omzet van ongeveer 15 miljoen dollar, een verlies van 20 miljoen dollar noteerde! Glaxo betaalde 500 miljoen dollar voor het bedrijf dat gespecialiseerd is in het snel screenen van grote aantallen verschillende moleculen op een gewenste biomedische eigenschap. De verwachting is dat van de huidige top vijftig grootste producenten er in 5 tot 10 jaar nog slechts zo'n 10 over zijn gebleven. Behalve de kostenrationalisatie spelen daarbij ook besparingen op de R&D-uitgaven een grote rol. De risico's verbonden aan het speurwerk zijn dermate groot dat de bedrijven ten minste 1 miljard dollar per jaar voor dit doel uit zullen moeten geven, willen zij op lange termijn overleven. Kleinere ondernemingen zoals Organon kunnen zich zulke investeringen niet permitteren. Organon krijgt dan dus een bijrol als 'niche player' opgedrongen of gaat alsnog fuseren of wordt overgenomen".

Reddeloos

"Uit de interviews met de managers van de groothandels blijkt dat zij strategieën hanteren, die erg achterhaald zijn. Hun symbiotisch bondgenootschap met openbare apothekers kan ertoe leiden dat zij gezamenlijk ten ondergaan", vervolgt Snier. "Openbare apothekers stellen zich eveneens veel te defensief op. Neem bijvoorbeeld de KNMP-Sterspot over het biggetje dat een slangetje kust! Het lijkt allemaal zo uit de tijd. Laten zij zich liever profileren met effectieve medicatie-bewaking. De Utrechtse hoogleraar farmacologie Glerum memoreerde dat recentelijk nog in een interview in Het Ziekenhuis. Hij zei daarin onder meer, dat oudere mensen soms zo'n 15 medicamenten krijgen voorgeschreven, waarvan de interacties soms zelfs onvoldoende bekend zijn. Ook andere verpleeghuizen melden dit soort voorvallen. Ik vraag

mij dan ook wel eens af welk deel van die 1.037 gulden die 65-plussers per jaar aan medicijnen slikken nu overbodig, onnodig of zelfs schadelijk is. Juist vanuit hun specifieke deskundigheid zou je verwachten dat voor zulke aankopen apothekers toch wel wat meer kwaliteit -in termen van persoonlijke op de patiënt gerichte adviezen- kunnen leveren? Daarnaast zijn apothekers niet veel goedkoper geworden, ondanks efficiënter werken en de automatisering. Je vraagt je af of de servi-

mededingingsbeletselen. Kortom het 'oude-apothekers-concept' werkt niet lang meer".

Nieuw elan

"Om hun positie toch nog te redden dienen apothekers inhoudelijk heel hard aan daadwerkelijke kwaliteitsverbeteringen te gaan werken. Het is toch heel merkwaardig dat patiënten hun 'eigen' apotheker zelden in zijn 'toko' aantreffen. Apothekers-assistenten beschikken niet over voldoende en



ce van de apothekers de ruim 1000 miljoen gulden waard is die daar per jaar aan uitgegeven wordt. Kan dat niet anders: beter èn (veel) goedkoper. In andere bedrijfstakken blijken de producten -zoals PC's, 'wit-goed', audio-apparatuur, auto's- wel beter en tegelijkertijd goedkoper te kunnen worden. Een teken aan de wand dat de farmabedrijfstak zich als volwassen bedrijfstak, nog steeds onvolwassen blijft gedragen. Blijkbaar is marktwerking nog steeds onvoldoende tot de sector doorgedrongen. Nog erger voor de bedrijfstak zelf is misschien dat de geneesmiddelen-bedrijfskolom nauwelijks reageert, terwijl zij links en rechts door postorders, transmurale farmacie en supermarkten dreigen te worden ingehaald. Apothekers voelen zich schijnveilig dankzij hun benoemings-, vestigings- en domeinencommissies. Zij menen zich de concurrentie van hun lijf te kunnen houden door allerlei drempels te handhaven. Intussen slecht de overheid zoveel mogelijk

diepgaande vakinhoudelijke kennis om persoonlijke adviezen te verstrekken. Het gaat tenslotte niet om snoepgoed! Interacties, geneesmiddelenbewaking, medische hulpmiddelen vergen een afspraak met 'hun' apotheker, die dus een eigen 'gratis' spreekuur en -kamer erop na zou moeten houden". Na een slok automatenkoffie vervolgt Snier: "Hun antwoord op de huidige ontwikkelingen binnen de bedrijfskolom zou moeten bestaan uit intensieve samenwerking, waardoor distributie- en schaalvoordelen optreden. Daardoor kunnen zij eventueel 'snellopers', generieke en parallelimport producten collectief bestellen. Dat houdt een bedreiging van de groothandels in, die zich daartegen proberen te weren door hun ketenapotheken uit te breiden. Bovendien worden grossiers in het nauw gedrongen door postorders, de Europeanisering en internationaal opererende logistieke bedrijven. Om 'op de kar' te blijven moeten zij dus wel meewerken aan andere distributievormen

binnen de bedrijfskolom. Anders zal het gevolg zijn dat groothandelaren en apothekers ruzie makend uit elkaar gaan. Aan de Bonussen en Kortingen en allerlei vormen van dienstverlening door de groothandels -die prijsconcurrentie verstoren en afvlakken- komt dan grotendeels een einde. Ook de winstgevendheid zal naar verwachting lager komen te liggen dan momenteel het geval is".

Doodsklap?

"Strategische herbezinning is dus noodzakelijk", vervolgt Snier. "Als groothandels voor de traditionele apothekers kiezen, dan bereiden zij hun eigen doodsklap voor. Want de internationalisering dwingt hen tot een 'back-to-core business'-positie. Hun functie vereist dat zij producten tegen de laagste kosten leveren in concurrentie met andere dienstverleners, zoals de logistieke specialisten. Ik ben dan ook erg verbaasd dat Sorel (Interpharm) meent dat de cultuur van het lokaal afleveren in zijn voordeel zal werken. Hij zou zich juist zorgen moeten maken over de zelfstandigheid van zijn bedrijf. Want binnen enige jaren zal hij moeten fuseren, intensief gaan samenwerken op Europees niveau of wordt zijn firma overgenomen. Op kleine schaal zijn de voorboden al waarneembaar. Zo nam OPG 'Flandria' over en het Duitse 'Phoenix' verwierf een meerderheidsbelang in ACF/Brocacef. Ook zullen de grossiers wel samen moeten gaan om enig weerwerk te leveren tegen de internationale conglomeraten van merkproducenten. Want in de nabije toekomst zullen hun generieke dochterbedrijven tegen veel lagere prijzen hun producten moeten aanbieden. Als in de VS tegen afbraakprijzen dergelijke medicijnen op de markt kunnen komen waarom dan niet in Nederland? Het is toch van de zotte dat generiek hier in Nederland onder het GVS steeds omstreeks 60 tot 70% van het merkproduct kost! De innovatieve industrie is steeds meer bereid tot enorme prijsverlagingen na afloop van haar patenten. Want de merkindustrie prefereert een situatie waarin klantenbinding blijft bestaan en patiënten niet op andere medicatie worden overgezet. Bovendien werkt de generieke productie als een olievlek. Zij drijven op enige grote producten en versterken hun assorti-



Dr. H. Snier:
"Apothekers voelen zich schijnveilig dankzij hun benoemings-, vestigings- en domeinencommissies".

ment door steeds meer kleinere producten te maken. De merkindustrie houdt hen liever buiten de deur door tegen lage prijzen hun eigen gedateerde producten te verkopen, desnoods tegen kostprijs".

Advies

"Willen groothandels en apotheken overleven dan zouden zij het beste hun 'spaar-sokken' leeg kunnen halen," meent Snier. "In de voor hen meest optimale situatie zouden zij zich gezamenlijk realistisch en agressief op de markt moeten vertonen, waarbij een herbezinning op de aard en vorm van hun activiteiten essentieel is. Dan maken zij de meeste kans om zich in de komende turbulente tijden staande te houden. En die gaan komen, dat staat vast. PTT Post paketservice, KLM, Van Ommeren, TNT, Danzas, Nedlloyd, Oceanlink en anderen staan al in de startblokken voor een nieuwe distributiestructuur. Doordat er alternatieven zullen komen in de markt zal in de toekomst aan een boycot van groothande-

laren, noch protesten van openbare apothekers veel aandacht worden gegeven. Boycot-acties zullen extra stimulans bieden voor een snelle groei van alternatieve distributievormen. De rol van de openbare farmaceuten zal veranderen van vrijwel monopolistische lokale aanbieders in één van retail-managers. Zij moeten zich aan de nieuwe marktcondities onderwerpen en zich erop voorbereiden. Want anders worden zij van het bord gespeeld door machtiger marktpartijen. Het is binnenkort daadwerkelijk: (mee)eten of gegeten worden".