

คอลัมน์ “เศรษฐกิจทศวรรษที่ ๒๐”

นิตยสาร Corporate Thailand ฉบับเดือนพฤศจิกายน 2541

## Pfizer กับ Viagra

รังสรรค์ ณะพรพันธุ์

ความสำเร็จในการนำ Viagra ออกสู่ตลาด ทำให้ผลการประกอบธุรกิจของ Pfizer เปลี่ยนแปลงไปเป็นอันมาก

ในปี 2540 Pfizer มีรายได้สูงเป็นอันดับที่ 5 ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เภสัชกรรม ในสหรัฐอเมริกา รองจาก Merck, Johnson and Johnson, Bristol – Myers Squibb และ American Home Products

ในการจัดอันดับบริษัทยักษ์ใหญ่ในสหรัฐอเมริกา 500 บริษัทของนิตยสาร Fortune (April 27, 1998) ในปี 2540 มีผู้ผลิตยาติดอันดับรวม 14 บริษัท Pfizer ติดอันดับที่ 124 ในขณะที่ Merck อยู่ในอันดับที่ 46 Johnson and Johnson อันดับที่ 49 Bristol – Myers Squibb อันดับที่ 78 และ American Home Products อันดับที่ 98

ในรอบทศวรรษเศษที่ผ่านมา บริษัทจำนวนมากไม่น้อยขยายธุรกิจด้วยการควบกิจการ(merger) หรือด้วยการครอบกิจการ(take - over) อาทิเช่น Glaxo ผสมกับ Wellcome กลายเป็น Glaxo Wellcome Smith Kline ผสมกับ Beecham กลายเป็น Smith Kline Beecham และ Bristol Myers ผสมกับ Squibb กลายเป็น Bristol – Myers Squibb เมื่อต้นปี 2541 Glaxo Wellcome เเจรจาควบกิจการกับ Smith Kline Beecham แต่ไม่สำเร็จ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ Pfizer ยืนหยัด โดยไม่ยอมควบกิจการกับบริษัทอื่น และสามารถขยายธุรกิจจากการเติบโตภายใน(internal growth)

ยุทธวิธีสำคัญของการเติบโตจากภายในของ Pfizer วางจุดหลักที่การลงทุนการใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา(Research and Development Expenditure) ในปัจจุบัน Pfizer ใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาประมาณ 15% ของรายได้จากการขาย ซึ่งตกประมาณ 1,900 ล้านดอลลาร์ต่อปี การทุ่มเทการใช้จ่ายในการคิดค้นและพัฒนาสูตรยาใหม่ ๆ มีมาแต่ทศวรรษ 2520 เมื่อเอ็ดมันด์ แพร์ตต์ (Edmund Pratt) เป็นประธานพนักงานฝ่ายบริหาร นโยบายนี้สืบสานต่อมาจนถึงยุคปัจจุบัน ซึ่งมีนายวิลเลียม สเตียร์ (William Steere) เป็นประธาน

Pfizer ได้รับบทเรียนสำคัญ เมื่อยา Feldene ซึ่งใช้รักษาโรคปวดข้อ (arthritis) หมดยุติสิทธิบัตรในปี 2535 อันเป็นเหตุให้รายได้จากการขายตกต่ำ เนื่องจากสูตรยาไม่ได้รับการคุ้มครองอีกต่อไป และบริษัทยาอื่นสามารถผลิตขึ้นมาแข่งได้ ดังนั้น การคิดค้นและพัฒนาสูตรยาอย่างต่อเนื่องจึงเป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดของบริษัท ยาแต่ละสูตรกว่าจะคิดค้นและพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับขององค์กรอาหารและยา (Food and Drug Administration) นั้น ต้องกินเวลานานประมาณ 15 ปี เมื่อสูตรยาที่คิดค้นได้รับอนุมัติให้ผลิตได้ และผู้ผลิตได้รับสิทธิบัตร ผู้ผลิตย่อมมีอำนาจผูกขาดในการผลิตและการจำหน่าย และเสฟสุขจากกำไรในช่วงที่สิทธิบัตรยังได้รับการคุ้มครอง เมื่อสิทธิบัตรหมดยุติลง อำนาจผูกขาดของผู้ผลิตย่อมหมดไป อันเป็นเหตุให้รายได้และกำไรตกต่ำลงด้วย การได้รับสิทธิบัตรสำหรับสูตรยาที่พัฒนาขึ้นมาใหม่อย่างต่อเนื่องจึงเป็นยุทธวิธีสำคัญในการธำรงรายได้ ส่วนแบ่งตลาด และกำไร

บริษัทยาบางบริษัทขยายธุรกิจด้วยการเติบโตภายนอก(external growth) ทั้งนี้ โดยการควบหรือครอบบริษัทอื่น การขยายธุรกิจด้วยการควบหรือครอบบริษัทอื่นนั้น นอกจากมีประโยชน์ในการขยายเครือข่ายการตลาดแล้ว ยังช่วยขยายฐานภูมิปัญญาด้านเภสัชกรรมอีกด้วย บริษัทแต่ละบริษัทอาจมีฐานการวิจัยและการพัฒนาแตกต่างกัน การผนวกและผนึกตัวเข้ากันอาจเกื้อกูลให้การวิจัยและการพัฒนาสูตรยาใหม่ๆ รุดหน้ามากกว่าปกติ บางบริษัทอาจมีฐานการวิจัยและการพัฒนาที่แข็งแกร่ง แต่ขาดเครือข่ายด้านการตลาดที่กว้างขวาง การผนวกหรือผนึกตัวกับบริษัทอื่นอาจช่วยเสริมจุดอ่อนของกันและกันได้

การสิ้นอายุสิทธิบัตรของตำรับยาที่เป็นตัวเงินตัวทอง ย่อมมีผลต่อรายได้ ส่วนแบ่งตลาด และกำไร หากไม่มีตำรับยาใหม่ที่ขึ้นมาทำรายได้แทนที่ ฐานะของบริษัทย่อมตกต่ำลงในหลายต่อหลายกรณี การควบกิจการเกิดจากการที่ตำรับยาที่เป็นตัวเงินตัวทองสิ้นอายุสิทธิบัตร โดยที่บางบริษัทถูกบริษัทอื่นครอบกิจการ

Pfizer เลือกยุทธศาสตร์การเติบโตภายใน ด้วยการทุ่มทุนการใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนา ในปัจจุบัน Pfizer มีผลผลิตที่ทำรายได้ในระดับสูงหลายชนิด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Norvasc ยารักษาโรคเครียด(hypertension) ซึ่งมียอดขาย 2,200 ล้านดอลลาร์ในปี 2540 Zoloft ยา anti - depressant ซึ่งคาดว่าจะมียอดขาย 2,000 ล้านดอลลาร์ในปี 2542 และล่าสุด Viagra ยากระตุ้นการแข็งตัวขององคชาติ ซึ่งเพิ่งได้รับอนุมัติจาก FDA ให้ผลิตและจำหน่ายอย่างมีเงื่อนไขตั้งแต่ปลายเดือนมีนาคม 2541 โดยที่คาดว่าจะมียอดขาย 2,000 ล้านดอลลาร์ในปี 2543 Pfizer ยังหวังกอบโกยรายได้จาก Trovan ซึ่งเป็นยาปฏิชีวนะที่สามารถต่อสู้กับเชื้อโรคได้ถึง 14 สายพันธุ์ และกำลังรอกการอนุมัติสูตรยาจาก FDA นอกจากนี้ Pfizer กำลังพัฒนาตำรับยาสำหรับโรคประสาท Schizophrenia โรคปวดศีรษะ(migraine) และโรคหัวใจเต้นผิดปกติ

ด้วยการวิจัยและพัฒนาตำรับยาอย่างต่อเนื่อง Pfizer จึงมีตำรับยาที่ทำรายได้โดยไม่ขาดสาย การค้นพบสูตรยา Viagra เกิดขึ้นโดยบังเอิญในปี 2535 ขณะที่กำลังพัฒนาตำรับยาเพื่อรักษาโรคหัวใจ โดยที่พบว่า ยาที่มีผลในการขยายหลอดเลือด มีผลในการกระตุ้นให้อองคชาติแข็งตัวด้วย ผู้บริหาร Pfizer จึงตัดสินใจทุ่มทุนการวิจัยและพัฒนาตำรับยานี้ ซึ่งกลายเป็นผลผลิตที่เสริมสร้างฐานะการเงินของ Pfizer อย่างยิ่ง บรรดาชายที่เป็นโรค 'ล้มมีรุ้โด' พากันใฝ่หา Viagra หุ่นของ Pfizer ซึ่งมีราคาเพียง 45 ดอลลาร์ในปี 2540 ถีบตัวขึ้นมาสู่ระดับหุ่นละ 118 ดอลลาร์ในเดือนเมษายน 2541

แม้ว่า Pfizer เลือกลงทุนยุทธศาสตร์การเติบโตภายใน แต่เชื่อว่า Pfizer จะไม่มีความสัมพันธ์กับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน Pfizer ทำสัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliance) ด้วย อาทิเช่น การทำสัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ Eisai แห่งญี่ปุ่น ในการจัดจำหน่าย ยา Aricept ซึ่งใช้รักษาโรค Alzheimer's Disease การทำสัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ Warner – Lambert ในการจัดจำหน่าย Lipitor ซึ่งเป็นยาลด cholesterol โดยที่ Lipitor เป็นคู่แข่งของยา Zocor ของ Merck ทำยที่สุด Pfizer ทำสัญญาพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์กับ G.D. Searle (อันเป็นบริษัทในเครือของ Monsanto ผู้บุกเบิกเทคโนโลยีชีวภาพ) ในการจัดจำหน่าย Celebra ซึ่งเป็นยารักษาโรคปวดข้อ

Pfizer ไต่จากอันดับที่ 13 ในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์เภสัชกรรมอเมริกันในปี 2534 ขึ้นมาสู่อันดับที่ 5 ในปี 2540 และน่าจะขึ้นมาสู่อันดับที่ 4 ในปี 2541 ได้ ทั้งนี้เป็นที่คาดกันว่า Pfizer จะสามารถแซงหน้า Merck ขึ้นไปยึดครองอันดับหนึ่งได้ในปี 2545 ทั้งนี้ด้วยผลงานของ Viagra นั้นเอง