

^I بناء رؤية مشتركة لشركات البحث والتطوير الدوائية بين الموردین

Gaurav Agrawal

Senior partner in McKinsey's New York office

Ketan Kumar

Partner in the London office

Navraj Nagra

Associate partner

Peter Pfeiffer

Senior partner in the New Jersey office

Saurabh Goyal

Partner

Bettina Olshausen

Alumna of the Boston office

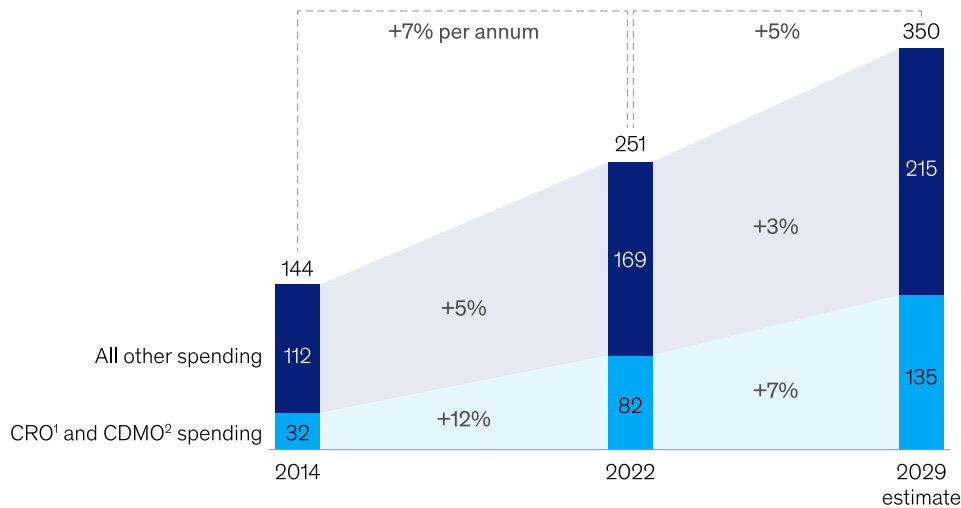
الابتكار مزدهر في صناعة المستحضرات الصيدلانية الحيوية. على مدى العقد الماضي، نما حجم مرشحي المرحلة الأولى في خط أنابيب تطوير الأدوية بنسبة ٦٠٪¹، اختراقات محتملة واعدة في علاج مجموعة واسعة من الأمراض. في الوقت نفسه، كان هناك تحول ملحوظ في جميع أنحاء الصناعة نحو الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة البحث والتطوير. مدفوعا بالحاجة إلى المرونة والخبرة المتخصصة والوصول العالمي الأوسع، قامت المنظمات الصيدلانية بإشراك منظمات البحوث التعاقدية (CROs) ومنظمات تطوير العقود والتصنيع (CDMOs) وغيرها من الموردین لتغطية كل جانب تقريبا من جوانب تطوير الأدوية، من تحديد الأهداف إلى تنفيذ التجارب السريرية. يسمح الاستعانة بمصادر خارجية أيضا لمنظمات البحث والتطوير بالتكيف مع النشاط التجريبي المتقلب؛ والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة، مثل العلاج بالخلايا التائية CAR؛ والوصول إلى مجموعات متنوعة من المرضى، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والامتثال في عملياتها.

¹ Building a shared vision for pharma R&D–supplier partnerships, January 9, 2025, McKinsey Co., [Link](#).

في عام ٢٠٢٢، بلغ متوسط تكلفة تطوير دواء جديد ٢.٣ مليار دولار²، ذهبت حصة متزايدة من هذا الإنفاق إلى CROs و CDMOs؛ من عام ٢٠١٤-٢٠٢٢، نما إنفاق CRO و CDMO بنسبة ١٢-١٣٪ سنوياً، مقارنة بالزيادة السنوية بنسبة ٧-٨٪ في إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير (الشكل ١). من المتوقع أن يتسارع هذا الاتجاه للاستعانة بمصادر خارجية، حيث يتوقع أكثر من ٨٠٪ من المحييين في استطلاع حديث أجرته شركة ماكينزي لقادة من الشركات الرائدة في مجال البحث والتطوير في مجال الأدوية والموردين أن يرتفع إنفاق الموردين بنسبة ١٠-٣٠٪ على مدى العامين إلى الخمس سنوات القادمة³، وبحلول عام ٢٠٢٩، نتوقع أن يضاعف إجمالي الإنفاق على CRO / CDMO إجمالي عام ٢٠١٤.

The growth of outsourced R&D is outpacing overall pharma R&D spending.

Annual global pharmaceutical industry R&D spending, \$ billion



¹Contract research organizations.

²Contract development and manufacturing organizations.

McKinsey & Company

نظراً للأهمية المتزايدة للعلاقة بين البحث والتطوير والموردين، قد يكون التوقيت مناسباً لشركات الأدوية والموردين للبحث عن فرص لتبسيط علاقاتهم وتعزيز تعاون أكثر فعالية. هذه المقالة - التي تفصل المكون الثامن (والنهائي) للأداء المتفوق المستدام للبحث والتطوير المقدم في مقالتنا الرئيسية، "صنع المزيد من الأدوية المهمة" - تسلط الضوء على فرص العلاقات بين الموردين "النضج" بين الأدوية، وتصف النماذج

الأولية للشراكة الاستراتيجية، وتقترح الخطوات التالية الملموسة التي يمكن لشركات المستحضرات الصيدلانية الحيوية اتخاذها لإطلاق القيمة من علاقاتها مع البائعين.

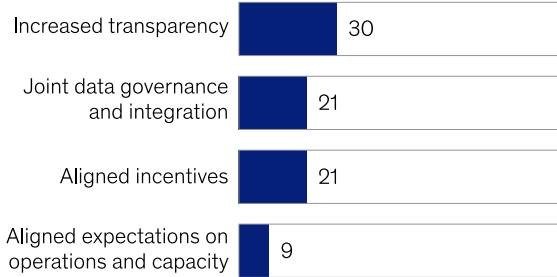
تعزيز العلاقات بين الأدوية والموردين

على الرغم من أنها مفيدة لمنظمات البحث والتطوير في مجال الأدوية، إلا أن بعض العلاقات بين الموردين والصيدلاني تفتقر إلى النضج – رؤية مشتركة ومسائلة مشتركة وحوكمة شفافة – تحتاج إلى تحقيق المكاسب المحتملة في كفاءة البحث والتطوير ومرونته بشكل كامل. تكشف نتائج استطلاع الرأي خمسة مجالات يرى فيها كلا الشريكين فرصاً لإطلاق قيمة أكبر من تعاونهما (الشكل ٢).

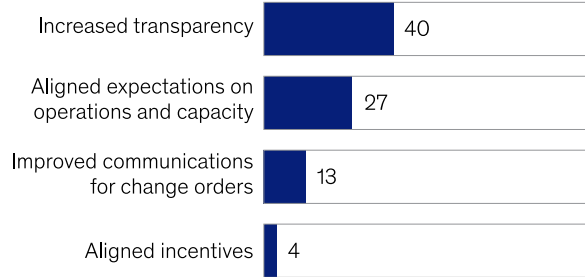
Both pharma R&D leaders and their suppliers rank increased transparency as a major key to strengthening their partnerships.

Key factors for a successful pharma–supplier relationship,¹ % of respondents rating 8 or higher

Pharma company leaders (n = 25)



Supplier leaders (n = 25)



¹Question: What are the biggest challenges you face in R&D vendor management/relationships? (rate each of the challenges from 1 – low to 10 – high). Source: McKinsey Pharma–Supplier R&D Pulse Survey, Aug 2024 (n = 50)

McKinsey & Company

١. زيادة الشفافية. يستشهد كل من البحث والتطوير في مجال الأدوية والمجيبين على الموردين بزيادة الشفافية كمجال حاسم للتحسين. يتضمن تعزيز بيئة من الانفتاح وضع اتفاقات على مستوى الخدمة تحدد بوضوح التوقعات والنواتج، وتنفيذ نماذج تسعير مباشرة وشفافة، ومشاركة خطط تطوير خطوط الأنابيب واحتياجات الأعمال المستقبلية مع الموردين المهمين – مما يساعد تلك المنظمات في التنبؤ والتخطيط.

٢. حوافز متناسقة. للحد من أوجه القصور في التكلفة المتأصلة في نماذج الاستعانة بمصادر خارجية التقليدية، يمكن لـ CROs و CDMOs الاستفادة من الحلول القائمة على التكنولوجيا والنماذج المالية التي تركز على الكفاءة والفعالية. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي الانتقال من

التسعير التقليدي القائم على الوقت أو الحجم إلى النماذج القائمة على النتائج إلى مواءمة حوافز الموردين مع الأولويات الصيدلانية للجداول الزمنية المتسارعة وإدارة التكاليف بشكل أكثر صرامة. على الرغم من أن تنفيذ مقاييس الأداء القوية وأنظمة الرصد المطلوبة لهذا التحول سيتطلب استثماراً مقدماً للوقت والموارد، فإن المواءمة الناتجة عن الأهداف يمكن أن تفيد كلا الطرفين على المدى الطويل.

٣. حوكمة البيانات المشتركة وتكاملها. مع استمرار نمو حجم وتعقيد بيانات البحث والتطوير، تصبح معالجة البيانات الفعالة أكثر أهمية. لإطلاق الإمكانيات الكاملة لبياناتها المشتركة، يجب على شركات الأدوية ومورديها الرئيسيين إنشاء بروتوكولات مشتركة لحوكمة البيانات والاستثمار في منصات بيانات متكاملة يمكنها تخزين واستخراج الأفكار من أنواع بيانات متعددة، مثل البيانات السريرية والجينومية والعالمية الحقيقية.

٤. التوقعات التشغيلية المتوافقة. غالباً ما تؤدي التوقعات غير المتحاذية إلى الاحتكاك في علاقات الموردين. لتمكين عمليات أكثر سلاسة، ينبغي للشركات أن تحدد بوضوح متطلبات الموارد والمسؤوليات لكلا الطرفين. يمكن أن يساعد إنشاء عمليات موحدة للأنشطة الروتينية ومراجعة وتعديل تخطيط القدرات بانتظام في منع سوء الفهم وضمان أن يكون كلا الطرفين مجهزين لتلبية متطلبات المشروع.

٥. تحسين التواصل بشأن أوامر التغيير. للتخفيف من تأثير أوامر التغيير على الجداول الزمنية والتكاليف للمشروع، يجب على شركات الأدوية إنشاء عمليات موازنة شفافة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية العامة وتشمل مراقبة التكلفة والأداء في الوقت الفعلي. يمكن لهذه الإجراءات أن تسهل القرارات القائمة على البيانات، والحد من النفقات، وتحسين كفاءة التكلفة. يمكن أن تقلل المشاركة المبكرة للموردين في تصميم الدراسة أيضاً من الحاجة إلى أوامر التغيير، في حين أن عمليات الاتصال والموافقة الواضحة تضمن الحل في الوقت المناسب عند الضرورة.

إشراك النماذج الأولية للشراكة المتميزة

بالنظر إلى أن قادة البحث والتطوير في مجال الأدوية غالباً ما يديرون العديد من الموردين، يجب أن تكون شركات الأدوية متعمدة بشأن هيكل العلاقة المطلوبة وانتقائية بشأن تحديد العلاقات التي يجب تحديد

أولوياتها وتعزيزها. يسمح هذا النهج بتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية ومواءمة الأهداف بشكل أفضل. في بيئة البحث والتطوير الحالية، لا تكفي الاستراتيجية الموحدة.

يحدد بحثنا أربعة نماذج أولية متميزة للشراكة، يتطلب كل منها استراتيجية مشاركة محددة لتحقيق أقصى قدر من القيمة ودفع الابتكار. ستعتمد خصائص النموذج الأولي التي يجب أن تعطيها شركات الأدوية الأولوية على الشخص الذي تتعامل معه – على سبيل المثال، تتطلب العلاقات الاستراتيجية رؤية مشتركة قوية، في حين أن المساءلة المشتركة أمر بالغ الأهمية في جميع الشراكات.

الشراكات الاستراتيجية

يمثل هذا النموذج الأولي التعاون الأكثر شمولاً وطويل الأجل. تتضمن هذه الشراكات رؤية مشتركة طويلة الأجل، وتنمية القدرات التكميلية، وتقاسم المخاطر في بعض الأحيان. يعد التعاون بين ICON و LEO Pharma مثالاً على شراكة استراتيجية تهدف إلى تحسين تنفيذ التجارب السريرية في الأمراض الجلدية الطبية.⁴ لإدارة هذه العلاقات بشكل فعال، يمكن لشركات الأدوية إنشاء هياكل حوكمة مشتركة، وتنفيذ برامج الابتكار التعاوني، وفي بعض الأحيان، النظر في استثمارات الأسهم أو اتفاقيات التفرد في المجالات الحرجة.

شراكات الابتكار

يركز التعاون مع النماذج الأولية للابتكار على مواضيع أو مشاريع مبتكرة محددة تستخدم القدرات الفريدة للمورد التي قد تفتقر إليها الأدوية داخلياً. يوضح تعاون إيلي ليلي مع إيفوتيك بشأن الأمراض الأيضية هذا النهج. تستفيد إيلي ليلي من خبرة إيفوتيك، في حين تمكن إيفوتيك من الوصول إلى موارد إيلي⁵، غالباً ما تتضمن المشاركة الناجحة في هذه الشراكات إنشاء فرق ابتكار مشتركة، وإنشاء اتفاقيات واضحة للملكية الفكرية، واستخدام أساليب إدارة المشاريع الرشيقة.

شراكات الإنتاجية

على الرغم من أن هذا النموذج الأصلي أقل بروزاً من الشراكات الاستراتيجية أو الابتكارية، إلا أن تركيزه ينصب على تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف من خلال التخطيط والتنفيذ المشتركين. عادة ما تنفذ الشركات التي تشارك في شراكات الإنتاجية برامج التحسين المستمر المشتركة، وتبادل أفضل الممارسات، وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية المشتركة التي تركز على الكفاءة.

الشراكات القائمة على الأداء

تمثل الشراكات القائمة على الأداء العلاقة الأساسية مع الموردين، وهي أكثر تكتيكية ومعاملات. يسمح هذا النهج للشركات بالتركيز على نقاط قوتها الأساسية مع الاستفادة من الخبرة الخارجية والكفاءة للمهام غير الأساسية. على سبيل المثال، يتم الاحتفاظ بالكفاءات الأساسية مثل تطوير البروتوكول واختيار الموقع داخليا للحفاظ على السيطرة والميزة التنافسية، في حين يتم الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة القابلة للتكرار أو القياسية مثل الجداول والقوائم وبرمجة الأرقام وتحليل البيانات من أجل التنفيذ بشكل أسرع.

عوامل تمكين الشراكة الناجحة

من تحليلنا للعلاقات الناضجة بين الأدوية والموردين، تظهر أربعة عوامل تمكين رئيسية على أنها حاسمة لشراكة ناجحة:

١. أفضل وظيفة شراء وتعاقداً في فئتها. تعتمد الإدارة الفعالة للموردين على وظيفة الشراء وتعاقداً الداخلية من الدرجة الأولى المجهزة بالمفاوضين المهرة وأنظمة لمراقبة أداء الموردين والامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر (الشكل ٣). تشمل الفوائد المحتملة وفورات في التكاليف من الشروط المواتية، وتقليل مخاطر الاضطراب، وتحسين أداء الموردين، مما يعزز الكفاءة الإجمالية لسلسلة التوريد.
٢. علاقة تجارية ومشتريات متماسكة بشكل وثيق. يضمن التعاون السلس بين وحدات المشتريات والأعمال أن تكون استراتيجيات الموردين مستنيرة بأهداف العمل. تؤدي الفرق متعددة الوظائف والتواصل المنتظم وجلسات التخطيط المشترك إلى حل أسرع للقضايا وتعزيز المواءمة بين المشتريات والأعمال.

٣. قيادة متورطة مدفوعة بالكفاءة. يجب على قادة البحث والتطوير في مجال الأدوية تحسين إنفاق الموردين وتحديد علاقات الموردين التي تهم الوظائف الداخلية الحرجة. ينبغي عليهم إجراء تحليل للإنفاق بانتظام والإشراف على إدارة الموردين. يمكنهم أيضاً استخدام التكنولوجيا لاستخراج رؤى أعمق وتسهيل التواصل بشكل أكثر وضوحاً مع الموردين. على سبيل المثال، يمكن استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي لتسريع هذه الأنشطة - بنسبة تصل إلى ٨٠٪ استناداً إلى عملنا السابق مع العملاء - بما في ذلك التدقيق في العقود وتقييم القيمة على المحك لمختلف

السيناريوهات. ويمكن أيضا أن تؤدي مشاركة القيادة في المشتريات إلى مراقبة أفضل للتكاليف، وعلاقات أقوى مع الموردين المهمين، واتخاذ قرارات أكثر استنارة على المستوى التنفيذي.

٤. قدرة قوية على تكامل التكنولوجيا. يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز شراكات الموردين وتسريع وتيرة البحث والتطوير عبر مسارات العمل المختلفة، بما في ذلك إدارة البيانات وتتبع المشاريع والاتصالات. يمكن أن توفر مشاركة البيانات الآمنة والمتوافقة بين شركات الأدوية والموردين على منصة متكاملة رؤية قيمة وتسريع التقدم البحثي.

Leading procurement organizations take control of the contracting process with clearly defined scope of activities.

■ Corporate procurement ■ R&D-dedicated ■ Shared responsibility

Vendor life cycle	Major activities	
① Develop category/supply strategy	Needs assessment Study allocation Strategy development	Supplier base analysis Risk management
② Execute sourcing strategy	Supplier selection (including Rfx) Contracting	Negotiation and decision Master data management
③ Purchasing and payment	Purchase requisition/demand signal Purchase order	Receipt Payment
④ Supplier life cycle	Supplier performance management	Supplier performance management
⑤ Enabling processes	Business report and data analysis	Other enabling processes

Source: Expert interviews

McKinsey & Company

تتحول العلاقة بين منظمات البحث والتطوير الصيدلاني ومورديها من التفاعلات القائمة على المعاملات والأداء إلى الشراكات الاستراتيجية القائمة على الابتكار. من خلال التركيز على الرؤية المشتركة والمساءلة المشتركة والحوكمة والشفافية، يمكن لشركات الأدوية تقليل التكاليف وتعزيز إنتاجية البحث والتطوير وتسريع تطوير الأدوية لتلبية احتياجات المرضى غير الملباة.