

FIYATLANDIRMA VE KAR İÇİN ULUSLARARASI STRATEJİ

Çeviren: Prof. Dr. Rümeyza Demirdamar
H.Ü. Eczacılık Fak. Farmakoloji ABD

Herhangi bir yeni ilaç için uluslararası fiyatlandırma stratejisi geliştirmek çok karmaşık ve iki aşamalı bir işlemdir. Önce tek tek pazarlanacağı ülkelerde optimal fiyat saptaması, daha sonra buna dayandırılarak paralel ticareti minimize edecek, fiyatlandırma otoriteleri ile problem yaratmayacak, ülkelerarası total karlılığı (ülkeler arası karlılığı) maksimize edecek, ülkeler arası fiyat harmonizasyonu yapmak gerekir.

Birinci aşama ülkeler bazında fiyatlandırmadır. Oldukça zor işlemdir. Rekabete gireceği pazardaki diğer ürünlere göre üstünlüğü ispatlanmalı ve ortaya konulmalıdır. İlaveten söz konusu pazardaki fiyat esnekliği de değerlendirilmelidir. Fiyat pazarlanması, istenen ürünün ön görülen değerinden başka birşey olmadığına göre, ilacın pazara sürüleceği ülkelerde bu durum iki basit soru ile aydınlatılabilir.

1- Hem ürün hem de üretici firmanın pazara katkısının ne olacağı,

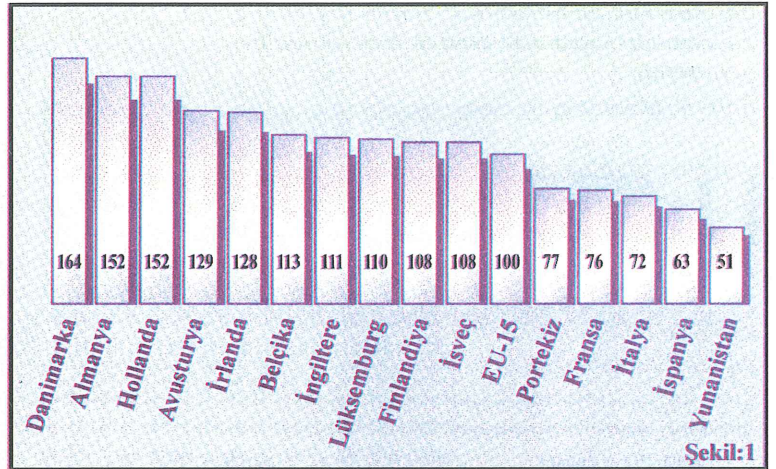
2- Pazardan alınacak payın yüksekliği, diğer bir anlatımla, pazardaki rekabet şansı ve optimal fiyat nedir?

Optimal fiyatla öngörülen fiyat öyle dengeli olmalı ki daha yüksek fiyat konduğunda ilacın pazara yapacağı katkı önlenmelidir.

Öngörülen değer fiyat dönüşmesindeki en önemli zorluk, farklı grupların, fiyattan farklı etkilenmesinden kaynaklanır.

Örneğin: Bir hekim, fiyata karşı eczacı ve fiyatlandırma komitesinde bulunan kişilerden daha az duyarlıdır.

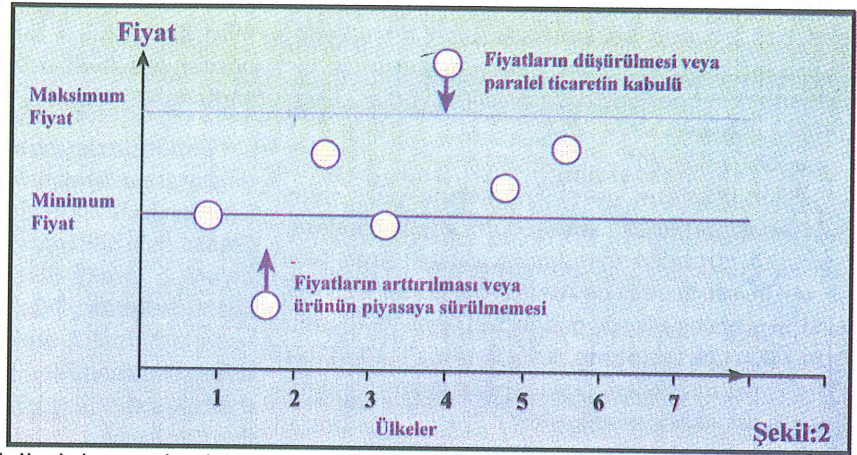
Uluslararası fiyat stratejisi geliştirilirken ülke bazında yapılan fiyat temel alınır. Önceleri, ülkelerarası engellerin olduğu yıllarda böyle bir yaklaşım düşünülmezdi ve her ülke de zaten kendi bireysel fiyatını saptardı. Bu merkezi olmayan yaklaşım, ülkelerini farklı fiyatlandırma sistemleri (örneğin bazı ülkelerde serbest pazar ekonomisi uygulanırken, diğer bazı ülkelerde devlet-kontrolünde fiyatlandırma olabiliyordu) de işin içine girince şekil 1 de görülen fiyatın çok farklı olmasına neden olurdu.



Örneğin Almanya ve Fransa iki komşu ülke oldukları halde aralarında yüzde 100'e varan fiyat farkları bulunmaktadır. Tabii ki tek tek ilaçlar ele alınırsa bu farklılık çok daha yükseklere çıkmaktadır. Fiyat farklılıklarını önlemek olanaksız; tabii ki farklı fiyatlar olacak, bu fiyat farklılıkları nasıl ve nereye kadar azaltılabilir.

KABUS SENARYO: Bu durumun önlemleri için iki önemli yaklaşım sergilenebilir. Birincisi yüksek fiyatlı ülkelerde fiyat aşağı indirilebilir. Örneğin Almanya birkaç yıl içinde yüksek fiyat imajını yıkarken Hollanda son yıllarda yüksek fiyatı, reform fiyatlandırma sistemi ile %20 aşağı çekmiştir.

İkincisi düşük fiyatlı ülkelerde fiyat artırma yönünde alınmış bir önlem bulunmamaktadır. Genel olarak fiyatlar üzerindeki uygulamalarla tek tek ülkelerde fiyat düşüşleri sağlanmıştır. Uluslararası ortalamanın fiyatın en düşük olduğu ülkelerdeki fiyata yaklaşmasını sağlamıştır. Farmasötik endüstri için bu bir kabus senaryodur.



İkinci yol ise ilaç üreticilerinin merkezi bir fiyatlandırma politikası gütmeleridir. Yeni pazara sunulan ilaçlar da ülkeler arasında fiyat harmonizasyonuna gitmelerini getirir. Örneğin Glaxo "İMİGRAN" isimli migren ilacında, son yıllarda Merel AIDS'de kullanılan CRİXİVAN adlı ilacında tüm ülkelerde tek fiyat uygulamasına gittiler. Bu durum paralel ticareti engelliyor ve fiyatlandırma otoritelerinin fiyat düşürmek için referans fiyat alımını da önlüyor.

Bazı ülkeler daha yüksek fiyatla pazarlama fırsatını kaçırmak için tek fiyatın bedelini ödüyorlar. Diğer yandan bazı ülkeler de çok yüksek fiyatta geldiği için almıyorlar. Diğer bir anlatımla bir kısım ülkede az karlılık sağlanırken bir kısmına hiç satılmıyor.

Farklı fiyat uygulaması tek fiyattan genelde daha fazla karlılık sağladığı için tek fiyat uygulaması her zaman aşırı bir yaklaşım olup, optimal karın altında bir karlılık sağlar. Bir ilacın fiyatının tüketici gruplar ve ülkeler arası farklılık göstermesi için hiç bir neden yoktur. Fiyat farklılığı diğer endüstri kollarında vardır ve bu endüstrilerde bu sistem işlemektedir. Bu nedenle Farmasötik sanayiinde işlenmemesi için hiç bir neden yoktur.

FİYAT KORİDORLARI : Serbest piyasa nedeniyle fiyat farkları ile (ki bu farklar %100'e ulaşabilmektedir) tek fiyat uygulamasından oluşan bu iki aşırı uç sisteminin bir orta yolunu bulmaya ihtiyaç vardır.

Çözüm ise fiyat koridorudur. Fiyat koridoru bir maksimum bir minimum fiyat saptar (Şekil 2) Aradaki fark her ürünün kendi özelliğine bağlı olacaktır ve çoğu kez büyük sorunlara neden olmadan %2 - %25 olabilir. Tabii ki, küçük, özel ürünlerde bu fark çok daha yüksek yüzdelere ulaşabilir.

Minimum fiyat, hiç bir ülkede daha düşük olmasına izin verilmeyecek bir alt limitdir. Tabii bu, bazı ülkelerin bir ürünü, bu alt limit fiyatı tutturamadıklarından piyasaya sürememelerini de beraberinde getirecektir. Maksimum fiyat da paralel ticareti ve fiyatlandırma otoriteleri ile problemi en alt düzeyde tutacak şekilde saptanmalıdır. Tabii sorun olmayacak ülkelerde maksimum fiyat aşılabılır. Çok yüksek fiyat verilen ülkelerde, o ülkedeki ilacın karlılığı artar, paralel ticaret de artar. Yöneticiler bu kararı verebilir. Aksine fiyat koridorundaki en düşük fiyatın altındaki fiyatlandırmalar ise diğer tüm ülkelerdeki karlılığı etkileyecektir. Bu ancak merkezi bir kararla verilebilir. Merkezi karar alma, şirket merkezinde karar verme olarak anlaşılmalıdır. Merkezi fiyatlandırma majör ülkelerin şirket temsilcilerinden oluşan fiyat komisyonunca belirlenir.

Fiyat koridorunu hazırlamak, hangi ülkelerde fiyat ayarlanmasına gidileceğinin önceden kestirilememesi nedeniyle oldukça güç bir iş. Fiyat koridorunu belirlemek için bir tek ülkede fiyat optimizasyonu için gerekli bütün bilgilerin yanında:

- Her bir ülke pazarının büyüklüğü ve potansiyeli.
- Her bir ülkenin fiyat esnekliği
- Fiyatların politik yaptırımlara bağlılığı (Ör.geri ödemeler vs.)
- Paralel ithallerin fiyat diferansiyeline (farkına) bağlılığı
- Kur farklarındaki değişimler.

Simon, Kudner ve ortakları konuya ilişkin tüm bilgiyi işleme sokan ve sonunda fiyat koridorunu ve her bir ülke için fiyat saptayan bir bilgisayar programı geliştirmiştir. Örneğin parası zayıf olan

bir ülkede diğer bir ifadeyle ülke optimal fiyatı, fiyat koridorunun alt sınırında olan bir ülkede, bilgisayar programı, üst fiyat koridorunda bir fiyatlandırma önererek olası devalüasyonlara karşı koruma sağlar.

Majör ülkelerin gereksinimlerine göre fiyat koridoru saptandıktan sonra, daha küçük ülkelere, saptanan stratejiyi uygulamak düşer. Ama fikir yüksek-fiyatlı ve belki de Avrupa pazarının %25 ine tekabül eden bir ülkede gelirin %20 veya %30'unu, ürünü Avrupa totalinin %1'ini temsil eden bir ülkede pazarlayabilmek için tehlikeye atmamaktır. Bu da basit ekonomi bilgisidir.

UYGULAMA :

Planlama başka bir iştir, uygulama başka bir iştir. Örneğin fiyat çok yüksek olduğu için ilacı pazara veremeyen ülkeler ne olur? Fiyat koridoru yaklaşımını takiben bu ülkeler pek çok üründe de fiyat koridorunun altına düşecektir.

Bu sorunu kısmen çözenin bir yolu, düşük fiyatlı ülkeler için farklı bir ürün hazırlamaktır. Örneğin farklı ticari isim, galenik form veya paketleme olabilir. Çözüm kesin çözüm değildir. Ayrıca bu yöntem Avrupa Birliği kanunlarına da haksız rekabet nedeniyle aykırıdır. Bu nedenle kesin çözüm farklı pazarlarda, farklı ürün pazarlamak veya düşük fiyatlı pazarları fiyat otoriteleri minimum fiyatı kabul edinceye dek göz ardı etmek, unutmaktır.

Ancak minimum fiyatı kabul eden ülkelerde de fiyat koridorunu uygulamaya çalışmak zor bir iştir. Daha önce de belirtildiği gibi devalüasyon nedeniyle fiyat dalgalanmaları hep göz önünde

bulundurulmalıdır. Bir diğer olgu da bazı ülkelere, fiyat ilaç firması tarafından sabitlenirken diğer bazılarındaki fiyat otoriteleri ile pazarlıktan sonra saptanabilmektedir.

Günümüzde, pek çok fiyatlandırma otoritesi uluslararası fiyat referanslarını kullandığına göre (İtalya ve Hollanda da olduğu gibi resmi veya Fransa'daki gibi gayri resmi olabilir.) yeni bir ürünün piyasaya girdiği ülkeler, öncelik sıralaması önem kazanmaktadır. Düşük fiyatlı bir ülkede öncelikli pazarlamamak gerektiği açıkça ortadadır, çünkü diğer ülke otoriteleri bu düşük fiyatı referans kabul edeceklerdir. Şekil 3 de görülen dalga müracaat ile pazarlama zamanlaması tavsiye edilir.

Yüksek fiyat alınabilecek ve referans olarak kullanılacak ülkelerde 1.dalga müracaatı ve pazarlamayı 2.dalga müracaat-Avusturya, İtalya, Fransa ve İspanya-takip etmeli, daha sonra düşük fiyatlı ülkelere müracaat yapılmalıdır.

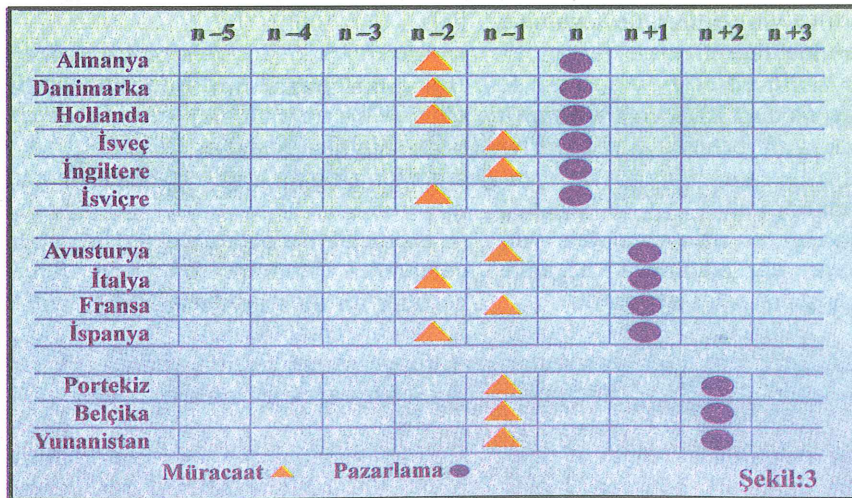
Uluslararası fiyat referansının karmaşık ve birbirine bağımlı bir biçimde fiyatlandırma otoritelerince hazırlandığı göz önünde bulundurularak, yeni bir ürünün ülkelere pazara sunulma zamanlaması ayarlanarak kar optimize edilebilir. Ancak bu ayarlamaların bir takım kısıtlamalara tabii olduğunu unutmamak gerekir. Majör ülkelere birinde pazara sunumun bir yıl gecikmesi milyonlarca zarara neden olabilir. Çünkü kaybedilen sadece o ülkede bir yıllık satışlar olmayacak, diğer yıllara da yansıtacaktır. Ayrıca rakip bir ilacın bu bir yılda pazara girmesi de pazarın kaybına bile neden olabilecektir.

Günümüz dünyasında uluslararası fiyat uygulaması şöyle özetlenebilir.

„Tek tek ülke bazında fiyat optimizasyonu artık önerilmemektedir, çünkü artık ülkelerarası engeller kalkmıştır.

„Ayrıca ülkelerarası tek fiyat uygulaması da önerilmemektedir, çünkü bazı karlar ancak farklı fiyat politikaları ile mümkündür.

„Fiyat farkı diğer endüstri dallarında vardır ve hatta bir miktar paralel ithalata bile göz yumulmaktadır.



İlaç şirketlerinin, kendi ürünleri için fiyat koridoru saptaması bir zorunluluktur.

«Fiyat analizi ve otoritenin merkezileştirilmesi gereklidir.

«Fiyat koridoru uygulamasında ürün farklılaştırılması (farklı ürünlerin pazara sunumu) da göz önüne alınmalı, düşünülmelidir.

«Pazara girmede gecikmenin getireceği zararlar da göz önüne alınarak uygun zamanlama yapılmalıdır.

«Eğer bir ülkede minimum fiyatlandırma bile yapılamıyorsa, pazara gidilmemelidir.

«Eğer en düşük fiyat koridorundan satışa sunulan bir ülkede, fiyat artışı sağlanıyorsa satış durdurulmalıdır. Aksi halde yüksek-fiyat koridorunda satış yapılan ülkelerdeki satışlar da tehlikeye girer.

«Siz fiyat koridorunuzu şimdi oluşturmazsanız, piyasa size fiyat biçecektir, bu da sizin için bir kabus olabilir.

NET AVANTAJLAR :

Aşağıda verilen olguda, fiyatlandırma stratejisinin önemi özetlenmiştir.

İki global ilaç şirketi aynı endikasyon için iki ürün pazarlamaktalar. Genel ürün performansı açısından iki ürün arasında hiç bir fark yoktur. Ancak iki şirketin fiyatlandırma politikaları tamamen farklıdır.

A Şirketi uluslararası fiyatlandırma politikası uygulamamaktadır. Yerel merkezlerin, ülke yapısını en iyi bildikleri için fiyatı da daha iyi ayarlayacakları düşünülmektedir. Bu nedenle de fiyatlar ülke bazında, yerel saptanmaktadır.

B Şirketi ise uluslararası bir politika uygulamaktadır ve ürün için bir fiyat koridoru oluşturmuştur, pazara sunuş sırasını ülkeler bazında sıralamış ve ürün farklılığına yer vermiştir.

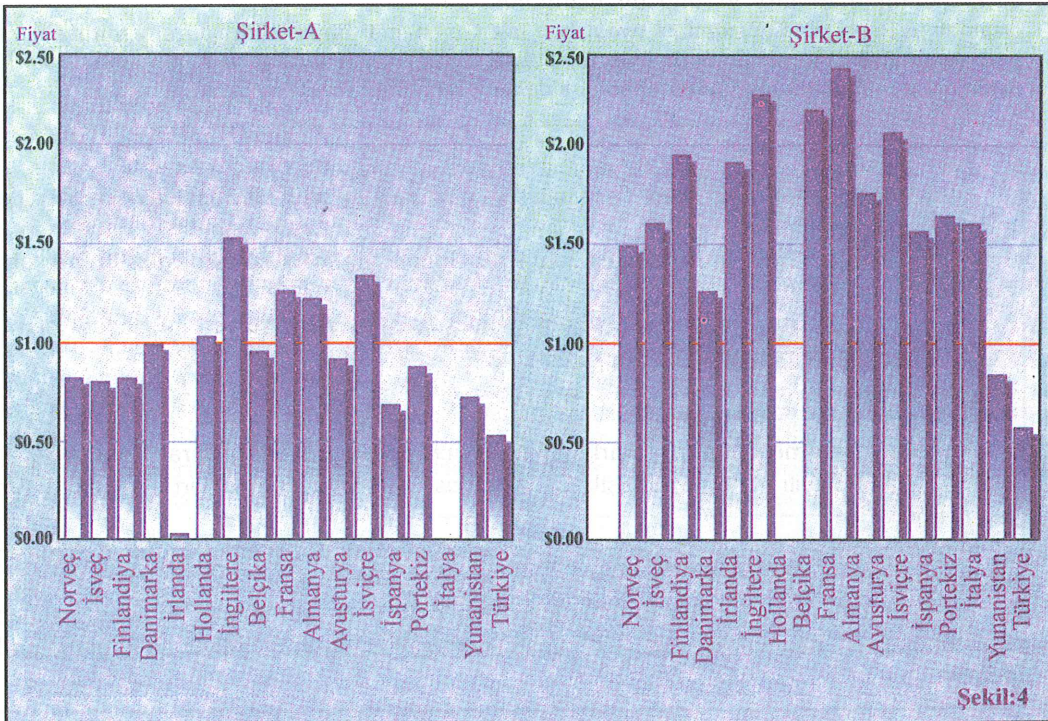
İki şirketin aldığı sonuçlar Şekil 4'de verilmektedir. A şirketinin günlük fiyatları 4 ülke dışında 1 USD altında ve paralel ticaret nedeniyle sorun yaşanırken B şirketi 1,5 USD gün fiyat ile Türkiye, İrlanda ve Yunanistan da zaten paralel ticaret imkanı yoktur.

Ayrıca, Almanya ve Fransa gibi 2 büyük pazarda ise 2 USD üzerinde 1 gün fiyat alabilmiştir. B şirketi, daha yüksek pazar payı ve kar bulmuştur.

REFERANSLAR :

E.Kucher ve K.Hilleke, A practical approach to the pricing of new products. Scrip Magazine, Nov.1996

* (Dr.Eckhard Kucher, Simon, Kucher and Partners danışmanlık şirketinin kurucu ortağıdır. Şirketin Bonn, Almanya ve Lambirdge, Massachusetts, US de şubeleri vardır.)
Scrip Magazine Ekim 1997'den çevrilmiştir.



Şekil:4