

Сергей ДАВЫДОВ, частный бизнес-консультант,
Старший Партнер Management Centre Europe (Практика Фармацевтического Бизнеса в России и СНГ)

A Posteriori: АНАЛИЗ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО

РЫНКА – В ПОИСКАХ НЕИЗВЕДАННОГО



Сергей Давыдов.

В предыдущей статье мы говорили о ценообразовании и о том, что цена определяется не издержками производства, а спросом и конкуренцией, т.е. рынком. Фармацевтическому рынку и посвящена настоящая статья.

● МИРОВОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ РЫНОК: ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ (ДАННЫЕ IMS HEALTH, 2010²)

Объем мирового фармацевтического рынка — 875 млрд. долл., годовой прирост — 4,1%, CAGR (среднегодовые темпы прироста) (2006—2010) — 6,2%. Крупнейшие игроки рынка — страны, классы, компании и препараты:

1. Страна — США — 333 млрд. долл. (38%).
2. Терапевтический класс — онкология — 56 млрд. долл. (6,4%).

«Знают, но не творят. Творят, но не знают».

Джамбаттиста Делла Порта¹

Это пятая статья из серии публикаций о мировом опыте фармацевтического бизнеса под общим названием «A Posteriori» (лат. буквально — «из последующего») — знание, полученное из опыта. В данной статье рассмотрен процесс анализа рынка, который необходим компании для получения информации о тех его сегментах, где она уже представлена, и сравнительной оценки продаж своих препаратов, а также для получения информации о новых для нее сегментах. В обоих случаях в компании строится прогноз продаж собственных препаратов, являющийся базой для формирования основного документа — бюджета. Анализ рынка, а тем более прогноз, основывается на понимании механизмов развития отдельных его сегментов, причин, стоящих за цифрами. На его основе принимаются базовые управленческие решения: выводить новый продукт или нет, оставить конкретный препарат на продвижении или перевести его в торговую группу без рекламной поддержки, стоит ли увеличить расходы на продвижение препарата или, наоборот, нужно их сократить.

Ключевые слова: фармацевтический рынок, страны, сегменты, репрезентативность, валидность, прогноз продаж

3. Компания — Pfizer — 56 млрд. долл. (6,4%).

4. Препарат — Липитор (аторвастатин, Pfizer) — 12,7 млрд. долл. (1,5%).

В 2011 г. объем мирового фармацевтического рынка составил 956 млрд. долл.

Заметим, что в текущем 2012 г., видимо, произойдет знаменательное событие — мировой фармацевтический рынок возьмет планку в 1 млрд. долл.!

Говоря о препаратах, уместно обратиться к рисунку 1, чтобы возникло более

SUMMARY

Keywords: pharmaceutical market, countries, segments, representativeness, validity, sales forecast

The Article «A Posteriori: market analysis— in search of unknown» is a fifth article in this series, written by Davydov Sergey, Senior Partner of the MCE Company, a leading supplier of strategy implementation programs in Europe, Russia, CIS and the Middle East. This article is dedicated to the market analysis and current pharmaceutical market situation. Market analysis realized, in particular, in sales forecast of pharmaceutical products. There are 4 common mistakes: 1) «Product will be successful, because his proven efficacy is better, than for other existing products now». Not: a) There are many products without proven efficacy, but their sales are very good. b) There are products, which has proven efficacy, but their sales are small. c) Sales depend on «Perceived value» by Customer, which is the result of several factors, in particular: good positioning, aggressive promotion, availability to buy and others. Medical efficacy is not enough. 2) «Product has no potential at the market, such as market and his growth are small now». Not: significant market segment could be created and disappeared within one year due to government decision of reimbursement of treatment of particular disease. 3) «Product will be successful, because Medicine Opinion Leaders evaluated this product very high». Not. Medical Opinion leader could perfectly evaluate medical potential of the product, but not market reaction — see item N1. 4) «Product will be successful, because there are many potential buyers». Not: To realize this customer potential it is necessary that customer: — know about the product, — know about value for them vs. competitive products values, — trust to product benefits, — has money to buy, — able to find product easily.

Sergey DAVYDOV, Senior Associate of Management Centre Europe (MCE). **A POSTERIORI: MARKET ANALYSIS — IN SEARCH OF UNKNOWN.**

¹ Giambattista della Porta (1 ноября 1535 — 4 февраля 1615) — итальянский врач, философ, алхимик и драматург. «Magiae naturalis sive de miraculis rerum naturalium» 1558.

² Все продажи, не только розничные.

MANAGEMENT CENTRE EUROPE (MCE)

MCE является ведущим поставщиком программ реализации стратегии в Европе, России, странах СНГ и Ближнего Востока. Мы помогаем компаниям, работающим в сфере здравоохранения, успешнее воплощать свои стратегии с помощью развития управленческих навыков менеджеров высшего, старшего и среднего уровня. Для этого мы предлагаем консалтинг, услуги по процессам трансформации бизнеса и реализации стратегий, командный и индивидуальный коучинг и наставничество, обучающие рабочие группы для отдельных менеджеров и решения для корпоративного обучения. MCE работает только с экс-топ-менеджерами в сфере здравоохранения, которые имеют российский и международный опыт работы.

www.mce.eu
www.mce.eu/industry-expertise/pharma/

ясное представление о масштабе продаж блокбастеров в мире.

Прогноз на 5 лет:

1. CAGR 2012-16 — 4,5%, а объем рынка в 2016 г. — 1,2 трлн. долл.
2. Объем «быстроразвивающихся» фармацевтических рынков составит 300 млрд. долл. в 2015 г. (против 151 млрд. долл. в 2010 г.).
3. Доля брендированных препаратов: 2005 г. — 70%, 2010 г. — 64%, 2015 г. — 53%.

фармацевтическом рынке появится 160–185 новых лекарственных препаратов против 142 за прошедшие 5 лет.

Отдаленные прогнозы — 2018 г.

(«World Preview 2018» from «Evaluate Pharma»):

1. Novartis может обогнать Pfizer, увеличив свой R&D бюджет до 10,1 млрд. долл.
2. Наиболее продаваемый препарат — Januvia®/ Янувия® (ситаглиптин) — 9,7 млрд. долл. Это пероральный гипо-

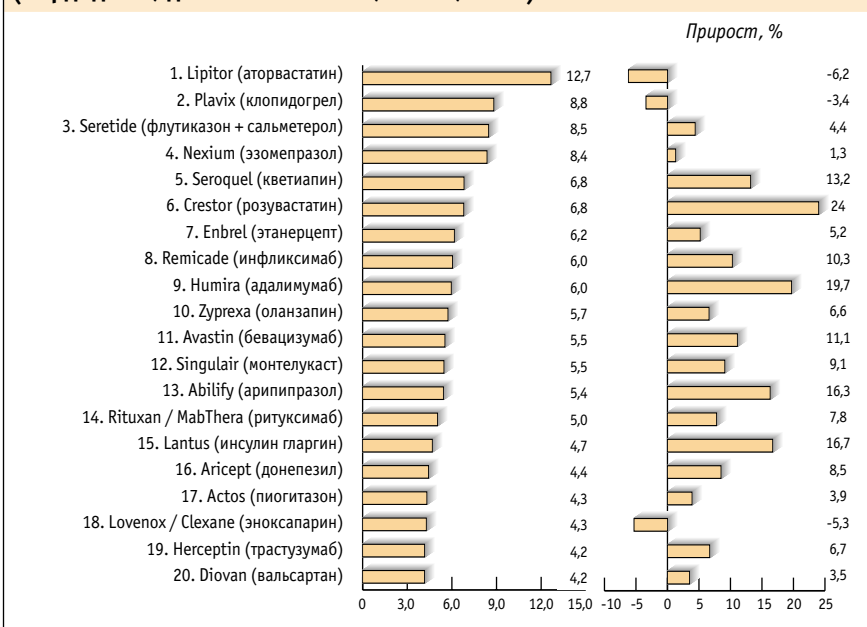
пример, объем продаж компании Pfizer практически в 3 раза превосходит объем всего фармацевтического рынка России. Рассмотрим подробнее ситуацию в 2011 г. в США, которые являются мировым фармацевтическим лидером. Что характерно? Следствием кризиса стало снижение посещения врачей на 4,7%, расходы на рецептурные лекарственные препараты снизились на 1,1% на душу населения, но сами расходы на лекарства выросли на 3,7%. Около 80% всех назначений приходится на дженерики, но расходы на патентованные лекарственные препараты выросли на 2,2% — примерно до 235 млрд. долл. — они стоят существенно дороже. На рынок выведено 34 новых лекарственных препарата, в частности средства для лечения гепатита С — Incivek (Vertex Pharmaceuticals) и Victrelis (Merck&Co), для терапии меланомы — Yervoy (Bristol-Myers Squibb) и Zelboraf (Roche), два препарата для предупреждения инсульта у больных с нарушением ритма сердца — Pradaxa (Boehringer Ingelheim) и Xarelto (Johnson&Johnson/Bayer).

Развивающиеся рынки. IMS Health расширила список развивающихся фармацевтических рынков с 7 до 17 стран, которые в течение последующих 3 лет будут обеспечивать около 50% вклада в прирост мирового фармацевтического рынка. К развитым рынкам относятся страны, в которых ВВП на душу населения составляет более 25 000 долл. в год. К развивающимся фармацевтическим рынкам 1-го уровня относится Китай; 2-го уровня — Бразилия, Россия, Индия; 3-го — Венесуэла, Польша, Аргентина, Турция, Мексика, Вьетнам, Южная Африка, Таиланд, Индонезия, Румыния, Египет, Пакистан, Украина. К 2014 г. 17 развивающихся фармацевтических рынков достигнут масштабов Европы и Японии, вместе взятых, обеспечив Big Pharma дополнительный прирост продаж в размере 140 млрд. долл.

Средние темпы роста расходов на здравоохранение в странах БРИК за последние 5 лет (2006–2011 гг.) составили 7% CAGR³. Две страны показали темпы рос-

³ CAGR (Compound Annual Growth Rate) — совокупный годовой рост. Показывает, какой процент ежегодного роста должен быть, чтобы из значений начального года прийти к значения конечного. Позволяет вместо нескольких ежегодных значений роста получить одно среднее и сравнить между собой несколько объектов, например стран, по темпам роста.

рисунки 1 **Топ-20 препаратов по объему продаж в мире (млрд. долл., данные IMS Health, MIDAS, 2010)**



4. Продажи дженериков вырастут с 242 млрд. долл. (2011 г.) до 415 млрд. долл. (2016 г.).
5. Продажи биосимиляров к 2015 г. => 2 млрд. долл.
6. К 2016 г. истекшие патенты принесут 106 млрд. долл. экономии потребителям в развитых странах.
7. В период 2011–2016 гг. на мировом

гликемический препарат, разработанный компанией Merck&Co. Приведенные выше данные вполне достаточны, чтобы представить себе «шахматную доску» фармацевтического рынка, ее размерность и основные фигуры на поле. Это позволяет оценить и положение фармацевтического рынка России (данные о нем приведены ниже). Так, на-

та ниже: Бразилия — 3% и Россия — 5%. Высокие темпы роста у Китая и Индии сохранятся и в ближайшие три года. Расходы на здравоохранение в Индии станут больше расходов России, которая будет оттеснена на последнее место в группе (табл. 1).

Китай. Уже в ближайшие годы рынок Китая станет вторым по объему в мировой фармацевтике. Если в 2010 г. обороты фармацевтического рынка Китая составляли 41 млрд. долл., то уже в 2015 г., по прогнозам аналитиков Института информатики здравоохранения (IMS Institute for Healthcare Informatics), они достигнут 63 млрд. долл. (Розничные продажи 2011 г. — около 30 млрд. долл. — по данным Ассоциации производителей медицинской и фармацевтической продукции Китая.) За последние десять лет практически все мировое производство субстанций переместилось в Китай и Индию. В 2009 г. правительство Китая приняло программу развития фармацевтической отрасли до 2020 г. Планируется, что на ее подкрепление будет выделено 123 млрд. долл. государственных средств по трем направлениям:

1. Дотации экспортерам фармацевтической продукции. Это одна из причин относительной дешевизны китайских препаратов.
2. Создание и развитие научно-технической базы и системы фармацевтического высшего образования.
3. Стимулирование разработки и внедрения нового эффективного оборудования для фармацевтической промышленности. До 2015 г. Государственное объединение биотехнологических компаний (China National Biotec Group) направит более 1,5 млрд. долл. на модернизацию производства вакцин, до уровня, установленного ВОЗ. В первую очередь это коснется производства вакцин от полиомиелита и ротавирусной инфекции.

Бразилия. В течение последних нескольких лет для Бразилии были характерны высокие двузначные темпы прироста объема фармацевтического рынка. Одним из основных факторов стремительного развития фармацевтического рынка в стране стал высокий уровень урбанизации — 85% населения

ТАБЛИЦА 1 Страны BRIC*

Страна	Общие расходы на здравоохранение (млрд. долл.)			CAGR (совокупный годовой рост)	Прогноз увеличения расходов, %
	2006	2011	2014 (прогноз)	2006–2011	2014 (прогноз) vs. 2011
Китай	142	238	416	11%	75%
Бразилия	126	144	217	3%	50%
Россия	52	68	90	5%	32%
Индия	41	60	118	8%	95%
Всего	361	510	840	7%	65%

* BRIC — Brasilia, Russia, India, China («Emerging Markets Review 2012 — Brazil, Russia, India, China», «FC Business Intelligence Ltd 2012»).

Бразилии составляют городские жители, для которых более доступны медицинские услуги, чем для сельских жителей. Государственное медицинское страхование охватывает 90% городского населения, отмечается рост частного медицинского страхования. В стране запрещена прямая реклама лекарственных средств потребителям DTC.

Индия. Объем рынка — 8 млрд. долл. (2010 г.), в 2015 г. — до 16 млрд. долл. Власти намерены обеспечить всех жителей страны бесплатными лекарствами. Минздрав составит перечень лекарств-дженериков, не обладающих патентной защитой, врачи будут назначать препараты из этого списка, а сами больные смогут получить медикаменты бесплатно. Четверть стоимости назначаемых препаратов будет оплачиваться за счет регионов, оставшуюся сумму покроеет федеральный бюджет. Согласно планам, к апрелю 2017 г. бесплатными лекарствами будет обеспечено более половины населения страны. Общая стоимость программы составит около 5,4 млрд. долл.

СНГ. Оценив состояние мирового фармацевтического рынка и рынков отдельных крупнейших стран, обратимся к ситуации в России и странах, являющихся ее ближайшими соседями. Российский рынок более чем в 5 раз превосходит по объему рынок Украины.

Среди 9 стран, представленных в таблице 2, Россия — лидер, ее доля в общем объеме розничных продаж составляет 72%, доля Украины — 14%, а все остальные 7 стран, вместе взятые, уступают Украине. Причем если средний рост по всем рынкам составляет 12,9%, то выше

среднего он только у двух стран — России и Украины. Наиболее высоким потенциалом — с точки зрения не роста, а численности населения — обладает Узбекистан, но расходы на лекарственные средства в розничном сегменте на душу населения сегодня здесь самые низкие — всего 11 долл.

● ПРАВИЛЬНО ПОСТАВЛЕННЫЙ ВОПРОС — ЭТО БОЛЬШЕ ПОЛОВИНЫ ПРАВИЛЬНОГО ОТВЕТА

«Информация, которая у нас есть, — не та, которую мы хотели бы иметь. Информация, которую мы хотели бы иметь, — не та, которая нам нужна. Информация, которая нам нужна, — не та, которую мы можем получить. Информация, которую мы можем получить, стоит дороже, чем мы готовы за нее заплатить»⁴.

Есть определенные требования к информации в бизнесе.

1. Информация должна быть валидной.
2. Информация должна быть репрезентативной.

3. На основании информации можно принять управленческое решение.

Если два первых требования относятся к качеству информации, то третье — к применению. При сборе и анализе информации очень полезно использовать правило для горного туризма (в особенности): с собой надо брать не то, что может пригодиться, а то, без чего нельзя обойтись. Применительно к информации в бизнесе его можно сформулировать так:

⁴ Надежда Розанова «Усмирить волну данных», «Harvard Business Review», ноябрь 2006.

«Если на основании информации вы не можете принять бизнес-решение, направленное на увеличение прибыльности компании, — эта информация ВРЕДНА».

Мы начали статью с обзора рынков, отступив от правила автора: следовать от базового к частному или, говоря методологическим языком, от абстрактного к конкретному. Это было сделано специально, чтобы с самого начала дать общее представление о ситуации. Теперь пора вернуться к основам. Нам предстоит выяснить, как мы получаем информацию, о том ли она, о чем мы

Векслера)? Что, у этого человека два интеллекта? Поэтому корректней сразу говорить — оценка интеллекта по... и указать, как вы его измеряли. Понятие валидности является одним из краеугольных в интерпретации результатов, и без понимания существующих естественных ограничений в статистике полученные результаты можно интерпретировать полностью ошибочно.

P. — Репрезентативность (representatif — представляющий, франц.) — в статистике методы определения параметров выборочной совокупности, изучение которой позволяет с достаточной обос-

уровнем дохода, пожилых женщин. Опросили много — 500 человек. Отражают ли их мнения генеральную совокупность? Конечно, нет. А если опросить 2 000 человек? Тоже нет. Это все равно что в предыдущем примере увеличивать в опросе число учащих старших классов, полностью отстранив младшие, но выводы распространять НА ВСЕХ! Эти данные валидны для старшеклассников, и только для них. Кажется, все просто. Ан нет. Возьмем для примера врачей. Как обеспечить репрезентативность? Из предыдущего примера, по крайней мере, ясно, что простым увеличением количества врачей эту проблему не решить. Нужно взять понемногу из разных групп (сегментов, страт) — сделать т.н. стратифицированную выборку: если обратиться к предыдущему примеру, то понемногу от каждого класса. Критерий — возраст. А какие критерии брать при исследовании врачей? А это смотря что вы исследуете. Желаящим изучить эту проблему более полно и корректно можно порекомендовать начать с книги Кэмпбелла⁵.

Нельзя не коснуться online исследований: с помощью интернета. В чем их преимущества? Они очевидны:

1. Оперативность: времени на доставку вопросов от исследователя к респонденту и ответов от респондента к исследователю практически не требуется. Нет временных затрат и на перевод информации с бумажного носителя на электронный.

2. Стоимость: ниже, т.к. исключены интервьюеры, кодировщики, бумажные носители, почтовые расходы и административная работа. А в чем сложности?

1. Создание репрезентативной (см. выше) выборки опрашиваемых («панели») и ее поддержание. Причем это нужно сделать до проведения исследования. Это достаточно трудоемкий этап.

2. Существенная часть врачебной аудитории не имеет компьютера (или не умеет им пользоваться).

3. Невозможность проверить, кто реально заполнил анкету.

⁵ Доналд Кэмпбелл «Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях», М., «Прогресс», 1980. Особенно полезен раздел «Эксперименты и квазиэксперименты», с. 34–192.

ТАБЛИЦА 2 Объем розничного рынка (долл.), его доля среди всех стран, рост по отношению к предыдущему году и численность населения (данные «Proxima Research», «Фармэксперт», цены розничные, Wikipedia)

№	Страна	2010 млн. долл.	MS, %	Рост, %	Население, млн. (2012)	MS, %	Расходы на душу, долл.
1	Россия	13 330	72%	13,2%	143,1	54%	93
2	Украина	2 557	14%	21%	45,6	17%	56
3	Казахстан	794	4%	3%	16,8	6%	47
4	Беларусь	623	3%	6%	9,5	4%	66
5	Азербайджан	373	2%	11%	9,2	3%	40
6	Узбекистан	323	2%	8%	29,7	11%	11
7	Грузия	198	1%	-2%	4,5	2%	44
8	Молдова	148	1%	-1%	3,6	1%	42
9	Армения	94	1%	5%	3,3	1%	29
	Всего	18 440	100%	12,9%	265	100%	70

хотим, надежна ли она, и тд. Для начала разберем только два понятия: репрезентативность и валидность.

Валидность (Valide — франц., validity — англ.) — законность и достоверность исходной информации, надежность методики сбора и получения данных в статистике. Или мера соответствия методики и результатов исследования поставленным задачам, такое измерение, которое измеряет то, что оно называет в шкале измерения. Например, часто под уровнем интеллекта имеют в виду результаты теста на IQ. Корректно говоря, это не так, поскольку понятие интеллект значительно шире конкретной методики. Как вы будете интерпретировать результаты, если по одной методике вы получили одни значения (Тест Айзенка), а по другой — другие (Тест

нованностью представить состояние генеральной совокупности. Или репрезентативность — это свойство выборочной совокупности представлять параметры генеральной совокупности, значимые с точки зрения задач исследования. То есть важно правильно отражать генеральную совокупность по ее основным сегментам. Например, генеральная совокупность — это все учащиеся школы (600 человек из 20 классов, по 30 человек в каждом классе). Выборка, состоящая из 60 учеников старших классов, хуже представляет совокупность (P. ниже), чем выборка из тех же 60 человек, в которую войдут по 3 ученика из каждого класса. Почему? Возраст — важный параметр, влияющий на ответы учащихся. Или другой пример — мы опросили врачей с низким

4. Возможные искажения при ответе на открытые вопросы, поскольку опрашиваемый должен сам записывать ответ и может сократить его.

Частичным решением этих проблем является подготовка врача к дальнейшим опросам в ходе личного визита: установка программ, обучение, может быть и установка самого компьютера.

● ОБЩИЙ ВЗГЛЯД НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ РЫНОК РОССИИ 2011 Г. (ДАННЫЕ КОМПАНИИ «ФАРМЭКСПЕРТ»)

Объясним *таблицу 3*, поскольку в таком формате данные по рынку раньше никогда и никем не представлялись. Столбцы №1, 2, 3 и 4: «Сегмент, его размер в абсолютных цифрах, доля на рынке, рост по отношению к предыдущему, 2010 г. в %».

Что мы видим? Самый большой сегмент — рецептурная розница —

6,2 млрд. долл., что составляет 33% всего рынка. На 600 млн. долл. меньше рынок безрецептурной розницы — 5,6 млрд. долл., или 30% рынка. Госпитальный сегмент и Льготное Лекарственное Обеспечение (ЛЛО) — 4,4 млрд. долл. и 2,7 млрд. долл. соответственно, или 37% в сумме. Объединять рецептурные и не рецептурные препараты в одном сегменте розницы не совсем верно, поскольку каналы продвижения и уровень осведомленности потребителей сильно отличаются, кроме того, оба сегмента достаточно большие. Обычно это вообще отдельные бизнес-единицы или даже разные компании. Рынки ОТС и госпитальный росли так же, как весь рынок, — 13%, поэтому их доли не изменились. Рынок ЛЛО падал на 1%, и его доля снизилась на 13%. Локомотив роста — рецептурный рынок, выросший на 21% и увеличивший свою долю на 7%. Весь рынок в оптовых ценах составил около 19 млрд. долл.

Вторая часть *таблицы 3* детализирует эти сегменты. Столбец №6 «Критерии»: «АТХ3» — Анатомо-терапевтическо-химическая классификация, третий уровень, разработанная Всемирной организацией здравоохранения для классификации лекарств и других медицинских продуктов как система буквенно-цифровых кодов на третьем уровне; «Корпорация» — может включать несколько производителей, например, после слияния или поглощения; «МНН» — международное непатентованное название; «Торговая Марка» — зарегистрированное торговое название. Столбец №7 «Количество» — соответственно АТХ кодов, корпораций, МНН и торговых марок. *Курсивом* выделены максимальные и минимальные значения.

Что мы видим? Наибольшая представленность по всем критериям в госпитальном сегменте: там представлено больше всего препаратов для лечения

ТАБЛИЦА 3 Фармацевтический рынок России 2011 г. (оптовые цены, млн. долл.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сегмент	Объем рынка, млрд. долл.	Доля на рынке, %	Рост по отношению к 2010, %	Рост доли рынка %	Критерии	Количество	Объем продаж*, млн. долл.	Название
Рецептурная розница (Rx)	6,2	33%	21%	7%	АТХ 3	281	325	М01А [Нестероидные противовоспалительные препараты]
					Корпорации	649	324	Gedeon Richter
					МНН	1 355	111	Бисопролол
					Торговая марка	2 884	99	Актовегин
Безрецептурная розница (ОТС)	5,6	30%	12%	0%	АТХ 3	142	385	Р05А [Противоприступные препараты без противомикробных компонентов]
					Корпорации	653	538	Novartis
					МНН	670	160	Мультивитамины + мультивитамины
					Торговая марка	1 868	154	Арбидол
Госпитальный	4,3	23%	13%	0%	АТХ 3	291	389	Ј05С [Противовирусные препараты для лечения ВИЧ заболеваний]
					Корпорации	802	283	GSK
					МНН	1 885	105	Ламивудин + зидовудин
Льготное лекарственное обеспечение (ЛЛО)	2,7	14%	-1%	-13%	АТХ 3	207	607	Л01Х [Другие противоопухолевые препараты]
					Корпорации	299	358	Roche
					МНН	765	170	Иматиниб
					Торговая марка	1 597	170	Гливек
Всего	18,8	100%	13%	0%				

* Наибольшего представителя сегмента.

различных заболеваний от разных компаний, различных химических соединений и торговых марок. Меньше всего «Заболеваний» (АТХ) охвачено в сегменте ОТС, и, что логично, там же меньше всего и непатентованных названий. А вот корпораций и торговых названий меньше всего в сегменте ЛЛЮ, что также логично — этот сегмент сформирован государством специально. Столбец №8 — «Объем наибольшего представителя сегмента в долларах» и столбец №9 — «название этого представителя». Данные столбцов №8 и 9 показывают крупнейшие по объемам продаж критерии и их названия. Например, значение 283 млн. долл. GSK в госпитальном сегменте означает, что это крупнейшая корпорация в этом сегменте и указан объем ее продаж. А вот самые большие продажи одной компании вообще в одном сегменте — это продажи компании Novartis в сегменте ОТС — 538 млн. долл. Наибольший представитель по критерию АТХ находится в сегменте ЛЛЮ — «Другие антинеопластике» — 607 млн. долл., и в нем же крупнейшее по объему продаж непатентованное название и торговая марка — Гливек (иматиниб компании Novartis) для лечения хронического миелоидного лейкоза (в частности). Гливек, Мабте-ра (ритуксимаб компании Roche) и Велкейд (бортезомид компании Janssen-Cilag) — три крупнейших препарата сегмента «Другие антинеопластике» и составляют вместе около 80%. Таким образом, в одной *таблице* 3 мы представили все четыре основных сегмента в сравнении с прошлым годом и одновременно в каждом из них продемонстрировали крупнейшие объемы продаж по группам заболеваний, компаниям, непатентованным и торговым названиям. Это лидеры сегментов, «benchmarks» — контрольные точки и ориентиры для других компаний, задающие координаты максимального развития на текущий год. Фармацевтический рынок России входит в десятку крупнейших фармацевтических рынков мира. По итогам 2011 г. Россия заняла 8-е место с объемом 824 млрд. руб. (с НДС в ценах конечного потребления). С учетом прогнозируемых темпов роста рынок России в 2013 г. впервые превысит 10-значную циф-

ру — 1 трлн. руб. (по данным компании DSM)!

Разумеется, когда речь идет о конкретных продуктах, анализ рынка нужно проводить в конкретном сегменте этого рынка, за несколько лет и во многих случаях поквартально (сезонность продаж), включая препараты основных конкурентов, с учетом CAGR, отдельно анализировать продажи в упаковках, не забывая в случае необходимости о различных дозировках и формах. Хорошим показателем является DDD (drug daily dosage — дневная доза препарата), позволяющая рассчитать количество пациентов, исходя из многообразия дозировок и количества доз (таблеток, ампул) в упаковке. Данные таблицы значительно более сложные, с автоматическим графическим построением и трендами, их правильное заполнение и интерпретация — практический навык, отрабатываемый на тренингах автора статьи. Наибольшую сложность представляет, разумеется, обоснованный прогноз продаж собственного препарата, который очень часто представляет собой не что иное, как линейную аппроксимацию. А вот для нового препарата, лончезового, такая методика уже не подходит, поскольку продаж еще нет, и для обоснования такого прогноза используются другие логические допущения.

Упомянем о четырех наиболее типичных ошибках в прогнозировании продаж лекарственных средств.

1. Препарат будет успешным, поскольку имеет доказанную эффективность, и она выше, чем у других препаратов на рынке, в настоящий момент. Нет. Существует много препаратов без доказанной эффективности (более того — с доказанной неэффективностью!), но их продажи очень хорошие (таких препаратов достаточно на российском рынке). И наоборот, существуют препараты с доказанной высокой эффективностью, но их продажи оставляют желать лучшего. Продажи зависят не от реальной эффективности препарата, а от «воспринимаемой» клиентом и могут быть завышенными и заниженными по отношению к реальности в очень широком диапазоне, что зависит от очень многих факторов, начиная с банальной осведомленности о препарате. Терапев-

тической эффективности и безопасности недостаточно.

2. «Препарат не имеет потенциала на рынке, поскольку текущий рынок и его рост очень малы». Нет, это не так. Существенный рыночный сегмент может появиться или исчезнуть в течение одного года благодаря решению государства по поводу страхового лекарственного возмещения при определенном заболевании.

3. «Препарат будет успешным, поскольку Лидеры Мнения (“Opinion Leaders”) от медицины полагают, что этот препарат хороший». Нет. Разумеется, ведущие специалисты в конкретной области медицины — наиболее профессиональные эксперты в оценке эффективности препарата в лечении определенных заболеваний. Но не в оценке рынка и его реакции на препарат! (см. выше пункт 1). По определению эксперты — это не все остальные, и их выборка и мнение не репрезентативны генеральной совокупности.

4. «Препарат будет успешным, поскольку существует много потенциальных покупателей». Нет. Для реализации этого потенциала необходимо, чтобы потребитель знал об этом препарате, понимал его преимущества по сравнению с другими, доверял полученной информации, имел материальные ресурсы, мог достаточно легко найти, где этот препарат купить, и др.

Прогноз продаж товара — один из наиболее сложных и уязвимых для критики процессов в бизнесе. Большинство прогнозов строится на основании прошлого — данных, трендов, темпов прироста и т.д. Но в подавляющем большинстве случаев прогноз строится на статистических обобщениях (в итоге нужны цифры), тогда как для понимания вероятностного будущего нужно знать механизм изменения, причины, факторы, влияющие на развитие. Это намного и качественно сложнее. Пример: прогноз погоды. Есть два подхода. Первый на основании наблюдений за последние 100 лет с вероятностью в 97% сообщает, что температура на завтра будет $-19^{\circ}\text{C} \pm 3$. Как мы видим, точность достаточно высока, при этом для получения этого прогноза нужны только данные за последние 100 лет в этом районе. Другой подход — данные метеоро-

службы о движении циклонов и антициклонов, областей высокого и низкого давления и многое-многое другое, требующее для обработки применения суперкомпьютеров. Это совершенно другой прогноз, базирующийся на понимании того, что стоит за цифрами, основанный на смысле. Такой прогноз сделать дорого, требуются знающие конкретный предмет профессионалы, при этом есть риск неудачи и получения того же результата, как и при применении банальной линейной регрессии или более совершенного статистического приема — последовательного дискриминантного анализа при кусочной аппроксимации (для непараметрических данных). Но и ошибки стоят очень дорого. Известная компания Nokia в заявках на производство руководствовалась прогнозными данными по рынку и его сегментам, которые оказались катастрофически ошибочными — радикально занижившими потенциальный сегмент рынка в ближайшем будущем. И производство не успело. С другой стороны, продажи (как уже было показано выше) в значительной мере определяются теми усилиями,

которые были на это потрачены, ведь товар сам себя не продает. Важное следствие этого — довольно банальное утверждение: прогноз не имеет смысла сам по себе без прогноза объема и способов продвижения. Но это, простите, уже другая компетенция, для этого в составлении прогноза должен как минимум принимать участие тот, кто не только понимает взаимосвязь между инвестициями в продвижение и продажами, но и имеет практический опыт этой деятельности, понимая, что за этим стоит. А вот уже построив прогноз для собственного препарата, понимая, как будет двигаться весь сегмент рынка и его основные участники, что нужно делать для достижения таких результатов тому, кто будет отбирать долю у уже сильных хозяев этого сегмента, имеет ли это экономический смысл или победа будет Пирровой, — лишь после ответа на эти и ряд других принципиальных вопросов строится окончательная модель прогноза. Но это уже за рамками настоящей статьи. Многие полагают, что чем больше информации, тем лучше — это не так.

Лишняя (без всяких там кавычек!) и тем более малодостоверная информация — это не просто мусор, захламляющий память и само мышление, но и высокотоксичный продукт, разъедающий саму возможность объективно и беспристрастно понять реальность и мужественно принять наиболее эффективное решение, позволяющее оптимальным образом достичь поставленных задач. Анализ рынка всегда проводится для чего-то, для принятия решения или построения стратегии компании. А для этого необходимо отчетливо понимать место вашей компании и тренды рынка. Операционно более эффективно это можно реализовывать в рамках подхода ТФМ — Тренды, Факторы, Модели Бизнеса, разработанного автором. Сопоставление собственной модели бизнеса с изменяющимися условиями и ее соответствующая трансформация — фактор сохранения и роста конкурентоспособности компании. 

Предыдущие статьи можно прочитать на сайте компании МСЕ, найдя их по фамилии автора. Продолжение — в следующей статье.



Российская неделя здравоохранения

22-я международная выставка «Здравоохранение, медицинская техника и лекарственные препараты»

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ

3-7 декабря 2012

Центральный выставочный комплекс «Экспоцентр», Москва, Россия

www.zdravo-expo.ru

ЭКСПОЦЕНТР
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ВЫСТАВКИ И КОНГРЕССЫ
МОСКВА

При поддержке:

- Министерства здравоохранения РФ
- Министерства промышленности и торговли РФ
- Российской академии медицинских наук
- Общественной палаты РФ

Под патронажем:

- Торгово-промышленной палаты РФ
- Правительства Москвы