

# «Нужно искать свои ниши,

## ТОГДА МОЖНО СТАТЬ УСПЕШНЫМ...»

**В конце прошедшего года компания Management Centre of Europe (MCE), один из ведущих поставщиков решений в области реализации бизнес-стратегий для предпринимателей, провела свой первый форум в России. В рамках мероприятия эксперты MCE поделились мнениями о грядущих изменениях в бизнес-климате России и в фармацевтической отрасли в частности. Какие возможности имеются у отечественных фармацевтических компаний для успешной конкуренции в этих условиях? На вопросы отвечает Сергей ДАВЫДОВ, старший партнер MCE и официальный представитель компании по фармацевтической индустрии в России.**

**?** — Сергей Михайлович, в чем заключается стратегия MCE на российском фармацевтическом рынке?

— Как показывает практика, со стороны российских фармацевтических компаний к работе MCE проявляется двойной интерес. Во-первых, их представители приезжают на открытые семинары компании MCE в Европе. Семинары проходят в разных городах, таких как Брюссель, Женева и другие, но это не всем удобно, поскольку связано с дополнительными расходами, временными затратами. Во-вторых, российские фармацевтические компании выражают заинтересованность в индивидуальных программах, которые проводятся для конкретных компаний и под их конкретные задачи. Конечно, для более тесного контакта с российскими клиентами компании целесообразно иметь своего представителя в России. Помимо этого, мы оказываем целый спектр различных услуг и видим возрастающую потребность российского фармацевтического рынка в них. Полагаю, что появление на российском фармацевтическом рынке официального представителя MCE, который хорошо знает его специфику, будет иметь положительный результат.

**?** — Не секрет, что европейский и российский фармацевтический рынок — это не одно и то же. Какова Ваша оценка степени готовности российского фармацевтического рынка к тем задачам, которые Вы сегодня озвучили?

— Здесь стоит начать издалека. В то время, когда существовал социалистический лагерь, значительная доля фармацевтической продукции производилась не в СССР, поэтому ничего удивительного в том, что достаточно длительное время в России доминировали и пока доминируют импортные

препараты. Но ниша для российских препаратов есть не под старые, а под новые качественные продукты. И видно, что это пытаются сделать и делают многие фармацевтические компании. Поначалу они развивались по правилам, разумению и понимаю их владельцев, и надо заметить, что далеко не безуспешно, т.к. существуют компании, которые дают хорошую прибыль и держат достаточно хорошую долю рынка в отдельных сегментах. Но постепенно, особенно после кризиса, пришло понимание, что этого уже недостаточно. Нужно строить компанию на более высоком уровне, который уже существует, например, в Европе, т.к. в противном случае компания может быстро потерять конкурентные преимущества. Делать это в режиме ручного управления уже сложно, нужно отстраивать всю систему. А для этого нужны специалисты, которые все это делать умеют и у которых есть практика подобной работы, и прежде всего, в западных компаниях. Вот отсюда и интерес, и востребованность.

**?** — Правильно ли я Вас понимаю: Вы ставите задачу вывода отечественных производителей на уровень, дающий возможность конкурировать с зарубежными компаниями?

— Да. Дженерики составляют около 60–65% российского рынка. И вряд ли рынок будет быстро двигаться в сторону оригинальных продуктов, у него просто нет для этого денег. Скорее всего, он, наоборот, в большей степени будет генерическим. И это не сверхновые технологии, в которых барьер вхождения измеряется сотнями миллионов долларов, здесь относительно небольшие суммы. И проблема не в том, как производить. Понятно, что качественно, и многие это пытаются делать и делают. Проблема теперь в том, как создать компа-

нию, которая будет способна конкурировать и с зарубежными производителями, и с российскими, а это сделать значительно сложнее.

Если же говорить об оригинальных продуктах, то, я думаю, на сегодняшний день Россия не готова их производить. Основные затраты при разработке нового продукта приходится это третью фазу клинических исследований. Если продукт достаточно серьезно проверяется на эффективность и долгосрочную безопасность, то это очень большие расходы. Стоимость разработки одного такого продукта за рубежом составляет 800–1250 млн. долл. В России эти стандарты проведения испытаний сильно отличаются, и поскольку нет полной информации о данных продуктах, то никто не может достоверно сказать, хорошие они или плохие. Этого не знают и сами исследователи, т.к. полное испытание не проведено. Это первое обстоятельство. Второе обусловлено первым — эти препараты нельзя продать за рубежом. Здесь же важно отметить, что российский фармацевтический рынок — маленький, как бы ни говорили, что он хорошо растет и что он перспективный. А оригинальные продукты требуют масштабности, большого рынка сбыта. Не хватит больных, не хватит платежеспособного спроса, чтобы окупить действительно оригинальные продукты. Их нужно сразу делать международными, а не только локальными. Нужно проводить соответствующие исследования, а это уже другой диапазон инвестиций. На сегодняшний день ни одной компании в России это не под силу. Желание войти в международную Фарму похвально, но в России пока этого сделать никто не смог.

**?** — Но российские производители неоднократно заявляли, что готовы поставлять препараты в Европу. С Вашей же точки зрения — это вообще не обсуждается?

— Нет. А зачем Европе российские продукты? С точки зрения цены — проще купить препараты индийских или китайских компаний, которые очень агрессивны на международном рынке. Не секрет, что они активно регистрируются и в Евросоюзе, и в США. Очень многие компании Большой Фармы ввели контрактное производство в

Индии, поэтому вопрос качества здесь снимается. А себестоимость производства в Индии и Китае чрезвычайно привлекательна. Даже эти компании испытывают колоссальные трудности выхода на международный рынок, и это притом, что они абсолютные лидеры с точки зрения себестоимости и конкуренции по цене. А что может предложить с точки зрения конкуренции Россия? Какой уровень себестоимости продукции? А если не это, то что? О какой стратегической нише может идти речь? Фарма — очень конкурентный рынок, и я считаю, что шансов на завоевание Европы у нас пока нет.

**?** — *В своем докладе на форуме Вы обозначили своеобразный треугольник успешности: стратегия — процесс — люди. В какой из этих вершин кроются основные «недоработки» наших фармацевтических компаний? Или это комплексная проблема?*

— Я отвечу на вопрос, но, возможно, не совсем прямо. Если говорить о двух базовых стратегиях, то первая стратегия состоит в том, что компания пытается развиваться на высококонкурентном рынке, где много производителей со схожим набором предложений, что приводит к демпингу цены. Это так называемая конкуренция в «красном океане». Вторая стратегия — это когда компания пытается продвинуть свой продукт в абсолютно новом сегменте. Это называется стратегией «голубого океана». Область «голубого океана» — это некая ниша, где не так много конкурентов, и здесь можно достаточно хорошо расти, тратя силы не на борьбу с конкурентами, а на то, чтобы сделать свой продукт лучше и привлекательней для клиента. Эта стратегия более правильная. И российским компаниям нужно очень четко определиться в той нише, в которой они собираются работать, достаточно хорошо понимая те преимущества, которые у них есть на сегодняшний день. Попытка напрямую конкурировать с производителями оригинальных препаратов — это однозначно провал. Образно говоря, это все равно что, проведя месяц в спортивном зале, предложить г-ну Валуеву посоревноваться в боксе. Последствия понятны. Так и здесь. Есть очень мощные компании, и конкурировать с ними на их поле — сила не та, не та весовая категория. Нужно найти свою нишу, тогда можно стать успешным. Сделать это непросто, но шансы есть.

**?** — *Если подойти к проблеме государственного регулирования — что здесь работает в «плюс», а что в «минус»?*

— Отвечу снова не впрямую, не потому, что не могу или не хочу, а просто считаю, что так правильно. Я думаю, что многое из того, что анонсируется, и не только в области Фармы, выглядит как некое шоу: хочется удивить, обогнать, стать первыми. Мне кажется, что общий акцент должен смениться на нечто другое: вопрос не в том, что мы должны быть первыми, а вопрос в том, что мы должны просто делать хорошие лекарства, доступные и безопасные для людей. За этим должна стоять определенная работа, и мы должны совершенно четко понимать, что конечный ее результат — это показатель здоровья населения, и чем более эффективными и дешевыми способами мы можем этого достичь, тем лучше. Один из правильных подходов — достаточно жесткие стандарты лечения, которые определяют, какие препараты целесообразно применять в том или ином случае для достижения наилучшего и наиболее безопасного результата. И в этом плане, как мне кажется, та идея, которая много лет назад уже обсуждалась, продолжает быть актуальной — это вопрос страхования, лекарственного страхования в частности. Должен существовать некий орган, основная цель которого с точки зрения бизнеса состояла бы в том, чтобы не позволить безудержно расти расходам на здравоохранение, потому что это невыгодно. То есть добиваться хороших результатов, но с большим КПД. Формально задача страховых компаний сводится к тому, чтобы оказать услуги при минимально возможных затратах и получить большую прибыль. Появляется еще один достаточно сильный игрок. Если правильно организовать то пространство, в котором эти компании будут функционировать, то это был бы хороший рычаг для продвижения вперед.

**?** — *В каждой стране есть какая-то своя определенная система здравоохранения, которая, так или иначе, взаимодействует с фармацевтическим сообществом. Можете привести пример, скажем, так, «для подражания»?*

— Я думаю, что в системах здравоохранения при всем их многообразии все-таки немало общего, но я хотел бы подчеркнуть другое. Моделей много, и однозначного понимания, какая из этих моделей

лучше, а какая хуже, на сегодняшний день нет. Более того, есть понимание, что ни одна из этих моделей не является действительно качественной. Проблема состоит в том, что расходы на здравоохранение растут значительно быстрее, чем ВВП, а это означает процентное увеличение расходов в бюджете, что очень обременительно даже для богатых стран. Поэтому ни у кого нет на сегодняшний день какого-то универсального решения, как из этой ситуации выйти. Варианты решений есть, их много, и самые разные. Но я думаю, что если планировать какую-то модель здравоохранения будущего в России, то надо как минимум участвовать в процессе ее создания. Не копировать то, что уже есть, т.к. очевидно, что это не будет работать через какое-то количество времени, а сразу разрабатывать новые модели и не повторять чужих ошибок. Нужно участвовать в процессе разработки новых моделей, чем сейчас занимаются и в Европе, и в Америке. Нужно вместе думать, как это сделать лучше.

**?** — *Что бы Вы определили в качестве приоритетов для фармацевтических компаний на ближайшую перспективу?*

— Их несколько, я отмечу только два. Первое — продвигать и производить то, на что есть реальный или потенциальный спрос, то, что потребители оценивают как интересное и нужное для себя. От всего остального нужно аккуратно избавляться. Все это требует значительных усилий: непросто найти хорошие ниши и перспективные продукты, а отказаться от малоперспективных препаратов, в которые уже много вложено, — психологически сложно. Это как чемодан без ручки — и нести тяжело, и бросить жаль.

Второе — это постоянное повышение производительности труда и создание механизма, обеспечивающего непрерывное действие этого процесса. Если вы производите и продаете что-то востребованное потребителем, то должны делать это более эффективно, чем конкуренты, и не только для того, чтобы потребитель выбрал из нескольких производителей именно вас, но и для того, чтобы обеспечить высокий уровень прибыльности и, как следствие, финансовую основу для дальнейшего развития компании.