

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

A Posteriori: УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНОЙ

«Человек стоит столько, во сколько он сам себя оценил».

Франсуа Рабле¹

Это четвертая статья из серии публикаций о мировом опыте фармацевтического бизнеса под общим названием «A Posteriori» (лат. буквально — «из последующего») — знание, полученное из опыта. В ней мы рассмотрим проблему ценообразования в лекарственной сфере, которое является одним из наиболее важных элементов бизнес-процесса. Составные элементы цены, подходы к ценообразованию, роль государства, индексы оценки рынка и другие вопросы обсуждаются в данной статье. Являясь существенной частью бизнес-процесса, управление ценой требует особого внимания как при организации самого процесса, так и при внедрении соответствующей стратегии. Эксперты с 20-летним опытом работы на высших должностях в индустрии могут внести существенный вклад в создание более эффективных бизнес-процессов и увеличение прибыльности компании. Данная статья является частью концепции «Тренды, Факторы, Бизнес-модели», разработанной автором.

Ключевые слова: цена, себестоимость, ценность, рынок, индексы, основные группы влияния, государство

SUMMARY

Keywords: price, cost price, value, market, index, main stakeholders, government

The Article «A Posteriori: Price Management» 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. It presents a series of Sergey Davydov articles on the practice of the world experiences the pharmaceutical business under the title «A Posteriori», which translated from Latin («from the subsequent») means knowledge derived from experience. This article describes and analyzes «Price Management» — one of the most financially important element in business process. Price component parts, price formation approaches, the role of government, market evaluation indexes and other topics were discussed in this article. Being a significant part of business process, price management requires special attention in process organization and strategy implementation. Experts with 20 years+ practical experience on top position in the industry could bring valuable impact for creating more effective business process and increasing company profitability. This article is part of the concept «TFM: Trends, Factors, Business Models», developed by the author.

Sergey DAVYDOV, Senior Associate of Management Centre Europe (MCE).
A POSTERIORI: PRICE MANAGEMENT.

В предыдущей статье мы говорили о том, почему Большие препараты, или Блокбастеры, так важны для фармацевтических компаний. Большие препараты — большие цены. Дженерики — дешевле. Препараты без торгового названия дешевле всех. Цена — краеугольный камень торгового процесса, она конвертирует желания и предложения в конкретную форму действий, без которой нет бизнес-процесса по определению. Так что такое цена?

● ЦЕНА, ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ И МЕНОВАЯ СТОИМОСТЬ, СЕБЕСТОИМОСТЬ, ЦЕННОСТЬ (VALUE)

В семье еврея, продающего оптику, настал момент, когда отец решил, что сын



Сергей Давыдов.

уже достаточно взрослый, чтобы встать за прилавок. «Представь себе, что к тебе пришел покупатель, — говорит отец сыну, — и спрашивает: «Сколько у Вас стоят очки?». Ты говоришь: «Сто долларов» и наблюдаешь за его реакцией. Если он не начал возмущаться дороговизной, то продолжаешь: «Это без оправы, только стекло» и снова смотришь на его реакцию. Если и это не смутило покупателя, то добавляешь: «За каждое». Собственно, правильный ответ на вопрос: «Сколько стоит эта вещь?» — это: «А я продавец или покупатель?». Продавец хочет продать подороже, а покупатель — купить подешевле. Как они до-

¹ Francois Rabelais (1494–1553) — французский писатель, один из величайших европейских сатириков-гуманистов эпохи Ренессанса, автор романа «Гаргантюа и Пантагрюэль».

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/

говариваются между собой? Есть ли справедливая цена? Как снизить цены? Как повысить цены? Как их контролировать? Зачем продавать ниже себестоимости? Нормально ли, что себестоимость составляет 5–10% от конечной цены? Вопросов много, и все они касаются одного из важнейших компонентов товарного обмена — эквивалента. И чтобы лучше понимать смысл явлений, нужно попытаться понять стоящий за ними механизм развития этого объекта — законы его развития. Поэтому начнем с основ и определений.

Цена — это количество денег, в обмен на которые продавец готов передать (продать), а покупатель согласен получить (купить) единицу товара. По сути, цена является коэффициентом обмена конкретного товара на деньги. Почему кто-то хочет приобрести какую-то вещь или услугу? Потому что у нее есть потребительская стоимость, цена потребления или определенная ценность для человека — value. Но при этом вещь обладает и другой стоимостью — меновой (тем самым коэффициентом), которая не совпадает с потребительской. Пример: страдающий от жажды человек покупает бутылку воды — потребительская стоимость очень высока, а меновая — нет. В этом примере важно отметить, что меновая стоимость не определяет потребительскую и наоборот. Потребительская стоимость может быть необычайно высока (воздух, вода в реке), и при этом объект может не иметь меновой стоимости вовсе. А может быть товар с очень высокой меновой стоимостью — последний элемент в коллекции каких-то вещей, составляющих всю серию, — ну, скажем, бейсбольные карточки, и практически не иметь потребительской стоимости для большинства людей — им вообще не нужны бейсбольные карточки. Существует и еще одна стоимость — производства товара, или себестоимость. И она опять же не совпадает с двумя предыдущими. Пример: монета «Двойной Орел» 20 долл. в номинале (USA) продана за 7,9 млн. долл., а авиабаза с аэропортом Campbeltown Airport (UK) продана за 1,5 долл. Понятно, что себестоимость этих двух товаров прямо противоположна их цене.

Какие цели преследует производитель товара, как на практике он пытается

применить то, о чем мы написали выше? Во-первых, товар должен иметь меновую стоимость, чтобы его можно было продать. Обладает ли он реальными потребительскими свойствами или нет, для недобросовестного торговца все равно. Разве мы не знаем известные лекарственные средства (ЛС), которые не имеют доказательной базы и в лучшем случае не отличаются от пустышки — плацебо? И они продолжают продаваться, пользуясь верой потребителей в их лечебные свойства. Во-вторых, производитель должен максимально увеличить цену, а точнее — установить такую цену, которая позволила бы ему получить максимальную абсолютную прибыль (в противоположность относительной, процентной). Для расчета этой цены используются специальные методы, например van Westendorp, о котором мы расскажем позднее. В-третьих, нужно снизить себестоимость производства. Для этого само производство, например фармацевтическую фабрику, перемещают в страны, где стоимость производства дешевле — из-за дешевизны рабочей силы, сырья, инфраструктуры, более низких налогов, — например в Индию или Китай. В-четвертых, товар нужно максимально оградить от возможной конкуренции с помощью патентной защиты на различные компоненты товара (его состав, механизм действия, способ производства и т.д.) и торговую марку. Неискушенному потребителю сложно разбираться в международных непатентованных названиях, а вот активно рекламируемые торговые марки, которые к тому же ассоциируются с какими-то приятными образами, символами и т.д., запоминаются значительно легче. И вот уже препарат с одним и тем же действующим веществом (оставим в стороне вопрос об идентичности дженериков оригинаторам и друг другу), но имеющих разные торговые названия, продается с десятикратным отличием в цене! Например, препарат без торгового названия можно произвести и с прибылью продать по цене 0,06 долл. А его брендированная версия продается по цене 1,36 долл. То есть 1,3 долл., или 80% в конечной стоимости препарата, — это стоимость торговой марки, т.н. intangible assets — нематериальные

средства (кстати, это пример реального препарата на российском рынке). Важно и сложно не произвести — важно суметь продать, а для этого, в частности, нужно сделать из торговой марки (зарегистрированного имени) брэнд (этому будет посвящена отдельная статья). И наконец, было бы очень хорошо, если бы товар обладал и отличными реальными потребительскими свойствами. Для полноты картины заметим, что товар может обладать великолепными потребительскими свойствами, которые могут быть абсолютно невостребованными.

Из приведенного выше примера следует, что производителю прежде всего нужно знать, чего хочет потребитель, поскольку главное — это наличие у товара меновой стоимости или спроса на рынке. Ну зачем потребителю мутная и грязная вода? Но даже грязная мутная вода окажется несметным сокровищем для путника в пустыне (можно и не такой радикальный пример — просто жидкий кофе по 5 долл. в аэропорту, который в другой ситуации Вы выльете в раковину). А это значит, что в определенных условиях и определенному потребителю Вы сможете продать холодильник в Арктике. Обратимся лицом к потребителю — рынку.

● **АНАЛИЗ ЦЕН НА РЫНКЕ: ИНДЕКСЫ ПЛАШЕ, ЛАСПЕЙРЕСА, ФИШЕРА. КОНКУРЕНЦИЯ, ЭРОЗИЯ ЦЕНЫ, ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ (ЭЛАСТИЧНОСТЬ) ЦЕНЫ, ОПТИМАЛЬНАЯ ЦЕНА, МЕТОД VAN WESTENDORP**

Поскольку статья посвящена цене, то и рынок мы будем рассматривать только с этой точки зрения (некоторые другие аспекты рынка будут рассмотрены в отдельной статье). Что нас, рассуждая логически, может интересовать? Во-первых, растут ли доходы потребителей в целом. Для оценки этого существует множество индексов (> 100), но наиболее популярный — это индекс Этьена Ласпейреса², который показывает отношение текущих потребительских расходов в ассортименте базисного периода к базовым потребительским расходам. Он учитывает изменения в структуре потребления, которые возни-

² Ernst Louis Etienne Laspeyres (1834-1913) — немецкий экономист и статистик.

кают из-за изменения цен на блага. Отражая лишь эффект дохода и игнорируя эффект замещения (другими товарами), этот индекс дает завышенную оценку инфляции при росте цен и заниженную в случае их снижения. Обратный индекс, где за основу берется не прошлый период, а настоящий, — это индекс Германа Пааше³. Он отражает отношение текущих потребительских расходов к расходам на приобретение такого же ассортиментного набора в ценах базисного периода. Отражая динамику цен по потребительской корзине текущего периода, индекс не в полной мере отражает эффект дохода. Получается завышенная оценка изменения цен при их снижении и заниженная в случае роста. (Вообще говоря, эти индексы были первоначально разработаны Маном и Вирстом, но с легкой руки американского экономиста К.М.Уолша в 1874 г. они получили имена немецких статистиков Пааше и Ласпейреса.) Индекс Ирвина Фишера⁴ — это среднее геометрическое произведения двух агрегатных индексов цен Ласпейреса и Пааше.

Это «идеальный» индекс цен, но, как всякое идеальное, он лишен какого-либо конкретного экономического содержания.

Разобравшись с доходами потребителей в динамике, обратимся к уровню цены в определенном сегменте рынка, и тоже в динамике. Если говорить о фармацевтическом рынке России, то в течение длительного времени рост рынка был обусловлен не ростом натурального производства — лекарств не стали покупать больше, а тем, что росли их цены и увеличивались продажи дорогостоящих лекарств с одновременным снижением продаж дешевых (разумеемся, есть сегменты исключения). Казалось бы, что конкуренция заставит снизить цены, ведь это одна из основных причин снижения цены, которая особенно заметна при выходе первого дженерика на рынок. Выход последующих дженериков на рынок постепенно заполняет все ценовые ниши: оригинальный препарат, первый дженерик, европейские дженерики, индийские и российские дженерики, небрендированные препараты — от самых дорогих к наиболее дешевым. Постепенно цена

продолжает снижаться — т.н. «эрозия цены» (от лат. erosio — разъедание), что учитывают в прогнозах. Уровень конкуренции можно измерить с помощью индекса Херфиндаля — Хиршмана⁵, который есть не что иное, как сумма квадратов долей продаж каждой фирмы в отрасли.

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2,$$

где S_1, S_2, \dots — выраженные в процентах доли продаж фирм в отрасли, определяемые как отношение объема продаж фирмы к объему всех продаж отрасли. Индекс имеет значения от 0 до 1,0 (или до 10 000). Степень концентрированности рынка: $< 0,1$ (1 000) — незначительная; $0,1-0,18$ (от 1 000 до 1 800) — средняя; $> 0,18$ (1 800) — высокая.

(увеличению) спроса. То есть потребитель покупает этот товар вне зависимости от колебаний цены, он ему нужен в любом случае. Третий фактор — это бытующая парадигма о том, что хорошие препараты не могут стоить дешево. Отметим, что во всех трех случаях мы говорим о восприятии цены покупателем, о субъективных, а не о каких-то объективных факторах.

А это дает определенные возможности управления ценой с целью максимизации прибыли. Задача состоит в том, чтобы определить такой уровень цены, при котором объем прибыли (спроса) будет максимальным. Это будет оптимальная цена. Любое ее изменение приведет к падению прибыли или из-за

ТАБЛИЦА 1			
Слишком дешево	Диапазон приемлемых цен		Слишком дорого
	недорого	недешево	
Низкая цена вызывает сомнения в качестве товара	Довольно дешево, «выгодная» покупка	Довольно дорого: купить можно, но возникает ощущение, что переплатил	Высокая цена приводит к отказу от покупки

Почему же возможно повышение цены в условиях конкуренции? Точнее, почему потребители продолжают покупать дорогой продукт, хотя есть аналогичный (!) более дешевый? Во-первых, почти все препараты имеют торговые марки, и потребитель различает препараты между собой именно по ним, а не по международным непатентованным названиям. Во-вторых, ЛС обладают меньшей эластичностью по цене по сравнению с другими товарами. Эластичность цены (price elasticity) — это мера чувствительности, показывающая, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на 1%. Если коэффициент эластичности по модулю меньше единицы, то говорят о неэластичности. Это означает, что существенное повышение (или понижение) цены не приводит к существенному падению

падения спроса, или из-за снижения маржинального дохода (о финансовых аспектах — в следующем разделе). Как найти эту цену? Этот метод — PSM (price sensitivity meter) — разработал Петер ван Вестендорп⁶. PSM можно использовать как при разработке нового продукта, так и при изучении восприятия цены на существующий товар. Методика позволяет определить приемлемый для потребителя диапазон цены исходя из воспринимаемой ценности продукта (табл. 1).

Чтобы определить оптимальную цену, зададим несколько вопросов:

1. При какой цене Вы сочли бы, что продукт обладает хорошей ценностью (т.е. дешево и выгодно)?
2. При какой цене Вы сказали бы, что продукт становится дорогим, но Вы все равно его купили бы?
3. При какой цене Вы сочли бы продукт слишком дорогим, чтобы купить его?
4. При какой цене Вы сочли бы продукт настолько дешевым, что это вызвало бы подозрение о его низком качестве? Опросив потенциальных покупателей из целевой группы в достаточном коли-

³ Hermann Paasche (1851-1925) — немецкий экономист и статистик.

⁴ Irving Fisher (1867-1947) — американский экономист.

⁵ Orris Clemens Herfindahl (1918-1972), Albert Otto Hirschman (1915) — американский экономист немецкого происхождения.

⁶ Peter van Westendorp — голландский экономист.

честве, строим график, где точки пересечения и будут зоной оптимальных цен (рис. 1).

Итак, производитель определил лучшую для себя цену на конкретном рынке. Следствием этого утверждения является то, что эта цена как минимум должна обеспечивать производителю заданный в компании уровень доходности. При этом нельзя забывать, что похожие препараты могут иметь конкуренты, и наша цена должна быть такой, чтобы потребитель не ушел к ним. Эти три подхода к ценообразованию представлены на рисунке 2.

Подведем итоги ценообразования производителем:

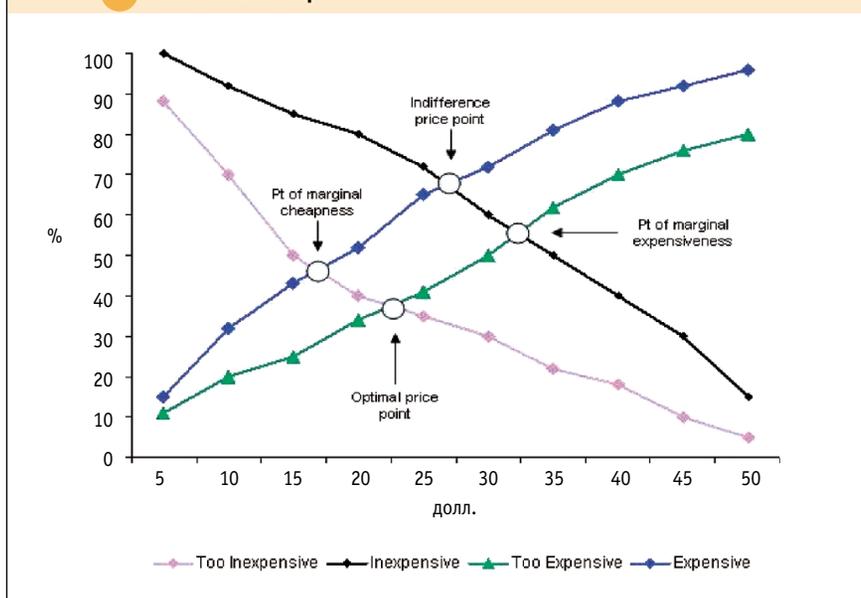
1. Покупатели: максимум потребителей при максимуме цены.
2. Конкуренты: чтобы потребитель не уходил к конкурентам.
3. Издержки: чтобы бизнес имел смысл в среднесрочной перспективе. Что дальше происходит с ценой?

● **ЦЕПОЧКА ПРИРАСТАНИЯ СТОИМОСТИ (VALUE CHAIN) В ЦЕНООБРАЗОВАНИИ И ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ ВЛИЯНИЯ (MAIN STAKEHOLDERS): ПРОИЗВОДИТЕЛИ, ДИСТРИБЬЮТОРЫ, РОЗНИЦА, ГОСУДАРСТВО. МОДЕЛЬ «КАЛЬКУЛЯТОР ЦЕНЫ»**

Легко понять, что физическая цепочка стоимости лекарств идет от производителя к покупателю — частному или юридическому лицу. Как меняется эта стоимость? Рассмотрим всю цепочку приращения стоимости. Допустим, официальная стоимость препарата в прайс-листе производителя составляет 10 долл. при курсе 1 долл. = 30 руб.

Производитель продает препарат со скидками, которые зависят от ценовой политики производителя и его стратегии. Это, прежде всего, объемные скидки — если дистрибьютор закупит (как вариант — и оплатит) в год количество товара на определенную сумму, то производитель дает ему скидку 5–15%. Чтобы снизить риск невыполнения этого условия, сумма и скидка могут быть разбиты поквартально, ведь дистрибьютор сразу закладывает скидку в цену, хотя реально он ее еще не получил. Предоставляется скидка на финансовые условия —

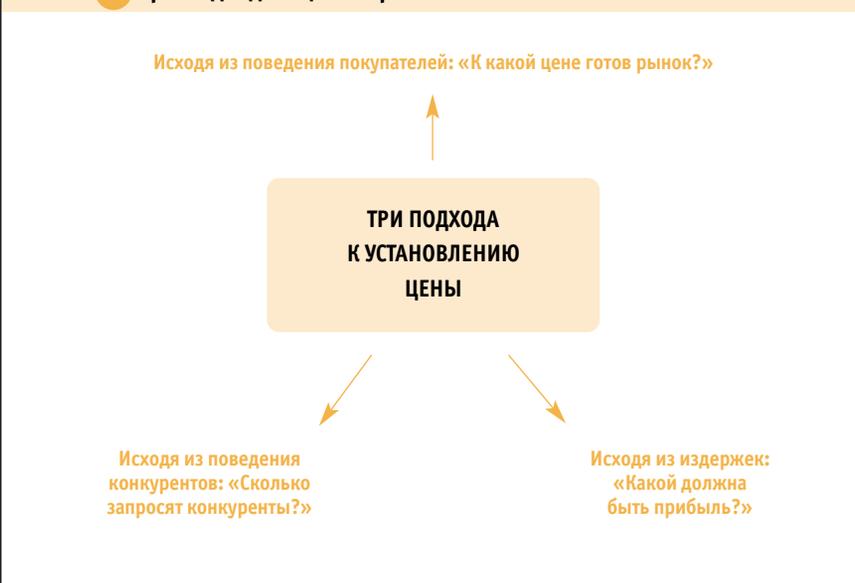
РИСУНОК 1 Оптимальная цена



платеж в срок или предоплата. Дополнительные скидки даются для новых препаратов, чьи продажи пока незначительны, а производитель хочет их активного продвижения. Могут быть специальные скидки, связанные со скопившимися большими товарными запасами. Особые скидки предоставлялись дистрибьюторам в кризис, когда резкое изменение курса доллара и отсутствие хеджирования по доллару дистрибьюторами привело к большим курсовым потерям. А в сочетании с упавшим спросом, значительными остатками и резко возросшей стоимостью кредитования это поставило дистрибьюторов на грань бан-

кротства. (Кстати, такое уже было — «Интерлизинг», «Сурамед», «Эко-Хелп» и др.) Вообще, скидки могут достигать до 50% и более, причем особенность их состоит в том, что компания-производитель бюджетировала скидки заранее по максимуму, а в реальности сумма скидок почти всегда оказывается несколько меньше, т.к. не все условия выполняются. Для получения товара дистрибьютор должен оплатить таможенные сборы государству — 10,25%. Получив и растаможив товар, дистрибьютор распределяет его по своим филиалам в России. Так, например, компания «ПРОТЕК» (публичные котировки) осуществляет свою деятель-

РИСУНОК 2 Три подхода к ценообразованию



ность во всех 83 субъектах РФ, ее региональная сеть насчитывает 41 филиал, 44 торговых представительства, закупает препараты напрямую у 860 фармацевтических производителей и имеет номенклатуру около 15 000 наименований, а ее клиентская база насчитывает около 19 000 клиентов. Хранение, транспортировка и другие элементы логистики также обременяют расходную часть. В свою очередь, дистрибьютор также предоставляет скидки — во многом по тем же причинам, что и производитель, — конкуренция. Эта скидка может быть 5–10%, а в ряде случаев и более. Теперь, учитывая закупочную цену со скидкой (а она отражается в документах и участвует в ценообразовании), расходы и скидку своим клиентам, дистрибьютор делает собственную наценку, ориентируясь при этом на выходные цены своих конкурентов в том или ином регионе и на наличие у них товара. Наконец, розница (аптеки) также делает свою наценку — примерно 30% на ЛС (разброс может быть большим), не входящие в список ЖНВЛП, и добавляет НДС 10%. В результате цена на этапе продвижения от производителя до конечного потребителя возрастает на 100% или, проще говоря, в два раза. В этой конечной цене маржа производителя = 50%, по 15% у дистрибьютора и государства и 20% у аптеки, итого 100%. Разумеется, эти проценты очень приблизительны.

Как мы прекрасно понимаем, получить данные о net price — чистой цене со скидками — сложно, поскольку они являются предметом коммерческой тайны. Но у нас есть прайс-листы производителей, дистрибьюторов и розничные цены. Известен размер НДС и таможенных пошлин. Это позволяет создать схему, которая на основании имеющихся данных и обоснованных предположений позволяет выстроить все эту цепочку с расчетами в Excel. Автор назвал эту модель «Калькулятор Цены», которая позволяет немного заглянуть за кулисы реального ценообразования. Особенно интересно рассчитывать конкретные случаи по препаратам, где размеры скидок хорошо известны.

● ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ ЦЕНЫ: COGS & IGM, ЭФФЕКТ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕНЫ, ЭФФЕКТ СНИЖЕНИЯ ЦЕНЫ. NPV

Сначала введем несколько определений:

◆ COGS — Cost of Goods Sold — себестоимость проданных товаров.

◆ IGM — Integrated Gross Margin — Совокупная Валовая Прибыль = Net Price — COGS. Не включает никаких расходов.

◆ OPEX — Operational Expenses — операционные расходы.

Зачем нам это нужно? Поскольку с ценой мы можем производить всего два противоположных действия — повышать или понижать ее, а возможную реакцию потребителей мы уже рассмотрели, надо понять стоимость наших действий: «Мы плясали, веселились, подсчитали — прослезилась». Рассмотрим это на примере. GOGS препарата А = 70% (явно плохой COGS). Вы предложили снизить цену на 15% (меньшее могут просто не заметить потребители). На сколько процентов должны вырасти продажи, чтобы уровень прибыли был хотя бы не ниже? Ответ: у нас было 30% прибыли, а стало 15% — в два раза меньше. Значит, продать нужно в два раза больше! Сразу контрольный вопрос: а даст ли снижение цены на 15% увеличение продаж в два раза? Ответ: это вряд ли. Решение: предложение не принимается. Другой препарат — В, у которого GOGS = 20% (явно хороший). Вы предложили снизить цену на 15% (меньшее могут просто не заметить потребители). На сколько процентов должны вырасти продажи, чтобы уровень прибыли был хотя бы не ниже? Ответ: у нас было 80% прибыли, а стало 65% — в 1,23 раза меньше. Значит, продать нужно на 23% больше! Сразу контрольный вопрос: а даст ли снижение цены на 15% увеличение продаж на 23%? Ответ: вероятность высока. Решение: предложение пропускается на следующий этап принятия решения. Эти два препарата отличаются только одним — себестоимостью. Но последствия принятия решения по снижению цены имеют принципиально отличающуюся стоимость — если снижение цены на препарат А неизбежно, то его, возможно, вообще целесообразно

снять с производства. Но если человек не знает себестоимость, то он не понимает причин такого решения.

Введем новый параметр — OPEX, наши расходы, прежде всего, это статья «Продвижение» — собственно маркетинг плюс, если препарат рецептурный, полевые силы — медицинские представители. Еще есть дистрибуционные расходы, административные и др. Все что осталось — доход до налогов. Этой темы — налогов — касаться не будем — большая отдельная тема для специалистов. После вывода препарата на рынок мы сначала получаем убытки — лонч препарата стоит дорого, а продажи пока небольшие. Кстати, есть еще и расходы до лонча: для дженериков это лицензионные платежи (или расходы на собственный НИОКР), регистрация в конкретных странах, производственные и юридические расходы, подготовка персонала и т.д. — все это расходы на данный препарат, которого пока нет. Наконец, через 2–3 года мы стали получать ежегодно прибыль (это неплохо для дженериков, но очень мало для оригинальных препаратов — для них срок больше). Но мы уже столько потратили! Надо рассчитать, когда мы все это вернем. Это точка возврата всех Ваших инвестиций или точка безубыточности (Breakeven Point). Прошло 4–5 лет, и все инвестиции вернулись. Но ведь эти инвестиции можно было просто положить в банк под 10% годовых и за 5 лет получить дополнительно значительные проценты (скажем, если инвестиции только в первый год, то > 60%). И при этом ничего не надо было делать и ничем не надо рисковать! Значит, необходимо сделать новый расчет, где эти проценты на депозит (ставка дисконтирования) будут учтены. Это и будет NPV — Net Present Value — чистая приведенная стоимость, формула приведена в Excel. Этот показатель говорит о том, сколько денег «сгенерирует» данный препарат за определенный промежуток времени с учетом инвестиций в определенные годы и принятой ставки дисконтирования. Этот параметр является одним из наиболее важных в оценке стоимости препарата, если Вы надумаете

продать его другой компании. А поскольку стоимость самой компании складывается, прежде всего, из стоимости тех препаратов, которые она продает, то этот параметр является одним из ключевых в ее оценке. При этом уровень цены влияет на NPV очень существенно, особенно если COGS большой.

На ценообразование в фармацевтическом бизнесе оказывает влияние еще один участник, и участник очень влиятельный — государство.

● ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЛС В РОССИИ: ЖНВЛП, НАЦЕНКИ, ТЕНДЕРЫ, СТРАХОВАНИЕ

Поскольку лекарственные препараты — это социально значимый товар, причем в значительной мере оплачиваемый самим государством, последнее, разумеется, стремится сократить свои расходы и контролировать наценки всех участников процесса продаж.

1992 г.: первый перечень с торговыми наименованиями, комбинированными препаратами, морально устаревшими и с недоказанной эффективностью, включал 300+ in vitro диагностических средств (не лекарств). С 1 января 2010 г. введено государственное регулирование цен на лекарства из Перечня жизненно необходимых и важнейших лекарственных средств (ЖНВЛС), с 2011 г. — ЖНВЛП (препаратов). Перечень ЖНВЛП на 2012 г. утвержден распоряжением Правительства РФ от 7 декабря 2011 г. №2199-р. Он включает в себя 567 наименований, из которых 267 производятся в России и за рубежом, 207 — только за рубежом, 93 — только в России. Цена рассчитывается на базе двух методик: определения предельной цены производителя жизненно необходимых и важнейших лекарственных средств и определения предельных торговых надбавок. Предельные торговые надбавки — отдельно для дистрибьюторов и отдельно для розницы — зависят от территории (субъекта Федерации) — по логике, чем сложнее и дороже доставка, тем больше разрешена наценка, и стоимости препарата: до 50 руб., от 50 до 500 руб. и более 500 руб. —

чем дороже, тем наценка меньше. Разброс наценок — от 5% (оптовая наценка в Белгородской области на препараты стоимостью > 500 руб.) до 162% (розничная наценка в 3-й зоне Чукотского автономного округа на препараты < 50 руб.).

Для препаратов, входящих в список ЖНВЛП, предельные отпускные цены производителей утверждает Министерство здравоохранения России, которое согласовывает свое решение с Федеральной службой по тарифам. Делать это можно в течение всего года. Все производители препаратов имеют право получить новую регистрацию отпускных цен, и это можно сделать в том случае, если происходит изменение цен на сырье и материалы, которые входят в состав лекарств, а также увеличение накладных расходов с учетом прогнозируемого уровня инфляции. Помимо регулирования цен, государство использует и такой механизм снижения цены, как тендеры, где поставщики независимо друг от друга (отсутствие предварительного сговора) предлагают наиболее низкую цену. (С точки зрения техники установления цены различают два типа аукционов: аукцион с повышением цены, победителем которого признается лицо, предложившее наивысшую цену, и аукцион с понижением цены (голландский аукцион), победителем которого признается лицо, первым согласившееся уплатить предлагаемую на аукционе цену.) Несмотря на кажущуюся простоту и действенность этого механизма, в реальности существует много приемов обхода. Например, в тендерный лот включен препарат, который был поставлен производителем только одной компании и который поставить его еще не может — таков цикл производства. И хотя стоимость этого препарата будет составлять всего 1% от стоимости всего лота, другие компании в тендере участвовать не смогут, поскольку не могут подтвердить возможность поставки данного препарата в указанные сроки. Значит, надо разбивать лот на более мелкие части хотя бы по препаратам с крупными объемами заказа. Если мы проводим тендер по МНН,

(а по-другому и быть не должно — торговые марки у всех разные), то корректно ли сравнивать препарат-оригинатор и препарат-копию, сделанный на заводе без стандартов GMP и с проверкой на биоэквивалентность, сделанной на крошечной выборке. Наверное, нет.

За рамками статьи осталось много других аспектов ценообразования. Это ценообразование и жизненный цикл препарата, вхождение на рынок, избегание ценовых войн и др. Для такой темы недостаточно одной статьи, да и формат должен быть скорее интерактивным, чем дидактическим. Более эффективен тренинг-семинар (workshop) с практическими заданиями и их разбором (case study), где отбатываются практические навыки управления, как, например, в мастер-классе, проводимом автором статьи.

«Цена является основным элементом маркетинг-микса, и это единственный приносящий доход элемент, остальные три составляющие увеличивают издержки». Филипп Котлер.

Управление ценой позволяет максимизировать отдачу от инвестиций, причем для этого дополнительные инвестиции не требуются. Компании зачастую не уделяют этому вопросу достаточно внимания, в то время как его решение позволяет существенно повысить прибыльность препарата. В управлении ценой участвуют различные департаменты компании: маркетинг, финансы, коммерческий отдел, регистрация. Организация этого процесса на регулярной основе, с максимальной эффективностью и высокой производительностью, даст очень четкий позитивный финансовый результат. И если есть необходимость и желание улучшить ситуацию, то есть смысл обратиться к международному опыту и профессионалам.

В этой статье мы особо подчеркнули, что цены прежде всего определяет рынок — потребители, конкуренты, государство. Поэтому логично в следующей публикации поговорить собственно о самом фармацевтическом рынке.