

Правило Парето живет и побеждает

Как повысить эффективность бизнеса

Сергей Пашутин, доктор биологических наук

Совершенствование партнерских взаимоотношений или налаживание клиентских связей в ряде случаев может сопровождаться нерациональной тратой ресурсов, а то и вовсе не соответствовать ожидаемому результату. Зачастую экономически нецелесообразно использовать весь арсенал средств для полного удовлетворения потребностей клиентов. Но боязнь этих клиентов потерять или спровоцировать при большом количестве отказов их уход к конкурентам вынуждает многие фармацевтические компании идти на неоправданное увеличение издержек.

Не исключено, что при определенных условиях и обстоятельствах бескомпромиссная борьба за клиента является единственно возможным способом занять конкретную долю рынка. Однако существует верхний предел общего потенциального спроса на любой товар, и по мере приближения к этой верхней планке привлечение потребителей обходится все дороже. Поэтому увеличение расходов на обслуживание клиентов, при характерной для фармацевтического рынка ограниченности финансовых ресурсов, обременительно практически для любой компании.

История с арифметикой

Названная ситуация подпадает под действие сформулированного 105 лет назад закона асимметричности — асимметрично распределяются усилия, принятые для достижения результата, и собственно полученный результат.

В 1897 г. итальянский социолог и экономист Вильфредо Парето при изучении закономерностей накопления и распределения материальных благ обнаружил, что 80 % всех доходов приходится на долю 20 % населения. Иными словами, к основной массе прибыли приводит небольшая часть потраченных на это ресурсов, тогда как подавляющая часть затрат является малоэффективной и на ее долю приходится лишь незначительный результат. Выявленная закономерность, названная законом «20/80», или правилом Парето, срабатывает и при ее применении в других областях, подчеркивая дисбаланс между усилиями и полученным результатом.

Согласно правилу Парето, меньшая часть усилий, затрат, вложений и причин ведет к большей части результатов, прибыли и вознаграждений.

На практике это означает, что около 80 % полученных результатов достигнуто в течение 20 % времени, потраченного на выполнение данной работы, а 80 % затраченных усилий оказываются малозначимыми.

Это заключение расходится с общепринятым мнением: если к какой-либо ситуации приложить еще больше усилий, то можно достигнуть заведомо больших результатов. На самом деле, чтобы так получилось, необходимо со-



средоточиться далеко не на любых, и уж тем более не на второстепенных, а исключительно на ключевых действиях. Хотя по сути это и будет отражением закона «20/80», так как именно содержательные действия составляют меньшую часть затрат и усилий, в отличие от вспомогательных, несущественных, на которые приходится основной груз расходов сил и времени. В реальной жизни, в том числе и в бизнесе, можно обнаружить множество примеров, подтверждающих существование закона «20/80». Обычно 20 % товаров или покупателей обеспечивают 80 % денежной прибыли от продаж; 20 % оказанных услуг определяют 80 % доходов организации; с 20 % клиентов заключается 80 % сделок; за возникновение 80 % брака или прочих дефектов ответственны 20 % причин; упущенное на 20 % время продажи товара увеличивает его себестоимость на 80 % и т.д.

Российская фармацевтика в Зазеркалье

В фарминдустрии также существует примечательное количество феноменов, доказывающих справедливость правила Парето. Например, закон «20/80» управляет российскими фармпроизводителями, большинству из которых ограниченность ресурсов и технологий не позволяет в нужных количествах выпускать современные оригинальные медикаменты или эффективные импортозамещающие дженерики. Чтобы удержаться

на плаву, многие представители фарминдустрии, не тратя дополнительных усилий, ориентируются на выпуск морально устаревших и зачастую малоэффективных, но ходовых и хорошо узнаваемых лекарственных препаратов в связи с приверженностью российских потребителей к давно известным и привычным для них медикаментам.

Описанное конъюнктурное решение продуктивно лишь отчасти, поскольку способно принести доход в весьма ограниченном временном интервале — поскольку точно так же поступают остальные фармпроизводители. В результате на рынке возрастает число аналогичных старых препаратов, выпущенных на разных заводах. Усиление конкуренции в этой нише затрудняет сбыт и вынуждает снижать цены, что приводит к закономерному уменьшению нормы прибыли.

Большая часть российской фарминдустрии довольствуется пере- вернутыми пропорциями закона «20/80», затрачивая основные усилия на достижение минимальных результатов.

Более правильной и целесообразной, с позиций правила Парето, была бы ориентация на выпуск современных дженериковых препаратов, но конкурирующих не с известными брендами, с которыми могут состязаться не менее раскрученные брендируемые аналоги, а вытесняющих такие же дженериковые дженерики в своей нозологической группе.

Теоретически дженериковые дженерики могут составить конкуренцию и оригинальным препаратам, и брендируемым дженерикам, но только при госзакупках лекарственных препаратов по международным непатентованным названиям (МНН), где предпочтение отдается не столько известности медикамента, сколько его ценовым характеристикам. Также можно делать ставку на ограниченное производство оригинальных отечественных лекарственных средств — уже разработанных, но в силу обстоятельств до поры до времени не востребованных производителями. По закону «20/80» затраты тут минимальны, а потенциальные дивиденды могут быть весьма значительными. Кроме того, приоритетные разработки, доведенные

до уровня коммерческой эффективности, указывают на жизнеспособность российской фарминдустрии и позволяют ей претендовать на более высокий статус в табели о рангах среди ведущих производителей лекарственных препаратов.

Без права на ошибку

Если более подробно анализировать структуру ассортимента фармпродукции, то оказывается, что она определяется потенциалом, ресурсами, мотивацией и стереотипами конкретного производителя. Но, в свою очередь, пространство для маневра жестко ограничено спектром возможностей, которыми располагает производитель, спецификой местных реалий и национальными особенностями рынка лекарственных средств. Для подавляющего большинства предприятий наличие хотя бы одного стратегического просчета — если еще не катастрофа, то наверняка непоправимая роскошь. Альтернатива существует только у очень незначительного числа самых крупных фармпредприятий, для которых возможная неудача с выводом на рынок нового препарата — не более чем досадная маркетинговая оплошность.

Но даже лидеры рынка, если они руководствуются здравым смыслом, не позволяют себе ничего лишнего, а, следуя закону «20/80», выбирают оптимальный вариант — изготовление еще популярных в России лекарств, относящихся к предыдущим поколениям, либо производство современных дженериков с недавно истекшим сроком патентной защиты, еще незнакомых неискушенному и неизбалованному российскому потребителю.

Возможно и внедрение собственных разработок, а также выпуск препаратов по лицензии или по контракту, либо изготовление по модифицированной технологии аналогов патентованных брендов, но под другим названием.

Проверенные временем

Ставка на производство известных архаичных препаратов делается не от хорошей жизни (в данном случае речь не идет о стратегических медикаментах, выпуск которых госпредприятиями может быть заведомо нерентабельным), либо имеет место при сильной уверенности в их гарантированном сбыте. В стоимостном выражении доля рынка данных медикаментов невелика, и к тому же распределена среди большого числа производителей. Потому и объем продаж у каждого из конкурирующих за-

водов в соответствии с законом «20/80» также незначителен. Это компенсируется наличием низкого, но гарантированного сбыта, так как реализация даже ходовой продукции лимитирована возможностями рынка, не способного поглотить больше, чем ему требуется. Главное, чтобы эта продукция не стала убыточной, а продолжала выпускаться, поскольку и для нее существуют резервы увеличения сбыта. В том числе по независящим от завода причинам, например, в связи с ростом емкости данного рыночного сегмента из-за форс-мажорного снижения платежеспособного спроса населения и переключения на дешевые традиционные медикаменты. Однако непредсказуемая вероятность такого сценария допускает его использование лишь в качестве второстепенного способа привлечения клиентов.

Неуместным для указанной группы препаратов будет и ценовое соперничество, так как высокая конкуренция среди аналогов по конкретному МНН сглаживает ценовые различия. При этом нет полной уверенности, что отдельные российские заводы не прибегнут к банальному демпингу. Но вряд ли, по правилу Парето, такой маркетинговый ход окажется удачным для завоевания потребительских предпочтений при свободной конкуренции в рамках сегмента. Среди аналогичных безликих копий остальных производителей конкретный препарат не станет хорошо узнаваемым даже при весьма умеренной цене, что, кстати, подтверждается отсутствием лидирующих синонимов в конкретных терапевтических категориях традиционных препаратов.

Гораздо реальнее в плане увеличения объема продаж рассчитывать на адекватное позиционирование препарата, то есть на способность выделить его из массы точно таких же медикаментов. Но, как правило, у производителей, работающих в этом рыночном сегменте, ресурсы на продвижение и «раскрутку» препаратов ограничены. Да и нелогично вкладывать немалые финансовые средства в устаревшие медикаменты, занимающие к тому же невысокую долю рынка в денежном выражении. Поэтому, согласно закону «20/80», проблему рентабельности ассортимента популярных старых препаратов заводы решают, прибегая к таким факторам неценовой конкуренции, как лоббирование на местном и национальном уровнях, скидочные программы, удобные условия работы и оплаты, бартерно-взаимозачетные схемы, тендерные поставки и прочие формы государственной поддержки.

◀ стр. 49

Узнаваемые и эффективные

Наибольшую отдачу от вложения финансовых ресурсов в создание узнаваемого образа медикамента следует ожидать от современных дженериковых препаратов.

Основанием для подобного утверждения является как значительный объем, так и емкость рынка, поскольку конкурентов в этом сегменте меньше, а высокая эффективность самих препаратов обещает им долгую жизнь на фармрынке. Для этого требуется лишь удачное позиционирование с привлечением эффективных PR-технологий и прочих грамотных имиджевых мероприятий для конкретного медикамента. Причем больше шансов преуспеть, если будет предусмотрен комплекс мотивационных схем для врачей и чиновников; не помешает также и целенаправленное лоббирование.

Следует отметить, что неправильно выбранный медикамент или неадекватное позиционирование — всегда только бессмысленная трата ресурсов, это не обеспечит внимания фармаудитории и конечных потребителей исключительно к конкретному препарату именно данного производителя. В лучшем случае, увеличится общая осведомленность об этом МНН, что будет только на руку конкурентам.

Подобная ситуация может возникнуть при доминировании оригинального патентованного аналога, либо брендированного дженерика среди прочих препаратов терапевтической группы, кото-



Старые отечественные препараты имеют низкий, но гарантированный сбыт

рым остается претендовать на то, что не смогли захватить лидеры. Отнять долю рынка у «раскрученных» препаратов нереально, но можно вытеснить или хотя бы потеснить остальных конкурентов, лидерами не являющихся. Но сначала надо оценить целесообразность позиционирования, которое вряд ли будет оправданным, если занятая таким образом доля рынка окажется незначительной и не принесет ожидаемых дивидендов или, что еще хуже, не покроет расходов на продвижение препарата. То есть, чтобы поступления от продаж превысили понесенные затраты на позиционирование, необходимо реально просчитывать возможности рынка по данному наименованию.

Единственные в своем роде

Что касается варианта с выпуском оригинальных медикаментов, то в отношении, например, лицензированных лекарственных средств это зависит не столько от желания российского партнера, сколько от щепетильности партнера западного в плане соответствия ресурсов отечественного производителя международным стандартам качества. И то при условии, что подобные инвестиции окажутся выгоднее экспортных поставок в Россию.

Если же выводить на рынок собственные оригинальные разработки, то в этом случае имеет смысл использовать технологические схемы, сходные с позиционированием современных дженериков из вышеописанного сегмента. При стечении благоприятных обстоятельств такие препараты способны захватить долю рынка не только у дженериковых дженериков или торговых марок, но и у оригинальных импортных медикаментов аналогичного терапевтического сегмента. Недостаток ресурсов для эффективного продвижения может быть компенсирован гарантированными госзаказами, как это происходит с иммунобиологическими препаратами.

Оптимизация ассортимента

Применительно к ассортиментному ряду интерпретация правила Парето позволяет фармпроизводителям учитывать как собственные интересы, так и нужды клиентов.

При снятии с производства того или иного вида продукции предприятие обычно сталкивается с потерей части своих клиентов. Поэтому при исклю-

чении из ассортиментного портфеля компании какой-либо товарной группы необходимо анализировать финансовые последствия таких шагов. Так, при замене дешевой продукции современными видами дженериков более чем уместно пренебречь интересами большинства (80 %) мелких клиентов с низкими перспективами роста объемов продаж, и сосредоточиться на обслуживании нескольких крупных оптовиков (20 % от общего количества покупателей), которые и будут приобретать новые товарные позиции большими партиями (80 % оборота).

Кстати, от подобного перераспределения клиентской базы дополнительно снизятся и издержки по обслуживанию покупателей, поскольку основные затраты (80 %) приходятся на работу с многочисленными мелкими клиентами, доля которых в формировании основного дохода производителя крайне невелика (20 %).

Вообще, исходя из вышеприведенных соображений, российским предприятиям имеет смысл обновлять, а не расширять свой ассортимент.

Завод — не дистрибьютор

В отношении сбытовой стратегии фармпроизводителей закон «20/80» как нельзя лучше демонстрирует нецелесообразность совмещения производства с последующей дистрибуцией выпускаемой продукции, особенно когда завод напрямую поставляет свой товар в аптечные учреждения. Во-первых, распыляются дефицитные для завода финансовые ресурсы, в том числе на создание инфраструктуры по работе с розницей, которым можно найти гораздо лучшее применение. Направив их, например, на освоение новых технологий по выпуску современных медикаментов, либо на оборудование, соответствующее международному стандарту GMP.

Во-вторых, затраты на поддержание дистрибьюторской структуры не покрываются маржой от реализации произведенных медикаментов. И не в последнюю очередь из-за ничтожной доли в общем объеме продаж, основная часть которого приходится на ряд ведущих национальных и крупных региональных дистрибьюторов.

Кроме того, и самим аптекам не очень интересен поставщик с ассортиментом, несопоставимым по широте номенклатуры даже с дистрибьюторской компанией среднего уровня. Не говоря уже об уровне сервиса, к какому привыкла розница, и тем разнообразным и многочисленным услугам в виде больших

ФИНАНСЫ ИНВЕСТИЦИИ

Западные производители выжидают

скидок, длительных сроков товарного кредита и регулярных поставок товара в должном количестве, которые не могут быть предоставлены заводом по объективным причинам.

Можно понять с позиций здравого смысла создание фармпредприятием собственной аптечной сети, и то скорее для позиционирования и продвижения собственной продукции. Но формирование вертикально интегрированной индустриально-оптовой структуры — это удел крупных дистрибьюторских компаний. Последние, обеспечив себе стройную и работоспособную сбытовую сеть, могут приобрести действующий фармзавод или с нуля построить современное производство для дальнейшего повышения рентабельности бизнеса или диверсификации.

Формула успеха

Таким образом, основной результат применения правила Парето — возможность экономить время и собственные ресурсы.

Это вполне достижимо при правильном определении целевых установок и соблюдении ряда несложных технологических приемов. Одним из которых является следование главному постулату закона «20/80», который утверждает, что не всегда экономически оправданно стремиться к 100 % результату в какой-либо области деятельности, поскольку, что бы мы ни делали, 80 % любой нашей активности — это бессмысленная трата сил, времени и ресурсов. В большинстве случаев вполне достаточно воспользоваться теми значимыми 20 %, ответственными за удачное приложение усилий, коммуникаций и финансов, чтобы обрести 80 % своего закономерного результата.

Отсюда следует, что необходимо выбрать именно те 20 % эффективных действий, которые обеспечат 80 % результата, выявить точки приложения усилий, сопутствующих успеху. Остальные 80 % деятельности как раз и будут той самой нерациональной тратой ресурсов.

Иными словами, правильно распоряжаясь тем, что уже имеется в наличии, и не прибегая к дополнительным дорогостоящим ресурсам, можно добиться неплохих результатов в организации текущей работы и развитии бизнеса. В первую очередь — при реструктуризации, когда обнаружение неэффективно работающих участков должно повлечь за собой либо их закрытие, либо пересмотр стратегии развития в целом. ■

Эксперты ведущих компаний прогнозировали экспансию крупных западных инвесторов на российском фармацевтическом рынке.

Эти прогнозы основывались на данных консультационных фирм Boston Consulting Group и McKinsey & Company, которые оценивали ежегодный прирост фармацевтического рынка в России на уровне 10–15 %, что в два — четыре раза выше темпов, характерных для развитых европейских стран. Однако, судя по всему, эксперты с оценками поторопились. Сейчас, по данным ФГУП НИИЭМП, доля иностранных инвестиций в российский фармацевтический рынок не превышает 2 % от общего объема всех инвестиций в отрасль.

Ведущие иностранные фармацевтические компании не торопятся открывать в России свои представительства, предпочитая работать через аутсорсеров. Эта форма присутствия на



российском рынке стала востребована после августовского кризиса 1998 года.

Вместо того чтобы вкладывать средства в развитие своего бизнеса, иностранные фирмы подписывают контракт с аутсорсинговой компанией, которая представляет их интересы на рынке, позволяет сэкономить на создании инфраструктуры и снижает риски от присутствия в стране с нестабильной экономикой.

По мнению специалистов, крупные западные компании придут в Россию, когда рынок подрастет до 6–7 млрд долларов, тогда как сейчас его объем составляет 2,7–3,2 млрд долларов.

КОМПАНИИ СТРАТЕГИЯ

Сокращения персонала не отразились на бизнесе компании Bayer в России

Недавно германский концерн Bayer объявил о дополнительном сокращении 4 700 сотрудников, связанном с реструктуризацией. Прежде Bayer уже объявлял о том, что в течение четырех лет с заводов будет уволено 10 300 человек.

Аналитики склонны связывать заявления компании о столь крупных сокращениях с прошлогодним скандалом, возникшим в связи со смертельными случаями среди пациентов, принимавших препарат Lipobau для снижения уровня холестерина в крови. В настоящее время в компании Bayer проходит реструктуризация, результатом которой должно стать разделение компании на четыре самостоятельные подгруппы. Они будут специализироваться на выпуске продукции в области здравоохранения, защиты растений, полимеров, а также продуктов тонкой химии и химикатов.

В российском офисе компании Bayer нашему корреспонденту сообщ-

или, что реструктуризация и сокращения не повлияли на бизнес фирмы в России. Схема поставки продукции компании в Россию осталась прежней. Изменения могут последовать лишь после завершения процесса реструктуризации концерна и юридического оформления его разделения, которое произойдет в январе 2003 года.

Перемены, произошедшие в фармацевтическом подразделении Bayer, в том числе закрытие заводов, также не оказали влияния на российский рынок лекарственных препаратов. По словам Карины Петросьян, продакт-менеджера компании «Оникс Фарм», представляющей интересы фармацевтического подразделения Bayer в России и занимающейся продажей препаратов Bayer через сеть своих дистрибьюторов, поставки препарата Lipobau в Россию давно прекращены. Кроме того, объем их продаж был изначально невелик — около тысячи упаковок в год.