



**Сергей ДАВЫДОВ,**

бизнес-консультант и тренер, старший партнер Management Centre Europe

**Выбор пути: экспортная ориентация**

В двух предыдущих заметках мы говорили о том, что правильной стратегией развития высоко прибыльной фармацевтической компании, производящей оригинальные лекарственные препараты, может быть только стратегия международного развития. Однако сделать это практически невозможно, поскольку для проведения полного цикла работ потребуются сумма, превышающая 3—4 млрд долл. США и наличие опыта в фармацевтическом бизнесе развитых стран. Есть ли решение?

Да, и оно практически единственное — это международная интеграция и кооперация с зарубежными партнерами. Одни страны выбрали процесс производства лекарственных средств, например Индия, специализируясь и конкурируя в снижении себестоимости производства. Другие наращивают свою компетенцию в продвижении препаратов — к ним относятся большинство компаний Большой фармы. Третьи фокусируются на разработке новых лекарственных средств — это многочисленные венчурные компании в США, Великобритании, Швейцарии. Ряд компаний совмещает много направлений одновременно.

Компании, стремящейся выйти на международный уровень, можно проводить соинвестирование в разработку лекарственных средств, заключать договоры о ко-маркетинге и ко-промоции на определенных территориях (что дает возможность получения важного дополнительного опыта). Наличие опыта и специалистов в маркетинге позволяет рассчитывать на создание хорошего бренда не только в собственной стране, но и в сопредельных странах. Наличие собственного производства в данном случае не так важно, а вот подтвержденный в ЕС стандарт GMP обязателен. Вполне вероятно, что в ряде случаев безрецептурные препараты будут лучшим выбором.

Серьезного рассмотрения требует и нишевая стратегия, концентрация в узкой терапевтической группе (как правило, под врачей определенных специальностей), как, например, происходит сейчас в дерматологии. Высокая специализация может позволить создать хорошее и устойчивое конкурентное преимущество в областях, вход в которые для больших компаний возможен, но не очень интересен в силу небольшого размера. Важно одно: оппортунистический стратегический подход, хорошо работающий на локальном фармацевтическом рынке, на международном, скорее всего, будет менее удачен.



**Когда ABC\*XYZ-анализ больше не работает. Что дальше?**

Применение классического ABC-анализа и его интерпретаций (таких как двухфакторный ABC-анализ, ABC\*XYZ-анализ, 2\*ABC\*XYZ и т. д.) приводит к снижению прибыльности аптечной сети за счет увеличения дефектуры по прибыльным товарам и неоправданного расширения ассортимента низколиквидными позициями.

**Павел Лисовский, канд.экон.наук, управляющий партнер «Проектирование систем управления»**

**А**BC-анализ базируется на принципе Парето — эмпирическом правиле, которое в наиболее общем виде формулируется как «20% усилий обеспечивают 80% результата, а остальные 80% усилий — только 20% результата». Таким образом, внедрив ABC-анализ в аптечное программное обеспечение, можно распределить ассортимент на три категории (табл. 1).

Категории аптечного ассортимента		
Категория	Доля наименований, %	Доля валовой прибыли, %
A	20	80
B	30	15
C	50	5

Таблица 1

Казалось бы, дальше все просто. Остается выполнить следующий порядок действий (классическая модель):

1. Правильно выделить ABC-категории. Для этого потребуется статистика продаж за относительно длительный период и правильно настроенный ABC-анализ в аптечном программном обеспечении.

2. Сосредоточить усилия на наиболее прибыльных товарах (категория А) путем формирования по ним бездефектурного остатка, приоритетной выкладки, первоочередной рекомендации, формирования оптимальных цен.

3. Сокращать ассортимент по наименее прибыльным товарам (категория С). Для этого лучше сначала попробовать путем активных маркетинговых мероприятий перевести товар в категорию В (дать шанс), если же это не удастся — выводить из ассортимента.

Разумеется, предложенная схема является сильно упрощенной, однако она описывает общую логику мероприятий. И именно эта логика приводит к сокращению прибыльности аптечного ассортимента.

**В продуктовом супермаркете**

Для того, чтобы это наглядно продемонстрировать, мы выполним ABC-анализ в другой сфере, затем выполним описанную выше последовательность действий и проанализируем полученный результат, после чего сравним его с результатом в аптечном бизнесе. Принцип Парето универсален, это значит, что ABC-анализ работает как в аптечном бизнесе, так и в любой другой сфере, например в продуктовом ритейле.

Итак, после применения ABC-анализа в продуктовом супермаркете и разделения ассортимента на три категории казалось бы логичным выполнить следующие действия:

• Для товаров категории А обеспечить бездефектурное наличие, лучшие места на полках, оптимальные цены,

маркетинговые мероприятия, способствующие росту продаж;

• Поддерживать товары категории В; • Товары категории С: поддерживать минимальный товарный остаток, попросить перевести в категорию В путем проведения активных маркетинговых мероприятий, в случае неудачи выводить из ассортимента.

При представлении результатов в табличном виде становится очевидным, какие позиции нужно развивать, а какие выводить из ассортимента (табл. 2). Действительно, разница между товаром а и г в упаковках составляет 100 раз, а в прибыли — 38. Целесообразно товары а-d развивать, а позиции е-г выводить из ассортимента.

В то же время мы можем предположить, что в продовольственном супермаркете товары категории «Молоко» относятся к категории А, а, допустим, рыбные консервы к категории С. Тогда получается, что руководству супермаркета следует сначала попытаться перевести рыбные консервы хотя бы в категорию В, а если эти действия не приведут к результату, вывести их из ассортимента. Ведь именно такой порядок действий диктует нам аптечный подход к ABC-анализу.

Понятно, что ни снижение цены, ни активные маркетинговые мероприятия не приведут к заметному увеличению потребления (а значит, и продаж) рыбных консервов. Тогда что же? Следует их вывести из ассортимента, освободить полку и на место консервов поставить позиции категории А, например, молоко? Приведет ли такой подход к увеличению продаж в целом и позиций категории А в частности? Разумеется, нет. Ведь от того, что супермаркет увеличит ассортимент и выкладку молока, потребность в молоке у покупателей не увеличится, а значит, и общие продажи молока в упаковках останутся прежними. Более того, следствием такого активного сокращения категории С в долгосрочной перспективе может стать снижение количества покупателей, которые будут уходить в те супермаркеты, где более рационально работают с ассортиментом и умеют обеспечить покупателя удовлетворение его продовольственных потребностей.

А как же в аптеке? Если в категорию С попали такие товары, как карбамазепин, бинт гипсовый, грелка обычная и т.д., может быть, снизить на них цену? Или провести маркетинговое мероприятие — приобрети бинт гипсовый и получи в подарок грелку обычную? А может, выложить их на витрину (лучше в прикассовую зону)? Обеспечит ли это переход таких товаров в категорию В? Вероятность исчезающе мала. Тогда, может, вывести их из ассортимента, а на высвободившиеся финансовые ресурсы приобрести новое сосудосуживающее средство от насморка? Но ведь прибавление к 65 существующим позициям еще одной не приведет к тому, что покупатели чаще станут болеть насморком. Тогда количество проданных средств от насморка в штуках останется неизменным.

Получается, что теория — одно, а практика — другое, и ABC-анализ не работает? Это, разумеется, не так. Просто, как и любой экономической технологией, ABC-анализом нужно правильно пользоваться и понимать его ограничения (о них будет сказано в конце статьи).

Вернемся в продовольственный супермаркет. Что, если применить ABC-анализ не ко всему ассортименту, а внутри товарных групп? Тогда в каждой товарной категории можно выделить свои группы А, В, С и дальше с этими группами работать по описанной выше схеме (табл.3).

Тогда, если сокращать количество позиций С в каждой категории, не трогая при этом позиции А и В, получается парадоксальная ситуация. Следует вывести из ассортимента позицию, обеспечивающую 3,75 тыс. руб. валовой прибыли, и оставить товар, который принес только 600 руб. В подавляющем большинстве аптечных программных продуктов такая возможность даже не предусмотрена.

**Применение ABC-анализа ассортимента**

Порядок действий при использовании ABC-анализа аптечного ассортимента следующий:

Результаты ABC-анализа (фрагмент)				
Наименование товара	Кол-во	Валовая прибыль, руб.	Категория	Действие
a	500	7500	A	Развивать, поддерживать
b	300	6000	A	
c	250	5000	A	
d	150	3750	A	
...	...	...	...	...
e	20	600	C	Выводить из ассортимента
f	15	525	C	
g	5	200	C	

Таблица 2



**Roche прекращает деятельность на четырех производственных предприятиях**

Швейцарская фармкомпания Roche объявила о прекращении деятельности на четырех производственных предприятиях в Европе (Ирландия, Испания и Италия) и США, сообщает [www.firstwordpharma.com](http://www.firstwordpharma.com). Без работы могут остаться около 1,2 тыс. человек. Roche объясняет необходимость подобной меры изменениями в продуктовом портфеле, в результате которых эти предприятия оказались недостаточно загруженными.

В целях минимизации потери рабочих мест компания намерена искать возможности продажи этих предприятий. В то же время Roche планирует инвестировать 300 млн швейцарских франков (299,6 млн долл.) в специализированное предприятие в г. Кайзераугст (Швейцария) в целях поддержания требований к технологиям.

Компания начнет консультации с представителями работников этих предприятий. По словам представителя Roche, компания вполне отдаст себе отчет в том, что ее решение повлияет на сотрудников, и сделает все от нее зависящее, чтобы поддержать их в течение переходного периода. Процесс прекращения деятельности на этих предприятиях начнется в 2016 г. и завершится к 2021 г.

**Апелляционный суд США подтвердил недействительность патентов на Cubicin**

Как заявили в американской фармкомпании Merck & Co. (за пределами США и Канады MSD), Апелляционный суд по федеральному округу поддержал решение суда низшей инстанции, признавшего недействительными четыре из пяти патентов, защищающих антибиотик Cubicin (daptomycin) до 2020 г., сообщает [www.firstwordpharma.com](http://www.firstwordpharma.com).

Согласно решению апелляционного суда, действительным является патент, срок действия которого истекает в 2016 г. Таким образом, дженериковые компании смогут приступить к продаже аналогов уже в июне 2016 г.

Merck получил права на Cubicin после приобретения американской фармкомпания Cubist Pharmaceuticals за 8,4 млрд долл. в декабре 2014 г.

В III квартале 2015 г. объем продаж Cubicin составил 325 млн долл.

**Ветераны фармотрасли основали новую компанию**

Ветераны фармацевтической отрасли Дон ДеГольер и Эндрю Саик в партнерстве с частным инвестиционным фондом Warburg Pincus объявили о создании новой фармкомпания Vertice Pharma, LLC, сообщает [www.firstwordpharma.com](http://www.firstwordpharma.com). Доля Warburg Pincus в капитале новой компании составляет 300 млн долл.

Vertice Pharma будет специализироваться на приобретении специализированных фармкомпаний или их продукции, в т.ч. брендируемых препаратов и дженериков в целях создания крупного фармацевтического бизнеса.

Исполнительным директором Vertice Pharma станет Дон ДеГольер, финансовым директором — Эндрю Саик.

До недавнего времени Дон ДеГольер занимал должность операционного директора фармкомпания Endo Pharmaceuticals, а ранее руководил североамериканским филиалом Sandoz.

Эндрю Саик работал финансовым директором фармкомпания Auxilium Pharmaceuticals, впоследствии приобретенной Endo за 2,3 млрд долл.

Vertice Pharma сразу объявила о приобретении фармкомпания VistaPharm, производящей жидкие и стандартные лекарственные формы обезболивающих препаратов. Сумма сделки не разглашается.

Результаты ABC-анализа по категориям (фрагмент)

Наименование	Кол-во	Валовая прибыль, руб.	Группа ABC		Потребительская категория	Действия
			по всему ассортименту	потребительской категории		
Молоко «ПростоЗаквашено»	500	7500	A	A	Молоко	Развивать
Молоко «Домик в Огарево»	300	6000	A	B		Поддерживать
Молоко «Веселое»	250	5000	A	B		Поддерживать
Молоко «Санкционное»	150	3750	A	C		Исключать
...	...	...	...	...	...	...
Консервы «Туец в собственном соку»	20	600	C	A	Рыбные консервы	Развивать
Консервы «Туец в масле»	15	525	C	B		Поддерживать
Консервы «Сардина»	5	200	C	C		Исключать

Таблица 3

Увеличение прибыльности потребительской категории при активном перемещении продаж

Наименование	Кол-во	Валовая прибыль, руб.	Прибыль с упаковки, руб.	Группа ABC в потребительской категории	Потребительская категория	Действия
Препарат 1	500	7500	15	A	I	Сокращать
Препарат 2	300	6000	20	B		Поддерживать
Препарат 3	250	5000	20	B		Поддерживать
Препарат 4	150	3750	25	C		Развивать
...	...	...	...	...	...	...
Препарат 5	20	600	30	A	II	Поддерживать
Препарат 6	15	525	35	B		Развивать
Препарат 7	5	200	40	C		Исключать

Таблица 4

1. Разбить весь аптечный ассортимент на потребительские категории.

2. Выполнить ABC-анализ.

3. Сделать выводы (т.е. выполнить порядок действий, описанный в классической модели, только в рамках потребительской категории).

Уже только разделение ассортимента на потребительские категории вызывает серьезные трудности для руководства аптек. Дело в том, что существующие фармацевтические («аптечные») классификации потребительских групп практически не имеют ничего общего с потребительскими группами.

Потребительской (терапевтической) группой в аптеке являются товары, применяемые при одной проблеме, например: таблетки от боли в горле, средства от насморка (сосудосуживающие), порошки от простуды, витамины для взрослых и т.д. Ключевым критерием принадлежности товара к той или иной категории является то, что покупатель воспринимает потребительскую категорию как единое целое, и поэтому вероятность того, что будет взято два товара из одной категории, минимальна.

В случае применения ABC-анализа в потребительской категории формирование ассортимента на основании полученных данных приведет к тому, что... из категории будут вымываться прибыльные товары.

**Ограничения метода ABC-анализа**

Следует понимать, что метод ABC-анализа это всего лишь способ, позволяющий ранжировать поведение потребителей в предыдущем периоде в отдельно взятой категории. Основными его ограничениями являются:

1. Ретроспективность.

2. Отражение продаж только тех позиций, что были в ассортименте. Новые позиции всегда обладают негативным индексом.

3. Отсутствие возможности анализа активных действий со стороны продавца.

Ключевая ошибка применения ABC-анализа исходит из неверной логической посылки: «Спрос определяет предложение». Если бы это утверждение было истинным, тогда, действительно, следовало бы изучить поведение/потребности/пожелания покупателей, чтобы максимально их удовлетворить с оптимальной для аптеки прибылью. Однако это утверждение верно лишь частично, т.к. полностью эта экономическая максима звучит следующим образом: «Спрос определяет предложение, а предложение формирует спрос». Это логическое утверждение подразумевает необходимость не только изучения потребностей клиентов, но и активное их формирование.

Метод ABC-анализа априори не может описать активные действия по формированию потребностей клиентов, например, таких, как прямая рекомендация, яркая выкладка, маркетинговые мероприятия. Все это может изменить индекс ABC у товаров внутри потребительской категории. Более того, работа с новыми (сформированными) потребностями обеспечивает большую прибыльность, чем изучение существующих пожеланий клиентов. Задача активной розничной торговли и состоит в том, чтобы вывести покупателя из высококонкурентной среды (существующая потребность) в низкоконкурентную (сформирован-

ная потребность в точке продажи). Разумеется, с приоритетным учетом терапевтической эффективности и во благо самого покупателя.

И здесь мы подходим к совершенно другой концепции формирования, поддержания и развития ассортимента — к категорийному менеджменту, который подразумевает разделение ассортимента на потребительские категории и активную работу с ними для увеличения прибыльности каждой категории. В таблице 4 показано, что, перемещая за счет активных действий продажи с препарата 1 (группа A) на препарат 4 (группа C), можно увеличить прибыльность всей потребительской категории I даже без привлечения новых покупателей. Ведь любое переключение обеспечивает дополнительную прибыль в 10 руб.

**Будущее ABC-анализа в аптечном бизнесе**

Мыслительный процесс, который без проверки опирается на «всепогожий» метод анализа, ведет к логическим ошибкам. Не следует безраздельно доверять ABC-анализу, тем более встроенному в программное обеспечение программистом, который далек от экономических теорий. Необходимо применять более совершенные способы формирования ассортимента, оставив ABC-анализу узкую нишу ретроспективного «консультативного» анализа, которую он и должен занимать.

Одним из таких методов анализа и развития ассортимента является категорийный менеджмент, основы и ключевые особенности которого будут рассмотрены в следующих статьях.