

здоровоохранение практика

Рецепт в будущее

— тактика —

С17 — Ваше самолюбие как менеджера и как личности абсолютно удовлетворено?

Д. Е.: Я по натуре человек достаточно амбициозный — если бы я не чувствовал, что могу удовлетворить свои амбиции, наверное, здесь бы уже не работал.

— А есть ли у сотрудников компании бонусные акции «Нижфарм» или STADA?

Д. Е.: Все 100% акций «Нижфарм» принадлежат STADA. А акции самой STADA можно на Франкфуртской фондовой бирже купить до сих пор. Без всяких ограничений. Может, у кого-то и есть из сотрудников. У меня нет, точно.

Партнерский прайс

— Сколько препаратов выпускает сейчас STADA в России и сколько выпускалось в момент покупки «Нижфарм» в 2005 году?

Д. Е.: Количество препаратов в прайс-листе значительно больше, чем перечень того, что у нас сходит с конвейера, это разные величины. Году в 2010-м мы четко осознали, что наших возможностей и возможностей STADA не хватает для того, чтобы полноценно расти здесь. Поэтому мы очень активно занялись привлечением партнерских препаратов.

Поэтому сейчас в нашем прайсе 60% — это наше производство, 40% — это все, что производится где угодно, иногда на других предприятиях STADA по миру, иногда на других площадках, не принадлежащих компании. Если смотреть в структуре продаж, то контрактное производство занимает около 16% в деньгах.

— На каких принципах вы продаете чужие препараты?

Д. Е.: Разные могут быть модели. Например, мы договариваемся с разработчиком о выкупе у них на ранней стадии прав на регистрацию. Дальше либо забираем товарный знак, либо присваиваем свой и продаваем препарат на рынке от своего имени. Как правило, наши партнеры — это небольшие компании, у которых нет финансовых возможностей довести препарат до рынка.

Таким образом, мы нашли неплохие продукты. И партнеры счастливы, и нам хорошо.

— Это были контракты с главным офисом STADA?

Д. Е.: Нет, это наша история. «Нижфарм».

— Их в прайсе STADA в других странах нет?

Д. Е.: Нет. Если сравнить немецкий и российский прайсы STADA, то это на 95% разные портфели.

Советское значит лучше

— Где же вы берете столько инновационных компаний, разрабатывающих новые препараты?

Д. Е.: У нас в России. К тому же я не говорю, что мы берем только инновационные продукты. Мы берем и дженерики, если они нам нравятся. Хороший дженерик в отдельном взятом сегменте может очень быстрый и хороший бизнес принести.

— Самый трепетный вопрос — как угадать с выбором препарата?

Д. Е.: Угадать сложно — у нас и ошибок много было. И до сих пор мы делаем ошибки. Но в силу того, что команда достаточно стабильная, люди уже научились отбирать.

Есть ниши или направления, на которых мы фокусируемся. Гинекология, урология, неврология, кардиология, ОТС-препараты (безрецептурные. — «Б»). Мы специализируемся на всем, что относится к мужскому здоровью. Есть у нас сильные бренды и в ревматологии — например, хондроксид — один из флагманских продуктов «Нижфарм». Офтальмология — новый сегмент, который мы начали два года назад развивать. Есть у нас небольшая гастроэнтерологический портфель. Активно развиваем портфель препаратов против кашля и насморка. Есть проктология, то есть все, что связано с геморроем, опять-таки специфика нижфармовского портфеля.

Самый яркий наш последний кейс — аквалор, продукт на основе морской воды. Российская компания, которая вывела аквалор на рынок, достигнув определенного уровня продаж, решила капитализировать эту историю. Мы посмотрели: да, интересно. Это не лекарственное средство, бесконечный потенциал для продвижения: продукт хороший, всем нравится, относительно недорогой, качественный. Был открытый аукцион, два конкурента. Когда мы покупали права на аквалор, его доля на рынке в России была около 35%, сейчас — больше 50%. Продажи в 2016 году составили 2,8 млрд руб.

Когда мы видим, что какое-то направление начинает падать, мы ищем другие полупустые или недостаточно заполненные маркетинговые окна и пытаемся туда зайти.



Дмитрий Ефимов порой затрудняется с ответом, когда его спрашивают насчет принадлежности компании «Нижфарм», поскольку «по паспорту мы немцы, но с очень глубокими российскими корнями»

— Кстати, легендарный левомеколь куда относите?

Д. Е.: Есть у нас большой еще советский дерматологический портфель. Левомеколь — это наш самый известный и не требующий никакого продвижения продукт. Прекрасный продукт, все его знают, и ему уже 37 лет!

— У вас самый большой на фармрынке портфель советских еще препаратов, среди которых как раз и левомеколь. Причем некоторые из этих советских брендов до сих пор входят в топ-10 «Нижфарм» по продажам, составляя основу вашего экспортного портфеля. Советское до сих пор лучше? Сила бренда в том и состоит, что бренд не только сам себя продвигает, но и сильно экономит маркетинговые средства владельца?

Д. Е.: Нельзя сказать, что наш традиционный «советский» портфель не требует инвестиций. Даже хорошие, проверенные временем препараты нужно поддерживать в актуальном состоянии. Более того, при правильном подходе к их маркетингу они вполне могут обрести вторую жизнь и еще долгое время находиться в топе продаж. И таких примеров немало, как в нашем портфеле, так и в целом на рынке. Мы бережно относимся к этому портфелю, понимая, что огромное число наших потребителей предпочитает качественные и проверенные временем препараты. При этом, конечно, все наши новинки — это несколько другая история, как с точки зрения подходов к маркетингу, так и в смысле потенциала для роста. На мой взгляд, нам удалось найти очень правильный баланс между этими группами, что во многом и позволяет компании устойчиво расти последние десять лет.

— Как часто вы прекращаете выпуск каких-то продуктов. И почему?

Д. Е.: Мы периодически обновляем портфель, в том числе прекращаем производство каких-то продуктов. Основная причина вывода продукта из прайса — экономика, падение продаж, рост себестоимости. Это живой процесс: что-то приходит, что-то уходит. Сейчас у нас стабильный портфель: в год примерно с десятком препаратов приходит, с десятком уходит.

Время вперед

STADA, соответственно — «Нижфарм», все же остается дженериковой компанией?

Д. Е.: Да. STADA, безусловно, остается и будет оставаться дженериковой компанией. Хотя, если по гамбургскому счету, наличие оригинальных молекул в портфеле, конечно же, дает большие возможности. Не гарантирует, но в целом дает возможности гораздо больше. Но. Все без исключения государства, все без исключения системы лекарственного обеспечения стараются экономить деньги. Именно поэтому дженериковый рынок в глобальном его виде стабильно растет. При этом на протяжении последних десяти лет гораздо быстрее рынка оригинальных препаратов.

— Если вы дженериковая компания, значит, вам не нужно подразделение R&D, которое занимается разработкой новых инновационных препаратов? Вы лично?

Д. Е.: Конечно. Естественно. — На чем строится такая уверенность?

Д. Е.: Часто — на интуиции... Очень было много случаев, когда решения по ассортименту принимали интуитивно.

ЛЕГЕНДА №37

«Нижфарм» обладает самым большим на отечественном фармрынке портфелем советских еще препаратов, среди которых, возможно, самый известный советский бренд левомеколь (международное непатентованное название — хлорамфеникол + метилурацил), которому исполнилось 37 лет. Причем некоторые из этих советских брендов до сих пор входят в топ-10 «Нижфарм» по продажам.

Акционерное общество «Нижфарм» принадлежит немецкой публичной фармкомпания STADA AG. Продуктовый портфель STADA в России включает более 150 наименований лекарственных средств, объемы инвестиций компании в российскую фармацевтику за последние десять лет составили более €500 млн. Компания занимает первое место по выпуску препаратов мягких лекарственных форм: каждая третья свечка, или суппозиторий, на российском рынке производится в Ниж-

нем Новгороде. Продукция компании поставляется в 22 страны мира. На «Нижфарм» приходится около 30% от общего объема российских препаратов, поставляемых на зарубежные рынки. Производственная площадка в Нижнем Новгороде первой в России получила сертификат качества GMP ЕС и в дальнейшем — сертификат №1 российского GMP-инспектора.

Объем продаж компании в 2016 году составил €340 млн (24,9 млрд руб.). Количество произведенных упаковок — чуть более 149 млн упаковок. Топ-10 самых продаваемых брендовых препаратов компании (1 млрд руб. и более) принесли «Нижфарм» в 2016 году 49,5% всех продаж. Среди лидеров (по убыванию): аквалор, снуп, витапрост, транексам, лавомакс, левомеколь, диклофенак, глицерин, гексикон. На советские еще препараты приходится 38,8% портфеля «Нижфарм».

— Ваше решение последнее? Бывает так, что вы ломаете коллег?

Д. Е.: Если есть единодушное мнение — нет, тогда было бы глупо идти против. Но часто, когда есть два поллярных или разных мнения, я придерживаюсь ту или иную точку зрения. Для этого здесь и сию.

— То есть у вас не тоталитарный стиль руководства?

Д. Е.: Нет.

— Как часто вы прекращаете выпуск каких-то продуктов. И почему?

Д. Е.: Мы периодически обновляем портфель, в том числе прекращаем производство каких-то продуктов. Основная причина вывода продукта из прайса — экономика, падение продаж, рост себестоимости. Это живой процесс: что-то приходит, что-то уходит. Сейчас у нас стабильный портфель: в год примерно с десятком препаратов приходит, с десятком уходит.

Российская фарма

— Кто ваши конкуренты?

Д. Е.: Конкурентов много. Но поскольку российский рынок сильно фрагментированный, нет компаний, которая имела бы больше доли в 5–6%. Наша доля сейчас порядка 3%. Поэтому конкуренция, конечно, злая. И дальше будет только жестче. В том числе и потому, что фарма считается вечным сверхприбыльным бизнесом.

— Всегда нужно лечиться!

Д. Е.: Просто иногда возникает иллюзия, что рынок свободен и что все, что мы начнем производить, будет вмиг улететь. Но это далеко не так. Много примеров на моей памяти, когда построенные фармзаводы стоят.

— Тот случай, когда не хватило компетенции, чтобы правильно оценить перспективу и рынок, спрос.

Д. Е.: Конечно. Инвесторам порой кажется, что со строительством фармпредприятия открывается ниша, а она не открывается. Они же думают, что на следующий день начнут собирать урожай. Но нет. Элементарно люди не понимают, что после того, как завод построен, еще примерно четыре года нужно потратить, чтобы портфель препаратов освоить.

— Есть ли у вас доля государственных закупок?

Д. Е.: Не совсем так. У нас есть целый департамент R&D, который делает для нас новые препараты. Новые не в смысле создания новых молекул. Мы делаем новые комбинации на основе старых молекул, которые уже потеряли патентную защиту. И



По мнению Тимура Чибильяева, «Нижфарм» сможет приступить к разработке нового оригинального препарата, когда сумеет выделить на его создание не менее \$0,8–1 млрд

эти новые комбинации патентуются. Иногда это новая лекарственная форма или даже новое применение известного препарата.

— То есть сотрудники вашего департамента являются носителями той необходимой компетенции, которая позволяет заглянуть в будущее?

Д. Е.: Они и маркетинг.

— Маркетинг считает только деньги, он не может предвидеть будущее с точки зрения стратегического спроса на препараты...

Д. Е.: И все же у нас есть небольшая группа людей, которые занимаются исключительно будущим фармрынка.

— На сколько лет вперед они смотрят?

Д. Е.: 10–15 лет.

— То же самое, что и классическое R&D-подразделение?

Д. Е.: Примерно так. На самом деле наше R&D-подразделение еще и смотрит по миру, какие препараты выходят из патента.

Российская фарма

— Кто ваши конкуренты?

Д. Е.: Конкурентов много. Но поскольку российский рынок сильно фрагментированный, нет компаний, которая имела бы больше доли в 5–6%. Наша доля сейчас порядка 3%. Поэтому конкуренция, конечно, злая. И дальше будет только жестче. В том числе и потому, что фарма считается вечным сверхприбыльным бизнесом.

— Всегда нужно лечиться!

Д. Е.: Просто иногда возникает иллюзия, что рынок свободен и что все, что мы начнем производить, будет вмиг улететь. Но это далеко не так. Много примеров на моей памяти, когда построенные фармзаводы стоят.

— Тот случай, когда не хватило компетенции, чтобы правильно оценить перспективу и рынок, спрос.

Д. Е.: Конечно. Инвесторам порой кажется, что со строительством фармпредприятия открывается ниша, а она не открывается. Они же думают, что на следующий день начнут собирать урожай. Но нет. Элементарно люди не понимают, что после того, как завод построен, еще примерно четыре года нужно потратить, чтобы портфель препаратов освоить.

— Есть ли у вас доля государственных закупок?

Д. Е.: Не совсем так. У нас есть целый департамент R&D, который делает для нас новые препараты. Новые не в смысле создания новых молекул. Мы делаем новые комбинации на основе старых молекул, которые уже потеряли патентную защиту. И

эти новые комбинации патентуются. Иногда это новая лекарственная форма или даже новое применение известного препарата.

— То есть сотрудники вашего департамента являются носителями той необходимой компетенции, которая позволяет заглянуть в будущее?

Д. Е.: Они и маркетинг.

— Маркетинг считает только деньги, он не может предвидеть будущее с точки зрения стратегического спроса на препараты...

Д. Е.: И все же у нас есть небольшая группа людей, которые занимаются исключительно будущим фармрынка.

— На сколько лет вперед они смотрят?

Д. Е.: 10–15 лет.

— То же самое, что и классическое R&D-подразделение?

Д. Е.: Примерно так. На самом деле наше R&D-подразделение еще и смотрит по миру, какие препараты выходят из патента.

— Как часто вы прекращаете выпуск каких-то продуктов. И почему?

Д. Е.: Мы периодически обновляем портфель, в том числе прекращаем производство каких-то продуктов. Основная причина вывода продукта из прайса — экономика, падение продаж, рост себестоимости. Это живой процесс: что-то приходит, что-то уходит. Сейчас у нас стабильный портфель: в год примерно с десятком препаратов приходит, с десятком уходит.

— Сколько и чего нужно «Нижфарм» сейчас добавить для того, чтобы команда ваша была готова к разработке новых молекул?

Т. Ч.: Нужен партнер в виде маленького научно-исследовательского института или небольшой компании-разработчика, которые могли бы развиваться самостоятельно. У нашего департамента R&D не хватает широты взглядов и свободы действий, чтобы заниматься инновационными молекулами. И, конечно, нужны идеи по инновационным молекулам.

— То есть речь не идет о гигантских инвестициях?

Т. Ч.: На старте. А в дальнейшем для того, чтобы выбранную молекулу правильно отработать, провести по ней все исследования, чтобы она получила одобрение на рынке, безусловно, нужны кропотливая работа и серьезные инвестиции. Инвестиции в описание молекулы, в исследования — доклинические, все фазы клинических исследований. Это очень дорогое и очень затратное и по времени, и по ресурсам занятие.

— Когда «Нижфарм» подойдет к этапу создания полноценного R&D-подразделения, нацеленного на новые молекулы?

Т. Ч.: Думаю, когда прибыль компании позволит обеспечить эти проекты. А такие проекты требуют вложений порядка \$0,8–1 млрд.

— Получается, это вопрос денег?

Т. Ч.: Не только. Это и вопрос компетенций. Как когда-то человечество пришло к моменту, что оно готово, и запустило ракету в космос. В мире ежегодно выходит, может быть, порядка десятка новых молекул. Это удовольствие беспредельно дорогое, беспредельно сложное, связанное с колоссальными рисками, рисками потерь средств, которые вкладываются, это очень дорогое и очень сложное мероприятие. Сегодня на российском фармрынке компаний, способных разрабатывать оригинальные препараты, которые бы вышли на мировой уровень, я не вижу. У нас есть компании, которые с оригинальными продуктами работают на российском рынке и на рынке СНГ, но никто из них не переступил границ бывшего СССР.

Д. Е.: Новые молекулы нам не по карману. Не то что «Нижфарм», в целом STADA.

— О каких достижениях русской фармы можно говорить?

Д. Е.: К сожалению, пока я не сказал бы, что Россия может похвастаться большим количеством каких-то препаратов за последние 20 лет. Даже тот портфель отечественных инновационных препаратов, которые на российском рынке существуют, это наследство академической школы Советского Союза. Поэтому, как мне кажется, удел российской фармы сейчас встать на ноги именно в области дженериковой индустрии или биосимиляров и попытаться вот на этом пути нарабатывать определенный капитал — я имею в виду прежде всего интеллектуальный опыт — и постараться с этим выйти за рамки России. Чтобы еще и приобрести международный опыт. А уже когда появятся необходимые ресурсы и опыт — уйти на следующий виток инновационной активности. И эволюция эта будет долгая.

— Какой вам представляется типология русской фармкомпаний? Это маленькая инновационная компания, которая выпускает один-два продукта или это конвейер?

Д. Е.: Это могут быть и конвейеры дженериковые, и маленькие инновационные компании. Но крупных инновационных сейчас нет и в ближайшие годы не предвидится. Называть компанию состоявшимся инноватором можно только после того, как препарат этой компании начал продаваться, скажем, хотя бы в 15–20 странах.

Тимур Чибильяев: Это может быть даже меньше стран. Главное, чтобы это были страны с развитой регуляторикой, страны ЕС или США.

— Тимур, а вы смогли бы сформулировать модель развития российской фармы?

Т. Ч.: Я считаю, их будет столько, сколько существует вообще в мире таких моделей. Но пока, повторюсь, из всего многообразия видов российских фармкомпаний нам не хватает таких полноценных инновационных.

— А если с точки зрения бизнеса — какая наиболее устойчивая модель? На ваш взгляд? Это маленькая инновационная компания или же это огромная универсальная, в которой есть все?

Т. Ч.: Чем больше компания, тем она устойчивее, естественно, поэтому даже большие инновационные компании покупают себе дженериковые дополнения, чтобы иметь возможность как-то компенсировать падение одного рынка ростом другого. Маленькие инновационные стартапы априори более рискованные, но при определенных обстоятельствах могут быть самыми прибыльными. Процесс вывода новых препаратов очень длительный и очень дорогой, поэтому если говорить про маленькую инновационную компанию, чем дальше она продвигается по своему пути, тем больше у нее возрастают риски и возрастают затраты. Так, с какого-то момента она либо должна стать большой, для чего у нее должны быть потенциал и инвестор, либо должен появиться партнер, то есть она становится частью другой большой компании — так обычно и происходит на рынке действительно инновационных разработок. Штаты, Швейцария, по сути, являются законодателями в этом сегменте. Стартапы в основном скупаются на определенной стадии, это совершенно нормальная практика.

Этика публичности

— Какова роль и в чем специфика публичности в фармбизнесе и на каком этапе?

Д. Е.: Да, конечно, важна. Открытость диктуется теми задачами, которые компания для себя ставит. Мы, например, стараемся быть максимально открытыми. Всегда объясняем, что мы делаем, куда мы идем и, напротив, чего не делаем. Поэтому в том числе активно общаемся и со средствами массовой информации, в России часто это один из немногих способов донести свою позицию до регулятора. При этом мы очень аккуратно обращаемся с информацией, которая идет от нас в публичное пространство, чтобы из-за нашей открытости не пострадал человек, который как-то неправильно прочтает и воспримет наш послы. Ведь публичность начинается от метода разработки препарата. То есть все, что мы написали на упаковке, это уже публичная информация. И здесь на самом деле столько требований! Мы ведь не можем ничего написать такого, что может ввести потребителя в заблуждение. Во многом наше существование в публичном пространстве зарегулировано, но вдобавок к этому мы еще и сами на себя накладываем много ограничений. Всегда же хочется показать свой препарат с лучшей стороны, но при этом не ввести потребителя в заблуждение.

— Спасибо.

Д. Е.: Приятно было познакомиться. — Взаимно.

Беседовал
Владислав Дорофеев
При участии Ассоциации менеджеров России