

1.

Размножение «Мышей»

Рынок ворвался в жесткую административную систему снабжения населения лекарствами в 1992 году, когда муниципальные аптеки получили свободу выбора поставщиков и ассортимента, а чуть позже и частичную самостоятельность в установлении цен. И главное, когда они приобрели реальную материальную заинтересованность в увеличении оборота. В одночасье спрос стал хозяином за аптечным прилавком, а оптовая торговля лекарствами превратилась в выгодный бизнес. Ведь рынок состоял из сплошных дефицитов. Причем какой рынок! В учебниках экономики медикаменты приводят в качестве классического примера товаров с неэластичным спросом. Здоровье дороже денег, а потому на лекарства можно вздувать цены не рискуя потерять клиентов. Чем, собственно и занялись первые частные оптовики. На эффективные лекарственные средства устанавливались бешеные цены. В 1993 году, например, в аптеке таблетки антибиотика ципролет продавали поштучно, так как упаковка среднему покупателю была просто не по карману.

Прибыльность оптовой торговли была огромной – до 30-40% за один оборот. В 1993-1994 годах еженедельник «Коммерсант» объявил торговлю лекарствами самой прибыльной сферой оптовой торговли. И в отрасли начался классический период грюндерства. Новые предприятия входили в бизнес сотнями. Уже к 1994-1995 годам вместо примерно ста государственных оптовых организаций советского времени в России действовали три с половиной тысячи фирм. 94,6% общего числа вышедших на рынок приходилось на мелкие фирмы без определенной специализации.

«Эксперт» 31.08.98г.

2.

Рождение "Львов"

Если вся экономика России только ждала начала экономического роста, то в фармацевтике он шел полным ходом. Динамика лишь одного компонента оборота, закупок импортных лекарств была просто головокружительной. Лидирующая группа компаний увеличила импорт в два с половиной раза, причем не менее половины входящих в нее фирм показали трех-пятикратный рост. Особенно же важно то, что в российской оптовой торговле лекарствами впервые появились по-настоящему большие компании с годовым оборотом, приближающимся к 0.5 млрд.\$.

Но рынок не просто увеличился, произошли серьезные изменения в его структуре. Все большая часть рынка захватывается именно крупными компаниями. С 1995-го по 1997 год двадцать крупнейших фирм (с оборотом по итогам 1997 года более 20 млн.\$) увеличили свою рыночную долю с 40 до 48%. Все остальные уменьшили свое присутствие на рынке. И эти структурные изменения не случайны: как показывают опросы, аптеки считают крупных оптовиков лучшими поставщиками. Более того, на просьбу рассказать о недостатках такого типа поставщиков 40% опрошенных аптечных работников заявили, что их нет вообще. Какими же конкурентными преимуществами располагают крупные оптовые фирмы?

Вообще-то обычный рецепт успеха крупных фирм состоит в массовом экономичном производстве доброкачественных (то есть среднего качества) товаров или услуг. На наш взгляд, крупные оптовики "перевыполняют" эту программу-минимум, предоставляя услуги не среднего, а высокого качества по доступным ценам. Важнейшую роль в этом играют их преимущества в ассортименте и сервисе.

Фармацевтика - отрасль с гигантским ассортиментом. В России, например, зарегистрировано около 11 тысяч лекарств, а в лучших аптеках постоянно имеется в продаже 3-4 тысячи наименований препаратов. Каждое из них аптека может попытаться заказать у любого оптовика. И почти наверняка получит отказ, если оптовик мелкий, а лекарство не из ходовых. Дело в том, что на большинство препаратов приходится ничтожно малые доли продаж. Даже на бестселлеры, входящие в десятку наиболее популярных лекарств, в среднем падает по одному проценту объема рынка. На неходовые же средства приходится тысячные и десятитысячные доли процента.

Легко подсчитать, что, пропорционально распределяя свои ресурсы на весь спектр лекарств, оптовик с годовым оборотом в 1 млн.\$ должен был бы закупать большинство препаратов "партиями" на сумму от одного до 10\$ в год. Ясно, что в таких масштабах торговля просто не возможна. Следовательно, полное покрытие ассортимента для недостаточно больших компаний исключено, им приходится ограничиваться лишь некоторыми позициями. Зато перед крупными фирмами эта проблема не стоит: у них достаточно средств для всей палитры фармацевтических средств и имеются площади для их хранения. Широта же ассортимента дает гигантам массу преимуществ. Аптеке неинтересно обзванивать десятки фирм в поисках одного редкого лекарства, потом повторять эту процедуру в поисках второго и т.д. Гораздо удобнее брать все в одном месте. В итоге аптеки активно покупают у крупных поставщиков, поскольку они предлагают широкий ассортимент. Это увеличивает оборот гигантов и создает предпосылки для нового расширения ассортимента, которое становится дополнительной приманкой для аптек, увеличивает оборот и так далее.

Как показал наш опрос, крупные оптовики полагают, что именно широкий ассортимент - важнейший фактор, которым руководствуются аптеки при выборе поставщика. Поэтому количество наименований в прайс-листах оптовиков стремительно растет. Например, у лидирующей фирмы "Протек" оно выросло с 300 в 1994 г. до 2700 в 1997 г. и до 5100 в 1998 году, т.е. в 17 раз за 4 года.

Аналогично обстоит дело и с сервисом. В оптовой торговле уровень сервиса в первую очередь определяется оперативностью доставки лекарств в аптеки и удобными размерами их партий. И тут преимущества снова на стороне "крупняка". Действительно, визит фирменного грузовичка в аптеку обходится оптовому в одинаковую сумму вне зависимости от того, привез ли он полный кузов одного препарата или целой совокупности препаратов, но по одной упаковке каждого. Из-за этого издержки в расчете на одну единицу продукции будут ниже у крупного оптовика, поставляющего широкий спектр препаратов.

К тому же у крупного оптовика обычно гуще сеть клиентов. Машина делает меньшие концы, объезжая подряд все аптеки. Поэтому как ни парадоксально, не накладно даже завести в аптеку пресловутую единственную упаковку - все равно по пути. То есть крупный оптовик более удобен аптеке еще и благодаря возможности уменьшить минимальный размер заказа и срока его доставки. Правда последнее определяется еще и организацией складского хозяйства оптовика. Преимущество здесь имеет владелец автоматизированного или компьютеризированного склада. Но в конечном итоге, тот же крупный оптовик.

"Эксперт" 31.08.98г.

Вопросы контрольного задания:

1. Как Вы считаете, есть ли опасности в дальнейшем существовании на этом рынке "серых мышей" и одновременно возможности для их выживания именно на этом рынке?

2. Что есть по Вашему мнению для крупного оптовика данного рынка его "доброкачественный товар среднего класса"? Перевыполняют ли они действительно "программу-минимум" в этом плане (или это и есть тот самый массовый спрос на этом рынке) ?

3. К какого типа конкурентным стратегиям должны прибегнуть для своего выживания "серые мыши" на рынке оптовиков лекарственных средств? Укажите на основе каких моделей стратегического анализа Вы сделали данный вывод.

4. Приведите 2-3 конкретные формулировки стратегий выживания "серых мышей" (какого характера оптовый бизнес лекарств они должны вести: чем и как они должны торговать ?).