

# ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

УДК [615.1:334.726]:339.522]:13 (045)

Авторское мнение

## СТРАТЕГИЯ АДАПТАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ НА НОВОМ ЗАРУБЕЖНОМ РЫНКЕ

**Б. Э. Чарчян** — ФГБОУ ВПО Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России, кафедра менеджмента и маркетинга; **В. В. Уваров** — ФГБОУ ВПО Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России, кафедра менеджмента и маркетинга, профессор, доктор экономических наук.

## ADAPTATION STRATEGY OF REGIONAL DEPARTMENT OF INTERNATIONAL PHARMACEUTICAL COMPANY IN A NEW FOREIGN MARKET

**B. E. Charchyan** — Russian Foreign Trade Academy, Department of Management and Marketing; **V. V. Uvarov** — Russian Foreign Trade Academy, Department of Management and Marketing, Professor, Doctor of Economic Science.

Дата поступления — 05.05.2012 г.

Дата принятия в печать — 05.06.2012 г.

**Чарчян Б. Э., Уваров В. В.** Стратегия адаптации регионального отделения международной фармацевтической компании на новом зарубежном рынке // Саратовский научно-медицинский журнал. 2012. Т. 8, № 2. С. 199–202.

На новом зарубежном рынке стратегия адаптации регионального отделения международной фармацевтической компании имеет свои особенности, возникающие из-за специфики фармацевтического рынка. В статье рассматривается стратегия адаптации на новом рынке как задуманный план по применению тех или иных возможностей, имеющихся в распоряжении регионального отделения. Этот набор возможностей для адаптации специфичен в зависимости от уровня конкуренции в различных сегментах на новом рынке. В частности исследуется влияние такого фактора, как «уровень конкуренции». Классифицируются сегменты на новом рынке в зависимости от информированности потребителя и выбора в способе лечения. Делается вывод о том, что для достижения желаемого уровня адаптации на новом рынке в современных условиях (когда соотношение сил в пользу информированного покупателя и конкурентного продавца) региональное отделение должно приобретать и использовать все возможности не только для удовлетворения, но и для превышения ожидания потребителя.

**Ключевые слова:** стратегия адаптации, фармацевтический рынок, уровень конкуренции, сегменты рынка, потребитель.

**Charchyan B. E., Uvarov V. V.** Adaption strategy of regional department of international pharmaceutical company in a new foreign market // Saratov Journal of Medical Scientific Research. 2012. Vol. 8, № 2. P. 199–202.

In a new foreign market strategy of adaptation of the regional department of an international pharmaceutical company has its own peculiarities that arise from the specifics of the pharmaceutical market. In article the strategy to adapt to the new market has been discussed, as conceived plan for use of any of options available to the regional office. This range of options for adaptation will vary depending on the level of competition in different segments of the new market. In his article the author, based on the specifics of the pharmaceutical market, examines the impact of factors such as «competition» to choose a set of possibilities to adapt the regional office. The article is classified in the new market segments based on consumer awareness and choice in the way of treatment. In his article, the author discusses the different feature sets for adaptation the regional branch of pharmaceutical company in the new market. **Conclusion:** To achieve the desired level of adaptation to the new market under the current conditions (when the balance of power in favor of an informed buyer and seller competition), the regional office has to acquire and use every opportunity not only to meet but to exceed customer expectations.

**Key words:** adaptation strategy, pharmaceutical market, level of competition, segments of the market, consumer.

Характер деятельности операционной единицы, занимающейся продвижением фармацевтической продукции, определяется ролью хозяйствующего субъекта на рынке, составной частью которого является эта операционная единица. «Рынок представляет собой совокупность покупателей и продавцов, взаимодействие которых приводит в итоге к возможности обмена» [1] (рис. 1).

Коммуникация — это передача и получение информации при взаимодействии участников рынка с целью влияния на мнение, ожидания и поведение его участников.

Достижение любой цели подразумевает применение тех или иных возможностей, имеющихся в распоряжении компании. Целью маркетинговой деятельности операционной единицы является достижение желаемого уровня товарно-информационного обмена с внешней и внутренней средой [2]. То есть

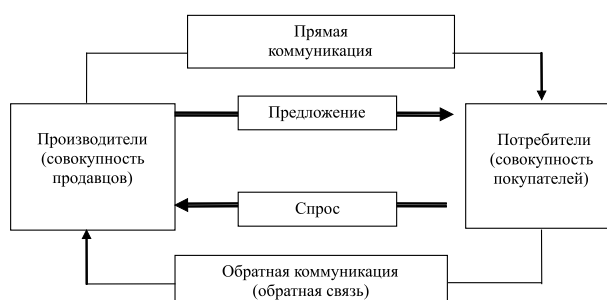


Рис. 1. Отношения между производителями и потребителями по обмену на рынке

операционная единица, как составная часть хозяйствующего субъекта, должна быть ориентирована на рынок, как на место, где происходит процесс обмена. Достижение желаемого уровня этого обмена на новом рынке подразумевает, что операционная

**Ответственный автор** — Исляева Маргарита Карекиновна.  
Адрес: 410002, г. Саратов, ул. Мичурина, 166/168.  
Тел.: 669724.  
E-mail: marislova@mail.ru

единица обладает возможностью активно влиять на данный процесс при помощи определённого набора инструментов. Под возможностью влиять, на наш взгляд, следует понимать способность разрабатывать предложения:

- инновационные предложения;
- постоянно обновляемые предложения товара;
- ассортиментные и ценовые предложения, опережающие в чём-то предложения конкурентов;
- иные прибыльные предложения.

**Цель:** изучение различных наборов возможностей для адаптации регионального отделения фармацевтической компании на новом рынке.

Набор возможностей для адаптации у регионального отделения варьирует в зависимости от уровня конкуренции в различных сегментах на новом рынке. Уровень конкуренции прямо зависит от количества и силы конкурентов. Рост отрасли, рост постоянных издержек, снижение добавленной стоимости, высокие барьеры выхода с рынка, узнаваемость торговой марки способствуют росту конкуренции. Возможность появления новичков на рынке также усиливает конкуренцию и может оказать влияние на потребителей. Однако наличие барьеров на пути новых игроков сдерживает уровень конкуренции [3]. Виды барьеров:

- ценовое преимущество на стороне опытных участников рынка, имеющих доступ к более дешёвым ресурсам и использующих запатентованные технологии;
- масштаб производства: его меньшие масштабы у новичков вынуждают их бороться за более высокий, чем средний по отрасли, уровень производительности;
- расходы на исследование и развитие: более высокие вложения в сферу изысканий, как правило, могут позволить себе более опытные участники рынка;
- экспертиза в области продвижения того или иного лекарственного средства, нацеленная на определённую группу клиентов.

Появление продуктов-заменителей (дженериковых лекарственных препаратов и препаратов, аналогичных инновационному лекарственному препарату, выпускающихся без лицензии компании, производящей инновационный лекарственный препарат, и размещающихся на рынке после окончания срока действия патента или других исключительных прав) на рынке также способствует росту конкуренции, поскольку участники рынка вынуждены ограничивать цены на свою продукцию из-за боязни перехода части потребителей на продукты-заменители. Рыночная сила потребителей также оказывает влияние на уровень конкуренции: чем выше уровень рыночной силы потребителей, тем выше уровень конкуренции [4]. Для потребителя важна: терапевтическая ценность продукта, расходы на его приобретение, доступность продукции и наличие выбора. Интересы потребителя и интересы продавца «встречаются» на рынке, и происходит сопоставление:

- продукт сопоставляется с ценностью для потребителя;
- цена — с расходами потребителя;
- место — с доступностью товара для потребителя;
- продвижение — с информированностью потребителя.

Уровень рыночной силы потребителей характеризуется их способностью оказывать влияние на рынок для изменения свойств продукции и снижения цен на нее, что, несомненно, ведет к сокращению прибыли [5]. Повышают уровень рыночной силы потребителей: высокая концентрация потребителей, уровень лояль-

ности к бренду, низкая стоимость переключения на продукцию конкурентов, представления потребителя о здоровье. Представление потребителя о здоровье объясняет его поведение как потребителя на рынке.

Факторы, оказывающие влияние на представление потребителя о здоровье:

- возраст (дети и пожилые люди потребляют больше лекарственных средств, чем остальные группы населения; доля пожилых людей в развитых странах увеличивается);
- пол (женщины потребляют больше лекарственных средств, чем мужчины, у женщин выше продолжительность жизни, обычно они приобретают лекарственные средства для всей семьи, рождение женщиной ребёнка также сопровождается большим потреблением лекарственных средств);
- образование (обычно чем выше уровень образования, тем выше уровень потребления лекарственных средств);
- семейное положение (обычно семейные люди потребляют больше лекарственных средств, поскольку они приобретают лекарственные средства для всей семьи);
- экономический статус (обычно чем выше экономический статус, тем выше уровень потребления лекарственных средств);
- модель поведения потребителя/пациента: отсутствие или приверженность к лечению; слагаемыми являются его представление о здоровье в целом, желание обратиться за медицинской помощью, доверие к врачам и медицине его доверие к диагнозу; желание принимать меры по сохранению здоровья и т.п.

Уровень качества жизни человека в регионе также влияет на уровень конкуренции: чем он выше, тем выше и уровень конкуренции [6]. Применительно к фармацевтической отрасли это уровень воздействия человека на болезни, способов их лечения.

Различные сегменты на новом рынке в зависимости от информированности потребителя и выбора в способе лечения можно охарактеризовать следующим образом:

1. Сегмент рынка, где у потребителя отсутствует достоверная информация и отсутствует выбор. При отсутствии информации и выбора у потребителя возникает полная зависимость потребителя от продавца. Следовательно, продавец диктует свою волю потребителю. Наблюдается соотношение сил в пользу продавца.

2. Сегмент рынка, где у потребителя недостаток достоверной информации и небольшой выбор. При недостатке информации и небольшом выборе у потребителя возникает зависимость потребителя от продавца. Следовательно, продавец манипулирует потребителем. Наблюдается соотношение сил в пользу продавца.

3. Сегмент рынка, где у потребителя имеется достаточно информации и достаточный выбор. При наличии достаточной информации и выбора у потребителя возникает ориентация продавца на потребителя. Продавец должен оправдывать ожидания потребителя, а следовательно, соотношение сил изменится в пользу информированного потребителя и конкурентного продавца.

4. Сегмент рынка, где у потребителя имеется полная информация и полная свобода выбора. При наличии полной информации у потребителя возникает зависимость продавца от потребителя. Потребитель диктует свою волю продавцу, а следовательно, соот-

ношение сил изменяется в пользу информированного потребителя.

Набор возможностей для адаптации у регионального отделения будет различаться в зависимости от информированности потребителя и наличия у него выбора (рис. 2).



Рис. 2. Шкала информированности потребителя: А — отсутствие информации; В — недостаток информации; С — наличие достаточной информации; D — наличие полной информации. Очевидно, что уровень информированности потребителя в точках А и D шкалы является редким случаем и, как правило, исключением.

Рыночная сила поставщиков ресурсов на рынке также оказывает влияние на уровень конкуренции: чем выше уровень рыночной силы поставщиков, тем выше уровень конкуренции. Уровень рыночной силы поставщиков характеризуется их способностью повышать цены на сырьё и услуги, что ведёт к сокращению прибыли [7] (рис. 3).

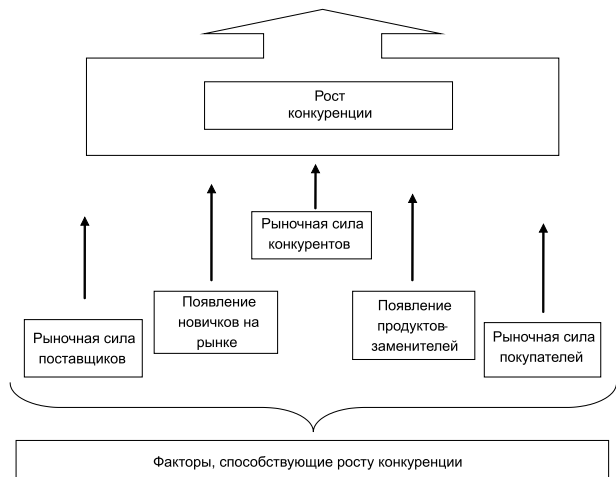


Рис. 3. Факторы, способствующие возникновению причин усиления конкуренции на рынке

Об уровне конкуренции можно сказать так: чем выше конкуренция, тем ниже уровень цен. Различают три вида рыночной конкуренции:

- а) высокая конкуренция;
- б) ограниченная конкуренция;
- в) отсутствие конкуренции [8].

Стратегия адаптации регионального отделения, ориентированного на новый рынок и обладающего возможностью активно влиять на процесс обмена, включает следующие составляющие:

- знание конкурентов и их преимуществ на новом рынке;
- совершенствование товара;
- акцент на прибыльность, а не только на объём продаж;
- не только краткосрочное, но и долгосрочное планирование на новом рынке;
- координацию всех видов деятельности;
- ориентацию всего регионального отделения на потребителя на новом рынке.

Стратегией адаптации на новом рынке будет задуманный план регионального отделения по при-

менению тех или иных возможностей, имеющихся в распоряжении. Любой план по применению тех или иных возможностей для достижения поставленной цели подразумевает ответ на вопросы: 1) какие возможности имеются в наличии на данный момент; 2) какие возможности необходимо приобрести?

Следовательно важно определить, какие основные возможности для достижения поставленной цели существуют. Можно выделить несколько возможностей, лежащих в основе данной деятельности предприятия:

1. Возможность предложения более адаптированного для нового зарубежного рынка продукта — более совершенного по своим терапевтическим свойствам лекарственного средства: потребитель при наличии у него информации отдаст предпочтение лекарственным средствам, качество, свойства и характеристика которых постоянно совершенствуются [9]. Деятельность предприятия по обмену на рынке приобретает акцентированный на совершенствовании продукта характер: продукт → система здравоохранения → адаптация продукта → дистрибьютор → аптека → потребитель.

2. Возможность стимулирования сбыта: дистрибьютор не будет активно приобретать продукт, если не предпринимать специальных мер по продвижению данного продукта на рынок. Приобретение и использование данной возможности актуально в случае, если спрос и предложение на товар находятся в относительном равновесии; если предложение значительно превышает спрос. Деятельность предприятия по обмену на рынке приобретает сугубо сбытовой характер: продукт → система здравоохранения → стимулирование дистрибьютора → аптека → потребитель.

3. Возможность производства продукта на новом зарубежном рынке. Данная концепция актуальна в случае, когда спрос на продукт превышает предложение и когда себестоимость продукта высока и производство продукта на месте позволяет её снизить. Самой распространённой формой международной производственной кооперации на начальном этапе является аутсорсинг (англ. «outsourcing» — внешний источник) — передача организацией определенных бизнес-процессов или функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в необходимой области (работы «по контракту»). Региональные отделения международных фармацевтических компаний заказывают у локальных партнеров услуги: по доклиническим и клиническим исследованиям; по регистрации лекарственных средств; по разработке и оптимизации рецептур и технологий; по валидации технологических процессов, по производству, расфасовке и упаковке продукции; по маркетинговому исследованию и анализу рынка; по рекламе и продвижению и т.д. Для дальнейшего развития международной производственной кооперации необходимо, чтобы зарубежным производителям были предоставлены преференции на новом рынке, при условии что они инвестируют гарантированную прибыль от продажи своей продукции в её производство на новом рынке [10]. Деятельность предприятия по обмену на рынке приобретает производственный характер: продукт → система здравоохранения → адаптация продукта → позитивная корреляция производственных и логистических издержек → выбор оптимальной формы международной производственной кооперации → производство продукта на новом рынке → дистрибьютор → аптека → потребитель.

4. Возможность изучения запросов потребителей на новом рынке: достижение предприятием своих целей



является результатом изучения нужд и запросов потребителей и более эффективного по сравнению с конкурентами удовлетворения потребителей. Приобретение и использование данной возможности актуально на рынке, где соотношение сил сложилось в пользу покупателя. Деятельность предприятия по обмену на рынке приобретает зависимый от потребителя характер: продукт → система здравоохранения → изучение запросов потребителей → исследование и развитие свойств продукта → технологическая инновация → адаптация продукта → производство продукта на новом рынке → дистрибьютор → аптека → потребитель.

5. Возможность социально-этического баланса: интересы производителя, потребителя и общества могут не совпадать, и предприятию необходимо добиться равновесия между тремя целями: прибылью предприятия, нуждами потребителей и интересами общества. Хозяйствующий субъект должен определить нужды потребителей, а затем определить высшую потребительскую ценность более эффективными, чем у конкурентов способами, которые поддерживают и повышают благополучие и благосостояние потребителя и всего общества в целом [11]. Деятельность по обмену на рынке приобретает социально-этический характер: продукт → система здравоохранения → изучение запросов потребителей → изучение общественных интересов → исследование и развитие → адаптация продукта → производство продукта на новом рынке → дистрибьютор → аптека → потребитель.

6. Возможность предложения инновационного продукта на рынке: потребитель не всегда успеваешь оценить потребительскую ценность нового продукта (результат инновационной деятельности), поэтому предприятие должно активизировать потребителя (существуют потребности, скрытые до момента их активации при продвижении продукта). Приобретение и использование данной возможности актуально при наличии высокого темпа научно-технического прогресса. Деятельность предприятия по обмену на рынке приобретает зависимый от НТП характер, опережающий нужды потребителей: продукт → система здравоохранения → изучение запросов потребителей → изучение общественных интересов → исследование и развитие → инновационный продукт → производство продукта на новом рынке → дистрибьютор → потребитель.

Итак, можно сделать вывод, что предприятие имеет набор возможностей для формирования стратегии адаптации компании на новом рынке, результатом которой должна стать концепция маркетинга для создания потребительской ценности на новом рынке. Потребительская ценность — это полученные потребителем от продукта выгоды минус издержки на его приобретение. Под выгодой подразумеваются: терапевтические свойства продукта и впечатления потребителя от продукта — удобство его применения. Издержки на приобретение продукта: денежные средства, потраченные на его приобретение, затраты времени и усилий, ассоциируемый с продуктом риск. Ряд исследователей называют набор данных возможностей компетенцией: «Компании следует определить, каким образом она может предложить исключительную потребительскую ценность и кому она собирается её предлагать (каким рыночным сегментам), т. е. как и куда направить свои компетенции» [11]. Используя эти возможности, предприятие может создавать потребительскую ценность следующим образом:

- предлагать продукт по ценам ниже, чем у конкурентов;
- диверсифицировать предложение продукта;

– комбинировать оба варианта.

Использование какой-либо возможности зависит от ее наличия в арсенале регионального отделения, а необходимость приобретения возможностей зависит от соотношения сил на рынке. Поэтому чем раньше региональное отделение начнет контролировать данный процесс, тем успешнее будет ее деятельность.

На основании изложенного становится очевидным, что для достижения желаемого уровня обмена на новом рынке в современных условиях (когда соотношение сил складывается в пользу информированного покупателя и конкурентного продавца) региональное отделение должно приобретать и использовать все возможности не только для удовлетворения, но и для превышения ожидания потребителей. Ряд исследователей считает, что так было всегда, мы не видим причин не согласиться с этим: «Так было всегда, хотя иногда утверждают, что в прошлом существовал такой дефицит товаров, что ориентация на потребителя не требовалась. Некоторое знакомство с историей промышленности это опровергает» [12].

### Библиографический список

1. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика. М., 1992. С. 21–22.
2. Кревенс Д. В. Стратегический маркетинг. М., 2003. С. 32–33.
3. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2009.
4. Карпова С. В. Международный маркетинг: учеб. пособие для бакалавров. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.
5. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. М.: ИД «Вильямс», 2002.
6. Кревенс Д. В. Стратегический маркетинг. М.: ИД «Вильямс», 2003.
7. Основы управления предприятием: Экономические механизмы управления предприятием: учеб. пособие / под ред. Г. И. Андреева, В. А. Тихомирова. М.: Финансы и статистика, 2008.
8. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. СПб., 2002, С. 27–28.
9. Фармацевтический маркетинг: принципы, среда, практика / С. Микки, Е. Смит, М. Литера [и др.] / пер. с англ. Н. Г. Мефодовской. М.: Литера, 2005.
10. Субботин А. К. Границы рынка глобальных компаний / предисл. Д. С. Львова. М.: Едиториал УРСС, 2008.
11. Уваров В. В., Лаптев А. А. Стратегический менеджмент: из прошлого к будущему: учеб. пособие. М.: Дело и Сервис, 2008.
12. Чейз Р., Эквилайн Н., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. М., 2004.

### Translit

1. Pindajk R., Rubinfel'd D. Mikroekonomika. M., 1992. S. 21–22.
2. Krevens D. V. Strategicheskij marketing. M., 2003. S. 32–33.
3. Daft R. L. Menedzhment. SPb.: Piter, 2009.
4. Karpova S. V. Mezhdunarodnyj marketing: ucheb. posobie dlja bakalavrov. Rostov-na-Donu: Feniks, 2009.
5. Kotler F., Armstrong G., Sonders Dzh., Vong V. Osnovy marketinga. M.: ID «Vil'jams», 2002.
6. Krevens D. V. Strategicheskij marketing. M.: ID «Vil'jams», 2003.
7. Osnovy upravlenija predpriyatijem: Jekonomicheskie mehanizmy upravlenija predpriyatijem: ucheb. posobie / pod red. G. I. Andreeva, V. A. Tihomirova. M.: Finansy i statistika, 2008.
8. O' Shonessi Dzh. Konkurentnyj marketing: strategicheskij podhod. SPb., 2002, S. 27–28.
9. Farmaceuticheskij marketing: principy, sreda, praktika / S. Mikki, E. Smit, M. Litera [i dr.] / per. s angl. N. G. Mefodovskoj. M.: Litera, 2005.
10. Subbotin A. K. Granicy rynka global'nyh kompanij / predisl. D. S. L'vova. M.: Editorial URSS, 2008.
11. Uvarov V. V., Laptev A. A. Strategicheskij menedzhment: iz proshlogo k buduwemu: ucheb. posobie. M.: Delo i Servis, 2008.
12. Chejz R., Jekvilajn N., Jakobs R. Proizvodstvennyj i operacionnyj menedzhment. M., 2004.