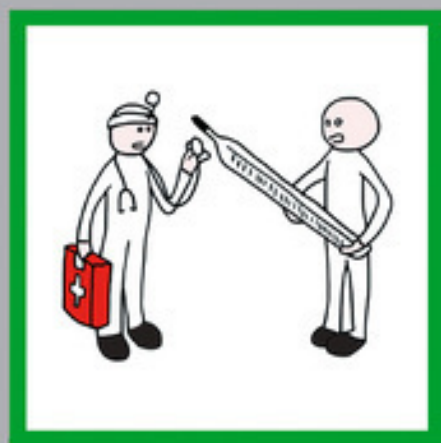


В. Н. Перминова

ФАРМ РЫНОК

РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ
НА МЕЖДУНАРОДНОЙ АРЕНЕ



Вера Перминова

**Фармрынок. Российские
предприниматели на
международной арене**

«Питер»

2014

Перминова В. Н.

Фармрынок. Российские предприниматели на международной арене / В. Н. Перминова — «Питер», 2014

Хотите ли вы узнать реальную историю о российских предпринимателях и о том, как практически с нуля создавались сегменты современной российской экономики? Данное издание – третье из серии, описывающей особенности ведения бизнеса в России за последние двадцать лет. Приведя в пример одну из лучших российских дистрибьюторских компаний на фармацевтическом рынке, автор рассказывает о ее работе в составе грандиозной всемирно известной корпорации и превращении в российское подразделение огромного монстра. Вы узнаете, как российский бизнес адаптировался к мировым правилам игры и как мировой бизнес адаптировался к России. Может быть, многих это удивит, но далеко не всегда оказывалось, что «отсталой» России надо догонять «передовую» Европу. Очень часто получалось наоборот! Книга адресована всем желающим стать профессиональными управленцами или начать свой бизнес, а также будет полезна тем, кто интересуется историей и особенностями развития бизнеса в России.

© Перминова В. Н., 2014

© Питер, 2014

Содержание

Короткое предисловие к третьей книге серии о фармбизнесе	6
Глава 1. Знакомство с Мировым концерном	7
Глава 2. Первый визит в Лондон	13
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Вера Николаевна Перминова

Фармрынок. Российские предприниматели на международной арене

В книге использованы рисунки Елены Устиновой и Ирины Богачевой.

© ООО Издательство «Питер», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Короткое предисловие к третьей книге серии о фармбизнесе

Эта книга – третья из небольшой серии, описывающей наш опыт работы в российском бизнесе за последние 20 с лишним лет. Первая книга называется «Фармбизнес. Правдивая история о российских предпринимателях» и посвящена тому, как мы начинали работать в 90-х годах прошлого века, когда практически с нуля создавался этот сегмент современной российской экономики. К сожалению, созданная нами тогда компания (в книге она названа «Фарма-помощь», а в жизни имела другое название) долго не прожила. Она обанкротилась в разгар кризиса 1998 года, когда мы ее уже покинули из-за часто встречающейся ситуации – конфликта основных акционеров. Что поделаешь, не она первая, не она последняя.

Вторая наша компания, созданная как раз во время этого кризиса, оказалась гораздо более успешной. Ее созданию и судьбе посвящена вторая книга серии, вышедшая в 2013 году, – «Аптечный бизнес. Огонь, вода и медные трубы». Компания сумела привлечь довольно крупные иностранные инвестиции, быстро стала национальным дистрибьютором медикаментов и заняла очень достойное место на российском фармрынке. Мало того, нам удалось осуществить мечту многих российских предпринимателей – успешно присоединить ее к огромному мировому концерну, который занимается фармдистрибуцией практически по всему миру. То есть, попросту говоря, продать свои акции данному концерну и сделать фирму «Аптечный бизнес» российским подразделением этого монстра. Как я говорила, о таком завершении своей карьеры мечтают многие наши предприниматели, рассчитывая при этом одновременно получить для своего детища надежную «международную крышу» и как следует заработать. Однако не все так просто.

Во-первых, весьма непросто сам процесс поиска покупателя и продажи компании. Надо сказать, что в этом нам очень помог наш первый инвестор – американский инвестиционный фонд, названный у меня скромно КК, в лице нашего председателя совета директоров Роберта. Этот Роберт курировал русское направление деятельности фонда и сделал очень большую часть этой «международной» работы. В частности, он руководил тяжелейшими переговорами, которые с нами вел от имени будущих покупателей некий Патрик. Вся эта история подробно рассказана во второй книге серии, она может быть интересна тем российским предпринимателям, кто, подобно нам, хочет пройти по этому пути. Рада сказать, что с Робертом мы до сих пор поддерживаем приятельские отношения и что он превратился в весьма успешного бизнесмена у себя в Америке.

Во-вторых, «уйти на покой» с вырученными деньгами не удалось. Да и «международная крыша» принесла нашей фирме, наряду с несомненной пользой, немало сложностей. Нам пришлось еще шесть лет проработать в составе этого самого Мирового концерна уже в качестве наемных работников, а не хозяев. В результате мы получили бесценный опыт работы в огромной международной структуре, имели возможность сравнить, как функционируют фармацевтические рынки разных стран. Очень интересно было также сравнивать достоинства и недостатки, а также подходы к делу у людей в разных странах мира. Казалось бы, все делают одно и то же – развозят по аптекам и больницам медикаменты, произведенные огромными международными компаниями на их заводах. Однако при взгляде немного со стороны становится ясно, какие удивительные перспективы существуют на этом рынке и какие колоссальные трудности ждут того, кто дерзнет их реализовывать!

Всем этим увлекательным (с моей точки зрения) темам и посвящена третья книга, которой я завершаю данную серию.

Глава 1. Знакомство с Мировым концерном



Итак, у нас появился новый акционер – огромная международная компания, которую я дальше буду называть Мировым концерном или просто Концерном. С Робертом из фонда КК мы распрощались, пожелав друг другу удачи в бизнесе, и стали с любопытством ожидать, кто же к нам приедет от новых хозяев. Первая встреча состоялась в начале апреля – Патрик, который вел с нами переговоры от имени Концерна, снова прибыл в Москву и привез с собой двух человек, которых Концерн назначил к нам в совет директоров вместо прежних директоров от КК. Они же теперь отвечали за интеграцию российской фирмы во всю систему Мирового концерна.

Патрик очень волновался перед встречей, сказал нам по телефону, что специально просил руководство выбрать нам двух самых лучших кураторов, что они очень приятные в общении и бизнес-ориентированные люди, что нам они обязательно понравятся и т. д. Нам даже показалось странным такое волнение. Однако уже потом кто-то объяснил, что такое вот первое знакомство – очень важный момент в процессе покупки новой компании. Оказывается, иногда бывают случаи, что люди не понравятся друг другу, прежний менеджмент возьмет да и сбежит – и покупателю приходится с этой новой фирмой крутиться самому как может. А он там ничего на самом деле не знает – как что устроено, – и получают большие проблемы.

Но с нами такого не случилось, новые начальники нам вполне понравились. Один был голландец по имени Жак, второй – британец (он подчеркнул: я валлиец, а не какой-нибудь там англичанин!) по имени Джон. Вдобавок оказалось, что с Жаком мы почти знакомы. Я писала в первой части, что еще во времена «Фармапомощи» мой муж и руководитель нашей фирмы Сергей Максимович (далее С. М.) как-то устраивал для наших менеджеров ознакомительную поездку в европейские дистрибьюторские компании и они ездили, в частности, к некой голландской фирме. Так вот, Жак в этой фирме как раз в те годы работал директором по маркетингу, кажется. Они с С. М. не смогли вспомнить, виделись ли они в тот раз, но все равно было приятно – почти старые друзья! Как выяснилось, впоследствии Концерн купил эту самую голландскую фирму, так же, как теперь купили наш «Аптечный бизнес», и Жак некоторое время поработал там «директором по стране», управляя фирмой уже от имени Концерна. А потом перебрался на работу в лондонскую штаб-квартиру. Жил он по-прежнему в Голландии – там так можно. Дорога от его дома до лондонской штаб-квартиры занимала у него чуть больше двух часов – примерно столько же, сколько у нас из ближнего Подмосковья до центра Москвы с учетом пробок. И ездить в Лондон надо было вовсе не каждый день – Жак курировал всю Восточную Европу, к которой Концерн относил Голландию, Германию, Турцию, Чехию и теперь вот Россию (те страны, где у них были дочерние или зависимые предприятия). Так что он ездил по этим странам в основном в командировки, а в Лондон – только иногда, на особые совещания

и сдавать отчеты. Говорить с Жаком надо было по-английски, но мы его английский довольно хорошо понимали. Возможно, потому, что этот язык для него все-таки тоже был неродной. Он говорил по-английски, разумеется, гораздо свободнее нас, но все-таки медленнее, чем настоящие англичане, и без кошмарного американского акцента, который сильно мешал нам понимать Роберта. Так что вполне можно было беседовать, и он нас тоже довольно хорошо понимал с нашим акцентом и постоянными ошибками в спряжении глаголов.

Что касается Джона, то он занимался обычно совсем особым бизнесом, который тоже имелся у Мирового концерна, – так называемым «предоптом». Я уже употребляла этот термин, когда описывала ту самую ознакомительную поездку по Европе в стародавние времена. Вкратце напомним, что так называется бизнес по содержанию системы складов, расположенных почти по всей Европе, где производители хранят свой основной товарный запас на несколько месяцев вперед, причем товар принадлежит самим поставщикам, а дистрибьюторам они только платят за хранение. Так вот, Джон командовал всеми этими складами Концерна, которых по Европе у них насчитывалось довольно много, общался с производителями по поводу заключения новых контрактов и т. д. А до того, как заняться этим «предоптовым» бизнесом, Джон руководил дистрибуцией Концерна в Португалии, где прожил несколько лет. По-английски он говорил с валлийским акцентом, который понимать было почти так же трудно, как американский акцент Роберта, но тут уж ничего не поделаешь. Вообще, он был очень симпатичный и разумный, и у нас с ним сохранились очень хорошие отношения вплоть до окончания нашего шестилетнего срока работы на Концерн.

Мы встретились с ними и с Патриком в ресторане гостиницы, где они жили, и Патрик, увидев, что разговор у нас пошел вполне дружелюбный, сразу успокоился и расслабился. Уж не знаю, чего он ожидал – наверное, что мы будем рычать и кусаться, как непредсказуемые русские дикари. А тут он быстро перестал слушать беседу, начал куда-то названивать по мобильному телефону, а потом вообще встал, извинился, что должен на минуту отойти по делу, и так и исчез. Жак потом шутил, что с Патриком всегда так, он вообще трудноуловимый человек, «как мыло в душе».

Джона и Жака мы на следующий день отвезли к себе в офис и кратко заново рассказали им о компании. Тут нас ожидало первое потрясение. Мы почему-то думали, что раз Патрик потратил два года на детальное изучение нашей фирмы перед покупкой, то уж, наверное, хоть что-то им о нас рассказал перед их визитом в Москву или, скажем, передал материалы аудита. По крайней мере мы на его месте так и поступили бы, чтобы «товарищам по оружию» было легче работать. Ан нет! Они не знали о новом российском бизнесе Концерна РЕШИТЕЛЬНО НИЧЕГО! Ни объема продаж, ни того, какие у нас филиалы, – ничего! В то, что у нас цены на лекарства не фиксированные, а меняются каждый день, они вообще не поверили, по-моему, даже не поняли, подумали, что мы по-английски выразились неправильно. Тогда у нас как раз в разгаре была борьба за так называемое ДЛО¹ и мы все думали: не поможет ли нам новый акционер с этим делом? И мы хотели было им объяснить наши проблемы, но тут же остановились – стало видно, что это совершенно преждевременно.

Кстати, это оказалось обычной практикой для Европы – переданная туда информация почему-то очень плохо распространяется внутри компании, которой ты ее передал. Мне впоследствии пришлось видеть удивительные для русского человека вещи. Например, в лондонской штаб-квартире нашего Концерна все работают в одном общем зале, столы сотрудников стоят прямо вплотную, без всяких перегородок, только у самых старших руководителей есть небольшие отдельные кабинеты, причем со стеклянными стенами. Казалось бы, атмосфера

¹ ДЛО – дополнительное лекарственное обеспечение. Это форма контракта с государством, по которому распределяются бесплатные медикаменты для льготных категорий населения: инвалидов, пенсионеров и т. д. Об эпопее с заключением этих контрактов я подробно расскажу дальше.

полной открытости и «прозрачности», как они говорят. Но при этом люди АБСОЛЮТНО не в курсе того, чем занимается их сосед и какая информация к нему пришла, даже если они работают над одной проблемой – например, вместе «курируют» Россию. Они друг другу почему-то ничего не сообщают и, как видно, не обсуждают между собой ничего вне специальных рабочих совещаний. Допустим, мы с С. М. собрались в отпуск с такого-то числа и отправляем информацию об этом в штаб-квартиру одному из наших кураторов. По российской привычке мы, разумеется, воображаем, что, сообщив одному из них эту информацию (совершенно не секретную и вполне необходимую для его товарищей по работе), мы сообщили ее всем. То есть мы предполагали, что они между собой этой информацией в рабочем порядке неформально поделятся, благо сидят в одной комнате. Но дудки! Они почему-то никогда этого не делали. Это открытие было для нас небольшим культурным шоком. Конечно, в этом нет ничего страшного – просто надо посылать свои сообщения всем-всем-всем, кого ты хочешь проинформировать, а не надеяться на их неформальное общение. В России, разумеется, наоборот, как говорится, «скорость звука сильно превышает скорость света» – информация распространяется по компании прямо-таки мгновенно, даже в случаях, когда это вовсе не нужно. После того как мы уже уволились из Концерна, директором российского подразделения некоторое время был некий француз по имени Эрик. Так вот, этот Эрик пытался привести наши здешние порядки к общеевропейской «норме», например издавал специальные приказы «о запрещении слухов и сплетен». Правда, боюсь, от этой его деятельности большого толка не было.

У них было со своей стороны несколько эмоциональных встрясок от вида нашего офиса и знакомства с главными действующими лицами компании. Во-первых, зачем вам так много народу? Что делают все эти люди? Действительно, у них в офисах сидит человек по 30–40, а у нас в Москве – около 200. Начинаем объяснять: эти три комнаты – люди из отдела закупок, переговоры с поставщиками. А зачем переговариваться с поставщиками, что за странность? Ну как же – контракты, цены... ведь они же НЕФИКСИРОВАННЫЕ и каждый год меняются... да иногда еще и в течение года тоже... и поставщиков этих более 500 штук... Жак и Джон переглядываются... Ладно, говорят, а это что? А это отдел продаж по Москве, а эта комната – представительства, которые расположены вокруг Москвы и снабжаются с московского склада... А тут наши «таможенники» сидят... Таможенники? Смотрим на них и видим – слово знакомое, но какое отношение это все имеет к дистрибьюторскому бизнесу, они решительно не понимают... В Европе-то таможенных границ между странами нет – у них же Европейский союз! Товар, прибывший из Швейцарии в Англию, «растаможивать» не надо! Они про это давно забыли и, как это делается, даже не знают... Заходим в бухгалтерию. Боже мой, почему здесь столько бумаг? А у нас все действительно только на бумажных носителях, с подписью и печатью, никакие электронные документы не действуют. Суем им в руки пакет «закрывающих документов» по какому-то договору. Вот, смотрите: счет, счет-фактура, акт за первый квартал, за второй – это все требуется по закону, все это кто-то должен печатать, проверять, подписывать, заносить в компьютер, архивировать, предъявлять в проверяющие органы... В бухгалтерии всего 30 человек в Москве и по одному-два бухгалтера в филиалах... Перебирают бумаги, смотрят, чувствуется, что-то хотят спросить и не спрашивают...

Второй момент был и вовсе неожиданным. Уже закончили ходить по офису и знакомиться с руководителями подразделений, сидим в конференц-зале. Вдруг Жак спрашивает: «Слушайте, а почему у вас тут столько женщин? И среди руководителей подразделений тоже много женщин. Такое впечатление, что этой компанией управляют почти одни женщины...» Оказывается, у них в Европе все-таки женщины почти не работают. Ну, то есть мало работают на «офисных» должностях, и если у мужа хорошая зарплата, то уж, как правило, жена сидит дома. Поэтому на складе действительно много женщин (негритянок и азиаток), а в офисе все-таки в большинстве своем мужчины. Не то чтобы их не пускали работать – пускают, конечно, но в основном они как-то не особо рвутся. А женщина на руководящей позиции – вообще ско-

рее исключение, а не правило. В некоторых случаях даже какие-то квоты устанавливают для соблюдения «равноправия» – не меньше такого-то процента женщин на позициях руководителей подразделений... А у нас главный бухгалтер – женщина, немыслимое дело! Операционный директор – женщина! Директор по маркетингу – женщина! Вообще чудеса!

Ну мы, конечно, посмеялись, пошутили, что в России женщинам обычно поручают даже гасить пожары и останавливать взбесившихся лошадей, а мужиков в офисах держат вообще только для престижа, но сами подумали, что долго еще они будут привыкать к нашей реальности.

Собственно, на этом первое знакомство и закончилось. Они сообщили, что в июне к нам придет самое главное начальство – Хозяин, которого мы уже видели пару лет назад, и Хозяйка, которая работает его заместителем (вроде как у нас с Сережей – тоже работают семейной парой). И что надо готовить хорошую презентацию о компании и финансовый план на три года вперед, и все это прислать сначала Жаку и Джону, чтобы они проверили и посоветовали, что надо исправить.

* * *

С подготовкой финансового плана сразу же возникли некоторые проблемы. На самом деле у нас был готовый план развития – ведь КК тоже заставлял нас его ежегодно составлять и обновлять, причем не на три года, а на пять лет вперед. И мы даже показывали этот план Патрику. Но, как и прочая информация, этот финансовый план почему-то никуда дальше в недра Концерна не продвинулся. Мало того, когда мы заново отправили его нашим кураторам, то тут же выяснилось, что он им не годится. Слишком маленький рост прибыли, с их точки зрения, был намечен. Нам начали писать и звонить, уговаривая во что бы то ни стало переделывать план, повысив ряд показателей. Мы упирались, потому что, с нашей точки зрения, план и так был достаточно напряженным. Они настаивали. Так этот вопрос и не был решен до приезда большой группы англичан во главе с Хозяином и Хозяйкой в июне.

* * *

Действительно, в июне приехало, наверное, сразу человек 10 или 15, в том числе все наши кураторы – Патрик, Жак и Джон. Мы торжественно встретили их в аэропорту и привезли к себе в офис, где в течение дня должно было происходить общее обсуждение планов работы и вообще текущего состояния дел в новом подразделении Концерна. В повестке дня были также общий ужин в ресторане и беседы с Хозяевами и нашими кураторами. Все это мероприятие называлось «кантри визит» («визит в страну») и проводилось, как выяснилось, ежегодно во всех странах, в которых у Концерна был бизнес. Вообще, надо сказать, это произвело на нас сильное впечатление. Мы представили себе череду перелетов из страны в страну, которую должны были ежегодно предпринимать наши Хозяева. А стран в тот момент, кажется, у них было 26. И вот что получается: один день на сам перелет в следующую страну плюс, скажем, два дня на месте. Если не брать субботы-воскресенья, то потребуется около четырех месяцев только на выполнение этой программы. Причем это же не развлекательные поездки, это тяжелая работа: в каждой стране надо «врубиться» во все ее текущие проблемы, выслушать людей, работающих на месте, выслушать лондонских кураторов и принять какие-то решения. И все это в режиме нон-стоп, без перерыва и отдыха, в разных часовых поясах. А наши Хозяева были уже весьма немолодыми людьми: ему было сильно за 70, а ей – точно больше 60. Их работа явно была очень тяжелой, и они вкалывали без всяких скидок на возраст. Это вызывало большое уважение.

Надо сказать, что от более близкого знакомства с ними наше уважение даже еще возросло. Расскажу о двух эпизодах, которые произошли как раз в этот их приезд.

Первый связан именно с тем финансовым планом, который Лондон требовал пересмотреть в сторону повышения прибыльности, а мы никак не соглашались. План, как я уже говорила, был и так довольно напряженным, а мы по опыту работы с КК знали, что если вдруг не дай бог что-нибудь пойдет не так, то нам придется непрерывно давать пояснения и выслушивать претензии по поводу его невыполнения. Так что принимать на себя еще какие-то обязательства дополнительно мы категорически не хотели. Однако Лондон был твердо намерен этого добиться и сумел это сделать. Для этого в процесс уговоров С. М. пришлось включиться лично Хозяйке. Еще до начала общего совещания она сама пришла в кабинет С. М. и попросила его кратко охарактеризовать ситуацию на рынке, в компании и показать ей этот самый спорный финансовый план. Я присутствовала тоже, и еще был переводчик, потому что С. М. хоть и говорит по-английски, но с очень сильным акцентом, а когда переговоры такие нервные и касаются сложных предметов, то он устает и начинает еще вдобавок путать слова и времена глаголов.

С. М. вкратце описал ей ситуацию и продемонстрировал еще раз цифры нашего плана, специально остановившись на том, что рост к прошлому году и так очень приличный и что все силы компании находятся в напряжении. Она выслушала, посмотрела на цифры и спросила, как именно С. М. собирается достичь тех цифр, которые он ей предъявил. Он очень воодушевился, потому что любит рассказывать о технических деталях управления своим бизнесом, и принялся описывать конкретные действия, которые намерен предпринять в том и в этом направлении. Она слушала внимательно, когда не понимала перевода или что-то ей казалось странным – переспрашивала, но не спорила. Рассказ длился, наверное, полчаса. Сережа рассказывал подробно, останавливаясь на том, каковы риски, что какой-то пункт не получится, или, наоборот, какие есть скрытые резервы и что может выйти при удаче. Хозяйка слушала-слушала и под конец говорит: «Сергей, я вижу, что вы очень увлечены нашим бизнесом и детально разбираетесь даже в мельчайших его деталях. Вы подробно рассказали об открывающихся возможностях и сопутствующих рисках. Такой человек, как вы, наверняка знает, как избегать рисков и задействовать скрытые резервы. Видите ли, наша Группа (так европейцы между собой именуют свой Концерн) очень нуждается в том, чтобы на текущий год был составлен действительно сильный финансовый план. Прошу вас еще раз пересмотреть ваши плановые цифры как минимум до такой-то величины. Я не сомневаюсь, что на самом деле у вас найдутся резервы для этого, хотя это очень сложная задача. Но я люблю работать с людьми, которым по плечу сложные задачи».

И все – дело было сделано. С. М. заулыбался, подумал и согласился (хотя действительно план с повышенными цифрами, которые они просили, был уже на грани выполнимости). Но она сумела его убедить – внимательно выслушала рассказ, отдала должное сложности стоящих перед нами задач, польстила его самолюбию менеджера. В этом подходе чувствовался колоссальный опыт ведения сложных переговоров.

Она попросила быстренько изменить цифры в презентации, чтобы к общему собранию они уже соответствовали новым нашим обязательствам, и дала на это 30 минут. Ее цель была достигнута.

* * *

Кстати, обратите внимание на это выражение – «сильный финансовый план». Европейцы очень любят использовать это словечко – «сильный» – применительно к бизнесу или политике, и при этом оно может иметь самые разные значения, для русскоязычного человека не всегда очевидные. Это своего рода эвфемизмы, для европейца мгновенно приобретающие нужный

смысл и иногда ставящие русского человека в тупик. Я, например, стала обращать внимание на то, что подобные выражения часто попадают в речи европейских политиков и в газетных статьях. Например, слово «сильный» может применяться в следующем контексте (перечень далеко не полный):

- **«сильный финансовый план»** – план с повышенными обязательствами, а вовсе не «тщательно продуманный и хорошо обоснованный»;

- **«сильная политика»** – политика компании (или правительства), которая должна обеспечить выход из абсолютно тупиковой ситуации. Употребление этого выражения, например «Мы нуждаемся в сильной политике в этом вопросе», скорее всего, означает, что дело очень плохо и никто не знает, как его исправить. А если говорят: «Правительство страны предложило сильную политику в этой области», то это может означать на самом деле следующее: «Мы тут придумали какой-то выход, но не очень понятно, насколько удастся его реализовать»;

- **«сильное послание (мессидж)»** – громкое заявление. «Доклад правительства содержит сильное послание европейским инвесторам» – это, скорее всего, значит: «Мы намеренно громко заявляем о том-то и том-то, потому что надо добиться, чтобы хоть кто-то в это поверил».

Глава 2. Первый визит в Лондон



Через некоторое время нам пришло приглашение прибыть в Лондон на некое общее совещание и доложить о бизнесе в «новой стране» более подробно расширенному кругу слушателей. На совещании должен был присутствовать и кто-то из Хозяев.

Мы подготовили презентацию с большим количеством всяких деталей. К тому времени мы уже знали, по опыту общения с Жаком и Джоном, что многое на нашем рынке будет для европейцев странным и удивительным. Кроме того, у нас была своя собственная цель. Как я уже упоминала, в России хорошие условия по контрактам производители обычно предоставляли компаниям с большими оборотами (то есть не нам с нашей долей рынка 4–5 %, а нашим крупным конкурентам с долями 15–20 %). И мы твердо верили в то, что в Европе царит такая же система, и надеялись, что наше присоединение к Мировому концерну даст нам в связи с этим некие новые возможности. Например, можно будет добиваться увеличения скидок с учетом общих закупок Концерна, которые, разумеется, должны быть огромными. Поэтому мы хотели получить поддержку новых акционеров в работе с производителями. Итак, мы отправились в Лондон.

На совещании собралось довольно много народу, председательствовала Хозяйка. Рассказ С. М., сопровождаемый слайдами, занял, наверное, минут 40 и включал подробности о ситуации на рынке, о внутреннем устройстве компании, о наших целях, о том, какие перед нами стоят препятствия для развития и как мы собираемся их преодолевать, а также где мы хотели бы получить помощь от Лондона – упомянуты были поставщики и программа ДЛО, которая тогда как раз была в начале своего пути (это был 2006 год).

Когда доклад был окончен, слушатели начали задавать вопросы. И тут пришел момент нашего прозрения – в Европе, оказывается, **ВООБЩЕ ВСЕ УСТРОЕНО СОВСЕМ НЕ ТАК!** Настолько не так, что присутствующие нам сначала даже не очень-то верили, а мы не очень-то понимали их вопросы. Например, я помню, что очень долго не могли пробраться через дебри терминологии. Они все задавали вопросы типа: «Объясните, к чему стремятся в России *фармацевты*?» – что ставило нас в полный тупик. Для неспециалистов поясню, что «фармацевт» в России – это название человека, получившего данную специальность в училище (то есть даже не высшее образование, а среднее). Обычно эти люди работают в аптеке на низовых должностях, даже за прилавком в хороших аптеках обычно стоит не фармацевт, а *провизор* (именно

так именуется специалист с высшим фармообразованием). А уж директор аптеки – практически всегда провизор. При этом *хозяином аптеки* может быть в России решительно кто угодно – провизор, человек без образования, вообще юридическое лицо – это абсолютно неважно. Наше законодательство регламентирует только, чтобы аптекой УПРАВЛЯЛ специалист с фармообразованием, желательно с высшим, и за прилавком стояли тоже люди этой специальности (тут допускается и среднее специальное образование, то есть фармацевты). Поэтому нам было совершенно неясно, почему это Лондон так интересуется пожеланиями этих низовых сотрудников аптек, которым у нас очень часто доверяют только разборку товара в подсобном помещении?

Мы с нашими лондонскими начальниками потратили, наверное, час, пока разобрались, что, оказывается, в большинстве стран Европы *фармацевт* – это носитель именно высшего фармообразования и одновременно *владелец аптеки*. Во многих случаях у них основное требование государства при выдаче лицензии на аптеку – это требование, чтобы ее владельцем был именно *фармацевт*. При этом за прилавком может стоять кто угодно – пусть даже лицо без специального образования. А вот новые лицензии на открытие аптек иногда вообще государство не выдает. В некоторых странах требуется, чтобы этот самый фармацевт был еще вдобавок законным наследником (например, сыном) предыдущего хозяина аптеки, тоже фармацевта – только тогда ему дают лицензию. И когда лондонцы спрашивали нас про интересы фармацевтов, они на самом деле имели в виду интересы наших *клиентов-аптек* по всей стране. О том, что у нас множество аптек принадлежит государству, или, скажем, другим дистрибьюторским компаниям, или вообще частным лицам, не имеющим никакого фармообразования, они и вовсе не догадывались и страшно удивились, когда узнали.

Ну ладно, тут после некоторого недоумения вопрос все-таки разрешился понятным для обеих сторон образом. Я, собственно, привела этот пример для того, чтобы было понятно, насколько глубоко различия между российским и европейским фармрынком – настолько, что люди иногда пользуются одними и теми же словами, вкладывая в них совершенно противоположный смысл. Мы, например, тоже страшно удивились: как это можно позволять за прилавком аптеки стоять девушке без специального образования? Она же должна советовать покупателям, какое купить лекарство, следовательно, она должна знать хотя бы названия препаратов и от каких они болезней. Ничуть не бывало – в Европе девушки, стоящие за прилавком, ничего не должны никому советовать. К ним приходят по электронной связи рецепты, выписанные врачом на данного пациента, и они, как роботы, только достают с полки и передают покупателю соответствующую упаковку. А безрецептурные препараты выложены обычно в открытом доступе, и покупатель берет их с полки сам. В крайнем случае девушка из аптеки, которая ориентирована в этих «безрецептурных продуктах» немногим лучше, чем ее покупатели, может что-то подсказать, просто исходя из своего жизненного опыта и рекламы.

Кстати, это отличие имеет очень важное влияние на весь рынок (о чем, правда, мы узнали позже). Влияние такое: у НАС аптекарь фактически очень часто выполняет функцию врача, рекомендуя то или иное лекарство, и это позволяет лечиться людям, проживающим в населенных пунктах с нехваткой врачей, или просто не стоять в очередях в поликлиниках. И, соответственно, в аптеках не очень-то строго спрашивают с пациентов рецепты (и правильно делают, так как врачей во всей стране не хватает). А в Европе без рецепта лекарство не получишь никак, хоть сдохни. Потому что врача в аптеке заменить некому. Там вообще может не оказаться ни одного человека с профильным образованием, если хозяина нет на месте (а он человек, как правило, богатый и сам в аптеке с утра до ночи не торчит).

Но это я отклонилась в сторону. Если вернуться к тому достопамятному совещанию, то по мере того как мы начинали обсуждать то один вопрос, то другой, удивление обеих сторон все возрастало и возрастало.

Еще об одном фундаментальном различии с Европой мы уже знали давно и даже обсуждали его с нашими кураторами Жаком и Джоном. Это обсуждение привело нас к пониманию, что данную проблему просто необходимо детально обсудить с высшим руководством, иначе Лондон никогда наших проблем не поймет. Это различие заключалось в механизме формирования цен на лекарства (и, соответственно, всей нашей прибыли). Как я уже много раз писала в первых двух книгах серии, в Европе цены практически везде фиксированные, причем на всех уровнях – и при продаже от производителя оптовику, и при продаже в аптеки, и из аптеки – населению. И когда мы сообщили, что у нас на большей части рынка (кроме «программы ДЛО») цены образуются свободно, путем конкуренции между оптовиками, мы поняли, что нам просто не верят.

– Вы хотите сказать, что вы время от времени вынуждены менять свои продажные цены? И как часто?

– Постоянно меняем, иногда каждый день. Причем в каждом регионе страны эти цены меняются независимо. Всего регионов больше 80. Приходится изучать цены конкурентов и подстраивать свои.

– И как же можно технически выполнить эту огромную работу?

– Разработаны специальные компьютерные программы сравнения цен. Они работают практически в каждом регионе. Это своего рода электронные биржи (электронные площадки), куда все дистрибьюторы закачивают свои прайс-листы. Электронная площадка автоматически выстраивает цены по каждому медикаменту от меньшей к большей, и аптека может, глядя на эту таблицу цен, сделать выбор. У многих аптек есть собственные компьютерные программы такого же типа. И у нас есть подобные программы для работы наших аналитиков. Это очень распространенный механизм.

Наступило молчание. С. М. подумал и счел нужным добавить:

– А крупные конкуренты уже в некоторых случаях меняют цены по два раза в день...

– Два раза в день... Что это, рыбный рынок, что ли? – фыркнула Хозяйка.

– Я все-таки не совсем могу поверить, что всем дистрибьюторским бизнесом в вашей стране управляет компьютер, – деликатно глядя в стол, пробормотал один из наших кураторов.

– Получается, что вы не можете знать заранее, какая маржа у вас получится в данном месяце? Как же вы тогда планируете? – спросил некий человек из финансового отдела.

Мы переглянулись. С. М., к счастью, всегда возил с собой ноутбук, в котором были всякого рода «выгрузки» из наших баз данных, использовавшихся им в ежедневной работе. Например, у него с собой оказался список цен, по которым мы продавали препарат «Но-шпа» разным аптекам в течение такой-то недели.

Он попросил разрешение показать его в качестве примера и вывел информацию на большой экран конференц-зала, где проходило совещание. Некоторое время все оторопело смотрели на непривычный русский алфавит на экране, но с этим быстро разобрались – С. М. прямо в компьютере быстро переделал заголовки колонок на английские. Стало видно, что действительно продажи одного и того же препарата идут совершенно по разным ценам – то по 40 рублей, то по 56, то что-то промежуточное (я сейчас не уверена в точных цифрах, разумеется). И все продажи сделаны примерно в одно время, правда, в разных регионах страны. В списке попадались аптеки и Екатеринбурга, и Москвы, и Питера и т. д.

Наши европейцы долго рассматривали эту удивительную для них картину. Скепсиса и прямого недоверия несколько поубавилось. Потом последовал вопрос:

– А почему у вас иногда покупают этот продукт по 56, если, как мы видим, на рынке есть и по 42?

– Скорее всего, в этот день у наших конкурентов в данном регионе (Екатеринбург) этот продукт на складах кончился. Вот нам и удалось поднять цены до того момента, пока его не подвезли.

– То есть у наших конкурентов часто бывают перебои с товаром?

– И у нас бывают. Никто из российских компаний не может пока обеспечить 100 %-ное наличие товара на всех складах. Самые лучшие цифры – 85 %-ное наличие.

– То есть мы каждый месяц теряем 15 % продаж? Но это же скандал!

Это обсуждение продолжалось достаточно долго. Под конец все (и мы и они) измучились от попыток понять удивительный мир друг друга. Наконец нам сообщили, что наше время истекло и придется провести еще несколько встреч, «чтобы лучше понять бизнес в России». Скажу сразу, что действительно встреч было проведено очень много и на их и на нашей территории, и где-то через год мы начали чуть-чуть ориентироваться в жизни друг друга (но только чуть-чуть). Причем никак не могу сказать, что только мы объясняли новым хозяевам всякие законы нашего рынка. От них тоже пришло несколько блестящих идей, о которых я напишу дальше. То есть было некое взаимное обогащение друг друга опытом.

* * *

Например, одно из таких полезных заимствований у Запада заключалось в существенном повышении производительности труда при сборке заказов на складе.

Действительно, мы довольно быстро обнаружили, что наша производительность труда в этом процессе заметно ниже, чем у них. И даже на неавтоматизированных складах, где работают женщины-сборщицы с тележками, как было тогда у нас (а таких складов за границей полно, не надо думать, что там все на свете собирается на автоматике), выработка на человека в час оказывалась значительно выше.

Европейцы измеряют производительность труда на складе в «линиях в час на человека». Имеется в виду, что линия – это строчка в заказе от клиента, содержащая название товара и то, сколько упаковок клиент заказал, например: «Баралгин, таблетки, № 10, 6 упаковок». За час, например, сборщице удастся собрать 60 линий, и это довольно высокая скорость – по одной минуте на одну линию. А ведь за эту минуту надо докатить тележку до нужного места на складе, найти там на полке коробку с нужным товаром и отсчитать необходимое количество упаковок. В таком темпе работать целый день – очень непросто. Это возможно, только если товар очень грамотно разложен по складу, помещение отлично освещено, а люди хорошо натренированы. Если по складу бежит конвейерная лента, вдоль которой расставлены сборщицы, и каждая из них отвечает только за несколько стеллажей с товаром на своем участке (то есть ей не надо перемещаться по всему складу с тележкой), то скорость сборки возрастает до 120 линий на сборщицу в час. Скорости по 200 линий на человека в час доступны уже только автоматизированным складам, где часть заказов собирает автомат.

При этом мы скоро выяснили, что, когда европейцы говорят «столько-то линий на человека в час», то они имеют в виду не только сборщиц, а весь персонал склада – и грузчиков и начальников. И это на самом деле правильно, потому что стимулирует руководство к тому, чтобы не раздувались штаты всевозможных подсобников и мелких складских «начальников». Конечно, сколько-то грузчиков, начальники смен и еще кое-какой персонал на складе необходимы, и от этого цифры в «линиях на человека в час» несколько понижаются и выглядят для Европы примерно так:

- только тележки – 40–50 линий в час на человека (с учетом грузчиков и пр.);
- конвейер – 60–80 линий в час на человека;
- конвейер + сборка автоматами – 90–120 линий в час на человека.

У нас в то время был в Москве четырехэтажный склад без конвейера, с большим количеством грузчиков, которые должны были перемещать товар с этажа на этаж, и на нем производительность из этого расчета вообще была ужасная – кажется, по 20 линий на человека. Но и в филиалах, где склады были одноэтажные и бегать по этажам было не нужно, тоже выше

30 не поднималась. Потребовалась большая работа по перестройке всей внутренней складской технологии, прежде чем мы стали выходить на более или менее «европейские» цифры. Набираться опыта мы ездили в Чехию, Голландию и Турцию. Кстати, самая высокая производительность была в Турции, причем без всякой автоматики – молодые турецкие ребята просто лазили по стеллажам с потрясающей ловкостью и огромной скоростью. Вот рассказ С. М. об «обмене опытом» с турками:

«Вначале турки искренне хотели помочь нам в работе с производителями (у себя на родине они имели 40 с лишним процентов доли и поэтому считали, что могут управлять производителями). Через 3–4 месяца они поняли, что на русские команды производителей повлиять не могут, и наш контакт перешел в обмен опытом. Вернее, мы к ним ездили за опытом. Не потому, что турки знали что-то больше в “целом” А потому, что всегда можно найти чему поучиться, и если к тебе хорошо относятся, то этим надо пользоваться.

Вот несколько наблюдений.

1. На складе люди не ходят, а бегают, причем работают только мужчины. Работают, если надо, сверхурочно, если надо – по ночам. Конвейеров, сложной механизации нет и не планируется. А производительность труда велика. Причин две – точное соответствие “товар – место”, то есть сборщик берет товар с известной полки, не тратя времени на поиски. И главное, уровень безработицы в местах, где расположены склады, – 25–30 %. Вот тебе и мотивация и технология.

2. С безработицей напрямую связан вопрос “семейственности” в хорошем понимании. Нельзя прийти даже на склад, не имея рекомендации уже работающего сотрудника. Если ты что-то плохое сделал, то увольняют и тебя, и твоего рекомендателя. Но если хорошо работаешь, то твоих детей гарантированно берут на работу и даже могут оплатить высшее образование.

3. В Турции было 80 филиалов, и каждый работал с ключевыми производителями каждый день. Товар перестал продаваться – тут же начинают применять маркетинговые меры по “пропихиванию” его в аптеки (за счет производителя). Слишком быстро стал продаваться – осуществляется срочный подъем продажных цен (маржи). Четыре-пять представителей производителя каждый момент присутствуют в офисе и помогают разбираться в тех или иных проблемах.

4. Несмотря на то что в каждой аптеке есть компьютеры, электронная почта, оказывается, что у турок 95 % заказов от аптек приходит по телефону. Пятьдесят аптек приходится на одного оператора, который делает “своим” клиентам по пять звонков в день. При этом в среднем в аптеку товар доставляется три раза в день. У операторов есть не только план по отгрузке товара на каждого клиента, но и план по продажам ряда препаратов конкретных производителей. Нужно, конечно, упомянуть, что операторы преимущественно мужчины. При этом премия, получаемая оператором по результатам месяца, может достигать величины двух его обычных зарплат.

5. Доставка товара в аптеки ведется 24 часа в сутки. Для доставки маленьких партий используют мотоциклы».

Кратко скажу здесь, что после изучения опыта других подразделений нашего Концерна мы почти на всех своих складах поставили автоматические или хотя бы полуавтоматические конвейеры для сборки, изменили систему раскладки товара, улучшили освещение, переобу-

чили людей и в конце концов вышли на среднеевропейские показатели по скорости сборки заказов. Чай, не ленивее и не глупее их будем!

Вообще, рассказ С. М. об обмене опытом с Турцией стоит продолжить, хотя там дальше вообще ничего про склад нет. Но рассказ такой колоритный, что наверняка всем будет интересно.

«Были мы в Турции три или четыре раза. Один раз попали на 20-летие нашего турецкого подразделения. Три дня. Вначале все было хорошо и ничто не предвещало подвоха. Тысяча человек в зале. Все в костюмах. Мы, правда, хотели сесть на галерке, но нас загнали в первый ряд (слава богу, не на сцену). Рассказ на турецком, синхронный перевод на английский, который половина нашей маленькой группы в шесть человек не знала вообще, а остальные знали не настолько хорошо, чтобы два дня слушать. И ничем не займешься – сидишь в первом ряду. Но главный подвох нас ждал на третий день. Вечером второго дня раздают фирменные майки компании. Чтобы все были одинаково одеты. Хотя и до этого все местные были одинаково одеты – черные костюмы, только белые рубашки, темные галстуки. Это мы были в синих, серых костюмах и цветных рубашках. Спрашивают:

– Сергей, вам какой размер?

– XXX... L, – говорю на всякий случай, черт знает, какие у них размеры.

Но майка оказалась действительно XXX... L и, несмотря на то что тогда я весил 100 килограммов при росте 176 сантиметров, висела на мне как мешок. А спереди, как ни одергивай назад, получается декольте. А я, надо сказать, ношу крестик серебряный, 7 × 5 сантиметров – немаленький. Но это подарок, и я его храню. Вот все утро я одергиваю майку, чтобы крест не светился. Все-таки мусульманская страна! И сижу себе тихо в первом ряду. Вдруг объявляют – слово представляется Сергею из России. Без предупреждения и объявления войны. (Потом говорили, что хотели посмотреть мою реакцию на внезапное изменение ситуации.) Выхожу. Знания английского средние. Слушатели, правда, по большей части, вообще английского не знают... Но вот удача, за последний месяц два или три раза я рассказывал о нашей компании и российском рынке. Начинаю говорить. О майке и кресте, конечно, забываю, а там прямая трансляция по ТВ (наше турецкое подразделение – почти стронообразующее предприятие) и плюс огромные экраны в зале. И вот я посередине зала смотрю на экраны. Я в оттянувшейся майке – и огромный крест на мне...

На этом приключения не кончились. Доклад сделал, майку подтянул и сел переводить дух. Но не тут-то было. Объявляют конкурс детских стихов, а я, как выяснилось, член комиссии. Стихи на турецком. Кто лучше, кто хуже – неизвестно, не понимаю. Но, подумав, решил, что лучше тот, кто чаще повторяет имя директора турецкой части нашего Концерна. И не ошибся. Причем “постановка” была на 5 баллов. Не только первого, но и еще четверых хвалили. Топ-менеджеры брали их под покровительство, обещали оплачивать учебу из своей зарплаты и т. д. Я же, доведенный этим днем до головной боли, никого под покровительство брать не стал и сбежал со сцены при первой возможности.

Но на этом дело не кончилось.

Потом вместе с главой турецкого подразделения резали торт саблех. Причем топ-менеджмент по-английски не говорит, а переводчик пропал. И мы долго на пальцах объяснялись на сцене, что надо взяться за руки, взять саблю

вместе и разрезать торт. Он был 2 × 2 метра и как минимум 20 сантиметров высотой.

Потом был банкет на корабле. Тут пригласили не 1000 человек, а избранных – около 200. Были первые лица государства (помним о слиянии партии и народа, города и деревни, мужчины и женщины). Их дети тоже пели, сопровождаемые на сцену молчаливыми телохранителями.

Надо сказать, что турки спиртное не пили, а для меня принесли виски. И я пил один. И, утомленный этим днем, выпил много.

Но все кончилось благополучно».

* * *

Второй полезный урок нам дал лично Хозяин, и этот урок касался общей экономики компании. Мы твердо верили в то, что суммарно расходы должны расти с ростом оборота, и находили этому подтверждение в учебниках – мол, есть расходы постоянные, которые обычно не растут (например, аренда склада), а есть переменные, которые зависят от оборота (например, транспортные издержки). Они суммируются, и обычно получается, что с ростом оборота компании примерно с такой же скоростью растут и ее суммарные расходы. С. М. все это изложил на совещании чуть ли не в первый же наш приезд в Лондон. Тут-то Хозяин и сказал: «Сергей, ты не прав. В хорошей компании можно сделать так, чтобы суммарные расходы с ростом оборота были практически постоянны в течение очень долгого времени. Мне неоднократно удавалось этого добиться». Мы сначала не поверили, но, надо сказать, он смог это обосновать и продемонстрировать нам действительно удивительные примеры эффективного управления издержками. С. М. в это в конце концов поверил и принялся с упорством танковой колонны двигаться по этому пути.

Скорее всего, мне нельзя раскрывать детали, из соображений коммерческой тайны, но я наверняка имею право сообщить о результате – действительно, почти все шесть лет, что мы работали с Мировым концерном, наши расходы были практически постоянны! Не считая, конечно, потерь от прыгающего курса иностранных валют (у нас стоимость аренды большого склада по договору была привязана к курсу евро). Но о наших мучениях с курсом валют рассказ еще впереди.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.