

MERCK: НОВЫЙ БРЕНД – НОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Рассказывает президент и генеральный директор Merck в России **Юрген Кёниг**



Компания Merck – старейшая химико-фармацевтическая компания в мире, в 2018 году ей исполнится 350 лет. И 120 лет из них Merck работает в России. В течение последнего десятилетия в компании произошли кардинальные изменения. Результатом стало объявление осенью 2015 года о создании нового бренда Merck.

С какой целью проводились изменения в стратегии компании, какие направления Merck развивает сегодня, какие перспективы новая стратегия открывает как в глобальном плане, так и на российском рынке? С этими вопросами мы обратились к генеральному директору российского подразделения компании Merck (ООО "Мерк") Юргену Кёнигу (Juergen Koenig).

Господин Кёниг, такая процедура, как ребрендинг – всегда событие в жизни крупной компании. Что стоит за изменением бренда Merck?

Чтобы понять происходящие сегодня изменения, обратимся к истории компании Merck. Ведь это старейшая химико-фармацевтическая фирма в мире. Она ведет историю с открытия в 1668 году Фридрихом Якобом Мерком (Friedrich Jacob Merck) аптеки Engel в Дармштадте. Эта аптека по-прежнему находится в центре города, считается историческим памятником, и ей до сих пор владеет семья Мерк. Соответственно, в 2018 году мы будем отмечать 350-летний юбилей компании.

Однако в индустриальную компанию это семейное предприятие превратилось только в 19 веке, когда дело возглавил Эмануэль Мерк. Он начал в Дармштадте производство

фармацевтических товаров в промышленных масштабах и на научной основе установил связи и деловые отношения с другими европейскими странами. От пилуль и снадобий естественного происхождения компания перешла к производству синтетических лекарств. Началась географическая экспансия. Первое представительство компании Merck было открыто в Лондоне, второе – в 1887 году в Нью-Йорке, а третье – в 1898 году в Москве. Так что в 2018 году мы собираемся отметить еще и 120-летие нашего присутствия в России.

В 1891 году представительство Merck в Нью-Йорке трансформировалось в полноценное дочернее предприятие – Merck&Co. Однако после Первой мировой войны оно было национализировано наряду с другими немецкими фирмами. Таким образом Merck&Co стала незави-

симой фармацевтической компанией. Это создало для нас определенные сложности с использованием бренда Merck – мы могли называть себя Merck по всему миру, за исключением США и Канады. Там мы зарегистрированы как EMD (Emmanuel Merck Darmstadt). В свою очередь и компания Merck & Co за пределами двух североамериканских государств может называться лишь MSD (Merck Sharp & Dohme).

Несмотря на такую путаницу названий, именно мы являемся оригинальной компанией Merck, и все началось именно с нас. Merck активно развивает как фармацевтическое, так и химическое направление, а MSD – это только фармацевтическая компания. Семья Мерк продолжает владеть фирмой уже более чем в 12 поколениях. На сегодняшний день ей принадлежит более 70% в общем капитале компании.

Соответственно, в собственности других акционеров – менее 30% капитала, а акции компании публично торгуются с 1995 года.

В течение всей нашей истории мы развивались, причем особенно интенсивно и кардинально изменялись в течение последних 10 лет. И возникло много предпосылок к тому, чтобы произвести радикальный ребрендинг.

Какие причины потребовали изменения бренда?

Давайте посмотрим на развитие компании за последние 15 лет. В 2001 году у нас проводилось предыдущее обновление концепции бренда. Позднее начались серьезные преобразования. В 2006 году Merck объявила о приобретении швейцарской компании Serono, европейского лидера в области производства биофармацевтических препаратов. С этого момента в нашем фармацевтическом сегменте стал использоваться бренд Merck Serono. В 2010 году Merck приобретает американскую компанию лабораторного оборудования и реагентов Millipore. В 2014 году Merck создала стратегический альянс с корпорацией Pfizer для сотрудничества в области иммуноонкологии. В этом же году мы приобрели AZ electronic materials. В 2014 году было анонсировано приобретение Sigma-Aldrich, американской компании, производящей химические реагенты. Все формальности этой важнейшей сделки завершили 18 ноября 2015 года.

По сути, Merck существенно расширил свое поле деятельности, превратившись из химико-фармацевтической

в глобальную научно-технологическую корпорацию. Сегодня мы присутствуем в 66 странах. Наша команда в совокупности насчитывает порядка 40 тыс. сотрудников 122 национальностей. Мы создали успешную бизнес-структуру на растущих рынках Азии и Латинской Америки. Сегодня продажи в

Прежде всего, традиционно сильным сегментом в деятельности Merck является биофармацевтический бизнес. Он включает в себя выпуск препаратов для лечения онкологических, кардиометаболических заболеваний, бесплодия, и нейродегенеративных заболеваний (таких

Мы особенно интенсивно и кардинально изменялись в течение последних 10 лет

Европе лишь немного превышают 30% от общего объема, который за 10 лет вырос почти вдвое – до 11,3 млрд. евро в 2014 году. Мы всегда много инвестировали в сферу исследований и разработок. За минувшее десятилетие объем этих инвестиций также удвоился – в 2014 году он составил 1,7 млрд. евро.

Какие направления деятельности стали теперь магистральными для Merck как научно-технологической компании?

У нас сформированы три бизнес-подразделения: "Здравоохранение", "Лайф Сайнс*" и "Высокотехнологичные Материалы".

как, например, рассеянный склероз). Кроме того, Merck производит безрецептурные препараты, такие как називин, витамины, и присутствует в таких сегментах, как алергофарма и биосимиляры.

Второе подразделение – "Лайф Сайнс". Оно включает предложение широкого спектра лабораторного оборудования и реагентов, используемых в лабораториях по контролю качества фармацевтических и пищевых производств, исследовательских центрах и ветеринарных лабораториях, включая средства фильтрации, системы водоочистки и пробоподготовки, лабораторные реагенты, питательные среды и счетчики клеток. Словом, все, что используют в своей практике биотехнологи. Уже сейчас ассортимент продукции насчитывает десятки тысяч позиций и расширится до 300 тыс. наименований после завершения присоединения компании Sigma-Aldrich.

* Компания Merck называет свое подразделение "Лайф Сайнс" (а не "науки о жизни" - Life Science), тем самым подчеркивая, что занимается не науками о жизни в целом, а именно технологическими решениями, оборудованием и материалами для научно-исследовательской и производственной деятельности в области биотехнологий и фармакологии.

Третье наше стратегическое бизнес-подразделение – "Высокотехнологичные Материалы". К нему относится производство значительного количества химических веществ и инновационных продуктов для "технологий будущего". На протяжении более чем 40 лет компания Merck выступает мировым лидером на рынке жидких кристаллов (ЖК) для производства ЖК-дисплеев (наша доля на мировом рынке

Реализация именно этих принципов положена в основу новой стратегии компании.

Комплексность можно наглядно продемонстрировать на примере препарата RebiF, предназначенного для лечения рассеянного склероза. Мы не только производим сам препарат, но и устройства RebiSmart и RebiDose. Первое из них – это индивидуально настраиваемое электронное устройство для инъекций,

ных устройств. За прошедшие десятилетия здесь произошли большие изменения. Увеличились размеры жидкокристаллических мониторов – от крошечных дисплеев в наручных электронных часах и детских игрушках до огромных экранов современных телевизоров. На смену ЖК-мониторам (LCD) пришли LED- (светодиодные) и даже OLED-мониторы. Сейчас уже существуют гибкие дисплеи. И для всех этих устройств мы поставляем свои материалы.

Например, OLED-дисплей – новая ступень технологий, применяемая в экранах смартфонов и дорогостоящих телевизоров. Обновление линеек этой электронной продукции происходит каждые полгода и требует усовершенствованных материалов для покрытия поверхности дисплеев. Чтобы решить эту задачу, Merck разместил свои предприятия по соседству с главными производителями электроники – в Японии, Южной Корее, Тайване и Китае.

Следующий шаг – мы создали "интеллектуальные окна" – Smart Window, основанные на технологии с использованием жидких кристаллов. В них используется наша новая технология LCW (Liquid Crystal Window). Такие окна позволяют регулировать освещенность, обеспечивать энергосбережение за счет оптимального использования солнечного света.

Посмотрите, мы делаем и жидкие кристаллы для экранов, и светоизлучающую органику, и материалы для фотовольтаики. Да и сами материалы, производимые

Merck стремится занять все научно-технологические ниши, которые лежат в русле соответствующих ему направлений бизнеса

составляет порядка 60%); поставляем флуоресцентные и сенсibiliзирующие материалы для светодиодов, полимерные полупроводниковые материалы органических светодиодов (OLED). Мы производим широкую гамму пигментов, используемых в косметической, пищевой, фармацевтической, полиграфической промышленности; наши материалы входят в состав различных красок, защитных покрытий, репеллентов и т.д.

Что лежит в основе целостного объединения под крышей компании Merck производств столь разных типов продукции?

Если отвечать коротко, то комплексность и синергия.

второе является очень простым и удобным в применении одноразовым шприцем. Использование этих решений позволяет врачу ежедневно наблюдать динамику введения лекарственного вещества и оценивать, как на него реагирует организм пациента. Наука и технологии позволили решить сразу две задачи – удовлетворить потребность и в лекарстве, и в умном устройстве для его использования.

Или посмотрим на другое направление. Жидкие кристаллы впервые были синтезированы Merck в 1904 году – свыше 110 лет назад, всего через 16 лет после их открытия. Сегодня одной из основных областей применения ЖК являются мониторы электрон-

Merck, находят применение не только в электронике, но и в технологиях защиты документов, при создании эффекта объемности рисунка в полиграфии. А специально разработанная для автопромышленности линия пиг-

ментных решений в разработках.

Смысл синергии в том, чтобы бизнес-подразделения нашей компании взаимодействовали друг с другом максимально быстро, обрабатывая информацию от партнеров и

Наша стратегия предусматривает локализацию производства стратегически важных препаратов на российском рынке

ментов Xirallic обеспечивает эффект сверкания и блеска покрытия автомобилей.

По сути, Merck стремится занять все научно-технологические ниши, которые лежат в русле соответствующих ему направлений бизнеса. Это и есть комплексность.

А как реализуется принцип синергии?

Синергия – это то, что поддерживает комплексность. Чтобы Merck мог органично соединить все многообразие направлений, должны были произойти преобразования в структуре и управлении компании. Наглядным примером является Инновационный центр, который мы открыли в Дармштадте в 2015 году. В нем объединены все наши бизнес-направления, чтобы обеспечить синергетический эффект при разработке новых продуктов. Этот центр поможет создать условия стартапам для ком-

плексных решений в разработке, наиболее эффективное решение. Именно поэтому больше нет необходимости сохранять старые бренды Merck Serono и Merck Millipore, которые после интеграции стали частями общей структуры единой компании Merck.

Интеграция существовавшего и приобретенного бизнеса завершилась, и по всему миру мы возвращаемся к единому, существующему уже 350 лет бренду. За исключением США и Канады, где продолжим называться EMD Serono, EMD Performance Materials и EMD Millipore (до окончательного объединения с Sigma-Aldrich).

Именно как единый бренд, реализуя в своем бизнесе синергетический и комплексный подход, компания Merck намерена продолжить свое развитие не только в США и Западной Европе, но и в России, а также в странах Азии и Африки.

Как изменение общей стратегии Merck отразится на деятельности компании в России?

Примерно 2,5 года тому назад в Merck были внедрены четкие принципы деятельности во всех странах, где есть представительства компании. Мы сделали свой бизнес устойчивым на развивающихся рынках в Китае, Индии, Южной Америке. Но в России стратегия была по существу неопределенной. Требовалось сформулировать перспективную программу действий и найти команду, способную ее реализовать.

Это было решено сделать, в том числе, и учитывая приоритеты Федеральной программы "Фарма 2020". Наша стратегия предполагала локализацию производства стратегически важных препаратов Merck на российском рынке. Мы уже сотрудничаем с несколькими российскими компаниями и знаем, что их производственные мощности не полностью загружены. Поэтому нет необходимости строить новые производства, достаточно перенести наши технологии на уже существующие предприятия. Так, мы локализуем производства препаратов на базе компаний "Фармстандарт" и "Нанолек".

В первую очередь, мы начали производить в России препараты для лечения рассеянного склероза, онкологических, а также кардиометаболических заболеваний. Трансфер наших биотехнологий сопровождался предварительным аудитом и производится под нашим контролем, с соблюдением всех

необходимых стандартов GMP. Проводили мы и обучение специалистов. И теперь можем быть уверены, что производимые в России лекарства полностью соответствуют всем международным стандартам. Это обязательное требование, чтобы обеспечить полную уверенность в лечебном эффекте и безопасности препаратов.

Происходит ли перенос технологий Merck в других направлениях, кроме биофармацевтического?

Новая стратегия исходит из того, что в России немало высококвалифицированных, академически образованных кадров. Однако наши российские партнеры зачастую не оснащены в достаточной мере необходимым им современным оборудованием. И это является препятствием в разработке новых, уникальных решений, как в научных исследованиях, так и при обеспечении контроля качества готовой продукции.

Чтобы решить такую проблему, мы создали собственную лабораторию "Лайф Сайнс", задачей которой является обеспечение доступа наших клиентов к передовым разработкам компании Merck. Лаборатория была открыта в Москве в сентябре 2015 года и оснащена всем необходимым для тестирования различной продукции. Кроме того, ее можно использовать как центр по обучению работе на установленном там оборудовании.

Помимо этого, предполагается развивать научный потенциал на базе анонсированной образовательной платформы "Академия Мерк". В ее рамках

объединяются все действующие программы компании по повышению квалификации сотрудников лабораторий фармацевтических, пищевых производств и лабораторий по контролю качества. Платформа основана на международных стандартах профессиональной подготовки, а также на более чем 10-летнем опыте сотрудничества Merck с российскими научными учреждениями в области научных исследований и подготовки кадров.

Возможны ли другие формы партнерского взаимодействия между компанией Merck и российскими предприятиями?

Можно назвать несколько разных форм нашего партнерства в России. Про производственное сотрудничество мы

Кроме того, мы можем поставлять нашу высокотехнологичную продукцию, изготавливаемую по индивидуальным заказам конечных потребителей с учетом их специальных требований. Например, в таком ключе мы сотрудничаем с российскими автопроизводителями, поставляя наши пигменты для новых моделей автомобилей.

Изменяются ли традиционные формы поставки продуктов Merck на российском рынке?

Здесь обязательно следует назвать внедрение электронной коммерции – прежде всего потому, что это увеличивает доступность продукции Merck для наших партнеров, облегчает обработку и доставку их заказов.

Научный потенциал предполагается развивать на базе образовательной платформы "Академия Мерк"

уже говорили. Другой вариант партнерства предполагает поддержку научных проектов. Интересно взаимодействие в плане клинических испытаний в биофармацевтическом направлении. Последние проводятся здесь, в России, в превосходных госпиталях высококлассными профессионалами, знающими и умеющими работать по международным стандартам.

Наш каталог и сейчас очень велик. К оригинальным лабораторным реактивам Merck добавилась продукция Millipore, а вскоре значительно пополнится огромным ассортиментом Sigma-Aldrich. Управлять заказами и доставкой всего этого фантастического объема продуктов возможно только путем внедрения цифровых логистических техно-

логий и решений для электронной коммерции.

Представьте, что вы – исследователь в одном из маленьких городов России, и вам нужны специфические продукты для исследований. Вы идете к компьютеру и формируете заказ, который автоматически обрабатывается, и сразу начина-

нии. Бывают и специфические проблемы. В прошлом некоторые лекарства, например для лечения диабета 2 типа, были представлены на российском рынке нашим торговым партнером – компанией Takeda. В рамках нашей стратегии расширения деятельности на российском рынке мы должны

есть. Один из членов нашей российской команды недавно отпраздновал свое двадцатилетие в ней, другой работает с нами 19 лет, еще несколько специалистов – свыше 10 лет. Именно в этом залог успеха стратегии, которую мы применяем в России.

В заключение – в чем главное отличие нового бренда Merck?

Суть нашей трансформации – в соединении вместе науки и технологии, комплексного подхода и эффективного синергетического управления. Что мы предлагали раньше и что предлагают до сих пор другие биофармацевтические компании? Каталоги, презентации, проспекты будущих решений. А нашим новым предложением стало оборудование, лаборатории, все необходимое для исследований и производства. Все в комплексе и на все случаи жизни. Вот оно – наше сегодняшнее главное отличие.

Изменение Merck нашло отражение и в его логотипе, разработанном для нас международным агентством FutureBrand. От строгих линий и однотонности, ассоциирующихся с химией, фармацевтикой, он преобразился в яркий и устремленный в будущее технологичный бренд. Теперь он в полной мере отражает дух инновационных трансформаций, технологического развития и красоту научных открытий. Таким мы представляем себе новый современный имидж компании Merck.

Спасибо за интересный рассказ.

С Ю.Кёнигом беседовали
К.Гордеев и О.Шахнович

Суть нашей трансформации – в соединении науки и технологии, комплексного подхода и эффективного синергетического управления

ется процедура его доставки. И это, кстати, одна из причин интеграции компании Sigma-Aldrich, обладающей системой продвинутой цифровой логистики и электронной коммерции. Тем самым здесь открываются богатейшие возможности – мы можем удовлетворить потребности любого исследователя в необходимых ему продуктах, оперативно предоставить их, предложить необходимый сервис.

Столь масштабные задачи, видимо, требуют изменения структуры российского бизнеса Merck?

Действительно, в России наши задачи масштабны и разноплановы. Помимо собственно бизнес-задач, нашим сотрудникам приходится решать и технологические, и научные проблемы, соответствующие всем трем направлениям деятельности компа-

были вернуть продажи этих препаратов в свою систему. Но для этого потребовалось дополнительно нанять специалистов, подготовить их должным образом.

В целом, число сотрудников Merck в России более чем удвоилось за два года. Сейчас в российском подразделении компании работает порядка 250 сотрудников, а уже в 2016-м предполагается увеличить штат до 300 человек. Этим занимается наша рекрутинговая команда, задачей которой является не только найти подходящих специалистов, но и адаптировать их – познакомиться с корпоративной культурой, кодексом поведения, историей компании Merck, ее формой организации и управления, с особенностями ведения бизнеса.

Мы ищем сотрудников не на день и не на месяц, а на многие годы. И это нам уда-