



## Сильные стратегии используют правильные инструменты: обзор арсенала бренд-команды

Сильные стратегии бренда опираются на ряд взаимодополняющих стратегических инструментов менеджмента в рамках единого, интегрированного процесса. В этой главе вы узнаете, какие инструменты существуют и насколько они эффективны на рынках фармацевтики и медицинских технологий.

Бренд-команда в фармацевтических и медико-технологических компаниях – дорогое удовольствие. Представьте себе затраты – не только на зарплату, соцпакет и материальное обеспечение, но и на исследование рынка, маркетинговые коммуникации и решение множества других задач. Это деньги, которые ваша компания, безусловно, предпочла бы не тратить. Однако это деньги, которые она вынуждена тратить по одной простой причине.

Причина эта в суровой коммерческой необходимости: создать и реализовать стратегию бренда, которая окупится. Итак, первоочередная цель бренд-команды – создать сильную стратегию бренда. Отсюда вытекает и другая, не менее важная задача – координировать внедрение этой стратегии во всей компании; однако эта книга в основном посвящена первой задаче – созданию сильной стратегии бренда. На конкурентных, непрерывно развивающихся рынках фармацевтики и медицинских технологий это непростая задача, и вам понадобится набор инструментов, чтобы справиться с ней. В следующих главах вы узнаете об

инструментах, которые позволят выстроить сильную стратегию бренда: что они дают, как и когда их использовать. Однако для начала представим обзор всего процесса (рис. 1.1). В главе 1 мы расскажем, как эти инструменты сочетаются друг с другом и помогают бренд-команде достичь того результата, за который ей и платит компания: создать сильную стратегию бренда.

## **Глава 2. Клиентоориентированное определение рынка как основной принцип анализа**

На простых рынках достаточно ориентироваться на продукт, который вы продаете. Можно сказать, что вы работаете на рынке урологических прокладок или безрецептурных анальгетиков (ОТС – over-the-counter), где предложенный товар дает вполне достоверное представление о рынке. Однако рынки фармацевтики и медицинских технологий не отличаются простотой. Рынки многих лекарственных препаратов, к примеру, охватывают небольшие группы людей с определенным заболеванием. Рынок оборудования для сканирования и диагностики – по сути, лишь часть смежного рынка клинических данных. Так как рынки и продукция – вещи разные, верное определение вашего рынка крайне важно для того, чтобы, во-первых, понять его и, во-вторых, успешно конкурировать на нем. Необходимый для этого инструмент – определение рынка как ориентированного на клиента. Эффективность большинства других инструментов зависит от правильного определения рынка, так что в главе 2 мы расскажем, как пользоваться этим инструментом, прежде чем предпринимать какие-либо другие действия.

## **Глава 3. Определение Друкера для прояснения стратегии бренда**

Ранее, в эпоху сравнительно простых инноваций и менее стесненных в средствах клиентов, фармацевтические и медико-технологические компании едва ли нуждались в стратегии, так как их технологические инновации практически продавали себя сами.

В результате «стратегия» превратилась в слово-паразит. Его до сих пор часто путают с тактикой, планами и задачами компании. Даже когда его используют отдельно от этих понятий, не всегда ясно, что представляет собой стратегия бренда и чем она отличается от стратегий компаний более высокого и низкого уровней. Путаница с определением – не просто проблема семантики. Отсутствие общей терминологии делает процесс построения стратегии бренда менее эффективным и плодотворным. Необходимо краткое, четкое определение, отражающее значение стратегии бренда. Инструмент, который поможет в этом, – определение Друкера. Оно обеспечивает четкое понимание сути стратегии бренда, и, как вы узнаете из главы 3, его следует использовать на протяжении всего процесса построения стратегии бренда.

#### **Глава 4. Диагностика стратегии бренда для ее проверки и усовершенствования**

История рынков фармацевтики и медицинских технологий – это история прорывов и открытий, история таких продуктов, как аппарат искусственного кровообращения, ингибиторы АПФ, или такого метода исследования, как иммунологический анализ крови, которые, несомненно, были технологически лучше, чем применяющиеся до этого. С подобными радикально инновационными продуктами бренд-команде было достаточно включить воображение и спланировать, а затем реализовать ряд шагов, чтобы информировать заждавшихся клиентов о продукте и о том, как он отвечает их неудовлетворенным потребностям. Однако для большинства сегментов современного рынка эти дни безвозвратно канули в прошлое. Новые предложения, как правило, представляют собой улучшенную версию и без того качественной продукции. И даже редким, по-настоящему радикальным новаторам нелегко проникнуть в консервативные, страдающие от недостаточного финансирования системы здравоохранения. Поэтому крайне важно иметь сильную стратегию бренда, а не только план по маркетинговым коммуникациям. Инструмент для проверки вашей стратегии бренда, а также обеспечения ее максимальной

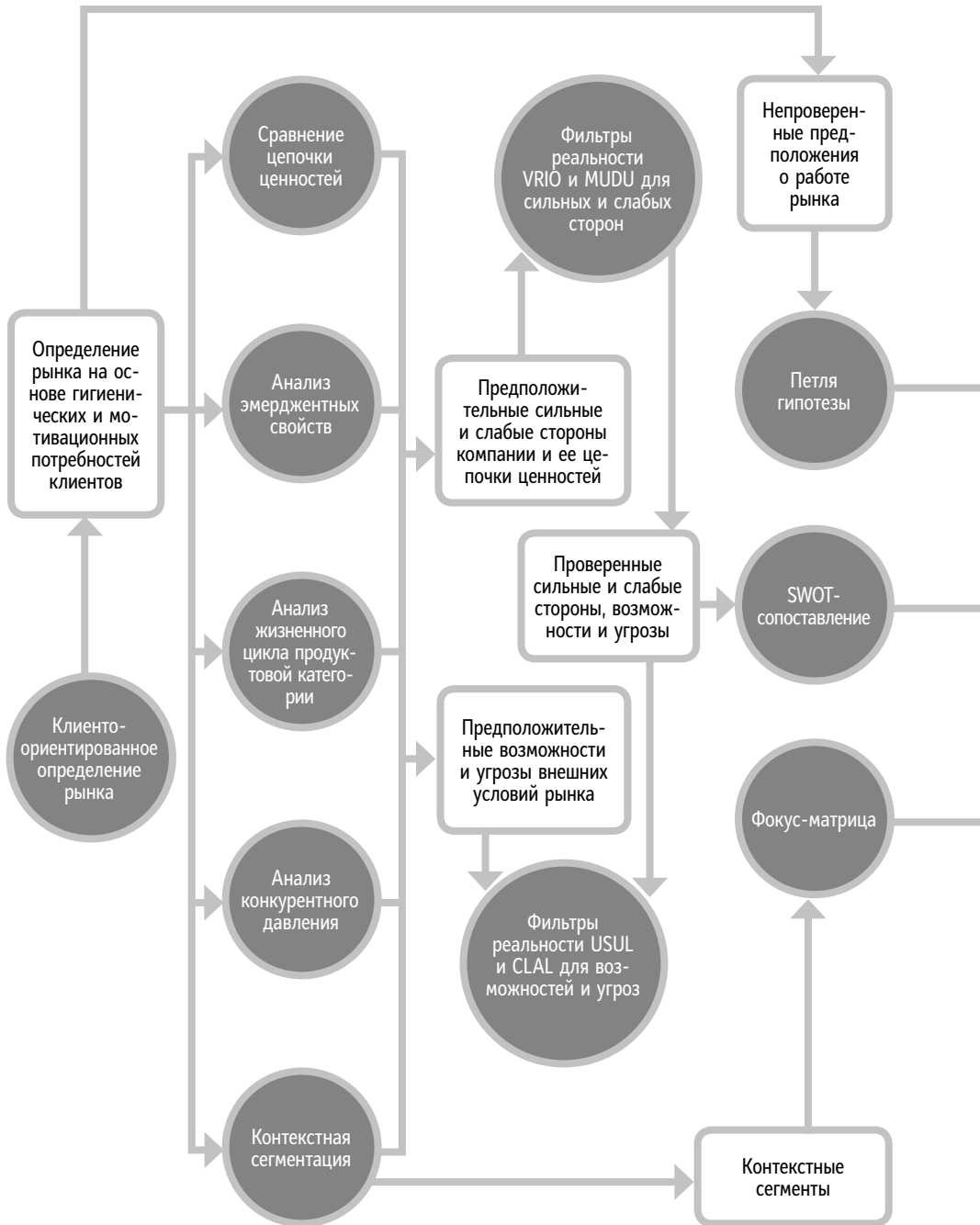
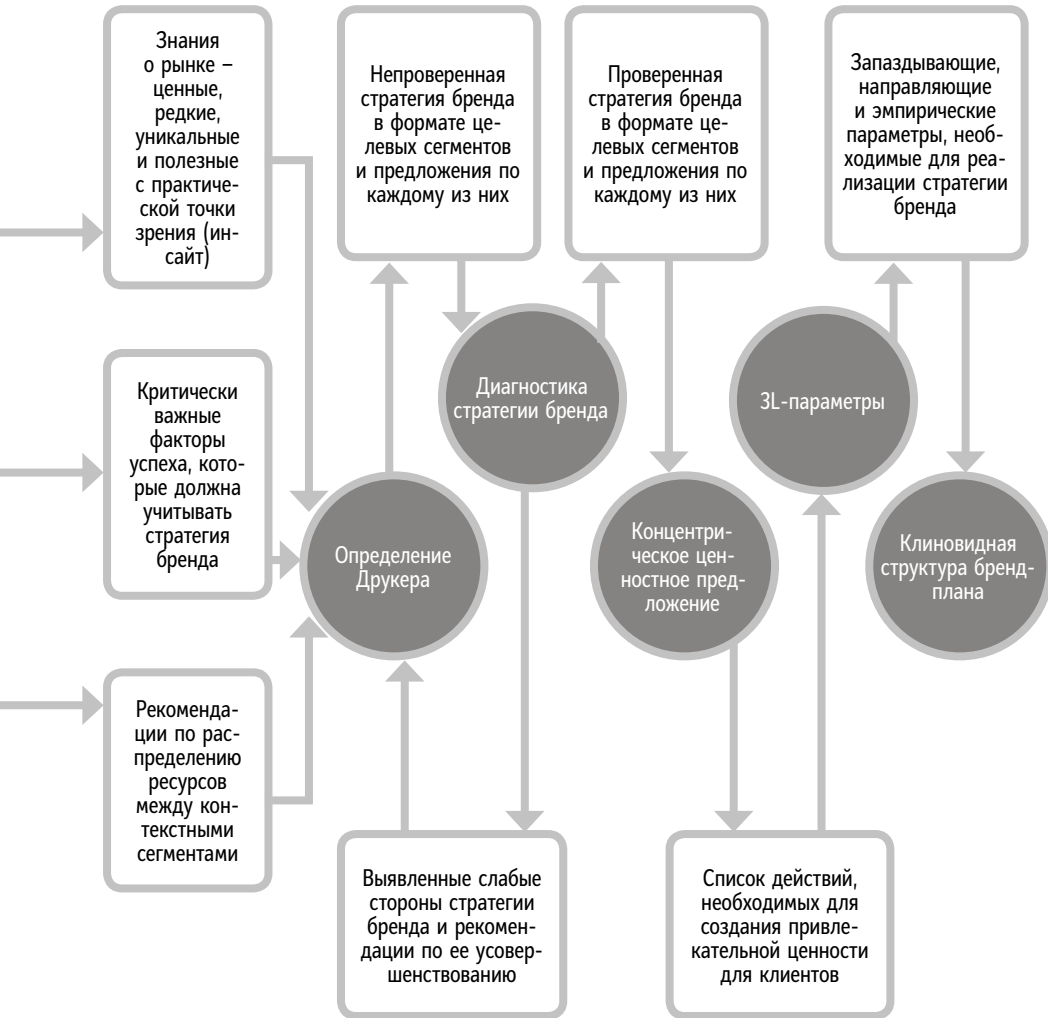


Рис. 1.1. Обзор процесса построения стратегии бренда



эффективности – диагностика стратегии бренда. В главе 4 мы расскажем, как она работает и когда ее использовать.

## **Глава 5. SWOT-сопоставление для корректировки стратегии бренда и выбора верного направления**

Рынок медико-биологической продукции и услуг традиционно менее конкурентный по сравнению с большинством других рынков. Возможно, вас это удивит, однако показатели валовой маржи, рентабельности и консолидации отрасли подтверждают это. Кроме того, недавний всплеск слияний и поглощений, сокращающейся прибыли и давления со стороны акционеров говорит о том, что условия уже не настолько благоприятны и требуют более конкурентных стратегий. По сути, построение стратегии бренда – процесс сопоставления и согласования, и когда рынки становятся более конкурентными, задача бренд-команд – еще лучше адаптироваться к сложившимся условиям. Это значит продвигать свои уникальные сильные стороны, чтобы использовать возможности рынка, и сглаживать не менее уникальные слабые стороны, учитывая угрозы рынка. Инструмент, который необходим в данном случае, – совершенно недооцененный метод SWOT-сопоставления. В главе 5 мы обсудим, как правильно использовать этот важный инструмент.

## **Глава 6. Фильтры реальности для создания объективной стратегии бренда**

В менее конкурентные времена и на более простых рынках SWOT-анализ использовали для сбора идей бренд-команды. Данные зачастую были неполными и, как правило, субъективными, однако в тех благоприятных рыночных условиях этого было вполне достаточно. Сегодняшнюю обстановку на фармацевтическом и медико-технологическом рынках никак нельзя назвать благоприятной. Она требует эффективного SWOT-сопоставления всех факторов, о котором мы поговорим в главе 5; однако многое зависит от

достоверности данных. Инструмент для тестирования и оценки сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, прежде чем отправить их на SWOT-сопоставление, – фильтры реальности. В главе 6 мы расскажем, что они собой представляют и как работают.

## **Глава 7. Использование фокус-матрицы для создания комплексных стратегий**

Рынки фармацевтики и медицинских технологий обычно зависели от решений специалистов в области здравоохранения – врачей, медсестер и технического персонала. В итоге рынки были относительно однородны, и одного универсального подхода было достаточно, чтобы обеспечить себе значительную долю рынка. Этот простой старый мир исчезает на глазах. Теперь решения принимают специалисты, владельцы бюджета и пациенты, у которых могут быть совершенно разные материальные и нематериальные потребности. Эта трансформация расколола многие рынки на сегменты, которые по-разному определяют ценность и предлагают совершенно разную рентабельность инвестиций. Поэтому необходимо распределять разное количество и разный тип ресурсов между этими сегментами. Для эффективного результата понадобится такой инструмент, как фокус-матрица, который мы обсудим в главе 7.

## **Глава 8. Сравнение цепочки ценностей для выявления характерных сильных и слабых сторон компании**

Становление и развитие многих фармацевтических и медико-технологических компаний на удивление схожи: пионеры-основатели (зачастую ученые, врачи или инженеры) следуют за своей мечтой – построить компанию, которая изменит жизнь пациентов и общества. Вполне логическим результатом подобного общего наследия стало то, что конкуренты в каждом секторе рынка часто были похожи друг на друга с точки зрения



используемых технологий, способностей производить продукт и организационной культуры. Однако за последние годы глобализация и рост конкуренции вынудили компании специализироваться и дифференцироваться так, чтобы даже на первый взгляд схожие организации, работающие на одном рынке, значительно отличались друг от друга своими сильными и слабыми сторонами. Эти отличия – базис для конкурентного преимущества. Инструмент для выявления этих важных, характерных отличий – сравнение цепочки ценностей, о нем вы узнаете из главы 8.

## **Глава 9. Анализ конкурентного давления для выявления возможностей и угроз**

В прошлом на рынках фармацевтики и медицинских технологий было достаточно знать, что конкуренты – это просто-напросто компании, которые производят схожую продукцию и конкурируют с вами за долю рынка. Конкурентный анализ представлял собой довольно простой процесс сравнения продукции. Однако интенсивность конкуренции и развитие технологий сделали этот нехитрый подход абсолютно неэффективным и недостаточным для полноценного понимания фармацевтических и медико-технологических рынков. Теперь необходимо учитывать конкурентное давление не только на долю рынка, но и на прибыльность, а также выявлять угрозы, исходящие от прямых и скрытых конкурентов. Инструмент, который поможет вам в этом, – анализ конкурентного давления, который мы обсудим в главе 9.

## **Глава 10. Контекстная сегментация для выявления возможностей и угроз, связанных с разными потребностями клиентов**

Когда клиентами фармацевтических и медико-технологических компаний были практически исключительно специалисты в области здравоохранения, их схожие профессиональная подготовка и образ мыслей делали рынок сравнительно однородным.

Сегментацию можно было свести к таким категориям, как стадия заболевания и тип медицинских услуг. Сейчас ситуация изменилась. Рост влияния владельцев бюджета и возможностей пациентов сделал подобное прямолинейное деление на категории слишком упрощенным. Конкурентное преимущество теперь зависит от понимания всех вариаций контекстов, в которых принимаются решения. Инструмент, который пригодится в данном случае, – контекстная сегментация, ее мы обсудим в главе 10.

## **Глава 11. Анализ эмерджентных свойств для выявления будущих возможностей и угроз**

Масштабные силы, контролирующие рынки здравоохранения, всегда можно было понять через экстраполяцию нескольких ключевых факторов: демографические данные определяли спрос, технологии определяли предложение. В подобных простых условиях экстраполяции небольшого количества измеримых трендов было достаточно для прогнозирования рынка. Однако многие факторы, от политики и экономики до социальных тенденций и законодательства, теперь сошлись в одну точку и сделали линейную экстраполяцию бессмысленной и необъективной. Необходимо понимать, сколько различных факторов взаимодействуют друг с другом, порождая и возможности, и угрозы. Инструмент, который поможет вам в этом, – анализ эмерджентных свойств (новые свойства системы, которые не присущи ее отдельным элементам и проявляются только в результате их объединения, например, характеристики рынка, которые являются результатом взаимосвязи множества его компонентов), который мы обсудим в главе 11.

## **Глава 12. Прогноз поведения клиентов и конкурентов на основе анализа жизненного цикла продуктовой категории**

По сравнению с сегодняшней ситуацией на рынке, в прошлом фармацевтические и медико-технологические компании были

относительно гибкими и легко адаптировались к существующим тогда условиям простого рынка. Цикл разработки продукта длился всего несколько лет, а дополнительные услуги, повышающие ценность основной услуги, можно было разработать за несколько месяцев. Расходы и риски, связанные с инновационными изменениями, были относительно низкими по сегодняшним меркам. Однако зрелость рынка, давление законодательных органов и проблемы с выполнением нормативно-правовых требований сейчас настолько ограничивают компании, что им намного сложнее адаптироваться к изменениям рынка, и превентивные меры имеют огромное значение. Важно предвидеть будущее и прогнозировать, как изменится рынок, особенно клиенты и конкуренты. Инструмент для прогнозирования этих изменений – анализ жизненного цикла продуктовой категории, который мы обсудим в главе 12.

### **Глава 13. Использование петли гипотезы, чтобы видеть то, чего не видят конкуренты**

Информация, в которой нуждались фармацевтические и медико-технологические компании для того, чтобы выстроить стратегию бренда, была сравнительно небольшой по объему, простой по сути, и получали ее из ограниченного количества источников. Демографические данные и характеристики заболеваний, активность конкурентов и покупательское поведение клиентов – этого было вполне достаточно, чтобы составить качественный бренд-план. Сегодня информационная революция кардинально изменила ситуацию; количество и природа данных, доступных для бренд-команд, намного больше и разнообразнее, а количество и качество источников информации настолько многообразны, что зачастую это вгоняет в ступор. Приходится вечно искать иголку в стоге сена. Инструмент, который позволит сделать это эффективно, – петля гипотезы, которую мы обсудим в главе 13.

## **Глава 14. Концентрическое ценностное предложение для преобразования стратегии в конкретные действия**

В фармацевтических и медико-технологических компаниях процесс преобразования стратегии в конкретные действия обычно характеризовался фразой «перебросить через стену». Стратегию определяли на высшем уровне и «перебрасывали через стену» – прямиком бренд-команде для внедрения. Между формулированием стратегии и ее реализацией была минимальная связь. Это было неэффективно и непродуктивно, однако вполне допустимо на менее конкурентных рынках. Сегодня требование к эффективности и подотчетности маркетинга означает, что важно преобразовывать стратегию бренда в выполнимый план действий – тщательно проработанный, внутренне согласованный, соответствующий стратегии, с указанием полного объема расходов. Инструмент, необходимый для решения этой задачи, – концентрическое ценностное предложение, которое мы обсудим в главе 14.

## **Глава 15. 3L-параметры для успешного внедрения стратегии бренда**

В контексте стратегии бренда термин «параметры» был синонимом расходов и объема продаж; информационные системы были устроены таким образом, чтобы предоставлять именно эти данные, а бренд-планы были призваны стать их наглядным подтверждением. Однако недостатки столь незамысловатого подхода стали очевидны, когда на рынках фармацевтики и медицинских технологий возросла конкуренция. Сегодня приходится не только оценивать расходы и объем продаж; нужна информация для выбора корректирующих действий во время реализации стратегии, а также для подтверждения наших предположений на следующий цикл планирования. Для этого вам понадобится инструмент под названием 3L-параметры, который мы обсудим в главе 15.

## **Глава 16. Клиновидная структура бренд-плана, отражающая стратегию бренда**

На протяжении десятилетий структура бренд-планов оставалась практически неизменной. Однако бренд-планы постепенно расширялись, по мере того как появлялись новые детали, а неактуальный контент не удалялся. В результате бренд-планы зачастую растягивались на сотни страниц, не могли четко и эффективно отразить стратегию, и, как правило, никто их не читал. Пустая трата времени и ресурсов, а подобных трат не может позволить себе ни бренд-команда, ни компания. Инструмент, который позволит избежать бессмысленной растраты ресурсов и составить четкий, информативный бренд-план, – клиновидная структура бренд-плана, которую мы обсудим в главе 16.

Эти пятнадцать инструментов составляют основной арсенал бренд-команды фармацевтических и медико-технологических компаний. Все вместе, как показано на рис. 1.1, эти инструменты позволяют бренд-команде создавать надежные, сильные стратегии бренда и добиваться одобрения и принятия их со стороны коллег. В последующих главах мы кратко объясним, как использовать каждый инструмент в контексте многопланового, конкурентного и изменчивого медико-биологического рынка, на котором работают фармацевтические и медико-технологические компании.