

В. Ю. КРАСНОВ

**Что нужно учесть
фармацевтической компании –
производителю инновационных
лекарственных средств
при разработке стратегии сбыта**

Теоретические аспекты
и практические советы



Москва • 2017

В. Ю. КРАСНОВ

**Что нужно учесть
фармацевтической компании –
производителю инновационных
лекарственных средств
при разработке стратегии сбыта**

Теоретические аспекты
и практические советы

УДК: 614.275

ББК: 52.8

Что нужно учесть фармацевтической компании – производителю инновационных лекарственных средств при разработке стратегии сбыта. Теоретические аспекты и практические советы / Краснов В. Ю.
ISBN 978-5-9905473-4-6

С каждым годом все большее количество фармацевтических компаний, производящих инновационные лекарственные средства, выходит на российский фармацевтический рынок, предлагая свою продукцию, производимую как за рубежом, так и на промышленных мощностях в РФ. Это с одной стороны, а с другой – организуются российские фармацевтические производства, выпускающие оригинальные препараты. Данная ситуация вполне объяснима и решает поставленные на правительственном уровне задачи: обеспечение населения высококачественными препаратами, производимыми на территории РФ; если это невозможно – завозимыми извне; как следствие – повышение уровня российского здравоохранения и облегчение получения гражданами качественного лекарственного обеспечения. Каждой компании – производителю инновационных лекарственных средств необходимо разработать максимально эффективную стратегию сбыта своей продукции и программу реализации данной стратегии. Основные моменты, которые нужно учесть таким компаниям, освещены в данном издании.

© В. Ю. Краснов, 2017

© Оформление. ООО «РИА "ФармЭтика"», 2017



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Стратегическое планирование – последовательность действий и решений, принимаемых высшим руководством, для разработки конкретных стратегий, обеспечивающих достижение общих целей организации. Оно ориентирует на перемены и нововведения, их стимулирование основано на действиях, опережающих изменения условий окружающей среды, предвосхищающих риски и улавливающих возможности ускорения развития предприятия [1].

Стратегическое планирование включает в себя нижеприведенные этапы:

- определение миссии предприятия;
- формулирование целей и задач функционирования предприятия;
- анализ и оценка внешней среды;
- анализ и оценка внутренней структуры предприятия;
- разработка и анализ стратегических альтернатив;
- выбор стратегии [2].

Стратегическое планирование, по сути, – важнейшая функция стратегического управления. Кроме стратегического планирования, процесс стратегического управления включает в себя еще реализацию стратегии, оценку и контроль реализации стратегии [3].

В стратегическом планировании выделяют шесть основных составляющих.

1. Определение миссии предприятия. Суть данной составляющей – установить смысл существования предприятия, его предназначение, роль и место в рыночной экономике. Для внешней и внутренней сферы деятельности предприятия в равной степени имеет значение стратегическая миссия последнего. С одной стороны, для персонала прозрачно сформулированная стратегическая миссия внутри предприятия дает понимание его целей и способствует укреплению бизнес-культуры предприятия благодаря выработке единой позиции. С другой – четко разработанная стратегическая миссия предприятия во внешней среде способствует созданию уникального имиджа, укрепляет цельный образ предприятия и помогает объяснить, какую социальную и экономическую роль



стремится оно играть, а также какого восприятия со стороны клиентов планирует добиться [4].

Четыре обязательных элемента составляют базис для определения стратегической миссии предприятия:

- **история предприятия;**
- **область деятельности;**
- **основные стратегические притязания;**
- **приоритетные цели и ограничения** [5].

2. Формулирование целей и задач функционирования предприятия.

Цели и задачи функционирования предприятия будут отражать уровень, к которому нужно вывести обслуживание клиентов. Они должны способствовать мотивации сотрудников предприятия. Требования, предъявляемые к целям:

- **реальность, достижимость:** заведомо недостижимая или нереальная цель будет приводить к демотивации персонала и потере ими ориентира, что в конечном итоге найдет негативное отражение на показателях деятельности предприятия;
- **избирательность:** цели должны обеспечивать должную концентрацию усилий и ресурсов. При лимитированности последних необходимо выделять приоритетные производственные задачи, вокруг которых нужно сконцентрировать материальные, денежные и людские ресурсы. Соответственно, цели должны быть не всеобъемлющими, а исключительно избирательными;
- **множественность:** перед каждой из сфер, от которых зависит жизнеспособность предприятия, должна быть поставлена цель;
- **функциональность:** для того чтобы руководители на разных уровнях имели возможность трансформировать цели, которые поставлены на еще более высоком уровне управления, в задачи для нижних звеньев, цели должны быть функциональными [6]. Для того чтобы не расхолаживать сотрудников, цели должны быть достаточно напряженными. Одновременно они должны быть достижимыми и не выходить за пределы возможностей исполнителей;
- **гибкость** – это возможность корректирования целей в зависимости от изменений во внутренней и внешней среде предприятия в процессе их реализации;
- **измеримость** – это возможность качественной и количественной оценки целей в процессе их постановки и реализации;
- **конкретность** – требование, предъявляемое к целям, способствующее определению направления, в котором необходимо



функционировать предприятию, чего нужно добиться в результате достижения цели, в какие сроки должна быть достигнута цель и кто должен ее достичь;

- **совместимость:** все цели в системе обязательно должны быть совместимы. Краткосрочные цели должны соответствовать долгосрочным, а долгосрочные цели – миссии предприятия;
- **приемлемость** – качество, означающее совместимость целей предприятия с собственными интересами его владельцев и персонала, плюс к этому цели должны учитывать интересы поставщиков, клиентов и общества в целом [7].

3. Анализ и оценка внешней среды. Изучение двух основных составляющих – макросреды и микросреды (или среды непосредственного окружения) – включает в себя анализ внешней среды. Изучение правового регулирования, социальной и культурной составляющей общества, состояния экономики, научно-технологического уровня, политических процессов, природной среды и ресурсов, инфраструктуры и т. п., то есть исследование воздействия на предприятие перечисленных компонентов среды составляет анализ макроокружения [8].

Те участники рынка, с которыми у предприятия складываются прямые отношения, составляют его микросреду, или среду непосредственного его окружения. Это:

- конкурирующие предприятия;
- потребители продукции предприятия и поставщики ресурсов;
- посредники: маркетинговые, торговые, финансовые или государственные экономические структуры (страховые, налоговые и т. п.);
- общества потребителей, СМИ и т. п., которые оказывают то или иное влияние на составление имиджа предприятия [9].

4. Анализ и оценка внутренней структуры предприятия. Определение потенциала и внутренних возможностей, на которые может опираться предприятие в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, возможно благодаря анализу внутренней среды. Ресурсы, продвижение продукции, маркетинг, производство, исследования и разработки – это основные направления анализа внутренней среды. На выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть в отношении предприятия во внешней среде, а также сильных и слабых сторон, имеющихся у предприятия, направлен проводимый в стратегическом планировании анализ [10].



5. Разработка и анализ стратегических альтернатив. Суть пятого этапа стратегического планирования заключается в принятии решения, каким образом предприятие будет достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию. Текущая ситуация, в которой находится предприятие, будет определять содержание стратегии. Три основных вопроса, с которыми, как правило, сталкивается предприятие при разработке стратегии, это: 1) в какой бизнес перейти; 2) какие из видов деятельности необходимо прекратить; 3) какие продолжить. Три направления формирования стратегии, существующих в рыночной экономике, это: достижение лидерства с минимизацией издержек производства; специализация на производстве определенного вида продукции (услуг); фиксация определенного сегмента рынка и концентрация усилий предприятия на выбранном сегменте [11].

6. Выбор стратегии. Руководство высшего уровня должно иметь четкую, ясную, разделяемую всем персоналом концепцию развития предприятия для того, чтобы сделать максимально эффективный стратегический выбор. Именно поэтому он обязан быть однозначным и определенным. Одна стратегия, максимально соответствующая потребностям фирмы, должна быть выбрана на данном этапе из всех рассмотренных. В зависимости от специфики конкретного предприятия форма представления стратегического плана и этапность его разработки могут видоизменяться, поскольку те, что описаны в работе, носят общий характер [12].

Существует несколько наиболее часто используемых моделей анализа стратегического планирования – развернутая циклическая модель, иерархическая модель, 6-этапная модель [13].

Развернутая циклическая модель стратегического планирования Томпсона – Стрикленда, по мнению ряда исследователей, несколько упрощенна, т. к. не включает в себя отдельные этапы анализа внешней и внутренней среды организации и выбор стратегических альтернатив, однако в реальных условиях значение этих этапов довольно высоко. При возникновении необходимости в корректировке действий возможен возврат на более ранние шаги на каждом из этапов [14].

Иерархическая модель подразумевает анализ логической иерархии всех этапов формирования стратегии. Данная иерархия демонстрирует последовательность этапов формирования стратегии, начиная с формулирования целей и заканчивая разработкой подробнейшей последовательности действий, необходимых для их достижения [15].



А 6-этапная модель позволяет наиболее подробно провести многофакторный анализ и включает следующие этапы:

1-й этап. Анализ влияния факторов внешней среды дальнего окружения на компанию и на конкурентов компании.

2-й этап. Анализ влияния факторов внешней среды ближнего окружения на компанию и на конкурентов компании.

3-й этап. Анализ факторов внутренней среды компании.

4-й этап. Сравнительный/конфронтационный анализ сильных и слабых сторон своей компании и компаний-конкурентов. Изучить опыт наиболее сильных представителей последних.

5-й этап. Анализ маркетинговой совокупности.

6-й этап. Анализ стратегических альтернатив по разным группам стратегий (стратегии развития, конкурентные стратегии, сбытовые стратегии, маркетинговые стратегии) и выбор из каждой группы оптимальной стратегии (развития, конкурентной, сбытовой, маркетинговой) [16].

Таким образом, первые две стратегии можно отбросить. Циклическую модель – в связи с отсутствием части этапов анализа внешней и внутренней среды и выбора альтернатив, иерархическую – как недостаточно отвечающую решению основных задач исследования. Модель же **6-этапная является наиболее подходящей для анализа стратегического планирования в фармацевтической компании, так как позволяет максимально полно провести анализ и сделать выбор стратегии.**

СБЫТОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Сразу следует сказать, что сбытовая стратегия вторична по отношению к стратегии развития, ОСУ, СУП. Программа реализации любой маркетинговой стратегии (включая сбытовую) – лишь часть общей программы реализации стратегии развития компании, и сбытовая стратегия определяется именно стратегией развития [17].

Сбытовая стратегия представляет собой программу маркетинговой деятельности фирмы на целевых рынках, определяющую принципиальные решения в достижении маркетинговых целей [18].

Далее рассмотрим общие характеристики конкурентных сбытовых стратегий компании (по М. Портеру). Существуют два вида стратегий – стратегия лидерства по издержкам и стратегия дифференциации. М. Портер в основу типовых стратегий заложил вид соответствующего конкурентного преимущества и сферу, в которой это преимущество будет



достигнуто. Существует два вида конкурентных преимуществ – более низкие издержки и дифференциация товара. Способность предприятия разрабатывать, производить и сбывать конкурентоспособный продукт с меньшими затратами, чем у конкурентов, и отражают низкие издержки. В этом случае предприятие получает большую прибыль, так как сбывает продукт или услугу по той же, что и у конкурентов, цене. Для уменьшения издержек предприятие может использовать современные технологии, оборудование, низкооплачиваемую рабочую силу.

Дифференциация – это способность предоставить потребителю уникальный продукт в виде его инновационного качества, неповторимых потребительских свойств или сервиса. Также на выбор стратегии оказывает влияние сфера конкуренции, в которой работает предприятие в рамках своего рынка. Рынки сегментированы – и это, по сути, одна из причин важности конкуренции. У большинства рынков есть четко определенные разновидности продуктов, множество каналов их распределения и сбыта и различные типы потребителей. Предприятия или нацелены на определенный сектор рынка, или конкурируют по «широкому фронту».

Идея о том, что любая стратегия основана на конкурентных преимуществах и что, для того чтобы добиться их признания потребителями, предприятие обязано обосновать и выбрать свою стратегию, лежит в основе концепции типовых стратегий [19].

Остановившись на стратегии лидерства по издержкам, предприятие осознает, что существует огромное количество способов снизить себестоимость и одновременно продемонстрировать среднее для рынка качество. Правда, отдельные способы уменьшения себестоимости коррелируют с движением по кривой опыта, диверсификацией производства для достижения максимальной экономии. Многократное изготовление одного и того же вида продукции приводит к нахождению более эффективного метода его производства. Другими словами, чем больше увеличиваются объемы производства, тем более низкий уровень себестоимости достигается. Более низкая себестоимость позволяет предприятию: а) проводить при необходимости ценовую конкуренцию; б) аккумулировать прибыль, которая в дальнейшем реинвестируется в производство для улучшения качества продукции, при том что установленная цена на эту продукцию будет сопоставима со средней ценой на рынке.

Таким образом, низкая себестоимость обеспечивает те возможности, которые она предоставляет для улучшения конкурентоспособности продуктов предприятия [20].



Со стратегией лидерства по издержкам связаны следующие риски:

- 1) риск от стратегии низких издержек значительно выше на рынке товаров широкого потребления;
- 2) гипертрофированный акцент на уникальную эффективность может приводить к утрате предприятием реакции на трансформирующиеся требования потребителей;
- 3) большинство путей достижения низкой себестоимости возможно без труда скопировать.

Стратегия дифференциации гласит, что жизненно важно использовать свои отличия от конкурентов. Уникальность – это ключ к успеху. В случае, когда издержки под контролем предприятия, а потребители готовы приобретать уникальные особенности за большую стоимость, увеличение цены будет способствовать большей прибыльности. Предприятие создает целевую группу постоянных клиентов – адвокатов своей продукции, именно поэтому нужно четко и чутко понимать потребности потребителей. Комплаентность потребителей является барьером для выхода на конкретный рынок новых игроков и замены одного товара на другой [21].

У стратегии дифференциации также существуют определенные риски:

- 1) предприятия, которые сориентированы на широкую дифференциацию, могут быть вытеснены предприятиями, чьи усилия сконцентрированы на узком сегменте;
- 2) приемы дифференциации могут быть скопированы, тогда другие предприятия также будут восприниматься как предлагающие идентичный продукт или услугу. В данном случае конкуренция трансформируется в ценовую;
- 3) когда предприятие начинает игнорировать затраты на дифференциацию, увеличение цены не приводит к росту прибыли. То есть важно иметь дифференциацию не только товара, но и стиля работы, дистрибьюторской сети, уровня послепродажного обслуживания, что будет обосновывать более высокую цену, чем в среднем по рынку;
- 4) когда выбранная стратегия базируется только на процессе непрерывного совершенствования товара, предприятие рискует попросту очутиться в абсолютно невыгодном положении, потому что огромные средства будут тратиться на исследовательские программы и новые разработки, при том что конкуренты в это время будут эксплуатировать результаты его деятельности в своих корыстных интересах [22].



В соответствии с общей конкурентной матрицей М. Портера, конкурентные преимущества компании на рынке обеспечиваются за счет трех основных путей.

Продуктовое лидерство базируется на политике дифференциации и усовершенствования продуктов, благодаря которым формируется их ценность для потребителей. Главный акцент делается на усовершенствовании продуктов, их дизайне, притягательном имидже, послепродажном, гарантийном обслуживании и др. Увеличение ценности продукта для потребителей приведет к тому, что они с удовольствием переплатят за желаемый ими продукт. Одно из главных условий, при которых может использоваться эта стратегия, – активное поведение предприятия на целевом рынке [23].

Ценовое лидерство базируется на возможностях компании уменьшать затраты на производство товаров (создается ценность для производителя). Ключевая роль в данном случае отводится производству. Основные акценты делаются на строгом управлении издержками, стабильности инвестиций, контроле расходов, стандартизации продуктов, внедрении рациональных технологий и т. п. Уменьшение издержек основано на использовании «кривой опыта» (это аккумулирование опыта, «процесс обучения», ведущий к тому, что затраты на производство единицы продукции снижаются на 20% каждый раз, когда объемы производства удваиваются). Зачастую данная стратегия применяется на уже насыщенном и зрелом рынке, кроме того, в условиях, когда не хватает возможностей для дальнейшего развития продукта (отработанные технологии) [24].

Лидерство в нише коррелирует с акцентированием продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка с отсутствием охвата всего рынка. Специализированный сегмент, который выбран компанией, не должен привлекать значительное внимание более сильных конкурентов. Данный вид лидерства зачастую используется предприятиями малого бизнеса, но есть примеры и со стороны крупных предприятий для выделения узкой группы потребителей [25].

Как отмечает О. В. Говорина, реализация сбытовой стратегии осуществляется в условиях стремительно меняющейся окружающей среды фирмы, и учет всех условий возможен только в краткосрочных планах, т. е. в рамках «маркетинговой тактики». Также это распространяется и на формирование и реализацию задач фирмы на отдельных рынках и по каждому продукту с оценкой современной рыночной ситуации с постоянной коррекцией задач с учетом изменений конъюнктурных и других факторов [5].



По мнению Н. П. Малашенко, задачи сбытовой политики можно разделить на стратегические и тактические (таблица 1) [26].

Таблица 1. Задачи сбытовой политики

Стратегические задачи	Тактические задачи
<ul style="list-style-type: none">• планирование (прогноз) перспективных каналов сбыта• выбор соответствующих типов каналов• определение маршрутов сбыта• создание/расширение/оптимизация сети оптовых и розничных торговых точек, складов, демонстрационных залов и др.	<ul style="list-style-type: none">• эффективная работа с имеющимися клиентами и привлечение новых• поиск и выбор коммерческих предложений на поставку продуктов• организация выполнения заказов, включая транспортирование грузов и погрузочно-разгрузочные работы;• обеспечение эффективности системы сбыта• мониторинг наличия товарных запасов и прочие вопросы логистики• разработка вариантов стимулирования сбыта, включая мотивацию участников каналов сбыта и т. п.

В теории маркетинга отмечается, что функции сбытовой политики осуществляются через каналы сбыта [27].

По определению А. А. Романова и других авторов, канал сбыта (распределения) – это совокупность фирм или отдельных лиц, принимающих на себя или помогающих передаче кому-либо другому права собственности на конкретный продукт или услугу на их пути от производителя до потребителя. По-другому участников канала сбыта можно именовать посредниками [21].

Ряд авторов [22, 24, 28, 29] отмечают, что каналы сбыта выполняют ряд функций, способствующих успешному выполнению программ маркетинга фирмы. Это следующие программы:

- **продвижения** – разработка и распространение информации о продукции с целью привлечения потребителей при помощи средств маркетинговых коммуникаций [2];
- **информационная** – сбор и обработка информации, полученной по результатам маркетинговых исследований и необходимой для планирования и организации процессов распределения продуктов [5];



- **установления контактов и ведения переговоров** – налаживание и поддержание связей с потенциальными клиентами, обсуждение договоренности по стоимости, условиям и объемам поставок [7];
- **физического перемещения товаров** – организация логистики, транспортировки и складирования продуктов;
- **заказа** – заключение договоров с другими участниками каналов сбыта на приобретение продуктов предприятия-производителя и контроль за их выполнением;
- **финансирования** – изыскание и распределение средств, которые необходимы для покрытия затрат на функционирование каналов сбыта;
- **приспособления товаров к требованиям потребителей** – производство, фасовка, упаковка, сортировка, монтаж продуктов и после-продажный сервис [30];
- **принятия риска** – ответственность за все процессы внутри канала сбыта [8].

Функции объединяются в три основные группы – связанные с соглашениями, обслуживающие, логистические [9].

По мнению А. Ф. Барышева, выбор каналов сбыта представляет собой сложное управленческое решение, поскольку именно выбранные каналы будут влиять на эффективность всех других решений в сфере маркетинга [13].

Прибыли и расходы компании также зависят от выбора канала сбыта. В случае, когда предприятие берет на себя функции сбыта полностью, оно само целиком покрывает связанные с этим расходы, однако и все прибыли будут принадлежать ему. Когда же используются внешние каналы, то как расходы, так и прибыли распределены между всеми участниками канала сбыта. Именно поэтому предприятию необходимо проанализировать возможную пользу и остановиться на выборе альтернативы [31].

Канал сбыта может иметь как простую, так и сложную уровневую структуру, что зависит от количества посредников и выполняемых функций [13].

Уровень канала сбыта – посредники, выполняющие любую работу по приближению к конечному потребителю как самого продукта, так и права собственности на него [26].



Различают следующие каналы сбыта:

- **нулевого уровня (каналы прямого маркетинга)** – состоят из производителя и конечного потребителя, которому производитель напрямую продает свой продукт;
- **одноуровневые** – включают одного посредника. На рынках товаров производственного назначения чаще всего посредник – это агент по сбыту или брокер, на потребительских рынках – это чаще розничный торговец;
- **двухуровневые** – включают двух посредников. На рынках товаров производственного назначения – дистрибьютор и дилеры, на рынках потребительских товаров – это оптовый и розничный торговцы;
- **трехуровневые** – предполагают наличие трех посредников: между розничным и оптовым посредниками возможно нахождение мелкооптового торговца [15].

Бывают также и многоуровневые каналы сбыта, однако они не так широко распространены. Связано это с тем, что чем продолжительнее длина канала, тем меньше возможностей эффективного контроля канала [32].

Как результат любой стратегии сбыта – утвержденный план тактических маркетинговых мероприятий по улучшению дистрибуции и качества представленности продукта на рынке [18].

В заключение следует отметить, что **выбор той или иной стратегии сбыта совсем не означает, что предприятие будет использовать ее постоянно. Стратегия может трансформироваться в следующих случаях:**

- **на протяжении нескольких лет стратегия не обеспечивает достижения целевых показателей объема продаж и прибыльности;**
- **изменение внешних факторов, влияющих на деятельность предприятия;**
- **открываются новые перспективы для принятия мер, способных в значительной степени повысить прибыль предприятия;**
- **изменяются или возникают новые предпочтения потребителей;**
- **конкурирующие компании резко изменяют свою стратегию;**
- **задачи, которые ставились в стратегии, уже решены и исползованы [16].**



ОСОБЕННОСТИ СБЫТА НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ РЫНКЕ

Прежде чем рассматривать особенности сбыта на фармацевтическом рынке, необходимо разобрать, что же представляют собой инновационные лекарственные средства.

Инновационный препарат – это новейшее лекарственное средство, у которого действующее вещество, воздействующее на определенные биологические мишени, находится под защитой патента. То есть именно действующее вещество (международное непатентованное наименование), а не бренд (торговая марка). Таким образом, истинно инновационными считаются лекарственные средства с запатентованной субстанцией. С одной стороны, инновационные лекарственные средства рекламируют через общие и специализированные СМИ для врачей, с другой – информация о них доходит до последних через медицинских (фармацевтических) представителей. Эффективность таких лекарств доказывается по результатам двойных слепых плацебо-контролируемых исследований, и, как следствие, лекарствам, в зависимости от демонстрации ими определенного эффекта, проставляется соответствующий уровень доказательности [33].

На российском фармацевтическом рынке доля инновационных препаратов является низкой, хотя и имеет тенденцию к постепенному увеличению. Спецификой рынка является доминирование брендированных дженериков [34].

Брендированный дженерик – это лекарственное средство, которое доказанно терапевтически биоэквивалентно инновационному оригинальному препарату аналогичного состава, произведенному иным, чем компания – разработчик инновационного лекарственного средства, производителем, но без лицензии разработчика. Отпускная цена на эти препараты значительно ниже, чем на инновационные [35].

Фармацевтический рынок РФ в целом на сегодняшний день довольно стабилен, несмотря на непростую экономическую и внешнеполитическую ситуацию. На рынке представлены порядка 100 крупных игроков.

Основные характеристики фармацевтического рынка России:

- российский рынок – рынок дженериковых, а не оригинальных препаратов, препаратов доступной ценовой категории и биологически активных добавок к пище;
- терапевты – наиболее многочисленная группа врачей, выписывающих препараты;



- резкое падение платежеспособности населения;
- объективный факт формирования спроса, осуществляемого коммерческими структурами на протяжении пяти лет на фоне структуризации российского фармацевтического рынка;
- традиции потребления, отражающие менталитет населения нашей страны и соответствующий спрос, формировавшийся задолго до рыночного периода развития России [36, 37].

Взаимодействие и взаимоотношение подобных реалий приводят к формированию специфических особенностей в совершенно уникальной среде самого пространства российского рынка инновационных лекарственных средств. Основными субъектами российского фармацевтического рынка инновационных лекарственных средств являются: более 120 предприятий по выпуску фармацевтической и иммунобиологической продукции, около 4000 предприятий, занимающихся оптовой реализацией лекарственных средств; около 20 000 аптек (негосударственной и государственной (в меньшей степени) формы собственности), более 50 000 мелко-розничных аптечных учреждений.

! Особенности современного фармацевтического рынка инновационных лекарственных средств являются рост розничной и особенно мелко-розничной сети аптечных организаций, тенденция к сокращению количества дистрибьюторско-оптовых фирм и их концентрации.

! По прогнозам, в ближайшем будущем в России останется 3 основных типа компаний – национальные, работающие на всей территории страны, местные и межрегиональные.

Сейчас аптеки порой закупают лекарства у 50 поставщиков и более. В процессе консолидации отрасли через 4–5 лет останется около 10 оптовиков общероссийского уровня, поставляющих на рынок до 30% лекарственных средств. Эти компании будут взаимодействовать с региональными структурами, имеющими опыт работы на местных рынках.

Начиная с 2007 г., невзирая на падение объема производства отечественной промышленности и дефицит платежеспособности населения, наблюдается постоянный рост стоимостных показателей фармацевтического рынка. Ежегодный прирост рынка оценивается на уровне 10–15%, что в 2–4 раза выше темпов развитых стран [38].



Следует обратить внимание на то, что **маркетинг инновационных препаратов имеет свои особенности:**

- **имидж является определяющим.** Имидж базируется на достаточно высоком уровне качества или истории компании-производителя или бренда;
- **коммуникация включает в себя рекламу, связи с общественностью, визиты 1:1 к врачам и первостольникам и событийную коммуникацию;**
- **распространение инновационных препаратов поначалу неизбежно лимитировано;**
- **контроль системы сбыта в маркетинге инновационных лекарственных средств является первостепенным;**
- **лонч инновационных препаратов в 70% случаев является международным.** В связи с этим часто применим «глобальный маркетинг», то есть маркетинг, одинаковый на всех мировых рынках для всех филиалов компании – производителя инновационных лекарственных средств: один и тот же препарат одинаково позиционируется, используются одни и те же слоганы, берется одна целевая группа маркетинговой кампании и т. д. [39].

! Стоит отметить, что **затраты на маркетинг инновационных лекарственных средств значительно превосходят затраты на маркетинг других лекарственных средств** [40].

Специфика лекарственных средств как товара обуславливает особенности структуры каналов сбыта фармацевтической продукции. Лекарственные средства подразделяют на рецептурные, которые можно приобрести в аптеке только по назначению врача и терапия которыми проходит под наблюдением врача (на дому или в лечебно-профилактическом учреждении), и безрецептурные, которые свободно приобретаются в аптеке с возможностью использования для самолечения. В зависимости от этого конечными потребителями бывают сами пациенты, приобретающие препарат в аптеке, или лечебно-профилактические учреждения, осуществляющие закупки лекарств для применения у пациентов, находящихся в данный момент времени на лечении [41].

Каналы нулевого уровня возможны в тех случаях, когда препараты напрямую продаются компанией-производителем лечебно-профилактическому учреждению. Для осуществления подобного соглашения объем заказа должен быть внушительным. В РФ данный способ распределения можно отнести к достаточно нераспространенным. Это объясняется тем,



что, с одной стороны, производителю легче воспользоваться услугами посредника для сбыта достаточных партий лекарств, а с другой – в условиях экономии бюджета федеральных средств на здравоохранение во время экономического кризиса лечебно-профилактические учреждения не могут формировать достаточно большие заказы на лекарства [42].

Чаще используется одноуровневый канал распределения, где в качестве посредника выступает аптека [43].

Наиболее же распространенным в РФ способом реализации лекарственных средств является двух- и трехуровневый канал, включающий двух-трех посредников соответственно. Среди них один-два – это оптовые посредники и один розничный [44].

Российский опыт показывает, что на фармацевтическом рынке, как и на многих других рынках, компании-производители для доведения своей продукции непосредственно до конечного потребителя в крайне редких случаях обходятся без посредников [45].

В. В. Жохова в качестве **преимуществ сотрудничества производителей с посредниками** выделила:

- **невыгодность создания производителем собственных каналов сбыта**, т. к. большую эффективность обеспечивает вложение средств в основной бизнес;
- **финансовую стабильность** благодаря эффективному реагированию посредников на кризисные ситуации в том или ином сегменте рынка;
- **возможность обеспечения посредниками ассортимента товаров аптечных предприятий** и в конечном счете – потребителей;
- **уменьшение затрат времени на продажу своего продукта**, поскольку нет необходимости поиска рынков сбыта собственными силами;
- **географическое приближение к конечному потребителю**;
- **уменьшение числа контактов производителей с потребителями**, обеспечивающее сокращение затрат;
- **оперативное изучение фармацевтического рынка** для эффективного управления товарными потоками [10].

Целесообразность работы посредников на фармацевтическом рынке объясняется также сложностью прямых закупок товаров у производителей аптеками и лечебно-профилактическими учреждениями по ряду причин:

- нередко минимальная сумма контракта и партии поставки настолько значительна, что из-за недостатка денежных средств невозможно их выполнить;



- закупка крупных партий лекарственных средств может вызвать затоваривание аптек;
- затраты на прямые закупки товара аптеками увеличивают сумму издержек, что в итоге отражается на цене [46].

Сейчас в России сформирована разветвленная посредническая сеть, которая создает условия для повышения эффективности лекарственного обеспечения на всех этапах распределения фармацевтической продукции [47].

В качестве оптовых посредников выступают:

- **крупные компании-дистрибьюторы**, которые получают большие партии продукции от иностранных и отечественных производителей;
- **оптовые посредники**, получающие относительно небольшие партии продукции от иностранных и отечественных производителей;
- оптовые посредники, получающие лекарственные средства от крупных компаний-дистрибьюторов;
- **аптечные склады** региональных объединений и других управленческих структур, оптово-розничные предприятия, которые получают лекарственные средства и напрямую от производителей, и от крупнейших дистрибьюторов [48].

Розничные посредники в РФ бывают следующих типов: аптеки государственной формы собственности, коммунальной формы собственности, коллективной формы собственности, частные аптеки и аптеки, относящиеся к собственной розничной сети компании-производителя или дистрибьютора [49].

Как пишет А. С. Немченко, к основным направлениям управления каналом сбыта относятся определение целей сбыта, разработка альтернативных вариантов структуры каналов сбыта, отбор участников канала, их мотивация, оценка и контроль деятельности посредников, урегулирование конфликтов [50].

Сбытовая стратегия фармацевтических предприятий определяется еще и общим вектором развития российской фармацевтической промышленности, который задан в направлении расширения ассортимента производимых препаратов с фокусом на высоколиквидные, работ для повышения качества лекарственных средств, упаковки, сервисов для пациентов и т. п. [51].



! Фармацевтические предприятия из топ-50 в отрасли увеличивают объемы производства и продаж за счет инновационных препаратов, с одной стороны, и за счет традиционно сформированного ассортиментного портфолио лекарственных средств, с другой. При этом **маркетинговая стратегия выбирается в соответствии с учетом общей стратегии и главной цели фармацевтического предприятия, в т. ч. ее социальных и экономических аспектов** [52].

Компании – производители лекарственных препаратов, товаров медицинского назначения, предметов санитарии и гигиены, галеновых препаратов и т. п. часто придерживаются стратегий дифференцированного, недифференцированного, концентрированного маркетинга [14].

В условиях продолжающегося формирования фармацевтического рынка РФ стратегия концентрированного, или целевого, маркетинга менее целесообразна, чем предыдущие. По наблюдениям Д. В. Рейхарта, фармацевтические компании пока что практически не избирают ее потому, что это полностью исключает возможность любой диверсификации [37].

Высокий уровень оснащения фармацевтических компаний, головные офисы которых находятся в экономически развитых странах, плюс финансовая стабильность этих компаний позволяют использовать разные варианты маркетинговых стратегий. **недифференцированный маркетинг** ориентированы такие лидеры мирового фармацевтического бизнеса, как компания Pfizer (США), в ассортименте которой инновационные антибиотики, противовоспалительные препараты, психотерапевтические лекарственные средства, сердечно-сосудистые, для лечения диабета и т. п.; австрийская фирма R. Bittner GmbH; компания Johnson & Johnson (США), которая промотирует лекарственные препараты, диагностические средства, медицинскую аппаратуру [53].

Стратегии дифференцированного маркетинга придерживается, например, компания GlaxoSmithKline (США), представляющая инновационные рецептурные и безрецептурные лекарственные средства, средства гигиены и профилактики заболеваний, витаминные энергетические напитки. Фармацевтические рынки многих стран мира положительно воспринимают такие лекарственные препараты компании, как Панадол, Колдрекс в разных модификациях [54].

Стратегия концентрированного маркетинга распространена среди компаний, которые производят лекарственные средства для определенных категорий потребителей. Примером этого направления является фармацевтическая компания Novo Nordisk – ведущий производитель инсулинов [54].



Следует отметить, что специфики сбыта у иностранных фармацевтических производителей нет. Связано это с особенностями регулирования рынка [55].

Локализацию производств на территории России иностранные компании уже на протяжении пяти лет рассматривают как принудительный стимул развития своего бизнеса. Всплеск активности был зафиксирован в 2013–2014 гг. Тогда пришло осознание того, что государство последовательно добивается целей, поставленных перед программой «Фарма-2020». У зарубежных производителей необходимости в собственном производстве в России нет. Никто из иностранцев этого никогда не скрывал. Но все последние государственные инициативы направлены на то, чтобы заставить бизнес «пустить корни». Постепенно наличие производств становится обязательным условием для работы в России [56, 57].

Однако пробелов в законодательстве пока слишком много, и производители, решившиеся на строительство заводов, не спешат излишне разбрасываться деньгами, предпочитая идти в ногу с законодателями. Пока нет ни четкого определения статуса локального продукта, ни ясных перспектив каких-либо преференций, большинство иностранных предприятий начинают с запуска упаковочных линий, что на сегодняшний день считается достаточным условием для участия в государственных закупках [58].

В последние годы фармацевтический рынок РФ достаточно активно наполняется инновационными лекарственными средствами, поставляемыми абсолютно разномастными производителями и поставщиками, в т. ч. неизвестными ранее. Попутно увеличивается количество наименований и брендированных дженериков. Для того чтобы качество лекарственной помощи не ухудшалось при постоянно повышающемся потоке информации на врачебном уровне, доктора должны быть объективно проинформированы об эффективности лекарственных средств [59].

Именно от полноты представления информации на всех врачебных уровнях зависят решения относительно объема закупок лекарственных средств, эффективного освоения бюджетных средств на здравоохранение, корректной выписки инновационных лекарственных средств докторами [42].

Надо заметить, что подавляющее большинство инновационных препаратов отпускаются по рекомендации врача. Поэтому присутствие инновационных препаратов в ассортиментной линейке аптечной организации является равнозначным и напрямую зависит от выписки той или иной



позиции стационарными либо амбулаторными врачами. Также немалую роль играют реклама в СМИ, проведение фармацевтических кружков представителями фирм-производителей, выездные образовательные программы по различным направлениям [45].

Производители лекарственных средств пользуются трудом медицинских (фармацевтических) представителей [44].

Медицинский (фармацевтический) представитель – должность сотрудника фармацевтической компании, основное назначение которой – продвижение лекарственных средств посредством информирования врачей и первостольников об основных конкурентных преимуществах промотируемых препаратов. Иногда выделяют внутри этой должности медицинских представителей по продвижению рецептурных лекарственных препаратов, фармацевтических представителей по продвижению безрецептурных лекарственных препаратов, медицинских представителей с функциями торгового представителя, но чаще данная должность предполагает сочетание всех перечисленных видов активности.

В функциональные обязанности медицинского представителя включена информационная работа со специалистами здравоохранения (врачами, первостольниками, менеджерами дистрибьюторов), проведение визитов 1:1, презентаций, круглых столов, участие в конференциях, семинарах, выставках, контроль уровня продаж лекарств в аптеках и назначений врачей, обеспечение мерчандайзинга в аптеке.

В задачи медицинских представителей входит информирование об инновационных лекарственных средствах, напоминание об уже известных лекарствах, обсуждение опыта назначения препарата в существующих схемах лечения, позиционирование лекарственных средств, фиксация в сознании специалистов конкурентных преимуществ лекарственных препаратов, стимулирование врачей выписывать рецепты и первостольников – рекомендовать лекарственный препарат конечным потребителям, анализ активности конкурентов, поддержка позитивного имиджа компании.

Использование работы медицинского представителя – это максимально эффективное средство коммуникативной политики производителя.

Медицинские представители могут работать по отдельным препаратам или их группам, по выделенной территории и по потребителям (оптовым фирмам, аптекам, лечебно-профилактическим учреждениям, категориям



больных). Работа медицинских представителей контролируется региональными территориальными менеджерами и менеджерами по продукту. Территориальные менеджеры устанавливают планы ежедневной активности медицинских представителей, принимают непосредственное участие в процессе обучения, проводят анализ отчетности. Показатели работы медицинских представителей – это динамика и объем продаж препаратов.

Требования к квалификации медицинского представителя – наличие медицинского, биологического, химического, фармацевтического образования, предшествующий опыт работы на рынке и знание его конъюнктуры, коммуникабельность, водительские права. Основные критерии отбора на должность медицинского представителя: нацеленность на результат, стрессоустойчивость, коммуникативные и презентационные навыки, ответственность, лояльность к корпоративной культуре.

Фармацевтические компании стремятся постоянно повышать уровень квалификации медицинских представителей. Этому способствуют тренинги, тематикой которых является научная информация о лекарственных средствах с акцентом на конкурентные преимущества, проведение эффективных групповых презентаций, тайм-менеджмент, навыки эффективных переговоров и работы с возражениями и др. [43].

Помимо взаимодействия медицинских представителей фармацевтических фирм с первостольниками и врачами, для сбыта лекарственных средств большое значение имеет также участие в организации научно-практических симпозиумов и конференций, публикация результатов исследований в специализированных изданиях для врачей и аптечных работников, подготовка методических рекомендаций [60].

К стимулирующим факторам сбыта относят любые средства рекламы прямой (инструкции о медицинском использовании, информационные проспекты, сувенирные открытки, плакаты и баннеры, реклама в профессиональных периодических изданиях, на специализированных интернет-сайтах, выставки) и косвенной (научно-популярные передачи на радио и телевидении) [61].

Для безрецептурных препаратов важен и такой аспект, как самолечение, которое особенно актуально для повышения продаж в аптеке, ведь именно правильная рекомендация препарата первостольником посетителю аптеки позволит последней получить максимальную прибыль. Ведь первостольники не только реализаторы лекарственных препаратов, но и консультанты. И именно первостольник может предоставить посетителю аптеки любую справочную информацию о препарате или дать консультацию о преимуществах одних лекарственных средств



перед другими. Он осведомлен о любых проводимых акциях в своей аптечной сети по приоритетной рекомендации препаратов [46].

Наконец, если посмотреть на деятельность аптек с точки зрения оптовых посредников и производителей лекарственных средств, то нужно отметить огромную роль аптек как связующего звена между производителем лекарств и их конечным потребителем.

Первостольник, по сути, является экспертом при изучении спроса на лекарственные препараты, он оценивает со своей позиции требования к их качеству, упаковке, цене, способствует вычислению целевой ниши рынка и осуществлению рекламно-информационной работы по промоции лекарственных препаратов, зачастую аккумулирует и накапливает сведения о реакции потребителей на инновационные лекарственные средства. И можно даже сказать, что он выступает индикатором для маркетологов компаний-производителей, т. к. слышит от потребителей любые комментарии по поводу побочных эффектов [37].

ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТРАТЕГИЮ СБЫТА И МЕТОДЫ ИХ АНАЛИЗА

Осуществление маркетинговых мероприятий и планирование производства базируются на знании о следующих **составляющих маркетинговой среды**:

- **производство товаров и услуг;**
- **рынок товаров и услуг;**
- **внешняя макросреда, связанная с производством и рынком сбыта** [14].

По сути, направление всех маркетинговых исследований определяется информацией о рынке. Как правило, анализу подвергаются следующие составляющие: емкость рынка, деление рынка на сегменты, каналы сбыта, потребительские свойства продукта, продукты-аналоги, методы стимулирования продаж, информация о деятельности конкурентов, потребителях товара, система ценообразования и т. п. Материалы, собранные в результате анкетирования, статистические сборники, коммерческие обзоры на выставках, семинары, рекламные проспекты, прайс-листы, периодические или профессиональные издания, тематические справочники, специализированные базы и банки данных будут являться источниками таких сведений [24].



Маркетинговые исследования предполагают еще и оценку внутренней среды компании, сопоставление производственных мощностей и ресурсных (трудовых, финансовых, сырьевых) возможностей с запросами рынка. Для этого подвергается анализу уровень материально-технической базы, технологические возможности компании, продуктовый ассортимент. Оцениваются доля каждой ассортиментной позиции в составе прибыли компании, цены, объемы продаж, себестоимость продукции, движение денежных средств, а также кадровый и научно-технический состав. Почерпнуть необходимые сведения можно из следующих источников: бухгалтерский баланс, производственные планы, финансовые отчеты, технологические карты, планы поставок, отчеты о материально-технических запасах, спецификации, планы научно-исследовательских работ, штатные формуляры и др. [23].

Вся деятельность компании постоянно находится под действием внешней среды, к которой компания должна адаптироваться. Именно поэтому маркетинговые исследования предусматривают учет демографических, экономических, природно-климатических, научно-технических, культурных, политических факторов [21].

Анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегию продвижения продукции, предполагает использование ряда методов диагностики деятельности компании и ее политики продвижения продукции. Ниже рассмотрим наиболее значимые из них [20].

Основным и наиболее распространенным методом анализа внешней среды дальнего окружения является PEST-анализ, представляющий собой инструмент понимания рынка, позиции предприятия, возможного потенциала и перспективных направлений ведения бизнеса. Методика основана на оценке политических, экономических, социальных и технологических факторов [17].

Для обеспечения максимального удобства и простоты анализа все факторы совместно рассматриваются в виде таблицы, состоящей из четырех полей: политических (Р: текущее законодательство, торговая политика, государственное регулирование, ужесточение государственного контроля и т. д.), экономических (Е: уровень инфляции, динамика ставки рефинансирования, проблемы налогообложения и др.) факторов, социокультурных тенденций (S: демография, модели поведения покупателей, реклама, отношение и мнение потребителей, базовые ценности, репутация компании и др.) и технологических (Т: развитие конкурентных технологий; зрелость технологий; потенциал инноваций и т. д.) инноваций. Оценка по каждому из факторов осуществляется в диапазоне от -9 (сильно отрицательное влияние) до +9 (сильно положительное влияние) [16].



PEST-анализ на практике очень удобно использовать при разработке стратегий (сбытовой, конкурентной, маркетинговой) как инструмент макроэкономического анализа окружающей среды предприятия и доступных ему ресурсов [54].

Классический инструмент анализа факторов ближнего окружения – модель «5 сил» (5 Forces) М. Портера [19].

М. Портер предлагает данную схему, поясняя, почему среднее значение рентабельности на вложенный капитал различно, и при этом также говорит, что **ROI зависит от конфигурации пяти основных сил, которые формируют ближнее окружение предприятия:**

- **уровень конкуренции;**
- **власть поставщиков;**
- **власть клиентов;**
- **власть товаров-заменителей;**
- **барьеры входа в отрасль [19].**

Общая конфигурация всех пяти сил в целом будет влиять на прибыльность отрасли (размер рентабельности на вложенный капитал) [19].

Для анализа внутренней среды предприятия по выбранной нами 6-этапной модели наиболее оптимальным будет метод 7S. **Метод 7S** позволяет понять, насколько успешно функционирует предприятие, реализуя выбранную стратегию, принимая во внимание описание нижеприведенных **ключевых факторов организации предприятия [14]:**

- **общие ценности (Shared Values)** – показывают важнейшие отношения и убеждения на предприятии;
- **стратегия (Strategy)** – отражает планы по распределению ограниченных ресурсов предприятия для достижения поставленных целей с течением времени;
- **структура (Structure)** – демонстрирует соотношение функциональных и централизованных подразделений предприятия;
- **системы (Systems)** – показывают процессы, процедуры и режимы работы всех функциональных систем предприятия;
- **сотрудники (Staff)** – характеризуют состав и распределение рабочей силы на предприятии;
- **стиль (Style)** – демонстрирует корпоративную культуру и действия персонала, направленные на достижение целей предприятия;
- **навыки (Skills)** – отражают практические возможности сотрудников предприятия в целом [31].

Подводя итог, **основные достоинства модели 7S фокусируются на диагностике и направлении организационных изменений**



по всем семи S-направлениям. В соответствии с моделью 7S корректировка любого из семи факторов влечет за собой изменения, которые касаются остальных шести факторов [13].

Для сравнительного/конфронтационного анализа предприятия относительно конкурентов наиболее оптимален конкурентный анализ, построенный на бенчмаркинге. В данном случае анализируются потенциальные сильные и слабые стороны своего предприятия по сравнению с конкурентами [11].

Метод SWOT-анализа применяется для диагностики перспективы предприятия, исходя из состояния внутренней среды (сильные стороны – S, слабые стороны – W), внешней среды (возможности – O, угрозы – T) и выявления ключевых факторов, на которые необходимо действовать для улучшения положения [12]. На границах пересечения состояний внутренней и внешней среды возможно сформулировать несколько различных ситуаций:

1. **Поле «сила – возможности»** способствует исследованию сильных сторон потенциала предприятия, которые будут обеспечивать ей использование представившихся благоприятных внешних возможностей. Данное сочетание позволит сформировать стратегию перспективного развития предприятия.
2. **Поле «слабость – возможности»** позволяет выявить внешние ресурсы, способствующие укреплению слабых позиций компании. Это сочетание помогает строить стратегию стабилизации организации с помощью использования внутреннего совершенствования в условиях благоприятной внешней обстановки.
3. **Поле «сила – угрозы»** характеризует внешние угрозы, негативно сказывающиеся на сильных позициях организации. Это сочетание позволяет выстраивать стратегию укрепления позиции предприятия, базирующуюся на предвосхищении любых возможных событий из неблагоприятной внешней обстановки.
4. **Поле «слабость – угрозы»** позволяет оценить целесообразность продолжения данного товара в неблагоприятных условиях, как внутренних, так и внешних [9].

В то же время количественная оценка сильных и слабых сторон поможет расставлению приоритетов и, как следствие, распределению на их основе ресурсов между разными направлениями экономического роста. После этого формулируются основные проблемы, которые могут возникнуть при любой возможной комбинации сильных и слабых сторон компании. В результате получается проблемное поле компании [8].



Для оценки рисков наиболее широко применим стандарт FERMA, который задает риски стратегические, финансовые и операционные. Для идентификации рисков в стандарте FERMA можно использовать уже проведенный SWOT-анализ и его результаты (пересечение полей «слабости» и «угрозы»), а также риски, связанные с процессом изменений и сопротивлением им [2].

Построенная на основе многофакторного анализа, причинно-следственная диаграмма К. Исикавы («рыбий скелет») позволяет проанализировать конъюнктурную, коммерческую, внешнеэкономическую, социальную и другие виды информации [62].

! Диаграмма Исикавы является инструментом, который позволяет обеспечить системный подход к определению фактических причин, приводящих к появлению проблем сбыта [10].

Суть метода заключается в построении причинно-следственной диаграммы, которая является ключом к решению возникающих проблем. Работа с диаграммой помогает систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, провести поуровневый поиск первопричины и выделить самые существенные. С правой стороны указывается главная проблема, к которой слева примыкает хребет – горизонтальная ось. К хребту подходят главные причины – причины уровня 1, а к ним, в свою очередь, примыкают причины уровня 2, влияющие на главные причины. Благодаря построению такой диаграммы можно выявить основные моменты, на которых необходимо сфокусироваться для решения главной проблемы [6].

Автор, основываясь на анализе источников, полагает, что с учетом специфики фармацевтического рынка основными факторами (причинами уровня 1), влияющими на сбыт инновационных лекарственных средств, для компаний – производителей инновационных лекарственных средств являются:

- недостатки качества препаратов: недостаточная эффективность лекарственного средства, недостатки качества изготовления, непривлекательная упаковка;
- влияние человеческого фактора: недостаточный уровень профессиональной подготовки специалистов в области маркетинга и сбыта, отсутствие опыта в сфере продвижения инновационных лекарственных средств, недостатки мотивации персонала;
- проблемы управления и логистики: недостатки в организации получения и оформления заказов, недостаточное планирование процесса реализации, недостатки мотивации потребителей;



– недостатки маркетинга компании: недостатки мониторинга внешней среды, определения целевой аудитории, выбора средств распространения информации, координации всех элементов продвижения.

Таким образом, диаграмму Исикавы автор предлагает представить в следующем, построенном им, виде (рис. 1).

! Рассмотренные выше методы показывают разнообразие и направленность подходов к анализу внешних и внутренних факторов, влияющих на стратегию продвижения продукции и методы их анализа. Все эти факторы необходимо учесть при разработке стратегии сбыта и программы реализации стратегии сбыта именно инновационных лекарственных средств в компаниях, их производящих.

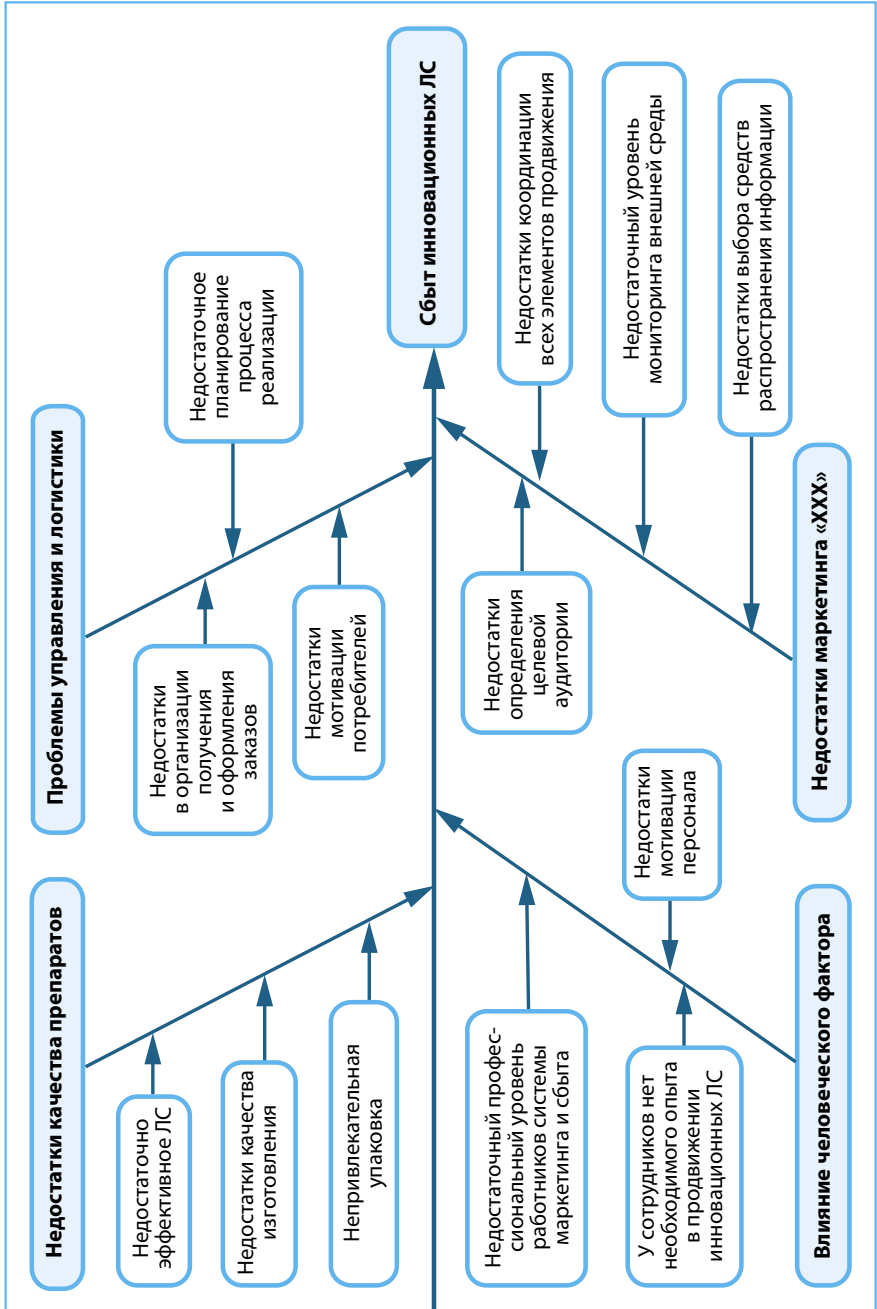
ВЫВОДЫ. ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ СБЫТА И ПРОГРАММЫ РЕАЛИЗАЦИИ СБЫТА ИННОВАЦИОННЫХ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ

Стратегия сбыта компании определяется общей стратегией развития. В случае с фармацевтическими компаниями следует отметить, что стратегия развития зачастую зависит от положения отечественного фармацевтического рынка в целом. В настоящее время акценты на рынке смещены в сторону расширения ассортимента продукции на высоколиквидную, повышение качества лекарственных средств, выведение на рынок инновационных препаратов. **Стратегию сбыта в компании определяет ряд факторов: доля рынка, состояние рыночного спроса, товарная политика компании, отношение к товару.**

Деятельность фармацевтической компании направлена на реализацию стратегических и тактических задач политики распределения. Программы сбыта определяются функциями каналов сбыта (информационной, продвижения, установления контактов и ведения переговоров, заказа, приспособления товаров к требованиям потребителей, физического перемещения товаров, финансирования, принятия риска). В научной литературе различают прямой, косвенный и комбинированный методы сбыта. Для фармацевтической промышленности характерно использование косвенного метода, который предусматривает создание мощной сбытовой сети, частые срочные поставки многочисленным потребителям, географическую разбросанность рынка и т. д.



Рисунок 1. Причинно-следственная диаграмма («рыбий скелет») для компаний – производителей инновационных лекарственных средств (ЛС)





Разработка программы сбыта инновационных лекарственных средств фармацевтической компанией основана на детальном анализе внешних и внутренних факторов, влияющих на стратегию продвижения продукции.

Для того чтобы предложить новую стратегию сбыта, являющуюся частью общей стратегии развития компании, вначале необходимо провести **диагностику стратегического планирования**.

- Для **диагностики стратегического планирования** фармацевтической компании наиболее подходящей является 6-этапная модель.
- Наиболее оптимальный метод анализа факторов внешней среды дальнего окружения – PEST, внешней среды ближнего окружения – модель «5 сил» М. Портера.
- Для **анализа факторов внутренней среды** компании наиболее подходящим является метод 7S.
- Для **сравнительного/конфронтационного анализа предприятия относительно конкурентов** наиболее оптимален конкурентный анализ, построенный на бенчмаркинге.
- Для **диагностики перспективы предприятия, исходя из состояния внутренней и внешней среды**, будет применен SWOT-анализ. Построенная на основе многофакторного анализа причинно-следственная диаграмма Исикавы позволяет проанализировать конъюнктурную, коммерческую, внешнеэкономическую, социальную и другие виды информации, в т. ч. в плоскости применительно для компаний – производителей инновационных лекарственных средств.
- Для **идентификации рисков** наиболее распространен стандарт FERMA, в котором можно использовать уже проведенный SWOT-анализ и его результаты, а также риски, связанные с процессом изменений и сопротивлением им.

Планирование организации сбыта фармацевтической компании основано на планировании, организации, мотивации и контроле, анализе поведения потребителей, этапах жизненного цикла товара, формировании спроса на лекарственные средства, изучении и анализе рыночной ситуации (анализ рынка, фармацевтического товара, системы распределения, коммуникативных систем), организации работы медицинских представителей по привлечению клиентов, проведении рекламной кампании.



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / М.: изд-во «Экономика», 1989; 358.
2. Бгашев М. В. Стратегический менеджмент / Саратов: изд-во Саратовского университета, 2012; 181.
3. Барышев А. Ф. Маркетинг / 5-е изд. М.: изд-во «Академия», 2008; 224.
4. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ / М.: ИНФРА-М, 2013; 256.
5. Говорина О. В. Маркетинг / Красноярск: КФ ОУП АТиСО, 2010; 148.
6. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Пер. с англ. 5-е изд. СПб.: изд-во «Питер», 2008; 560.
7. Гурина Е. В. и др. Маркетинг и маркетинг инноваций / Минск: БНТУ, 2011; 85.
8. Евстифеева О. Г. Экспресс-справочник маркетолога / Волгоград: Информресурс, 2011; 152.
9. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. М.: изд-во «Экономистъ», 2002; 416.
10. Жохова В. В. Маркетинг / Владивосток: изд-во ВГУЭС, 2013; 184.
11. Ильичева И. В. Маркетинг / Ульяновск: УлГТУ, 2010; 229.
12. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика / М.: изд-во «Аспект-пресс», 2002; 415.
13. Ковалева И. В., Полтарыхин А. Л. и др. Маркетинг: учеб. пособие / И. В. Ковалева, А. Л. Полтарыхин, Н. С. Андронина, Ю. В. Хренова. Барнаул: АГАУ, 2006; 560.
14. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. М.: изд-во РДЛ, 2003; 464.
15. Лисица Н. М. Международный маркетинг: учеб. пособие / Н. М. Лисица, В. Д. Рогожин, В. В. Юрченко. 2-е изд., стереотип. Х.: ИД «ИНЖЭК», 2012; 176.
16. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент / М.: изд-во «КноРус», 2011; 496.
17. Позубенкова Э. И. Стратегический менеджмент / Пенза: РИО «ПГСХА», 2014; 200.
18. Очковская М. С., Рыбалко М. А. Маркетинг: новые тенденции и перспективы / М.: изд-во «МАКС Пресс», 2012; 196.
19. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С. К. Курс МВА по стратегическому менеджменту / М.: изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007; 588.
20. Пьянков В. В., Тимофеева О. А., Кельбах Е. И. Практический маркетинг / Пермь: ПГНИУ, 2013; 134.
21. Романов А. А., Басенко В. П., Жуков Б. М. Маркетинг / М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012; 440.
22. Смирнова Н. К. Введение в стратегический менеджмент. Видение. Миссия и цели организации. Конспект МВА; 45.
23. Соловьева Ю. Н. Управление маркетинговой компетентностью / СПб.: изд-во «Астерион», 2015; 286.
24. Таршинова Л. А. Маркетинг / Л. А. Таршинова. Жердевка: ТОГБОУ СПО «Жердевский колледж сахарной промышленности», 2013; 107.
25. Сурин А. В. Инновационный менеджмент: учебник / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. М.: ИНФРА-М, 2008; 368.
26. Малащенко Н. П. Маркетинг на потребительском рынке / М.: изд-во «Омега-Л», 2011; 337.
27. Хендерсен Б. Д. Продуктовый портфель. Бостонская консалтинговая группа BCG Review: дайджест / Б. Д. Хендерсон. М.: Бостонская консалтинговая группа, 2008; 02: 7–8.
28. Голубкова Е. Н. Маркетинговые коммуникации / М.: изд-во «Финпресс», 2010; 256.
29. Цахаев Р. К., Муртузалиева Т. В. Маркетинг / М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013; 552.
30. Энциклопедический словарь бизнесмена. Менеджмент. Маркетинг. Информатика. М.: изд-во «Техника», 2013; 856.
31. Кондратенко Н. М. (ред.) Маркетинг / М.: изд-во «Юрайт», 2011; 540.
32. Голубин Е. Дистрибуция. Формирование и оптимизация каналов сбыта / Е. Голубин. М.: изд-во «Вершина», 2009; 86.
33. Краснов В. Ю. Исследование сложившегося на российском фармацевтическом рынке места инновационных лекарственных препаратов / Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции», 2013; 68: 405–406.
34. Краснов В. Ю. Ассортиментная политика компании – производителя инновационных лекарственных препаратов / Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции, 2014; 69: 405–407.
35. Краснов В. Ю. Фармакоэпидемиология в ассортиментной политике компании – производителя лекарственных препаратов / Фармация и фармакология, 2013; 1: 33–38.



36. Доклад о состоянии здоровья населения и организации здравоохранения по итогам деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации за 2014 г. М.: Минздрав, 2015; 161.
37. Рейхарт Д. В. Фармацевтический рынок: особенности, проблемы и перспективы / М.: изд-во «Славянский диалог», 2015; 304.
38. Российский фармацевтический рынок. Итоги 2014 г. М.: Фармацевтический вестник, 2015; 112.
39. Третьякова Е. А., Шилова Е. В. Состояние и перспективы инновационного развития российской фармацевтической промышленности. Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2012; 40 (40) [электронный каталог] / Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/s--st--yanie-i-perspektivy-innovatsionnoy-farmatsevticheskoy-promyshlennosti>.
40. Фармацевтический рынок России 2014 г. М.: Группа ДСМ, 2015; 74.
41. Чупандина Е. Е. Смена управленческой концепции фармацевтической организации / Е. Е. Чупандина, Г. Т. Глембоцкая. Фармация, 2009; 3: 35–37.
42. Фармацевтический маркетинг: принципы, среда, практика / М. С. Смит, Е. А. Коласса, Г. Перкинс, Б. Сикер. М.: изд-во «Литтерра», 2005; 392.
43. Усенко В. А. Фармацевтический маркетинг. Политика фармацевтических фирм по распределению продукции / Провизор, 2010; 1: 4–7.
44. Фармацевтический маркетинг / А. Ю. Юданов, Е. А. Вольская, А. А. Ишмухаметов, М. Н. Денисова. М.: ИИА «Реме-диум», 2007; 589.
45. Усенко В. А. Фармацевтический маркетинг. Мерчандайзинг / Провизор, 2010; 7: 17–19.
46. Рыжкова М. М. Фармакоэкономика и участники рынка лекарств / М. М. Рыжкова, М. М. Константинова, С. В. Синотова. Новая аптека, 2000; 11: 22–27.
47. Раздорская И. М. Создание клиентской базы фармацевтической организации / И. М. Раздорская, С. В. Григорьева, Е. Ю. Тимошенко. Фармация, 2007; 2: 17–19.
48. Практикум по менеджменту и маркетингу в фармации. Часть II. Маркетинг в фармации: учеб. пособие для студентов вузов / З. Н. Мнушко, Н. М. Мусянко, И. В. Пестун, О. Ю. Рогуля. Харьков: изд-во НФаУ: «Золотые страницы», 2004; 140.
49. Пашутин С. Б. Маркетинг фарминдустрии / М.: изд-во «Вершина», 2006; 200.
50. Немченко А. С. Фармацевтическое ценообразование / Харьков: фирма «Радар», 2012; 290.
51. Маркетинговые технологии в практике работы аптек. Новая аптека, 2005; 6: 27–29.
52. Маркетинговая оценка позиционирования лекарственных средств. Методические рекомендации / Н. Б. Дремова, Е. В. Репринцева, Н. И. Панкова, Т. Г. Афанасьева. Курс: КГМУ, 2007; 39.
53. Международный маркетинг в фармации / З. Н. Мнушко, Н. В. Чмыхало, Н. М. Мусянко и др. Харьков: изд-во НФаУ: «Золотые страницы», 2012, 392.
54. Литовченко И. Л. Генезис и эволюция информационной концепции маркетинга / К.: изд-во «Наукова думка», 2011; 228.
55. Карпова С. В. Инновационная маркетинговая политика российских компаний / М.: ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 2010; 320.
56. Краснов В. Ю. Проектирование управления в подразделениях фармацевтических компаний / Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции, 2015; 70: 346–348.
57. Стратегия развития фармацевтической промышленности Российской Федерации на период до 2020 г. (Фарма-2020) [электронный каталог] / Режим доступа: <http://www.pharma2020.ru/>
58. Лоскутова Е. Е., Краснов В. Ю. Ассортиментная политика компании – производителя инновационных лекарственных препаратов / Практическая медицина, 2014; 2: 153–156.
59. Лоскутова Е. Е., Краснов В. Ю. Инновационные лекарственные средства на фармацевтическом рынке / Практическая медицина, 2015; 3: 175–181.
60. Тюренков И. Н. Стратегия проведения закупок аптечной организацией / И. Н. Тюренков, Н. В. Негриева. Новая аптека, 2007; 6: 27–31.
61. Страшный В. В. Маркетинг в инновационной политике фармацевтических предприятий / В. В. Страшный, З. Н. Мнушко, О. Ю. Винник. Провизор, 1998; 19–20: 22–24.
62. Кочкаркина М. Почему возникли проблемы? Визуальный метод исследования проблем при помощи диаграммы Исикавы [электронный каталог] / Режим доступа: <http://stratmanager.ru/p--chemu-v-znikli-pr-blemyi-vizualnyiy-met-d-issled-vaniya-pr-blem-pri-p-m--shhi-diagrammyi-isikavyi/>