Юрий Чертков, Герман Иноземцев

практическое руководство
для маркетологов и продакт-менеджеров
медико-фармацевтической отрасли

УДК 658.8:005.35:615.12
ББК 65.422

Чертков Ю.И.
Ч 34 **Бренд-машина** — К.: Издательский дом «Медицинский Маркетинг», 2018. — 368 с.

«Бренд-машина» — маркетинговый бестселлер от двух признанных экспертов, специализирующихся на фармацевтическом рынке. Совместный продукт Г. Иноземцева и Ю. Черткова представляет собой двуязычную книгу-вдохновение, которая не только раскладывает по полочкам все, что продакт-менеджер должен знать, уметь и делать в процессе продвижения препарата, но и помогает генерировать новые идеи, расширяет границы стандартного мышления и предлагает лучшие инструменты, которые помогут достичь ваших целей. В книге представлена квинтэссенция маркетинговой мудрости, собранной на основе многолетнего опыта авторов, украинских, российских и зарубежных коллег и тех самых гуру маркетинга, труды которых все мы знаем наизусть.

Рекомендовано для продакт-менеджеров и бренд-менеджеров фармацевтических компаний, маркетинг-директоров, слушателей программ MBA по маркетингу и студентов факультетов маркетинга различных вузов.

Иллюстрации, оформление обложки –
Анастасия Рожненко, Юлия Кнюпа, «Ателье визуальных конспектов».

978-966-97645-3-9

© Ю. Чертков, 2018
© Г. Иноземцев, 2018

© Издательский дом
«Медицинский Маркетинг»

ВВЕДЕНИЕ

Уважаемые читатели, вы держите в руках книгу, которая, мы очень надеемся, станет для вас путеводителем в процессе построения успешных продакт-планов, выигрышных стратегий продвижения и поможет в ежедневной работе.

Основная наша задача – предоставить нынешним и будущим продакт-менеджерам фармацевтических и других компаний набор инструментов, которые можно успешно использовать при создании продакт-плана, построении эффективной промостратегии по отдельному препарату или группе препаратов, а также уберечь от возможных ошибок, научить специфическим инструментам промоции, дать системное понимание бренд-билдинга в фармацевтической индустрии.

По сути, это справочник идей, сочетающий в себе, казалось бы, несовместимые подходы – рациональный систематизированный и эмоциональный, креативный. Однако каждый продакт-менеджер, работающий даже в Rx-группе, не говоря уже о сегменте OTC, знает, что только на слиянии этих компонентов можно построить успешную стратегию продвижения продукта.

Еще один компонент – актуальная информация. Подходы к фарма-бренд-билдингу в последние годы изменились кардинально, появились новые инструменты, возникла мода на определенные виды активностей. Мы предлагаем не просто бездумно копировать «фишки», которые используют конкуренты, но и понять для себя, как они работают, способны или нет помочь в достижении наших основных целей – заработать для компании максимум денег на имеющемся продукте, «выжать все» из его потенциала и продлить благоприятные фазы жизненного цикла до возможного предела.

Чем необычна эта книга?

Хаос и порядок – вот, пожалуй, как можно охарактеризовать ее уникальную структуру.

Перед нами выстраивается четкая, выверенная стратегия построения продакт-плана, и мы пройдем по всем его этапам, сможем восполнить недостающие знания и с успехом применить их на практике. Из главы в главу мы будем продвигаться к цели, все глубже погружаясь в тонкости и нюансы грамотного планирования, пока не получим абсолютно ясную картину, которая позволит нам избежать любых неприятных сюрпризов.

Но в то же время в каждой главе нас будет ждать раздел «Размышления на тему». Что это такое? Зачем нужны эти вставки?

«Размышления на тему» местами кажутся хаотичными, бездумно разбросанными то тут, то там по тексту, но это только на первый взгляд. На деле они выполняют важнейшую задачу: вывести мышление маркетолога, продакт-менеджера за привычные рамки. Помните разницу между школой и вузом? В школе по предмету был один учебник, и все учили его «от сих до сих», воспринимая как аксиому. В университете вдруг выяснилось, что источников может быть несколько, даже десятки или сотни, а значит, никаких аксиом не существует, и свое мнение по какому-либо вопросу мы можем выработать лишь на основе симбиоза множества идей или выбрать одну, подходящую именно нам.

«Размышления на тему» – эхо различных источников, которое в сухом остатке помогает посмотреть на картинку под разными углами и, возможно, увидеть нечто ранее недоступное взгляду. Кроме того, в «Размышлениях на тему» собраны самые актуальные на момент написания книги подходы. И что особенно важно – это кладезь кейсов и живых примеров, на которые можно и нужно опираться в своей работе продакт-менеджеру, если он хочет быть успешным в условиях меняющегося украинского рынка.

Еще одна «фишка», которую в первую очередь оценят коллеги, работающие в зарубежных представительствах, – сочетание в важнейших разделах книги двух языков для вашего удобства. В частности, базовые тезисы, необходимые для построения продакт-планов, даются на двух языках: русском и английском; размышления на тему – только на русском.

Структура продакт-плана и описанные здесь инструменты разработаны такими учебными заведениями, как Кембриджский колледж маркетинга (Cambridge Marketing College), Лицензированный институт маркетинга Великобритании (Chartered Institute of Marketing), Бизнес-школа Австралии (Australian Business School), и пропущены через призму практической деятельности таких грандов фармацевтического бизнеса, как Sanofi-Aventis, GlaxoSmithKline, Roche и «Верофарм», а также многих других компаний Украины, Великобритании, Франции, США и Австралии.

Каким будет наш путь по книге «БРЕНД-МАШИНА»?

Сначала мы «разогреем» мозги, настроимся на маркетинговый лад. В первом разделе вспомним все важное и основополагающее, что мы когда-то учили в курсе маркетинга и/или узнали в ходе практической работы в области маркетинга и продакт-планирования.

Второй и третий разделы посвящены обсуждению основных инструментов и базовой структуры продакт-плана, который с успехом может быть применен (и реально применялся) при работе с оригинальным инновационным продуктом в рамках представительства международных фармацевтических компаний Украины.

В четвертом разделе освещены оставшиеся вопросы, связанные с составлением продакт-планов; этот раздел поможет нам систематизировать и закрепить полученную информацию. Здесь же будет рассмотрена такая серьезная тема, как маркетинговые исследования.

Наконец, замыкает наш путь психологическая часть, направленная на формирование лидерских качеств у продакт-менеджера.

В начале каждой главы предложен краткий перечень вопросов, которые в ней будут рассмотрены. Это поможет продакт-менеджеру быстрее и легче ориентироваться в разделах и сконцентрироваться на главном.

В книге множество иллюстративного материала – графики, таблицы, схемы, рисунки… Все, что поможет вам в непростом, но увлекательном деле продвижения фармпродукции.

Возможно, эта книга не позволит решить все вопросы, встающие перед продакт-менеджерами любой компании, но она дает базу, структуру или, если угодно, «скелет» нашего стратегического видения. Погружение в текст, который вы сейчас видите перед собой, послужит отправной точкой, от которой вы сможете оттолкнуться, и которой обычно так не хватает в начале большого и важного дела.

Книга написана легко, в ней много примеров, специфических приемов и мотивационных призывов. Чтобы превратить ее в живой рабочий инструмент, не стесняйтесь писать на полях свои пометки и идеи, вставляйте свои записи и наброски графиков и безжалостно вычеркивайте то, что вам не подходит. Тогда книга сможет облегчить вашу профессиональную жизнь уже сегодня.

И прежде чем вы погрузитесь в чтение, которое, мы уверены, будет увлекательным и максимально полезным, от имени коллектива авторов хотим пожелать вам феерических лончей, высоких взлетов, переходящих в ровный полет, и никаких падений! И пусть инструменты, представленные в нашей книге, помогут достичь вам самых амбициозных целей!

Планируйте и побеждайте!

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Откровения фармацевтического маркетинга, «вертолетный» взгляд 10

1.1. Основные понятия и инструменты. С чего начать? 10
1.2. Каналы коммуникации 32
1.3. Планирование бюджета, отчет о прибылях и убытках (P&L) 34
1.4. Реализация и контроль 36
1.5. Управление портфелем продуктов 37
1.6. Какими качествами должен обладать успешный продакт-менеджер, маркетинг-менеджер? 45
1.7. Главный секрет конкуренции 55
1.8. Жесткость и гибкость бренда 57
1.9. Инновация ценности инструментария продвижения 59
1.10. Новые угрозы рынка 64
1.11. Цена и ценность 67
1.12. Бизнес платформ 70
1.13. Продающее рекламное сообщение 75
1.14. Что может сбить бренд с пути? 82
1.15. Как продать стратегию 86

Глава 2. Базовые понятия 88

2.1. Базовое понятие № 1. Главная задача продакт-планирования 88
2.2. Базовое понятие № 2. Среда маркетинга 90
2.3. Базовое понятие № 3. Маркетинговое планирование 92
2.4. Базовое понятие № 4. Миссия, видение, Executive Summary 102
2.5. Общая структура продакт-плана 103
2.6. Базовое понятие № 5. Анализ внешней бизнес-среды 105
2.7. Анализ микросреды: 5 угроз Портера 112
2.8. Анализ микросреды. Жизненный цикл индустрии (сегмента) 116

2.9. Сегментирование рынка 119
2.10. Базовое понятие № 6. Анализ внутренней среды бизнеса 136
2.11. Базовое понятие № 7.
Анализ продукта. Жизненный цикл продукта 147
2.12. Базовое понятие № 8. Gap-анализ 168
2.13. Базовое понятие № 9. Матрица Ансоффа 174
2.14. Базовое понятие № 10. Маркетинг-микс 177
2.15. Базовое понятие № 11. STEP,
или Готовимся к позиционированию 181

Глава 3. Стратегия продвижения. Реклама 190
3.1. 4P: Продвижение 190
3.2. Цели рекламы. AIDA 191
3.3. Другой взгляд на классику: KIAB2 194
3.4. Долгосрочный план по рекламе 199
3.5. Реклама: что было, что будет, и что мы хотим получить? 201
3.6. Внешняя реклама: пишем бриф 215
3.7. Реклама фармацевтической продукции в принте 220
3.8. ТВ-реклама: избегаем ошибок 226
3.9. Реклама на радио 229
3.10. Digital-реклама 230
3.11. Реклама средствами нейромаркетинга 242

**Глава 4. Стратегия продвижения.
Работа с Sales Force. Ценообразование 250**
4.1. Коммуникации. Дистрибьюторы 250
4.2. 4P: Доставка продукции к потребителю. Личные продажи 251
4.3. Роль медпредставителя в эффективности работы
отделов продаж 253
4.4. 4P: Цена 263
4.5. Варианты ценовых стратегий 279
4.6. Ценообразование и бюджетирование в конкурентной среде 280
4.7. Влияние дистрибьюторов на ценообразование 285

Глава 5. Стратегия продвижения. Дистрибьюция 292
5.1. Планирование дистрибьюции 293
5.2. Дистрибьюторы: не забыли ли мы о них? 296
5.3. Оценка качества дистрибьюции с помощью KPI 301

Глава 6. Прогнозы продаж продукта и маркетинговые исследования 308
6.1. Прогнозирование 308
6.2. Пример сводной таблицы для продакт-плана 311
6.3. Исследования целевых аудиторий 318
6.4. Как провести качественное исследование и сэкономить бюджет 330
6.5. Основные пункты продакт-плана 332
6.6. 10 принципов успешного продакт-планирования 336

Глава 7. Ориентации и личностные характеристики продакт-менеджера. Лидерство. Рычаги управления командой 340
7.1. Эннеаграмма как способ усилить свои лидерские качества 340
7.2. Как стать лидером? 357
7.3. Техника FISH 359
7.4. Как работает мозг победителей? 361

Список источников 364

АГЕНТСТВО МЕДИЦИНСКОГО МАРКЕТИНГА

Обучающая компания №1 в медико-фармацевтическом сегменте

www.amm.net.ua

03127 Киев, ул. Володи Дубинина, 6
тел. (044) 423 44 99

ОБУЧАЕМ

Тренинги. Семинары. Конференции

АНФО – уникальная платформа для дистанционного обучения провизоров и фармацевтов

ИЗДАЕМ

Рецепты аптечных продаж
Обучающий журнал для первостольников

PharmContinuum
Современный настольный справочник фармацевта

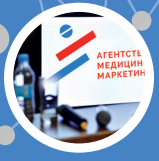
МЕДКОНТИНУУМ. Путь к правильному диагнозу
Настольный диагностический справочник для врача общей практики

ФармаШеф
Первый электронный журнал о современных бизнес-технологиях для владельцев и топ-менеджеров аптечных сетей

Книги ИД «Медицинский маркетинг»
Практические пособия для успешной врачебной и фармацевтической практики

ПРОДВИГАЕМ

D2 health
Цифровая трансформация в фармации и медицине



Академия непрерывного фармацевтического обучения | АУВ Академия успешного врача | рецепты аптечных продаж практическое издание для провизоров и фармацевтов | D2 HEALTH | PRODUCT MANAGEMENT CONFERENCE | SALES FORCE DRIVE

Глава 1. Откровения фармацевтического маркетинга, «вертолетный» взгляд

В этой главе в сжатом виде представлены наиболее эффективные инструменты для продвижения фармацевтического бренда.
Работа с целевыми аудиториями, продающий месседж, цена и ценность бренда, ошибки продакт-менеджеров.
Краткий обзор актуальных методик – ничего ли вы не упустили?

1.1. Основные понятия и инструменты. С чего начать?

Существует немало изящных цитат о маркетинге: его сравнивают с игрой, полем боя, чаще – с войной за лояльность потребителей. Но встречаются и не столь элегантные определения – например, такие, как предложил Джим Кох, совладелец пивоваренной компании Boston Beer Company, когда заявил: «Маркетинг по сравнению с продажами – то же самое, что мастурбация по сравнению с сексом. Маркетингом можно заниматься и в одиночку в темной комнате. А продажи предполагают контакты с другими людьми, и их результат – всегда реальность, а не фикция».

Возникает резонный вопрос: как же добиться равенства «маркетинг = продажи»? Какие инструменты маркетинга понадобятся продакт-менеджеру, и как их правильно использовать, чтобы стать специалистом «на вес золота»?

Ведь сравнение с одиночным сексуальным актом возникло не на пустом месте. Сколько рынок видел ситуаций, когда продукт выходил к

потребителю с оптимистичным «ура, вот и мы!», но исчезал через полгода? По-английски, не прощаясь. Как часто продакт-менеджеры с любопытством наблюдали за маркетинговыми стратегиями коллег, напоминающими больше публичное сжигание денег в костре средневековой инквизиции? А еще бывают обратные ситуации: когда креатив продакта вызывает всеобщую насмешку, но спустя время улыбается уже он – когда препарат выходит в лидеры. И внезапно мультяшный персонаж на баннерах, рекламирующий средство от запора, кажется очень даже хорошей идеей. И почему мы раньше не додумались?

В этой главе мы рассмотрим основные инструменты маркетинга и ответим на вопросы, которые помогут создать продакт-менеджеру успешную стратегию продвижения любой фармацевтической продукции. Ведь при правильном маркетинге продается все. По-видимому, отцу крафтового пива просто не повезло с продакт-менеджером.

Начнем с простого.

Как известно, главная цель маркетинга – успешное продвижение товаров и услуг на рынке и получение максимальной прибыли. Все основные понятия маркетинга (потребность, желание, спрос, товар (услуга), обмен, соглашение, рынок) в конечном счете распределяются в пользу одной из двух сторон – потребителя или прибыли. И хотя стороны разные, существовать одна без другой не могут. Получение прибыли без учета запросов потребителя называется «воровство» – самое прибыльное дело, но и самое короткое. Поэтому необходимо говорить о балансе между получением прибыли и удовлетворением маркетинг-неприбыльных организаций.

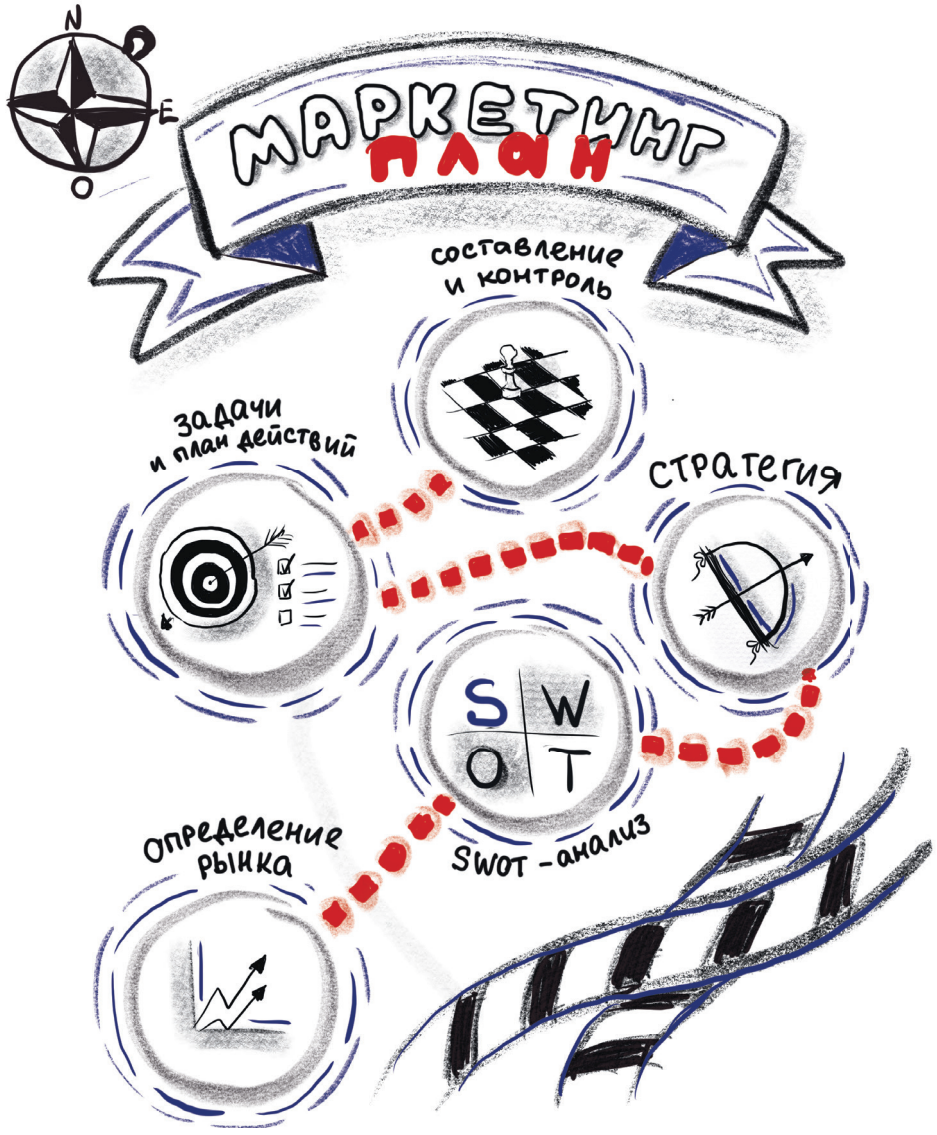
Чем занимается маркетинг?

Маркетинг – это не только отдельные мероприятия.
Это совокупность всех ваших действий.
Джейсон Фрайд, Дэвид Хайнемайер Хенссон

Вряд ли стоит спорить с бизнесменами прошлого века, доказывая, что без правильного маркетинга нет продаж. Будь это не так, все профессии, связанные с продвижением услуги или товара, уже давно были бы упразднены.

Однако первая задача маркетинга, от которой еще очень далеко до собственно продажи, – это анализ. Процесс незаметный, напоминает офисного трудягу в пиджачке с заплатками на локтях: он не создает продукт и не приносит прибыли. Однако без анализа невозможны разработка стратегии компании по продвижению продуктового портфеля, продукта, при-

нятие тактических решений, оценка деятельности менеджера и компании (то есть оцениваются затраченное *время*, вложенные *деньги* и *качество* – результат).

Маркетинг-план как шаблон изучения

Согласно азам, план маркетинга подобен карте – он показывает, куда движется компания и как она собирается туда добраться. В то же время это документ, фиксирующий необходимые для достижения маркетинговых целей ресурсы. Таким образом, это одновременно план действий, план затрат и письменный документ.