

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

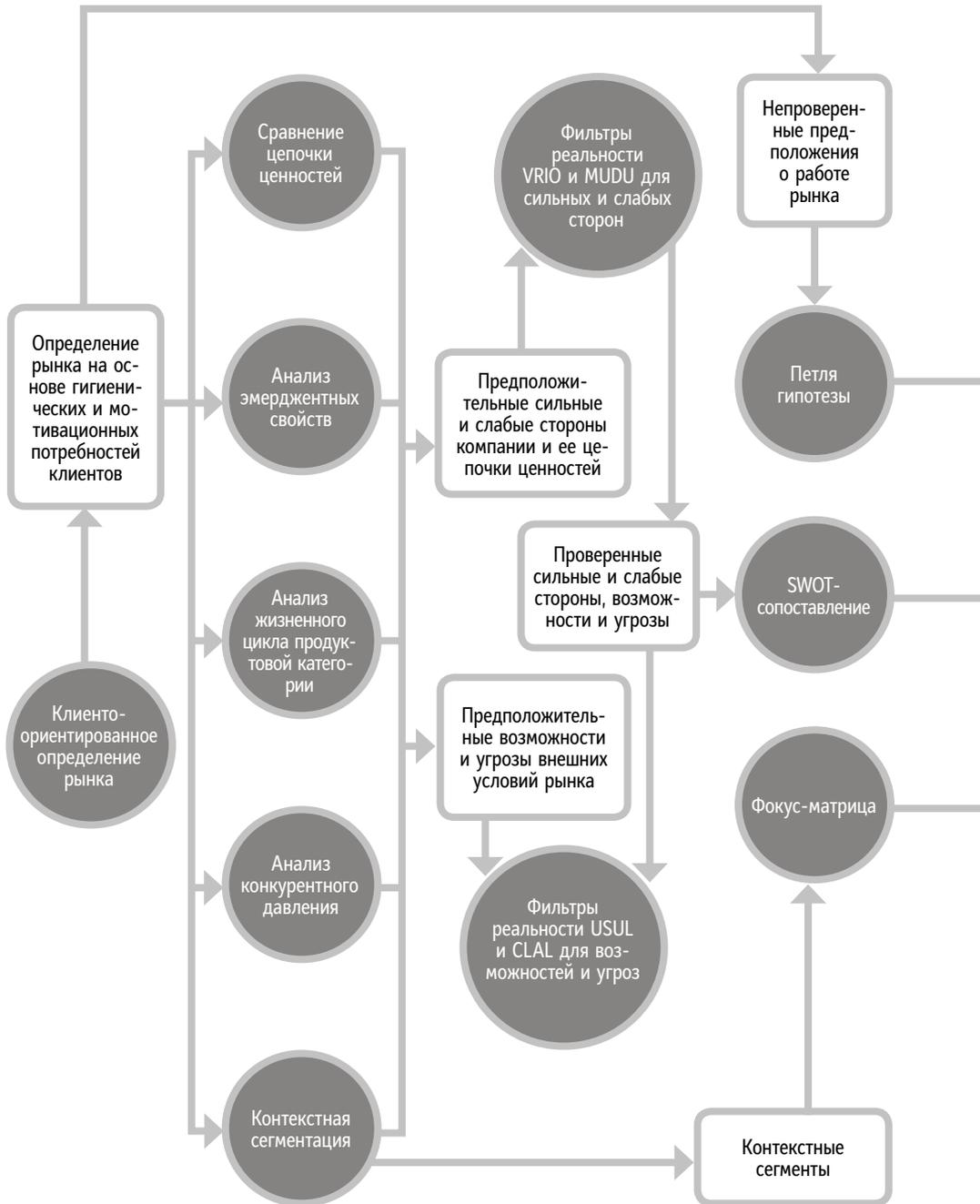
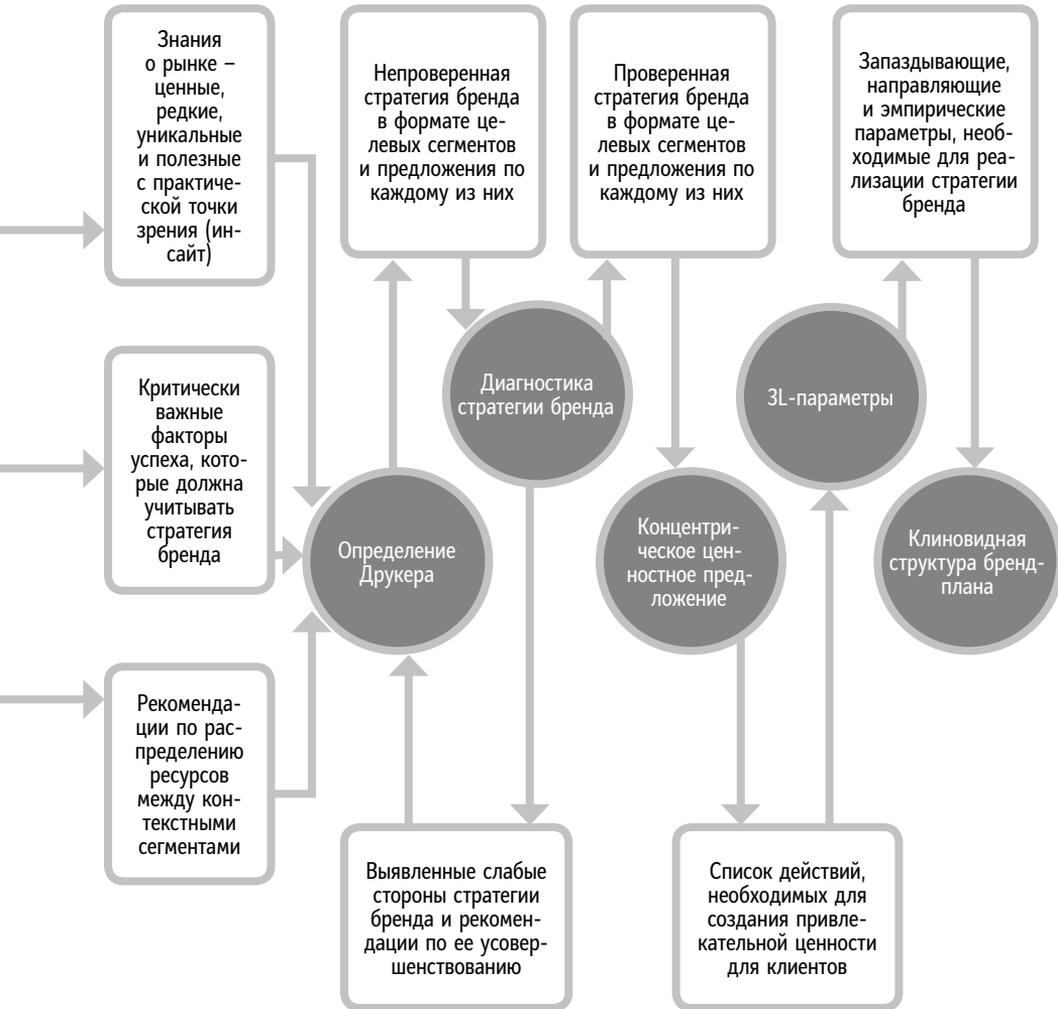


Рис. 1.1. Обзор процесса построения стратегии бренда



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.