



# Рынок. Стратегия. Структура.

*Опыт российской компании*

**Иноземцев Герман Вадимович, MBA**  
зам. ген. дир., Директор по Маркетингу  
компания «Верофарм»

## Как одна маркетинговая стратегия за два года изменила одну производственную компанию



- Начальная диспозиция и внешние факторы
- Пересмотр концепции и стратегии «под рынок»
- Принятие стратегии и re-evaluation
- Изменение структуры компании «под стратегию»
- Изменение СУРД (BSC –KPI)
- Предварительные результаты

## Основные факты:

Число производственных площадок - 3

Общее число работников – 3.236

Общие производственные мощности:

таблетки/ скапсулы - 53.339.000 ус. упаковок

ампулы - 45.820.000 ус. упаковок

пластыри - 291.000.000 ус. упаковок

флаконы - 18.680.000 ус. упаковок

Всего наименований (items) - 243 в 14 группах

Сертификация GMP

РФ – 2002

ВОЗ -2003

## Производственные площадки:



### Воронежский филиал

осн. 1934, г. Воронеж

Продукция: ампулы, пластыри

### Белгородский филиал

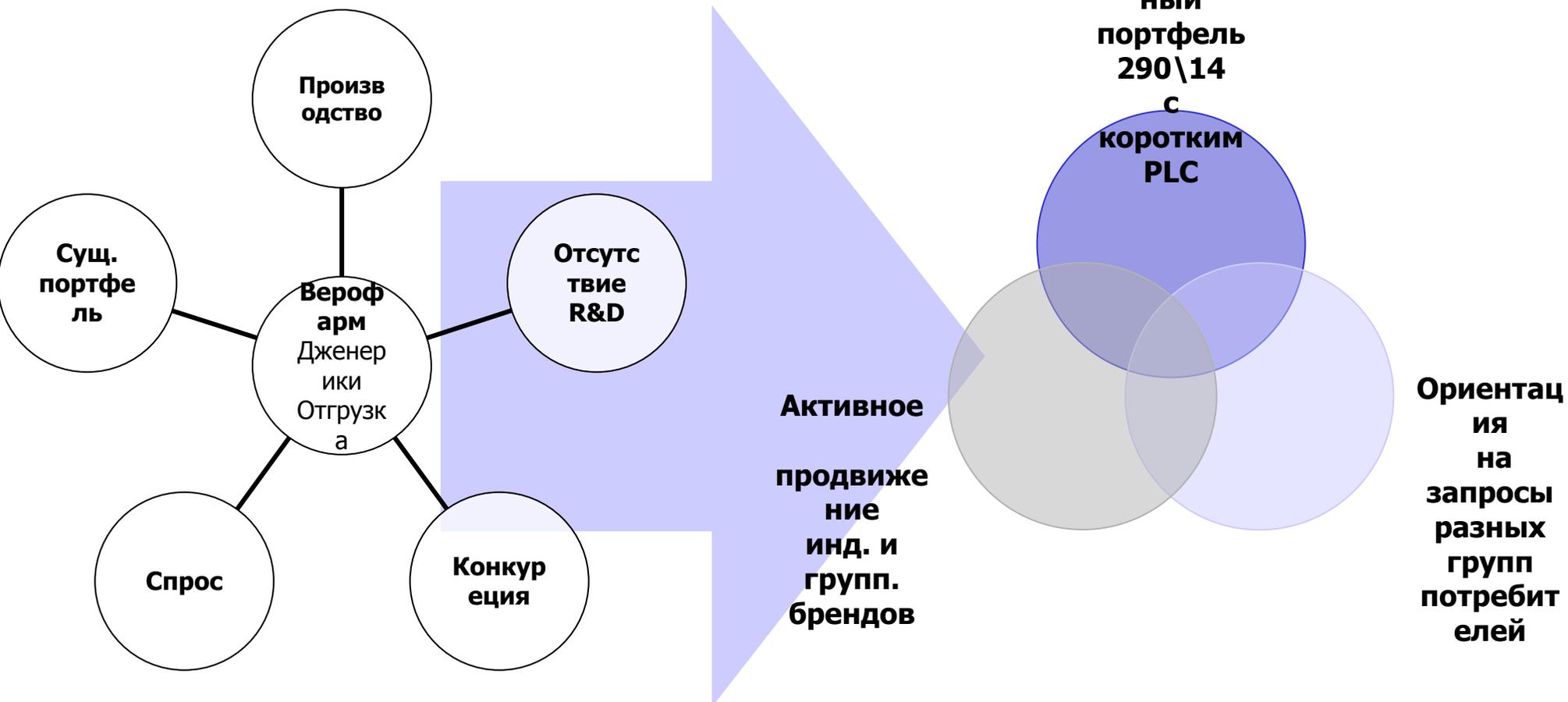
осн. 1968, г. Белгород

Продукция: ампулы, таблетки, капсулы, драже

### Покровский филиал

осн. 1998, Владимирская Обл.

Продукция: флаконы (лиофилиз. и жидкие формы)



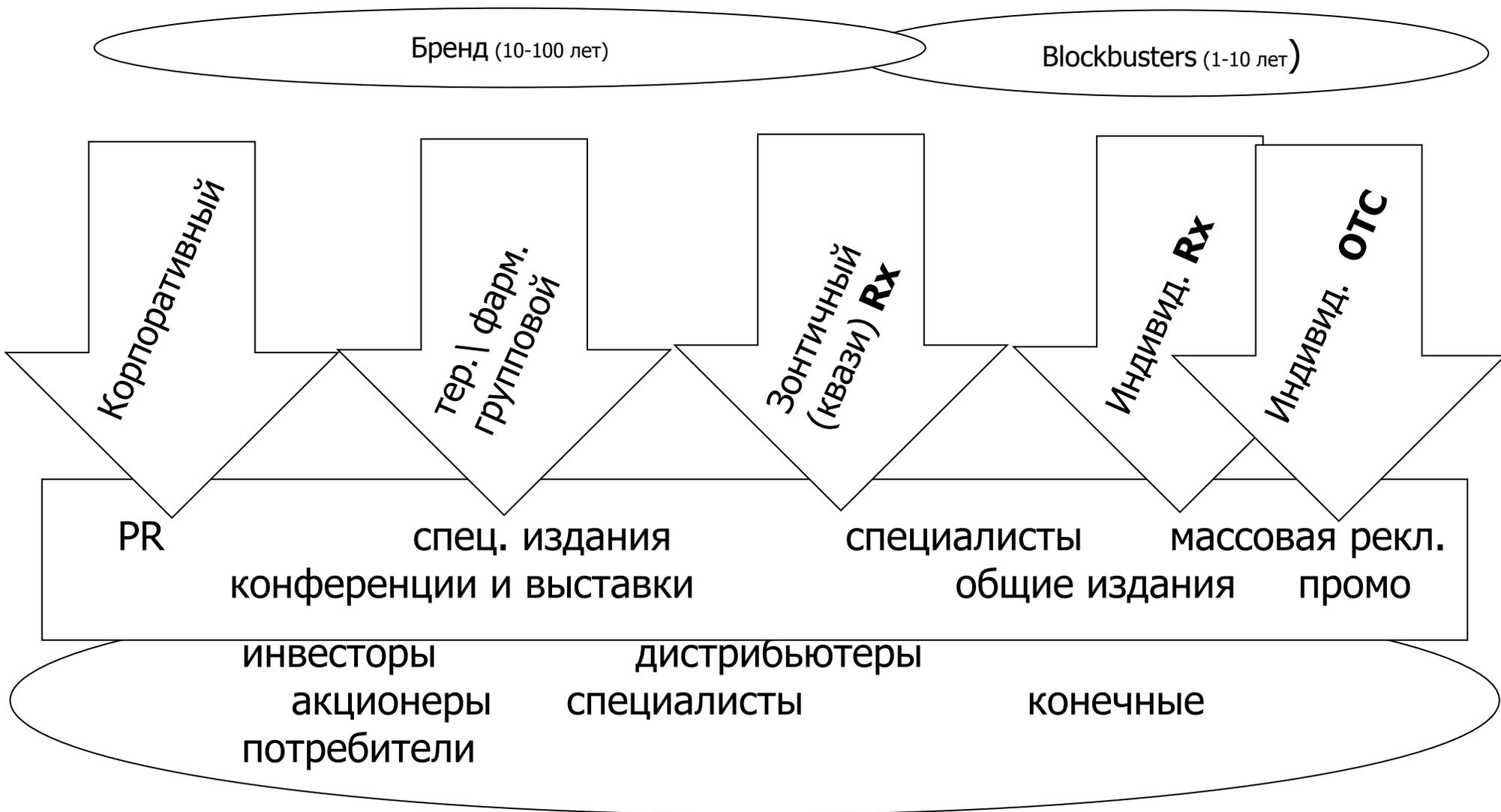
## СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ ВЕРОФАРМ:

Увеличение доли рынка компании Верофарм за счет вывода на рынок портфеля продуктов с высокой степенью дифференциации в наиболее привлекательных рыночных нишах при достижении максимальной экономической эффективности.



- **Высокая степень дифференциации продуктов** – формируется созданием брендов позволяющих выделять продукты компании Верофарм среди конкурентных продуктов с тем же МНН (perceived quality)
- **Наиболее привлекательные рыночные ниши** - ниши в которых конкуренция относительно низка из-за:
  - быстрого роста ниши (обусловленного спросом на ЛС, ростом заболеваемости, улучшение диагностики, усилением популярности методов лечения с использованием данного ЛС и т.д.);
  - отсутствия других дженериков (ввиду недавнего выхода МНН из-под патентной защиты)
  - высокой стоимости организации производства лекарственной формы
- **Максимальная экономическая эффективность**- соотношение расходов и доходов связанных с запуском, производством и продвижением продуктов (измеряется показателем маржинальной рентабельности отдельных препаратов и всего портфеля в целом)

# Бренд-структура Верофарм



# Процесс вывода на рынок новых препаратов



Фильтр 1

*Только если:*  
- быстрый рост или «сложное пр.»»

oncology	gastro	antifungal	urological	antiinflammatory	neurological	cardio	antihelmints	immunosupr.	vitamins
----------	--------	------------	------------	------------------	--------------	--------	--------------	-------------	----------

Фильтр 2

*Только если:*  
- первый\второй дженерик или очень «перспективный» МНН

«перспективный МНН»

первый дженерик

БЕ / Продакт Менеджеры

Медицинские  
Представители

цена

портфель

инд. бренды

тендеры  
списки

дистри  
бьют

RX

OTC

PROTECTION

GMP сертификация

Новые «продвинутое формы»

обновляющийся портфель

Сильные инд. бренды

HIGH ENTRY / EXIT COSTS

HIGH-COSTS OF ATTACKING OUR BRANDS

## Различные стратегии продвижения

- Госпитальные препараты

- **Хорошо известные МНН**

- ✓ Зонтичные или груп. бренды
- ✓ Сеть senior REPs and KAMs
- ✓ Дистрибьютеры

- **Первый дженерик**

- ✓ Индивидуальный бренд
- ✓ Сеть senior REPs and KAMs

- Аптечные препараты

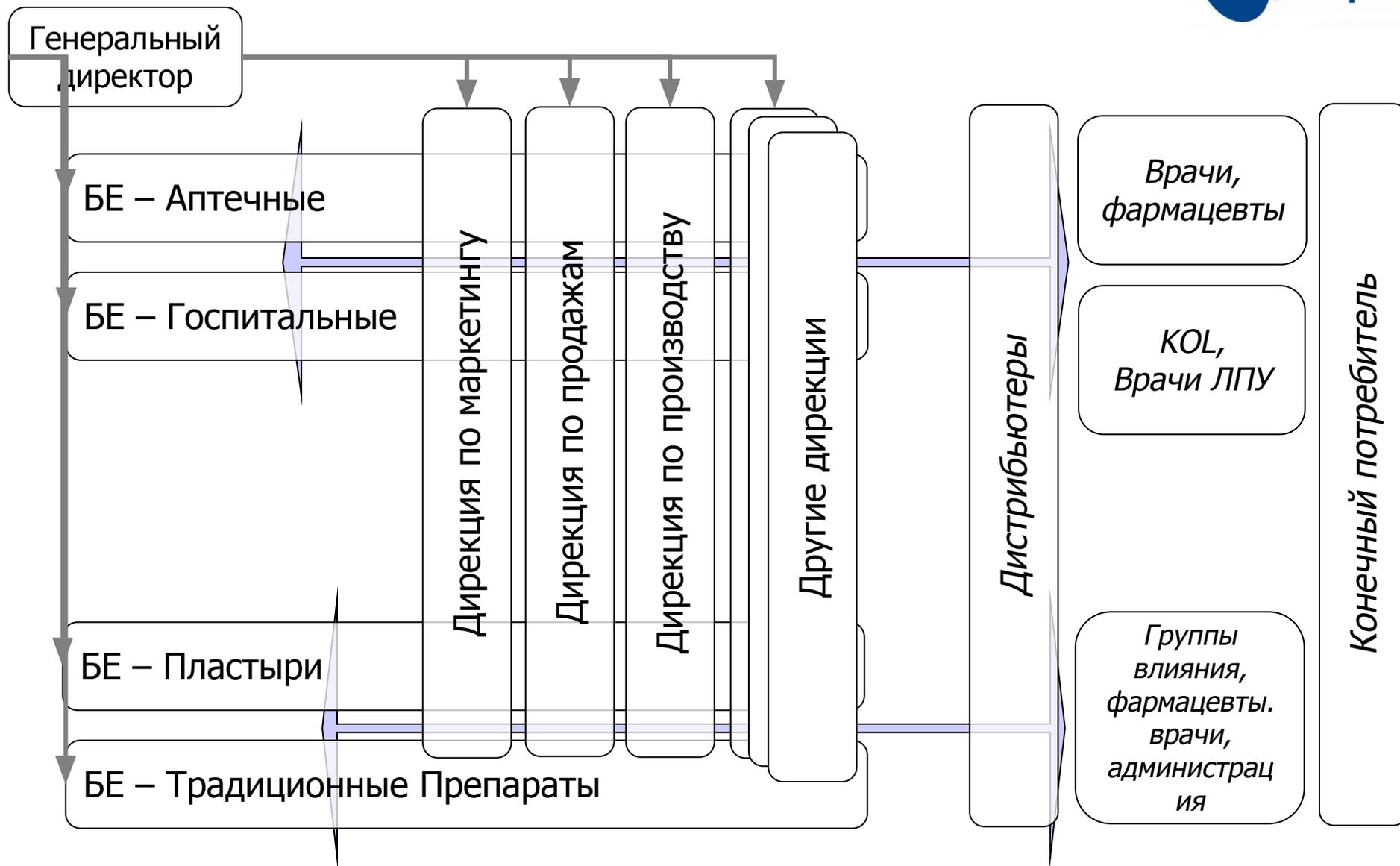
- **Rx**

- ✓ Индивидуальные бренды
- ✓ Медицинские представители
- ✓

- **ОТС**

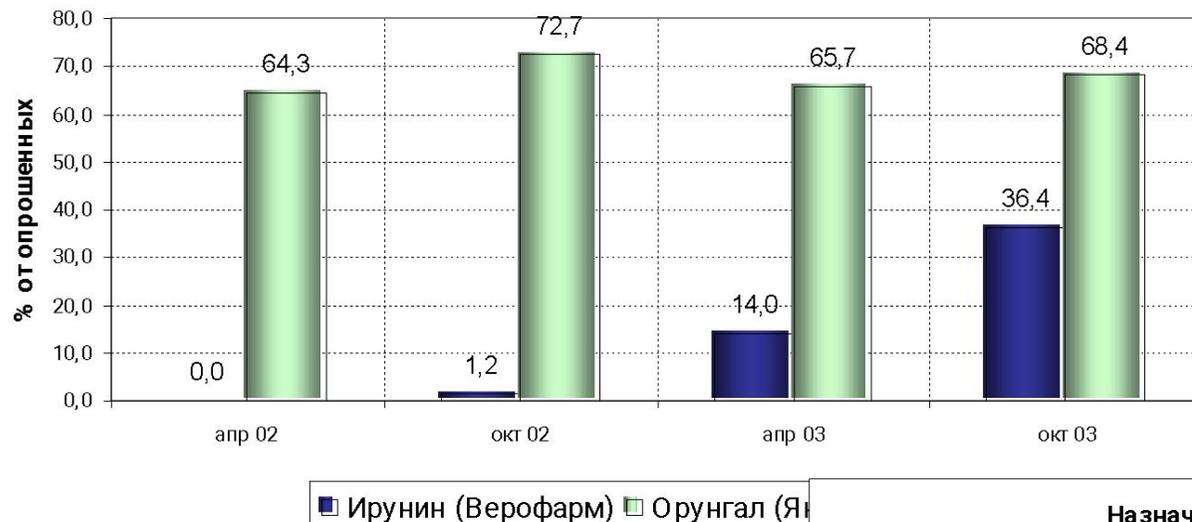
- ✓ Только индивидуальные бренды
- ✓ Активная реклама в СМИ
- ✓ Промоционные акции
- ✓ Медицинские представители

# Матричная структура адаптированная под различные методы продвижения нацеленные на различные группы потребителей



<p><b><u>Клиент</u></b></p> <p><b>Общая эффективность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Знание/доверие к корпоративному бренду Верофарм среди врачей и фармацевтов</li> <li>- Доля рынка по компании в целом</li> </ul>	<p><b><u>Операции</u></b></p> <p><b>Стоимость</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Расходы на персонал (включая ФОТ)/Нетто-продажи</li> <li>- Затраты на продвижение/Нетто-продажи</li> </ul> <p><b>Операционная эффективность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Финансовые циклы</li> <li>- Количество освоенных препаратов</li> </ul>
<p><b><u>Финансы</u></b></p> <p><b>Продажи</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нетто-продажи</li> <li>- Free CashFlow</li> </ul> <p><b>Прибыльность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Чистая прибыль</li> </ul>	<p><b><u>Персонал</u></b></p> <p><b>Квалификация</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие кадрового резерва</li> <li>- Развитие персонала</li> </ul> <p><b>Удовлетворенность персонала</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Текучесть кадров</li> <li>- Удовлетворенность персонала</li> </ul>

Назначение препарата (Дерматологи)



Доля в продажах	2000	2003	2004 план
Новые дженерики и бренды	2,5 %	41 %	49 %

Назначение препарата (Гастроэнтерологи)

