

РАФМ. Структура компании как конкурентное преимущество на рынке.



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

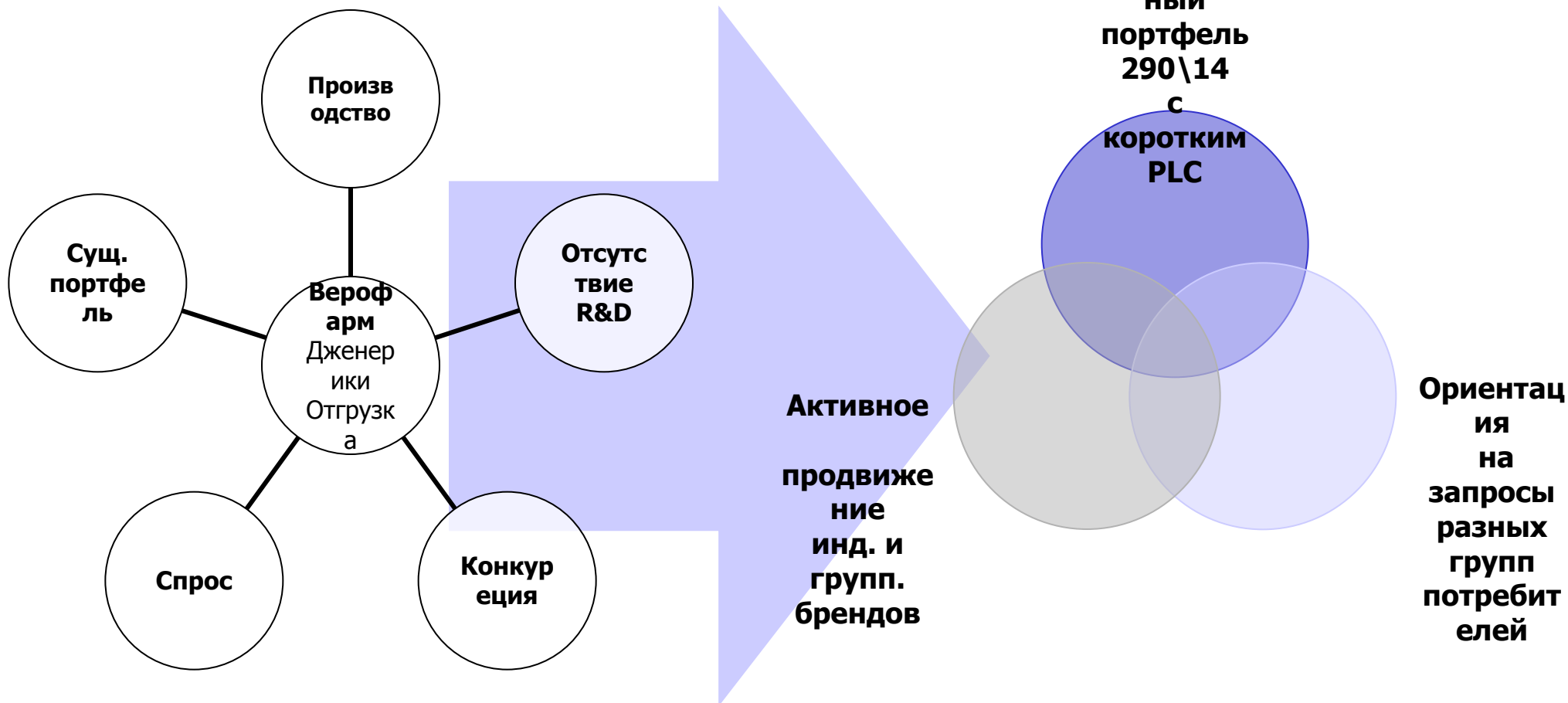
осн. 1968, г. Белгород

Продукция: ампулы, таблетки, капсулы, драже

Покровский филиал

осн. 1998, Владимирская Обл.

Продукция: флаконы (лиофилиз. и жидкие формы)



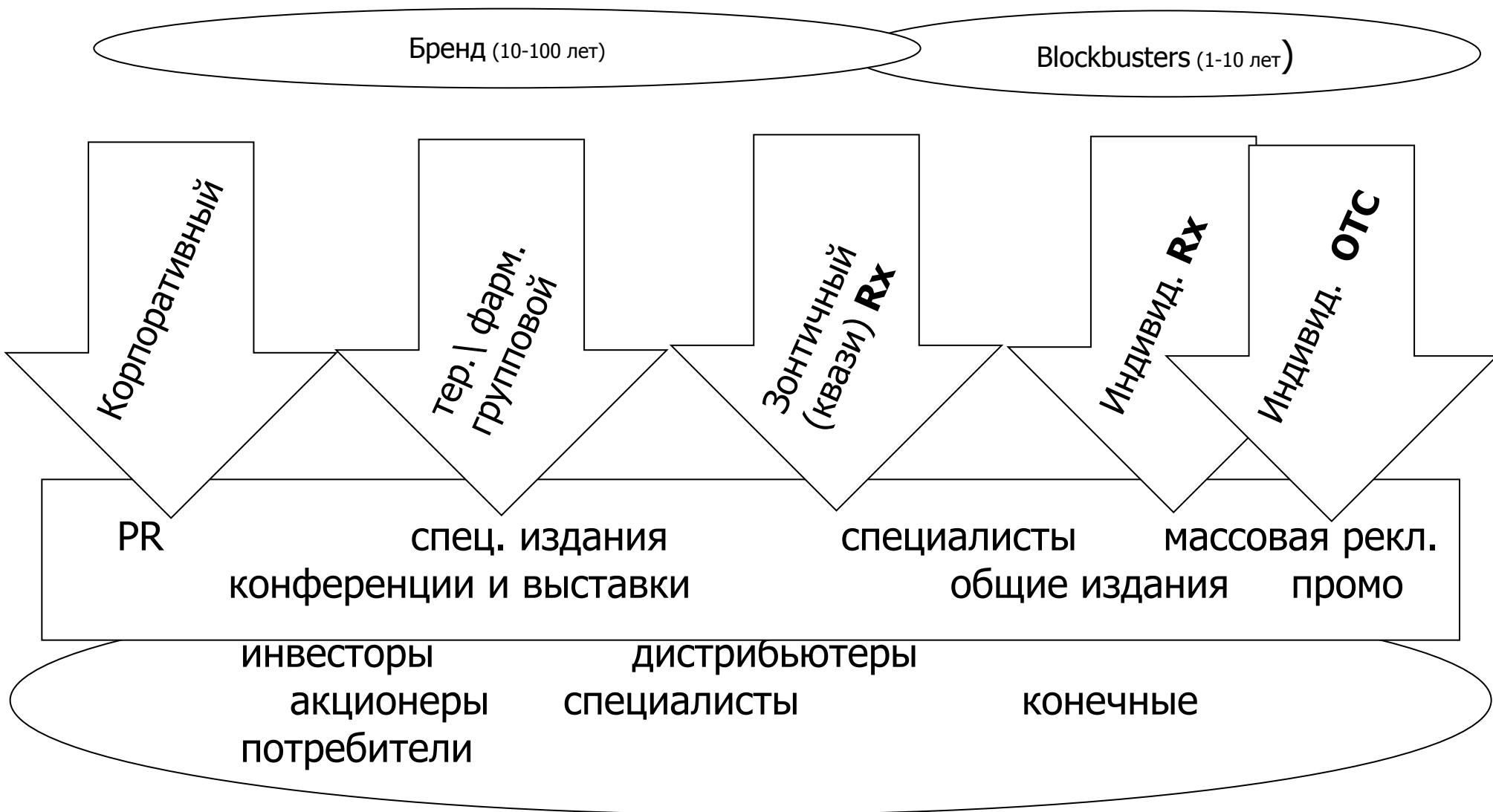
СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ ВЕРОФАРМ:

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

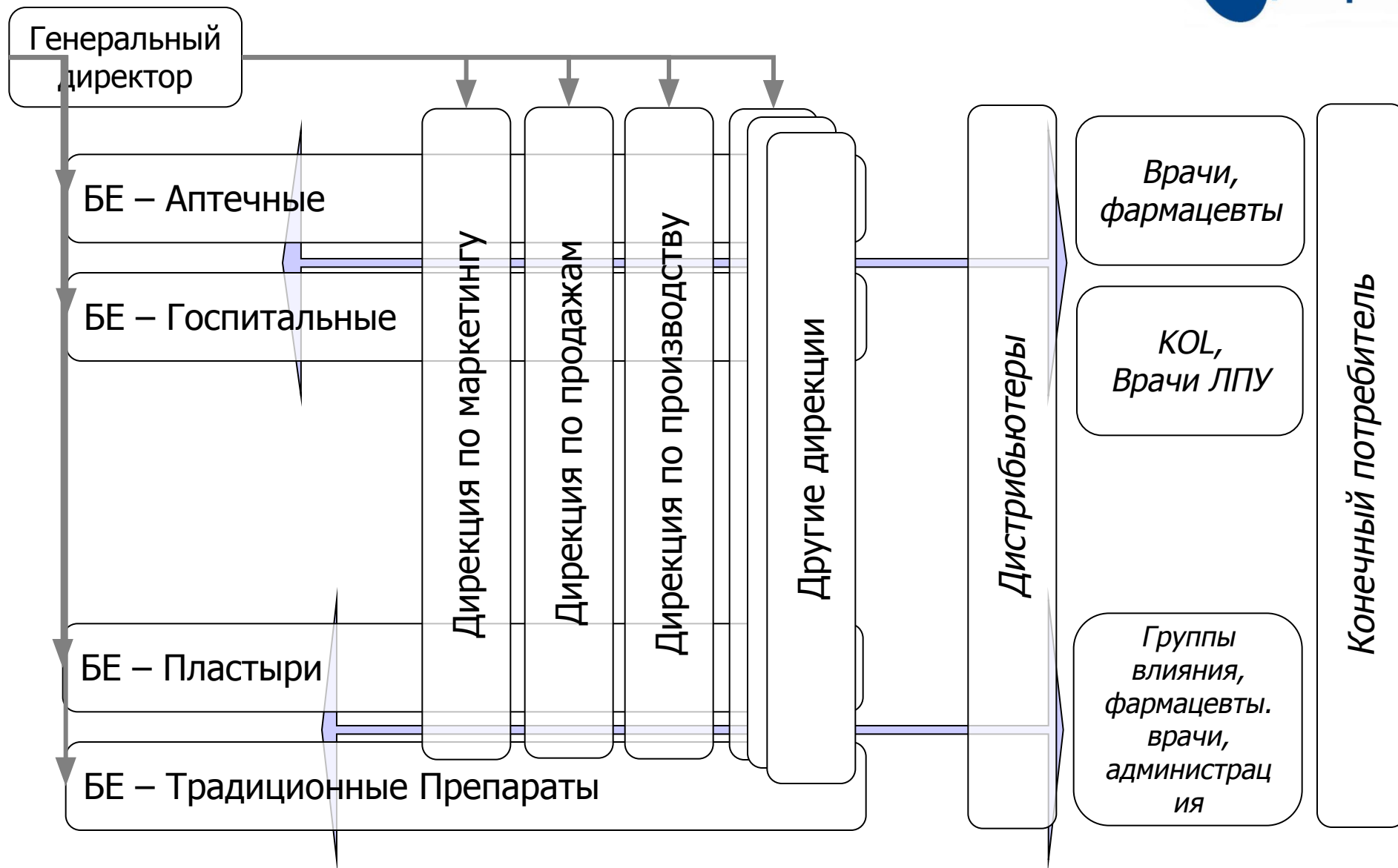
- **Rx**

- ✓ Индивидуальные бренды
- ✓ Медицинские представители
- ✓

- **OTC**

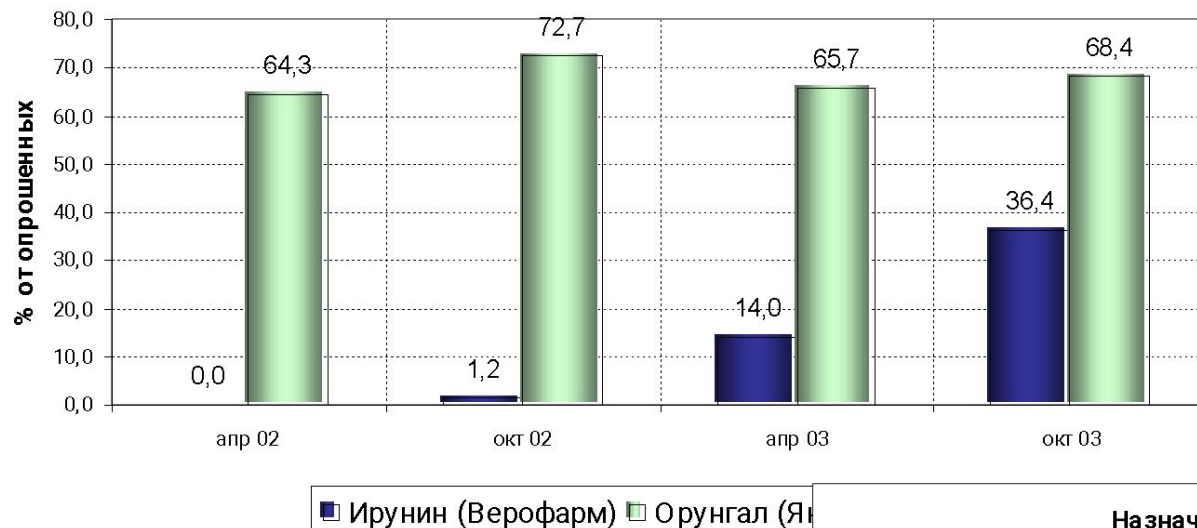
- ✓ Только индивидуальные бренды
- ✓ Активная реклама в СМИ
- ✓ Промоционные акции
- ✓ Медицинские представители

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



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

Назначение препарата (Дерматологи)



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

Назначение препарата (Гастроэнтерологи)

