

Смена стратегий: планирование неизвестного

*Анна Аркадьевна Ярвиц
Директор по развитию бизнеса
Никомед - СНГ*

Концепция планирования

- *Планирование – это постановка задач и определение, оценка и выбор стратегий и тактик, требуемых для их достижения. Составляющие части – стратегическое и оперативное планирование*

Мы меняемся. Нас меняют...

- Слияния \ поглощения \ уход с рынка
- Стратегические альянсы
- Новые сегменты рынка
 - «Госпитальная» компания в розничном сегменте и наоборот
 - терапевтическое направление
 - смена статуса препарата – из Rx в OTC
 - от премиального продукта к массовому
- Экспортер ↑ локальный производитель

Ограничения в копировании корпоративной стратегии

- «У нас это не работает» -
 - Финансирование системы здравоохранения
 - Потребительский доход
 - Протоколы, нормы, формуляры
 - Размер рынка
 - Исторические факторы
 - Конкуренция
 - Глобальные брэнды к моменту окончания патентной защиты все еще считаются инновационными в России

Особенности рынка отражаются в планировании

- Маркетинговое планирование на три года – уже стратегическое
- 3 > 1 план – стратегический и оперативный
- 5-7-летние планы – «программные заявления»; преобладание финансовых целей

Что мы знаем хуже всего?

- Завтрашний день
- Клиентов
- Конкурентов
- Собственные препараты
- Стратегию компании
- Политические течения внутри компании

«Маркетинговая близорукость»

- Использование ретроспективного для планирования перспективного
- Исходя из продукта, а не от рынка
- Соотношение анализа и интуиции зависит от стиля управления в компании
- Неравнозначный уровень маркетинговых знаний в управляющем звене компаний

Функции отдела Развития бизнеса в компании Никомед: часть стратегического планирования

- Стратегическая оценка терапевтических направлений и развитие продуктового портфеля (совместно с отделами маркетинга)
- Поиск новых препаратов \ направлений - корпоративные и альтернативные ресурсы
- Контрактные переговоры об альянсах, локальных поглощениях и лицензионном партнерстве
- Подготовка Инвестиционного решения
- Передача проектов в отдел маркетинга для внедрения

Сферы ответственности

Поиск возможностей

Оценка

Переговоры

**Передача к
внедрению**

Ключевые предположения: «если – если – то»

- Внутренние эксперты
- Внешние эксперты
 - Шлифовка коллективного мышления
 - Модельные методы
 - Маркетинговые сценарии, а не готовые решения («важное-определенное»)
 - Перевод неопределенного в предполагаемое

Инструменты для Анализа

- Анализ рынка, характеристик препарата, конкурентов, партнеров, патентная чистота, участие третьих сторон
- Фокус-группы
- Углубленные интервью
- Финансовые показатели
- Оценка рисков

Оценка проекта

- **Финансовая оценка проекта:** прибыльность, скорость возврата инвестиций, издержки, соответствие корпоративным стандартам, прогноз продаж, рост
- **Окончательное принятие решения:** регистрация, дата «запуска», ценообразование, бюджет, усилия по продвижению, организационное соответствие

Отборочные шаги

□ Трехступенчатый процесс оценки лицензионных кандидатов

- Устранение возможного дублирования в каждом из приоритетных АТС классов
- Устранение кандидатов, потенциально конкурирующих с собственными брендами
- Устранение кандидатов из АТС классов с негативным ростом

Важно: не потерять фокус и сконцентрироваться на разумном числе приоритетных направлений

Short list

Growth
filter

Size filter

Overlap filter

Total number of projects

Важные вопросы

□ Какие кандидаты из «короткого листа» могут быть рассмотрены для лицензионного партнерства

□ Как проекты локального поглощения отразятся на прибыльности и распределении ресурсов

□ Действия

□ Использование аналитических методов для составления «короткого листа»

□ Разработка моделей для оценки и прогнозирования финансовых показателей

Факторы успеха:

- Резервные ресурсы (защита от непредвиденного) – время или деньги
- Систематическое прогнозирование
- Последовательность
- Интегрированность под-стратегий
- Внутренний и внешний аудит – SLEPT, KPI, BSC
- Управление изменениями
- Кросс - функциональные (или матричные) проектные группы
- Внутренний PR

Влияние на результат

- Стратегия – (как распределены ресурсы)
- Рыночная динамика (клиенты, возможности, ограничения)
- Конкуренты (их решение о распределении ресурсов)

Delphi метод – кто будет первым?

- Применимо для целей стратегического маркетинга в части прогнозирования будущего
- Исключает проблемы, связанные с коллективным мышлением
- При этом позволяет получить мнения группы экспертов

Описание метода:

- Панель экспертов
- Отсутствие прямого контакта друг с другом
- Формализованные коммуникации через координатора
- Однотипный вопрос о развитии, например, фармрынка в следующие 10 лет
- Ответы сводятся в единый лист координатором
- Циркуляция листа среди экспертов с просьбой проранжировать вероятность происхождения каждого из событий во временном интервале
- Консенсус должен быть достигнут в отношении наиболее полярных точек зрения

«Планы – ничто.

Планирование – все».

Д.Эйзенхауэр