

ВЫБОР СТРАТЕГИИ РОСТА ДЛЯ «БИННОФАРМ ГРУПП»

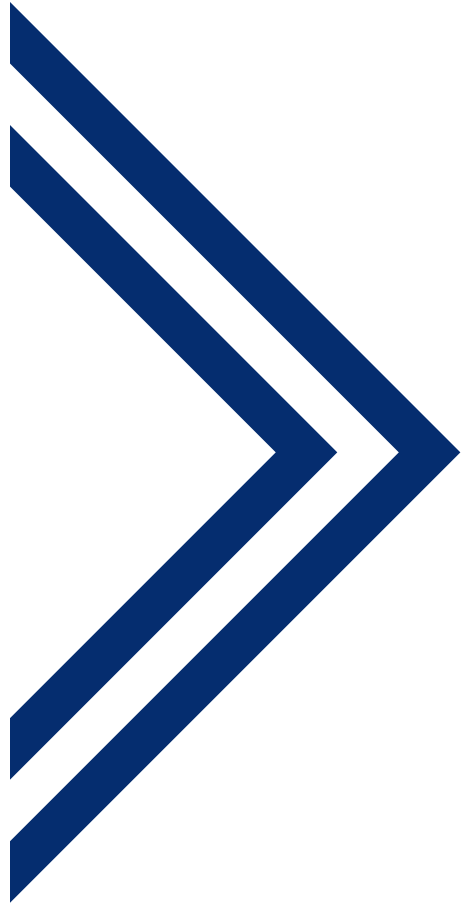
Денис Климанов

При участии Рустема Муратова,
генерального директора «Биннофарм Групп»



ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
доступны методические указания
по использованию данного учебного
кейса в образовательном процессе:
<https://gsb.hse.ru/afkcases>





Пандемия COVID-19 серьезно повлияла на динамику и структуру фармацевтического рынка. К концу 2021 года для менеджмента компании «Биннофарм Групп» стало очевидно: необходимо пересмотреть бизнес-стратегию — иначе лидерских позиций не удержат. Андрею, главному герою кейса, директору по маркетингу и продажам, нужно проанализировать ситуацию на рынке и результаты нескольких этапов его трансформации. Ведь только так можно выбрать наиболее привлекательные направления для инвестиций, принять стратегические решения по ключевым группам клиентов и сформировать план продаж и маркетинговых расходов по основным каналам продвижения.

АВТОР



ДЕНИС ЕВГЕНЬЕВИЧ КЛИМАНОВ

к.э.н., научный сотрудник
научно-учебной лаборатории
сетевых форм организации
Высшей школы бизнеса ВШЭ

ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ

Учебный кейс может быть использован при обсуждении следующих тем: маркетинговая стратегия, бизнес-модели, анализ рынка, маркетинговые коммуникации, маркетинговое планирование, фармацевтический рынок.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Учебный кейс «Выбор стратегии роста для “Биннофарм Групп”» зарегистрирован в Национальном ресурсном центре учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ (регистрационный номер 0026-1-1) и снабжен дополнительными материалами для преподавателей, включая методические указания по использованию кейса (регистрационный номер 0026-1-2).

Учебный кейс предназначен для обсуждения во время занятий и не ставит целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем. Некоторые данные, а также имена, упоминающиеся в тексте учебного кейса, были изменены авторами с целью сохранения конфиденциальности.

По вопросам использования учебного кейса и получения доступа к методическим указаниям для преподавателей просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на странице проекта: <https://gsb.hse.ru/afkcases>

Ранним прохладным сентябрьским утром понедельника директор по маркетингу и продажам фармацевтического холдинга «Биннофарм Групп» Андрей, как обычно, приехал в офис, сварил кофе и стал готовить список дел на предстоящую неделю. В компании, как и в отрасли в целом, конец года играет особенно важную роль: именно в это время не только осуществляются наиболее активные продажи, но и подготавливаются активности и бизнес-планы на следующий год. 2020 год был непростым и спутал все карты многим игрокам на рынке. Рынок существенно вырос, движимый ажиотажным спросом на отдельные категории препаратов, и подарил надежду на дальнейший рост многим компаниям. Однако в 2021 году тренды существенно изменились, рост замедлился, а у компаний появилась необходимость адаптироваться к изменившейся реальности: искать новые инструменты создания добавленной ценности для клиентов, ускоренны-

ми темпами внедрять цифровые способы взаимодействия с клиентами.

Андрей руководил ежегодным процессом разработки стратегии и на этой неделе начинал подготовку. Прежде всего, он составил список основных задач, включающий в себя анализ продуктового портфеля компании и расстановку приоритетов с точки зрения инвестиций; изучение уроков уходящего 2021 года (особенно достижения ожидаемых показателей по росту выручки, маржинальности и позиции на рынке); исследование рынка (определение фокусных сегментов в 2022 году, рассмотрение клиентского пути и драйверов принятия решений в ключевых сегментах портфеля компании); планирование целей на 2022 год и определение возможностей для роста; продумывание схемы внедрения стратегических инициатив (главным образом с точки зрения распределения ресурсов по различным каналам продвижения: врачи, аптеки, коммуникация с конечным потребителем).

ХАРАКТЕРИСТИКА РЫНКА

Рынок в 2020 г.¹

В течение 2020 года фармацевтический рынок претерпел существенные структурные изменения, прежде всего, продиктованные изменением структуры спроса на отдельные группы лекарственных средств (Приложение 5). В сравнении с 2019 годом рынок вырос на 16% в стоимостном выражении, перевалив за отметку в 1,5 трлн руб., и на 1% в объемах. В основном рост произошел за счет увеличения государственного сегмента рынка (+27%),

в то время как розничный сегмент вырос на 10%.

Топ-5 компаний (Приложение 6) на российском рынке — это по большей части иностранные корпорации (Sanofi Aventis — доля рынка 4,0%, Bayer HealthCare — 3,9%, Johnson & Johnson — 3,3%, Merck Sharp & Dohme — 2,4%), а также отечественный производитель ОТСPharm (2,6%).

В топ-5 самых продаваемых препаратов в 2020 году (Приложение 7) вошли «Ксарелто» (пероральный антикоагулянт),

¹ Составлено автором по [QVIA, 2021].

«Опдиво» (противоопухолевый препарат), «Кейтруда» (иммуноонкологический препарат), а также «Арбидол» и «Ингавирин» (противовирусные препараты).

Начиная с июля 2020 года рынок восстановил структуру основных каналов продвижения, несмотря на дальнейшее распространение эпидемии: только в апреле, мае и июне личные контакты медицинских представителей с профессионалами здравоохранения были заменены на альтернативные, в основном цифровые, способы связи (видеовизиты, телефонные звонки, электронная почта). Основные игроки рынка были вынуждены адаптироваться к вводимым ограниче-

ниям и существенно изменили структуру коммуникаций с клиентами. Из-за сужения возможностей взаимодействовать общий объем контактов фармацевтических производителей с клиентами упал на 15% в сравнении с 2019 годом.

В то же время ряд игроков существенно нарастил инвестиции в рекламу. В основном, это производители противовирусных препаратов («Арбидол»: объем продаж — 10,7 млрд руб.; «Ингавирин»: 11,1 млрд руб.; «Амиксин»: 3,1 млрд руб.; «Трекрезан»: 1,6 млрд руб.). Их назначают сейчас большому количеству пациентов для профилактики и лечения вирусных инфекций, включая COVID-19.

Рынок в 2021 г.¹

За первые три месяца 2021 года объемом фармацевтического рынка составил 5,2 млрд долларов США (Приложение 2), рынок вырос на 1% в сравнении с аналогичным периодом 2020 года в стоимостном выражении. В то же время в количестве упаковок он сократился на 18%. В стоимостном выражении рынок вырос в основном за счет роста сектора государственных закупок (+27%). При этом в рознице рынок упал на 12%, что свидетельствует о существенном сокращении спроса. Продажи конечному потребителю (sell out) сократились на 8%, в основном за счет сокращения продаж безрецептурных препаратов (-10% vs -5% по рецептурным препаратам).

Наиболее продаваемыми препаратами за первые три месяца 2021 года (Приложение 4) являются «Ревлимид» (противоопухолевый иммуномодулятор), «Кса-

релто» (пероральный антикоагулянт), «Элизария» (иммунодепрессивный препарат), «Эликвис» (антикоагулянт), «Кейтруда» (иммуноонкологический препарат). При этом «Арбидол», сохраняя долю в 0,7%, опустился на 9-е место, а «Ингавирин» покинул топ-15 препаратов, что свидетельствует об изменении структуры потребления в сравнении с 2020 годом.

Что касается структуры коммуникаций компаний-производителей с клиентами, по данным Ipsos, во II квартале 2021 года увеличился общий объем коммуникаций компаний-производителей лекарств с врачами на фоне общей стабилизации структуры мультиканального продвижения. В реалиях продолжающейся пандемии COVID-19 на рынке сохраняется новая структура продвижения с существенно возросшей долей удаленных коммуникаций [Ахметзянов, 2021].

¹ Составлено автором по [QVIA, 2021].