

УДК 338.3

Федорова Т.А.

соискатель

Одесского национального экономического университета,
Региональный менеджер ОАО «Такеда Украина»

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА БАЗЕ МАРКЕТИНГОВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ 3.0

В статье обоснована необходимость внедрения новой Маркетинговой Бизнес-Модели 3.0 (МБМ 3.0) для увеличения эффективности управления маркетинговыми проектами. Описаны основные ее принципы, применяемые в фармацевтической отрасли, – Фарма 3.0. Представлен механизм анализа текущей бизнес-модели предприятия, который способствует расширению практического применения МБМ 3.0.

Ключевые слова: Маркетинговая Бизнес-Модель 3.0 (МБМ 3.0), управление маркетинговыми проектами, Фарма 3.0, фармацевтический маркетинг.

Федорова Т.О. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА БАЗІ МАРКЕТИНГОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ 3.0

У статті обґрунтована необхідність запровадження нової Маркетингової Бізнес-Моделі 3.0 (МБМ 3.0) щодо управління маркетинговими проектами. Описані основні її принципи, які застосовуються у фармацевтичній отрасли, – Фарма 3.0. Представлений механізм аналізу існуючої бізнес-моделі підприємства, який сприяє розширенню практичного використання МБМ 3.0.

Ключові слова: Маркетингова Бізнес-Модель 3.0 (МБМ 3.0), управління маркетинговими проектами, Фарма 3.0, фармацевтичний маркетинг.

Fedorova T.O. PROJECT MANAGEMENT FUNDAMENTS BASED ON MARKETING BUSINESS MODEL 3.0

In the article the necessity of implementation of new Marketing Business Model 3.0 (MBM 3.0) in marketing project management is substantiated. It describes the main business model principles for pharmaceutical industry – Pharma 3.0. The paper represents the marketing activity analysis method that promotes wider application of MBM 3.0.

Keywords: Marketing Business Model 3.0 (MBM 3.0), marketing project management, Pharma 3.0, pharmaceutical marketing.

Актуальность темы. Последние несколько лет фармацевтические компании во всем мире кардинально пересматривают Маркетинговые Бизнес-Модели (МБМ). Этому способствуют сложившиеся тенденции в экономике и общественной жизни, стремительный переход на новые технологии в медицине и способах коммуникации. В определенной степени эти преобразования коснулись и Украины, но широкого применения в реальных маркетинговых проектах отечественных фармацевтических компаний и иностранных представительств пока не нашли. С одной стороны, это связано с нехваткой информации и адаптированных практических кейсов, которые способствовали бы внедрению принципов новой бизнес-модели в маркетинговые программы, с другой стороны – с отсутствием видимой необходимости в поиске новых подходов. В связи с продолжающейся стагнацией на рынке потребность отечественных специалистов в новых решениях, способных добавить ценности маркетинговым предложениям, увеличивается. Также резко возрастает интерес к прикладным инструментам анализа Маркетинговой Бизнес-Модели (МБМ) предприятия.

Анализ последних статей и публикаций. Упоминания о так называемом переходе на МБМ 3.0 – концепции, объединяющей маркетинг и ценности потребителей, стали встречаться в научной и практической литературе с 2010 года. Работы таких авторов, как А. Севиаван, Ф. Котлер, Х. Картаджая, С. Годин, посвящены данной теме [1; 2; 8].

Отражение принципов новой МБМ 3.0 в фармацевтической отрасли описали специалисты международного агентства Ernst&Young в «Global pharmaceutical industry report 2010 – Progression Pharma 3.0» и назвали новую бизнес-модель Фарма 3.0 [3]. Профессор Б.Д. Смит говорит о совершенствовании стратегий продвижения на фармацевтическом рынке, а Х. Вольфрам в книге «КАМ в Фарма 3.0» пишет о необходимости пересмотра функций ряда служб фармацевтических компаний и перехода на новые

стандарты взаимодействия с ключевыми клиентами, посредниками, потребителями [4, с. 259; 5, с. 20].

В отечественной литературе данная тема стала подниматься недавно на различных профильных научно-практических конференциях [6]. Практических методов и теоретических данных, адаптированных под украинский фармацевтический рынок, у отечественных специалистов, по мнению автора, еще недостаточно. Поэтому необходимость изучения принципов МБМ 3.0 и методов их внедрения является актуальной.

Формирование целей статьи. Разработка механизмов анализа текущей МБМ фармацевтических компаний и рекомендаций по внедрению новой МБМ 3.0, которая позволит увеличить эффективность маркетинговой деятельности.

Изложение основного материала. Первая маркетинговая концепция Ф. Котлера – Маркетинговая Бизнес-Модель 1.0 (МБМ 1.0), была сфокусирована на продуктах и сделках и постепенно трансформировалась в МБМ 2.0, где главным было привлечение и удержание покупателя. И на сегодняшний день в отечественной и зарубежной литературе все больше пишут о Маркетинг 3.0 [2-4]. В книге «От продукта к потребителям и дальше – к человеческой душе» Ф. Котлер и соавторы так характеризуют третью модель маркетинга, целью которой стало приглашение покупателей к разработке продукта и совместной маркетинговой коммуникации: «Маркетинг 3.0 – это сотрудничество субъектов бизнеса, которые имеют схожие наборы ценностей и стремлений, это также подход, дающий ответы на желания и нужды граждан в их массе» [2, с. 22].

Специалисты агентства Ernst&Young адаптировали изменения в современной маркетинговой бизнес-модели для фармацевтической отрасли и применили термин – Фарма 3.0, характеризующий новый тип маркетинговых отношений на этом рынке [3].

По мнению авторов, переход Фарма 2.0 на Фарма 3.0 бизнес-модель – это не просто тривиальное

обновление предшествующей версии, а значительный сдвиг от индустрии независимых, вертикально-интегрированных компаний во что-то большее – в комплекс динамических и взаимозависимых бизнес-единиц, которые являются составляющими одного целого механизма системы здравоохранения. Это большая трансформация, подталкиваемая информационными новаторскими технологиями в сфере медицины (IT), консюмеризмом, снижением доверия к компаниям, увеличением новых нетрадиционных игроков и демографическими изменениями [3, с. 2-3]. Для того чтобы понять, какие новые подходы стали применяться к оценке успешности деятельности фармацевтической компании, была разработана таблица 1. Она позволяет разобраться в изменениях, которые смогла создать концепция Фарма 3.0 для здоровья пациентов и для всех участников на этом рынке.

Стоит отметить, что изменения уже один раз трансформировали длительно работающую, вертикально интегрированную модель Фарма 1.0, построенную на блокбастерах – препаратах, приносящих максимальную выручку в современную Фарма 2.0, отличительной чертой которой стали: диверсификация портфолио, развитие ОТС препаратов, брендинг дженериков, вакцины и товары для животных, создание более независимые бизнес юнитов, тесное взаимодействие с биотехническими компаниями и институтами. В финансовом смысле переход от Фарма 1.0 к Фарма 2.0 означал отказ от менеджмента, направленного на выручку и переход на учет чистого дохода, изменение ценовой политики на более агрессивную, аутсорсинг вторичной и не самой необходимой активности, повышение возврата от инвестиций, более жесткое управление финансовыми потоками. В разработке препаратов фокус сместился на специальную терапию (поставлены новые цели в удовлетворении повышающихся потребностей общества в методах лечения раковых заболеваний и иммунологических препаратов).

В настоящий момент экономика Украины показывает тенденцию к падению. Снижение темпов роста по разным отраслям неравномерное, и даже в таких благополучных сферах, как фармацевтическая, наблюдается небывалый спад. Особенно страдают производители, которые импортируют товар в страну и вынуждены привязывать цены к курсу иностранных валют. Соответственно, в таких условиях работа макетирующих представительств иностранных фармацевтических компаний требует не только интенсификации усилий всех служб, но также и кардинальных изменений ключевых подходов взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами на рынке (shakeholder).

Необходимость в изменении бизнес-модели Фарма 2.0 (диверсификации продуктового портфолио) на Фарма 3.0 (активность, сфокусированной на здоровье пациента), создание ценности для пациента, – это не просто дань современным мировым и европейским трендам, а естественная реакция на уже сформировавшиеся реалии отечественного рынка, а именно:

1. Ужесточение нормативных и контролирующих факторов; увеличение рисков.

2. Неоднородный рост цен на отечественные и импортные препараты и падение продаж в упаковках, увеличение давления со стороны покупателей и продавцов.

3. Изменение функций и структуры отделов и служб фармацевтических компаний, также развитие отделов маркетинга в аптечных сетях.

4. Привлечение новых технологий и талантов из других индустрий, инновационные виды партнерства.

Рассмотрим подробнее перечисленные особенности.

1. Ужесточение нормативных и контролирующих факторов. Увеличение рисков.

В 2015 году наблюдается повышенный интерес Антимонопольного Комитета Украины (АМКУ) к фармацевтической отрасли. Значительно повысились риски расследований и штрафов. Основными замечаниями комитета были следующие: «Аптечные сети используют маркетинговые соглашения как инструмент, благодаря которому существует возможность получать дополнительную прибыль от основной хозяйственной деятельности. При этом цена, по которой аптечные сети закупают ЛС, не включает размер скидки, полученной по договору, предметом которого являются маркетинговые услуги, а поэтому закупочная стоимость ЛС будет выше фактической на размер скидки, которая предоставляется по договору о предоставлении маркетинговых услуг». Новые требования АМКУ [7]:

А. Пересмотреть условия маркетинговых договоров – исключить услуги, которые относятся к выполнению аптеками основной функции – розничной торговли лекарственных средств, а также установить обоснованную стоимость маркетинговых услуг на уровне фактических расходов.

В. Не допускать навязывания маркетинговых услуг.

Другими словами, ограничения и все более пристальное внимание со стороны контролирующих органов делают данную модель сотрудничества «купи товар – реализуй его своими силами» не такой жизнеспособной. Бонусы, которые должны быть включены в цену препарата, снижают заинтересованность аптечных офисов в выполнении условий договоров и

Таблица 1

Изменение МБМ в фармацевтической отрасли

	МБМ 2.0	МБМ 3.0
Бизнес-модель	Фокус на продукте. В2В	Фокус на пациенте. В2С
Источники рыночной стоимости	Доходы и маржа	Результаты для здоровья пациента
Стратегия выхода на рынок	Загрузка товара и промоция	Создание совместных программ
Ценность бренда	Эффективность препарата	Опыт пациента
Ресурсы для роста, превышающего рыночный	Расходы на продуктовые компании	Инновационное сотрудничество
Инновации	Создание новых продуктов	Инновационные бизнес-модели
Информация	Использование основывается на клинических данных	Реимбурсация основывается на реальной эффективности

Составлено по данным: (Ernst&Young <http://www.ey.com/GL/en/Industries/Life-Sciences/EY-commercial-excellence-in-pharma-3-0>)

побуждают фармацевтические компании применять более интегрированные методы маркетингового взаимодействия.

2. Неоднородный рост цен на отечественные и импортные препараты и падение продаж в упаковках, увеличение давления со стороны покупателей и продавцов.

По данным Государственной службы статистики Украины, снижение реального ВВП в I квартале 2015 года составило 17,2% (в постоянных ценах 2010 г.) [8]. Тенденции фармацевтического рынка Украины показывают, что, несмотря на увеличение продаж всех категорий товаров «аптечной корзины» которая включает лекарственные средства, изделия медицинского назначения косметические и диетические добавки, увеличилась на 23,6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, и составила 24,6 млрд грн. Падение в натуральном выражении, а именно в количестве проданных упаковок, составило 16,7%.

Представительства иностранных фармацевтических компаний испытывают все увеличивающееся давление со стороны отечественных производителей. Элементами давления являются цены, на препараты которых не растут с такой скоростью как импортные, а также со стороны покупателей, которые склонны переходить на более дешевые аналоги в ущерб качеству и своей приверженности к импортным брендам.

Сложившаяся ситуация заставляет представительства иностранных компаний использовать весь свой практический и теоретический накопленный опыт, больше интегрировать последние мировые разработки для добавления дополнительной ценности маркетинговым программам.

3. Изменение функций и структуры отделов и служб фармацевтических компаний, также развитие отделов маркетинга в аптечных сетях.

На последней – Четвертой Специализированной конференции-практикуме, посвященной вопросам кризисной специализации внешней службы в фармацевтическом бизнесе, которая прошла 16 апреля 2015 года в Киеве – «Sales Force Efficiency – 2015», было уделено особое внимание тенденциям и изменениям, влияющим на работу внешней службы (SF) в фокусе антикризисного управления [6].

Все докладчики обратили внимание на то, что помимо текущих сокращений и оптимизации работы внешней службы назревает необходимость в трансформации многих функций отделов внутри самих компаний.

Например, в выступлении Андрея Беличенко менеджера по развитию персонала компании AbbVie было отмечено увеличение количества заинтересованных сторон (shareholder), которые могут оказать влияние в процессе запуска и реализации каких-либо серьезных проектов. К ним он относит экспертные сообщества, пациентские организации, возросшую и изменившуюся роль дистрибуторов.

Таким образом, процесс работы становится все более сложным. Старая схема коммуникации «КАМ (менеджер по работе с ключевыми клиентами) – специалист отдела закупок сети» уже больше не может выполнять свою функцию. Сейчас КАМ в компании выполняет роль организатора, координатора и даже, в ряде случаев, лидера команды из представителей разных отделов – медицинского, логистического, коммерческого, IT, отдела маркетинга. Такая команда формируется внутри компании и выполняет необходимые функции для работы со всеми заинтересованными лицами и впоследствии может быть дополнена

сотрудниками не только со стороны фармкомпаний, но и со стороны ключевых клиентов. Формируется структура, матричного типа, которая может быть использована для создания новых проектов; они смогут перенести маркетинговые программы компаний на новый этап развития – МБМ 3.0.

Данную точку зрения разделяет профессор Ханно Вольфрам в новой книге «КАМ в Фарме 3.0» [4, с. 45]. Автор указывает на необходимость создания интерфункциональной команды в фармацевтических компаниях, которые будут не просто использовать другие техники в своей работе, но и обладать другим мышлением, способствующем созданию проектов за пределами «эры загрузки» (pill-pushing era). Совместный обмен знаниями и опытом с участниками рынка, межфункциональное взаимодействие, принесение социально-значимых ценностей в проекты и действия «за пределами таблетки» (beyond the pill) могут играть активную роль в фармацевтических компаниях завтрашнего дня.

4. Привлечение новых технологий и талантов из других индустрий, инновационные виды партнерства.

Одной из отличительных черт перехода с Фарма 2.0 на Фарма 3.0 является то, что фармацевтические компании должны перестраивать свои бизнес-модели, учитывая то, как они подходят под бизнес-модели других участников рынка. Для этого имеет смысл изучать маркетинговые программы аптечных сетей, интересоваться целями пациентских, фармацевтических и врачебных некоммерческих организаций и находить способы внедрения их потребностей в маркетинговые проекты компании. Появление новых нетрадиционных игроков на фармацевтическом рынке, которые меняют бизнес-процессы, позволяет думать, что скоро вся индустрия станет частью совершенно другой, фундаментально отличающейся, системы здравоохранения. Например, сейчас многие аптечные сети стали активно развивать собственные торговые марки и заказывать у фармацевтических компаний эксклюзивные брендированные генерики (активированный уголь, предметы гигиены и т.д.). Легкий доступ к электронным ресурсам увеличивает количество покупателей интернет-аптек.

Технологии объединяют не только компании, но также побуждают потребителей образовывать сообщества. В книге «Племена» Сет Гудин заметил, что потребители хотят поддерживать связь не с компаниями, а с другими потребителями [9, с. 9]. Планируя маркетинговую деятельность, можно извлекать пользу из новых тенденций и помогать всем участникам процесса объединяться в сообщества на базе платформы, разработанной компанией, и таким образом возвращать их привязанность к определенным брендам [10, с. 35-39]. Привлечение различных некоммерческих общественных пациентских и врачебных организаций в маркетинговые проекты фармацевтических компаний способно создавать длительные доверительные отношения с потребителями. Все вышеперечисленные тенденции способствуют внедрению новой бизнес-модели на практике.

Ответ на вопрос, вокруг каких идей создавать новые маркетинговые предположения и менять бизнес-модели, предложил Ф. Котлер и соавторы «Маркетинг 3.0». После детального анализа формирования новой концепции они обнаружили 10 принципов, которые могли бы объединить маркетинг и ценности [2, с. 161]. Эти действия были определены 189 мировыми лидерами на «Саммите тысячелетия» в рамках ООН в сентябре 2005 года и уже использу-

ются фармацевтическими компаниями для построения своих программ коммуникации:

- 1) Искоренить нищету и голод.
- 2) Сделать повсеместным начальное образование.
- 3) Добиться гендерного равенства.

- 4) Сократить детскую смертность.
- 5) Улучшить здоровье матерей.
- 6) Победить ВИЧ/СПИД, малярию и другие болезни.
- 7) Внедрить экологическую ответственность.

Таблица 2

Изменение МБМ в маркетинговом предложении для аптечных сетей

№		МБМ 2.0	МБМ 3.0
1	Бизнес-модель	Фокус на продукте (договоре). B2B	Фокус на пациенте. B2C
2	Составляющие рыночной стоимости	Доходы и маржа	Результаты для здоровья пациента
3	Стратегия выхода на рынок	Загрузка товара и промоция	Создание совместных проектов
4	Ценность маркетингового договора	Выполнение плана загрузки	Опыт пациента
5	Рост продаж, превышающий рост рынка	Расходы на продуктовые компании	Инновационное сотрудничество
6	Инновации	Дополняем существующие договора новыми пунктами	Инновационные бизнес-модели
7	Информация	Применение основывается на опыте уже проведенных программ	Применение основывается на реальной эффективности и меняющихся запросах рынка

Составлено автором

Таблица 3

Практические аспекты внедрения МБМ 3.0 в маркетинговые программы сотрудничества с аптечными сетями

как функционируем в бизнес-системе 2.0	как функционируем в бизнес-системе 3.0	преимущества перехода
1. Воспринимаем свой маркетинговый договор как конечный и не подлежащий доработке. 2. Считаем клиентом отдел закупок в сети.	1. Анализируем собственные цели и ценности, заложенные в брендах, компании и находим партнеров, которые их разделяют. 2. Создаем совместные программы, используя социальные инициативы, которые меняют один из аспектов жизни пациентов и участников процесса.	1. Позволяет значительно увеличить эффективность маркетинговых программ. 2. Маркетинговый договор больше чем коммерческий проект, а социальная инициатива, что позволяет переместить выделяемые средства на выплату бонусов на повышение лояльности к бренду.
1. Приоритетной задачей является выполнение плана загрузки клиентов. 2. Планируем акцию или загрузку как краткосрочную ситуационную компанию, которая не будет приносить результатов, после завершения.	1. Критерием успешности является устойчивое изменение поведения пациентов и участников рынка, которое не заканчивается после срока проведения акции или загрузки.	1. Рост продаж основывается не только на коммерческой выгоде, а на изменении поведения участников, что позволяет значительно пролонгировать результат от проведенной компании, даже после ее завершения.
1. Формируем стандартную коммуникацию: маркетинговый договор для сети, темы визита для МП, реклама, акции.	1. Создаем платформы (базовые проекты), которые можно совместно со всеми участниками рынка менять согласно их нуждам. 2. Собираем отзывы, обогащаем платформу новыми инновационными смыслами.	1. Позволяет вовлекать большое количество участников рынка в изменение и значительно отличаться от существующих схем работы – эффективность. 2. Создает конкурентное преимущество проектам и компании.
1. Используем весь проектный бюджет отдела продаж (и иногда и маркетинга) для выплаты бонуса сети.	1. Ищем нерешенных проблем в обществе, которые могут быть соотнесены с ценностями, заложенными при разработке препаратов; миссией самой компании.	1. Создает четкую долгосрочную ассоциацию брендов компании с новым поведением на рынке, тем самым повышаем их ценность.
1. Вкладываем в продуктовые акции рекламу и бонусы для сетей. 2. Используем потенциал SF для проведения стандартных промоционных визитов.	1. Вкладываем в развитие социально-значимых проектов, вовлекая покупателей, дистрибуторов, фармацевтов, офисы сетей, другие компании. 2. МП и КАМ приобретают функции посредников, которые помогают покупателям, партнерам наладить двустороннюю связь с компанией.	1. Позволяет не привлекать дополнительные бюджеты для работы с сетями, а полностью перестроив схему расходов существующих, увеличить рентабельность и долгосрочный эффект проекта.
1. Дополняем маркетинговые договора со стандартным перечнем функций новыми пунктами: градуированными бонусами, квартальными скидками, новыми препаратами, централизованными акциями для фармацевтов и т. д.	1. Создаем открытые группы, которые будут способствовать новаторским решениям, межфункциональному взаимодействию сотрудников, а также и впоследствии участников рынка. 2. Привлекаем профессионалов из других областей (IT, ретейла и т.д.).	1. Увеличивает кооперацию внутри компании, что способствует повышению ее внутреннего потенциала и способствует росту. 2. Улучшает отношения с партнерами, точнее отражает их потребности в ведении маркетинговой деятельности.
1. Используем существующие на рынке (в компании) шаблоны маркетинговых договоров. 2. Сравниваем предложение с аналогичными. 3. Разрабатываем критерии оценки краткосрочных результатов, не оцениваем пролонгированный эффект.	1. Анализируем последние тенденции на отечественном и мировом рынке и стремимся включать новые эффективные подходы в практическую деятельность. 2. Обучаем Службу продаж работать в МБМ 3.0.	1. Расширяет область анализируемых данных, что позволит найти новые и более эффективные механизмы сотрудничества. 2. Создает бизнес-процесс, позволяющий быстро использовать аналитику для внедрения реальных проектов для разных подразделений компании.

Составлено автором

8) Создать глобальное партнерство для развития.

Маркетинг 3.0 сегодня – наиболее осмысленное направление в продвижении, но и остальные концепции продолжают существовать. На современном фармацевтическом рынке Украины существуют сети разного уровня и стадии развития, для успешной работы необходимо дифференцировать аптеки и их потребности и создавать различные варианты маркетинговых предложений.

Необходимость в реакции на происходящее падение на фармацевтическом рынке и назревающие изменения в работе с аптечными сетями, пересмотр текущих маркетинговых предложениях сейчас в той или иной степени ощущает каждый руководитель, начиная с линейного менеджера и заканчивая главой международной компании. Скорее всего, многие сталкиваются с выбором вектора данных изменений или даже отправной точки. С чего начать? Можно проанализировать текущую бизнес-модель, которая используется при работе со всеми заинтересованными лицами (stakeholders).

Для того чтобы сотрудники фармацевтической компании могли оценить маркетингового договора по степени соответствия МБМ 2.0 или МБМ 3.0, была разработана таблица 2, 3.

Данные таблицы 3 позволяют увидеть преимущества перехода на современную бизнес-модель, а также пересмотреть подходы к сотрудничеству со всеми участниками рынка. Проекты, построенные на платформе МБМ 3.0, отличаются тем, что уже больше не являются конечным продуктом отделов компании (маркетингового, КАМ, продаж), которые продвигаются на рынке как готовый вариант и не подлежат изменению, а наоборот, являются основой для поиска партнеров с похожими целями и ценностями. Допустим, если раньше мы оценивали успешность маркетингового договора по выполнению плана загрузки, то в новой бизнес-модели критерием успешности является устойчивое изменение поведения пациентов и участников рынка, которое не заканчивается после срока проведения акции. Преимуществом служит рост продаж, который основывается не только на коммерческой выгоде, а на изменении поведения участников, что позволяет значительно пролонгировать результат от проведенной компании, даже после ее завершения. Ценность разработанной маркетинговой коммуникации заключается не в разнообразии продуктовых акций, интенсивности рекламы и размера бонуса для сетей, а в развитии социально-значимых проектов, способных вовлечь покупателей, дистрибуторов, фармацевтов, офисы сетей, другие компании в совместный процесс реализации. Такой подход позволяет не привлекать дополнительные бюджеты для работы с сетями, а, полностью перестроив схему расходов существующих, увеличить рентабельность и долгосрочный эффект проекта. Меняются и функции отдела продаж и КАМ службы. Они приобретают больше вид посредников, которые призваны объединять покупателей с компанией на базе одной общей платформы. Зачастую весь проектный бюджет отдела продаж (и иногда и маркетинга) затрачивается для выплаты бонуса сети. Смещение подхода в сторону МБМ 3.0 приводит к анализу собственных целей и ценностей, заложенные в брендах, компании и поиску партнеров, которые их разделяют. Например, существует ряд аптечных сетей, которые задумываются о поиске нематериальных способов привлечения покупателей и готовы рассматривать социально-направленные проекты. Уже сейчас в аптеках действуют зачатки

данных инициатив: программы по бесплатному измерению кровяного давления или уровня кальция. Если создать маркетинговое предложение, позволяющее объединить подобные действия под одной социальной идеей, привязанной к названию компании или бренда, то это значительно увеличит эффективность проводимой компании и позволит использовать бюджет намного более эффективно, чем на выплату обычного бонуса.

На практике маркетинговый договор для аптечной сети состоит из перечня пунктов, призванных стимулировать торговцев закупать больше товара, выставлять его на полку, увеличивать остатки в торговых точках и расширять количество аптек сети, которые вводят этот товар в ассортимент. Бонусом за выполнение, может служить снижение закупочной цены, денежная компенсация или бесплатные товары. Однако предприятия розничной торговли пересыщены данными предложениями, они похожи у всех производителей. Менеджмент аптечных сетей склонен искать программы, которые помогут привлечь в их аптеки больше покупателей. Смещение мышления в сторону МБМ 3.0 заключается в предложении аптечной сети стать партнером в решении какой-либо значимой социальной инициативы. Начать можно с анализа ценностей, заложенных в продукты компании, и того, какие социальные проблемы они призваны решать.

Должны быть активный поиск и работа с некоммерческими ассоциациями пациентов, фармацевтов, врачей. Для привлечения фармацевтов можно проводить семинары для сотрудников, которые будут поднимать значимые для пациентов и общества темы. Конечно, не нужно забывать о том, что для сотрудников аптек важен личный «профит», поэтому следует продумывать поощрение участие в ходе разработки маркетингового договора. Во время мероприятий способствовать регистрации участников на соцсетях и на сайтах. Для аптечной сети будет полезно донести покупателям свою социальную направленность. Показать, что забота о покупателях отражает ценности и миссию предприятия. Это добавит ценности бренду аптечной сети среди покупателей.

Данный тип проекта потребует персонализации под потребности и пожелания каждой сети и будет затрагивать только тех партнеров, которые действительно нацелены на создание дополнительных нематериальных ценностей для привлечения покупателей. Однако результат проведенной компании будет измеряться не только в количестве загруженных на склад упаковок, а в изменении поведения на рынке, которые смогут привнести дополнительную ценность проекта для покупателей.

Выводы. Последние тенденции на мировом и украинском рынках, способствуют пересмотру МБМ фармацевтическими компаниями. Одним из способов создания конкурентного маркетингового предложения может быть вовлечение всех заинтересованных стороны (stakeholders) в решение социально-значимых проблем общества. Задачей проекта станет изменение существующей модели поведения на рынке для всех его участников в сторону улучшения одного из аспектов жизни потребителей. Для представителей иностранных фармацевтических компаний важно проанализировать сложившуюся МБМ взаимодействия с клиентами и стремиться к ее усовершенствованию по средствам перехода на принципы Фарма 3.0. Одной из дальнейших перспектив развития исследований в данной сфере могут стать созданные алгоритмы внедрения МБМ 3.0 в современные

маркетинговые проекты, адаптация иностранных бизнес-кейсов под отечественные реалии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 800 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг 3.0 / А. Стиаван, Ф. Котлер, Х. Катарджайя. – Москва : Эксмо, 2011. – 240 с.
3. Global pharmaceutical industry report, Progression Pharma 3.0, 2010. [online] Available at : <<http://www.ey.com/GL/en/Industries/Life-Sciences/EY-commercial-excellence-in-pharma-3-0>> .
4. Wolfram H. KAM in Pharma 3.0. – BoD – Books on Demand, 2014. – 310 p.
5. Smith B.D. Excellence in market access strategy: A research-based definition and diagnostic tool // The Journal of Medical Marketing. – 2012. – 12(4): 259-266.
6. Билеченко А. Кризисная специализация внешней службы // Ежедневник «Аптека» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.apteka.ua/article/332368>.
7. Антимонопольный Комитет Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/109790;jsessionid=B66AA082868192F8C63B5A9655ECF9C9.app1>.
8. Кирсанов Д. Аптечный рынок Украины по итогам 1 полугодия 2015. Helicopter view // Ежедневник «Аптека». – 2015. – № 28. – С. 4-5.
9. Godin S. Tribes: We need You to Lead Us. – New York : Portfolio, 2008.
10. Fournier S., Lee L. Letting Brand Communities Right // Harvard Business Review. – 2009. – 4: 35-39.

УДК 658.7:005.334

Хомчук М.В.

*аспірант кафедри торговельного підприємництва
Київського національного торговельно-економічного університету*

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВОМ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Стаття присвячена особливостям формування логістичної стратегії підприємством оптової торгівлі як засобу підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку України. Автором заострено увагу на логістичних ризиках як важливому чиннику, що має значний вплив на формування та реалізацію логістичної стратегії. Наведено основні етапи управління, класифікацію та головні сучасні методи оцінки логістичних ризиків підприємств оптової торгівлі, запропоновано використання методу оцінювання логістичних ризиків, що передбачає побудову «Карти ризиків» і дозволяє оцінити ймовірність та значимість кожного з ризиків на етапі прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: логістична стратегія, логістичні ризики, підприємства оптової торгівлі, методи оцінювання ризиків, класифікація логістичних ризиків.

Хомчук М.В. ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ОЦЕНКА РИСКОВ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

Статья посвящена особенностям формирования логистической стратегии предприятия оптовой торговли как средства повышения конкурентоспособности на потребительском рынке Украины. Автором заострено внимание на логистических рисках, как важном факторе, который значительно влияет на формирование и реализацию логистической стратегии. Приведены основные этапы управления, классификация и современные методы оценки логистических рисков предприятий оптовой торговли, предложено использование метода оценки логистических рисков, который предполагает построение «Карты рисков» и позволяет оценить вероятность и значимость каждого из рисков на этапе принятия управленческих решений по повышению конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: логистическая стратегия, логистические риски, предприятия оптовой торговли, методы оценки рисков, классификация логистических рисков.

Homchuk M.V. RISKS' IDENTIFICATION AND EVALUATION DURING FORMATION PROCESS OF LOGISTICS STRATEGY BY WHOLESALE COMPANY

The article is devoted to the formation peculiarities of logistic strategy wholesale company as a means of improving the competitiveness of the consumer market of Ukraine. The author focuses attention on the logistic risks as like an important factor of having a significant influence on the formation and implementation of the logistics strategy. The article describes the basic stages of risk' management, classification and modern methods of logistics risks' evaluation of wholesalers, proposed to use the method of assessment of logistics risks, which involves the construction the "risk maps" and allows us to estimate the likelihood and importance each risk at the stage of making management decisions to improve enterprise competitiveness.

Keywords: logistics strategy, logistics risks, wholesalers, methods of risk assessment, classification of logistics risks.

Постановка проблеми. На сучасному етапі господарювання важливе місце у процесі доведення товарів від виробників до споживачів посідають підприємства оптової торгівлі, адже виробники прагнуть швидкого і масштабного проникнення на ринок, а роздрібна торгівля зацікавлена у раціональному забезпеченні великим асортиментним переліком товарів та отриманні додаткових послуг, пов'язаних з їх зберіганням та транспортуванням. Проте підприємства оптової торгівлі втрачають конкурентні пере-

ваги, поступаючись оптово-роздрібним підприємствам та дрібним оптовим посередникам, переважна більшість яких здійснюють свою діяльність без отримання статусу юридичної особи. Великі підприємства оптової торгівлі, що здатні здійснювати повний цикл обслуговування клієнтів, зменшують обсяги закупівель, звужують товарний асортимент та здають в оренду велику частину складських площ, що негативно впливає на їх конкурентоздатність. Тому для забезпечення ефективності діяльності підприємств