

Виктория Маракина  
**В ФАРВАТЕРЕ,  
МИНУЯ МЕЛИ**



Виктория Маракина  
**В фарватере, минуя мели**

«ИТРК»

2016

УДК 61.615.1/4  
ББК 35.66

**Маракина В. Ю.**

В фарватере, минуя мели / В. Ю. Маракина — «ИТРК»,  
2016

ISBN 978-5-88010-397-3

В исследовании представлено состояние современного фармацевтического рынка в России, излагаются тенденции его развития, описываются модели подготовки управленцев в сфере фарм-маркетинга. Книга поможет целеустремленному вдумчивому читателю сформировать позицию победителя, жизнеутверждающую, сильную, которая позволит самостоятельно формировать события своей жизни, а не плыть по течению. Издание предназначено как для специалистов в фармацевтической области, так и для всех, кто хочет построить свой собственный успешный бизнес в высокотехнологичной наукоёмкой сфере.

УДК 61.615.1/4

ББК 35.66

ISBN 978-5-88010-397-3

© Маракина В. Ю., 2016

© ИТРК, 2016

## Содержание

Вступление	5
Почему вы идёте в маркетинг?	6
Маркетолог, какой он? Иллюзия и реальность	7
Маркетолог в фарме: кто он и откуда?	8
Врач или не-врач?	9
Что такое маркетинг и что маркетологу важно знать в первую очередь	10
Что ожидают от менеджера по препарату и как подходить к новой позиции	11
Многое зависит от стартовых условий	13
Компания в поиске кандидата	15
Покупка «звезды»	16
В поисках сильного менеджера	17
Вырастить профессионала	18
Из сегмента в сегмент	19
На пути в компанию	20
Приступив к работе	21
Не бояться препятствий на входе	22
Дорога к успеху	23
Профессиональные компетенции менеджера по препарату	24
Производитель листовок и организатор мероприятий?	25
Особенности продукции, которую мы продвигаем	26
Инструкция по применению – всему начало	27
От показаний к выписке	28
Определение конкурентного окружения	29
Медицинская информация о препарате и клинический опыт	31
История продаж и продвижения	33
Трудности выбора	34
Цена на препарат	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

# Виктория Маракина

## В фарватере, минуя мели

*Выражаю благодарность моему партнёру по бизнесу Алексею Чапышеву, а также компании «Метод Практика», при спонсорской поддержке которой издана эта книга.*

### Вступление

Фармацевтические компании постоянно ищут маркетологов на позицию менеджера по препаратам<sup>1</sup>. Бывает, что поиск продолжается до года и более. В то же самое время немало соискателей подают резюме на ту же позицию, в том числе стремясь перейти из компании в компанию. А спрос остается критически неудовлетворенным: кандидатов много, а сильного менеджера по препаратам найти затруднительно. Это напоминает ситуацию со спортом: все знают, как плавать, бегать, бить по воротам, но не каждый добирается до пьедестала. Книга, которую вы держите в руках, родилась в результате размышлений о том, как помочь молодым людям, мечтающим прийти на работу в маркетинговые подразделения фармацевтических компаний, определиться с выбором, понять точку отсчета, пройти путь профессионального и личностного развития, выстроить свою карьеру и получать настоящее удовлетворение и радость от работы. Эта книга о маркетологах и для маркетологов. Она не преследует цели обучения маркетингу, это не учебное пособие. Она направлена на активацию знаний в области маркетинга и управления препаратами, и представляет собой путеводитель по непростому, полному подводных камней, пространству, в котором предстоит работать менеджеру по препаратам фармацевтической компании. Книга будет полезна также и тем, кто уже работает менеджером по препаратам и стремится к профессиональному росту, ибо она раскроет основные, кажущиеся очевидными и потому незаметные, возможности в управлении препаратами.

- Что привлекает молодых людей в фарм-маркетинге?
- Почему о фарм-рынке и фарм-маркетинге приходится говорить особо?
- Что является иллюзией, а что реальностью?
- Что делать маркетологу на первых порах, осваивая новую позицию в новой для себя компании?
- Как не допустить, чтобы менеджер по препарату остановился в развитии, стал «успокоившимся» середнячком?
- Как добиться успеха и любить свою работу?

В лежащем перед вами издании вы найдёте ответы на эти и многие другие вопросы. Есть вероятность, что, прочитав его, кто-то из стремящихся стать менеджером по препаратам в «фарме», потеряет это желание. Такое не исключено, но это тоже результат, когда речь идёт о выборе пути. Кто-то, наоборот, по-настоящему прочувствует вкус своего нового занятия и, правильно поставив перед собой цели, добьется больших результатов.

---

<sup>1</sup> «Менеджер по препаратам» – от английского “product manager”; иногда и по-русски говорят «прóдакт-менеджер» или сокращенно «прóдакт»; некоторые компании называют указанную позицию «бренд-менеджер» (точный перевод с английского), как бы придавая своим сотрудникам более важный статус, ведь само слово «бренд» звучит значимо.

## Почему вы идёте в маркетинг?

Однажды, проводя собеседования с внутренними кандидатами (сотрудниками компании из отдела медицинских представителей) на позицию менеджера по препаратам, я спрашивала у каждого из участников конкурса, почему он или она хочет перейти на работу в отдел маркетинга. Кто-то давал уклончивый ответ или говорил «общие слова». Кто-то терялся. А вот один из кандидатов честно сказал: «Потому что там больше платят!» «Вот прокололся!» – подумаете вы и окажетесь правы в том, что необходимо готовиться к каждой встрече, и, в вашем случае, заранее сформулировать причину вашего желания стать менеджером по препаратам. Кроме этого, нужно добиться, чтобы эта причина выглядела достоверно и обоснованно. А для этого, прежде чем «делать домашнюю заготовку для собеседования», нужно договориться с самим собой. Дайте себе труд поразмышлять, как всё обстоит на самом деле. Задайте вопрос: «почему я, такой-то, такой-то, хочу в маркетинг?» и попытайтесь найти на него свой ответ, – не «красивый» (для собеседования), а настоящий, правдивый. Будьте честны. Не ищите того, что бы соответствовало «стандартным формулировкам». Давайте представим себе возможную мотивацию. Предположим, один из вас просто заскучал на своей теперешней работе, устал чувствовать себя исполнителем чьей-то «маркетинговой стратегии». Другой пришел к выводу, что уже достаточно поработал «в поле», и пришло время «делать карьеру», расти. Третий скептически относится к тому, что предлагают ему для работы менеджеры по препаратам, чувствует себя в состоянии «сделать лучше, чем существующий маркетолог». Четвёртый грезит созданием шедеврального телевизионного ролика, хочет вырастить бренд и стать Стивом Джобсом в фармацевтике. Кто-то из менеджеров отдела медицинских представителей хочет выяснить, почему так трудно найти общий язык с маркетологом, и желает попробовать свои силы «на его месте» (путем ротации – временной работы на другой позиции с возвратом на свою), чтобы более эффективно взаимодействовать с маркетологами в дальнейшем, вернувшись в свой отдел. Этот список можно продолжать. Итак, вы определили свою мотивацию. Следующий шаг – убедиться в том, что у вас есть большая потребность в развитии и обучении. В процессе освоения незнакомой для себя сферы вам придется приобретать новые знания и навыки, совершенствоваться и, наконец, перейти в иное качественное состояние. Вы станете другим, отличным от вашего сегодняшнего «я». Допустим, вы выяснили свою мотивацию, и у вас большое желание двигаться вперед. Заключительный этап – удостовериться, что вы хотите стать именно маркетологом. Для этого вам нужно иметь представление о том, что ждёт вас впереди, о своей новой роли. На вопросы: «Как вы видите работу маркетолога? Какой он, с вашей точки зрения? Что он делает в течение своего рабочего дня?» кандидаты не всегда находят ответ, а их представления об этом обычно весьма далеки от реальности.

## Маркетолог, какой он? Иллюзия и реальность

Бывает, что в компаниях медицинские представители встречают маркетолога редко, например, только на цикловых совещаниях, то есть раз в год или в полгода, – в красивом деловом костюме, с лазерной указкой и важным видом, делающим презентацию новой стратегии. Не зная по-настоящему, чем занят менеджер по препаратам, соискатели на эту позицию точно знают, что ему точно не приходится делать. Он не бегает, высунув язык, по визитам, не подпирает кабинеты, не ждёт, пока освободится окошечко Первого стола, не проводит кучу времени в пробках. Визиты и план. Двойные визиты и план. И так изо дня в день. В представлении соискателей маркетолог чаще всего видится как крутой «белый воротничок», который занят следующим: он приходит в офис и, после чашечки кофе, садится за свой рабочий стол перед ноутбуком и размышляет над стратегией, рисует красивые презентации. В его распоряжении – новейшие технологии. Он выступает перед аудиторией, ведёт диалог «на равных» с лидерами мнений, часто выезжает за границу на международные конгрессы и симпозиумы. Маркетолог – хранитель бюджета, который, будучи в «хорошем настроении» (такого ещё надо добиться!), может выделить и медицинским представителям на проведение круглых столов. Сам маркетолог получает хорошую зарплату, пользуется хорошим (классом – двумя выше вас!) корпоративным авто. Картина очень привлекательная. Но при этом никто из кандидатов не знает по сути, как же все-таки менеджер по препарату занимается маркетингом, как строится его рабочий день и что это за работа. В одном неопытные соискатели правы: маркетолог не расстается со своим ноутбуком. Но едва ли кто из них представляет себе, что день менеджера по препаратам расписан по минутам, но их не хватает, и часто приходится засиживаться допоздна или дорабатывать дома, вставая из-за компьютера, когда уже рябит в глазах из-за нескончаемых таблиц. А между этим – встречи с агентствами и аптечными сетями, двойные визиты, командировки. И даже это – более или менее спокойное время. А вот когда начинается бренд-планирование, попадаешь прямо в «ад», как говорится в анекдоте о пожарных: «работа нравится, хорошая, а вот как пожар, – хоть увольняйся». Ну, а когда подсчитывают результаты квартала, полугодия, года, то обычно, при отличном выполнении плана, компания аплодирует медицинским представителям, а если план не выполняется, то это возлагается на маркетолога. Таким образом, менеджер по препарату превращается в виноватого, заезженного трудоголика.

## Маркетолог в фарме: кто он и откуда?

Всего десять-пятнадцать лет назад в России в отделе маркетинга фармацевтических компаний работали люди только с дипломом врача. Я пришла в маркетинг фарм-компаний в начале 2000-х годов. Будучи не-врачом по образованию, я видела, что маркетологи-врачи относятся ко мне настороженно и слегка скептически, но не чувствовала себя чужеродной, наверное, в силу характера, оптимизма и коммуникабельности. А ещё у меня была жажда узнать и понять, как можно больше, о фармации и маркетинге одновременно. Несколькими годами позже коллеги и вовсе забыли, что я не врач. Но и ситуация на рынке труда изменилась. Жизнь шла вперёд. И немногим позже в маркетинг стали брать также и кандидатов с непрофильным образованием и непрофильным опытом. В группе маркетологов, которыми мне довелось руководить, были: врач-кардиолог, когда-то давно работавший в кардио-реанимации, провизор, бизнес-аналитик и двое, одна за другой, представители FMCG-компаний по производству элитных напитков и табака, соответственно. Сложнее всего было адаптироваться к фарме последним. Помню, как в течение нескольких месяцев пришлось переучивать менеджера из табачной индустрии со слова «пачка» (которым считают сигареты) на слово «упаковка», принятое для лекарственных средств. Конечно, маркетинг един для всех отраслей производства и областей бизнеса. В большинстве стран, а теперь и у нас, маркетингу обучаются и идут работать уже с профильным образованием – маркетинговым. Кто по образованию должен работать в маркетинговых подразделениях фармацевтических компаний, – врач или маркетолог, – вопрос риторический и по сей день. У каждого – своё мнение.

## Врач или не-врач?

И вместе с тем, вывод, к которому я пришла за время, проведенное в фарме, заключается в том, что лучшими стартовыми условиями для того, чтобы стать хорошими, крепкими маркетологами, обладают медицинские представители, которые обучаются маркетингу независимо – по одной из программ второго высшего, но, самое главное, получают маркетинговое обучение через наставничество на месте работы. Что ни говори, их медицинское образование для них – большое стартовое преимущество, базовый элемент. Вторым элементом является их «растворенность» в рынке, тесное общение и знание потребностей клиентов, которое они имеют по определению в повседневной работе. При этом, конечно, неверно делать ставку только на знание медицины и коммуникацию. «Ложными» друзьями молодых маркетологов из медицины являются «корпоративная солидарность» и, как следствие, узость мышления. Бывает, они принимают мнения своих клиентов за истину в последней инстанции и действуют согласно этому шаблону. Так, известный блокбастер, предназначенный для лечения эректильной дисфункции, врачи долго считали препаратом для пожилых людей, а эректильную дисфункцию – нарушением в основном органического происхождения, то есть возникающим на фоне других заболеваний, таких, например, как сахарный диабет. Компания-производитель, соответственно, работала с урологами, эндокринологами, кардиологами, в то время, как пациентам, посещавшим этих врачей, препарат был далеко не первостепенен. Маркетологи-врачи должны уметь «отключать» свои медицинские знания и превращаться в аналитиков. Не умея и не желая делать математические расчеты, заниматься аналитикой, работать с массивами социологических и экономических данных, сравнивать, делать выводы, далеко не уйдешь. Маркетологи-не-врачи, работающие в фарме, все же до сих пор явление штучное. И каждому из них приходится доказывать, что они могут достичь состояния мастерства, когда они будут глубоко знать тему, какой бы она ни была: доброкачественная гиперплазия предстательной железы, гиперпролактинемия или другая, – а также доподлинно понимать клиентов. Маркетологи-не-врачи должны уметь превращаться в уши и часами слушать клиентов, чтобы удостовериться, подтвердить для себя верность своих расчетов и выводов. Но здесь возникает ряд проблем. Если маркетолог по своему первому высшему образованию экономист или бизнес-аналитик, часто он чрезмерно увлечен цифрами, за которыми не видит и не хочет видеть людей: ни коллег по отделу продаж, ни клиентов. Есть те, кто просто-напросто боится показать некомпетентность и сознательно сокращает свое общение с врачами и лидерами мнения до минимума, перекладывая его на плечи медицинских советников или медицинских представителей, говорящих с медицинским сообществом на одном языке. Другие, обладая статистическими данными и аналитическими выкладками, не станут углубляться в изучение клиентов и терапевтической области просто потому, что являются, как многие сегодня, «людьми-сканерами», скачущими от темы к теме по поверхности. Зачем углубленно изучать, если всё на поверхности? С фармацевтикой такой подход не проходит. Так или иначе, удаленность от клиентов, а также опосредованное знание их потребностей может стать барьером на пути к росту такого маркетолога.

## **Что такое маркетинг и что маркетологу важно знать в первую очередь**

Если спросить не подготовленных людей, как они понимают, что такое маркетинг, вероятно, можно будет услышать сотни вариантов ответов. Чаще всего будет фигурировать слово «реклама», которое имеет отношение к маркетингу даже в фармацевтической области, если речь идет о лекарствах, которые по своему регистрационному статусу являются безрецептурными и которые можно рекламировать напрямую пациенту, – в различных неспециализированных СМИ. Реклама лекарств, отпускаемых по рецепту врача, сводится к профессиональной печати для врачей и работников аптек. В трудах столпов маркетинга и их последователей можно встретить более 1000 определений маркетинга. И по сей день ведутся дискуссии о том, что в большей мере представляет собой маркетинг – науку, философию или искусство. Определения маркетинга объединяет то, что главный концепт, вокруг которого все они вращаются, – это «удовлетворение потребностей потребителя». Самый грандиозный маркетинг стоит за товарами, которые, всем кажется, «продаются сами собой». Как понимают маркетинг простые люди, покупатели любой продукции? Для них маркетинг – это переданная им информация о продукте, которая зацепит их настолько, что они купят этот продукт. Как выстроить непростую информационную цепочку «медицинский представитель – врач – пациент» и «медицинский представитель – фармацевт – пациент», в процессе которой происходит языковой перевод – толкование со специального, профессионального (медицинского) языка на язык покупателя? Первое, что необходимо – это хорошо знать и понимать, кому и по какой причине нужны лекарства, какие они, а также, кто и как расскажет о них, сделает назначение, кто передаст им эти лекарства в руки, уточнив информацию по приему. Мне в этой связи представляется наиболее подходящим определение маркетинга, данное Британским Королевским Институтом Маркетинга: «Маркетинг представляет собой процесс управления, ответственный за выявление, предвосхищение и удовлетворение потребностей потребителей, и приносящий прибыль компании»<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> S. Dibb, L. Simkin, W. Pride, O. Ferrell. Marketing. Concepts and Strategies. Houghton Mifflin. 2006. P. 7.

## Что ожидают от менеджера по препарату и как подходить к новой позиции

Итак, молодые люди ищут работу в фармацевтической компании, а фармацевтические компании ищут кандидатов на позиции менеджеров по препаратам, в том числе размещая информацию в СМИ, на профильных интернет-порталах. Она может выглядеть следующим образом:

**Вакансия Product manager (Rx)**

**Москва, компания \_\_\_\_\_**

Объявлен конкурс на замещение должности Продакт менеджер Rx. Наши требования: аналогичный опыт работы от 1,5 лет, наличие медицинского образования, знание английского языка, проактивность

**Должностные обязанности**

- Анализ рынка и конкурентной среды, портфеля, цен, восприятия, потребностей потребителей,
- Разработка маркетинговой стратегии, составление маркетингового плана и бюджета продуктов,
- Представление компании и продуктов компании в специализированных СМИ,
- Рекламная деятельность, разработка рекламных материалов, маркетинговый аудит,
- Подготовка лонча препаратов Rx,
- Контакты с KOL, участие в выставках и семинарах, организация и проведение постмаркетинговых исследований (совместно с медицинским отделом),
- Обучение медицинских представителей.

**Условия и компенсации**

- Зарботная плата рассматривается с успешным кандидатом в зависимости от профессионального опыта,
- Социальный пакет

**Требования к соискателям**

- Высшее медицинское или фармацевтическое образование, дополнительное образование в области маркетинга (приветствуется)
- Опыт работы в фармацевтических компаниях на позиции продакт-менеджер Rx
- Успешный опыт развития фармацевтических брендов
- Уверенные лидерские, коммуникативные навыки, креативность, навыки презентации

Объявление типичное и, на первый взгляд, довольно полно охватывает круг обязанностей менеджера по препаратам. Вместе с тем за внешне понятным описанием обычно скрываются многие «подводные камни». У вдумчивого соискателя один за другим возникают следующие вопросы: Какой препарат ему поручат? Каков объём продаж и, что самое важное, как препарат выполняет план? Каково его положение на рынке и динамика? На какой стадии жизненного цикла он находится? Не является ли «проблемным ребенком» (по матрице BCG)? На каком или каких сегментах рынка он продвигается? Какие источники данных

о рынке используются в компании? Какова структура компании? Есть ли поддерживающие функции (support functions)? Как возникла объявленная вакансия: в процессе расширения отдела или в силу ухода/увольнения менеджера? Что случилось и почему ушёл предшественник? Каков потенциал развития: есть ли плановое обучение маркетологов, тренинги, возможен ли позиционный рост? Эти и многие другие вопросы должны возникнуть у соискателя, желающего открыть себе дорогу в отдел маркетинга или перейти в отдел маркетинга другой компании. К чему все эти вопросы и нужно ли их задавать работодателю? Абсолютно очевидно, что новичку, даже с определенным опытом работы, не поручат успешный прибыльный препарат, приносящий компании солидные продажи, растущий и являющийся лидером на рынке. (Исключением является ситуация, когда компания исповедует стратегию перекупки «звёзд» с рынка, о которой мы поговорим особо). Представьте, что вам сделали предложение о работе. И вы на крыльях летите в офис в свой первый рабочий день. А там вас ждёт неожиданная для вас ситуация: бесперспективный препарат, характеризующийся устаревшей (на фоне конкурентов) формой выпуска и высокой ценой, который много раз пытались вывести из промоции; отсутствие интереса к нему со стороны медицинских представителей, равнодушие служб поддержки и многое другое. Проходит не более месяца, и от вашей «окрыленности» не остается и следа. Чтобы избежать неприятных неожиданностей и, как следствие, не растерять запал, энтузиазм, не убить свою мотивацию, желание стать настоящим маркетологом, нужно перед собеседованием, а также перед тем, как принимать предложение, собрать как можно больше информации из внешних источников, с сайта компании, от знакомых, с форумов сообществ. Ознакомьтесь с декларируемыми ценностями (Values) компании, чтобы понять, насколько они близки вам. На собеседовании, не пугаясь, задавайте вопросы потенциальному руководителю для того, чтобы составить, возможно, более полную картину своей будущей работы. Это позволит вам взвесить свои силы, проанализировать возможности и принять сознательное решение о работе. В определенных случаях риск оказывается оправданным, даже если условия, в которых вы начнете работать, далеки от идеала. Например, вы видите, что работодатель ищет не «козла отпущения», а желающего развиваться перспективного сотрудника, который сможет показать себя в деле с лучшей стороны, работая в трудных условиях. В этом случае вы с удовольствием приступите к работе, и вам не придется решать «уравнение со многими неизвестными».

## Многое зависит от стартовых условий

В крупных западных, а сегодня и во многих российских компаниях чётко распределены функции и разграничены зоны ответственности, отлажены процессы. Менеджер по препаратам может воспользоваться данными аналитики и продаж, аналитическими отчётами, которые закупаются у исследовательских агентств в плановом порядке. При поиске научных данных по препарату, медицинской литературы он может получить поддержку медицинского отдела. Отдел эффективности полевых сил подскажет, как распределяется время на продвижение препарата, сколько клиентов посещается и как часто. Администраторы помогут с организацией встреч, совещаний и командировок. Кроме этого, часто уже с момента прихода в компанию маркетолог-новичок будет включен в списки на последующие тренинги, возможно, даже за рубежом. На первый взгляд, кажется, что попасть в маркетинг крупной компании означает оказаться в «идеальных условиях»: всё создано за новичка, а ему остается только применять свои знания на практике. Это не совсем так. Жизнь вносит свои коррективы. Часто новые сотрудники отдела маркетинга признаются, что за всю свою жизнь не оформляли такого количества документов, не протоколировали каждый шаг своей работы, не составляли форм утверждения практически «на каждый чих». Зашкаливающий документооборот, подчас, занимает до 70 % рабочего времени маркетолога, несмотря даже на то, что во многих компаниях он стал электронным. К обычному объёму дел прибавляется время, затраченное по причине «сбоев» в электронном обороте бумаг. В результате, на «креативные концепции» и «стратегический маркетинг», которым маркетолога обучили в вузах и на тренингах, и о которых он мечтает, у него не остается времени. К тому же «система» сама подскажет, что и как делать.

Есть и ещё один значимый момент, касающийся крупных компаний, который необходимо принимать во внимание на старте работы. Это коммуникация и взаимодействие между отделами в целом и между двумя отделами, которые в идеале должны находиться в плотном контакте друг с другом: подразделением маркетинга и подразделением медицинских представителей, в частности. Здесь многое зависит от организационного принципа и структуры компании. В так называемых «вертикальных структурах» на вершине каждой вертикали стоят директора – по маркетингу, по продажам, по финансам и т. д., отвечающие за свои подразделения. Такие структуры более уместны для растущих, развивающихся компаний, но не для гигантов, в которые превращались компании на рубеже тысячелетия, вследствие многочисленных крупных слияний и поглощений. Коммуникация и взаимодействие между подразделениями в вертикальных структурах сами по себе достаточно затруднительны, так как требуют множества согласований, часто через директоров, что крадет время в процессе принятия тактических решений.

Бизнес продиктовал изменение условий, и гиганты, один за другим, стали переходить на «матричные структуры», создавая полноценные подразделения: бизнес-юниты (объединение нескольких терапевтических направлений), внутри которых франчайзы (одно-два терапевтических направления). В соответствии с новой структурой, отделы маркетинга и медицинских представителей одного направления, например, «Мужское и женское здоровье», стали частью отдельного франчайза, что стёрло многие барьеры коммуникации и облегчило взаимодействие между двумя бизнес-подразделениями. Оба отдела нацелены на рост своего франчайза, как единицы компании, находящейся в негласном внутреннем соревновании с другими франчайзами.

Формат работы отделов маркетинга малой или средней компании отличается от того, как устроена работа в крупных компаниях. Маркетологу, принимающему предложение о работе от средней или малой компании, важно понимать, что в них он, с одной стороны,

будет пользоваться неоспоримым преимуществом оперативности принятия бизнес-решений, с другой, ему придется делать абсолютно всё самому, так как у него не будет столь специализированных, как в крупных компаниях, бизнес-подразделений – помощников. Структура небольшой компании включает в себя небольшие отделы маркетинга и регистрации, отдел продаж, финансовый и коммерческий отделы и отдел кадров. Маркетолог в такой компании играет роль «человека-оркестра». И здесь нельзя переоценить накопленный им опыт и профессиональные знания, которыми он обладает. На эту позицию вряд ли пригласят малоопытного менеджера.

## **Компания в поиске кандидата**

Вообще при выборе менеджера по препарату компании имеют три основные стратегии: возвращение специалистов в своем коллективе, поиск специалиста целевого профиля на рынке и, наконец, «хэдхантинг» в чистом виде или покупка «звезды». Нет однозначного ответа на вопрос, какая из стратегий работает лучше всего. Каждая из них имеет свои преимущества и свои недостатки. Это зависит от многих факторов, среди которых: знания в области маркетинга и управления препаратом, опыт работы в маркетинге, знание портфеля препаратов компании.

## Покупка «звезды»

Каждый специалист для компании – это инвестиции. Естественно, самым затратным способом пополнения отдела маркетинга является покупка «звезды». И все же многие компании идут на этот шаг. Почему? Все дело – во времени возврата инвестиций. Предполагается, что «звезда», обладая всеми необходимыми профессиональными компетенциями, опытом и талантом, сразу возьмется за дело, произведёт «маленькую революцию» и покажет небывалые результаты: в продажах, позиции на рынке, наконец, прибыли, получаемой компанией. В то же время эта стратегия найма наиболее рискованная среди всех. Ответ на вопрос «почему?» прост. Причина кроется в понимании того, кто может быть назван «звездой», и как распознать, истинная это «звезда» или ложная («псевдо-звезда»). Истинная «звезда» – это специалист, достигший особого, заметного успеха в своей профессиональной деятельности в рамках своего коллектива. Чтобы не ошибиться при выборе, нужно очень тщательно проанализировать обстоятельства, которые возвели маркетолога в звездный статус, а также выяснить степень случайности его успеха. Это – во-первых. А во-вторых, нужно исключить возможность принять подделку за настоящее, столкнувшись с «псевдо-звездой» – сотрудником, имеющим неадекватно высокое мнение о себе и своей роли в коллективе или какой-либо деятельности, а, бывает, и присвоившим себе чужую славу. Фармацевтический рынок, при всем своем многообразии, очень тесен. Истории успеха, как и истории провала, расходятся очень быстро. Предположим, по рынку прошёл слух о том, что определенный маркетолог определенной компании «поднял препарат из стремительного падения», «утроил продажи за год», «после его новой рекламной компании покупатели выбирают только его препарат» и т. д. Первое впечатление: вот это талант! Нам бы такого! Вслед за этим компания начинает «охотиться за ним», делает ему заманчивое предложение о работе, долго уговаривает перейти к себе. Наконец, сделка состоялась. И что же? Проходит квартал, год. А где же эффект разорвавшейся маркетинговой бомбы?! Может, информация о нём была недостоверна, оказалась просто слухом, может, талант «с браком»? Возможно, что это и так. Кто-то что-то слышал и преувеличил, а слава пошла, и сарафанное радио сделало свое дело. А может быть и по-другому. На самом деле, выдающийся результат зависит от множества факторов: в первую очередь, конечно, от профессиональной подготовки маркетолога, его опыта в отрасли, способностей, таланта, чутья и мотивации. Но один в поле не воин. Мое глубокое убеждение: самый талантливый маркетолог окажется бессилён без команды, в которую входят сотрудники отдела медицинских представителей, регистраторы, медицинские советники, сотрудники коммерческого отдела и другие. Кроме этого, успех – личный и командный – напрямую зависит от культуры и политики компании, в том числе от гибкости принятия управленческих решений, от полномочий, которыми наделяют маркетолога и поддержки со стороны руководства. Но не только отсутствие ожидаемого результата негативно для компании при покупке «звезды». Есть и другие серьезные последствия, которыми чреват этот шаг. Например, случается, что «звезды» разрушают команду крепких, но не отмеченных звездностью менеджеров, а в итоге страдают результаты продаж. Так или иначе, если пазл не сложится самым удачным образом, и купленная «звезда» померкла или упала, это означает, что она не только не принесла заложенной под её приход прибыли, но и не окупилась себя. В завершении, со «звездой», имеющей высокий уровень зарплаты, очень накладно расставаться. Что же делать? Искать «просто сильного, компетентного менеджера».

## **В поисках сильного менеджера**

Многие компании, понимая это, скрупулёзно просчитывают и взвешивают риски и возможности, что в результате приводит их к отказу от данной стратегии, и тогда они выбирают для себя поиск на рынке сильного менеджера, с определённым, подходящим компании, опытом, знаниями и навыками. Такого менеджера, возможно, нужно будет дополнительно обучать, может быть, получится ограничиться помощью наставника в процессе работы. На первый взгляд, кажется, что поиск такого кандидата весьма нетруден. Но на практике выясняется, что он долг и мучителен. Предложение на рынке труда довольно большое, а вот выбрать, кажется, не из кого. По опыту, в результате собеседования и тестирования, знаки «плюс» напротив имени кандидата удаётся поставить максимум на трети из критериев соответствия. И все же нужно искать, просматривать много кандидатов, не жалеть время. Понять, почему кандидат оказался без работы или, как говорится, «вышел на рынок», «просканировать» его, составить профессиональный и психологический портрет, попытаться мысленно «вписать» в команду, совместить с целями по препарату, – вот эти задачи решает интервьюер (маркетинг-менеджер или менеджер отдела кадров). Качество собеседования, неформальный подход крайне значимы. Путь кропотливого поиска далеко не прост. Вместе с тем, несмотря на объём затраченного времени, сомнения, неудачи, большой труд, результат в этом случае более прогнозируем и менее затратный, чем в случае со «звездой».

## Вырастить профессионала

Ещё один верный путь пополнения маркетинговых кадров – возвращение маркетолога внутри компании – из своих сотрудников. Кадровым резервом в этом случае становятся сотрудники отдела медицинских представителей (медицинские представители и региональные менеджеры), а также ассистенты и менеджеры других отделов. Преимущество этого пути заключается в том, что это само по себе сообщение сотрудникам: «компания ценит вас, вкладывает инвестиции в ваше обучение и развитие, обеспечивает позиционный рост». Это само по себе заметно повышает мотивацию сотрудников, доверие к компании, а также сплачивает команду. В результате компания получает пул мотивированных кандидатов, желающих попасть в маркетинг. Эти сотрудники хорошо знают препараты (возможно, даже работали с ними на визитах), стремятся сделать свой вклад в их развитие, показать себя, а также разделяют ценности компании. У такого пути, вероятно, один минус: на становление крепкого менеджера по препарату в этом случае уходит не один год. Вместе с тем, если компания доверяет управление препаратами маркетологам-новичкам «из своих», это повышает мотивацию не только самих новичков, но и команды медицинских представителей, которые видят возможность роста и для себя. И визиты они будут делать с удвоенной энергией, помогая «своему».

## Из сегмента в сегмент

Политика компании по обеспечению роста своих кадров является «золотой» возможностью для менеджеров по препаратам, которые уже имеют опыт работы, но на одном из сегментов рынка. Маркетолог – такая специальность, которая позволяет найти себе применение в разных отраслях и на разных рынках. Маркетолог может и должен стремиться к тому, чтобы уметь продвигать любой товар или услугу. Но на практике рынки очень закрыты для взаимопроникновения. Так, маркетолога из компании по продаже продуктов питания вряд ли возьмут в маркетинг дома Haute-Couture («От Кутюр»). Правда, внутри рынка продуктов питания он может перемещаться из одного сегмента в другой (из мясных деликатесов в йогурты, например). А вот в фармацевтической отрасли дела обстоят иначе. Маркетологи работают строго в своих сегментах. Менеджера по препаратам госпитального или государственного сегментов не берут работать по продвижению препаратов в рознице. И в обратном порядке. Маркетологу с розничного сегмента, который захочет расширить свой опыт по горизонтали, трудно пробиться в «госпиталку». Более того, работодателя, принимающего на работу менеджера по продвижению безрецептурных препаратов на розничном рынке (аптечно-поликлиническое направление), останавливает в потенциальном кандидате то, что у него за плечами опыт работы только с рецептурными препаратами (поликлинико-аптечное направление), несмотря на то, что сегмент рынка – один: розничный. Хочется сказать, что эти препятствия, во всяком случае, внутри фармацевтического рынка, в определенном смысле, – дань консерватизму и стереотипному мышлению. Крупные компании, охватывающие своим портфелем разные сегменты рынка, стремятся развивать своих сотрудников и выходят за рамки стереотипов, открывая маркетологам возможности развития на разных сегментах рынка. Так, например, менеджеру по продвижению препарата поликлинико-аптечного направления (розничный рынок) могут предложить работу по продвижению госпитального препарата. Многие менеджеры по препаратам, которым делают такое предложение, пугаются, начинают цепляться за «зону комфорта» и тем самым блокируют себе ту ценнейшую возможность развития и расширения сферы своих компетенций, которая, может, никогда более им не представится, по крайней мере, на рынке, при переходе в другую компанию. Многие отказываются, потому что боятся неизвестного, боятся показаться непрофессиональными. Не спешите говорить «нет»! Преодолевайте страхи! Выходите за рамки обычного! Никто не спорит, что приоритетность и значимость компетенций (из общего набора компетенций менеджера по препаратам) различаются по сегментам рынка. На госпитальном и государственном сегментах менеджер должен быть, в первую очередь, отличным переговорщиком, на розничном сегменте при продвижении безрецептурных препаратов – рекламщиком, при продвижении рецептурных препаратов – коммуникатором, проявлять чудеса оптимизации выписки и минимизации риска потерь выписки в аптеке. Вместе с тем грамотный, профессиональный менеджер, работающий на одном из сегментов рынка, легко освоит работу на ином сегменте, поднявшись в своей профессии ещё на одну ступень. Главное – мотивация, желание наращивать компетентность и стратегическое видение. Шанс освоить другой сегмент предоставляется редко, возможно, только один раз за ваш профессиональный путь и только внутри компании. Помните об этом. А теперь, оставив в стороне маркетологов с опытом, перейдём к новичкам.

## На пути в компанию

Если вы мечтаете работать в отделе маркетинга фармацевтической компании, первое, что нужно сделать, – это узнать, как можно больше, о работе маркетолога, избавиться от иллюзий, в частности, от идеализации элитарности вашей будущей роли, и, приняв осознанное решение, проторить себе дорогу в маркетинг. Готовясь к интервью, вам важно разобратся в рынке, изучить портфель препаратов потенциального работодателя и его конкурентного окружения. Вам нужно собрать как можно больше информации через интернет (сайты компаний, профессиональные ресурсы), через коллег, профессиональное сообщество о препарате, на который вас собеседуют, его динамике, положении на рынке, стадии развития. Как будущего маркетолога, вас должно волновать всё, что касается вашего потенциального работодателя, например, какие внешние источники компания использует для анализа рынка, ведь именно аналитика поможет вам выбрать верную стратегию, мониторить эволюцию препарата на фоне препаратов-конкурентов. Не менее важно узнать структуру отдела, в котором предстоит работать, распределение функций, систему подчинения, потенциал обучения и развития. На первый взгляд, эти моменты кажутся второстепенными. Тут бы с препаратом разобраться! Но это только на первый взгляд. Не имеет смысла скрывать, что ещё можно встретить компании, которые экономят на закупке внешних аналитических отчетов, ориентируясь только на свои отчёты по продажам. Функционал и возможности маркетолога при этом сужаются и деформируются. Приходится «брести в потёмках». В определённый момент времени вы ощутите острую потребность в получении дополнительных знаний, которую трудно будет удовлетворить, если компания, в которую попал маркетолог, не обучает отдел маркетинга. Всё это важно знать «на входе». Не менее важно понимать, как происходит процесс адаптации (*induction process*) нового сотрудника именно в отделе маркетинга. Известно, что медицинские представители, присоединяющиеся к команде, практически сразу попадают на начальный тренинг по навыкам продаж, немного позже – на продвинутый и так далее, по отлаженной программе обучения. В отделах маркетинга многих фармацевтических компаний плановая система повышения образовательного уровня маркетологов не заведена. Существует набор тренингов, которые предлагаются маркетологу руководителем, по результатам ежегодной аттестации, но чаще всего эти тренинги не упорядочены в соответствии с уровнем развития профессиональных компетенций. Только в последнее время обучению маркетинга стали уделять особое внимание и даже создавать внутренние ресурсы для индивидуального развития сотрудников.

## Приступив к работе

Во многих компаниях заведена традиция – знакомить коллектив с новыми сотрудниками. Иногда новичка проводят по отделам, иногда представляют на общем собрании. Эта традиция очень хороша, но для нового сотрудника это немалый стресс. Обычно, не совсем ловко чувствуя себя под взглядами будущих коллег, вы проходите из отдела в отдел, ещё не очень ориентируясь в пространстве и безуспешно пытаетесь запомнить имена и функции ключевых для вашей работы людей. В финале «экскурс-знакомства» вы попадаете на своё рабочее место и начинаете обживаться. Довольно редко случается, что в вашем рабочем компьютере аккуратно по директориям хранится информация о препарате, заботливо оставленная вашим предшественником. Редко к вам в руки попадет так называемая Книга по бренду (Brandbook), которая сориентирует вас в брендировании. На столе не будут выложены монография и научные статьи по препарату. Всё это нужно будет добывать самому, знакомясь с коллегами и прося их о помощи. Ещё хуже – если всё, что было наработано до вас (все документы, папки, брошюры) будут высоченными кипами лежать на вашем рабочем столе, так что трудно будет разобраться, с какого края начать изучать. Потом начнут подходить коллеги по отделу, что-то рассказывать про препарат и бывшего маркетолога, а ещё менеджеры из отдела продаж, занимающиеся продвижением препарата. Ассистенты принесут и положат на стол первично необходимую канцелярию. Руководитель вызовет к себе и обозначит вам задачи, которые находятся в соответствии с годовым циклом продвижения препаратов в компании. Может стать, что через пару недель вам, новичку, уже придётся выступать перед медицинскими представителями на цикловом совещании или включаться в подготовку бренд-плана на следующий год. Так или иначе, абсолютно все задачи будут обозначены как СРОЧНЫЕ и ВАЖНЫЕ. А это для многих – почти катастрофа!

## Не бояться препятствий на входе

Придя в отдел маркетинга или перейдя в маркетинговый отдел другой компании, вы с высокой вероятностью столкнетесь с различными препятствиями. Что-то будет вас разочаровывать, лишать мотивации, желания работать на вашем теперешнем месте или в маркетинге вообще. Многое будет не соответствовать первоначальным представлениям или, возможно, заверениям компании на этапе собеседования. Ни на что не будет хватать времени. Мысли о саморазвитии останутся позади. Этот момент станет точкой принятия решения, которое каждый примет для себя, развилкой на жизненном и профессиональном пути. Почти как в русской сказке: «налево пойдешь – забудешь про стремление к развитию, обретёшь успокоение, станешь смотреть на всё с долей цинизма, индифферентно, считать так: «не важно, как выполнять задание, главное – в срок, а там видно будет», «направо пойдешь – будешь изо всех сил стараться всё успеть, станешь работать по 20 часов, стараясь все переделать и вырастить препарат, получить желаемый результат, но все не будет получаться, и, желая стать мастером, превратишься в ремесленника», и, наконец, «прямо пойдешь – структурируешь свой рабочий день, будешь совершенствовать свои навыки, не будешь бояться препятствий и пасовать перед ними, будешь искать способы справиться с ними, не будешь торопиться вырасти и в итоге станешь профессионалом».

Главное – не бояться препятствий! Если препарат не выполняет план и теряет позиции на рынке, копайте вглубь, анализируйте, ищите причины, меняйте стратегию... Если врачи «не любят» ваш препарат, а фармацевтам он не выгоден, ищите аргументы и меняйте восприятие. Если аналитики в компании не хватает или она хаотична, находите возможность её получить и структурируйте. Если все ваше время поглощает бумажная работа, расставляйте приоритеты, ищите помощи, учитесь у коллег. Если вам не хватает знаний, спрашивайте у более опытных, находите ментора. Если сотрудники отдела продаж не мотивированы продавать ваш препарат, ищите причины, анализируйте бонусную сетку, собирайте аргументы, убеждайте. Такие причинно-следственные цепочки можно продолжать, но смысл их очевиден: в сложной, спорной, неоднозначной ситуации не теряйте терпения, выдержки, не торопитесь и не отступайте!

## Дорога к успеху

Ваш путь к успеху, скорее всего, не будет стремительным. Но тем больше вы сможете насладиться достигнутым. Первый шаг на вашем пути: добиться выполнения плана, роста продаж, укрепления позиций вашего препарата на рынке. На этом этапе вы привлекаете внимание к нему и к себе внутри компании, формируете оценку вашей работы внутри компании: со стороны команды, которая продвигает препарат, и руководства. Добиваясь увеличения знания о вашем препарате на рынке, его понимания и положительного восприятия, и последовательно за этим – увеличения потребления препарата, вы переходите ко второму шагу: построение бренда «под ключ». О бренде начинают говорить, и, что важно, не только внутри компании, но и на рынке: специалисты, клиенты, покупатели и, конечно же, конкуренты. Внимание к вам растёт, конкуренты, которые ещё вчера посмеивались над вашим «ростом», сегодня изучают сформированную вами стратегию. О вашей стратегии начинают говорить, – неважно – поддерживать или критиковать. Результат говорит сам за себя. Растёт не только потребление, но и приверженность бренду. В итоге солидного пути вы выходите к третьему шагу: формированию капитала бренда. Бренд занимает уверенную позицию в умах специалистов и покупателей (его сразу узнают, имеют четкую ассоциацию с ним, уверены в его качестве и лояльны к нему) и начинает сам говорить за вас. Конечно, это «идеализированный» путь. Обстоятельства жизни вносят свои коррективы. Вместе с тем таковой должна быть ваша генеральная линия – вперёд, к мастерству! Успех, к которому вы стремитесь, приходит не по воле случая или благоприятного стечения обстоятельств, а через расширение и углубление КОМПЕТЕНЦИЙ и укрупнение ОПЫТА. На каких профессиональных компетенциях нужно сосредоточить свое внимание будущему маркетологу? Остановимся на этом особо.

## Профессиональные компетенции менеджера по препарату

Вы скажете, что каждый маркетолог знает перечень своего функционала на основании должностной инструкции, где обычно детально прописаны его обязанности. И будете правы. При этом всё, что вы делаете в своей работе, вы должны делать компетентно, умело. Профессиональные компетенции маркетолога в целом, за исключением одной-двух, едины для всех менеджеров по препарату, независимо от их позиционного уровня (младший менеджер, просто менеджер, старший менеджер по препарату, менеджер по портфелю препаратов). Однако, в соответствии с позицией в «карьерной лестнице» маркетолога, различается уровень развития компетенций. Совершенствоваться приходится на каждой позиции, включая позицию менеджера по маркетингу. Основные ваши компетенции сводятся к следующим:

1. Анализ данных, синтез, выводы;
2. Исследования рынка, потребителей, клиентов, конкурентов;
3. Разработка стратегии и тактики;
4. Прогнозирование и планирование (стратегическое и операционное);
5. Система измерения результатов продвижения;
6. Выполнение плана;
7. Маркетинговые инновации;
8. Планирование жизненного цикла препаратов, вывод и ввод позиций;
9. Запуск новых препаратов;
10. Креативные концепции;
11. Коммуникация, командная работа;
12. Управление людьми (в случае наличия подчинённых).

Одиннадцать компетенций отражают в обобщённом виде управление препаратом/препаратами, двенадцатая – управление людьми, присоединяется по мере карьерного роста маркетолога. Одиннадцатая позиция – коммуникация и командная работа – является, несмотря на свою очевидность, крайне важной в работе менеджера по препарату на любом этапе роста. Маркетолог может обладать необходимыми знаниями в области математики, статистики, экономики, но при этом не сумеет найти верные данные, получить нужную обратную связь от отдела медицинских представителей, найти ключ к мнению ведущих специалистов, убедить команду в правильности решения и многое другое. Итак, без компетенции «коммуникация и командная работа» самый образованный маркетолог просто не сможет состояться как профессионал.

## Производитель листовок и организатор мероприятий?

Вопросы: «Как воспринимают маркетолога? Какую роль ему отводит компания? Что он может сделать для компании? Как его будут оценивать? Каковы перспективы развития?» должны волновать каждого из вас, – того, кто переступает порог новой для себя компании или поступает в отдел маркетинга своей компании-работодателя. Как маркетологу вам важно постоянно помнить о необходимости развития своих профессиональных компетенций и стараться каждый рабочий день совершенствоваться в них. Однако часто маркетологи допускают ошибку, не вполне объективно оценивая значимость каждой из них. Они совершенствуются в том, что уже знают, в том, что кажется им наиболее интересным, или в том, что может принести им быстрые дивиденды, например, в виде признания. Вследствие этого многие, вновь пришедшие на позицию менеджера по препаратам, замыкаются в себе на своём рабочем месте и начинают с разборки промоционных материалов, иначе наглядных материалов, используемых в продвижении препаратов, например, дитейлинговой папки (презентация заболевания и препарата компании) или алгоритма визита, зашитого в планшет (если компания работает с планшетами), листовок и буклетов, брошюр для пациентов. «Анализируя» материалы, созданные предшественником, менеджер по препарату, бывает, начинает с критики картинки – визуального образа, представляющего препарат, слогана и содержания. Сколько времени, сил, энергии уходит у такого менеджера на саму критику, а затем – на создание нового! Излишне говорить, что это самый неверный путь для начала своей работы в новой роли. Во-первых, потому, что критика в целом – непродуктивное и бесполезное занятие. Во-вторых, потому, что, чтобы создать новый образ и новое содержание, нужно знать всё о препарате, его восприятии, о конкурентном окружении и многое-многое другое. То же касается мероприятий по препарату. Не столь трудно организовать и провести конференцию, сколько сделать это качественно и результативно, а главное, оценить целесообразность инвестиций. Ведь не всякое мероприятие способно оправдать себя. А деньги уже вложены! К слову, менеджеры, начавшие свою работу на новом месте, например, с промо-материалов, чаще всего превращаются в ремесленников от маркетинга. С чего же начинать? Конечно, со сбора информации, с маркетингового аудита, аналитики. Сначала необходимо понять, с чего вы стартуете, а уже потом – действовать.

## Особенности продукции, которую мы продвигаем

Фармацевтическая отрасль кардинально отличается от рынков иных отраслей хозяйства своей продукцией, к которой вам нужно относиться очень бережно и осторожно. Маркетолог в фармацевтической отрасли имеет дело с лекарствами, которые призваны улучшать здоровье и качество жизни людей и при этом подчиняются общепризнанному принципу медицины «*noni nocere*» – не навреди. Когда речь заходит о лекарственных средствах, вы можете столкнуться с тем, что каждый обыватель считает, что знает о них всё. На самом деле – это не собственно знание, а восприятие лекарства, которое сложилось у пользователя под влиянием прямой рекламы по телевизору (в случае с безрецептурными препаратами), объяснений врача, советов фармацевта, рекомендацией друзей, знакомых, коллег и, конечно же, на основании собственного опыта. На самом деле никто не задумывается над тем, что основы восприятия покупателями лекарственного средства закладываются в отделе маркетинга фармацевтических компаний. Именно маркетологи формируют информацию о лекарстве в виде ключевых сообщений, которые помогут врачам, фармацевтам и, опосредованно, покупателям, создать впечатление о препарате, который те будут использовать. И здесь вам как менеджеру по препарату важно донести до потребителей чёткую, достоверную информацию, выделив наиболее значимые и привлекательные свойства своего препарата, при этом ничего не преувеличивая и не приукрашивая, чем подчас грешат маркетологи товаров повышенного спроса. Если такой маркетолог решил, желая увеличить продажи своего товара, например, стирального порошка, ненавязчиво показывать в рекламе две ложки стирального порошка вместо одной, ничего страшного с покупателем не случится (кроме того, что он будет больше платить), а уж бельё только чище будет. В конце концов, компания, представляемая маркетологом, получит больше денег. А вот вы, будучи маркетологом фармацевтической компании, не можете показать в рекламе безрецептурного препарата, что нужно принимать сразу 2 таблетки (если это не прописано в инструкции). Маркетолог фармацевтической отрасли находится в жесточайших рамках законодательных и этических норм и ограничений. Ему нельзя «перехвалить» свой препарат, нельзя предлагать его по показаниям, не обозначенным в инструкции по применению.

Это называется «*out of label*» и карается законом. Ему нельзя планировать коммуникацию по препарату с клиентами, нарушая нормы взаимодействия фармацевтических компаний с медицинскими и фармацевтическими работниками при осуществлении ими профессиональной деятельности, закрепленные в Федеральном законе от 21 ноября 2011 года № 323 «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (с доп. и изм.), знать который должен каждый маркетолог, работающий в фармацевтической компании. Но как же тогда продвигать свой препарат, как продавать больше, как опережать конкурентов? Ответ на поставленный вопрос прост: перед тем, как действовать, нужно максимально знать. И, в первую очередь, свой препарат.

## Инструкция по применению – всему начало

Знать свой препарат для вас означает досконально, всесторонне изучить его. С чего начать? Как мы уже договорились, не с листовки или дитейлинговой папки. Стартовать необходимо с важнейшего документа— инструкции по применению. Именно она, как главный ориентир, даст вам представление о медицинском профиле препарата, предоставит ответы на ваши основные вопросы, укажет международное непатентованное или генерическое название (МНН) и торговое наименование, лекарственную форму, формы выпуска и состав. Там же вы посмотрите принадлежность препарата к фармакотерапевтической группе и код АТХ<sup>3</sup>. Кроме этого, из инструкции вы получите данные о фармакологических свойствах препарата: фармакокинетику, в частности, времени наступления максимальной концентрации действующего вещества и периоде полувыведения; фармакодинамике, в частности, на чем основан механизм действия. В инструкции, наряду с показаниями по применению, вам важно обратить внимание на противопоказания и случаи применения с осторожностью, а также полный список нежелательных побочных явлений, включая информацию о передозировках. Необходимыми для вас как для маркетолога являются сведения о способах применения и дозах, взаимодействии с другими лекарствами и особые указания. И, наконец, срок годности и условия отпуска из аптек. Почему важно глубоко изучить инструкцию, как использовать имеющиеся там данные, каковы дальнейшие шаги?

---

<sup>3</sup> Анатомо-терапевтическо-химическая классификация (АТХ) – это международная система классификации лекарственных средств. Исходя из этой системы, все лекарства делятся на группы, согласно их основному терапевтическому применению.

## От показаний к выписке

Показания по применению препарата укажут вам на заболевания и состояния, для лечения которых предназначен ваш препарат. Используя данные исследовательского агентства Synovate Comcon (Prindex), вы сможете далее посмотреть, врачи каких специальностей занимаются лечением заболеваний, при которых показан ваш препарат (даже если препарат отпускается без рецепта). Если речь идёт, например, о нестероидных противовоспалительных препаратах (НПВП), то их выписывают неврологи, ревматологи, хирурги, ортопеды и терапевты. В зависимости от заболевания, количество пациентов с заболеваниями, для лечения которых показан ваш препарат, варьируется на приеме у врачей перечисленных специальностей. Поэтому следующим шагом является определение доли пациентов с показаниями (согласно вашей инструкции) среди всех пациентов врачей по специальностям. И, наконец, вы подходите к тому, чтобы определить долю выписки вашего препарата по каждой специальности по каждому из показаний.

## Определение конкурентного окружения

Код АТХ позволит вам посмотреть сопоставимые или аналогичные препараты, из которых сложится конкурентное окружение в самом широком формате. Так, например, вам достался препарат Далацин-гель. По его коду D10AF01, обратившись к АТХ-классификации, вы видите, что препарат относится к классу D – «Препараты для заболеваний кожи», в которой группа D10 – «Препараты для лечения угрей», а подгруппа D10AF – «Противомикробные препараты для лечения угрей для наружного применения», которая представлена следующими позициями:

D10AF01	Clindamycin
D10AF02	Erythromycin
D10AF03	Chloramphenicol
D10AF04	Meclocycline
D10AF51	Клиндамицин в комбинации с другими препаратами
D10AF52	Эритромицин в комбинации с другими препаратами

На первой строчке – препараты под МНН – клиндамицин, среди которых находится и ваш препарат. Спустившись на ступеньку глубже, вы видите конкурентов Далацина по МНН:

Препараты группы

	Название	Форма выпуска	Владелец рег/уд
1	ДАЛАЦИН®	гель д/наружн. прим. 1%: туба 30 г рег. N: П N011553/03 от 12.02.10	PHARMACIA & UPJOHN COMPANY (США) представительство: Пфайзер (США)
2	ЗЕРКАЛИН	р-р д/наружн. прим. 10 мг/1 мл: фл. 30 мл 1 шт. с капельницей рег. N: ЛП-000534 от 12.05.11	JADRAN Galenski Laboratorij (Хорватия) представительство: ЯДРАН Галенский Лабораторий АО (Хорватия)
3	КЛИНДАТОП	гель д/наружн. прим. 1%: тубы 15 г или 30 г рег. N: ЛП-001432 от 12.01.12	PHARMACEUTICAL WORKS JELFA (Польша) представительство: Фармзавод ЕЛЬФА А.О. (Польша)
4	КЛИНДЕС	крем д/наружн. прим. 2%: аппликаторы 5 г рег. N: ЛП-000516 от 01.03.11	GEDEON RICHTER (Венгрия)
5	КЛИНДОВИТ®	гель д/наружн. прим. 1%: туба 30 г рег. N: ЛСР-008001/10 от 12.08.10	Химико-фармацевтический комбинат АКРИХИН (Россия) представительство: АКРИХИН ОАО (Россия)

Основываясь на исследовательских данных (Prindex), вы сможете выяснить, какие препараты назначаются врачами выявленных специальностей по указанным показаниям, определить их долю в назначениях и проранжировать по объему назначений. Эти первые шаги помогут вам в дальнейшем сформировать рынок, на котором представлен ваш препарат, или выверить рынок уже существующий, согласно аналитическим отчетам. Но прежде, чем переходить к разговору о рынке, о том, с кем конкурирует ваш препарат, нужно досконально изучить, помимо инструкции, всю его «подноготную». И начать при этом вам нужно с медицинских данных по препарату.

## Медицинская информация о препарате и клинический опыт

Все лекарственные средства, независимо от времени существования на рынке, имеют свою историю. «Стаж» оригинальных препаратов (имеющих патентную защиту), в подавляющем проценте зарубежных, недавно поступивших на полки аптек, начинается задолго до их появления в продаже. От 15 до 20 лет в среднем уходит от идеи до регистрации лекарственного препарата, за которые он успеваает пройти несколько фаз клинических исследований, в которых всесторонне изучаются эффективность и безопасность лекарства. Эти исследования чаще всего являются мультицентровыми, то есть проводятся одновременно в исследовательских центрах разных стран мира, рандомизированными, то есть пациенты подбираются случайным порядком, двойными слепыми, то есть при сравнении названия препаратов не раскрываются, а также плацебо-контролируемыми, то есть в качестве препарата сравнения в одной из групп применяют плацебо («пустышку»). Позже ему предстоит пройти исследования в стране регистрации, например, в России. Но и на этом изучение препарата не заканчивается. Достаточно часто уже на стадии получения практического (клинического) опыта применения проходят так называемые пост-маркетинговые исследования, дополняющие общую картину профиля эффективности и безопасности препарата. В исследования обычно включены разные научно-исследовательские центры и лечебно-профилактические учреждения. Оригинальные российские разработки также детально исследуются внутри страны. Генерические препараты (копии) обычно опираются на исследовательскую базу своего оригинального прототипа, пред-регистрационные, а иногда (в случае с брендированными дженериками) и свои пост-маркетинговые исследования. В результате любого исследования ведущие зарубежные и российские учёные пишут научные статьи, медицинские литературные обзоры, делают доклады на профильных научных конгрессах и конференциях. Так или иначе, каждый препарат имеет свое более или менее полное «медицинское досье», в котором обоснованы его сильные стороны и отмечены те особенности, которые необходимо учитывать в клинической практике. Так, в некоторых инструкциях по применению можно встретить фразу о том, что данный препарат у отдельной группы пациентов может быть использован, если ожидаемая польза от его применения выше рисков. В медицинской научной практике существуют как независимые исследования, так и исследования, которые проводятся при поддержке компаний-производителей. Так же обстоит дело и с научными статьями. Вам в роли менеджера по препарату необходимо ознакомиться по возможности со всеми медицинскими источниками информации, чтобы составить себе наиболее полное представление о продвигаемом препарате, исключить «конъюнктурность» в подходе к своему препарату (идеализацию его достоинств) и этим знанием обеспечить себе защиту от нападков конкурирующих компаний в лице своего визави – менеджера по препарату. Иногда компании вступают в «информационные войны», в которых менеджеры по препаратам компаний, вступившие в противоречие, пытаются «вывести на чистую воду» своего «противника». Избегайте прямых столкновений! Помните, что конкуренты – не противники, а коллеги! Даже если ваш конкурент ведет себя неэтично. Старайтесь никогда не использовать в разговоре с клиентом о неэтичных действиях конкурента аргумент «заказная статья»! Он просто не работает. Не ругайте конкурента, не делайте ссылок на его «недобросовестность»! Такой подход не даёт вам силы, а лишь усугубит проблему, вызывая недоверие к обеим сторонам (и к вам, и к вашему конкуренту). Ваше «оружие» – это знание своего препарата. Говорите о себе и своём препарате, не рекламируйте конкурента. Вам необходимо глубоко знать медицинскую информацию и бережно ею пользоваться, аргументируя мнение о своём пре-

парате имеющимися данными, а также получая дополнительные, если существующих не хватает. Так или иначе, вся информация, содержащаяся в научной литературе по препарату, будет проверяться и перепроверяться в клинической практике. Поэтому вторым, не менее важным источником информации о препарате становится для вас прямой диалог с медицинскими работниками, а также данные исследований, мнения врачей о препарате. Ведущие специалисты, иначе, лидеры мнений, которые обобщают накопленный практический опыт и доводят его до сведения широкого круга практикующих врачей, играют для менеджера по препарату первостепенную роль в формировании мнения о препарате, о классе, к которому он принадлежит. Кроме этого, именно лидеры мнений, опираясь на научный и практический опыт, помогут вам увидеть будущее своего препарата. Они прояснят свои ожидания от препарата, например, необходимость более высокой или более низкой дозировки, которая у вас отсутствует. Занимаясь продвижением препарата сегодня, менеджеру важно видеть перспективы его роста. А для этого – внимательно следить, узнавать и вовремя (а лучше с опережением) получать информацию обо всех новостях на рынке: о регистрации новых показаний, создании и предстоящем запуске новых форм выпуска того или иного лекарственного средства. Вам необходимо знать, включен ли препарат в клинические рекомендации, а также входит ли он в список жизненно важных лекарственных препаратов (ЖНВЛП) и подлежит ли возмещению за счет государства по одной из государственных страховых программ (ОНЛС, ВЗН, РЛО). Зачастую отсутствие препарата в клинических рекомендациях является причиной существенных потерь в выписке и поэтому вам как вновь назначенному менеджеру необходимо задуматься над планом мероприятий по включению препарата в эти рекомендации. Сформировав себе представление о медицинском профиле препарата, важно разобраться в истории его продвижения.

## История продаж и продвижения

История появления и продвижения препарата на рынке часто не так проста и скрывает в себе множество различных периодов – от успеха до неудач и наоборот. Как менеджеру по препарату вам необходимо выявить всё об истории препарата, найдя ответы, в первую очередь, на самые общие вопросы: когда был осуществлён запуск препарата на рынок и насколько он был успешным? Не было ли срывов в производстве и, следовательно, дефектуры, вследствие которой произошла потеря пациентов? Не выводился ли препарат из промоции? Не было ли спорных ситуаций, связанных с переносимостью препарата, конкурентных войн? Существенным является вопрос о том, является ли препарат оригинальным или дженериком, если дженериком, то брендированным или нет. И в последнем случае, – продвигается ли он в портфеле (списком, как часто происходит особенно с небрендированными дженериками) или обособленно, самостоятельно, возможно, с другими препаратами терапевтического направления. Эти и другие вопросы возникнут сами собой, когда вы проанализируете внутренние данные компании по продажам за период по годам с момента запуска. В дополнение к этому вам необходимо понять положение препарата в портфеле компании, его значимость, исходя из объёма продаж и роста, и приоритетность, а также его восприятие как в целом, так и, в частности, различными подразделениями, которые оказывают влияние на успех продаж. Иногда происходит так, что, в силу реструктуризации компании и портфеля препаратов, в результате слияния/поглощения или изменения стратегии компании, крупный бренд, приносящий значительный доход в бюджет, теряет первостепенность, уступая свои позиции более приоритетным для компании «на сегодня» препаратам, возможно, вновь приобретённым. Заявление руководства об изменении стратегии, о новом видении трансформирует отношение к препарату сотрудников как бизнес-подразделений, так и вспомогательных (support functions). В умах всех сотрудников компании происходят изменения, а препарат в результате отходит на второй план. Отдел медицинских представителей, как самый быстрый, немедленно реагирует и начинает тратить на продвижение данного препарата меньше сил. Его продажи начинают ползти вниз, а сам он – уступать позиции другим препаратам портфеля. Конкуренты воспринимают это как возможность и стремительно действуют. Врачи также чувствуют изменения в приоритетах и волей-неволей следуют «тренду», их отношение «телепатруется» пациентам. И тогда данный препарат перемещается в сознании покупателей в «старый», и они начинают искать другой, более современный и совершенный. Таких пациентов, в отличие от новаторов (которые всегда пробуют или просят выписать что-либо новое) и консерваторов-приверженцев (которые всегда остаются при своем комфортном, привычном выборе), – большинство. Вам необходимо прояснить для себя историю продаж препарата, найти фактическое объяснение взлётов и падений, понять, где вы находитесь сегодня, какова для вас точка отсчета. Только тогда вы сможете предпринять верные шаги для того, чтобы воздействовать на рынок и решение о покупке.

## Трудности выбора

Как менеджер по препарату, вы должны понимать, что выбор пациентами лекарства – сложный процесс. Лекарства – не одежда и не косметика, они приобретаются не по желанию, а по необходимости. И при принятии решения в пользу того или иного препарата покупателю необходим помощник. В идеале (как должно быть) – медицинский работник, врач или фармацевт. Иногда случается, что совет приходит от знакомых или друзей, часто – с экрана телевизора или из интернета. Выбор препарата сегодня осложнен многообразием огромного количества наименований. Несколько десятилетий назад, во времена позднего Союза, в нашей стране знание о лекарствах сводилось к ряду отечественных препаратов, а также препаратов из стран Восточной Европы и из Индии. Ассортимент лекарств в системе лекарственного обеспечения былкратно уже, чем в последнее время, когда в стране зарегистрировано 12–13 тысяч лекарств (все лекарственные препараты, включая ввозимые субстанции<sup>4</sup>).

Под одним МНН в нашей стране может быть зарегистрировано от 10 до 50 и более единиц (оригинальный препарат и его копии, брендированные и небрендированные). Пациентам трудно это понять, ведь препараты с разными торговыми названиями воспринимаются ими как разные препараты. Вообще знание о препаратах и знание брендов в России весьма ограничено. Люди в целом знают препараты, рекламируемые в СМИ, то есть безрецептурные лекарственные средства и БАДы. Среди них лидируют обезболивающие и противовирусные средства, лекарства от кашля. Ну, а более специфичное знание базируется на наличии у людей отдельных заболеваний. Так, сердечники знают названия назначаемых им сердечно-сосудистых лекарств, гипертоники – антигипертензивных, страдающие сахарным диабетом – лекарств от диабета. Пациенты, как правило, не задумываются о выборе препарата, когда этот препарат им назначает врач. А сам выбор в реальности начинается в аптеке, когда оказывается, что выписанное лекарство не соответствует ценовым ожиданиям пациента. Цена становится ограничителем при покупке, и пациент обращается с вопросом к фармацевту: «Нет ли такого же, но дешевле?» Дешевле, конечно, находится. Из ряда 50 аналогов. Некоторым покупателям, наоборот, подозрительной кажется низкая цена. И снова вопрос о замене.

---

<sup>4</sup> См.: [https://lenta.ru/articles/2015/11/19/effekt\\_ot\\_lekarstva/](https://lenta.ru/articles/2015/11/19/effekt_ot_lekarstva/)

## Цена на препарат

Менеджеру по препарату необходимо знать ценовую политику своей компании, себестоимость препарата, цену на свой препарат в динамике (какая она, повышалась или понижалась в последнее время), были ли скидочные программы, акции? Компания зачастую рассматривает цену на препарат прагматически. Что это значит и какие сложности может создать для препарата и, конечно, для менеджера, который его ведёт?

Пример первый: компания видит, что план по препарату не выполняется, инструменты продвижения не работают, и тогда руководство одобряет повышение цены. В результате годовой план в деньгах выполнен, краткосрочный результат достигнут, а что будет потом, на следующий год, никого «пока» не заботит. Возникает вопрос: «Будут ли потери и какие?» Ответ на него вам необходимо знать до принятия решения о повышении цен. Речь идёт о восприятии цены на препарат покупателями, о ценовой эластичности. (В анналах компании, если вам повезет, можно найти исследование эластичности цены, которое проводилось ранее.) Если после повышения цены препарат не теряет продаж в упаковках, это значит, что есть люфт для повышения цены, и это хорошо. Но почему существует этот люфт, был ли он специально спланирован при изначальном установлении цены на препарат или явился результатом недосмотра? Быть может, за время пребывания препарата на рынке конкуренты повышали цену, а цена на ваш препарат оставалась прежней? Всё это нужно выяснить, чтобы избежать ошибок при любых дальнейших действиях с ценой.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.