

Дж. Эфендиева, А. Бычков

ХОЗЯИН БИЗНЕСА НА ТЕРРИТОРИИ

Практическое руководство по управлению продажами



Андрей Бычков

**Хозяин бизнеса на территории.
Практическое руководство
по управлению продажами**

«Издательские решения»

Бычков А.

Хозяин бизнеса на территории. Практическое руководство по управлению продажами / А. Бычков — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-500731-5

Книга «Хозяин бизнеса» на территории — это практическое руководство для сотрудников фармацевтических и FMCG компаний, продвигающих свою продукцию в сфере здравоохранения. Описанные в данной книге методики позволяют действовать сознательно и планомерно с учётом потенциала территории и часто ограниченных ресурсов в условиях высокой рыночной конкуренции. Это способ сформировать важное качество сотрудника, работающего в области продаж — стать настоящим «Хозяином бизнеса» на своей территории.

ISBN 978-5-00-500731-5

© Бычков А.

© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Раздел I.	9
Глава 1.	10
Глава 2.	18
Глава 3.	23
Глава 4.	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Хозяин бизнеса на территории Практическое руководство по управлению продажами

**Джамиля Эфендиева
Андрей Бычков**

© Джамиля Эфендиева, 2019

© Андрей Бычков, 2019

ISBN 978-5-0050-0731-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Здравствуйтесь, наши уважаемые читатели! Спасибо, что приобрели эту книгу! Позволим себе сделать несколько авторских комментариев, которые могут быть вам полезны в ходе изучения материала.

Прежде всего хотелось бы уточнить, что мы понимаем под термином «хозяин бизнеса». Это название нашей новой концепции управления бизнесом компании на определенной территории. Чем она отличается от типового подхода к продажам на территории? Попробуем показать это на следующем примере.

Сотрудник на территории получил от своего руководителя план продаж и успешно его выполняет. Он видит возможность перевыполнения плана продаж и получения более высокого бонуса, но принимает решение не делать этого, потому что на следующий этап работы ему будет поставлен еще более высокий (чем даже перевыполненный) план продаж, который он может и не потянуть. А раз так, зачем рисковать?

Другая ситуация – план не соответствует возможностям территории: доля препарата очень большая, темпы роста релевантного рынка низкие. В таких случаях значительный рост продаж скорее всего будет связан с достаточно большими ресурсами, которых у компании в настоящий момент может не быть.

Уверены, что с подобной ситуацией приходилось сталкиваться каждому из вас. Что лежит в ее основе?

- Первое: план разрабатывается и приходит откуда-то сверху;
- Второе: сотрудник знает, что каждый вновь поступающий сверху план продаж всегда выше предыдущего (это никак не связано с возможностями его территории);
- Третье: сотрудник не рискует обсуждать со своим руководителем бизнес-возможности своей территории, так как у него недостаточно знаний и аргументов для такой беседы.

Обычно таким образом планы выставляются, если компания и менеджеры используют линейную схему распределения плана – «от достигнутого». Если план повышен на 10%, то все территории получают +10% к продажам предыдущего года, независимо от доли продукта (большая/маленькая), динамики релевантного рынка (растет/стагнирует/падает) и других значимых факторов. Тот же подход и к распределению ресурсов. Это часто приводит к ошибкам, невыполнению плана, демотивации сотрудников и снижению общей эффективности компании.

Таким образом, сложившаяся в бизнесе практика ведет к чисто административному управлению продажами на территории, при котором рядовой сотрудник рассматривается руководством просто как инструмент выполнения стабильно растущего плана продаж, а он, в свою очередь, демонстрирует умеренную эффективность в работе на территории.

Разработанная авторами и положенная в основу нашей книги концепция «хозяин бизнеса на территории» предполагает противоположный подход:

- **вовлеченность, активное совместное участие** сотрудника (вместе с руководством компании) во всех этапах управления продажами: 1) в сборе и анализе информации о потенциале территории; 2) в разработке бизнес-стратегии и постановке цели; 3) в планировании деятельности и расчете ресурсов для достижения поставленных целей. Сотрудник, постоянно работающий на своей территории, как никто другой знает ее потенциальные возможности. Следовательно, руководители должны учитывать его оценки и расчеты в анализе и постановке бизнес-целей;

- **заинтересованность** сотрудника в достижении *оптимального* результата в продажах, соответствующего реальным возможностям своей территории. При реализации данного компонента концепции «хозяин бизнеса на территории» важно, чтобы в компании существовала единая (для «верхов» и «низов») методика оценки потенциала территории и целеполагания,

а также привязанная к ним простая и понятная бонусная схема. В этих условиях сотрудник не будет упускать открывающиеся на его территории бизнес-возможности. Этот же подход убеждает его и от рисков принять на себя завышенный (не соответствующий реалиям ситуации) план продаж, который он рискует не выполнить);

• **профессионализм**, заключающийся во владении каждым сотрудником отдела продаж специальными знаниями и методиками для управления бизнесом на территории. Когда разные категории сотрудников (менеджеры-управленцы, КАМы, представители компании) владеют одинаковыми инструментами анализа, оценки ситуации и планирования, то риск получения различных результатов в расчетах плана продаж и необходимых для этого ресурсов снижается.

На кого рассчитана концепция «хозяин бизнеса на территории»? Казалось бы, быть хозяином бизнеса – удел менеджеров очень высокого ранга. Но уже по приведенным выше аргументам понятно, что мы считаем, что данная концепция должна охватывать все категории сотрудников отдела продаж. И именно в этом видим важнейшее условие ее эффективности.

Вот почему книга **«ХОЗЯИН БИЗНЕСА НА ТЕРРИТОРИИ. Практическое руководство по управлению продажами»** – рассчитана на все категории сотрудников отдела продаж, а также других сотрудников, вовлеченных в анализ и планирование (менеджеры по продуктам, менеджеры по эффективности, аналитики и т. д.). Ее цель – научить «продавцов» и их менеджеров разговаривать между собой на едином и понятном всем языке – языке бизнес-эффективности.

Помимо «прямого показания» в повышении эффективности работы на территории и выполнении амбициозных планов продаж, наша книга имеет также, если можно так сказать, и не прямые выгоды для «сейлзов», так как может помочь им эффективно подготовиться к различным ассессментам, которые стали в настоящее время нормой жизни каждой серьезной фармацевтической компании.

Книга написана с учетом специфики двух различных сегментов фармбизнеса: амбулаторного (ритейл) и госпитального (бюджет). Это значит, что в ней приводятся как общие для этих сегментов бизнеса, так и особенные для каждого из них инструменты и методики.

Чтобы читателям было понятно, какая методика относится к тому или иному сегменту бизнеса, в названии разделов сделаны специальные пояснения. Если же пояснений нет (как у первых нескольких глав) это означает, что они носят общий характер и могут применяться в каждом из сегментов фармацевтического бизнеса, включая аптечный сегмент.

Ниже приводится схема глав с привязкой к сегментам различных видов бизнеса на территории.



Рис. 1. Структура книги.

Мы желаем вам успехов в изучении книги, а также в достижении высоких бизнес-результатов. Надеемся, что содержащиеся в ней инструменты и методики помогут вам в этом.

Будем признательны читателям за отзывы и комментарии, которые мы обязательно учтем в последующем!

*С уважением,
Джамия Эфендиева
Андрей Бычков*

Раздел I.

Общие инструменты для анализа информации и целеполагания на территории

Данный раздел посвящен рассмотрению общей для всех видов бизнеса (амбулаторного и госпитального, и даже аптечного) последовательности работы сотрудников фармкомпаний по изучению и анализу своей территории. Он включает в себя пять глав, каждая из которых раскрывает разные этапы построения эффективной работы по управлению бизнесом на территории:

- систематизацию коммерческой и маркетинговой информации;
- анализ и оценка этой информации;
- построение итоговых выводов об оптимальной стратегии работы на территории;
- проверка правильности выбранной стратегии;
- постановка количественных бизнес-целей на основе выбранной промоционной стратегии.

Каждая из глав содержит и подробно описывает рекомендованные авторами методики (инструменты) этой работы.

Глава 1.

Проведение КОТ-анализа для оценки потенциала и показателей бизнес-эффективности территории

Начальным моментом в организации управления бизнесом на территории является оценка ее потенциала и бизнес-эффективности. Под потенциалом территории следует понимать совокупность экономических, социально-политических, маркетинговых и коммерческих факторов, способных позитивно или негативно повлиять на развитие бизнеса компании. А бизнес-эффективность – это определение позитивной или негативной тенденции (общего тренда) в продажах нашего препарата/продукта на территории, т. е. динамика продаж. Иными словами, насколько хорошо компания реализует потенциал территории в своих продажах.

Определение потенциала территории и ее бизнес-эффективности невозможно без сбора и анализа информации. Эту работу следует начинать с систематизации и анализа данных о рынке и продажах на территории. Здесь может пригодиться методика, которую авторы данной книги назвали «КОТ-анализ». Сокращение КОТ расшифровывается как «ключевые опорные точки». Под ключевыми опорными точками анализа, необходимыми для сравнения и сопоставления информации, понимаются следующие показатели (рис. 1).



Рис. 1. Метод ключевых опорных точек (КОТ-анализ).

1. Релевантный рынок (РР)¹ – суммарный объем продаж всех препаратов (в деньгах/упаковках), относящихся к терапевтической группе ЛС, включая препарат/препараты вашей компании. Учет релевантного рынка территории служит важнейшим объективным ориентиром при оценке потенциала и бизнес-эффективности вашей территории. Какие именно препараты должны быть включены в РР, обычно определяет маркетинг компании.

2. Наши продажи – объем продаж препарата/препаратов (в деньгах/упаковках), продвигаемых вашей компанией. Этот показатель позволяет понять и оценить величину/объем бизнеса и динамику продаж вашей компании на территории, а также сравнить их с объемом продаж и динамикой на других территориях; и что немаловажно – соотнести с объемом и динамикой релевантного рынка.

3. Наша доля рынка – процент, занимаемый препаратом/препаратами вашей компании относительно РР (суммарно с конкурентами равен 100%). Это – важнейший сравнительный показатель, на основе которого в дальнейшем будут делаться выводы и приниматься важные решения по управлению бизнесом на территории.

Механизм выполнения КОТ-анализа предполагает осуществление следующих последовательных этапов.

Этап №1. Поиск и систематизация информации

¹ Релевантный рынок – продажи всех препаратов (мы + конкуренты) в определенной терапевтической группе.

При систематизации информации следует иметь в виду принцип сравнительного подхода к анализу информации. Он предполагает, что в каждом из указанных параметров (релевантный рынок – наши продажи – наша доля) должно производиться сравнение по двум направлениям: 1) по различным территориям; 2) по времени: так называемый территориально-временной срез.

Сравнение по *территориям* означает, что каждый из параметров (релевантный рынок – наши продажи – наша доля) должен сопоставляться в масштабе город/территория – регион – страна (Россия). Например, релевантный рынок города, где находится сотрудник компании, сопоставляется не только с аналогичным показателем в других городах, но и с показателями региона (к которому относится город), а также и с данными по всей стране в целом.

Сравнение *по времени* означает, что каждый из параметров (релевантный рынок – наши продажи – наша доля) должен сопоставляться с показателями как минимум трех предыдущих лет по аналогичным периодам (месяц/квартал/год), которые приняты в компании.

Принцип сравнительного подхода к анализу информации в рамках КОТ-анализа схематично отражен на рис. ниже:



Рис. 2. Сравнительный характер методики КОТ-анализа.

Результаты систематизации информации, как правило, отражаются в виде таблицы Excel, что позволяет перейти ко второму этапу КОТ-анализа.

Этап №2. Сравнение и сопоставление ключевых опорных точек

Пример систематизации информации 1) по территориям и 2) по времени в рамках методики КОТ-анализа показан в таблице на рис. 3.

Рис. 3. Данные по продажам препарата Здравмед и его конкурентов на территориях г. Желтый, региона Цветной, России с расчетом доли рынка в 2016—2018 гг.

ТЕРРИТОРИЯ	Объем продаж, млн. руб.																	
ЖЕЛТЫЙ	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q4 2016	2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	2018			
Здравмед	35,5	55,5	75,0	91,2	257,2	79,1	82,8	82,6	83,0	327,1	84,2	85,5	92,8	107,5	370,0			
Здравмед доля	20%	28%	32%	37%	30%	36%	36%	34%	34%	35%	35%	35%	36%	41%	37%			
Препарат А	30,4	45,5	70,6	67,9	214,4	61,0	65,5	67,8	67,4	261,7	68,1	71,2	77,9	83,1	300,3			
Препарат В	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	19,0	21,7	46,7	22,9	25,8	29,9	31,9	110,5			
Другие	110,8	95,8	91,2	88	385,8	78,0	78,0	70,1	73,0	299,1	65,4	61,0	54,5	40,0	220,9			
Итого	176,7	196,8	236,8	247,1	857,4	218,1	232,3	239,5	245,1	934,6	240,6	243,5	255,1	262,5	1001,7			
ЦВЕТНОЙ р-н	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q4 2016	2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	2018			
Здравмед	80,5	123,5	130,0	145,0	479,0	144,0	151,5	162,2	168,8	626,5	158,4	171,5	181,2	190,9	702,0			
Здравмед доля	12%	17%	19%	20%	17%	20%	20%	20%	19%	20%	18%	19%	20%	21%	20%			
Препарат А	166,4	184,5	220,6	256,0	827,5	244,8	245,0	251,2	278,0	1019,0	289,5	301,2	304,6	310,1	1205,4			
Препарат В	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	22,4	59,6	78,9	160,9	88,3	99,2	109,0	112,0	408,5			
Другие	444,6	413,7	340,0	317,9	1516,2	320,1	332,0	337,8	385,0	1374,9	324,0	315,9	312,1	312,2	1264,2			
Итого	691,5	721,7	690,6	718,9	2822,7	708,9	750,9	810,8	910,7	3181,3	860,2	887,8	906,9	925,2	3580,1			
РОССИЯ	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q4 2016	2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	2018			
Здравмед	1517,8	1992,8	2030,0	2559,5	8100,0	2259,5	2400,5	2393,0	2297,0	9350,0	2497,8	2640,8	2918,0	2993,5	11050,0			
Здравмед доля	16%	19%	20%	24%	20%	22%	23%	21%	19%	21%	21%	22%	23%	23%	22%			
Препарат А	2206,0	2442,6	2644,9	2856,5	10150,0	2605,3	2794,8	3242,5	3407,5	12050,0	3499,0	3607,9	3727,2	3766,0	14600,0			
Препарат В	0,0	8,0	10,0	14,5	32,5	36,3	279,8	740,0	1044,0	2100,0	766,0	1005,0	1586,0	2043,0	5400,0			
Другие	6062,5	5992,5	5450,0	5345,0	22850,0	5345,0	5078,0	5129,5	5047,5	20600,0	5062,5	4501,0	4433,5	4253,0	18250,0			
Итого	9786,3	10435,9	10134,9	10775,5	41132,5	10246,0	10553,0	11505,0	11796,0	44100,0	11825,3	11754,6	12664,7	13055,5	49300,0			

В первом столбце таблицы указаны три учебные территории: город Желтый – регион Цветной (в который входит город Желтый) и страна (Россия) в целом.

Верхняя строка таблицы отражает временной аспект сравнения данных – по каждому кварталу в течение трех лет: 2016—2017—2018 гг.

Препарат, который нас интересует, носит в таблице учебное название Здравмед. Он сравнивается как с другими препаратами (конкурентами Здравмеда), так и с релевантным рынком (включает в себя и Здравмед, и всех его конкурентов).

Сопоставление информации в первой строке таблицы позволяет увидеть, что в г. Желтом в течение 2016 года происходил постепенный рост продаж. 2017 год начинается с падения с последующим незначительным ростом продаж, который сохраняется в течение всего 2018 года. На основе данного анализа можно сделать вывод об устойчивом (в целом) положительном тренде продаж препарата в г. Желтый в 2017—2018 гг.

Сравнения продаж препарата Здравмед по каждому кварталу с показателями релевантного рынка (строка «Итого») позволяют во второй строке таблицы зафиксировать долю рынка препарата Здравмед на релевантном рынке (по формуле: продажи Здравмед / (разделить) на объем продаж релевантного рынка x (умножить) 100%). Доля рынка препарата из года в год растет неравномерно и по итогам 2018 года доля нашего препарата составляет 37%. Хороший это результат или нет? То, что продажи растут, доля растет – это хорошо. Но вывод можно сделать только в сравнении с другими территориями.

Далее мы сравниваем положение дел с нашим препаратом в г. Желтом с аналогичными (по времени) результатами продаж в регионе Цветной и стране в целом. Эти сравнения показывают, что по итогам 2018 года в г. Желтый мы достигли лучших результатов, чем в среднем по стране и тем более по региону: доля рынка в г. Желтый – 37% против 22% по стране и 20% в регионе Цветной. Вот теперь мы можем сказать, что наша бизнес-эффективность по этим показателям – высокая. Мы молодцы!

Таким образом, первый этап нашего анализа позволяет сделать, на первый взгляд, позитивный вывод о том, что общее положение дел (бизнес-эффективность) в г. Желтый с продвижением препарата Здравмед по итогам 2018 года обстоит достаточно благополучно. Правильность данного вывода будет проверена на третьем этапе КОТ-анализа нашей учебной территории.

Этап №3. Определение динамики развития бизнеса

На данном этапе производится определение **динамических показателей** изменения ситуации на разных территориях по разным временным интервалам. Под динамическими показателями понимается разница в каждой из трех наших опорных точек для анализа (релевантный рынок – наши продажи – наша доля), взятая на одинаковых срезах времени: как правило, по итогам года (например, по итогам 2017/2018 гг.) или на срезе разных кварталов года (например, первый квартал 2018 г./первый квартал 2019 г.).

Чтобы провести анализ динамических показателей основных опорных точек нашего анализа, пользователям необходимо уметь создавать в таблице Excel дополнительные поля и вводить в них определенные формулы для получения необходимых динамических показателей.

Пример работы по получению динамических показателей продаж компании представлен в таблице на рис. 4.

На данном рисунке желтым фоном (справа) выделены два дополнительных столбца, созданные пользователем для определения динамических показателей продаж для г. Желтый по итогам: 1) 2016/2017 гг. и 2) по итогам 2017/2018 гг. Чтобы получить значение динамики продаж нашего препарата в процентах между 2016 и 2017 гг., необходимо значение по одному периоду времени (например, в г. Желтый) за 2017 *разделить* на величину продаж в 2016 году и *отнять* 1. Получается: $257,2 : 327,1 - 1 = 0,27$ (27%). Динамика продаж препарата Здравмед за 2018/2017 гг. составила всего 13%, что говорит о заметной скорости сокращения наших продаж на фоне бурного роста продаж нового конкурентного препарата В и росте динамики наших продаж в целом по стране (в 2016/2017 гг. на 15%, а в 2017/2018 гг. на 18%).

Рис. 4. Данные по продажам препарата Здравмед и конкурентов в г. Желтый, регионе Цветной и России с расчетом динамики продаж по годам 2017/2016 и 2018/2017 гг.

ТЕРРИТОРИЯ	Объем продаж, млн. руб.											Динамика продаж	
	2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	2018	2017/2016	2018/2017
ЖЕЛТЫЙ	257,2	79,1	82,8	82,6	83,0	327,1	84,2	85,5	92,8	107,5	370,0	27%	13%
Здравмед	214,4	61,0	65,5	67,8	67,4	261,7	68,1	71,2	77,9	83,1	300,3	22%	15%
Препарат А	0,0	0,0	6,0	19,0	21,7	46,7	22,9	25,8	29,9	31,9	110,5	N/A	137%
Препарат В	385,8	78,0	78,0	70,1	73,0	299,1	65,4	61,0	54,5	40,0	220,9	-22%	-26%
Другие	857,4	218,1	232,3	239,5	245,1	934,6	240,6	243,5	255,1	262,5	1001,7	9%	7%
ЦВЕТНОЙ р-н	479,0	144,0	151,5	162,2	168,8	626,5	158,4	171,5	181,2	190,9	702,0	31%	10%
Здравмед	827,5	244,8	245,0	251,2	278,0	1019,0	289,5	301,2	304,6	310,1	1205,4	23%	18%
Препарат А	0,0	0,0	22,4	59,6	78,9	160,9	88,3	99,2	109,0	112,0	408,5	N/A	154%
Препарат В	1516,2	320,1	332,0	337,8	385,0	1374,9	324,0	315,9	312,1	312,2	1264,2	-9%	1%
Другие	2822,7	708,9	750,9	810,8	910,7	3181,3	860,2	887,8	906,9	925,2	3580,1	13%	21%
РОССИЯ	8100,0	2259,5	2400,5	2393,0	2297,0	9350,0	2497,8	2640,8	2918,0	2993,5	11050,0	15%	18%
Здравмед	10150,0	2605,3	2794,8	3242,5	3407,5	12050,0	3499,0	3607,9	3727,2	3766,0	14600,0	19%	21%
Препарат А	32,5	36,3	279,8	740,0	1044,0	2100,0	766,0	1005,0	1586,0	2043,0	5400,0	6362%	157%
Препарат В	22850,0	5345,0	5078,0	5129,5	5047,5	20600,0	5062,5	4501,0	4433,5	4253,0	18250,0	-10%	-11%
Другие	41132,5	10246,0	10553,0	11505,0	11796,0	44100,0	11825,3	11754,6	12664,7	13055,5	49300,0	7%	12%

Еще более точные выводы о потенциале территории позволяет сделать оценка такого ключевого показателя, как **динамика развития доли рынка** нашего препарата (рис. 5).

Для того, чтобы получить эти динамические значения, были созданы новые строки и два новых столбца для отражения долей рынка всех препаратов (выделены красным цветом) – см. рис. 5. После этого определяем доли рынка всех конкурентных препаратов относительно релевантного рынка (также обозначены красным цветом).

Далее для получения сравнительных данных по скорости изменения доли рынка нашего препарата, например, в г. Желтый была использован следующая формула расчетов: значение доли рынка за 2017 год (35%) *минус* значение доли рынка за 2016 год (30%) = динамика доли (+5%). Аналогичным образом рассчитываем динамику по всем конкурентным препаратам на всех территориях.

Рис. 5. Данные по продажам препарата Здравмед и конкурентов в г. Желтый, регионе Цветной и России с расчетом доли и динамики доли рынка в 2016—2018 гг.

ТЕРРИТОРИЯ	Объем продаж, млн. руб.												Динамика доли	
	2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	2018	2017/2016	2018/2017	
ЖЕЛТЫЙ	257,2	79,1	82,8	82,6	83,0	327,1	84,2	85,5	92,8	107,5	370,0			
Здравмед	257,2	79,1	82,8	82,6	83,0	327,1	84,2	85,5	92,8	107,5	370,0			
Здравмед-доля	30%	36%	36%	34%	34%	35%	35%	35%	36%	41%	37%	5%	2%	
Препарат А	214,4	61,0	65,5	67,8	67,4	261,7	68,1	71,2	77,9	83,1	300,3			
Препарат А-доля	25%	28%	28%	28%	27%	28%	28%	29%	31%	32%	30%	3%	4%	
Препарат В	0,0	0,0	6,0	19,0	21,7	46,7	22,9	25,8	29,9	31,9	110,5			
Препарат В-доля	0%	0%	3%	8%	9%	5%	10%	11%	12%	12%	11%	5%	6%	
Другие	385,8	78,0	78,0	70,1	73,0	299,1	65,4	61,0	54,5	40,0	220,9			
Другие-доля	45%	36%	34%	29%	30%	32%	27%	25%	21%	15%	22%	-13%	-10%	
Итого	857,4	218,1	232,3	239,5	245,1	934,6	240,6	243,5	255,1	262,5	1001,7			
ЦВЕТНОЙ р-н	2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	2018	2017/2016	2018/2017	
Здравмед	479,0	144,0	151,5	162,2	168,8	626,5	158,4	171,5	181,2	190,9	702,0			
Здравмед-доля	17%	20%	20%	20%	19%	20%	18%	19%	20%	21%	20%	3%	0%	
Препарат А	827,5	244,8	245,0	251,2	278,0	1019,0	289,5	301,2	304,6	310,1	1205,4			
Препарат А-доля	29%	35%	33%	31%	31%	32%	34%	34%	34%	34%	34%	3%	2%	
Препарат В	0,0	0,0	22,4	59,6	78,9	160,9	88,3	99,2	109,0	112,0	408,5			
Препарат В-доля	0%	0%	3%	7%	9%	9%	10%	11%	12%	12%	11%	5%	6%	
Другие	1516,2	320,1	332,0	337,8	385,0	1376,9	324,0	315,9	312,1	312,2	1264,2			
Другие-доля	54%	45%	44%	42%	42%	43%	38%	36%	34%	34%	35%	-10%	-8%	
Итого	2822,7	708,9	750,9	810,8	910,7	3181,3	860,2	887,8	906,9	925,2	3580,1			
РОССИЯ	2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	2018	2017/2016	2018/2017	
Здравмед	8100,0	2259,5	2400,5	2393,0	2297,0	9350,0	2497,8	2640,8	2918,0	2993,5	11050,0			
Здравмед-доля	20%	22%	23%	21%	19%	21%	21%	22%	23%	23%	22%	2%	1%	
Препарат А	10150,0	2605,3	2794,8	3242,5	3407,5	12050,0	3499,0	3607,9	3727,2	3766,0	14600,0			
Препарат А-доля	25%	25%	26%	28%	29%	27%	30%	31%	29%	29%	30%	3%	2%	
Препарат В	32,5	36,3	279,8	740,0	1044,0	2100,0	766,0	1005,0	1586,0	2043,0	5400,0			
Препарат В-доля	0%	0%	3%	6%	9%	5%	6%	9%	13%	16%	11%	5%	6%	
Другие	22850,0	5345,0	5078,0	5129,5	5047,5	20600,0	5062,5	4501,0	4433,5	4253,0	18250,0			
Другие-доля	56%	52%	48%	45%	43%	47%	43%	38%	35%	33%	37%	-9%	-10%	
Итого	41132,5	10246,0	10553,0	11505,0	11796,0	44100,0	11825,3	11754,6	12664,7	13055,5	49300,0			

По региону Цветной динамика доли рынка препарата Здравмед составила:

Доля рынка 2017 минус доля рынка 2016 (20% – 17%) = (+3%) динамика доли рынка 2017/2016

Доля рынка 2018 минус доля рынка 2017 (20% – 20%) = (0%) динамика доли рынка 2018/2017

А по стране динамика доля рынка препарата Здравмед составила:

Доля рынка 2017 минус доля рынка 2016 (21% – 20%) = (+1%) динамика доли рынка 2017/2016

Доля рынка 2018 минус доля рынка 2017 (23% – 21%) = (+2%) динамика доли рынка 2018/2017

Сравнение динамических показателей доли рынка по нашему препарату показывает общее снижение динамики занимаемой доли рынка препарата Здравмед в сравнении с ростом аналогичных показателей у препарата – конкурента В.

Этап. 4. Итоговые выводы об эффективности работы и потенциале территории

Имея на руках все основные динамические показатели по каждой из ключевых опорных точек анализа по г. Желтый, мы можем сделать итоговые выводы для дальнейшего правильного управления продажами в сложившейся ситуации:

- сравнительной динамике развития релевантного рынка (город/регион/страна);
- сравнительной динамике продаж нашего препарата (город/регион/страна);
- сравнительной динамике доли рынка нашего препарата (город/регион/страна);
- **итоговый вывод о потенциале территории (в нашем случае – г. Желтый) относительно региона/страны.**

Полученная нами картина выглядит следующим образом.

Препарат Здравмед на фоне умеренно растущего релевантного рынка в г. Желтый (+7%) демонстрирует более высокую динамику роста продаж (+13%) и занимает по итогам 2018 года долю рынка 37% с приростом 2%, что превосходит аналогичные показатели по региону Цветной. Там мы видим, что в регионе Цветной релевантный рынок растет более динамично (+21%), динамика продаж препарата Здравмед в регионе отстает от роста релевантного рынка

и ниже, чем в г. Желтый (+10%), при этом доля рынка составляет 20%, и она не выросла по сравнению с предыдущим годом.

В стране мы наблюдаем более позитивный тренд, чем в регионе Цветной: +12% составляет рост релевантного рынка, продажи препарата Здравмед растут быстрее рынка и составляют +18%, а доля рынка составляет 22% с небольшим приростом, что выше, чем в регионе Цветной, но меньше, чем в г. Желтый.

Другими словами, наш препарат в г. Желтый имеет довольно высокую долю рынка (37%), продолжает хорошо расти (в два раза более быстрыми темпами, чем релевантный рынок), но темпы роста препарата Здравмед, как и релевантного рынка, имеют тенденцию к замедлению.

Все это и позволяет сделать вывод, что бизнес-эффективность в г. Желтом очень высокая, но потенциал роста препарата может быть не таким высоким, как кажется с первого взгляда. В целом, ситуация в стране выглядит довольно благоприятно – релевантный рынок растет, продажи препарата Здравмед растут выше рынка, доля рынка тоже растет и г. Желтый выглядит на фоне всей страны очень достойно.

Показатели региона Цветной могут отставать от тенденций в стране по причине низкой бизнес-эффективности других территорий. Сравнение с другими территориями мы рассмотрим в следующей главе.

Таким образом, завершая рассмотрение КОТ-анализа, следует подчеркнуть, что этот метод представляет собой один из важных практических инструментов оценки бизнес-эффективности работы и обоснования потенциала территории на основе ключевых показателей и выявления динамики их развития.

Данный метод позволяет быстро и правильно проанализировать данные по продажам на территории.

Иллюстрацией преимуществ данной методики могут быть эти два рисунка, приведенных ниже.

На каком из них будет проще и быстрее посчитать количество разных фигур? Ответ очевиден – на рис. 6.2.

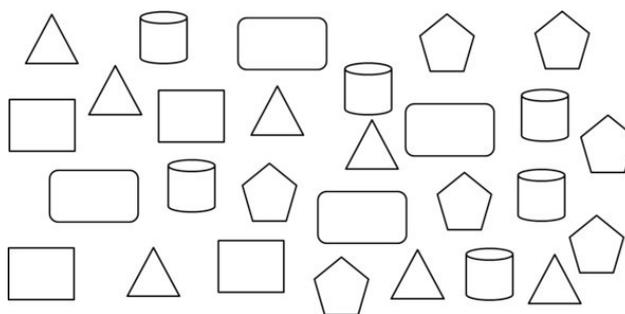


Рис. 6.1.

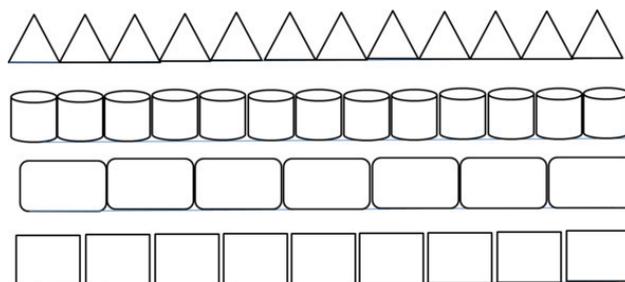


Рис. 6.2.

В завершение данной главы приводим еще одну методику, которая позволит вам дополнить и/или подтвердить выводы о потенциале, то есть емкости рынка на территории.

Методика вариантов расчета емкости рынка на территории

Существует понятие «емкость рынка», которую мы можем рассчитать несколькими способами.

Способ №1. «От рынка» – мы рассматривали в начале книги в главе 1 (КОТ-анализ). Мы можем считать, что емкость рынка определяется пределами релевантного рынка, но это не всегда так. Часто, когда сегмент рынка не развит, мы можем получить неверные данные. Поэтому полезно даже на зрелом рынке рассчитывать емкость рынка дополнительными способами.

Способ №2. «Сверху» или от заболеваемости.

Например, мы знаем, что по статистике заболеваемость нозологией А составляет 3% от числа взрослого населения в год. При населении области или края 2,5 млн. человек, где 83% – взрослое, потенциальное количество пациентов, что равно 62 250 человек. Если каждый пациент купит одну упаковку нашего препарата, то при средней стоимости препарата (зависит от дозировки) 500 руб. за упаковку максимальная расчетная емкость рынка по данной нозологии будет 31,125 млн. рублей. Нужно помнить, что по многим нозологиям препараты рекомендуют для постоянного применения. То есть в таком случае емкость рынка будет в 12 раз больше. Нужно учитывать, что статистическая заболеваемость и фактическое количество пациентов могут быть значительно меньше, так как это будет зависеть от уровня диагностики в регионе, доступности медицинской помощи (врачей), доступности аптеки и т. д. Кроме того, часто пациенты лечатся нерегулярно, не доводят курс лечения до конца, поэтому реальная емкость рынка будет все-таки меньше по данной нозологии. Если препарат имеет несколько показаний, то стоит делать расчеты отдельно по каждой нозологии, затем суммировать.

Способ №3. «Снизу», от врача. Мы знаем, что к врачу целевой группы обращаются ежедневно 1—3 пациента в день с нозологией А. Зная общее количество врачей в регионе, можно посчитать количество пациентов в год. Например, врачей целевой специальности – 200, тогда за месяц все эти врачи могут назначить: 2×22 (рабочие дни) $\times 11$ (рабочих мес/год) $\times 400 = 96\,800$ упаковок лекарственного препарата в год по данной нозологии. При планировании мы должны учитывать, что представитель компании не может посетить всех врачей, особенно это относится к массовым специальностям – терапевты, гинекологи, педиатры. Но и для узких специалистов это тоже будет актуально. Часть из них будут недоступны в силу географических особенностей (далеко от места дислокации представителя).

Поэтому важно ориентироваться на активную базу, особенно для препаратов рецептурного отпуска.

Какой из способов лучше? Наиболее достоверны данные, полученные из официальных источников, хотя и они тоже могут давать искаженные данные. Существует несколько компаний, которые специализируются сборе информации и анализе рынка, например, IQUVIA (ранее IMS) и т. д. Многие компании, занимающиеся продажами, покупают данные из этих источников. Информация не всегда достоверна, но в целом – это достаточно качественный ресурс для анализа общей ситуации на рынке.

В то же время другие способы помогут вам проверить достоверность этой информации. Ваша задача – сопоставить данные из разных источников, посмотреть на ситуацию с разных сторон, чтобы выбрать наиболее точные ориентиры и выработать амбициозные и в то же время реалистичные цели.

В следующих разделах книги будут рассмотрены другие полезные методики, которые на основе сделанного нами вывода о потенциале территории позволят принимать дальнейшие обоснованные решения об управлении продажами, чтобы быть настоящим хозяином бизнеса компании.

Глава 2. Построение бостонской матрицы для определения стратегии бизнеса на территории

После оценки эффективности бизнеса и потенциала территории на основании показателей КОТ-анализа полезно подключить к бизнес-анализу еще один действенный метод оценки потенциала территории, который называется «бостонская матрица», или «матрица BCG».

Изначально этот инструмент был создан как способ классификации продуктов группой бостонских маркетологов (США) под руководством Б. Хендерсона в конце 60-х годов прошлого века. Это матрица имеет четыре поля, которые образованы двумя перпендикулярными осями: вертикальная ось (координат или Y) – отражает темпы роста релевантного рынка (рынок продукта вместе с конкурентами), горизонтальная (абсцисс или X) – характеризует рыночную долю продукта (услуги) компании.



Рис. 1. Матрица BCG (бостонская).

Согласно этой матрице, каждый продукт (услуга) может быть отнесен к одному из квадрантов:

1. «**Звезды**» – продукты, имеющие высокую рыночную долю на быстро растущих рынках. Так как они приносят наибольшую прибыль, то их следует оберегать, хранить, и, конечно, создавать новые «звезды».

2. «**Дикие кошки**», «**трудные дети**» или «**знаки вопроса**» – низкая доля рынка при высоких темпах рыночного развития. Они потребляют много ресурсов и мало отдают. При желании увеличить процент рыночной доли нам потребуются значительные финансовые вливания.

3. «**Дойные коровы**» – для этих продуктов характерна высокая рыночная доля и невысокие темпы рыночного развития. При небольших инвестициях они приносят максимум прибыли. «Дойных коров» надо оставлять в портфеле до тех пор, пока не изменится ситуация.

4. «**Старые собаки**» – низкая доля и низкие темпы. Это неудачные инвестиции, которые только поглощают ресурсы фирмы. От них лучше полностью избавиться или хотя бы минимизировать их присутствие в портфеле.

Изначально этот инструмент применялся для оценки продуктового портфеля компании, но впоследствии стал успешно использоваться и для понимания потенциала территории, а также для оценки бизнес-эффективности работы компании на территории. В этом случае рекомендуется рассматривать отдельные препараты на определенном, своем РР, а не весь порт-

фель продаваемых препаратов вместе, поскольку разные сегменты рынка могут иметь противоположные рыночные тенденции, и это может привести к искаженным результатам.

Согласно этой матрице территории тоже можно разделить на четыре группы:

1. Территории с высоким темпом роста РР и высокой долей нашего продукта – территории – «звезды»
2. Территории с высоким темпом роста РР и небольшой долей нашего продукта – территории – «дикие кошки/трудные дети»
3. Территории с невысокими или низкими темпами роста и высокой рыночной долей нашего продукта – «дойные коровы»
4. Территории с невысокими темпами роста и небольшой долей нашего продукта – «дохлые собаки»

Такое деление необходимо, чтобы понять, какую общую стратегию мы будем применять для каждой территории в отношении конкретного продукта. Не секрет, что ресурсы и компании, и человека ограничены. На какую из территорий бросить основные силы и время? Куда потратить значимые ресурсы? Общий ответ на этот вопрос как раз может дать анализ территории с помощью матрицы BCG.

Для каждого сегмента матрицы целесообразна одна из стратегий (рис. 2), каждая из которых будет детально рассмотрена в следующей главе книги.



Рис. 2. Бостонская матрица: выбор стратегии.

При построении матрицы BCG всегда возникает вопрос – что считать высокой или невысокой динамикой рынка? Особенно если рынок сегмента вообще падает? И что такое высокая или не высокая доля продукта на РР? В классической модели эти границы (на рис. 2 они обозначены красными линиями) определяются экспертной оценкой для тех или иных типов рынка и продуктов. При этом следует понимать, что эти границы зависят от ряда параметров: рынок зрелый или молодой; количество конкурентов на рынке (дисперсный или концентрированный); каналов продаж (бюджетный, ритейл и т. д.).

В прикладном, территориальном разрезе, мы предлагаем простое решение – за «демаркационную линию» как в отношении динамики рынка, так и в отношении доли принимать средние значения по стране. Например, в России сейчас 85 субъектов федерации (СФ), соответственно средние значения по 85 СФ будут вполне достоверной границей деления. В некоторых сегментах рынка в бюджетном канале продаж такая территория как Москва, где существует огромное количество федеральных центров и ведомственных учреждений, может существенно повлиять на общую картину, поэтому в таких ситуациях средние значения можно посчитать без учета Москвы.

Допустим, что у нас есть пять территорий (гг. Желтый, Синий, Зеленый, Красный, Белый), и они составляют вместе регион Цветной (рис. 3). Если представить данные, отраженные на рис. 3, в обобщенном виде, это будет выглядеть следующим образом (рис. 4). На основе этих ключевых показателей мы легко можем построить бостонскую матрицу в форме приведенной ниже диаграммы (рис. 5), используя стандартные возможности Excel.

На данной диаграмме представлена матрица BCG по нашему препарату. Красные линии делят матрицу на четыре сегмента и соответствуют общероссийским значениям динамики рынка и доле рынка нашего препарата.

Рис. 3. Данные по продажам препарата Здравмед в сравнении с конкурентами в 2016—2018 гг.

ТЕРРИТОРИЯ	Объем продаж, млн. руб.			Доля рынка в %			Рост в %	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017	2018
ЖЕЛТЫЙ								
Здравмед	257,2	327,1	370,0	30%	35%	37%	27%	13%
Препарат А	214,4	261,7	300,3	25%	28%	30%	22%	15%
Препарат В	0,0	46,7	110,5	N/A	5%	11%	N/A	137%
Другие	385,8	299,1	220,9	45%	32%	22%	-22%	-26%
Итого	857,4	934,6	1001,7	100%	100%	100%	9%	7%
СИНИЙ								
Здравмед	60,0	61,2	63,0	21%	21%	21%	2%	3%
Препарат А	51,4	55,3	51,0	18%	19%	17%	8%	-8%
Препарат В	0,0	29,1	60,0	N/A	10%	20%	N/A	106%
Другие	174,2	145,6	126,0	61%	50%	42%	-16%	-13%
Итого	285,6	291,3	300,0	100%	100%	100%	2%	3%
ЗЕЛЕНЫЙ								
Здравмед	70,5	86,8	101,3	20%	22%	23%	23%	17%
Препарат А	88,1	110,5	130,5	25%	28%	29%	25%	18%
Препарат В	0,0	23,7	49,5	N/A	6%	11%	N/A	109%
Другие	193,8	173,7	168,8	55%	44%	38%	-10%	-3%
Итого	352,4	394,7	450,0	100%	100%	100%	12%	14%
КРАСНЫЙ								
Здравмед	46,6	73,6	81,0	8%	11%	10%	58%	10%
Препарат А	197,9	254,4	315,9	34%	38%	39%	29%	24%
Препарат В	0,0	26,8	97,2	N/A	4%	12%	N/A	263%
Другие	337,6	314,6	315,9	58%	47%	39%	-7%	0%
Итого	582,1	669,4	810,0	100%	100%	100%	15%	21%
БЕЛЫЙ								
Здравмед	44,7	77,8	86,7	6%	9%	9%	74%	11%
Препарат А	275,7	337,1	408,0	37%	39%	40%	22%	21%
Препарат В	0,0	34,6	91,8	N/A	4%	9%	N/A	165%
Другие	424,8	414,9	433,5	57%	48%	43%	-2%	4%
Итого	745,2	864,4	1020,0	100%	100%	100%	16%	18%
Рег. ЦВЕТНОЙ								
Здравмед	479,0	626,5	702,0	17%	20%	20%	31%	12%
Препарат А	827,5	1019,0	1205,4	29%	32%	34%	23%	18%
Препарат В	0,0	160,9	408,5	N/A	5%	11%	N/A	154%
Другие	1516,2	1374,9	1264,2	54%	43%	35%	-9%	-8%
Итого	2822,7	3181,3	3580,0	100%	100%	100%	13%	13%
РОССИЯ								
Здравмед	8100,0	9350,0	11050,0	20%	21%	22%	15%	18%
Препарат А	10150,0	12050,0	14600,0	25%	27%	30%	19%	21%
Препарат В	32,5	2100,0	5400,0	0%	5%	11%	6362%	157%
Другие	22850,0	20600,0	18250,0	56%	47%	37%	-10%	-11%
Итого	41132,5	44100,0	49300,0	100%	100%	100%	7%	12%

Рис. 4. Пример составления бостонской матрицы.

Регионы	Динамика РР % 2018/2017	Доля рынка Здравмед в 2018 г. в%	Продажи Здравмед, 2018 г. млн. руб.
ЖЕЛТЫЙ	7%	37%	370
СИНИЙ	3%	21%	63
ЗЕЛЕНЫЙ	14%	23%	101
КРАСНЫЙ	21%	10%	81
БЕЛЫЙ	18%	9%	87
ЦВЕТНОЙ	13%	20%	702
РОССИЯ	12%	22%	11 050

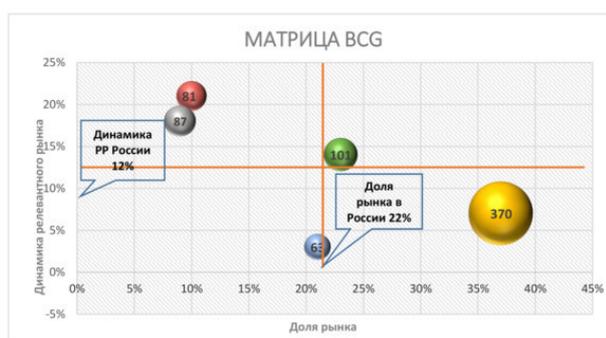


Рис. 5. Трехмерная модель бизнеса на территории (динамика рынка, доля рынка, объем продаж препарата).

Конечно, для обозначения этих границ можно взять показатели по региону, но если есть территория с большим объемом продаж (желтая), то это может исказить общую картину. В данном случае данные по России и региону Цветной очень близки (12% и 13% – рост РР, 20% и 22% – доля рынка).

Трехмерная модель матрицы BCG дает возможность представить ситуацию на территории в простом визуальном формате. Размер круга демонстрирует объем продаж препарата компании, а положение круга в определенном сегменте помогает относительно легко определить основную общую стратегию компании на конкретной территории: развитие, удержание (защита/поддержка), присутствие. В следующем разделе мы более подробно рассмотрим, чем отличаются перечисленные стратегии, а также их особенности.

Кроме трехмерной модели можно построить и *четырёхмерную модель*, которая еще более наглядно может показать потенциал отдельных территорий (рис. 6).

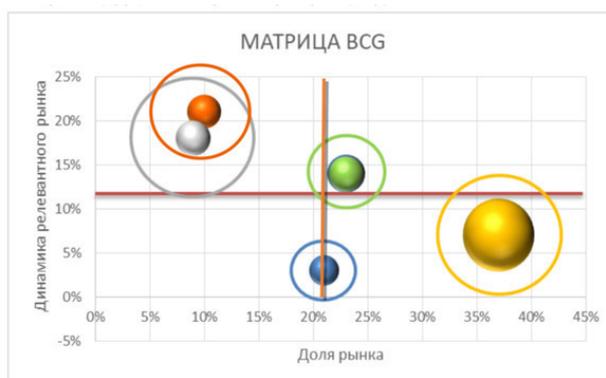


Рис. 6. Четырехмерная модель бизнеса на территории (динамика рынка, доля рынка, объем рынка (круг), объем продаж препарата (шар)).

Комбинация КОТ-анализа и бостонской матрицы с построением трехмерной/четырёхмерной модели для сравнения бизнеса на различных территориях позволяет максимально наглядно представить сложившуюся бизнес-ситуацию. Это дает возможность пользователям, помимо наглядного сопоставления объемов бизнеса компании по разным территориям (отражается в размерах круга), увидеть контуры той или иной стратегии бизнеса (через положение круга в определенном сегменте), которая должна соответствовать месту, занимаемому территорией в бостонской матрице.

Таким образом, приоритетное значение рассмотренного нами второго метода анализа (матрица VCG) состоит в *определении стратегии работы компании на определенной территории* с учетом конкретных (цифровых) весьма значимых для бизнеса показателей.

Глава 3. Характеристика основных стратегий ведения бизнеса на территории

Под стратегией работы на территории или, другими словами, стратегией бизнеса мы понимаем *способ достижения поставленных целей, опирающийся на выделенные для этого промоционные ресурсы* – то есть взаимосвязь цели бизнеса и объема привлекаемых ресурсов.

Кроме того, разные бизнес-стратегии будут также отличаться между собой своими ключевыми показателями: величиной охвата целевой группы клиентов, кратностью посещения различных категорий клиентов, выставленными приоритетами по формам промоционной работы (индивидуальные визиты или групповые промоционные мероприятия), а также их балансом в рамках каждой стратегии. Очевидно, что более амбициозные бизнес цели требуют больших промоционных ресурсов, а менее значимые цели – соответственно, меньше ресурсов, как временных, так и финансовых (см. рис. 1).

Говоря о разных стратегиях, очень наглядным было бы сравнение бизнеса с военным делом, которое очень часто приводится западными специалистами. Военная наука и практика говорят о том, что для проведения успешной «наступательной» операции (аналог стратегии развития бизнеса) армии требуется как минимум трехкратное преимущество в живой силе и технике над противником на определенной территории. В случае, когда армия находится *в обороне* (аналог стратегии удержания бизнеса), она имеет возможность ограниченными силами (аналог промоционных ресурсов) достаточно успешно противостоять наступающему противнику. Для более глубокого понимания других важных аналогий между бизнесом и военным делом настоятельно рекомендуем всем заинтересованным читателям, в первую очередь менеджерам отделов продаж и маркетинга, прочитать книгу американских авторов Эла Райса и Джека Траута «Маркетинговые войны», которая дает новые, оригинальные идеи для реализации различных стратегий бизнеса в интересах достижения поставленных бизнес-целей.

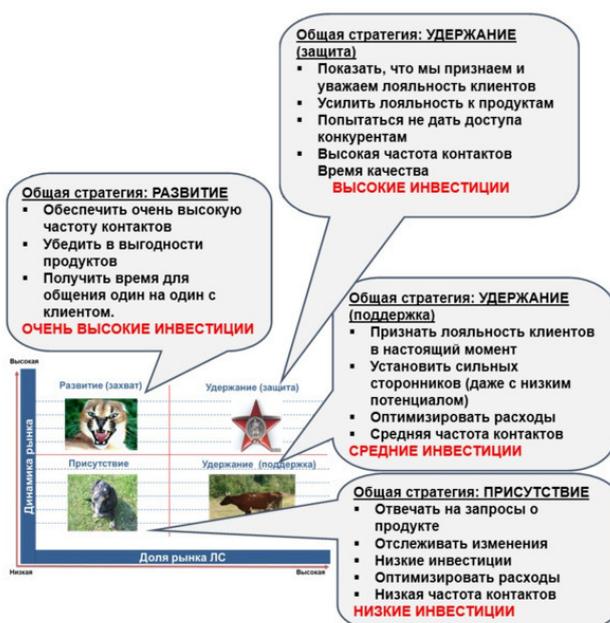


Рис. 1. Выбор стратегии с помощью матрицы ВСГ.

Общая стратегия УДЕРЖАНИЯ (защиты)

• Цель: сохранить свою долю рынка, показать клиентам, что мы признаем и уважаем их высокую лояльность, максимально усилить лояльность к компании и продуктам, попытаться не дать доступа конкурентам.

• Ресурсы: средние, относительно высокая частота посещений.

Общая стратегия УДЕРЖАНИЯ (поддержки)

• Цель: сохранить свою долю рынка, поддержать лояльность клиентов в настоящий момент, фокус на сильных сторонниках (даже со средним и низким потенциалом). Ресурсы: средние вложения, средняя частота посещений.

Общая стратегия РАЗВИТИЯ

• Цель: увеличить свою долю рынка, убедить клиентов в выгоды сотрудничества, получить время для общения один на один с лицами, принимающими решение (ЛПР).

• Ресурсы: очень высокие вложения, высокая частота посещений, большое количество промоционных активностей.

Общая стратегия ПРИСУТСТВИЯ

• Цель: готовность пойти на сокращение своей доли рынка, «обслуживание клиентов по запросу», отслеживать изменения.

• Ресурсы: экономия ресурсов, минимум вложений, отсутствие активных посещений.

Чем принципиально отличаются стратегия РАЗВИТИЯ и стратегия УДЕРЖАНИЯ:

- 1) Цель (увеличить продажи/долю рынка vs сохранить продажи/долю рынка);
- 2) Стоимость $\approx 2/1$ (стратегия РАЗВИТИЯ – заметно дороже);
- 3) Баланс индивидуальных и групповых форм работы с клиентами (больше индивидуальных контактов для стратегии РАЗВИТИЯ);
- 4) Баланс профессиональных и личных компонентов в работе с клиентами (больше профессиональных компонентов для стратегии РАЗВИТИЯ и больше личных компонентов для стратегии УДЕРЖАНИЯ).

Рис. 2. Отличие стратегий РАЗВИТИЕ и УДЕРЖАНИЕ по некоторым компонентам.

СТРАТЕГИЯ/ КОМПОНЕНТЫ	РАЗВИТИЕ	УДЕРЖАНИЕ
ЦЕЛЬ	Увеличить продажи/долю рынка	Сохранить продажи/долю рынка
ФОРМЫ КОНТАКТА	Больше индивидуальные	Больше групповые
ЭЛЕМЕНТЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ	Преобладание профессиональных компонентов	Преобладание личных компонентов
СТОИМОСТЬ	Высокая (≈ в 2 раза больше)	Средняя или низкая

Таким образом, методика бостонской матрицы после проведения КОТ-анализа позволяет более наглядно определить бизнес-стратегию работы на территории и ее ориентировочный бюджет. Далее мы рассмотрим другие виды анализа для проверки правильности выбранной бизнес-стратегии, чтобы максимально точно на ее основе поставить бизнес-цели и ключевые индикаторы работы (Key Performance Indicators, KPI) по продвижению препарата компании.

Глава 4.

SWOT, PEST и другие виды анализа для уточнения бизнес-стратегии

С учетом выделенных нами выше отличительных особенностей различных промоционных стратегий на основе бостонской матрицы медицинский представитель/менеджер понимает общее направление ведения бизнеса: его дальнейшее развитие или различные виды удержания завоеванных результатов. Прежде чем будут предприняты дальнейшие шаги по постановке конкретных бизнес-целей (в рамках выделенной выбранной стратегии) и по расчету необходимых для их достижения промоционных ресурсов, очень важно было бы оценить факторы риска и зоны возможностей. Для этого на данном этапе бизнес-анализа нам потребуются дополнительные инструменты/методики для проверки и конкретизации сделанных ранее выводов по управлению бизнесом на территории. Ниже приводятся несколько таких методик, которые позволяют это сделать.

1. SWOT-анализ

Данный вид анализа – один из наиболее часто используемых методов изучения и систематизации факторов внешней и внутренней среды, используемый для выработки и конкретизации стратегии. SWOT был впервые введен в практику в 1963 году в Гарварде (США) на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом. С тех пор он широко используется во всех сферах экономики и бизнеса для систематизации в большей степени качественных характеристик товара, рынка, конкурентной среды, социально-демографических, политических и других факторов.

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.