



# Фундаментальное маркетинговое образование или жизнь научит. Чему и как должны учиться маркетологи фармацевтического рынка

**Велданова Марина  
Владимировна**  
Директор Центра развития  
здравоохранения, профессор,  
д.м.н

# Марина Велданова

MD, DSc, MBA, PCC ICF

Профессор бизнес-практики, доктор медицинских наук, директор Центра развития здравоохранения.

Является председателем Совета директоров Клуба независимых директоров Сколково, Членом совета Клуба executive-коучей и Клуба Экосистемы здоровья Сколково.



## Образование

- Коучинг и преподавание
- Управление
- Маркетинг
- Медицина

## Опыт

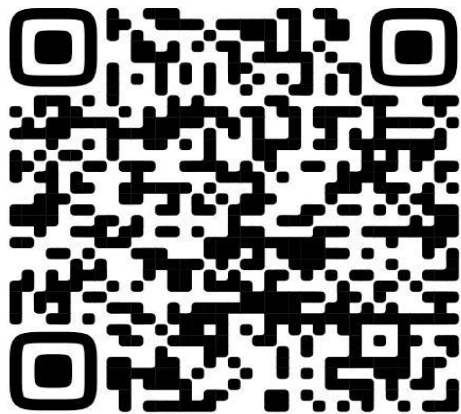
- Профессор практики
- Executive-коуч
- Генеральный директор
- Предприниматель
- Директор по маркетингу
- Доктор медицинских наук
- Врач-эндокринолог

## Зоны экспертизы

- Фармацевтическая индустрия
- Здравоохранение
- Управление командой и организацией
- Стратегический маркетинг-менеджмент
- Коучинг и менторинг
- Образовательное проектирование
- Преподавание и фасилитация

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Московской школы управления Сколково



САЙТ ЦЕНТРА

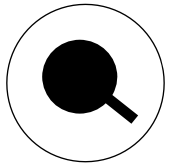


TG-КАНАЛ ЦЕНТРА

МИССИЯ

Содействие улучшению  
качества жизни людей  
через продвижение  
**эффективных и  
человекоцентричных**  
управленческих подходов  
в индустриях **ЭКОСИСТЕМЫ  
здоровья**

# Направления деятельности Центра



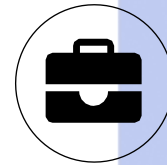
## Исследования

- исследовательские проекты для ведущих компаний индустрии
  - фундаментальные исследования по развитию здравоохранения
  - публикации результатов исследований в авторитетных отраслевых и международных журналах
- 



## Образование

- открытые и корпоративные образовательные программы для управленцев здравоохранения и фармацевтической индустрии
- международные программы с ведущими клиниками, компаниями и университетами мира



## Консалтинг

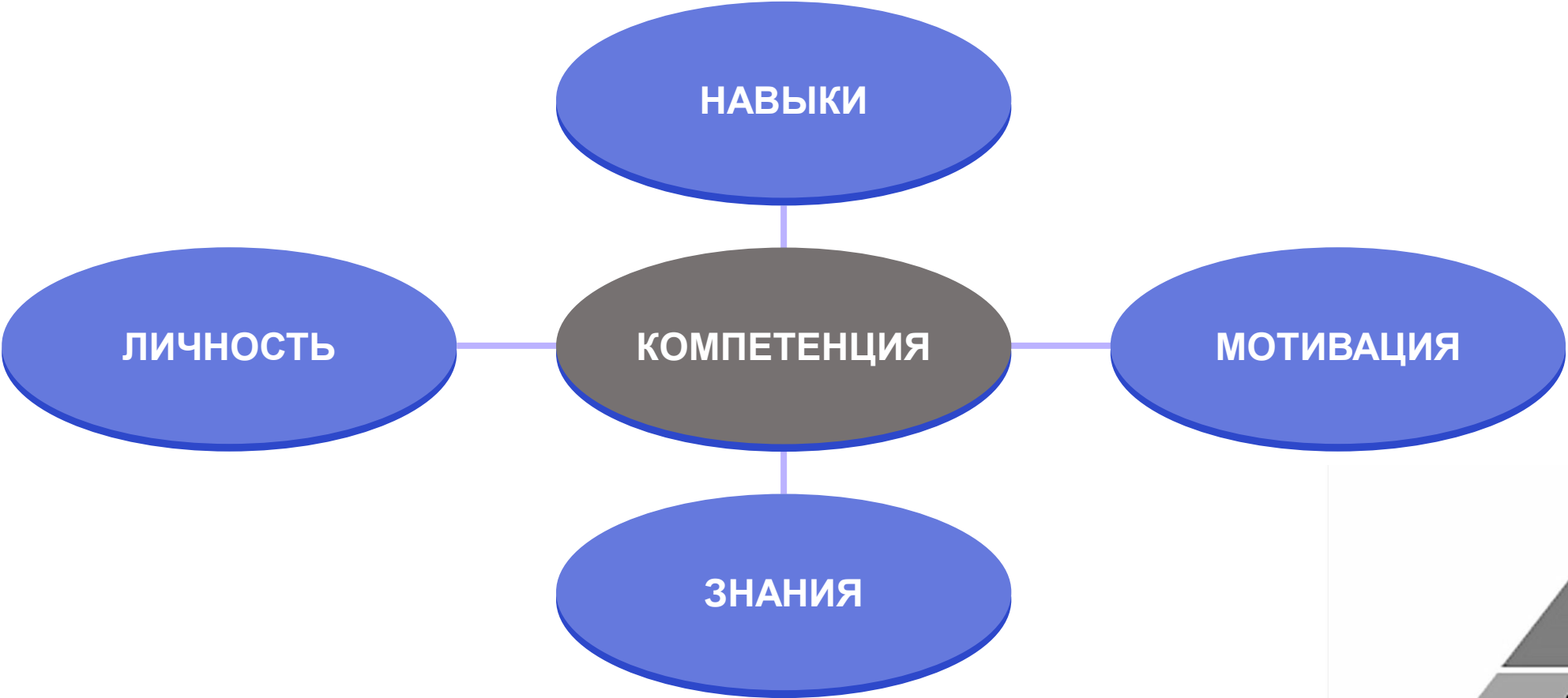
- консалтинговые проекты для организаций здравоохранения и фармацевтической индустрии
- уникальный подход по формированию проектных команд из лучших экспертов отрасли под конкретные задачи



## Площадка для диалога

- участие в ведущих публичных мероприятиях отрасли
- проведение открытых мероприятий для отраслей здравоохранения
- ЭкоЗдрав – клуб руководителей организаций экосистемы Здоровья

# Из чего складываются компетенции



The pyramidal relationship between tasks, roles and competencies (adapted from Liang et al 2013).<sup>32</sup>



**КОМПЕТЕНЦИИ  
менеджера по  
фармацевтическому  
маркетингу**

**мягкие (отношения)  
SOFT**

**личные (про себя)  
SELF**

**твердые (профессиональные)  
HARD**

**медицинские  
ВРАЧ, ПРОВИЗОР**

**функциональные  
МАРКЕТОЛОГ**

**управленческие  
MANAGER**



# Цикл регулярного менеджмента

функции управления  
объединены  
2 связующими процессами:

- коммуникация и
- принятие решений



# Компетенции лидера (vs руководитель)

2 дополнительные  
компетенции лидера:

- Понимание себя
- Понимание других и ситуации





# Модель «мягких» лидерских навыков в здравоохранении

## Coach

Готовность к менторству сотрудников, созданию индивидуальных планов развития и их адаптации

## Courageous

Обладает тремя характеристиками: Эмпатия, Спокойствие в стрессовых ситуациях, берет ответственность в моменты вызовов

## Client-oriented

Знает типичного клиента своей компании, его боли, базовые точки контакта, удовлетворенность и причины разрыва отношений.

## Committed

Постоянная поддержка команды. Готовность отстаивать компанию, команду перед третьими сторонами

## Collaboration

Открыт к сотрудничеству со всеми участниками экосистемы здравоохранения



# Self-skills



ЗНАНИЕ СЕБЯ

Забота о себе: знание того, что истощает и пополняет ваши внутренние ресурсы, умение вовремя замечать сигналы усталости и эффективно реагировать на них. Понимание своих потребностей и умение удовлетворять их здоровым способом.



УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

Самоорганизация: понимание, чего вы хотите достичь в краткосрочной и долгосрочной перспективе, умение ставить жизненные цели и строить путь их достижения



КОНТРОЛЬ СЕБЯ

Управление эмоциями: способность понимать и называть свои чувства, видеть, что их вызывает, безопасно проживать и отпускать эмоции.



















САМОРАЗВИТИЕ

Саморазвитие: понимание того, какие навыки и компетенции нужны вам для достижения целей. Умение выстраивать путь их развития. Способность эффективно учиться и применять новую информацию.

# Процесс стратегического маркетинга (Долан, HBS. 2019)



# Маркетинговый канвас

<p><b>Цели</b></p> <p>Определите свои цели качественно и количественно</p> <p>_____ € (= _____ покупатели x _____ € / месяц x 12 ) за период _____</p>			
<p><b>Рынок</b></p> <p>Определите рынок, на котором вы будете играть Где ваш рынок на кривой роста Измерьте рынок, на котором вы будете играть</p>	<p><b>Бренд</b></p> <p>"Почему" вы занимаетесь бизнесом более важно чем "как" вы им занимаетесь</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  Цель         </div> <div style="text-align: center;">  Позиционирование         </div> <div style="text-align: center;">  Ценности         </div> <div style="text-align: center;">  Идентичность         </div> </div>	<p><b>Ценностное предложение</b></p> <p>Оно напрямую касается проблем, которые вы хотите решить для людей, и того, что делает вас подходящим для этой работы</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  Особенности         </div> <div style="text-align: center;">  Эмоции         </div> <div style="text-align: center;">  Ценообразование         </div> <div style="text-align: center;">  Доказательство         </div> </div>	
<p><b>Конкуренция</b></p> <p>Как выглядит конкуренция на выбранном рынке</p>	<p><b>Общение</b></p> <p>Больше, чем монолог, - это все разговоры, которые вы ведете с вашим идеальным покупателем</p>	<p><b>Клиенты</b></p> <p>Опишите троих людей, которые характеризуют ваших клиентов на выбранном рынке</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  Работа, которую нужно выполнить         </div> <div style="text-align: center;">  Стремления         </div> <div style="text-align: center;">  Боли/выгоды         </div> <div style="text-align: center;">  Вовлеченность         </div> </div>	<p><b>Путешествие</b></p> <p>Путешествие - это полная сумма опыта, который получают ваши клиенты при взаимодействии с вашим брендом</p>
<p><b>Тренды</b></p> <p>Каковы самые влиятельные тренды на выбранном рынке</p>	<p><b>Метрики затрат и продаж</b></p> <p>Метрики, которые вы должны определить для жизнеспособной бизнес-модели и стратегии</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  Пользователи         </div> <div style="text-align: center;">  Ср. доход на клиента         </div> <div style="text-align: center;">  Ценность на всем жизненном цикле         </div> <div style="text-align: center;">  Бюджет, ресурсы         </div> </div>		

# Результаты качественного исследования запроса на обучение фармацевтическому маркетингу (июнь 2024)

**Материал исследования:** n= 21 CEO и руководители функций и направлений бизнеса (Marketing)

**Результаты:** Подтверждена потребность образовательных программ во всех заявленных сегментах ЦА

**Ключевые выводы:** Фармацевтические компании находятся в контексте, который подтверждает потребность в обучении:

Изменения в фармацевтической индустрии. За последние 5 лет индустрия претерпела значительные изменения. Возросла конкуренция, особенно из-за появления дженериков и усиления отечественного производства. Также изменились законодательные требования, такие как закон "третий и второй лишний", что требует от международных компаний адаптации и гибкости. Санкционный режим внес дополнительные вызовы, требующие адаптации и изменений в стратегии зарубежных компании.

## Компетенции и навыки.

- Адаптация к изменениям: на рынке наблюдается нехватка специалистов, которые могут адаптировать стратегию к быстро меняющимся условиям. Особенно это заметно среди управленцев, маркетологов и специалистов по продажам, которые часто продолжают работать по старым моделям.
- Проблемы с компетенциями: сотрудники часто приходят с навыками, актуальными для прошлых лет, и не всегда готовы развивать новые компетенции, необходимые в текущих условиях. Это касается как внутри компании, так и при найме новых сотрудников.

Респонденты отметили важность компетенций

- Формирование стратегического видения и бренд-стратегии
- Launch excellence и execution part
- Формирование операционной модели и go-to-market модели
- Управление маркетинговыми и цифровыми коммуникациями
- Использование искусственного интеллекта и других инноваций для улучшения сервисов в здравоохранении

# Примеры образовательных программ в России

**Управление фармацевтическим бизнесом. Специализированный мастер в фармацевтическом бизнесе/Specialized Master in Pharmaceutical Business**

ВШЭ

**Управление фармацевтической деятельностью**

Moscow Business School

Программа профессиональной переподготовки очно+онлайн

**Фармацевтический менеджмент**

МЭИ

Очная 2 года  
Очно-заочная 2,5 года  
Заочная 2,5 года

**Управление портфелем фармацевтической компании**

ВШЭ

Программа профессиональной переподготовки  
Очно-заочная (вечерняя)

5 месяцев.

Объем - 306 академич. час. (в том числе 204 ауд. час.).

**Фармацевтический маркетинг —**

АПОК (Академия профессионального обучения кадров)

Профессиональная переподготовка  
Онлайн

от 250 часов (от 1 месяца)

**Фармацевтический маркетинг в аптечных организациях**

Актион Медицина

онлайн

36 часов

**Фармацевтический маркетинг: продвижение фармацевтических товаров**

ITC Group  
Бизнес-школа

оффлайн / онлайн / в корпоративном формате / индивидуально

16 ак.часов / 2 дня

# Примеры глобальных образовательных программ

## Degree in Pharmaceutical Business Operations

Innopharma Education

Ireland, Dublin

## Healthcare & Pharmaceutical Management Program

Columbia Business School

USA

## International Master in Pharma and Health Management

Rome Business School

Italy

## MBA in Pharmaceutical Industry Management

Cambridge Corporate University, Albert Schweitzer School of Management

Switzerland

## Biotech/Pharma Commercialization and Development Strategies

Columbia Business School

USA

MBA - B-Term Course

in person

1,6 months

This cross-functional course focuses on real-world issues for commercializing pharmaceutical drugs in a rapidly changing and complex global business environment. This course will highlight the influential role external stakeholders (governments, regulators, payers, purchasing organizations, hospitals, physicians, pharmacies, patients, care givers and advocacy groups) and internal functions (early development, latestage development, data management, manufacturing, medical affairs, market access and commercial teams) play along a brands lifecycle, driving commercial success. Key topics to be explored include: - Market dynamics, competitive strategies, clinical practices, regulatory issues, access challenges and lifecycle planning - Internal and external stakeholders who influence the commercialization of the brand - Brand strategy plans, brand forecasts, inputs into strategic clinical development options, science and communications strategies - Strategies for pricing, market access and reimbursement in multiple geographies. Students who are interested in gaining insight into this increasingly complex market environment, and desire to learn how to navigate the influencers and set the stage for commercialization of pharmaceuticals, will benefit from the curriculum. This course will assist students interested in careers in pharmaceuticals, biotechnology, and healthcare, as well as management consulting and the financial industry, given the large and growing pharmaceutical practices of such firms.

# Аналитика глобального и локального образовательного рынка по фармацевтическому маркетингу (сентябрь 2024)

## Зарубежные рынки

**Ниша достаточно плотно занята** большим количеством участников разной формации (от Университетов до тренинговых центров) с продуктами разных уровней и форматов.

В зарубежных линейках программ фарм-индустрия соседствует с индустриями Healthcare, Medtech, Biotech и Food science (Life science sector).

В зарубежных профессиональных медиа есть сильный тренд на создание руководств по карьерной навигации для специалистов в индустрии.

**Акценты в зарубежных программах:** - операционная эффективность - цифровая трансформация - технологии - MBA: operational, financial, marketing, and human resource management

Гибридные форматы разновидностей MBA. Часто упакованы в специализацию и карьерный трек специалиста в фарме.

## Российский рынок

Развит значительно меньше, чем зарубежный. В основном представлены линейки программ от университетов, центров ПК, регуляторных организаций, тренинговых центров.

Основные программы – длительные, для базового уровня компетенций широкого спектра. Короткие программы – в основном, он-лайн

Ниша executive обучения занята меньше, очевидно не хватает обобщения бизнесовой экспертизы управленцев в фармакологической сфере.

Слабый нарастающий тренд: цифровизация и цифровая трансформация, продуктовый подход. Сильный тренд: базовый маркетинг.

**Основные темы в программах :** - управление организацией - маркетинг общий- коммуникации, переговоры

**Новые темы на рынке:** - управление продуктом и продуктовым портфелем - цифровые инструменты - операционные процессы





**КОМПЕТЕНЦИИ  
менеджера по  
фармацевтическому  
маркетингу**

**мягкие (отношения)  
SOFT**

**личные (про себя)  
SELF**

**твердые (профессиональные)  
HARD**

**медицинские  
ВРАЧ, ПРОВИЗОР**

**функциональные  
МАРКЕТОЛОГ**

**управленческие  
MANAGER**





БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ

**Велданова Марина  
Владимировна**  
Директор Центра развития  
здравоохранения, профессор,  
д.м.н