

Трансформация ценности в инновационных бизнес-моделях: пример фармацевтической индустрии

Денис Климанов

Научный сотрудник, научно-учебная лаборатория сетевых форм организации, klimanov_denis@inbox.ru

Ольга Третьяк

Профессор, заведующая, научно-учебная лаборатория сетевых форм организации, otretyak@hse.ru

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 119049, Москва, ул. Шаболовка, 28/11, стр. 9

Ури Горен

Заместитель директора по цифровому маркетингу, uri.goren@teva.co.il

Teva Pharmaceuticals, Израиль, 5 Basel St. Petach Tikva 49131, Israel

Тимоти Уайт

Вице-президент и руководитель направления глобальной цифровой торговли, timothy.white@tevaeu.com

Teva Pharmaceuticals, Нидерланды, Piet Heinkade 107, 1019 GM Amsterdam, Netherlands

Аннотация

Создание и развитие инновационных бизнес-моделей (БМ) — один из ключевых факторов успеха бизнеса. Современные сложные вызовы стимулируют поиск новых БМ на различных рынках. Особое значение приобретает цифровая составляющая, вклад которой рассмотрен на примере инновационных стратегий фармацевтической компании. Продемонстрированы процессы разработки и внедрения инновационных БМ в практику соответствующего сектора, который проходит ускоренную цифровую

трансформацию в поиске новых источников ценности и преодоления текущего кризиса. Рассматриваемый кейс отражает элементы, этапы и логику развития инновационных БМ. Исследование охватывает рынки шести стран, представляющих различные системы и механизмы создания ценности. Показаны эффективные способы применения технологических инноваций с привлечением управленческих инструментов и выстраивания их в целостную систему с учетом потребностей ключевых участников цепочки создания ценности.

Ключевые слова: бизнес-модель; инновации; трансформация стоимости; корпоративные стратегии; фармацевтический рынок; анализ конкретных ситуаций

Цитирование: Klimanov D., Tretyak O., Goren U., White T. (2021) Transformation of Value in Innovative Business Models: The Case of Pharmaceutical Market. *Foresight and STI Governance*, 15(3), 52–65. DOI: 10.17323/2500-2597.2021.3.52.65

Transformation of Value in Innovative Business Models: The Case of Pharmaceutical Market

Denis Klimanov

Researcher, Laboratory of network organizational forms, klimanov_denis@inbox.ru

Olga Tretyak

Tenured Professor, Head of Laboratory of network organizational forms, otretyak@hse.ru

National Research University Higher School of Economics, 28/11 Shabolovka Str., Bldg 9, 119049 Moscow, Russia

Uri Goren

Associate Director Digital Customer Engagement, uri.goren@teva.co.il

Teva Pharmaceuticals, 5 Basel St. Petach Tikva 49131, Israel

Timothy White

Vice President and Head of Global Digital Commercial, timothy.white@tevaeu.com

Teva Pharmaceuticals, Piet Heinkade 107, 1019 GM Amsterdam, Netherlands

Abstract

Creating and developing innovative business models (BM) is currently one of the key success factors for contemporary business. Rapid complex changes in the world reemphasize the need to better understand how BM can be successfully innovated in different markets. The digital component of BM innovation comes under a special spotlight, using the example of a company within the pharmaceutical industry. In particular, this study demonstrates how BM innovation can be developed and implemented in practice within the pharmaceutical market, which accelerates

its digital transformation to increase the value it brings to the healthcare systems around the world while sustaining the ongoing crisis. In order to do that, the current paper offers a framework for BM innovation that defines BM elements, BM innovation aspects, and BM innovation logic. The study covers six markets that represent different value creation systems and mechanisms. This paper demonstrates how technological innovations can be activated using managerial tools and insights and also how they can be combined into the holistic system based on the needs of the key value chain actors.

Keywords: business model; innovation; transformation of value; corporate strategies; pharmaceutical market; case studies

Citation: Klimanov D., Tretyak O., Goren U., White T. (2021) Transformation of Value in Innovative Business Models: The Case of Pharmaceutical Market. *Foresight and STI Governance*, 15(3), 52–65. DOI: 10.17323/2500-2597.2021.3.52.65

Инновационному развитию бизнес-моделей (БМ) исследователи уделяют все больше внимания. Поскольку в их основе лежит сложный процесс создания и предоставления ценности конечным потребителям, ключевой проблемой остается поиск эффективных способов удовлетворения запросов. Компании вынуждены трансформировать свои БМ под влиянием усиливающейся конкуренции, снижения входных барьеров в отрасли, ужесточения государственного регулирования и ускоренного появления новых технологий. Глобальный пандемический кризис, начавшийся в 2020 г., актуализировал проблему развития новых моделей бизнеса и цифровизацию всех звеньев цепочки создания ценности. Позиции одних компаний во многих отраслях оказались существенно подорваны (особенно в секторе ВЕАСН¹) [Neufeld, 2020], тогда как другие, напротив, извлекли преимущества, прежде всего в сфере информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). Этому способствовала разработка эффективных конкурентоспособных БМ.

Фармацевтика — одна из отраслей, где разработка инновационных моделей существенно трансформировала потребительскую ценность. Цепочка ценности в данном секторе усложняется в силу цифровизации, увеличения затрат на продвижение продукции, обострения конкуренции, повышения запросов потребителей. Пересмотр подходов к построению БМ позволит оптимизировать передачу ценности между ключевыми участниками цепочки: врачами, аптеками, медицинскими учреждениями, государством и потребителями.

По мере ужесточения государственного регулирования и ограничения времени, которое врач может уделить отдельному пациенту², снижается влияние производителей фармацевтики на медицинских работников. Основные расходы бизнеса на продвижение продукции по-прежнему связаны со сбытовыми подразделениями, несмотря на снижение их рентабельности. Следовательно, компании активнее инвестируют в цифровой маркетинг как менее затратный и более дружелюбный к клиентам. В ходе пандемии COVID-19 удаленное продвижение продукции и общение с потребителями стали ключевыми элементами стратегий большинства фармацевтических предприятий. БМ определяет принципы корпоративного стратегического планирования, в особенности те, которые затрагивают других участников цепочки (поставщиков, каналы сбыта, потребителей) [Klimanov, Tretyak, 2014] и, следовательно, объемы создания потребительской ценности и способы извлечения прибыли из этого процесса.

В статье предложена структура для изучения инновационной трансформации БМ, апробированная в контексте различных систем создания ценности — рынков России, Таиланда, Украины, Чили, Израиля и Мексики. Страны выбирались, исходя из географических и организационных характеристик изучаемой компании,

специфики рыночной инфраструктуры и ключевых участников. Показано, каким образом диверсифицируются управленческие технологии для создания ценности на разных рынках. В контексте преодоления проблем компании проанализированы управленческие подходы, направленные на извлечение максимальных преимуществ из цифровизации.

Разработка схемы для инновационного развития бизнес-модели

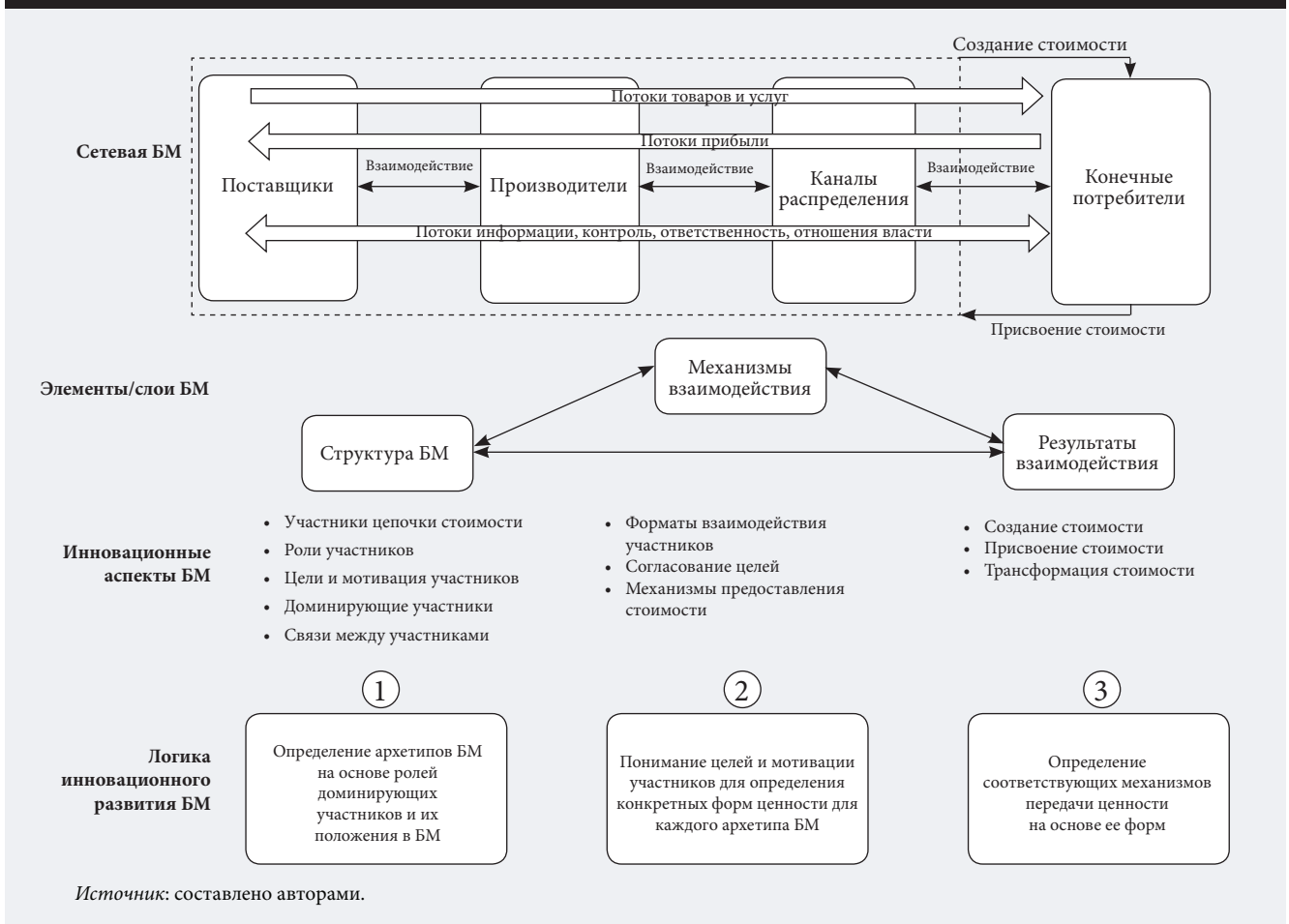
БМ представляет собой схему взаимодействия участников цепочки создания ценности и ее передачи потребителю [Klimanov, Tretyak, 2019]. В цепочку помимо компании входят поставщики, каналы сбыта, государственные органы и потребители [Nenonen, Storbacka, 2010; Palo, Tahtinen, 2013; Velu, 2016]. В сетевом формате она обеспечивает доступ к необходимым компетенциям через партнерство с другими игроками [Lindgren et al., 2010; Klimanov, Tretyak, 2014]. Исследователи фокусируются на аспектах, связанных с созданием ценности: формировании предложения, определяющих его факторах, процессе производства, информационном обеспечении, сегментации аудитории, коммуникации, ценообразовании, брендинге и т. п. [Klimanov, Tretyak, 2019]. Маркетинговые инновации наряду с технологическими достижениями выступают драйвером трансформации БМ фармацевтической компании, позволяя гибко удовлетворять потребности рынков разных стран. Исходя из теории управления инновациями и концепции стейкхолдеров, мы разработали структуру для моделирования и демонстрации процесса построения инновационных БМ (рис. 1) и продемонстрировали ее возможности в модификации цепочки создания ценности.

Исходя из допущений, принятых в литературе, представленная структура описывает БМ как сеть участников, совместно создающих потребительскую ценность. В ее основе лежит концепция, ранее представленная в работе [Klimanov, Tretyak, 2014]. Она описывает организацию и механизмы взаимодействия, его эффекты для создания потребительской ценности и извлечения прибыли. Иллюстрируются потоки, обусловленные такой коммуникацией: товары и услуги, прибыль, информация, отношения контроля, ответственности и власти, определяющие способы создания ценности. В процессе согласуются цели игроков, устраняются «узкие места», позволяя нарастить ценность для потребителей и других участников. Инновационные возможности возникают в результате включения либо исключения отдельных членов БМ, определения их целей, мотивации и сферы ответственности, выявления ключевых игроков, оптимизации связей между ними. Механизм взаимодействия участников БМ можно усовершенствовать посредством анализа различных его форматов,

¹ Бронирование, развлечения, авиаперевозки, круизы и отели (Booking, Entertainment, Airlines, Cruises and Hotels). Подробнее: <https://www.visualcapitalist.com/covid-19-downturn-beach-stocks/>, дата обращения 17.06.2021.

² <https://www.policymed.com/2014/07/sales-rep-access-to-doctors-at-all-time-low-accessible-prescribers-down-from-77-in-2008-to-51-in-201.html>, дата обращения 17.06.2021.

Рис. 1. Схема разработки инновационной бизнес-модели



согласования целей и мотивации игроков для предотвращения конфликтов и модификации применяемых инструментов передачи ценности. Эффекты создания ценности могут быть усилены за счет изучения процессов ее создания, присвоения и преобразования, а также их согласования с интересами участников цепочки. Ввиду сложности современной бизнес-среды компания может одновременно использовать несколько разных БМ. Логика инновационного развития начинается с их классификации по архетипам на основе «лидеров» сети, активно формирующих структуру и механизмы БМ, исходя из собственных целей. Идентификация их мотивов определяет формы создаваемой ценности и механизмы ее передачи в рамках каждого архетипа. На примере международной фармацевтической компании рассмотрим возможности применения такой схемы для разработки инновационных БМ.

Методология исследования и сбор данных

Основными источниками для анализа послужили внутренняя информация компании, недавние исследования деятельности других фармацевтических компаний (проведенные IQVIA, Synovate Comcon, Accenture, PriceWaterhouseCoopers) и метод включенного наблюдения. Объектом исследования выбраны рынки, пред-

ставляющие различные типы систем здравоохранения с уникальными движущими силами: Россия, Таиланд, Украина, Чили, Израиль и Мексика. Они расположены в разных регионах мира и различаются по механизмам взаимодействия ключевых участников БМ (врачей, аптек, пациентов, государственных органов здравоохранения), что обуславливает специфику отношений и процессов создания ценности. Для наглядного отражения различий между рынками в табл. 1 приведены их некоторые ключевые характеристики.

В частности, наблюдается неординарное соотношение частного и государственного финансирования. Последнее означает поддержку со стороны государственных учреждений здравоохранения, в ином случае главной движущей силой являются потребители либо частные компании. В зависимости от типа продуктов выделяют отпускаемые по рецепту либо без рецепта. На рынках рецептурных препаратов ключевую роль играют врачи, поскольку они определяют методы лечения пациентов. На безрецептурных рынках — доминируют аптеки, которые влияют на решения пациентов о покупке, рекомендуя те или иные продукты в свободной продаже. Географическая диверсификация рынков обуславливает их вариативность по размеру и, следовательно, неординарные возможности компаний для инновационного развития БМ. Рынки исследуемой компании разделены на три региональных подразделе-

Табл. 1. Ключевые характеристики рынков

Характеристика рынка	Украина	Россия	Израиль	Мексика	Чили	Таиланд
Размер рынка (млрд долл.)	3.4	17.9	2.12	10.4	2.6	5.6
Соотношение долей государственного и частного финансирования (%)	13/87	34/66	91/9	19/81	38/62	75/25
Соотношение рецептурных и безрецептурных продуктов (%)	61/39	48/52	93/7	80/20	80/20	80/20
Доминирующие участники	Аптеки, пациенты	Аптеки, пациенты	Врачи, государство	Врачи, пациенты	Врачи, пациенты	Врачи, государство

Источник: составлено авторами.

ния: Северная Америка, Европа и международные (прочие страны). Чтобы обобщить полученные результаты, мы сфокусировались на наиболее разнородной группе — международных рынках. Исследование конструировалось таким образом, чтобы помочь указанным подразделениям проанализировать и изменить свои БМ. Африка не рассматривалась, поскольку масштабы бизнеса изучаемой компании в этом регионе незначительны. Высокая развитость цифрового маркетинга на отмеченных рынках дает наглядное представление о методах разработки и использования цифровых БМ. Проводились структурированные интервью с представителями изучаемой компании — руководителями службы маркетинга в соответствующей стране. В общей сложности подготовлены для дальнейшего анализа шесть углубленных интервью. Вопросы были структурированы по следующим темам:

- страновые особенности, влияющие на деятельность фармацевтических компаний;
- главные направления рыночного спроса, который игроки должны удовлетворять, чтобы сохранить устойчивость в долгосрочной перспективе;

- слабые места в стратегиях и способы их устранения;
- ключевые участники рынка и их интересы;
- каналы продвижения продукции различным категориям потребителей и тенденции их развития.

Выявленная в ходе интервью информация помогла понять факторы, определяющие развитие БМ в разных странах, идентифицировать ключевые комбинации участников БМ, участвующих в процессе создания ценности на каждом рынке. На этой основе сконструирован ряд архетипов, впоследствии использованных для характеристики механизмов трансформации БМ. Анкета с вопросами для интервью представлена в боксе 1. Подробная информация о полученных ответах отражена в табл. 2.

Бизнес-модели фармацевтических компаний

Понимание сущности БМ фармацевтических компаний, ее ключевых участников и их ролей позволит целостно проанализировать специфику инновационного развития, технологические и маркетинговые тренды и т. п.

Бокс 1. Вопросы, задававшиеся руководителям служб маркетинга национальных подразделений компании

1. Опишите ключевые рыночные тенденции и характеристики, определяющие развитие фармацевтических компаний в вашей стране: направления терапии, государственные инициативы, процесс закупок, лица, принимающие ключевые решения.
2. Каковы основные потребности рынка, которые, по вашему мнению, необходимо удовлетворить, чтобы добиться успеха?
3. Опишите приоритеты и ключевые направления вашего бизнеса на ближайшие 3–5 лет.
4. Каковы стратегические несоответствия между оптимальной, по вашему мнению, ситуацией и той, в которой вы находитесь сейчас?
5. Опишите ключевые группы клиентов, с которыми вы взаимодействуете в настоящее время. Как они могут измениться в будущем и почему?
6. Для каждой группы ключевых клиентов укажите их главные приоритеты и потребности, которые необходимо удовлетворить.
7. Для каждой группы клиентов опишите каналы продвижения продукции, которые используются сейчас. Как они изменятся в будущем и почему.
8. Опишите задачи и воспринимаемую ценность каждого канала продвижения продукции для вас и ваших клиентов.
9. Назовите ключевые рыночные тенденции, которые повлияют на трансформацию каналов продвижения продукции в вашей стране.

Источник: составлено авторами.

Табл. 2. Ключевые результаты интервью с руководителями служб маркетинга в каждой стране

Респонденты	Ключевые результаты интервью
Россия	
<p>Директор по торговому маркетингу</p> <p>Директор кардиологического направления</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Аптечные сети набирают силу благодаря консолидации • Рынок электронной торговли растет • Маркетинговый бюджет компании неконкурентоспособен • У компании нет индивидуального подхода к аптекам, контакты не персонализируются, что ведет к отставанию от конкурентов • Необходимо повысить осведомленность клиентов о продукции компании • Ведется масштабный телемаркетинг (охвачено около 10 тыс. аптек) • Ключевые факторы покупок в аптеках — качество, доступность, ассортимент • Потребители становятся более требовательными благодаря опыту покупок на других рынках, сравнивают цены в интернете, а не посещают аптеки физически • Многие врачи начинают работать удаленно и оказывают телемедицинские услуги • Компании необходимо найти новые, нетрадиционные способы дифференциации • Необходимо разработать программы лояльности для пациентов • Роль пациентов и аптек в принятии решений растет, оптовые торговцы также становятся более влиятельными
Чили	
<p>Старший директор по маркетингу</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Три аптечные сети контролируют 90% рынка, их позиции очень сильны • Чтобы занимать сильные позиции на рынке, критически важно контактировать со многими целевыми аудиториями • Роль и влияние врачей постепенно переходят к аптечным сетям • Пациенты ищут качество и сравнивают цены • Недостаток времени у врачей ограничивает личное взаимодействие • Возможности врачей участвовать в личных встречах ограничены • Цифровой маркетинг воспринимается позитивно, особенно молодыми врачами • Критически важно повысить узнаваемость бренда среди фармацевтов • Электронный рынок невелик, но очень привлекателен, хотя самым популярным коммуникационным каналом остается личное общение.
Израиль	
<p>Директор по маркетингу и продажам</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В отношении рецептурных препаратов решения принимают прежде всего врачи, а самым популярным каналом остается личное общение • В будущем организовать личное общение станет сложно, а цифровой маркетинг активно используется уже сегодня: телефонные звонки, вебинары, видеозвонки. Критически важно использовать комплексный многоканальный подход • Израильский рынок отличается высокой цифровизацией: 70% врачей пользуются смартфонами в профессиональных целях • Пациенты начинают играть ключевую роль не только в безрецептурном, но и в рецептурном сегменте • Влияние аптечных сетей растет • Конкуренция между аптеками усилится из-за новых правил в сфере здравоохранения • Электронная торговля растет и создает ценовое давление на производителей • Аптеки заинтересованы в улучшении ценообразования, коммерческом сотрудничестве и повышении квалификации персонала • Пациенты начинают активнее принимать решения благодаря онлайн-инструментам • Компаниям необходимо эффективнее реагировать на потребности клиентов, предлагать более персонализированную продукцию
Мексика	
<p>Старший директор по продажам</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Правительство экономит деньги и сокращает расходы • Мексика — рынок брендов, поэтому необходимо укреплять репутацию бренда в розничной торговле • Мы ориентируемся в первую очередь на аптеки высшего и среднего класса • Ключевые решения относительно рецептурных препаратов принимают врачи • Аптеки также выдают рецепты, что снижает нагрузку на государственные органы • Необходимо поддерживать присутствие на уровне конкурентов или выше • Личные контакты по-прежнему очень популярны, и вряд ли это изменится в будущем
Украина	
<p>Директор бизнес-подразделения Коммерческий директор</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ключи к успеху — широкий продуктовый портфель и оптимальный маркетинговый бюджет • Чтобы добиться успеха, цены и система дистрибуции должны быть конкурентоспособными • Компании все чаще используют новые коммуникационные каналы • Продвижение брендовых дженериков, которые воспринимаются как доступные продукты с добавленной стоимостью, — приоритет на украинском рынке • Роль аптек растет благодаря возможности замены продуктов • Началась разработка электронных рецептов как канала возмещения расходов; они будут основаны на МНН • Сегмент электронной торговли невелик, его рост тормозится существующими правовыми ограничениями • Низкий уровень использования смартфонов врачами ограничивает возможности цифровых каналов • Прямые почтовые рассылки — очень перспективный канал связи с клиентами
Таиланд	
<p>Генеральный менеджер</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Рынок состоит из больниц, частных клиник и аптек • Клиники находятся в основном в городских районах, общий охват невысокий • Аптеки в основном независимые, на сети приходится небольшая доля совокупной выручки, но она растет • Растет потребность в более активном использовании цифровых каналов продвижения продукции ввиду роста числа смартфонов на душу населения • Больницам нужно повысить эффективность процедур заказа лекарств • Растет доля врачей, у которых нет времени на личное общение. Для них нужно создавать больше потребительской ценности • Главными драйверами бизнеса в Таиланде являются скидки и личные отношения
<p>Источник: составлено авторами.</p>	

Рис. 2. Ключевые участники БМ фармацевтических компаний



Источник: составлено авторами.

Как видно из рис. 2, между производителем и потребителем находятся ряд значимых игроков, которые влияют на выбор последнего в пользу определенного продукта. Роль каждого из этих промежуточных звеньев (врачей, аптек, государственных органов здравоохранения) в основном определяется рынком и характеристиками продукта.

Врачи. Играют ключевую роль на рынках, где большая часть продуктов продается по рецепту. Пациент получает рекомендации по необходимому препарату, который приобретается в аптеке. Влияние врачей возрастает, если аптеки не имеют возможности менять продукты ввиду того, что в рецепте указано название бренда вместо активного вещества.

Каналы распространения (оптовая торговля, аптеки, интернет-магазины). Среди перечисленных субъектов доминируют аптеки, которые напрямую контактируют с потребителями и отвечают за основной объем продаж (доля электронной торговли по-прежнему невелика, даже с учетом эффекта COVID-19). Их ведущее положение особенно заметно на рынках, где преобладают безрецептурные лекарства, имеется возможность повторно использовать рецепт без обращения к врачу либо заменить прописанные им препараты.

Государственная система здравоохранения преобладает на рынках, финансируемых за счет средств государства, представители которого выступают основными клиентами. Закупки осуществляются на базе

специальных конкурсов между производителями, предлагающими наиболее оптимальное соотношение цены и качества.

Конечные потребители (пациенты) определяют характер рынков, финансируемых из «собственного кармана» (розничный рынок) и предоставляющих широкий выбор безрецептурных продуктов.

Тренды трансформации бизнес-моделей

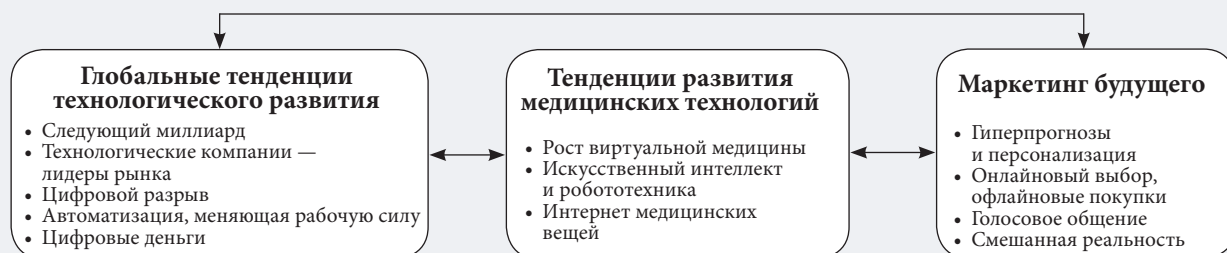
Последствия пандемии COVID-19 ускорили технологическую трансформацию экономики, подтолкнув компании к изменению БМ и внедрению новых управленческих решений. Данные тенденции можно разделить на три основные категории (рис. 3).

Первая группа охватывает **глобальный контекст** цифровизации, определяющий экономическую трансформацию.

1. **Следующий миллиард** потребителей, которые «выйдут в интернет», проживают преимущественно в странах с развивающейся экономикой [Arora, 2019]. Они будут пользоваться интернетом с помощью мобильных устройств, что радикально изменит формат бизнеса — предложение и потребление.

2. **Технологические компании определяют расклады на мировых рынках** [Chakravorti et al., 2017]. Их роль особенно возросла в 2020 г., когда произошел сдвиг в потребительском поведении. По данным Accenture, более

Рис. 3. Экономические, технологические и маркетинговые тренды, определяющие трансформацию БМ



Источник: составлено авторами.

50% покупателей испытывают дискомфорт при посещении общественных мест. Растет спрос на такие сервисы, как доставка на дом, заказы в приложениях и виртуальные консультации [Standish, Bossi, 2020]. Некоторые из них демонстрируют трехзначный рост ценности акций, например Zoom (+528%), DocuSign (+188%), Square (+221%), Twilio (+192%)³.

3. Показатель *цифрового разрыва* демонстрирует различие возможностей рынков в соответствующем направлении [Kemp, 2019]. Почти 50% населения мира до сих пор не пользуется интернетом, что является одновременно потенциалом и разрывом, который необходимо преодолеть. В исследовании Университета Тафтса (Tufts University) [Chakravorti, Chaturvedi, 2018] предложен «индекс цифровой эволюции» (*Digital Evolution Index*). Он охватывает 60 стран, разделенных на четыре категории в зависимости от уровня цифровой трансформации (выражающегося в развитии электронной торговли, качестве соответствующей инфраструктуры и регулирования), а также темпов экономического роста с 2008 г.

4. *Автоматизация меняет рабочую силу*. В мире существует около миллиарда рабочих мест, которые можно автоматизировать и снизить затраты на оплату труда примерно на 15 трлн долл. В течение следующих нескольких лет автоматизация охватит больше профессий и функций, что кардинально изменит бизнес-ландшафт [Chakravorti, Chaturvedi, 2018; Chakravorti et al., 2017].

5. *Переход на цифровые деньги*. Большинство населения планеты по-прежнему пользуется традиционными наличными деньгами как основным средством платежей. Однако ситуация будет меняться в сторону существенного расширения электронной торговли, особенно на развивающихся рынках [Chakravorti, Chaturvedi, 2018; Chakravorti et al., 2017].

Отраслевые тенденции связаны с технологиями здравоохранения, существенно влияющими на всех участников цепочки фармацевтического бизнеса: потребителей, врачей, аптеки и государственные органы [Ronte et al., 2018].

1. *Развитие виртуального здравоохранения* — медицинских услуг, предоставляемых без личного контакта, например по видеосвязи, телефону или через специальные приложения. В результате распространения подобных форматов изменятся рыночные модели здравоохранения — способы оплаты медицинских услуг, возможности получения услуг врачей и т. д. В 2020 г. зафиксирован взрывной рост использования телемедицины, на данный момент охватывающей уже 80% медицинского персонала [King et al., 2020].

2. *Искусственный интеллект (ИИ), робототехника и аналитика больших данных* меняют методы диагностики в системах здравоохранения. При том что их расширение ведет к ликвидации некоторых рабочих мест, появляются и новые, которые требуют сочетания специальных и универсальных навыков.

3. *Интернет медицинских вещей* определяется как инфраструктура для подключения медицинских устройств, программных приложений и услуг здравоохранения. Его развитие существенно влияет на структуру и организацию всей системы, а также потребительскую ценность для различных участников. Наличие связи между медицинскими устройствами и системами помогает врачам оптимизировать рабочие процессы. Многочисленные изменения медицинских технологий были вызваны кризисом COVID-19. Потребности ключевых участников БМ фармацевтических компаний кардинально меняются. Увеличивается срок действия рецептов для розничных аптек. Вероятен отказ от начала (или смены метода) лечения хронических заболеваний из-за необходимости консультаций со специалистами. Не исключен эффект «накопления запасов» лекарств пациентами с длительными хроническими заболеваниями, такими как диабет или сердечно-сосудистые болезни, из-за опасений изоляции или нежелания посещать медицинские учреждения [Rickwood, 2020].

В отношении **маркетинговых тенденций**, согласно недавнему исследованию Deloitte, каждая четвертая фармацевтическая компания сообщает о полной или частичной реализации стратегий, основанных на применении цифровых технологий⁴. Еще 46% находятся в процессе разработки подобной стратегии. Это свидетельствует об активизации поисков новых каналов маркетинга для повышения эффективности контактов компаний с клиентами.

1. *Подготовка гиперпрогнозов и персонализация*. Благодаря сбору данных о клиентах (преимущественно в цифровом формате) предложения станут более точными и персонализированными. Лучшее знание потребителей поможет компаниям найти оптимальные ответы на их ожидания на каждом этапе взаимодействия [Rust, 2020]. Учитывая меняющийся «ландшафт» и потребности клиентов, появляется возможность пересмотреть их сегментацию, чтобы точнее соответствовать новому спросу [Cowan, 2020]. Речь идет о проверке актуальности существующего деления клиентов на группы, соответствия предлагаемых продуктов и услуг их потребностям, а также эффективности текущего позиционирования и методов коммуникации с потребителями.

2. *Онлайнный выбор, офлайнные покупки*. Эта модель поведения подразумевает совершение покупок в обычных магазинах после тщательного онлайн-исследования рынка⁵. Компании учитывают эту тенденцию в процессе управления информацией, облегчая поиск необходимых сведений для пациентов, врачей и других ключевых групп клиентов.

3. *Голосовое общение*. Использование голосовых команд постепенно растет. Голосовые и письменные коммуникации существенно различаются, что повлияет на характер поиска информации в интернете и его результаты⁶.

³ <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/>, дата обращения 14.06.2021.

⁴ <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/russian-pharmaceutical-market-trends.html>, дата обращения 17.06.2021.

⁵ <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/online-research-driving-offline-purchase-for-gortz/>, дата обращения 17.06.2021.

⁶ <https://brandequity.economicstimes.indiatimes.com/news/marketing/marketing-in-2025-five-key-trends-that-will-drive-the-future/72208376>, дата обращения 17.06.2021.

4. *Смешанная реальность*. Ее можно разделить на виртуальную и дополненную реальность [Flavian et al., 2019]. Первый тип подразумевает полное погружение в виртуальный мир и взаимодействие с населяющими его объектами. В случае дополненной реальности цифровой слой накладывается на содержание физического мира, обогащает индивидуальное восприятие.

Международные тенденции и рыночные архетипы

Для эффективной разработки БМ следует учитывать множество факторов, прежде всего глобальные технологические и маркетинговые тренды, особенности системы здравоохранения, фармацевтического рынка и характер взаимодействия его участников. Эти аспекты различаются в зависимости от уровня развития национальных систем здравоохранения, функций и влияния их участников. По итогам комплексного анализа перемен в цепочке создания ценности, в том числе на основании интервью с руководителями служб маркетинга, выявлены пять международных рыночных тенденций. Поскольку цифровизация затрагивает всех участников цепочки и влияет на процесс инновационного развития БМ, важно изучить эффективные механизмы цифровизации, базирующиеся на управленческих технологиях и учитывающие специфику компаний.

Развитие рынка электронной торговли. Масштабы данного рынка пока невелики (так, по данным IPSOS, в России на его долю приходится всего 2% совокупного оборота фармацевтического рынка [Feldman, 2018]). Тем не менее он быстро развивается, во многом благодаря росту в других секторах экономики. Потребители увеличивают свои онлайн-расходы в отношении большинства приобретаемых товаров, что побуждает фармацевтические компании пересматривать элементы БМ по всем сегментам цепочки создания ценности. С развитием электронной торговли снижается влияние традиционных аптек в пользу электронных и онлайн-торговых платформ. Участники рынка (в первую очередь оптовая торговля и крупные аптечные сети) вынуждены адаптироваться к новой реальности. Доля электронной торговли резко выросла в 2020 г. из-за наложенных пандемией ограничений, изменившегося образа жизни и снижения мобильности населения [Rickwood, 2020].

Рост цифровизации потребителей. Имеет страновую специфику. Например, Чили входит в число лидеров по распространению смартфонов в Латинской Америке⁷. В Израиле 70% врачей регулярно пользуются ими для профессиональной деятельности. В России основным источником информации для фармацевтов является интернет, на втором месте — личные визиты торговых представителей компаний [Feldman, 2018].

Повышение роли пациента в процессе принятия решений. Потребители становятся более требователь-

ными благодаря опыту, приобретенному вне фармацевтического рынка. Многим из них проще искать лекарства и сравнивать цены в интернете, пользоваться услугами доставки, чем посещать традиционные аптеки. Цифровые технологии упрощают доступ к информации, что усиливает конкуренцию между участниками рынка. Пациенты становятся «суперпотребителями», поскольку принимают решения на основе целостной оценки альтернатив в сочетании со сниженной покупательной способностью⁸.

Консолидация аптек и повышение роли аптечных сетей. Аптечная сеть — группа аптек, принадлежащих одному владельцу и практикующих централизованное принятие решений о закупках продукции. С увеличением доли рынка их влияние по сравнению с независимыми аптеками возрастает. Скажем, в России ценностная доля аптечных сетей уже превышает 80%. В Чили три ведущие аптечные сети контролируют 90% рынка [Rickwood, 2020]. Кроме того, аптеки доминируют на рынках, предоставляющих им широкие возможности по замене лекарств, поскольку в большинстве случаев именно они определяют, какое лекарство пациент купит. Указанные факторы обуславливают необходимость разработки новых инструментов и способов увеличения ценности, которую фармацевтические компании создают для аптек.

Ограничение доступности врачей для фармацевтических компаний. Данный фактор влияет на фармакологический бизнес на многих рынках, поскольку взаимодействие с врачами остается ключевым элементом продвижения лекарств. Это актуализирует потребность в разработке новых форматов коммуникации производителей и врачей. Подобная тенденция особенно ярко проявилась в 2020 г., когда из-за пандемии COVID-19 очные контакты были сведены к минимуму. Однако недавние исследования показали, что потребность врачей в информационной поддержке сохраняется, поэтому растет интенсивность их удаленного взаимодействия с фармацевтическими компаниями. Возникает вопрос, какие именно формы удаленного взаимодействия будут наилучшими и в каких ситуациях [Rickwood, 2020].

С учетом описанных результатов и изменений в цепочке создания ценности анализируемой нами международной фармацевтической компании выявлен ряд архетипов, на базе которых сгруппированы стратегии инновационного развития БМ. Архетипы основаны на комбинациях ключевых участников процесса создания ценности. На одном рынке могут одновременно применяться несколько БМ в зависимости от специфики продукта, модели продвижения и структуры цепочки создания ценности. В табл. 3 представлены примеры наиболее распространенных признаков, выявленных на основе анализа ответов респондентов.

Первый архетип включает рынки, на которых доминируют врачи и конечные потребители (пациенты) (Мексика, Чили). Основным источником финансиру-

⁷ <https://newzoo.com/insights/rankings/top-countries-by-smartphone-penetration-and-users/>, дата обращения 17.06.2021.

⁸ https://www.ey.com/en_kz/digital/how-health-care-companies-can-capture-value-in-the-future, дата обращения 17.06.2021.

Табл. 3. Архетипы рынков и БМ

Основные акторы	Описание
Архетип 1. Врачи, пациенты	<ul style="list-style-type: none"> Преобладают рынки, финансируемые за счет средств пациентов. Врачи играют ключевую роль в принятии решений о покупке На рынках доминирует рецептурная продукция Рецепты выписываются на название бренда, а не МНН Аптеки имеют ограниченные возможности по замене лекарств В ряде стран лекарства пациентам отпускают сами врачи, что позволяет не ходить в аптеки
Архетип 2. Аптеки, пациенты	<ul style="list-style-type: none"> На решение о покупке сильно влияют рекомендации аптек, главным источником финансирования являются средства пациента Большую долю рынка составляют безрецептурные продукты Наблюдается высокий уровень самолечения Рецепты могут выписываться на МНН, а не название бренда Аптеки имеют широкие возможности по замене лекарств Многие рецептурные продукты фактически продаются без рецепта либо рецепты продлеваются без участия врача
Архетип 3. Врачи, государственные органы здравоохранения	<ul style="list-style-type: none"> Рынки преимущественно финансируются государством, врачи играют ключевую роль в принятии решений о покупке На рынках доминируют государство, больницы, механизмы возмещения расходов Большинство продуктов закупается в рамках регулируемого государством и учреждениями конкурсного процесса (продукты выбираются на основе цены и надежности поставщиков) Врачи прописывают продукты, включенные в формуляр больницы, и участвуют в его формировании
Архетип 4. Аптеки, государственные органы здравоохранения	Преимущественно государственные рынки с полной возможностью замены дженериков; выбор продуктов определяется фармацевтом

Источник: составлено авторами.

ния для него являются собственные средства пациентов, а государственная поддержка особой роли не играет. Именно врачи определяют, какие лекарства пациенты купят в аптеке. В таких случаях для покупки лекарства сначала необходимо получить рецепт у врача; как следствие, преобладают рецептурные препараты. Рецепты выписываются с указанием названия бренда, а не международного непатентованного наименования (МНН), что ограничивает возможности аптек в подборе лекарственных аналогов.

Второй архетип описывает рынки, на которых ведущие позиции принадлежат аптекам и пациентам (Россия, Украина). Как правило, на них преобладают безрецептурные препараты, что существенно снижает роль врача. В подобном контексте пациенты часто принимают решения о лечении самостоятельно, без консультации врача. При обращении за медицинской помощью рецепт обычно выписывается на МНН, а не название бренда, что позволяет аптеке выбирать препараты в привязке к указанному лекарственному агенту. К данному архетипу также относятся рынки, где рецептурные лекарства продаются по факту без рецептов или рецепты продлеваются без участия врача.

Третий архетип охватывает рынки, на которых большое влияние имеют врачи и государственные органы здравоохранения (Израиль, Таиланд) и практикуются компенсационные механизмы. Ввиду преобладания государственного финансирования распространены конкурсные процедуры, регулируемые государственными органами и учреждениями здравоохранения. Государство закупает большие объемы фармацевтических препаратов, исходя прежде всего из цены и надежности поставщика, поэтому конкурс чаще всего выигрывают производители, предлагающие самую низкую цену и оптимальные условия поставки. Врачи обычно

выписывают рецепты на лекарства из фиксированных списков (формуляров), утвержденных органами здравоохранения.

Последний архетип — рынки, на которых доминируют аптеки и государственные органы здравоохранения. Они финансируются преимущественно государством, предоставляют широкие возможности для замены дженериков, решение о покупке определяется фармацевтом.

Цифровые рычаги продвижения продукции и преобразования ценности в бизнес-модели

Проанализировав эффективные рыночные практики, описанные в литературе [Ramgaswamy, van Bruggen, 2005; Kushwaha, Shankar, 2013; Sharma, Mehrotra, 2006; Mukherjee, McGinnis, 2007], и результаты интервью с руководителями служб маркетинга, мы выявили шесть цифровых рычагов продвижения продукции, которые можно использовать для развития БМ, ориентированных на создание ценности. Часть из них уже широко применяются на фармацевтическом рынке, другие — достаточно редко или только обсуждаются. Под созданием ценности понимается внедрение новых или совершенствование имеющихся методов продвижения продукции, направленных на эффективное удовлетворение потребности клиентов и увеличение преимуществ участников БМ.

Оптимизация каналов продвижения. Предполагается использование данных и платформ для формирования оптимального сочетания каналов за счет более продуманной сегментации клиентов, определения путей снижения удельных затрат на взаимодействие с ними и максимизации пожизненной потребительской ценности. Недавнее исследование обнаружило, что пожелания медицинских работников в отношении каналов, как правило, не соот-

ветствуют реальности [Dabbs et al., 2018]. Однако выбор результативного способа продвижения детерминирован не только предпочтениями клиента, но и соотношением прибыли с затратами на использование канала, который может быть обеспечен. В отношении клиентов с высоким бизнес-потенциалом (например, врачей с большим количеством пациентов) рекомендуется применять более дорогостоящие и персонализированные средства продвижения (личные контакты и т. п.). В свою очередь для клиентов с ограниченными возможностями (или тех, с которыми невозможно связаться лично) более разумно использовать менее дорогостоящее продвижение — посредством электронной почты или виртуальной информации [Grosch et al., 2014]. Выбор канала зависит и от цели. Личное общение с клиентами служит тому, чтобы донести сложную информацию, предложить новый продукт или в чем-то убедить их. Электронные рассылки обычно применяются для информирования о медицинских новостях, обновлении бренда или для приглашения на конференцию. Преобразование ценности осуществляется путем использования целого набора каналов продвижения в разных формах. За счет расширения средств коммуникации увеличиваются охват клиентов и частота взаимодействия с ними. Адаптация продвижения к нуждам потребителей ведет к росту объема продаж. Снижаются удельные затраты на взаимодействие, поскольку дополнение личного общения менее дорогостоящими цифровыми каналами ведет к экономии совокупных расходов на продвижение продукции.

Виртуальные (удаленные) методы продаж. Все чаще практикуются компаниями, чтобы расширить охват клиентов за счет тех, которые недоступны через личные контакты. Удаленные продажи осуществляются с помощью специальных инструментов и платформ, интегрированных в корпоративную CRM-систему. Такое решение позволяет клиенту и компании взаимодействовать почти как при личном общении, обеспечивая ряд преимуществ. Повышается удобство планирования встреч (контакт может иметь место в любое подходящее для клиента время), обсуждение становится более конструктивным, общение чаще всего длится дольше, чем при очной встрече, поскольку лучше вписывается в график клиента [Dabbs et al., 2016]. Однако виртуальную коммуникацию следует рассматривать скорее как дополнительный канал. Цифровые технологии дополняют личное общение, но их влияние не безгранично. Показатели участия медицинского персонала в полностью цифровых маркетинговых кампаниях составляют в среднем от 2 до 5%. Принимать массовые телефонные звонки из колл-центров соглашаются менее 15% врачей [Grosch et al., 2014]. Рассматриваемый рычаг трансформирует ценность за счет расширения охвата клиентов и увеличения частоты контактов с ними (в дополнение к существующим методам продвижения продукции). Снижаются удельные затраты на взаимодействие с клиентами, качество которого повышается благодаря более удобному планированию контактов по сравнению с личным общением.

Цифровые инструменты стимулирования потребительского спроса. Этот рычаг в первую очередь связан

с использованием новых форм цифровых сетей (включая социальные) для информирования потребителей о медицинских продуктах, стимулирования спроса на них и предоставления иной медицинской информации. Цифровые инструменты обеспечения спроса особенно важны на рынках, где потребители играют ключевую роль и принимают решения в значительной степени самостоятельно. В первую очередь это многочисленные рынки, финансируемые за счет собственных средств потребителей, а также рынки безрецептурных препаратов. Врачи отмечают, что участие пациентов в процессе принятия решений значительно возросло из-за широкой доступности информации в интернете, что помогает сравнивать методы лечения и делать осознанный выбор. Трансформация ценности происходит по трем базовым направлениям. Растет эффективность затрат на продвижение в СМИ, что особенно важно для безрецептурных продуктов, в отношении которых инвестиции обычно осуществляются преимущественно в рекламу и прямые контакты с потребителями. Эти механизмы благоприятствуют росту рынка лекарств от конкретных заболеваний через повышение осведомленности о них, стимулируют желание держать под контролем свое здоровье.

Самообслуживание и электронная торговля B2B. Позволяют клиентам (в первую очередь аптекам и врачам, напрямую отпускающим лекарства пациентам) самостоятельно обслуживать потребности B2B, что снижает нагрузку на службы продаж и сервиса, сокращает расходы. Предполагаются разработка и использование электронных торговых платформ «бизнес для бизнеса», открывающих возможности для перекрестных продаж, модернизации и расширения охвата клиентов. Данный механизм ориентирован в первую очередь на БМ фармацевтических компаний, поскольку они реализуют продукцию и заинтересованы одновременно в повышении прибыли и упрощении процессов заказа и продаж. Платформы электронной торговли позволяют достичь обе эти цели через использование гибких механизмов скидок и удобных для клиентов систем заказа.

Умные рекомендации по продуктам. Способствуют удовлетворению растущего спроса на прибыльные продукты, поскольку рассчитаны на конкретные потребности клиентов и сформированы с помощью автоматических алгоритмов. При их разработке принимаются в расчет многие факторы: прибыльность продуктов, деятельность конкурентов и др. Рекомендации готовятся с помощью специального программного обеспечения, учитывающего покупательское поведение и совместимо с инструментами, которые применяются компаниями и физическими лицами для закупок.

Автоматизация для повышения эффективности. Разрабатываются специальные алгоритмы, направленные на оптимизацию деятельности служб продаж и маркетинга (с точки зрения соотношения затрат и результатов). Используя различную информацию о клиентах, они способствуют эффективному наращиванию продаж и снижению расходов на продвижение продукции разным категориям покупателей за счет совершенствования рекомендаций.

Табл. 4. Цифровые рычаги продвижения продукции и механизмы преобразования ценности

Название рычага	Определение	Механизмы преобразования ценности
Оптимизация набора каналов продвижения продукции	Использование данных и платформ для оптимизации набора каналов за счет продуманной сегментации клиентов, снижения удельных затрат на взаимодействие с ними и максимизации постоянной потребительской ценности	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение охвата, увеличение частоты контактов с потребителями • Увеличение продаж в расчете на факт взаимодействия с клиентом • Снижение удельных затрат на взаимодействие с покупателями • Рост прибыльности
Виртуальные (удаленные) методы продаж	Применение моделей удаленной торговли для повышения эффективности и производительности службы продаж	<ul style="list-style-type: none"> • Расширение охвата, увеличение частоты контактов с клиентами • Снижение удельных затрат на взаимодействие с потребителями
Цифровые инструменты стимулирования спроса	Использование новых форматов цифровых и социальных сетей для информирования потребителей о медицинских продуктах и стимулирования спроса на них, предоставления иной медицинской информации	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация затрат на коммуникации со СМИ • Рост рынка лекарств от конкретных болезней • Укрепление лояльности
Самообслуживание и электронная торговля B2B	Самостоятельное удовлетворение клиентами потребностей B2B, снижающее нагрузку на службы продаж и сервиса, сокращает расходы. Компании активнее подключаются к электронным торговым платформам, что открывает возможности для перекрестных продаж, модернизации и расширения охвата клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Рост удельных продаж • Расширение охвата, увеличение частоты контактов с клиентами • Снижение удельных затрат на взаимодействие с потребителями
Умные рекомендации по продуктам	Стимулирование спроса на прибыльные продукты за счет персонализированных рекомендаций для клиентов, исходя из реального наличия продуктов, данных конкурентной разведки и сведений о прибыльности	<ul style="list-style-type: none"> • Рост удельных продаж • Увеличение прибыльности
Автоматизация для повышения эффективности	Использование механизмов поддержки принятия решений для автоматизации деятельности служб продаж и маркетинга, достижения оптимального соотношения затрат и результатов	<ul style="list-style-type: none"> • Рост удельных продаж

Источник: составлено авторами.

В табл. 4 кратко представлены характеристики каждого цифрового рычага продвижения продукции и соответствующие механизмы преобразования ценности.

Идентификация механизмов цифрового продвижения, выявление их преимуществ, результаты анализа литературы, включенных наблюдений и анализа кейса позволили соотнести их с описанными выше рыночными архетипами. Установлено, как те или иные механизмы создания ценности соответствуют потребностям участников БМ (рис. 4). В рамках упомянутой схемы инновационного развития БМ подобные инструменты продвижения представляют конкретные механизмы взаимодействия и в определенной степени влияют на его результаты. Задача состоит в том, чтобы разработать БМ, обеспечивающую надежность цепочки создания ценности, ее защищенность от возможных сбоях в коллективном взаимодействии участников.

На рынках, где доминируют врачи и пациенты, соответствующие рычаги позволяют этим категориям клиентов получать необходимую информацию для ускорения и облегчения процесса принятия решений. Здесь лучше всего подходят умные рекомендации по продуктам и виртуальные продажи. Последние нацелены прежде всего на врачей, которые обычно остаются вне сферы охвата традиционного подхода к продвижению продукции в ходе личных контактов. Они могут дополнить существующее взаимодействие производителей фармацевтической продукции с медицинским персоналом благодаря новым точкам соприкосновения. Врачи получают возможность контактировать с производителями и собирать необхо-

димую информацию о продуктах и методах лечения, не отвлекаясь от основной работы. Многие из них предпочитают такой формат взаимодействия личному общению, поскольку считают его более эффективным. Умные рекомендации облегчают врачам и пациентам поиск конкретного продукта или метода лечения.

Для рынков, где велико влияние аптек и пациентов, наилучшие решения по созданию ценности включают самообслуживание, умные рекомендации по продуктам и электронную торговлю B2B. Последняя является ключевым механизмом для аптек, стремящихся оптимизировать процесс закупок, поскольку упрощает его, автоматизирует и адаптирует к потребностям конкретной аптеки, исходя из персональной истории закупок и предпочтений. Разрабатываются индивидуальные решения, в том числе различные схемы скидок для наращивания продаж и укрепления лояльности аптек к продукции компании.

Рынки, где главную роль играют врачи и государственные органы здравоохранения, функционируют в соответствии с процедурами и механизмами государственных закупок. Поэтому меры наилучшего создания ценности должны совершенствовать конкурсные процедуры для предоставления организациям и пациентам медицинской продукции высокого качества по оптимальным ценам. Для проведения конкурсов здесь целесообразно применение ИИ — автоматизированных алгоритмов, облегчающих сравнение цен производителя с предложениями конкурентов, благодаря чему повышается прибыль.

Рис. 4. Соответствие рычагов инновационного развития БМ рыночным архетипам

Архетипы	Архетип 1: врачи, пациенты	Архетип 2: аптеки, пациенты	Архетип 3: врачи, государственные органы здравоохранения	Архетип 4: аптеки, государственные органы здравоохранения
Характеристики	<ul style="list-style-type: none"> Преобладают рынки «из собственного кармана»: врачи играют ключевую роль в принятии решений о покупке Рынки, на которых доминирует рецептурная продукция Рецепты выписываются на название бренда, а не МНН Ограниченные возможности аптек по замене лекарств Страны, в которых лекарства пациентам отпускают сами врачи, что позволяет не ходить в аптеки 	<ul style="list-style-type: none"> На решение о покупке сильно влияют рекомендации аптек; главным источником финансирования является «карман» пациента Большую долю рынка составляют безрецептурные продукты Высокий уровень самолечения Рецепты могут выписываться на МНН, а не название бренда Значительные возможности аптек по замене лекарств Многие рецептурные продукты фактически продаются без рецепта / рецепты продлеваются без участия врача 	<ul style="list-style-type: none"> Рынки преимущественно финансируются государством; врачи играют ключевую роль в принятии решений о покупке На рынках доминирует государство / больницы / механизмы возмещения расходов Рынки, на которых большинство продуктов закупается в рамках регулируемого государством и учреждениями конкурсного процесса (продукты выбираются на основе цены и надежности поставщиков) Врачи прописывают продукты, включенные в формуляр больницы, и участвуют в формировании этого формуляра 	<ul style="list-style-type: none"> Преимущественно государственные рынки с полной возможностью замены дженериков; выбор продуктов определяется фармацевтом
Рычаги инновационного развития БМ	Виртуальные продажи	Самообслуживание и электронная торговля B2B	Виртуальные продажи	
	Рекомендации по умным продуктам	Рекомендации по умным продуктам	Тендеры на основе ИИ	
	Формирование цифрового потребительского спроса			
	Оптимизация набора каналов			
	Автоматизация для повышения эффективности			

Источник: составлено авторами.

Во многих странах конкурсы в сфере здравоохранения проводятся часто и в больших масштабах, поэтому подготовка предложений «вручную» занимает слишком много времени и не способствует извлечению максимальной прибыли. Оптимизация набора каналов и автоматизация для повышения эффективности БМ применимы на всех рынках, поскольку позволяют удовлетворять потребности любых клиентов — от аптек до органов здравоохранения. Цифровые инструменты формирования спроса подходят для рынков, где доминируют врачи и аптеки, поскольку именно они в значительной степени определяют решения клиентов о покупке.

Заключение

В статье предложен подход, позволяющий использовать технологические инновации для развития БМ с опорой на управленческие механизмы и информацию во всех сегментах цепочки создания ценности. Проанализирован кейс международной фармацевтической компании, применяющей диверсифицированные инновационные стратегии. Адаптация БМ к контексту разных рынков определяется составом ключевых участников, их ролью в процессе создания и доведения до конечных потребителей ценности, и спецификой конфигурации самих соответствующих цепочек. Радикальные перемены в способах ведения бизнеса, вызванные пандемией COVID-19, обусловили выход технологических инноваций на новый уровень. Компании вынуждены пересматривать взаимодействие с клиентами ввиду изменения приоритетов и потребностей последних. Становится особенно важным рассматривать инновационное развитие БМ сквозь призму маркетинга, поскольку именно он определяет, какую ценность следует передавать клиентам, чтобы добиться

их удовлетворенности. Исследованы пути сочетания управленческих технологий с дальнейшей цифровизацией БМ, предложена их классификация на основе рыночной специфики.

Представленная в статье схема инновационного развития трактует БМ в широком смысле как сеть организаций, выходящую за рамки отдельной компании. Это позволило проанализировать инновационные аспекты БМ и соотнести их с ключевыми элементами (структура, механизм и результаты взаимодействия участников). Описана поэтапная логика разработки инновационных БМ с учетом их отнесения к различным архетипам — группам, выделенным на основе характеристик доминирующих участников и специфике страновых рынков. Определены формы ценности для каждого архетипа и механизмы ее передачи. На основе предложенной структуры проанализирован кейс инновационного развития БМ фармацевтической компании. Выявленные архетипы позволили сгруппировать управленческие стратегии, необходимые для дальнейшей классификации цифровых рычагов продвижения продукции и их привязки к различным конфигурациям БМ. Продемонстрированы способы создания ценности для конкретных групп клиентов с учетом их потребностей. Суть инновационных БМ охарактеризована исходя из трансформации механизмов взаимодействия участников. Представлены цифровые рычаги продвижения продукции в привязке к рыночным архетипам. Складывающаяся картина дает представление об организации процесса разработки и совершенствования БМ, о направлениях их развития и повышения устойчивости в быстро меняющемся современном мире.

Исследование осуществлено в 2021 г. в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Библиография

- Amit R., Zott C. (2012) Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
- Arora P. (2019) *The next billion users: Digital life beyond the West*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chakravorti B., Bhalla A., Chaturvedi R. (2017). 60 Countries' Digital Competitiveness, Indexed. *Harvard Business Review*, July 2017. <https://hbr.org/2017/07/60-countries-digital-competitiveness-indexed>, дата обращения 08.07.2021.
- Chakravorti B., Chaturvedi R.S. (2018) *Digital Planet 2017: How Competitiveness and Trust in Digital Economies Vary Across the World*, Medford, MA: Tufts University. <https://sites.tufts.edu/digitalplanet/dei17/>, дата обращения 08.07.2021.
- Chesbrough H. (2007) Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6), 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002) The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Cowan L. (2020) *COVID-19: Time to revisit customer segmentation* (Cicero White Paper), Washington, D.C.: Cicero. <https://cicerogroup.com/covid-19-time-to-revisit-customer-segmentation/>, дата обращения 08.07.2021.
- Dabbs G., Rickwood S., Smith A., Wooden C. (2018) *Channel preference versus promotional reality* (IQVIA White Paper), Durham, NC: IQVIA. <https://www.iqvia.com/-/media/iqvia/pdfs/library/white-papers/channel-preference-versus-promotional-reality.pdf>, дата обращения 08.07.2021.
- Ehret M., Kashyap V., Wirtz J. (eds.) (2013) Business models: Impact on business markets and opportunities for marketing research. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 649–655. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.003>
- Evans S., Vladimirova D., Holgado M., Van Fossen K., Yang M., Silva E.A., Barlow C.Y. (2017) Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Feldman O. (2018) *Global views on healthcare – 2018: What does the world think about healthcare?*, Washington, D.C.: IPSOS Global Advisor. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-08/node-455221-455431.zip>, дата обращения 08.07.2021.
- Flavián C., Ibáñez-Sánchez S., Orús C. (2019) The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience. *Journal of Business Research*, 100, 547–560. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.050>
- Foss N.J., Saebi T. (2017) Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Gaignon H., Lecocq X., Pauwels K., Sorescu A. (2017) A marketing perspective on business models *Academy of Marketing Science*, 7(3–4), 85–89. <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0108-5>
- Grosch B., Gupta A., Lucke J., Voller S. (2014) *Breaking through the noise: Pharmaceutical multichannel marketing in a digital world*, Boston, MA: Boston Consulting Group.
- Hynes N., Elwell A.D. (2016) The role of inter-organizational networks in enabling or delaying disruptive innovation: A case study of mVoIP. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(6), 722–731. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2012-0168>
- Keen P., Qureshi S. (2006) *Organizational transformation through business models: A framework for business model design*. Paper presented at the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06) 4–7 January 2006, Kauai, HI, USA. DOI: 10.1109/HICSS.2006.376
- Kemp S. (2019) *Digital 2019: Global internet use accelerates*, London: We Are Social. <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>, дата обращения 08.07.2021.
- King A., Mcdermott J., Kulkarni A., Bansal N. (2020) *Reflecting and reframing: Assessing the impact of COVID-19 on strategic plans & programs and paving the path forward*, Washington, D.C.: IPSOS Global Advisor. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ipsos-research-opportunities-for-reframing-plans-against-covid.pdf>, дата обращения 08.07.2021.
- Klimanov D., Tret'yak O. (2014) Business Models: Major Research Directions and Search of Conceptual Foundations. *Russian Management Journal*, 12(3), 107–130 (in Russ.).
- Klimanov D., Tret'yak O. (2019) Linking business model research and marketing: New network-based approach to business model analysis. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(1), 117–136. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2017-0330>
- Kushwaha T., Shankar V. (2013) Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. *Journal of Marketing*, 77(4), 67–85. <https://doi.org/10.1509%2Fjm.11.0297>
- Leischnig A., Ivens B.S., Kammerlander N. (2017) A new conceptual lens for marketing: A configurational perspective based on the business model concept. *AMS Review*, 7(3–4), 138–153. <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0107-6>
- Lindgren P., Taran Y., Boer H. (2010) From single firm to network-based business model innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 12(2), 122–137. DOI: 10.1504/IJEIM.2010.034417
- Mukherjee A., McGinnis J. (2007) E-healthcare: An analysis of key themes in research. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 1(4), 349–363. <https://doi.org/10.1108/17506120710840170>
- Nenonen S., Storbacka K. (2010) Business model design: Conceptualizing network value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43–59. <https://doi.org/10.1108/17566691011026595>
- Palo T., Tähtinen J. (2013) Networked business model development for emerging technology-based services. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 773–782. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.015>
- Rangaswamy A., Van Bruggen G.H. (2005) Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5–11. <https://doi.org/10.1002/dir.20037>
- Rickwood S. (2020) *Rising to the challenge: Five key focus areas for life sciences during and after COVID-19 pandemic*, Durham, NC: IQVIA. <https://www.iqvia.com/library/white-papers/rising-to-the-challenge>, дата обращения 08.07.2021.
- Robertson T.S. (2017) Business model innovation: A marketing ecosystem view. *AMS Review*, 7(3–4), 90–100. <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0101-z>
- Ronte H., Taylor K., Haughey J. (2018) *Medtech and internet of medical things: How connected medical devices are transforming healthcare*, London: Deloitte Centre for Health Solutions.
- Rust R.T. (2020) The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>
- Schneider S., Spieth P. (2013) Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1–34. <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>
- Sharma A., Mehrotra A. (2007) Choosing an optimal channel mix in multichannel environments. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 21–28. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.012>
- Standish J., Bossi M. (2020) *How will COVID-19 change the retail consumer?*, Dublin: Accenture. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-126/Accenture-COVID-19-Retail-Consumer-Resarch-Wave-Four-POV.pdf, дата обращения 14.06.2021.
- Teece D.J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Velu C. (2016) Evolutionary or revolutionary business model innovation through cooperation? The role of dominance in network markets. *Industrial Marketing Management*, 53, 124–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.007>
- Yang M., Evans S., Vladimirova D., Rana P. (2017) Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794–1800. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102>