

Павел Лисовский, Владимир Бойко

В соавторстве с Владимиром Бойко были написаны статьи: «Построение многоуровневой системы дистрибуции. Основные тезисы» и «Трудности перевода. Проблемы взаимодействия фармпроизводителя и аптечной сети.»

Эффективная организация работы фармпроизводителя с аптечными сетями

Оглавление

Об авторе	3
Статья I. Актуальные проблемы взаимодействия сотрудников фармкомпаний с аптечными сетями	4
Статья II. Построение многоуровневой системы дистрибуции. Основные тезисы.....	13
Статья III. Мёртвые души на аптечном рынке. Как показать продажи в период спада	19
Статья IV. Трудности перевода. Проблемы взаимодействия фармпроизводителя и аптечной сети.	29
Концепция сотрудничества с фармпроизводителями.....	41

Об авторе

Лисовский Павел Андреевич, к.э.н. – Управляющий Партнёр компании «Проектирование систем управления» (<http://www.LisovskiyP.com>), Консультант по увеличению прибыльности бизнеса, кандидат экономических наук, действительный участник Российской Ассоциации Фармацевтического Маркетинга (РАФМ).

Окончил Санкт-Петербургскую Химико-Фармацевтическую Академию и Санкт-Петербургский Инженерно-Экономический Университет (факультет Региональной Экономики), кандидат экономических наук.

Создал Компанию «Проектирование систем управления», которая работает с фармпроизводителями, фармдистрибьюторами, аптечными сетями России и стран СНГ и занимается тем, что разрабатывает экономические модели взаимодействия для различных субъектов фармацевтического рынка, эти модели внедряются для увеличения прибыльности операций, каждого из участников.

Павел Лисовский руководил более чем сотней проектов по увеличению прибыльности компаний работающих в фармацевтической сфере (аптечных сетей, фармпроизводителей, дистрибьюторов) в различных регионах России, Украины, Казахстана, Узбекистана, Беларуси; провёл более 500 тренингов, семинаров, презентаций, в которых приняли участие более десяти тысяч человек.

Среди клиентов такие компании как:

- **Фармпроизводители:** Bayer, Pfizer, Novartis, Abbott, Egis, Gedeon Richter, Bella-tzmo, Takeda, MSD, OTCpharm и др.
- **Фармдистрибьюторы:** Протек, Oriola, Катрен;
- **Исследовательские компании:** Synovate Comcon, DSM group, IMS Health;
- **Крупнейшие аптечные сети:** Вита (Поволжье), Ладушка, Казанские аптеки, Имплотия, Аптечные Традиции (Курская область) Хабаровская Фармация, Лора Плюс (Краснодарский край), Юг Фарма, Невис, Аптечный Центр, Братская Фармация, Ульяновская Фармация, Юмитекс (Башкирия), Uncia (Донецк), Витафарм (Поволжье), Домфарма, Петрофарм 2000 (Карелия), Нобельфарма, Уралнет, Бердская аптечная сеть, СП-Фарм, Архангельская Фармация, Вита-плюс (Ставропольский Край), Витафарм, Вита Норд, МК-Компани, Валета (Екатеринбург), Сибирский Лекарь, и многие другие, а также аптечные сети Украины, Казахстана, Узбекистана, Беларуси.

В фармацевтическом бизнесе с 2004 года, автор или соавтор более 70 работ по актуальным вопросам развития аптечного рынка России, автор сайта, посвященному увеличению прибыльности бизнеса www.LisovskiyP.com. Автор книги «15 глав об увеличении прибыльности аптечного бизнеса»

Статья I. Актуальные проблемы взаимодействия сотрудников фармкомпаний с аптечными сетями

В этой статье автор рассуждает о сложностях, с которыми сталкиваются многие фармкомпании при построении модели работы с аптечными сетями. В статье показано, что весь перечень этих сложностей проистекает из нескольких исходных проблем, и что фармпроизводитель при разработке грамотной системы товародвижения способен их решить. В статье показано общее направление решения этих проблем.

Сотрудничество с фармкомпаниями при реализации проекта по оптимизации товаропроводящей цепочки, а также работа с сотрудниками, ответственными за взаимодействие с аптечными сетями (Руководителями аптечного направления, КАМами по работе с аптечными сетями, Региональными менеджерами и т.д.), позволяет выявить **несколько общих проблем**, которые усложняют задачу продвижения товаров фармпроизводителя в аптечных сетях.

Таких проблем достаточно много, чтобы всех их перечислять в одной статье, но всё их множество можно обобщить одним понятием — **«недостаток рыночной власти»**. Это приводит к сложности:

- «входа» в аптечную сеть (в том числе высокую стоимость входа);
- управления продажами на всём протяжении товаропроводящей цепочки;
- планирования точного объёма продаж.

Между тем, многочисленные негативные проявления недостатка рыночной власти при управлении товаропроводящей цепочкой, являются только следствием исходных проблем, таких как:

1. Отсутствие системного подхода при управлении товаропроводящей цепочкой;
2. Непонимание величины своей рыночной силы и инструментов её увеличения;
3. Отсутствие чёткого понимания сотрудниками фармкомпаний логики аптечного бизнеса;
4. Неправильная система мотивации.

Рассмотрим эти пункты более подробно.

1. Отсутствие системного подхода

Проявлением отсутствия системного подхода при управлении товаропроводящей цепочкой являются следующие феномены:

- сотрудники фармкомпаний часто не знают (или не понимают) взаимосвязь между подразделениями своей компании, работающими с различными сегментами фармрынка. В результате чего подразделения одной компании могут одновременно выполнять прямо противоположные действия;
- выполнение отдельных решений без понимания того, как это скажется, на всей товаропроводящей цепочке.

Классическим проявлением последнего феномена является **отсутствие** у многих фармпроизводителей **экономически обоснованной ценовой политики, внятной логики распределения товара** между дистрибьюторами и аптечными сетями (особенно это касается отечественных компаний, хотя встречается и у иностранных производителей). Причем эти недостатки могут спокойно игнорироваться сотрудниками фармкомпаний на всех уровнях управления. Между тем, эти факторы обуславливают возникновение серьезных рыночных перекосов приводящим к:

- дефектуре у отдельных участников рынка;
- возникновению неплатежей между субъектами фармрынка;
- появлению на рынке товаров с «коротким» сроком годности¹;
- снижению прибыльности коммерческих операций фармпроизводителя и всех субъектов товаропроводящей цепочки;
- уменьшению рыночной власти фармпроизводителя и т.д.

Кейс из практики. В ходе проекта по оптимизации товаропроводящей цепочки крупной западной фармкомпания, был рассмотрен такой пример.

В одном из регионов в результате длительных переговоров, для крупной аптечной сети были предоставлены «выгодные» условия закупки на популярный ОТС (препарат с телевизионной рекламной поддержкой), при условии, что будет закуплена очень большая партия этого препарата. Действительно, продажи этого товара в следующий отчетный период в аптечной сети резко возросли, что сотрудник фармпроизводителя (КАМ) оценивал как свой успех, однако, при дальнейшем исследовании выяснились следующие негативные последствия такого решения:

1. Общий объем продаж этого препарата во всём регионе практически не увеличился; продажи других аптек «перетекли» в крупную аптечную сеть, которой были предоставлены «выгодные» условия;
2. Предоставив аптечной сети «выгодные» условия, фармпроизводитель снизил свою рентабельность. Аптечная сеть, в свою очередь, для того чтобы продать быстрее и большее количество препарата также снизило на него розничную

¹ В. Бойко, П. Лисовский Товары с «коротким» сроком годности: пути решения проблемы // Фармацевтический вестник №26 2014

- цену (сотрудникам сети показалось, что снижение цены связано с увеличением объёма продаж), всё это привело к снижению прибыльности для всех участников товаропроводящей цепочки;
3. Закупка большой партии привела к тому, что в следующем периоде у этой аптечной сети накопился остаток непроданного товара, т.е. препарат перешёл в категорию товаров с «коротким» остаточным сроком годности, поэтому сотрудниками аптечной сети было принято решение ещё снизить на него цену, чтобы скорее от него избавиться, что дополнительно снизило рентабельность данного препарата для аптечной сети. Разумеется в этот период не осуществлялось дополнительных закупок препарата в эту аптечную сеть;
 4. Появление избытка препарата с «коротким» остаточным сроком годности побудило сотрудников аптечной сети требовать от фармкомпании принятия мер по его сокращению. Также в дальнейшем это могло способствовать ухудшению коммерческих условий сотрудничества с данной аптечной сетью для фармпроизводителя;
 - а. Следует заметить, что наличие большого объёма замороженных средств в товаре может способствовать возникновению неплатежей перед дистрибьютором за поставленный товар, что в свою очередь обуславливает каскадную реакцию неплатежей по всей товаропроводящей цепочке. *В данном контексте примечательно то, что от неправильного управления товаропроводящей цепочкой отдельными субъектами могут страдать все участники фармрынка.*
 5. Сотрудники других аптек, отметив низкую цену у аптечной сети с которой активно работал фармпроизводитель, требовали для себя таких же условий; это частично обусловило снижение ими закупок этого препарата по «невыгодной» цене;
 6. Провал продаж в аптеках не имевшим доступа к «выгодным» условиям, способствовал нарушению статистики и снижению закупок в следующие периоды, ведь алгоритм закупки товара во многих программных продуктах учитывает продажи предыдущих периодов, если продажи имеют тенденцию к снижению, то и заказ уменьшается;
 7. В следующем периоде произошёл скачок цены на препарат в регионе, что могло негативно сказаться как на имидже препарата, так и аптечной сети, ведь в предыдущий период покупателей сознательно «приучали» покупать данный товар по низкой цене;
 8. Сбилась статистика продаж по данному препарату у аптечных сетей, у дистрибьюторов и у фармкомпании (это особенно обеспокоило сотрудника, т.к. в его планах продаж появилась «свечка»);
 9. В результате рыночная власть фармкомпании снизилась при том, что рыночная власть крупной аптечной сети увеличилась, ведь руководство этой сети могло аргументированно показать как сильно они могут увеличить продажи препарата «если захотят».

Такая логика работы КАМа не является исключением из правил. Подобным образом выстраивали свою работу с аптечными сетями и другие сотрудники фарм-компаний (входящих в ТОП 10 в России по объему продаж).

Проблема неразвитой модели сбора и анализа информации о товаропроводящей цепочке

Одним из следствий отсутствия системного подхода при управлении фарм-производителем товародвижением, является неразвитая модель сбора и анализа информации о товаропроводящей цепочке.

Это, в частности, может проявляться в:

- отсутствии системности при сборе данных;
Например, могут компилироваться цифры за различные периоды, в разных форматах, рассчитанные разными математическими способами;
- использовании малого количества каналов (источников) данных;
Это затрудняет проверку собранных исходных данных и обуславливает их недостаточную точность;
- непонимании того, какие цифры нужны для управления цепочкой поставок.

Так, простейшая модель сбора данных о товародвижении подразумевает сбор информации о продажах на различных уровнях дистрибуции. Такая модель может представлять собой подробную детализацию поклиентских продаж за любой произвольный период. Либо, и так происходит чаще, такая модель отражает обобщенные продажи сегмента в конкретном регионе. Например, за выбранный период (чаще всего квартал) было отгружено Дистрибутору 1 – X упаковок; Дистрибутор 1 за этот же период продал различным аптечным сетям (поклиентская детализация недостаточна, либо вообще отсутствует) – Y упаковок. Параллельно с «полей» собирают данные об аптечных продажах в крупнейших аптечных сетях. Компиляция таких данных для управления товаропроводящей цепочкой затруднительна.

Стоит отметить, что на рынке присутствуют эффективные системы сбора информации о товаропроводящих цепочках, учитывающих множество параметров. В частности, не только подробные поклиентские отчёты о продажах на каждом уровне дистрибуции, но и цены по которым товар продавался каждому участнику товаропроводящей цепи.

Однако, пока такие системы сбора данных являются скорее исключением на российском фармрынке. Причем, отмечу, что, на наш взгляд, это происходит не потому, что у производителей недостаточно ресурсов для построения таких систем (хотя они, действительно, сильно трудозатратны), а потому, что **у сотрудников нет понимания необходимости такой системы.**

Кроме того, как мы отмечали в своих статьях ранее, многие сотрудники не умеют использовать полученные данные².

Например, продакт-менеджер крупнейшей западной фармкомпании (одной из первой пришедшей на российский фармрынок) имеет в своём распоряжении скомпилированные данные из различных источников, в том числе из отчётов аналитических компаний о товаропроводящей цепочкой. Кажется он обладает всей информацией о том как продаётся его продукт во всех регионах страны. Однако, при внимательном рассмотрении этой аналитической информацией, выясняется, что она представляет собой просто усреднённые данные об отгрузках препарата крупнейшим поставщикам и аптечным сетям регионов. Т.е. этот отчёт не несёт в себе:

- информации о наличии/отсутствии препарата в каждый момент времени у различных субъектов рынка;
- информацию о цене препарата и его основных конкурентов у всех субъектов товаропроводящей цепочки в каждый момент времени.

Управление товаропроводящей цепочкой без этих данных видится крайне затруднительным.

В то же время, наличие развитой системы сбора данных о товаропроводящей цепочке позволяет фармпроизводителю:

- точнее прогнозировать продажи (и рентабельность продаж) на каждом уровне дистрибуции;
- снизить вероятность возникновения «рукотворных» рыночных перекосов;
- увеличивают его рыночную власть.

Сложность либо невозможность управления ценой и наличием товара у различных субъектов на всех уровнях фармацевтического рынка

Еще одним следствием отсутствия системного подхода при управлении товаропроводящей цепочкой является сложность управления ценой и наличием товара у различных субъектов.

Необходимость управления наличием/отсутствием товара у различных субъектов на всех уровнях товаропроводящей цепочки очевидна. Упрощённо цель-максимум можно озвучить так: «обеспечить наличие препарата во всех аптеках».

² В. Бойко, П. Лисовский «Экспресс анализ дисконтной программы» // Фармацевтический вестник №30 2012.

Коммерческая привлекательность препарата для субъектов товаропроводящей цепочки складывается из нескольких составляющих:

1. популярность препарата на рынке (количество упаковок, которые нужны рынку);
2. прибыльность отдельной позиции (сумма рублей с одной упаковки);
3. наличие дополнительного маркетингового бюджетов на продвижение от фармпроизводителя.

Варианты комбинаций этих трёх факторов можно упрощённо представить в виде следующей таблицы (см. табл. 1).

Таблица 1 . Необходимость маркетинговых бюджетов фармпроизводителя для обеспечения наличия товара у максимально большого количества субъектов фармрынка.

№	Потребность рынка в упаковках	Прибыль с упаковки	Необходимость маркетингового бюджета
1	Высокая	Высокая	Бюджет необязателен
2	Высокая	Низкая	Необходим
3	Низкая	Высокая	Необходим
4	Низкая	Низкая	Необходим большой бюджет

В случае если препарат популярен и обеспечивает высокий доход с одной упаковки, то затраты фармпроизводителя на поддержание наличия товара у субъектов товаропроводящей цепочки минимальна. В пределе маркетинговый бюджет может быть равен нулю. При других комбинациях первых двух составляющих уравнения, маркетинговые выплаты необходимы.

Очевидно, что просто наличие товара не обеспечивает прибыль, и маркетинговый бюджет, в данном случае, играет роль «компенсации» за недополученную прибыль при реализации товарной позиции. Действия же увеличивающие экономическую привлекательность товара позволяют фармкомпании снижать затраты на финансовую стимуляцию товаропроводящей цепочки. Такие действия могут быть направлены на увеличение потребности рынка в упаковках, либо на увеличение прибыльности позиции.

Таким образом, можно повышать интерес субъектов товаропроводящей цепочки к товару без увеличения потребности рынка в упаковках – увеличивая прибыльность позиции. В этом случае, задача фармкомпании не только

обеспечить достаточную прибыль с упаковки, но и суметь эту прибыль показать субъектам товаропроводящей цепочки.

Возможность влиять на цену своих препаратов у различных субъектов товаропроводящей цепочки, **позволяет управлять их прибыльностью для всех участников цепочки, что обуславливает опосредованное управление всей товаропроводящей цепочкой.**

Для управления ценой и наличием товаров у субъектов фармрынка нужны:

- система сбора информации и аналитики (см. выше);
- рыночная сила для воздействия на субъект управления;
- сотрудники, которые умеют правильно воспользоваться имеющимися информационными, финансовыми и трудовыми ресурсами для выполнения целей компании.

2. Непонимание величины своей рыночной силы и отсутствие инструментов её увеличения

Рыночная сила – это понятие, отражающее, кто из участников сделки в большей мере определяет условия её заключения. Несмотря на то, что в повседневной профессиональной лексике это понятие используется достаточно редко, нам прекрасно понятно, что имеется в виду когда говорят: рынок покупателя или рынок продавца, рынок работодателя или рынок работника, рынок аптечных сетей или рынок фармпроизводителей. Ситуация, когда две стороны одинаково заинтересованы в сотрудничестве можно назвать идеальной и поэтому встречается она крайне редко в нашем неидеальном мире.

В случае если рыночные силы неравны, сделка заключается тогда, и только тогда, когда эти силы выравниваются. Существует множество способов выравнивания рыночных сил, простейшим из которых являются деньги. Т.е. если у одно из участников сделки рыночная сила выше, то чтобы предлагаемые условия сделки другим участником стали ему интересными, нужно предложить ему дополнительную выгоду, например, деньги. В случае фармпроизводителя мы подразумеваем маркетинговые выплаты аптечным сетям.

Однако это тупиковое развитие ситуации, потому как каждая оплата увеличивает рыночную силу того участника сделки, который исходно обладал большей рыночной силой. Результаты такой «стратегии» мы можем наблюдать сегодня, бюджеты на продвижение и включение препарата в ассортимент крупных аптечных сетей постоянно увеличиваются без заметного увеличения продаж.

Также увеличение рыночной силы возникает тогда, когда один из участников сделки уверен, что у его контрагента эта сила есть. Такая ситуация может возникнуть вследствие недостатка информации о величинах рыночной силы участников сделки

(а в отсутствии эффективной системы сбора и обработки данных, определить свою рыночную силу крайне затруднительно). Причём, такое неверное представление о распределении рыночной силы может возникать:

- случайно, из-за неверного понимания ситуации, причем, как самим «обладателем» мнимой силы, так и его контрагентом;
- преднамеренно, вследствие применения коммерческого блефа. Действительно, не обязательно обладать рыночной силой, вполне достаточно, чтобы контрагент был уверен в том, что эта сила есть у другого участника сделки. Вспомните блеф в азартных карточных играх.

Руководство и сотрудники многих фармкомпаний не имеют представления о рыночной силе собственной компании, в результате чего могут заключать невыгодные сделки.

Игнорирование феномена рыночной силы обуславливает отсутствие в арсенале фармкомпаний инструментов её измерения и увеличения.

Следствием этого является отсутствие долгосрочного плана действий по увеличению рыночной силы. Здесь важно заметить, что план «увеличивать продажи везде, отъедать долю от конкурентов всюду» – это не план по увеличению рыночной силы. **План продаж вторичен, он является следствием плана по увеличению собственной рыночной силы.** Будет увеличиваться рыночная сила – будут легко расти продажи компании и/или доходность коммерческих операций, если же рыночная сила будет снижаться, то рост продаж затруднителен, рентабельность коммерческих операций снижается.

3. Отсутствие понимания логики аптечного бизнеса

Сотрудники фармкомпаний и аптечных сетей говорят на разных языках. Они используют разные экономические термины, они стремятся к разным целям. Это общеизвестная истина, между тем, не проводится никаких заметных действий, чтобы как-то изменить сложившуюся ситуацию. В результате, сотрудники фармкомпаний сталкиваются с невозможностью убедительно показать экономическую выгоду для аптечной сети при работе с препаратами фармкомпаний (или при «неработе» с нею) и это существенно снижает прибыльность коммерческой операции. Справедливости ради следует заметить, что подчас сами сотрудники аптечных сетей не понимают что им нужно и на чём зарабатывает аптечная сеть.

Понимание сотрудником фармкомпаний логики аптечного бизнеса является не менее важным требованием к его компетенции, чем навык продаж.

Зная особенности организации бизнес процессов сети, он может ясно показать как препараты его компании влияют на их прибыльность.

4. Неправильная система мотивации сотрудников фармкомпаний

Реализация всех перечисленные выше пунктов не будет иметь значения, если оставить без изменения систему мотивации в фармкомпаниях. План продаж в упаковках вызывает у сотрудников фармкомпаний желание «затолкать» в сеть как можно больше упаковок в отчётном периоде невзирая на то по какой цене (с какой скидкой) с какой отсрочкой платежа и какие в аптечной сети будут сформированы товарные запасы.

Таким образом сама система мотивации фармпроизводителя подталкивает сотрудников к созданию перекосов рынка, снижению прибыльности коммерческих операций, снижению рыночной силы производителя.

Статья II. Построение многоуровневой системы дистрибуции. Основные тезисы.

Статья написана в соавторстве с Владимиром Бойко.

Существует достаточно большой перечень проблем с которыми в той или иной мере сталкивается большинство фармпроизводителей на российском фармрынке. На наш взгляд, эти сложности можно свести к ограниченному списку основных проблем, ключевой из которой является: отсутствие системного подхода при управлении товаропроводящей цепочкой, построенной на основе системного анализа. Под системным подходом в данном случае подразумевается такой подход, который рассматривает товаропроводящую сеть как систему или «единое целое», при котором учитывается то, как совершаемое действие отразится на всех участниках товаропроводящей цепочки, а также на отдельных ее компонентах.

Отсутствие системного подхода обуславливает неспособность эффективно управлять собственной товаропроводящей цепочкой, что проявляется в целой плеяде негативных последствий:

1. Сложностью либо невозможностью управления ценой и наличием товара у различных субъектов на всех уровнях фармацевтического рынка;
2. Высокими затратами при выводе нового товара на рынок;
3. Накоплением неплатежей на фармацевтическом рынке между различными субъектами;
4. Недостаточным использованием имеющейся у фармпроизводителя рыночной власти, а это безусловно не только деньги; и других проблемах.

Ключевой трудностью является то, что подчас участники фармрынка не видят взаимосвязи между обозначенными выше проблемами и пытаются их решить по отдельности, что приводит только к усугублению ситуации.

В нескольких статьях мы представим общую логику действий, которая должна предшествовать созданию эффективной цепочки товародвижения, создание которой позволит повысить управляемость рынка и может по мнению авторов способствовать решению всех перечисленных выше проблем.

Основные действия, необходимые для построения эффективной системы товародвижения

1. Построение многоуровневой системы дистрибуции;

2. Разработка модели сбора и анализа информации о товаропроводящей цепочке;
3. Создание системы управления товаропроводящей цепочкой;
4. Обеспечение прибыльности товаров для всех субъектов товаропроводящей цепочки.

Данная статья носит рамочный характер, т.к. в рамках одной статьи невозможно более менее подробно рассмотреть все перечисленные пункты, поэтому мы остановимся только на первом пункте – **Преимущества многоуровневой системы дистрибуции**. Остальные элементы мы рассмотрим в следующих статьях.

Преимущества многоуровневой системы дистрибуции

Особенностью дистрибуции на российском фармацевтическом рынке является её многоуровневость. Если для западных моделей характерна прямая или одноуровневая модель дистрибуции (см. рис. 1), то на российском фармацевтическом рынке структура дистрибуции имеет от 3 до 7 звеньев (см. рис. 2).

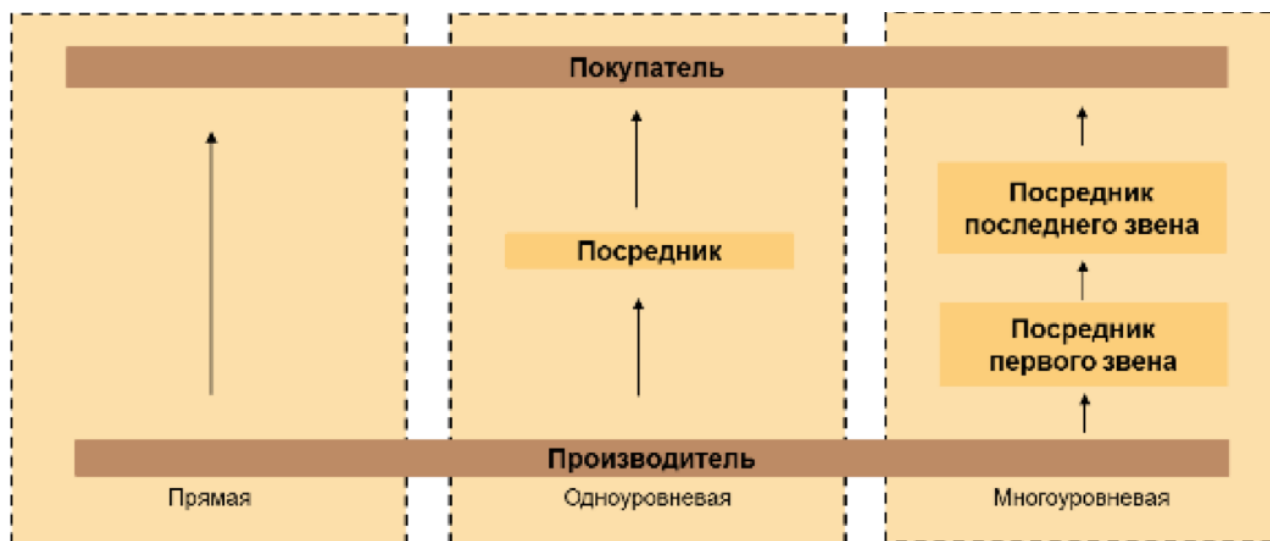


Рисунок 1. Типичные структуры дистрибуции

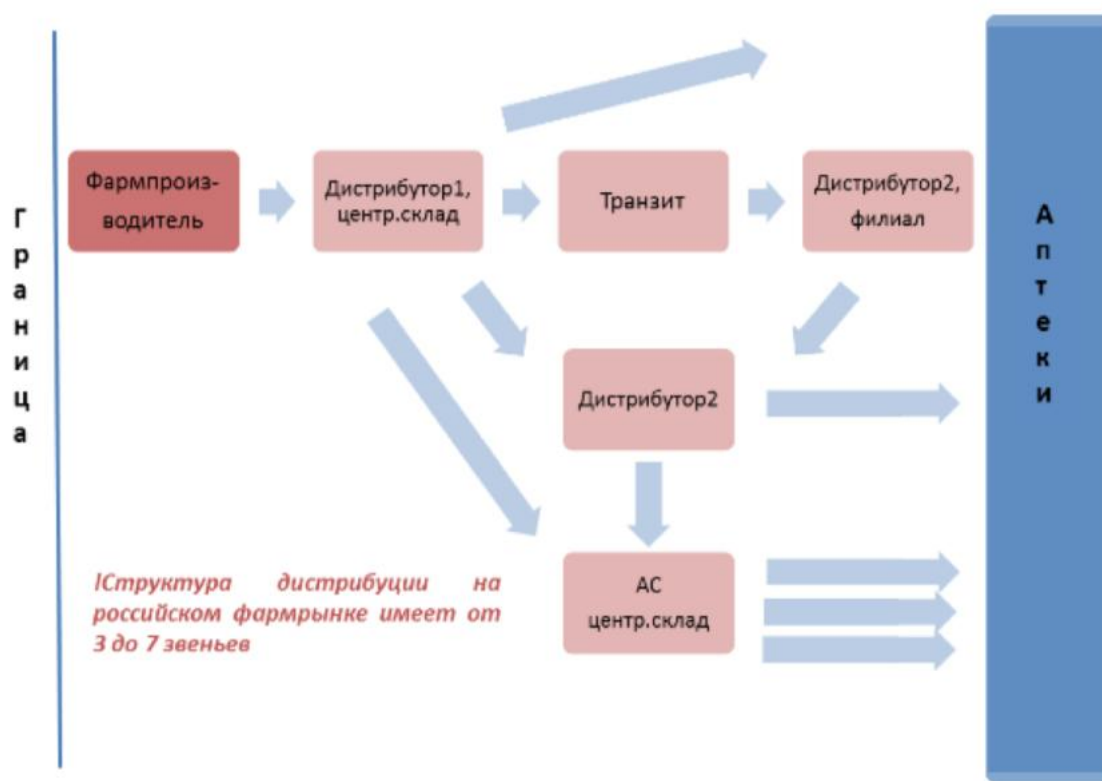


Рисунок 2. Структура дистрибуции на российском фармацевтическом рынке

Часто можно столкнуться с мнением, что большое количество посредников на российском фармацевтическом рынке является следствием его незрелости, и что сокращение количества дистрибьюторов это только вопрос времени.

На наш взгляд это не совсем так. Прежде всего, наличие нескольких посредников обусловлено необходимостью транспортировки товара на большие расстояния, которую не всегда возможно осуществить силами только одного дистрибьютора. Также, прямым следствием больших расстояний является необходимость поддерживать высокие страховые запасы на складах дистрибьюторов. Кроме того, дополнительным звеном дистрибуции можно считать товар, находящийся в пути. Рассмотрение «товара находящегося в пути» в качестве отдельного звена дистрибуции является особенностью российского фармацевтического рынка. Это звено можно описать в терминах объемов, сроков нахождения в пути, которые с учетом времени на оформление на склад могут составлять до 10-14 дней. Кроме этого следует заметить, что одной из основных функций дистрибьютора является финансирование операций в товаропроводящей сети, от более крупного к более мелкому бизнесу.

Таким образом, большое количество дистрибьюторов на фармацевтическом рынке России, по нашему мнению, является скорее его особенностью, чем свидетельством его незрелости. Из этого может следовать то, что российский фармацевтический рынок долго, а может быть и никогда не преодолеет этого различия.

Простая система дистрибуции

Модель простой дистрибуции, которой на данный момент придерживаются некоторые фармпроизводители, подразумевает активную работу с 3-5 дистрибьюторами.

Это достаточно простая схема, которая не требует существенных управленческих затрат на её создание и поддержание, однако она **существенно снижает рыночную власть фармпроизводителя и крайне тяжела в управлении на этапах поставки товара в регионы**, что способствует:

1. Удлинению цепочки поставок;
2. Увеличению сроков поставок;
3. Увеличению стоимости содержания канала поставок;
4. Возможности попадания фармпроизводителя в зависимость от своих контрагентов;
5. Невозможности доставить товар до всех потребителей в короткие сроки.

Сужение количества дистрибуторов на первом этапе приводит к цепному развитию различных рыночных «перекосов». Например, появлению избытка товара у одних участников рынка и дефектуры у других. Концентрация товара у одного дистрибьютора существенно снижает доступность товара для аптек и конечных потребителей, в виду того, что ни один дистрибьютор не работает со всеми аптечными учреждениями в России. Кроме того, снижается ценовая доступность товара для аптечного сегмента и конечных потребителей, т.к. наличие товара у ограниченного количества дистрибьюторов способствует увеличению цены позиции для следующего звена.

Таким образом работа с ограниченным количеством дистрибьюторов первого уровня существенно **снижает доступ товара на рынок**. Рыночный «перекос» запускает негативные обратные связи, что приводит к затруднению прогнозирования поставок, а если быть более точными отгрузок далее по товаропроводящей сети, задержке платежей и другим последствиям, что в свою очередь приводит к возникновению (необходимости) «бонусов и платежей» за своевременную оплату поставок. Всё это существенно увеличивает стоимость содержания товаропроводящего канала.

Простая система дистрибуции значительно более чувствительна к рукотворным рыночным перекосам. Например, для осуществления **амбициозных краткосрочных планов продаж** некоторые фармпроизводители осуществляют коммерческие мероприятия стимулирующие **формирование сверхзапасов** на складах дистрибьюторов и аптек. Таким образом, создаётся видимость роста продаж в краткосрочном периоде. Однако, увеличение товарного остатка у одного из участников цепи поставок является всего лишь перераспределением товарных запасов со склада

фармпроизводителя на склад посредника. И это может привести к ряду **отрицательных последствий**:

- сформированный сверхзапас, чаще всего реализуется в последующие периоды, что приводит к **сокращению отгрузок** в течении этих периодов; пример динамики продаж товаров участвовавших и не участвовавших в акции на закупку приведены на рисунке 3;
- к **сокращению доходов** по всей товаропроводящей цепочке;
- к возможности **возникновения дефицита денежных средств** у одного из субъектов и **возникновению цепной реакции неплатежей** по всему товаропроводящему каналу.

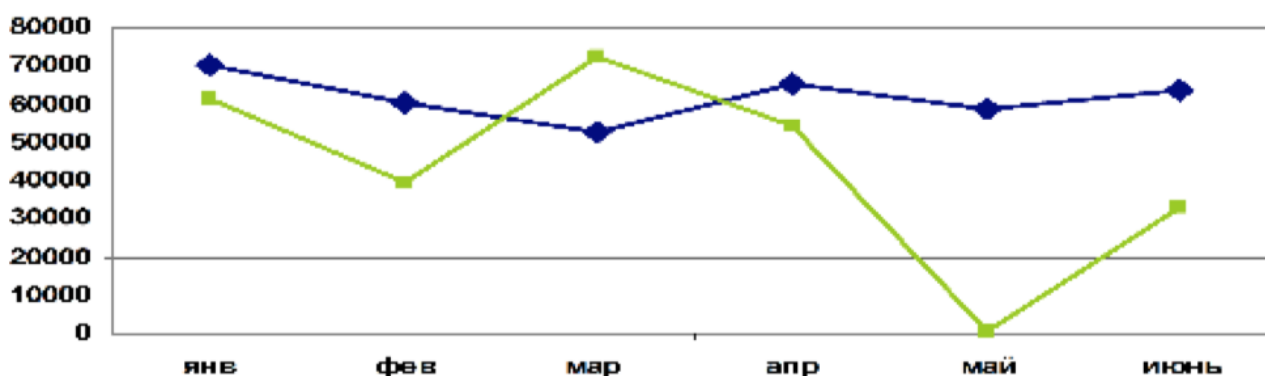


Рисунок 3. Пример динамики продаж товаров участвовавших и не участвовавших в акциях на закупку

Как правило, мероприятия по стимулированию объёмов закупок проводятся с предоставлением дополнительных скидок или бонусов. Дистрибьюторы, в свою очередь, для увеличения сбыта могут частично или полностью транслировать эти скидки дальше по цепочке продаж, это может привести к цепной реакции по снижению цен на товар у других дистрибьюторов.

Таким образом, при проведении подобных мероприятий, существует вероятность, что фармпроизводитель, дистрибьютор и аптечная сеть просто теряют свою прибыль, не приобретая при этом никаких дополнительных выгод. Дефицит денежных средств, в частности, обусловлен снижением прибыльности самой товаропроводящей операции и «замораживанием» финансовых активов в товарных сверх запасах.

Многоуровневая система дистрибьюции

Фармпроизводителю необходимо, чтобы его препараты были в максимально большом количестве аптек, а для этого ему нужно работать не менее чем с 20 дистрибьюторами. В России существует около 50-60.000 розничных аптечных точек и достаточно большое количество фармдистрибьюторов. При этом их база клиентов может совпадать на 90%.

Дистрибьютор №1 обладает клиентской базой в 30.000 аптечных точек, Дистрибьютор №2 также обладает клиентской базой в 30.000 аптечных точек, однако базы этих дистрибьюторов совпадают на 90%, т.е. если фармпроизводитель будет сотрудничать только с этими двумя дистрибьюторами, то он охватит не более 33.000 аптек (см. табл. 2.)

Таблица 2. Определение необходимого количества фармдистрибьюторов для охвата всех розничных точек фармпроизводителем

Дистрибьютор	Клиентская база дистрибьютора	Пересечение базы с другими дистрибьюторами	Охват розничных точек фармпроизводителем
Дистрибьютор №1	30.000	-	30.000
Дистрибьютор №2	30.000	90%	33.000
Дистрибьютор №3	25.000	90%	35.500
Дистрибьютор №4	25.000	90%	38.000
Дистрибьютор №5	20.000	90%	40.000
Дистрибьютор №6	20.000	90%	42.000
Дистрибьютор №7	15.000	90%	43.500
...	...	...	...
Дистрибьютор №20	5.000	90%	60.000

Активная работа с большим количеством дистрибьюторов способствует:

- снижению зависимости фармпроизводителя от дистрибьютора;
- повышению устойчивости товаро-денежного цикла;
- возможности частичной блокировки отгрузок;
- многоуровневая механистическая система дистрибуции значительно **более устойчива**, чем линейная.

Перечисленные факторы способствуют увеличению рыночной власти фармпроизводителя, что позволяет выровнять коммерческие условия для всех контрагентов и дополнительно снизить свою зависимость от неплатежей и стоимость содержания канала поставок.

Следует отдельно отметить принципиальную значимость выравнивания коммерческих условий, т.к. пренебрежение этим условием создаёт рукотворные перекосы рынка.

Статья III. Мёртвые души на аптечном рынке. Как показать продажи в период спада

Кризисные явления в экономике и отрицательная динамика российского фармацевтического рынка (в упаковках) поставила перед всеми его участниками новые коммерческие задачи. И фармпроизводителям, и аптечным сетям стало значительно сложнее достигать запланированный объём продаж. В то же время, для аптечного сегмента увеличилась необходимость дополнительных источников внереализационных доходов, каковыми являются выплаты от фармпроизводителей. Поэтому многие аптечные сети ищут новые возможности выполнения плана продаж по отдельным позициям/портфелям. Причём, бо́льшую актуальность приобретают не только классические технологии, стимулирующие увеличение продаж и требующие резкого повышения качества управления, сколько «химерные» схемы, позволяющие обосновать выполнение плана продаж в конечной точке без реального увеличения потребления препарата. В этой статье будут представлены «яркими» красками несколько таких схем.

Непропорциональный рост затрат

Увеличение товарооборота, увеличение количества точек у аптечной сети, повышает её рыночную значимость для фармпроизводителя, и, соответственно, увеличивает её переговорную силу.

Таким образом, можно утверждать, что «маркетинговый» бюджет фармпроизводителя на поддержание (увеличение) продаж в отдельно взятой аптечной сети непропорционально возрастает с увеличением товарооборота по продуктам компании.

Определить степень «непропорциональности» даже для отдельного субъекта (конкретного фармпроизводителя в сети) сложно или вообще невозможно в виду того, что на значение «поправочного коэффициента» влияет множество факторов:

- длительность активного коммерческого взаимодействия и исторически сложившиеся взаимоотношения;
- степень компетентности сотрудников проводящих переговоры с обеих сторон;
- актуальные цели каждого из субъектов, участвующих в переговорах (кому контракт нужнее);
- и т.д.

т.е. даже в рамках одной сети разным фармпроизводителям со схожими портфелями и сопоставимыми объемами продаж будут предъявляться различные

коммерческие условия сотрудничества. Таким образом, имеющийся у аптечной сети «прайс маркетинговых услуг» представляет собой лишь точку отсчёта с которой начинаются переговоры. В цифрах это положение можно представить следующим образом (см. табл. 3).

Таблица 3. Непропорциональное изменение затрат фармпроизводителя на поддержание объема продаж в аптечной сети

	Период 1	Период 2	Период 3	Период 4
Товарооборот по фармпроизводителю	2.000.000 руб.	10.000.000 руб.	20.000.000 руб.	40.000.000 руб.
Привлеченный бюджет	X руб.	5X × 1,15 руб.	10X × 1,2 руб.	20X × 1,35 руб.

Не следует пытаться найти такую таблицу в аптечных сетях. Она есть только у очень небольшого количества игроков, наиболее структурированных и нацеленных на «отъём» денег у фармпроизводителей. Т.е. можно утверждать, что стандарт «маркетингового» взаимодействия отсутствует, существует план маркетинговых выплат, который нужно выполнить, а способы определяются ответственным сотрудникам самостоятельно в рамках существующих правил.

Почему же многие фармпроизводители готовы работать по таким правилам? Быть может они исходят из предположения, что с ростом объема продаж и увеличением рыночной доли отдельного розничного субъекта возрастает и степень контроля продаж и прозрачность товаропроводящей цепочки для фармпроизводителя, который сотрудничает с этой сетью. Если бы это предположение было истинным, то тогда, действительно, управляемость могла бы стоить дополнительных денег.

Вообще-то это предположение спорно, однако мы не будем останавливаться на этом вопросе.

Таким образом, во всей этой истории, фармпроизводители осознанно или неосознанно играют роль Чичикова, которому «мёртвые» души нужны для своих целей³.

³ Напомню, что в произведении Гоголя «Мёртвые души», Чичиков приобретал мёртвые души, чтобы под их залог получить кредит.

Глазами аптечных сетей

Теперь давайте посмотрим на эту ситуацию глазами руководства аптечных сетей.

На рынке существуют субъекты, которые готовы оплачивать рост показателей. Как с ними себя вести? Вспоминайте поведение Плюшкина после коммерческого предложения Чичикова...

Если кому-то нужны показатели и он готов за это платить... разве не будет разумным воспользоваться этой ситуацией?



Рисунок 4

Как увеличить товарооборот по фармпроизводителю (-лям) в аптечной сети?

Выстроить чёткую структуру управления аптечной сетью. Оптимизировать основные бизнес процессы, **повысить управляемость продаж**, что, в частности, требует пересмотра процесса формирования ассортимента, внедрение категорийного менеджмента, наличие дифференцированной системы ценообразования, управляемость рекомендацией первостольников (см. п. 5 рис. 5).

Однако такой подход требует больших финансовых, трудовых и временных затрат, а кроме того, менеджменту не всегда понятно, как вообще правильно оптимизировать систему управления аптечной сетью.

Поэтому в повседневной практике сетями используются более простые способы.

Как показать рост продаж в сети?

Способы продемонстрировать увеличения товарооборота по портфелю фармпроизводителя в аптечной сети зависят от типа заключенного договора. Условно эти способы можно разделить на две большие группы:

- способы, применяемые для договоров типа Sell in⁴;
- способы, применяемые для договоров типа Sell out;

Как показать рост продаж в сети по договору Sell in?

Договор типа Sell in подразумевает, что фармпроизводителя интересует количество товара закупленного аптечной сетью, т.е. **аптечная сеть получает бонус за увеличение закупки портфеля фармпроизводителя**. Логика такого договора опирается на два предположения:

1. количество закупленных упаковок равно (или почти равно) количеству проданных;
2. высокий товарный запас будет побуждать аптечную сеть быстрее продавать товар.

Как будет показано ниже в нескольких примерах, оба этих утверждения не обязательны и далеко не всегда способствуют росту продаж конечному потребителю (см. п. 6 по договору закупки рис. 5).

Способ 1. Базовый метод

1. Рассчитать планируемый объем продаж по портфелю фармпроизводителя в следующем после получения бонуса периоде;
2. Увеличить объем закупки в текущем периоде за счёт закупки в следующем;
3. Получить бонус от фармпроизводителя.

Способ 2 «Работа с остатками»/ «Плюшкин»

1. Увеличить объем закупки в текущем периоде;
2. Получить бонус от фармпроизводителя
3. В следующем периоде требовать фармпроизводителя скидка/акции/мероприятия/помощь по сокращению товарного запаса по его портфелю.

⁴ Здесь и далее под Sell in, и Sell out подразумевается классификация договоров с точки зрения аптечных сетей. Такими же терминами у некоторых фармпроизводителя называется другой тип договора (sell in – дистрибьютору, sell out – аптечной сети).

Способ 3 «Органический рост»

1. Запланировать открытие новых аптек;
2. Утвердить амбициозный план закупок, желательно с экспоненциальным ростом стоимости контракта за превышение плана с как можно большим количеством фармпроизводителей;
3. Открыть новые аптеки;
4. Загрузить новые аптеки оплаченным товаром;
5. Получить бонус.

Способ 4 «Ни себе ни людям» (см. табл. 4)

1. Закупить товар;
2. Получить бонус;
3. Отдать товар обратно дистрибьютору (можно даже со скидкой не превышающей однако маркетинговые выплаты производителя)

Таблица 4. Способ получить бонус путём возврата товара дистрибьютору со скидкой

Цена товара у дистрибьютора	100 руб.
Объём закупки	10.000 шт.
Маркетинговый бонус за закупку	5 руб./шт.
Общая сумма закупки	1.000.000 руб.
Общая сумма маркетинговых выплат	50.000 руб.
Стоимость 1-ой упаковки возвращенного дистрибьютору товара	98 руб.
Общая стоимость возврата	980.000 руб.
Общий доход	30.000 руб.

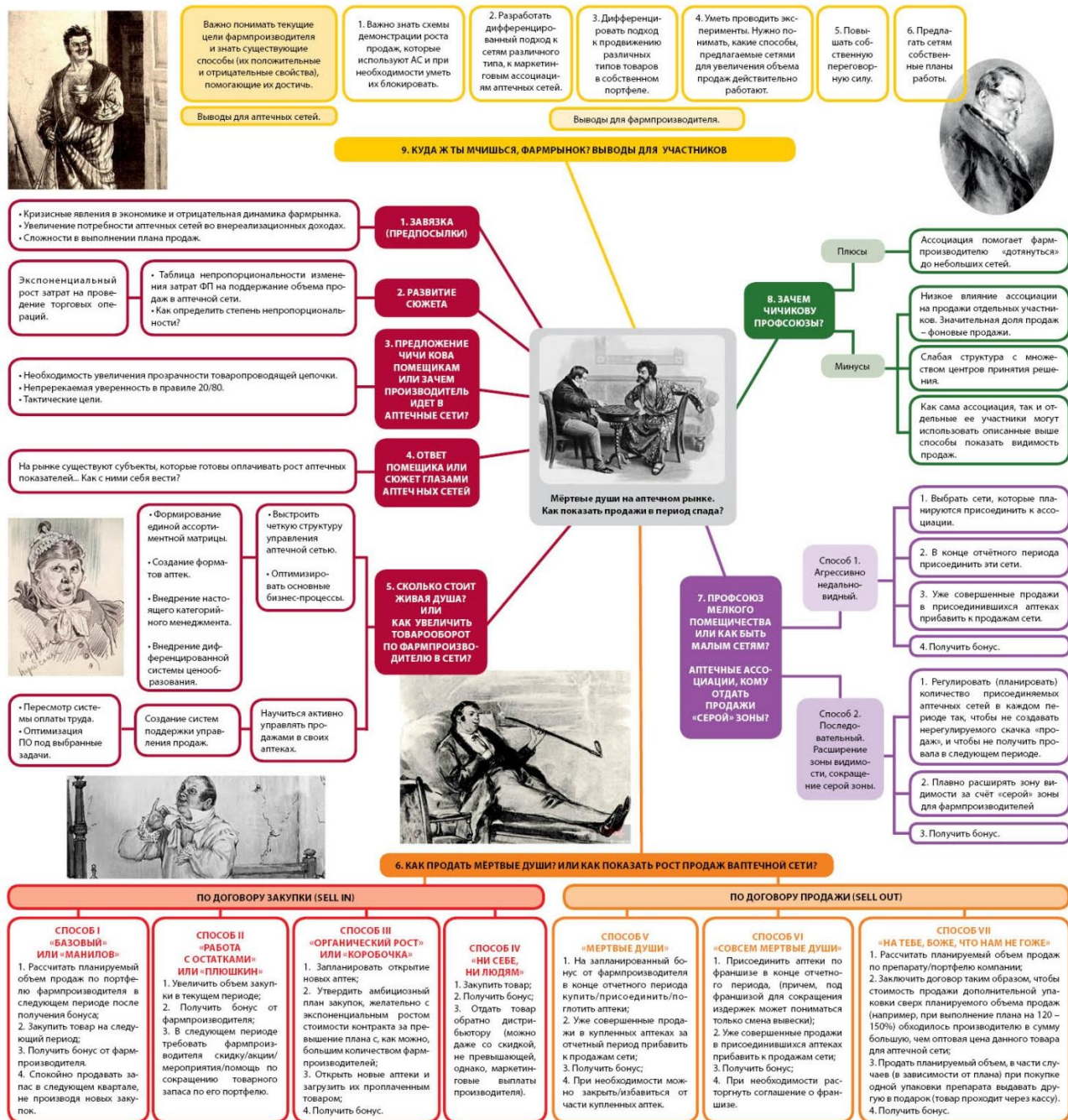


Рисунок 5

Как показать рост продаж в сети по договору Sell out?

Договор типа Sell out подразумевает, что фармпроизводителя интересует количество товара проданного покупателю (т.е. товар должен пройти через кассу). Считается, что показать рост продаж при использовании такого типа договора сложнее, однако не невозможно (см. п. 6 по договору продажи рис. 5).

Способ 5 «Мёртвые души»

1. На запланированный бонус от фармпроизводителя в конце отчётного периода купить/присоединить/поглотить аптеки;
2. Уже совершенные продажи в купленных аптеках за отчётный период прибавить к продажам сети;
3. Получить бонус;
4. При необходимости можно закрыть/избавиться от части купленных аптек.

Способ 6 «Совсем мёртвые души»

1. Присоединить аптеки по франшизе в конце отчётного периода, (причем под франшизой для сокращения издержек может пониматься только смена вывески);
2. Уже совершенные продажи в присоединившихся аптеках прибавить к продажам сети;
3. Получить бонус;
4. При необходимости расторгнуть соглашение о франшизе.

Способ 7 «На тебе, боже, что нам не гоже»

1. Рассчитать планируемый объем продаж по препарату/портфелю компании;
2. Заключить договор таким образом, чтобы стоимость продажи дополнительной упаковки сверх планируемого объема продаж (например, при выполнении плана на 120 – 150%) обходилось производителю в сумму большую, чем оптовая цена данного товара для аптечной сети;
3. Продать планируемый объем, в части случаев (в зависимости от плана) при покупке одной упаковки препарат выдавать другую в подарок (товар проходит через кассу).

Разумеется схем гораздо больше, и чаще всего они встречаются в комбинированном виде. В этой заметке они были представлены в крайних значениях и упрощённом виде.

Отдельным блоком следует рассмотреть логику работу маркетинговых ассоциаций аптечных сетей.

Как показать рост продаж в маркетинговых ассоциациях аптечных сетей?

В маркетинговых ассоциациях аптечных сетей методика демонстрации роста продаж существенно отличается. Ключевой задачей является расширение зоны видимости за счёт «серой» зоны. Под зоной видимости мы понимаем продажи в сетях с которыми работает фармпроизводитель и так или иначе контролирует, под «серой» зоной мы подразумеваем продажи совершаемые сетями с которыми производитель не работает. Условно продажи в «серой» зоне можно назвать фоновыми про-

дажами, ведь они не зависят от усилий производителя по работе с сетями (см. п. 7 рис. 5).

Способ 1.

1. Выбрать сети, которые планируется присоединить к ассоциации;
2. В конце отчётного периода присоединить эти сети;
3. Уже совершенные продажи в присоединившихся аптеках прибавить к продажам сети;
4. Получить бонус.

Почему это лучше делать в конце отчётного периода? Очень просто, ведь в этом случае полученный бюджет за прирост (фоновые продажи «серой» зоны) не распределяется между новыми участниками, а делится между организаторами и старыми участниками.

Способ 2.

1. Регулировать (планировать) количество присоединяемых аптечных сетей в каждом периоде так, чтобы не создавать нерегулируемого скачка «продаж», и чтобы не получить провала в следующем периоде;
2. Плавное расширение зоны видимости за счёт «серой» зоны для фармпроизводителей;
3. Получить бонус.

На первый взгляд, ассоциация аптечных сетей кажется удобной структурой для фармпроизводителя. Ведь она помогает фармпроизводителю «дотянуться» до тех небольших сетей с которыми он не работает (см. п. 8 рис. 5).

Однако если взглянуть на эту ситуацию глубже, то станет очевидно, что реальный рост продаж ограничен по следующим причинам:

1. Низкое влияние ассоциации на продажи отдельных участников. Значительная доля продаж – фоновые продажи.
В отличие от крупной структурированной аптечной сети у которой имеются инструменты сокращения продаж по отдельным позициям (отсутствие выкладки, отсутствие рекомендации, отсутствие заказа и т.д.) у ассоциации таких инструментов нет. Поэтому их переговорная сила значительно ниже. Действительно, прекращение сотрудничества незначительно влияет на падение реальных продаж. Просто этому фармпроизводителю не поступает информация о совершенных продажах (в том числе новых фоновых продажах);
2. Слабая структура с множеством центров принятия решения;
Подписание договора с ассоциацией вовсе не значит, что отдельные участники будут выполнять данный договор, т.е. даже сама ассоциация на момент подписания не знает и не может гарантировать количество участников. Причем де-юре могут участвовать все члены ассоциации, но де-факто их число меньше.

Кто-то отказался, кто-то забыл, кто-то работает не напрягаясь по принципу сколько продадим, за столько и получим.

Тогда вообще-то, ассоциация не может утверждать то, что она регулирует продажи

3. Как сама ассоциация, так и отдельные её участники могут использовать описанные выше способы показать видимость продаж.

Внимательно проанализировав логику работы ассоциации и некоторых крупных аптечных сетей, активно использующих способы пронумерованные в статье номерами 3, 5, 6, можно прийти к выводу о том, что их работа напоминает... обычную финансовую пирамиду. Когда рост дивидендов (в нашем случае «рост» продаж) осуществляется за счёт включения новых участников (для ассоциаций) либо новых аптек (для аптечных сетей).

Если это так. То даже однократное снижение роста может привести к разрушению экономических связей между участниками и разрушению пирамиды.

Для ассоциаций аптечных сетей сокращение количества новых игроков, падение покупательской способности, снижение реальных продаж и невозможность увеличивать «серую» зону приводит к недовольству участников и дополнительному сокращению возможности подключений новых членов. Действительно, зачем присоединяться к тем кто не платит/платит мало?

Для отдельных аптечных сетей, активно использующие способы 3, 5, 6 ситуация может складываться значительно хуже. Если эти способы использовались на собственные финансовые ресурсы, то это только приведет к остановке росту сетей (а это кстати с организационной точки зрения очень болезненный процесс). Но большинство сетей, применяющих такие способы, осуществляет их на заёмные средства. В этом случае сети грозит кассовый разрыв со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Куда ж ты мчишься, фармрынок? Выводы для участников

Выводы для аптечных сетей

Важно понимать текущие цели фармпроизводителя и знать существующие способы (их положительные и отрицательные свойства) помогающие достичь текущих целей фармпроизводителя (см. п. 9. рис. 5)

Выводы для фармпроизводителя

1. Важно знать схемы демонстрации роста продаж, которые могут использовать аптечные сети и при необходимости уметь их блокировать;
2. Разработать дифференцированный подход к сетям различного типа, к маркетинговым ассоциациям аптечных сетей;
3. Дифференцировать подход к продвижению различных типов товаров в собственном портфеле.
4. Уметь проводить эксперименты, подтверждающие или опровергающие наличие реального роста продаж. Нужно понимать, какие способы, предлагаемые сетями для увеличения объёма продаж действительно работают;
5. Повышать собственную рыночную и переговорную силу;
6. Предлагать сетям свои правила работы;

Статья IV. Трудности перевода. Проблемы взаимодействия фармпроизводителя и аптечной сети.

Статья написана в соавторстве с Владимиром Бойко.

Кризисные явления в экономике и отрицательная динамика российского фармацевтического рынка (в упаковках) поставила перед всеми его участниками новые коммерческие задачи. И фармпроизводителям, и аптечным сетям стало значительно сложнее достигать запланированный объём продаж. Аптечный сегмент остро нуждается в дополнительных источниках внебюджетных доходов, каковыми являются выплаты от фармпроизводителей. В свою очередь, фармпроизводители стоят перед задачей сокращения бюджета на продвижение своих портфелей в аптечном сегменте.

Как фармпроизводителю снизить расходы на поддержание продаж в аптечной сети? Как увеличить привлекательность продуктового портфеля для аптек?

Сам заголовок статьи подразумевает, казалось бы, противоречие: «Как сократить расходы на продвижение препарата в аптечном сегменте, при увеличении доходности аптечной сети от работы с продуктовым портфелем фармпроизводителя?». Однако в этой статье мы постараемся показать последовательность действий, которые нужно выполнить участникам рынка, чтобы увеличить доходность товаропроводящей цепочки.

Смысловым центром данной работы является схема (см. рис. 6), которая служит дорожной картой, вокруг которой построен текст статьи.

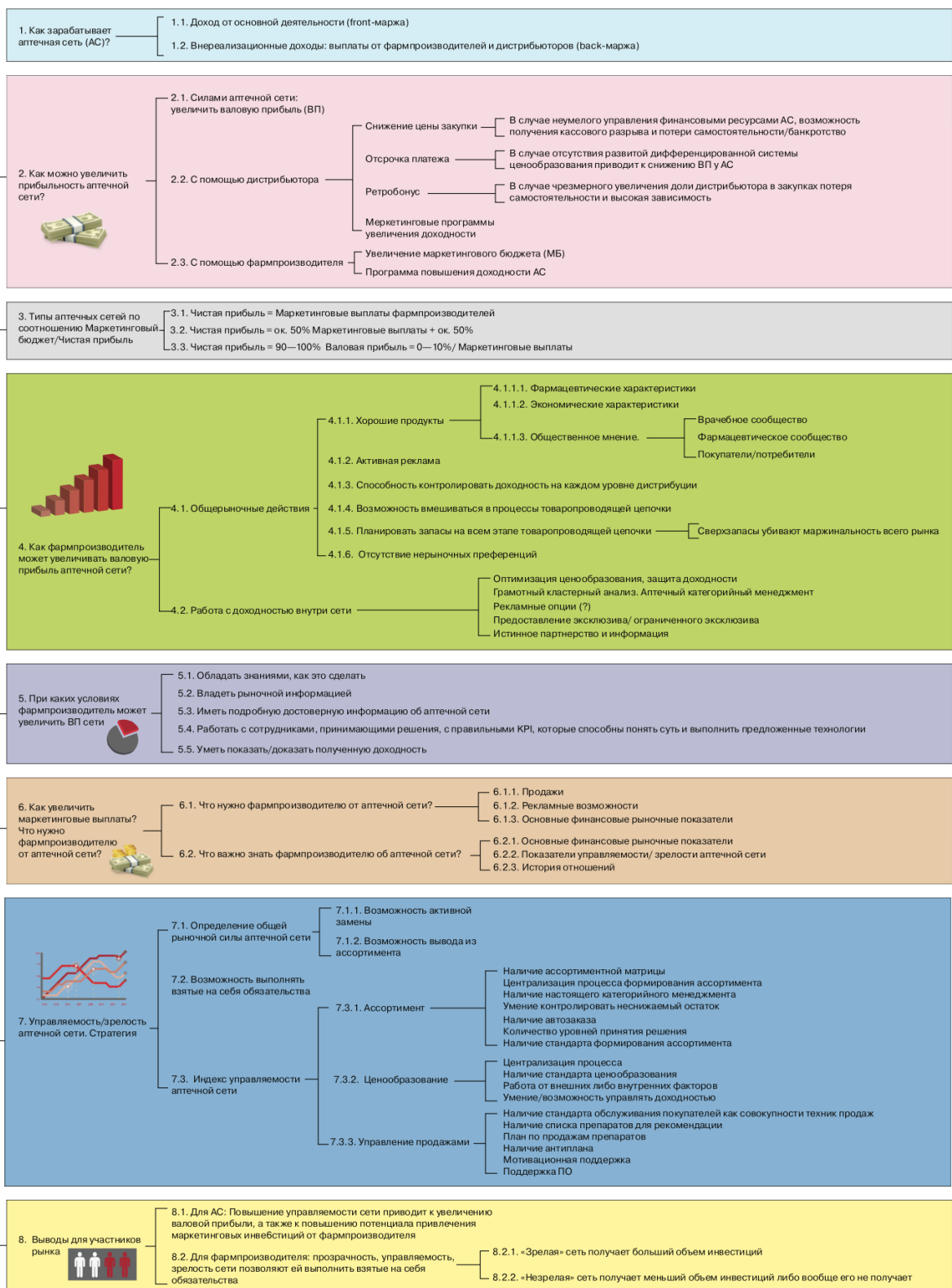


Рисунок 6

Как зарабатывает аптечная сеть

У аптечной сети два основных источника дохода (см. п. 1 рис. 6):

1. Доход от основной деятельности (front маржа);
2. Внереализационные доходы (back маржа), которые составляют выплаты от фармпроизводителей и (иногда) от фармдистрибьюторов.

Как будет показано ниже, для разных типов аптечных сетей значимость того или иного источника дохода будет сильно различаться (см. п. 3).

Как можно увеличить прибыльность аптечной сети

На прибыльность аптечной сети может повлиять: руководство аптечной сети, фармдистрибьютор, фармпроизводитель (см. п. 2 рис. 6).

Силами аптечной сети

Самостоятельное увеличение доходности аптечной сети ограничено двумя группами факторов:

1. Возможностями рынка;
2. Управленческими способностями и ресурсами, имеющимися в распоряжении руководства сети.

В этой статье мы не будем останавливаться на способах, которые может использовать руководство сети для увеличения прибыльности аптечного бизнеса. Это отдельная большая тема, которой посвящены другие наши статьи⁵. На рисунке 6 перечислены основные действия, в отсутствии которых повышение доходности от основной деятельности сети затруднительно.

Отметим только то, что построение чёткой структуры управления аптечной сетью, оптимизация основных бизнес-процессов и повышение управляемости продаж, требует больших финансовых, трудовых и временных затрат, а кроме того (!), менеджменту не всегда понятно, как вообще правильно оптимизировать систему управления аптечной сетью.

Поэтому самостоятельное повышение доходности аптечного бизнеса для многих сетей затруднительно либо вообще невозможно.

⁵ Последовательность действий, выполняемых для увеличения прибыльности аптечной сети, представлена в статье Павла Лисовского «Базовый план Проекта по увеличению прибыльности аптечного бизнеса» <http://lisovskiy.com/consult/main/project/plan/>

С помощью дистрибьюторов

Увеличение доходности аптечного бизнеса за счёт оптимизации работы с дистрибьюторами в рамках данной статьи не рассматриваются. Основные действия, которые могут этому способствовать перечислены на рисунке 6. Важно однако отметить, что в случае неправильного применения этих инструментов, можно не только снизить доходность сети, но и попасть в зависимость от дистрибьютора (-ов). Подобных примеров на рынке предостаточно.

С помощью фармпроизводителей

Увеличить доходность портфеля фармпроизводителя в аптечном сегменте можно воздействуя на один либо на оба источника дохода сети (имеются в виду front и back маржа).

Однако для разных типов аптечных сетей значимость того или иного источника дохода будет отличной.

Типы аптечных сетей по соотношению маркетингового бюджета и чистой прибыли

Упрощённо аптечные сети можно разделить на три категории по параметру структуры доходов, проще говоря, доли маркетингового бюджета в чистой прибыли сети (см. п. 3 рис. 6):

1. Чистая прибыль = Маркетинговые выплаты фармпроизводителей;

К этой категории относятся сети, которые за счёт валовой прибыли покрывают все свои издержки, т.е. для этих сетей справедливо утверждение: валовая прибыль равна затратам. Чистая прибыль без маркетинговых выплат фармпроизводителей равна нулю (см. рис. 7).

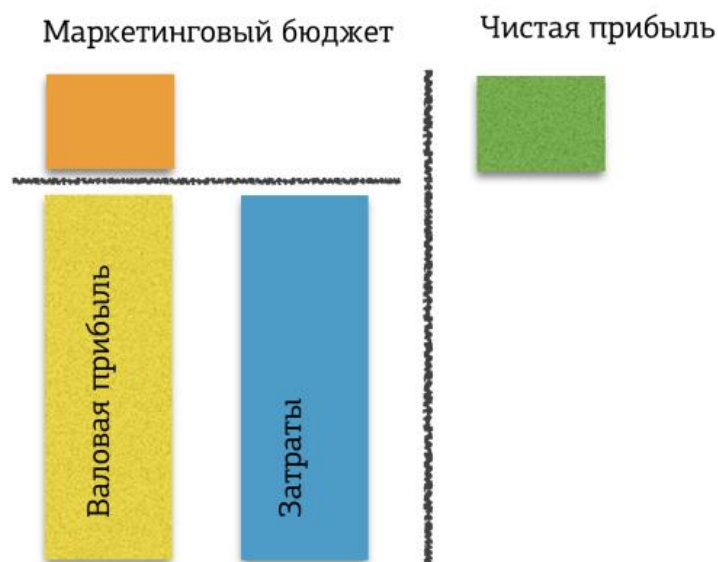


Рисунок 7. Структура доходов аптечной сети первого типа

2. Чистая прибыль = ок. 50% Маркетинговые выплаты + ок. 50% Валовая прибыль;

Сети этой категории получают примерно равный (сопоставимый) доход от основной деятельности и внереализационных доходов (см. рис. 8). Валовая прибыль превышает затраты сети.

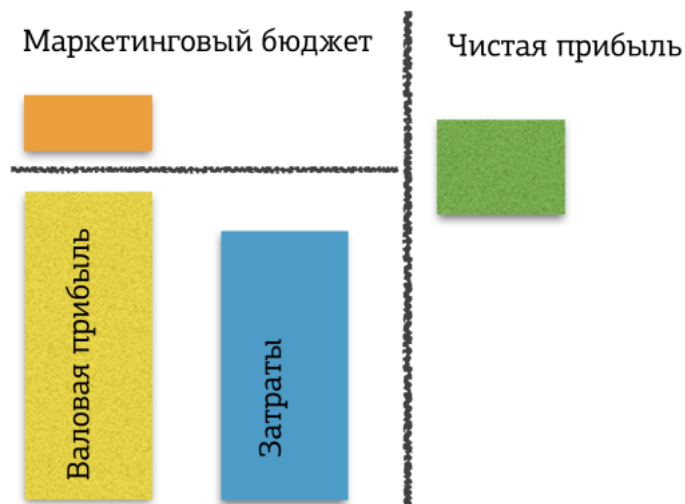


Рисунок 8. Структура доходов аптечной сети второго типа

3. Чистая прибыль = 0–10% Маркетинговые выплаты + 90–100% Валовая прибыль.

У этой категории аптек вклад маркетинговых выплат невелик, а чистая прибыль формируется в основном за счёт валовой прибыли (дохода от основной деятельности).

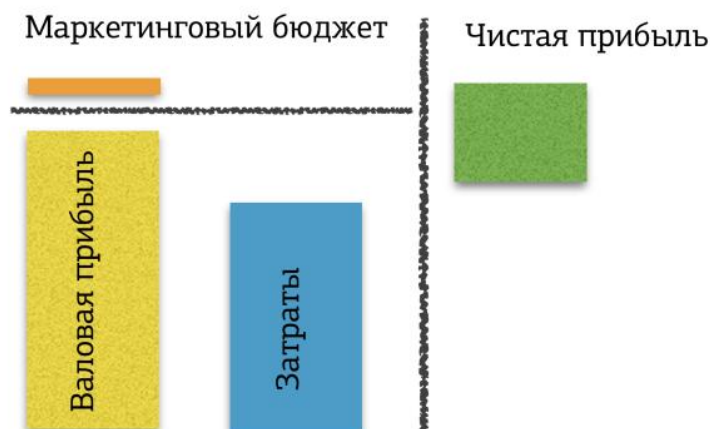


Рисунок 9. Структура доходов аптечной сети третьего типа

Разная структура доходов очевидно определяет разную значимость его составляющих для руководства сети. Это, в свою очередь, предопределяет необходимость разработки отдельных подходов для каждой категории аптек.

Действительно, увеличение маркетинговых выплат на 10% для сетей первого типа приведет к росту чистой прибыли на 10%, тогда как для сетей третьего типа изменения будут значительно скромнее и не превысят 1%.

Фармпроизводителю необходимо уметь показать, что прибыльность его портфеля для сети всегда определяется двумя составляющими: доходом от продажи его препаратов и внереализационными доходами от работы с его портфелем. Здесь следует заметить, что это далеко не всегда очевидно руководителям аптечных сетей.

Рассмотрим, какие способы может использовать фармпроизводитель для увеличения прибыльности своего портфеля для аптечных сетей.

Как фармпроизводитель может увеличить валовую прибыль аптечных сетей

Методы увеличения прибыльности портфеля фармпроизводителя можно разделить на две большие группы: общерыночные мероприятия, которые отражаются на всём аптечном сегменте и действия внутри отдельной сети (см п. 4 рис. 6). Можно провести аналогию с медициной: системное либо местное действие.

Общерыночные мероприятия повышения прибыльности портфеля фармпроизводителя

Для обеспечения высокой доходности портфеля фармпроизводителя во всей товаропроводящей цепочке нужно выполнить как минимум два условия:

1. Организовать спрос конечного потребителя на препараты компании;
2. Обеспечить прибыльность коммерческих операций с препаратами фармпроизводителя.

Вопрос формирования спроса конечного потребителя на препараты компании оставим за рамками этой статьи. На рисунке 6 перечислены действия, которые могут этому способствовать (см. п. 4.1.1., 4.1.2. рис. 6).

Обеспечение доходности коммерческих операций с препаратами компании подразумевает в частности:

1. Снижение (!) конкуренции по продуктам компании между субъектами рынка, т.е. не допущение ситуации, когда аптечные сети (дистрибьюторы) конкурируют за покупателя путём снижения цены на препараты фармпроизводителя;
 - а. Например, фармпроизводитель может препятствовать попаданию своих препаратов общерыночные маркерные товары, т.к. маркеры обладают низкой маржинальностью.
2. Управление всей товаропроводящей цепочкой и способность вмешиваться в процессы, которые действуют в ущерб интересам компании (например, когда один из участников цепочки «сбрасывает» товар);
3. Умение планировать товарные запасы у всех участников товаропроводящей цепочки; т.к. наличие сверхзапасов подталкивает субъекты к «выбрасыванию» товара на рынок по низкой цене⁶;
4. Построение многоуровневой системы дистрибуции⁷;
5. Отсутствие нерыночных предпочтений для отдельных участников.

Работа с доходностью внутри сети

Фармпроизводитель а priori обладает большей рыночной информацией о своём продуктовом портфеле, чем отдельно взятая сеть. Таким образом, он имеет

⁶ Вопросы управления товаропроводящей цепочкой и снижения конкуренции по своим продуктам между участниками рынка рассмотрены в статье Павла Лисовского: «Скованные одной цепью» // Фармацевтический Вестник №7, 2015

⁷ Построению многоуровневой системы дистрибуции, посвящена статья Владимира Бойко и Павла Лисовского «Построение многоуровневой системы дистрибуции» // <http://www.pharmaschool.biz/rus/novosti?eid=180>

возможность собирать актуальную экономическую информацию о наиболее выгодных моделях продвижения своих препаратов и транслировать её в сети. Такая информация может включать:

1. Процедуру оптимизации ценообразования в аптечной сети и защиту доходности портфеля фармпроизводителя;
 - а. За счёт обеспечения входной цены ниже среднерыночной при сохранении (и не допущении снижения) розничной цены;
 - б. За счёт реализации возможности продавать товар по цене выше среднерыночной;
2. Грамотный категорийный менеджмент⁸ (кластерный анализ), способный увеличить прибыльность не только препаратов компании, но и всех потребительских групп, куда входят товары фармпроизводителя;
3. Предоставление временного эксклюзива (либо ограниченного эксклюзива) на продажу своих товаров;
4. Передача важной рыночной информации. Правильное и своевременно донесение которой, позволит аптечной сети заработать дополнительную маржу, в том числе за счёт получения временного эксклюзива и возможности продавать товар по цене выше среднерыночной.

При каких условиях фармпроизводитель может увеличить валовую прибыль аптечной сети

Чтобы иметь возможность выполнить перечисленные в статье действия, сотрудники фармкомпании должны:

1. Обладать знаниями как это сделать. Что невозможно без разработки соответствующей стратегии руководством фармкомпании и без обучения персонала этим навыкам (по умолчанию они ими не обладают);
2. Владеть рыночной информацией, а также уметь её собирать из разных источников, верифицировать, и «компилировать» в единую систему, что требует наличие развитого аналитического аппарата в компании;
3. Иметь подробную достоверную информацию об аптечной сети с которой планируется работа;
4. Работать с сотрудниками, принимающими решения, с правильными KPI, которые способны понять суть и выполнить предложенные фармкомпанией технологии. Уметь отфильтровывать персонал сети «заточенный» на сбор

⁸ Внедрение категорийного менеджмента в аптечной сети рассмотрено в статье Павла Лисовского «Категорийный менеджмент в аптеке» // http://lisovskiy.com/open_trainings/kategoriya/

бюджета фармпроизводителя и не заинтересованный в увеличении доходности;

5. Уметь показать/доказать полученную в ходе сотрудничества доходность.

Выше мы перечислили направления, благодаря которым фармпроизводитель может помочь увеличить доходность сети за счёт увеличения прибыльности от основной деятельности. Далее мы рассмотрим, когда можно увеличивать маркетинговые выплаты и рассмотрим основные предпосылки для определения объёмов вложения в конкретную сеть.

Как и когда можно увеличить маркетинговые выплаты? Что нужно фармпроизводителю от аптечной сети?

Фармпроизводителю сеть интересна только своими продажами, возможностью трансляции маркетинговой активности до конечного покупателя и, в значительно меньшей степени, рекламными возможностями.

Соответственно на объём маркетингового бюджета для конкретной сети⁹ влияют такие факторы как:

1. Основные финансовые показатели сети;
2. История отношений;
3. Управляемость сети и возможность активно изменять финансовые показатели (читай продажи) по продуктам компании.

Если первые два пункта в общем понятны, то определение степени управляемости сети может вызвать затруднения.

Как определить управляемость аптечной сети и её способность активно влиять на продажи товаров

При построении коммерческих отношений с руководством аптечной сети, фармпроизводителю очень важно понимать, что эта сеть может делать, а чего нет и вообще, может ли она выполнять взятые на себя обязательства.

⁹ Непропорциональное изменение маркетингового бюджета фармпроизводителя на поддержание своих продаж в аптечной сети рассмотрено в статье Павла Лисовского «Мёртвые души на аптечном рынке. Как показать продажи в период спада» // Фармацевтический Вестник №31, 2015

В простейшем случае этот параметр сводится к определению способности либо неспособности активной замены и/или выводу позиций фармпроизводителя из ассортимента.

Поняв как функционируют основные процессы в конкретной сети можно ещё на стадии переговоров определить их возможности к активному изменению структуры продаж.

Ниже перечислены некоторые факторы, повышающие управляемость сети (а значит и её возможность к активному изменению структуры продаж).

Индекс управляемости аптечной сети:

Процесс формирования ассортимента:

1. Наличие ассортиментной матрицы. В случае отсутствия единой ассортиментной матрицы, крайне сложно вывести/ввести товар из (в) ассортимента всех аптек (но не невозможно);
2. Централизация процесса формирования ассортимента;
3. Малое количество уровней принятия решений при формировании ассортимента (до трёх). В случае отсутствия централизации и большого количества уровней принятия решений возможность управлять ассортиментной матрицей сильно снижается;
4. Наличие **настоящего** категорийного менеджмента. Здесь следует заметить, что во многих сетях под категорийным менеджментом понимают, то, чем он вовсе не является. **Настоящий** категорийный менеджмент является мощным инструментом управления ассортиментной матрицей;
5. Наличие правильно настроенного автозаказа;
6. Наличие стандарта формирования ассортимента.

Процесс ценообразования¹⁰:

1. Централизация процесса ценообразования. В отсутствии централизации крайне затруднены действия по защите доходности;
2. Наличие стандарта ценообразования;
3. Умение/возможность управлять доходностью. Например, способность сети успешно продавать значимую часть ассортимента по цене выше среднерыночной;

¹⁰ Эффективная организация процесса ценообразования в аптечной сети рассмотрена в цикле статей Павла Лисовского «Модели ценообразования в аптечных сетях и адаптивные механизмы» // Фармацевтический Вестник №11, №14, №16, №18, №21, 2015.

Процесс управления продажами:

1. Наличие и выполнение стандарта обслуживания покупателей, **как совокупности техник продаж.**
2. Наличие перечня товаров для обязательной рекомендации, что, конечно, также подразумевает возможность контролировать эту рекомендацию силами сети;
3. Внедрение **эффективных** инструментальных методов поддержки фармацевтической рекомендации;
4. Наличие плана продаж по позициям/портфелями и т.д.;
5. Мощная мотивационная поддержка.

Опыт нашей работы со многими аптечными сетями свидетельствует о том, что **на сегодняшний день способность сетей к активной замене позиций сильно переоценена.** Системно и правильно это умеют делать очень небольшое количество игроков.

Выводы для участников рынка

Выводы для аптечных сетей

Повышение управляемости сети приводит не только к увеличению валовой прибыли, но и к повышению потенциала привлечения маркетинговых инвестиций от фармпроизводителя.

Выводы для фармпроизводителя

При работе с аптечной сетью следует помнить, что прибыльность портфеля фармпроизводителя для сети всегда определяется двумя составляющими: доходом от продажи его препаратов и внереализационными доходами от работы с его портфелем.

Таким образом, фармпроизводитель может работать с двумя составляющими доходности сети front маржой и back маржой. Следует, правда, понимать, что для разных типов сетей значимость front и back маржи отличается.

Для увеличения доходности своего портфеля фармпроизводитель может влиять как на весь рынок, так и на отдельную сеть. Для обеспечения высокой доходности портфеля фармпроизводителю нужно выполнить как минимум два условия: организовать спрос конечного потребителя на препараты компании и обеспечить прибыльность коммерческих операций с препаратами фармпроизводителя.

При определении объемов маркетинговых вложений в сеть следует учитывать не только общие финансовые показатели сети, но и её способность активно изменять структуру продаж.

Прозрачность, управляемость, зрелость сети позволяет ей выполнять взятые на себя обязательства, что безусловно должно способствовать большему объему инвестиций в эту сеть.

Таким образом, именно здесь мы подходим к пониманию того, что фармпроизводителю необходимо классифицировать аптечные сети исходя из собственных стратегических целей и имеющихся у него в арсенале маркетинговых инструментов.

Концепция сотрудничества с фармпроизводителями

Все экономические технологии, рассматриваемые в статьях, посвящены построению и эффективному управлению товаропроводящей цепочкой на фармацевтическом рынке.

Эффективная товаропроводящая цепочка учитывает экономические интересы всех входящих в неё субъектов, при этом управление товарным потоком остаётся за фармпроизводителем. Это позволяет ему значительно увеличить прибыльность собственных коммерческих операций и упростить задачу поддержания наличия препаратов у всех субъектов фармрынка.

Таким образом, фармпроизводитель может (и должен) выступать не столько в роли контрагента, одного из поставщиков, сколько в роли старшего партнера, который прямо заинтересован и участвует в увеличении доходности всех субъектов товаропроводящей цепочки, сотрудничающих с ним.

Такая система управления товародвижением учитывает основные экономические закономерности и поддерживается самим рынком.

Основной идеей внедряемых экономических технологий является то, что понимание особенностей аптечного и дистрибьюторского бизнеса, организации основных бизнес процессов аптечной сети и дистрибьютора, логики функционирования системы товародвижения, позволяет фармпроизводителю эффективно и взаимовыгодно продвигать препараты через фармдистрибьютора и аптечную сеть, увеличивая их продажи путём увеличения доли прибыли, обеспечиваемой препаратами компании.

Слишком часто при работе с субъектами фармрынка ставятся изначально неверные цели, которые не учитывают бизнес интересы фармдистрибьюторов и аптечных сетей, что приводит к невозможности долгосрочного сотрудничества и не мотивирует сотрудников компаний партнёров на достижение результатов, в которых заинтересован фармпроизводитель. Ситуация усложняется тем, что подчас сами руководители и сотрудники фармдистрибьюторов и аптечных сетей не представляют, как построить систему взаимовыгодного сотрудничества.

При таком подходе взаимодействие с фармпроизводителями сводится к принципу **«кто заплатит больше, тот и лучший»**. В долгосрочной перспективе такой подход с двух сторон ведет к разрушению естественных экономических связей. Эффективно сотрудничать с фармдистрибьюторами и аптечными сетями фармпроизводитель может в том случае, если продемонстрирует их руководству механизмы увеличения прибыльности при работе с препаратами компании.

Услуги для фармпроизводителей

1. Разработка и внедрение модели эффективного продвижения препаратов в аптеках;
2. Разработка экономически обоснованного ценового позиционирования препаратов компании;
3. Построение и эффективное управление товаропроводящей цепочкой «Производитель — Дистрибьютор — Аптечная сеть»;
4. Продвижение и эффективная реклама препаратов компании на аптечном рынке (в рамках тренингов и семинаров);
5. Разработка программы переговоров по увеличению доли продаж препаратов компании в аптечной сети, включению новых позиций в ассортиментную матрицу аптечной сети.

Условия сотрудничества и более подробную информацию по услугам Вы можете получить по электронной почте, отправив письмо на адрес: Pavel@LisovskiyP.com, в теме письма укажите интересующую Вас услугу.

Обучение сотрудников фармкомпаний современным экономическим технологиям

Тренинги для руководителей и сотрудников фармкомпаний, чаще всего являются частью Проекта по внедрению системы управления товаропроводящей цепочки. Цель таких тренингов — обучить всех сотрудников компании правильно использовать внедряемые технологии. Поэтому каждый тренинг разрабатывается специально под задачи конкретной компании.

Существует формат открытых тренингов и семинаров. На них тренер с участниками разбирает ключевые проблемы, с которыми сталкиваются фармкомпании при продвижении препаратов на фармрынке, и представляет экономические технологии, которые помогают их разрешить. В ходе обучения рассматриваются живые примеры из практики в виде кейсов, что позволяет закрепить и сразу начать использовать полученные знания.

Ознакомиться с существующими программами тренингов и семинаров можно, перейдя по соответствующей ссылке:

- **Эффективное продвижение препаратов на аптечном рынке;**
- **Разработка и управление системой продаж препаратов компании на аптечном рынке в условиях экономической нестабильности;**
- **Развитие продаж ОТС-препаратов через построение механизма экономической выгоды для производителей и аптек;**
- **Art of KAM's;**

- Семинар «Трудности перевода. Проблемы взаимодействия фармпроизводителя и аптечных сетей»;
- Семинар «Способна ли аптечная сети выполнять взятые на себя обязательства»;
- Построение системной работы фармпроизводителя с фармдистрибьютором.

Эти тренинги проходили сотрудники компаний:



Стоимость услуг

1. Услуги по построению и эффективному управлению товаропроводящей цепочкой на фармацевтическом рынке:
 - Разработка и внедрение модели эффективного продвижения препаратов в аптеках — цена обсуждается при планировании проекта;
 - Разработка экономически обоснованного ценового позиционирования препаратов компании — цена обсуждается при планировании проекта;
 - Построение и эффективное управление товаропроводящей цепочкой «Производитель — Дистрибьютор — Аптечная сеть» — цена обсуждается при планировании проекта;
2. Услуги по продвижению и рекламе препаратов компании на аптечном рынке (в рамках тренингов и семинаров):
 - Демонстрация слушателям (руководителям аптечных сетей) экономических технологий на примерах препаратов фармкомпаний;
 - Разработка практических кейсов для отработки слушателями (руководителями аптечных сетей) экономических технологий на примерах препаратов фармкомпаний;

- Установка стенда фармкомпаний на открытых конференциях;
- Разработка программы переговоров по увеличению доли продаж препаратов компании в аптечной сети, включению новых позиций в ассортиментную матрицу аптечной сети: **от 100.000 руб.;**
- Участие в переговорах с руководством аптечных сетей: **от 150.000 руб.**

3. Тренинговые программы для фармпроизводителей:

1. Без разработки решений:
Однодневный семинар без разработки решений (до 25 человек): **170.000 руб.;**
2. С разработкой решений:
 - Практический двухдневный семинар с разработкой кейсов: **300.000 руб.;**
 - Практический двух-(трёх) дневный семинар с разработкой кейсов и методических рекомендаций по оптимизации политики продвижения ОТС-препаратов. Проводится с аттестацией и выдачей сертификатов: **400.000 руб.**

Разработка практического решения предполагает подготовку и разработку кейсов на примере препаратов фармпроизводителя. Далее в ходе семинара участников разделяют на несколько групп и они совместно с тренером решают кейсы, т.о. слушатели «уносят» с тренинга не только знания об экономических технологиях, но и готовые решения по продвижению портфеля фармпроизводителя в аптеках.

Для участия в тренинге, а также для получения дополнительной информации, заполните форму: <http://lisovskiyp.com/pharmmanufacturer/> или свяжитесь по адресу: Pavel@Lisovskiyp.com