

Связанные одной целью



Большинство фармкомпаний-производителей сталкиваются со сложностями в управлении товаропроводящей цепочкой. Аптечные сети и фармкомпании зачастую говорят на разных языках. Сотрудники фирм-производителей не всегда понимают основные бизнес-процессы аптек. Система мотивации персонала на фирмах, основанная на выполнении плана продаж в упаковках, также не всегда способствует эффективности бизнеса.

Павел Лисовский, управляющий партнер компании «Проектирование систем управления»

Неразвитость модели сбора и анализа информации

Одним из следствий отсутствия системного подхода фармпроизводителя к управлению товародвижением является неразвитая модель сбора и анализа информации о товаропроводящей цепочке. Это, в частности, проявляется в отсутствии системности при сборе данных (например, могут компилироваться цифры за различные периоды, в разных форматах, рассчитанные разными математическими способами); в использовании малого количества каналов (источников данных); в 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 модель отражает обобщенные продажи сегмента в конкретном регионе. Например, за выбранный период (чаще всего квартал) было отгружено дистрибьютору 1 — X упаковок; дистрибьютор 1 за этот же период продал различным аптечным сетям (поклиентская детализация либо отсутствует, либо недостаточна) 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, учитывающие множество параметров. В частности, не только подробные поклиентские отчеты 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. И не потому, что у производителей недостаточно ресурсов для построения таких систем (они действительно трудозатратны), а потому, что у сотрудников нет понимания необходимости такой системы. Кроме того, многие сотрудники не умеют использовать полученные данные.

Например, продакт-менеджер крупнейшей западной фармкомпании (одной из первых пришедшей на российский рынок) имеет в своем распоряжении скомпилированные данные из различных источников, в т.ч. из отчетов аналитических компаний о товаропроводящей цепочке. Кажется, что он обладает всей информацией о том, как продается его продукт во всех регионах страны. Однако эта информация представляет собой усредненные данные об отгрузках препарата крупнейшим поставщикам и аптечным сетям регионов. Такой отчет не

несет в себе информации о наличии/отсутствии препарата у различных субъектов рынка в каждый момент времени, а также о цене препарата и его основных конкурентах у всех субъектов товаропроводящей цепочки.

В то же время наличие развитой системы сбора данных о товаропроводящей цепочке позволяет фармпроизводителю точнее прогнозировать продажи на каждом уровне дистрибуции, снизить вероятность возникновения «рукотворных» рыночных перекосов и увеличить свою рыночную власть.

Сложность управления ценой и наличием товара

Еще одним следствием отсутствия системного подхода к управлению товаропроводящей цепочкой является сложность влияния на цену и наличие товара у различных субъектов рынка. Коммерческая привлекательность препарата для них складывается из нескольких составляющих: популярности препарата на рынке; прибыльности позиции; наличия дополнительного маркетингового бюджета от фармпроизводителя. Варианты комбинаций этих трех факторов можно упрощенно представить в виде таблицы.

Если препарат популярен и обеспечивает высокий доход с одной упаковки, то затраты фармпроизводителя на поддержание наличия товара у субъектов товаропроводящей цепочки минимальны или равны нулю. При других ком-

Возможность влиять на цену своих препаратов в различных звеньях товаропроводящей цепочки позволяет управлять их прибыльностью для всех участников цепочки, что обуславливает опосредованное управление ею.

Для управления ценой и наличием товаров у субъектов фармрынка нужны система сбора информации и аналитики; рыночная сила для воздействия на субъект управления; сотрудники, которые умеют пользоваться информационными, финансовыми и трудовыми ресурсами для выполнения целей компании.

Непонимание своей рыночной силы

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

В случае, если рыночные силы неравны, сделка заключается только тогда, когда эти силы выравниваются. Существует множество способов выравнивания рыночных сил, простейшим

Увеличение рыночной силы возникает также тогда, когда один из участников сделки уверен, что у его контрагента эта сила есть. Такая ситуация может возникнуть вследствие недостатка информации об участниках сделки (а в отсутствие эффективной системы сбора и обработки данных определить рыночную силу крайне затруднительно). Неверное представление о распределении рыночной силы может возникать как случайно, из-за неверного понимания ситуации самим обладателем мнимой силы или его контрагентом, так и преднамеренно, вследствие коммерческого блефа. Не обязательно обладать рыночной силой, вполне достаточно, чтобы контрагент был уверен, что эта сила есть у другого участника сделки. Сотрудники многих фармкомпаний не имеют представления о собственной рыночной силе, в результате чего могут заключать невыгодные сделки. Игнорирование феномена рыночной силы обуславливает отсутствие в арсенале фармкомпаний инструментов ее измерения и увеличения. Следствием этого является отсутствие долгосрочного плана действий по увеличению рыночной силы. Здесь важно заметить, что план «увеличивать продажи везде, отъедать долю у 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 рыночная сила будет снижаться, то рост продаж затруднителен, рентабельность коммерческих операций снижается.

Непонимание 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, но никаких заметных действий, чтобы как-то изменить сложившуюся ситуацию, не проводится. Фармкомпания не могут убедительно показать аптечной сети экономическую выгоду от работы с их препаратами, и это существенно снижает прибыльность коммерческих операций. Подчас сотрудники аптечных сетей не понимают, что им нужно и на чем зарабатывает аптечная сеть. Понимание сотрудником фармкомпании 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.

Неправильная система мотивации

Реализация перечисленных 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 отчетном периоде, невзирая на то, по какой цене (с какой скидкой), с какой отсрочкой платежа и в каких сетях будут сформированы товарные запасы. Система мотивации фармпроизводителя подталкивает его сотрудников к созданию перекосов рынка, снижению прибыльности коммерческих операций, снижению рыночной силы производителя.

Необходимость маркетингового бюджета фармпроизводителя для обеспечения наличия товара у максимально большого количества субъектов рынка		
Потребность рынка в упаковках	Прибыль с упаковки	Необходимость маркетингового бюджета
Высокая	Высокая	Низкая
Высокая	Низкая	Высокая
Низкая	Высокая	Высокая
Низкая	Низкая	Очень высокая

Источник: автор

Таблица

бинациях первых двух составляющих маркетинговые выплаты необходимы. Просто наличие товара не обеспечивает прибыль, и маркетинговый бюджет играет роль «компенсации» за недополученную прибыль при реализации товарной позиции. Действия, увеличивающие экономическую привлекательность товара, позволяют фармкомпаниям снижать затраты на финансовую стимуляцию товаропроводящей цепочки. Такие действия могут быть направлены на увеличение потребности рынка в упаковках либо на увеличение прибыльности позиции. В последнем случае задача фармкомпании — не только обеспечить достаточную прибыль с упаковки, но и показать ее субъектам рынка.

из которых являются деньги. Если у одного из участников сделки рыночная сила выше, то, чтобы предлагаемые условия стали ему интересны, нужно предложить дополнительную выгоду. В случае фармпроизводителя мы подразумеваем маркетинговые выплаты аптечным сетям. Однако это тупиковое развитие ситуации, потому как каждая оплата увеличивает рыночную силу того участника сделки, у которого она исходно была выше. Результаты такой «стратегии» мы можем наблюдать сегодня: бюджеты на продвижение и включение препарата в ассортимент крупных аптечных сетей постоянно увеличиваются без заметного увеличения продаж.