

## ВНЕДРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В АПТЕЧНОЙ СЕТИ\*

Пересмотр процесса ценообразования нужно начинать с понимания (и описания) того, каким образом он сейчас функционирует в аптечной сети. Мы призываем читателей переходить к реализации механизмов, описанных в этой и последующих статьях, только после того, как будут изучены предыдущие материалы и сделаны соответствующие выводы.



**ЛИСОВСКИЙ П.А.**

канд. экон. наук, управляющий партнер «Проектирование систем управления», консультант по увеличению прибыльности бизнеса, действительный участник РАФМ

[www.LisovskiyP.com](http://www.LisovskiyP.com)



\* Продолжение. Начало см.: Новая Аптека. Эффективное управление. 2015. № 7. С. 28.

### Требования к процессу ценообразования

Ключевые требования к системе ценообразования:

- 1 Обеспечение максимальной прибыльности при сохранении конкурентоспособности.
- 2 Активное ценообразование на основании внутренних факторов аптечной сети при вторичном учете рыночных тенденций.
- 3 Адаптивность системы.

Под **обеспечением максимальной прибыльности при сохранении конкурентоспособности** подразумевается установление максимально возможной цены на каждую единицу товара. Такая цена обеспечивает в данный момент времени максимальную прибыль без снижения продаж в упаковках.

#### ПРИМЕР

Аптечная сеть за предыдущий период продала 100 упак. препара-

та от простуды по цене 250 руб. Количество проданных упаковок не изменилось бы, если бы цена составила 265 и 280 руб., тогда как валовая прибыль увеличилась. При цене 290 руб. количество проданных упаковок сократилось бы на 5%, при цене 300 руб. – на 25%. Следовательно, максимально прибыльная цена при сохранении конкурентоспособности для этого товара в этой аптеке в данный момент времени находится в диапазоне 280–290 руб. (табл. 1).

Разумеется, вручную невозможно определить идеальную цену для каждой товарной позиции (если ассортимент насчитывает более 5000 наименований). Поэтому ниже будет описана логика определения максимально прибыльной цены при сохранении конкурентоспособности для группы товаров.

Тезис о том, что **ценообразование** следует осуществлять исходя из внутрен-

Таблица 1

**Определение максимальной прибыльности при сохранении конкурентоспособности**

Розничная цена, руб.	Закупочная цена, руб.	Прибыль с упаковки, руб.	Количество проданных упаковок, шт.	Валовая прибыль, руб.
250	200	50	100	5000
265		65	100	6500
280		80	100	8000
290		90	95	8550
300		100	75	7500

них факторов аптечной сети при вторичном учете рыночных тенденций, подразумевает, что прежде разработки ценовой политики необходимо определить минимально допустимую прибыль с каждой проданной упаковки, которая позволяет обеспечить аптечной сети хотя бы безубыточное функционирование. В этих расчетах должны быть учтены все затраты аптечной сети<sup>>></sup>.

Разумеется, это не означает, что каждая проданная позиция должна обеспечивать прибыль. Допустимо продавать ниже точки безубыточности, но эти продажи должны быть обоснованы стратегическими целями аптечной сети и обязательно чем-то (либо кем-то) компенсированы. Например, продажами других товаров либо выплатами от фармпроизводителей (причем не обязательно «убыточных» товаров).

Несмотря на очевидность этого тезиса, крайне часто руководители аптечных сетей устанавливают цены без учета финансовых предпосылок, исходя из «рыночной ситуации», цен в «аптеке напротив» и т. д.

**Адаптивность системы ценообразования** – модель организации процесса, которая требует включения в свой состав алгоритмов, позволяющих в зависимости от изменения совокупности заданных переменных факторов пересчитывать всю матрицу наценки на определен-

ные экономические группы товаров для обеспечения аптечной сети дополнительной прибылью.

**Логика системы ценообразования**

Классическая логика ценообразования в аптечной сети в большинстве случаев включает в себя только один, как правило, процентный способ ценообразования с незначительными вариациями в различных сетях. То есть розничную цену в аптеках формируют из оптовой цены путем прибавления стандартного для этого товара процента наценки. В этом случае можно утверждать, что цену в аптеке определил дистрибьютор. Такая логика не удовлетворяет ни одному из требований к системе ценообразования.

Ключевой изъян такого подхода – миф о том, что система ценообразования может быть простой. Под простотой подразумевается предположение о том, что ценообразование можно выполнить в один шаг (оптовая цена + % розничной наценки). Но как одним действием можно обеспечить и достижение максимальной прибыльности, и ценообразование на основании внутренних факторов (при изменяющихся переменных), и адаптивность системы?.. Одно действие предопределяет грубую негибкую простоту, характерную для моделей ценообразования всего отечественного аптечного рынка.

>> В среднем по рынку эта цифра находится в пределах 20–40 руб.

**гlossарий**

Адаптивность системы ценообразования – способность вне зависимости от экономической ситуации и значительных колебаний рынка увеличивать либо сохранять прибыль аптечной сети.

**СПРАВКА**

Под матрицей ценообразования понимается применение в каждом ценовом сегменте каждой экономической группы товаров определенного процента наценки.

- применение принципа биржевой торговли и конкуренции;
- управление спросом.

**Матрица ценообразования**

Матрица ценообразования – основа всей системы ценообразования. Именно от этой базы отталкиваются расчеты всех адаптивных механизмов и алгоритмов пересчета матрицы.

При расчетах значений матрицы важно понимать, что это только первый этап. Ведь, по сути, матрица ценообразования – это научно усовершенствованный базовый метод аптечного ценообразования, т. е. она сохраняет все описанные выше косные недостатки процентного способа. Однако на этом этапе ценообразование не заканчивается, и последующие этапы служат для придания системе большей гибкости, адаптивности и прибыльности.

Выглядит просто. Многие читатели, наверное, даже подумали, что в их аптеч-

Для эффективного осуществления ценообразования логика процесса должна предусматривать несколько последовательных взаимосвязанных этапов. Ниже представлена общая схема организации системы ценообразования (рис. 1):

- 1 Применение матрицы ценообразования:
  - по ценовым категориям аптек;
  - по экономическим группам.
- 2 Запуск адаптивных механизмов.
- 3 Использование алгоритмов пересчета матрицы ценообразования:
  - корректировка ценообразования в рамках терапевтических групп;

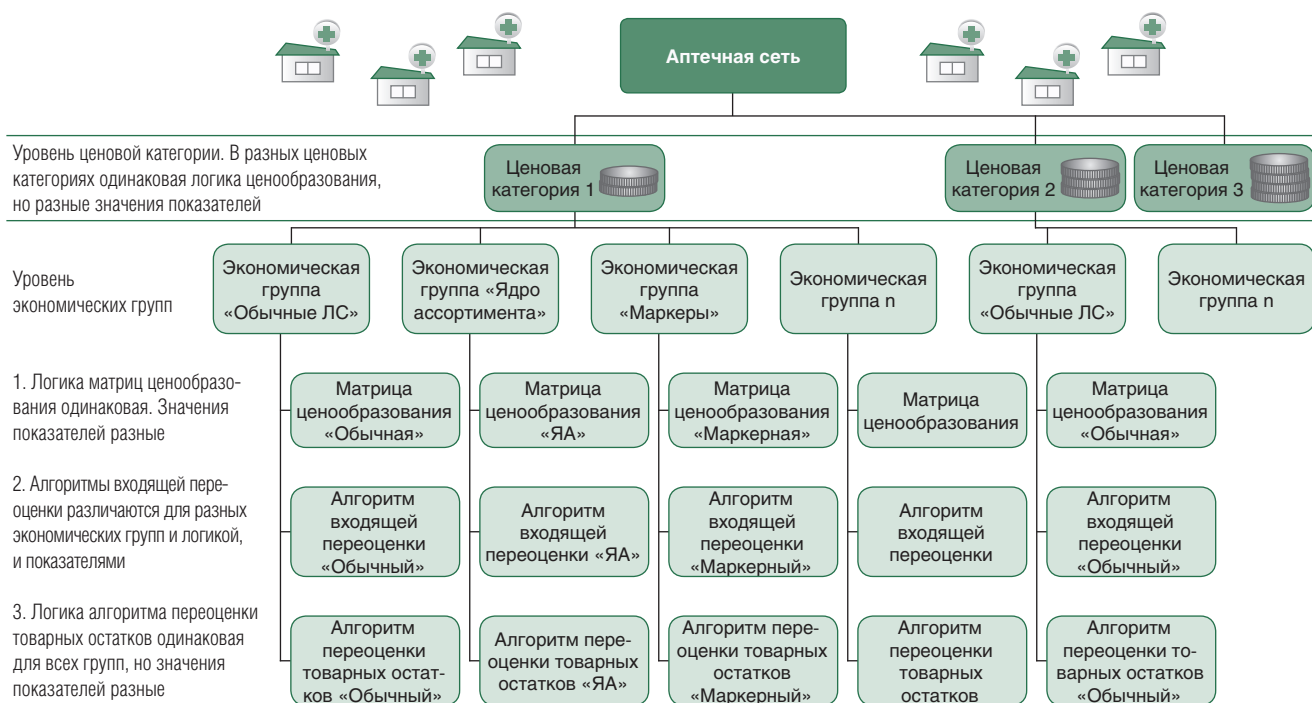


Рис. 1. Общая схема системы ценообразования

ной сети существует матрица ценообразования. Но все дело в нюансах. Рассмотрим эти нюансы.

Ценовой сегмент – это диапазон закупочной цены товара. Здесь все ясно. Непонятно только, каким должен быть шаг ценового сегмента. Действительно, почему в одной сети применяется шаг, допустим, в 100 руб. (0–100, 100–200, 200–300 и т. д.), в другой – 50 руб. (0–50, 50–100, 100–150 и т. д.), а в третьей – неравный (0–10, 10–20, 20–50, 50–100 и т. д.)? Какой из них верный?

Для правильного применения матрицы ценообразования шаг ценового сегмента должен быть расчетной, экономически обоснованной величиной для каждой аптечной сети. Нет универсальных значений шагов ценовых сегментов. Это величина расчетная, зависящая от нескольких факторов, в т. ч. от текущей рыночной ситуации.

Для понимания следующего положения определения матрицы ценообразования – «каждой экономической группы товаров» – следует ввести новое понятие.

**Экономическая группа ассортимента** объединяет товары, которые в изменяющейся экономической среде ведут себя одинаково и поэтому требуют отдельного управления. Экономические группы ассортимента в аптеке: маркеры, ядро ассортимента, обычные лекарственные средства, приоритеты, неликвиды и т. д.

Может показаться, что экономическая группа – это одна из интерпретаций ABC-анализа, но это не так. Для общего понимания приведу пример из другой сферы розничной торговли – продовольственного супермаркета. Если выполнить ABC-анализ (по товарообороту либо по валовой прибыли) всего ассортимента продуктового магазина, то вся

молочная продукция попадет в категорию А, но, скажем, мясные консервы – в категорию С. Очевидно, это не значит, что «молочку» нужно расширять, а консервы выводить из ассортимента. Просто эти товары относятся не только к разным потребительским категориям, но и к разным экономическим группам и поэтому требуют разного подхода при формировании ассортиментной матрицы, заказе и, конечно же, ценообразовании.

Определение экономических групп товара – это тоже расчетная процедура.

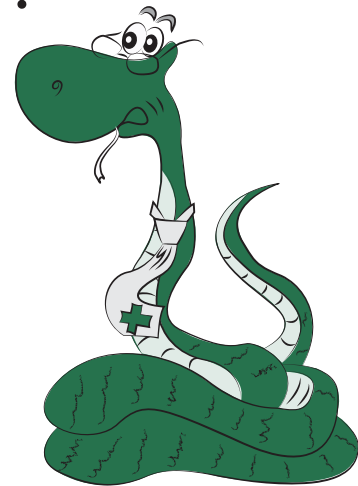
Представьте, что в аптечной сети неправильно определили экономическую группу «маркеры» и сделали на нее наценку, используемую для экономической группы «обычные ЛС». Ничего хорошего из этого не выйдет, покупателям будет казаться, что цены в этой аптеке несколько завышены (особенно если в этом регионе есть системный дискаунтер). В этом случае не выполняется одно из условий эффективного ценообразования – сохранение конкурентоспособности.

Представим другую ситуацию. В список маркеров включили товары, маркерами не являющиеся (про запас). Тогда аптечная сеть просто теряет прибыль (она не привлекает новых покупателей, не увеличивает лояльность уже существующих). В этой ситуации не выполняется одно из требований эффективного ценообразования – обеспечение максимальной прибыльности.

И третья часть определения понятия «матрица ценообразования» – «определенного процента наценки». В предыдущей статье уже было сказано, что процент наценки является расчетной вели-

А вы шаг ценовых сегментов рассчитываете? Или они так исторически сложились?

???



чиной для каждого ценового сегмента, каждой экономической группы товаров.

Итак, для товаров разных экономических групп в одних и тех же ценовых сегментах (это важно!) применяются разные проценты наценки. Базовой матрицей наценки целесообразно брать матрицу экономической группы «обычные ЛС» и значения всех остальных матриц соотносить с ней.

В таблице 2 представлена матрица ценообразования на несколько экономических групп товаров, в которых процент наценки группы соотносится через поправочные коэффициенты (разумеется, также расчетные) с экономической группой «обычные ЛС».

На рисунке 2 в виде схемы-графика изображена матрица ценообразования на четыре экономические группы (ЭГ).

Таблица 2

Матрица ценообразования

Ценовой сегмент	Обычные	Ядро	Маркеры	Приоритеты	...
0–10	a%	$a\% \pm x_1\%$	$a\% - x_2\%$	$a\% + x_3\%$	$a\% \pm x_4\%$
11–20	b%	$b\% \pm x_1\%$	$b\% - x_2\%$	$b\% + x_3\%$	$b\% \pm x_4\%$
21–30	c%	$c\% \pm y_1\%$	$c\% - y_2\%$	$c\% + y_3\%$	$c\% \pm y_4\%$
31–50	d%	$d\% \pm y_1\%$	$d\% - y_2\%$	$d\% + y_3\%$	$d\% \pm y_4\%$
...	n%	$n\% \pm z_1\%$	$n\% - z_2\%$	$n\% + z_3\%$	$n\% \pm z_4\%$
251–500	m%	$m\% \pm z_1\%$	$m\% - z_2\%$	$m\% + z_3\%$	$m\% \pm z_4\%$
...	p%	$p\% \pm z_1\%$	$p\% - z_2\%$	$p\% + z_3\%$	$p\% \pm z_4\%$

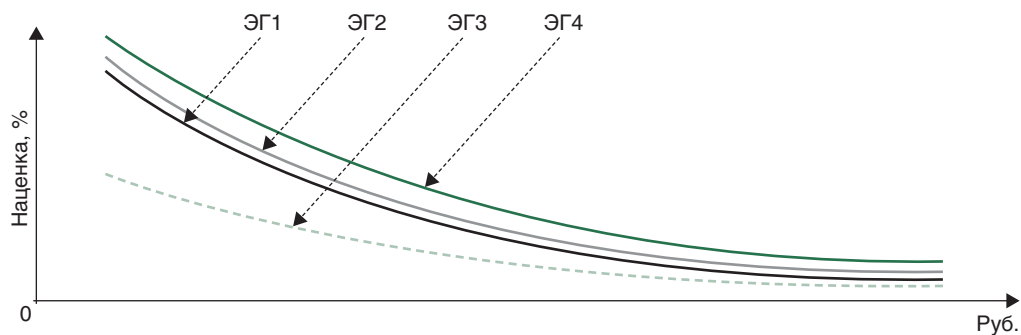


Рис. 2. График матрицы ценообразования

### Внедрение адаптивной системы ценообразования

Адаптивная система ценообразования подразумевает наличие не менее двух блоков:

- 1 Собственно адаптивных механизмов ценообразования.
- 2 Алгоритмов пересчета матрицы ценообразования.

Если первые используют уже существующие тренды и прежде всего ловят колебания на дистрибьюторском рынке, то вторые предвидят тренды и нацелены на создание колебаний на розничном рынке для отдельно взятой сети.

Адаптивные механизмы ценообразования используют свободную энергию ценовых волн и отталкиваются от сред-

ней ценности товара для среднего потребителя. Алгоритмы пересчета матрицы ценообразования отталкиваются от ценности товара для потребителя в данный момент времени и в данной розничной точке.

Оба этих блока адаптивной системы ценообразования нацелены на увеличение гибкости и прибыльности процесса ценообразования. В этой статье будут рассмотрены основы адаптивных механизмов, а алгоритмы пересчета матрицы ценообразования будут описаны в следующих статьях.

### Адаптивные механизмы ценообразования

**Блок адаптивных механизмов ценообразования** – совокупность экономических алгоритмов, позволяющих использовать для увеличения прибыльности процесса ценообразования энергию малых и больших ценовых волн на дистрибьюторском и потребительском рынках.

**Ценовыми волнами** будем называть изменение закупочной цены позиции за определенный промежуток времени.

**Малыми волнами** будем считать изменение не более чем на  $\pm 3\%$  от средней цены, **большими ценовыми волнами** – колебания от 3–5% и более процентов.

В условиях относительной экономической стабильности большие ценовые волны на длительных временных промежутках встречаются сравнительно редко (например, при входе и выходе из сезона). В условиях экономической нестабильности количество больших ценовых волн возрастает, что, как кажется, могли хорошо усвоить участники рынка за последнее время.

Большие ценовые волны могут быть как свидетельством ситуации на розничном рынке (реакцией на изменение по-

требительского спроса) и общего экономического положения в стране, так и случайным скачком на дистрибьюторском рынке.

Большие ценовые волны могут или отражать ситуацию на розничном рынке и общее экономическое положение в стране, или быть случайным ценовым скачком на дистрибьюторском рынке.

Например, резкий рост потребительского спроса на препарат приведет к росту его цены на дистрибьюторском рынке (отражение ситуации на розничном рынке). Курсовые колебания также находят свое отражение в дистрибьюторских ценах (частичное выражение общей экономической ситуации в стране).

В то же время, если некая позиция остается только у одного дистрибьютора, это позволяет ему сделать на нее дополнительную наценку и обеспечить себе сверхприбыль. Возникшая в этом случае ценовая волна не отражает ситуацию на розничном рынке, а является свидетельством появившейся у дистрибьютора дополнительной рыночной силы.

Таким образом, большие ценовые волны существуют не всегда и могут в некоторых случаях отражать ситуацию на потребительском рынке. В отличие от больших, малые ценовые волны существуют

#### СПРАВКА

Даже обладая информацией о больших ценовых волнах, сотрудники аптечных сетей не способны в ручном режиме предугадать ситуацию быстрее дистрибьютора, который обладает значительно большей информацией о локальном рынке, ведь он работает со всеми аптеками в регионе (вступает в силу правило больших чисел). И ситуация на аптечном рынке в декабре 2014 г. – январе 2015 г. отчетливо это продемонстрировала.

всегда, вне зависимости от экономической ситуации в стране, и никогда не являются отражением ситуации на потребительском рынке.

Следовательно, если попытку учесть при ценообразовании большие ценовые волны еще можно оправдать желанием предугадать ситуацию на потребительском рынке, то транслирование в розничную цену «тремора» дистрибьюторской цены трудно назвать разумным экономическим решением.

### Использование ценовых волн

Одна из проблем управления – стремление к необоснованному усреднению. Проиллюстрируем на примере, как это усреднение приводит к заблуждениям.

Если проанализировать динамику изменения цены на некоторые позиции

за разные временные промежутки, то может сложиться впечатление, что малые волны отсутствуют либо незначительны. Особенно в условиях относительной экономической стабильности.

Допустим, за квартал (13 недель) цена на препарат X опустилась со 100 руб. до 90 руб., т. е. изменение составило 10% (предположим, это квартал выхода из сезона для данного препарата). Очевидно, что делать выводы о динамике изменения цены в течение всего квартала только по двум точкам в корне неверно. Поэтому возьмем 4 равноудаленные друг от друга точки и посмотрим, какая была в них цена на препарат X. В этом случае мы зафиксируем слабые разнонаправленные отклонения от общего тренда (табл. 3, рис. 3). Может показаться, что это незначительные колебания, которые бессмысленно учитывать.

Таблица 3

**Динамика изменения цены препарата X за квартал по 4 точкам**

День измерения	1-й день	31-й день	61-й день	91-й день
Цена препарата X, руб.	100	96	89	90

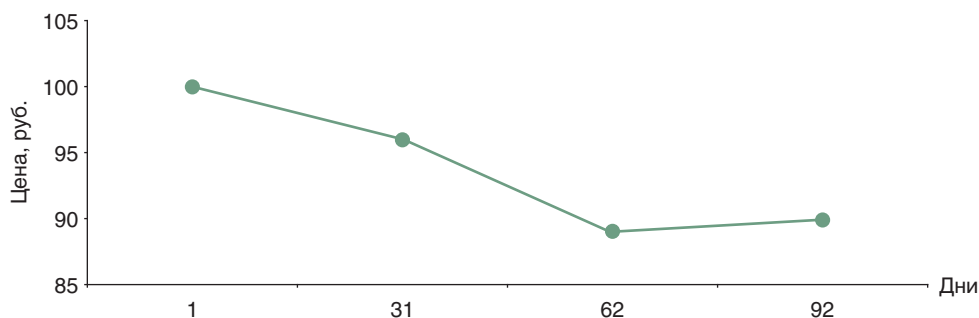


Рис. 3. Динамика изменения цены препарата X по 4 точкам

Однако если проанализировать, как изменялась цена на препарат X в течение месяца (между точками 1 и 2), причем сначала просмотреть понедельную динамику, а затем провести измерения в каждый

день, когда возможна была покупка данного товара у дистрибьютора (т. е. каждый рабочий день), можно обнаружить наличие разнонаправленных, двигающихся вдоль тренда малых волн (табл. 4, рис. 4).

Таблица 4

**Динамика цены препарата X в течение месяца**

День недели	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт
Неделя 1					
Цена препарата X, руб.	100	99,9	99	100	101,1
Неделя 2					
Цена препарата X, руб.	99	98	97,5	98	100
Неделя 3					
Цена препарата X, руб.	98,5	98	96,8	97	97,5
Неделя 4					
Цена препарата X, руб.	95	95,5	95	95,2	97
Неделя 5					
Цена препарата X, руб.	97	96,5	96		

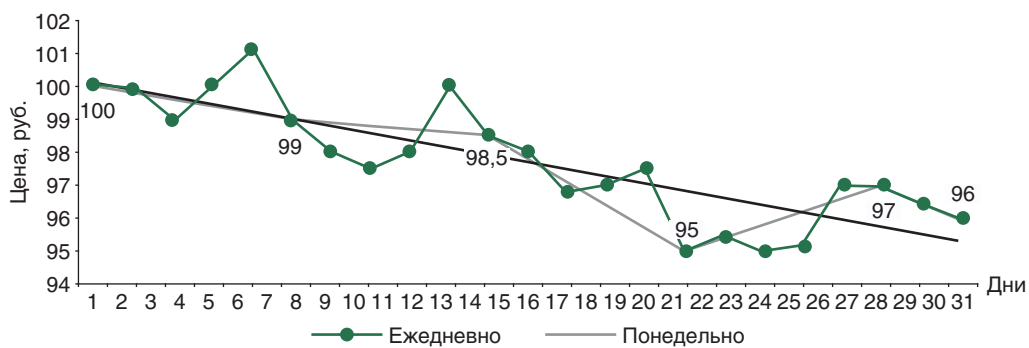


Рис. 4. Динамика цены препарата X в течение месяца

Понятно, что трансляция колебаний дистрибьюторского рынка в розничную цену экономически бессмысленна и неэффективна. Один из адаптивных механизмов ценообразования позволяет использовать энергию малых ценовых волн для увеличения прибыльности. Графически логика его работы представлена на рис. 5.

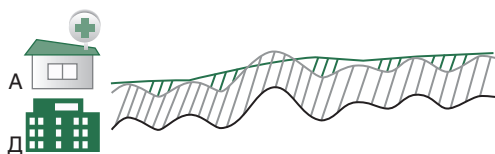


Рис. 5. Малые колебания. Активная логика процесса ценообразования. Выравнивание ценовых волн дистрибьюторов (Д) аптекой (А)

Однако на практике чистые малые либо большие волны встречаются редко. Как правило, можно наблюдать их комбинацию, когда вдоль тренда больших волн происходят разнонаправленные малые волны. Тогда как использовать энергию таких смешанных волн? Упрощенно логику работы с ними можно изобразить графически (рис. 6).

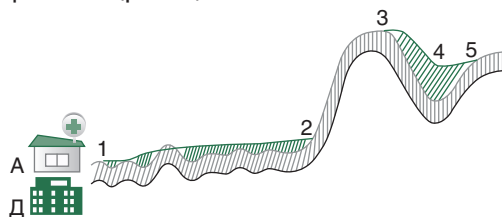


Рис. 6. Активная логика процесса ценообразования. Выравнивание малых и больших ценовых волн





Именно правильная постановка исходной задачи позволяет внести все представленные алгоритмы в большинство аптечных программных продуктов!

Сложность работы с комбинацией малых и больших волн заключается в трудности правильной настройки адаптивного механизма ценообразования.

Если сделать такой механизм достаточно чувствительным, то он сможет обрабатывать малые колебания, однако не будет срабатывать либо станет выдавать неадекватные значения при больших ценовых волнах. Если же настроить механизм на большие волны, то малые колебания он будет игнорировать.

Неспособность большинства сотрудников аптечных сетей внедрить такие адаптивные механизмы объясняется их мышлением, которое предполагает возможность усреднения и упрощения исходных данных (опять желание сделать все в одно действие).

Между тем задача решается по-другому. Если одним действием не обойтись, то необходимо внедрить несколько взаимосвязанных адаптивных механизмов ценообразования по работе:

- с малыми ценовыми волнами. На рисунке 6 зона его ответственности расположена на участке между точками 1 и 2;
- большими ценовыми волнами. Запускается в области между точками 3 и 5;
- комбинированными волнами.

Однако сложность расчетов значений переменных в этих механизмах никуда не девается, но задача становится решаемой, если описать область применения

того или иного механизма. Подчеркну, что значения переменных в адаптивных механизмах обязательно должны быть расчетными, а сам алгоритм адаптивным – это принципиально важно! Потому как если все время подстраивать розничную цену под верхнюю закупочную цену, то будет запущен «циклический» самоусиливающийся процесс увеличения наценки. Понятно, что если выравнивать по нижней закупочной цене, то это приведет к убытку. Выравнивание же по среднему также будет приводить к снижению рентабельности, хоть это и неочевидно на первый взгляд.

Необходимость адаптивности подразумевает, что в перечисленные механизмы должен быть включен алгоритм, который в случае возникновения самоусиливающегося циклического процесса увеличения или уменьшения наценки прерывал бы порочный круг.

Наличие адаптивных механизмов ценообразования позволяет аптечной сети получать дополнительную прибыль вне зависимости от роста либо падения рынка! Важно наличие ценовых волн, причем значение имеет как амплитуда, так и частота ценовых волн. Таким образом, наличие у аптечной сети таких механизмов позволяет ей получать тем большую дополнительную прибыль, чем менее стабилен рынок. ■

*В следующей статье перечислим требования к адаптивным механизмам и приведем логику определения их прибыльности для одиночной аптеки и аптечной сети, а также опишем общую последовательность действий при их внедрении.*