



АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА

Увеличение прибыльности ассортимента: работа с терапевтическими категориями

В.Н. БОЙКО,

канд. мед. наук, директор коммерческих операций
по России и СНГ, MSD,

П.А. ЛИСОВСКИЙ,

канд. эконом. наук, управляющий партнер «Проектирование систем управления»,
консультант по увеличению прибыльности аптечного бизнеса

Есть много различных методов анализа ассортимента, которые можно использовать при планировании ассортимента в аптеках. С их помощью производится определение ядра ассортимента и распределение всех позиций по нескольким категориям (в зависимости от задачи анализа). Целью такого разделения ассортимента на категории является возможность дифференцированного подхода к управлению различными категориями, т. е. это позволяет применять к каждой категории товаров общие правила (по частоте заказа, величине страховых запасов, величине наценки и т. п.). Таким образом, методы анализа являются инструментами, позволяющими разделить ассортимент на экономические группы.

Ролевой анализ ассортимента. Распределение товара по категориям

Одним из таких методов является ролевой анализ. Обычно его используют для оценки устойчивости и конкурентоспособности ассортимента, но также он может быть применен для оценки эффективности ассортиментной политики

в динамике. Суть его сводится к разделению всех представленных в аптеке товаров на определенные группы.

Генераторы потока – это хорошо известные покупателям товары со стабильным спросом и активным маркетингом фармпроизводителя. Поскольку эти товары представлены во всех аптеках, потребитель, как правило, хорошо ориентируется в ценах. Соответственно, наценка на эти товары

большинством компаний устанавливается на уровне рынка или даже чуть ниже среднерыночной. Основная задача генераторов потока – формировать поток покупателей в аптеки. Товарооборот по генераторам потока – высокий и выше среднего.

Генераторы наличности – менее известные товары, часто являющиеся аналогами генераторов потока. Розничные цены генераторов наличности могут быть чуть ниже, чем у генератора потока; но абсолютное значение наценки значительно выше. Следовательно, целесообразно организовать основные процессы так, чтобы увеличивать продажи генератора наличности до уровня генератора потока и выше (об этом будет сказано ниже).

Генераторы прибыли – товары с высокой наценкой и высоким (и, как правило, стабильным) уровнем продаж. Важно, чтобы для их поддержки работало большинство генераторов в кате-

© В.Н. Бойко, П.А. Лисовский, 2013

Распределение товаров аптеки по ролевым значениям

Таблица 1

Наименование товара	Торговая наценка, %	Товарооборот, руб.	Прибыль, руб.	Ролевое значение
Препарат А	20	180 000	30 000	Генератор потока
Препарат В	30	160 000	40 000	Генератор наличности
Препарат С	45	72 500	22 500	Генератор прибыли
Препарат D	35	50 000	17 500	Генератор покупок
Препарат F	40	42 000	12 000	Имиджевый товар
Препарат G	10	55 000	5000	Защитники
Препарат H	40	14 000	4000	Тестовые товары

Результат совмещения двухфакторного ABC- и ролевого анализа

Таблица 2

ВП			
ТО	А	В	С
А	Генераторы прибыли	Генераторы потока	Защитники
В	Генераторы наличности	Генераторы покупок	
С	Имиджевые товары		Тестовые товары

гории. Фокус работы сотрудников аптеки должен быть направлен на работу именно с этими позициями.

Генераторы покупок – весь ассортимент товаров импульсного и пассивного спроса; сопутствующие товары. На такие товары целесообразно устанавливать достаточно высокую наценку и располагать их в местах, способствующих импульсным покупкам. Эти позиции работают на повышение общей прибыльности и увеличение количества покупок в чеке.

Генераторы имиджа – товары, позволяющие позиционировать аптеку в сознании потребителей. Как правило, это дорогостоящие товары престижных брендов с высокой наценкой. Основной их задачей является в первую очередь создание в аптеке атмосферы респектабельности.

Защитники* – группа товаров, объединенная по одному-единственному признаку – чувствительность к цене. Основной задачей этих товаров явля-

ется удержание покупателей, ориентированных на низкие цены. Наценка на эти товары устанавливается ниже среднерыночной, чтобы создать у клиента ощущение недорогой аптеки.

Тестовые товары – небольшая группа товаров, необходимая для обкатки новых позиций, прежде чем вводить их в постоянный ассортимент. Как правило, целесообразно выставлять высокие цены на тестовые товары, т. к. это позволяет в дальнейшем при необходимости снизить цену.

Таким образом, исходя из описания товарных групп, следует, что принадлежность к той или иной группе в классическом ролевом анализе определяется двумя факторами: ценообразованием и спросом.

Следует, однако, заметить, что практически **все препараты в зависимости от обстоятельств могут переходить из одной группы в другую или даже одновременно находиться в двух группах.**

В таблице 1 приведены примеры распределения товаров аптеки по ролевым значениям в зависимости от торговой наценки, товарооборота и прибыли, генерируемой товарной позицией.

Если произвести совмещение двух методов анализа ассортимента – ролевого и двухфакторного ABC-анализа, то можно получить результат, представленный в таблице 2:

Разумеется, это упрощенная модель, иллюстрирующая, к какой категории двухфакторного ABC-анализа относится та или иная ролевая группа. То есть понятие «категория АА» шире, чем понятие «генераторы прибыли», и т. д. Действительно, ведь далеко не все товары категории СС относятся к тестовым товарам, а только определенная небольшая часть (к большей части этой категории относятся просто непопулярные товары), также далеко не все товары категории АС являются имиджевыми, а часть товаров – генераторов покупок

* В некоторых источниках под товарами-защитниками понимают товары, продающиеся только в одной аптеке / аптечной сети в регионе (эксклюзивный контракт, собственная торговая марка сети) или же на уникальных условиях. В этом случае товары-защитники позволяют удержать основной пул потребителей даже при агрессивной ассортиментной политике конкурентов, могут иметь принципиально разные характеристики по наценке и объему продаж.



может находиться не только в категории ВВ, но и в категории АВ и т. д. Однако эта модель позволяет наглядно представить, что происходит с прибылью аптеки при переходе товаров из одной ролевой категории в другую.

Прежде чем перейти к рассмотрению этого вопроса, надо отметить существующие ограничения этой модели:

- следует понимать, что в разных аптеках один и тот же товар может находиться в различных ролевых категориях (о причинах этого будет сказано ниже). Поэтому будем рассматривать то, что происходит с ролевыми категориями в отдельно взятой розничной точке;
- не будем говорить в этой статье о препаратах списков ЖНВЛП (несмотря на то что иногда их относят к товарам-защитникам, что, на наш взгляд, неверно), т. к. если на товар существует относительно фиксированная цена (и тем более если он еще относится к товарам обязательного ассортимента), то влияние рыночных законов на него существенно меньше.

Необходимость оптимизации процессов формирования ассортимента, ценообразования и продажи

Как было сказано выше, нахождение товара в той или иной ролевой категории в классическом ролевом ана-

лизе определяется двумя факторами: ценообразованием и спросом. Но у аптек есть одно важное экономическое отличие от других сегментов рынка – **возможность (и подчас необходимость) значительно влиять на спрос потребителя.**

Следовательно, для аптечного сегмента нахождение товара в ролевой категории определяется **тремя** факторами:

- влиянием рынка (спросом);
- ценообразованием в аптеке;
- наличием активной фармацевтической консультации.

Под влиянием рынка, прежде всего, подразумевается известность (популярность) препарата, которая, в частности, определяется маркетинговой активностью фармпроизводителя, имеющего ресурсы для формирования спроса, длительностью нахождения товара на рынке и т. д. и конкурентным давлением (под которым в данном случае будем понимать известность покупателям средней цены на препарат). Также мы не будем рассматривать особенности перехода Rx-препаратов по ролевым категориям (хотя для этой группы товаров механизмы схожи), а сосредоточимся только на товарах ОТС.

В том случае если влияние рынка является основным фактором и/или аптека активно не использует весь потенциал ценообразования и активной фармацевтической консультации, то этот фактор будет определять попадание товарных позиций в различные категории и, следовательно, прибыль аптеки. Под влиянием рынка можно по-

нимать и влияние сезона на продажи товара.

Например, при выходе нового товара на аптечный рынок он, скорее всего, попадет в категорию тестовых товаров (группу СС, в соответствии с двухфакторным АВС-анализом), затем возможен переход товара в категорию генераторов покупки (ВВ или АВ), в дальнейшем он может оказаться в категориях генератора потока, генератора прибыли или защитника.

Существенное влияние на ролевую категорию товара оказывает ценообразование в аптеке.

Абсолютная величина наценки определяет возможность смены товаром ролевой категории. Так, товар с минимальной наценкой никогда не сможет стать генератором прибыли, а товар с высокой – защитником и т. д.

Важно понимать, что даже в одной аптеке один и тот же товар в одно и то же время может находиться в разных ролевых категориях, и определяет это именно политика ценообразования.

Вот несколько примеров (табл. 3).

Товарная позиция X сначала поступила в аптеку от фармдистрибьютора по цене 100 руб. (партия 1), а при следующей поставке – по цене 130 руб. (партия 2); в аптеке на обе эти партии поставили наценку 30%, таким образом, в аптеке присутствует один и тот же товар по разной цене. Если предположить, что исходно товар относился к категории ВВ, то при абсолютном увеличении наценки и неизменном уров-

Пример изменения товарами ролевой категории в зависимости от политики ценообразования в аптеке; влияние двух факторов: спроса и ценообразования при неизменной активности фармрекомендации

Таблица 3

Товар	Входная цена, руб.	Наценка, %	Скидка, %	Розничная цена, руб.	Категория
X	100 (партия 1)	30	Нет	130	ВВ
	130 (партия 2)	30	Нет	169	Генератор наличности АВ
Y	150 (партия 1)	30	Нет	195	Генератор прибыли АА
	180 (партия 2)	15	Нет	207	Генератор потока ВА
Z	100	20	Нет	120	ВВ
	100	20	7	112	ВС

не продаж он может перейти в категорию генератора наличности – АВ.

Товарная позиция Y сначала поступила в аптеку от фармдистрибьютора по цене 150 руб. (партия 1), а при следующей поставке – по цене 180 руб. (партия 2); в аптеке на первую партию поставили наценку 30%, а на вторую решили поставить только 10%, т. к. предположили, что увеличение цены на препарат сильно уменьшит его продажи. Если позиция партии 1 с наценкой 30% относилась, допустим, к категории генераторов прибыли (АА), то позиция партии 2 с наценкой 15% при неизменном количестве продаж перейдет в категорию генераторов потока ВА.

Товар Z с наценкой 20% при стабильных средних продажах относится к категории ВВ, в случае если в аптеке предоставят скидку 5% (т. е. в нашем примере товар будет иметь наценку 11,6%), то при неизменном уровне продаж он будет относиться к категории ВС.

Выше мы рассмотрели влияние двух факторов: спроса и ценообразования при неизменном значении фактора рекомендации. Рассмотрим, какое влияние на смену ролевой категории оказывают факторы ценообразования и наличие в аптеке активной фармацевтической консультации при неизменном значении спроса покупателей (табл. 4).

Неизвестная покупателю товарная позиция X, в случае если она имеет наценку 20% и ее неактивно рекомендуют фармацевты, относится к категории СС – тестовых товаров, товаров-новинок. Если на этот же товар поставить наценку 30% и первостольники поддержат товар фармацевтической рекомендацией средней активности (второго приоритета), то товар может перейти в категорию ВВ. А если наценку на позицию X составит 50% и фармацевты обеспечат приоритетную рекомендацию, то возможен перевод этого товара в категорию АВ – генератора наличности.

Если, например, товары Y и Z относятся к одной потребительской категории (допустим, противостудных средств), но Y является известным, а Z – малоизвестным товаром, то, изменяя абсолютную величину наценки и активность фармрекомендации, можно значительно влиять на прибыльность потребительской категории. Так, товар Y можно стараться заменять на товар Z. Это пример классической замены генератора потока генератором наличности.

Работа с терапевтическими группами

Терапевтическая группа – это аптечные товары, применяемые для лече-

ния одной нозологии, как правило, одной лекарственной формы, воспринимаемые покупателями как единое логическое целое. В одну терапевтическую группу могут входить товары с различными механизмами действия. Важной характеристикой отнесения товаров к одной терапевтической группе является то, что они влияют на продажи друг друга. Например, терапевтическими группами являются: препараты против сухого кашля, средства от насморка, тонометры, витамины для взрослых и т. д.

NB! Терапевтическая группа не равна фармацевтической группе, классификации АТХ и т. п.

При работе с терапевтической группой необходимо просчитывать ее прибыльность, а для этого сотрудник (категорийный менеджер), отвечающий за эту группу, **должен быть ответственен не только за ассортимент группы, но и за ценообразование на товары, ее формирующие**. Поэтому нельзя принимать решение о введении или выведении той или иной позиции из ассортимента на основании «мнений» или высоких (низких) продаж, необходимо просчитывать, как при этом меняется прибыльность всей терапевтической группы.

Пример изменения товарами ролевой категории в зависимости от наличия фармацевтической консультации

Таблица 4

Товар	Входная цена, руб.	Наценка, %	Розничная цена, руб.	Наличие фармацевтической рекомендации	Известность товара потребителю	Кол-во проданных штук	Валовая прибыль	Категория товара
X	100	20	120	Отсутствует	Неизвестен	10	200	СС – тестовый товар, новинка
		30	130	Рекомендация средней активности		30	900	ВВ
		50	150	Приоритетная рекомендация		100	5000	АВ – генератор наличности
Y	150	20	180	Отсутствует	Известен и популярен у покупателей	100	3.000	ВА – генератор потока
Z	100	60	160	Приоритетная рекомендация	Малоизвестен потребителю	50	3.000	АВ – генератор наличности



Предположим, в аптеке есть терапевтическая группа, состоящая из трех препаратов: А, В и С, – причем эти препараты относятся к разным ценовым сегментам:

- 100–250 руб.;
- 250–500 руб.;
- более 500 руб.

Сотрудник принимает решение о введении в группу препарата Х с закупочной ценой 100 рублей. Чтобы определить необходимость ввода позиции, ему нужно произвести следующие расчеты:

1. Предположить на основании статистических данных аптечной сети примерные продажи вводимой товарной позиции Х за планируемый период времени, причем при расчете можно дополнительно учесть, будет ли осуществляться в аптеках активная рекомендация «первостольниками» или нет (в нашем примере для простоты не учитывалась эта стадия).

Следует понимать, что продажи нового препарата не возникнут «из ниоткуда». Новый товар будет «отъедать» от продаж другого препарата этой же терапевтической категории того же цено-

вого сегмента (а иногда и более высокого), товара А. Этот феномен возникает потому, что количество покупателей, пришедших в аптеку с определенной проблемой (нозологией), не увеличится (точнее, это от аптеки прямо не зависит), а следовательно, потребитель, ориентированный на определенный ценовой сегмент, возьмет либо препарат, давно находящийся в ассортименте (А), либо новый (Х). Помните, в этом примере мы решили, что первостольник не станет влиять на продажи, поэтому и самопроизвольный «переход» спроса в более высокий ценовой сегмент маловероятен.

Да, возможно возникновение ситуации роста продаж обоих препаратов или независимого роста новой позиции, но это часто связано с активными маркетинговыми мероприятиями производителя (которых по условию нашего примера нет).

2. Сотруднику, ответственному за ассортимент, нужно рассчитать, сколько прибыли приносила терапевтическая группа раньше, без новой позиции, и сколько она будет приносить в будущем,

при введении нового препарата, и на основании этого определить, какую наценку ставить на новый препарат Х (табл. 5).

Очевидно, что в нашем примере аптека увеличит товарооборот, но потеряет в прибыли. Введение новой позиции (Х) в ассортимент с наценкой 20% нецелесообразно. Однако если новый товар ввести с наценкой в 50%, то ситуация изменится (табл. 6)

В этом случае аптека увеличивает товарооборот и прибыль, введение новой позиции (Х) с наценкой 50% целесообразно.

3. В случае если принято положительное решение и новый товар вводится в ассортимент, необходимо провести эксперимент, в ходе которого будут подтверждены или опровергнуты предположения категорийного менеджера.

Внедрение категорийного управления ассортиментом

Обратите предельное внимание на то, что при таком подходе к работе с то-

Изменение прибыли терапевтической группы при введении новой позиции Х с наценкой 20%

Таблица 5

	Продажи А без Х	Продажи А с Х	Продажи Х
Цена, руб.	100	100	120
Прибыль с упаковки, руб.	30	30	20
Планируемые продажи, шт.	100	70	30
Прибыль, руб.	3000	2100	600
Общая прибыль ценового сегмента терапевтической группы, руб.	3000	2700	

Изменение прибыли терапевтической группы при введении новой позиции Х с наценкой 50%

Таблица 6

	Продажи А без Х	Продажи А с Х	Продажи Х
Цена, руб.	100	100	150
Прибыль с упаковки, руб.	30	30	50
Планируемые продажи, шт.	100	70	30
Прибыль, руб.	3000	2100	1500
Общая прибыль ценового сегмента терапевтической группы, руб.	3000	3600	

варными категориями требуется изменить всю систему управления аптечной сетью, т. е. пересмотреть все основные процессы, изменить структуру подчинения сотрудников (отделов), внедрить новые показатели эффективности каждого процесса.

Например, у отдела, ответственного за работу с терапевтическими группами, должна быть возможность проанализировать ассортимент в целом при разбивке его на терапевтические группы и возможность просмотреть каждую группу в отдельности (табл. 7, 8):

В табл. 8 представлен пример увеличения прибыльности одной терапевтической категории в реальной аптечной сети при изменении наценки на неко-

торые товары и подключения активной рекомендации первостольников.

После анализа текущей ситуации были приняты следующие решения:

- увеличить наценку на бренды 2.1 и 2.4 и обеспечить их приоритетную рекомендацию;
- существенно увеличить наценку на товар 1 и обеспечить его приоритетную либо вторую рекомендацию;
- обеспечить контроль постоянного наличия приоритетных товаров в ассортименте всех аптек и активности рекомендации фармацевтов.

Фармацевты после определения потребности клиента в препарате из данной товарной группы старались переклывать клиента на бренд 2.1, объясняя

покупателю преимущества последнего. В случае отказа клиента от этого препарата фармацевты предлагали препарат 1. При этом стоимость «решения проблемы» данного заболевания для покупателя снижалась на 100 рублей, а прибыль с продажи упаковки для аптеки повышалась с 81 до 86 рублей.

В результате проведенных мероприятий по результатам следующего месяца валовая прибыль терапевтической категории (по выбранным позициям) составила 129 781 руб. против 89 938 руб. Рост прибыли категории составил 144% (табл. 8).

Итак, если нахождение товара в той или иной ролевой категории в аптеке определяется тремя основными факто-

Основные экономические показатели терапевтических групп в аптечной сети / аптеке за два периода

Таблица 7

Период 1									Период 2									
Наименование терапевтической группы	Количество упаковок	ВП	Доля группы в ВП	ТО	Доля группы в ТО	% ВП/ТО	Сумма в оптовых ценах	Сумма в рознич- ных ценах	Ср. реализован- ная наценка	Количество упаковок	ВП	Доля группы в ВП	ТО	Доля группы в ТО	% ВП/ТО	Сумма в оптовых ценах	Сумма в рознич- ных ценах	Ср. реализован- ная наценка
Горячие напитки																		
От насморка																		
Головная боль																		
При аллергии (таб.)																		
...																		
Неразобранные																		
Итого																		

Основные экономические показатели терапевтической группы за два периода

Таблица 8

Препарат	Период 1							Период 2						
	Количество, шт.	Валовая прибыль, руб.	Товарооборот, руб.	ВП/ТО, %	Средняя оптовая цена, руб.	Средняя розничная цена, руб.	Прибыль с упаковки, руб.	Количество, шт.	Валовая прибыль, руб.	Товарооборот, руб.	ВП/ТО, %	Средняя оптовая цена, руб.	Средняя розничная цена, руб.	Прибыль с упаковки, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Препарат 1	32	640	3520	18,2	90	110	20	170	14 603	29 903	48,8	90	175,9	85,9
Бренд 2.1	700	42 000	178 500	23,5	195	255	60	800	64 720	220 720	29	195	275,9	80,9
Бренд 2.2	100	5500	28 000	19,6	225	280	65	50	2545	13 795	18,4	225	275,9	50,9

Окончание табл. 8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Бренд 2.3	100	5500	28 000	19,6	225	280	65	50	2545	13 795	18,4	225	275,9	50,9
Бренд 2.4	140	7700	35 700	21,6	200	255	55	140	10 626	38 626	27,5	200	275,9	75,9
Бренд 3.1	112	4480	23 520	19,0	170	210	40	60	3000	13 200	22,7	170	220	50
Бренд 3.2	224	7840	41 440	18,9	150	185	35	200	9600	39 600	24,2	150	198	48
Бренд 3.3	112	4256	22 176	19,2	160	198	38	60	2280	11 880	19,2	160	198	38
Бренд 4.1	50	2000	10 250	19,5	165	205	40	30	1350	6300	21,4	165	210	45
Бренд 4.2	200	7200	40 000	18,0	164	200	36	140	6440	29 400	21,9	164	210	46
Бренд 4.3	50	1850	10 200	18,1	167	204	37	30	1290	6300	20,5	167	210	43
Препарат 5	27	621	2511	24,7	70	93	23	90	5481	11 781	46,5	70	130,9	60,9
Препарат 6	27	351	1350	26,0	37	50	13	90	5301	8631	61,4	37	95,9	58,9
Итого:	1874	89 938	425 167	21,2	–	–	–	1910	129 781	443 931	29,2	–	–	–

рами: влиянием рынка (в данном случае мы подразумеваем заболеваемость, выраженную в посещениях клиентами аптеки), осознанным ценообразованием в аптеке, наличием активной фармацевтической консультации – и если руководство аптеки активно не влияет на политику ценообразования и фармконсультацию (консультацию фармацевтом клиента по

применимости препаратов), то, следовательно, только влияние рынка определяет, сколько будет зарабатывать аптека (пассивная позиция). В случае если руководство аптеки активно использует инструмент ценообразования, то влияют два фактора, но только с помощью ценообразования сложно перевести товар из одной группы в другую, необхо-

димо комплексно использовать ценообразование и фармацевтическую консультацию специалиста в аптеке (эффективность которой существенно возрастает при наличии правильной системы мотивации). При таком подходе руководство аптеки существенно влияет на прибыльность ассортимента и аптеки в целом (активная позиция).

Фармацевтический глобус

Разный подход к онкологии

Ученые из Оксфордского университета и Королевского колледжа Лондона проанализировали экономическое бремя онкозаболеваний на территории ЕС. По их подсчетам, ежегодные расходы на лечение онкозаболеваний составляют 126 млрд евро. При более глубоком изучении проблемы исследователи пришли к выводу, что расходы в разных странах различаются коренным образом.

Так, в Германии, Франции, Италии и Великобритании вместе взятых, они составляют более двух третей общего показателя (83 млрд евро).

Однако расходы на душу населения составляют 16 евро в Болгарии и 184 евро в Люксембурге. По мнению ученых, такие разительные отличия требуют дальнейших исследований.

Потери производительности вследствие ранней смертности составляют 42,6 млрд евро, потери рабочего времени – 9,43 млрд евро.

Наибольшие расходы связаны с раком легких – 18,8 млрд евро в год (15% общего показателя). Расходы на лечение рака молочной железы и другие связанные с этим типом рака затраты составляют 15 млрд евро (12% общего показателя). Рак толстой и прямой кишки обходится европейскому бюджету в 13,1 млрд евро (10%), рак предстательной железы – 8,43 млрд евро (7%).

Medportal.ru