

# Мертвые души на аптечном рынке

Как показать продажи в период спада



Кризисные явления в экономике и отрицательная динамика российского фармацевтического рынка (в упаковках) поставили перед всеми его участниками новые коммерческие задачи. И фармпроизводителям, и аптечным сетям стало сложнее достигать запланированный объем продаж. В то же время для аптечного сегмента увеличилась необходимость дополнительных источников внебюджетных доходов, каковыми являются выплаты от фармпроизводителей. Многие аптечные сети ищут новые возможности выполнения плана продаж по отдельным позициям/портфелям. Причем большую актуальность приобретают не классические технологии, стимулирующие увеличение продаж и требующие повышения качества управления, а «хищные» схемы, позволяющие обосновать выполнение плана продаж в конечной точке без реального увеличения потребления препарата.

**Павел Лисовский, канд. экон. наук, управляющий партнер «Проектирование систем управления»**

## Непропорциональный рост затрат

Увеличение товарооборота и количества точек у аптечной сети повышает ее рыночную значимость для фармпроизводителя и, соответственно, увеличивает ее 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 ввиду 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. То есть 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 отсчета, с которой начинаются переговоры. В цифрах это положение можно представить следующим образом (табл.).

Не следует пытаться найти такую таблицу в аптечных сетях. Она есть только у очень небольшого числа игроков, наиболее структурированных и нацеленных на «отъем» денег у фармпроизводителей. То есть можно утверждать, что стандарт «маркетингового» взаимодействия отсутствует, существует план маркетинговых выплат, который нужно выполнить, а способы определяются ответственными сотрудниками 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. Но это предположение спорно, однако мы не будем останавливаться на этом вопросе. Таким образом, фармпроизводители осознанно или неосознанно играют роль Чичикова, которому мертвые души нужны для своих целей\*.

Теперь давайте посмотрим на эту ситуацию глазами руководства аптечных сетей. На рынке существуют субъекты, которые

готовы оплачивать рост показателей. Как с ними себя вести? Вспомните поведение Плюшкина после коммерческого предложения Чичикова. Если кому-то нужны показатели и он готов за это платить, разве не будет разумным воспользоваться этой ситуацией?

## Как увеличить товарооборот по фармпроизводителю в аптечной сети

Выстроить четкую структуру управления аптечной сетью. Оптимизировать основные бизнес-процессы, повысить управляемость продаж, что, в частности, требует пересмо-



тра процесса формирования ассортимента, внедрения категорийного менеджмента, наличия дифференцированной системы ценообразования, управляемости рекомендацией первостольников.

Однако такой подход требует больших финансовых, трудовых и временных затрат, а кроме того, менеджменту не всегда понятно, как правильно оптимизировать систему управления аптечной сетью. Поэтому в повседневной практике сетями используются более простые способы.

Способы продемонстрировать увеличение товарооборота по портфелю фармпроизводителя в аптечной сети зависят от типа заключенного договора. Условно эти способы можно разделить на две большие группы: для договоров типа Sell In и Sell Out.

Непропорциональное изменение затрат фармпроизводителя на поддержание объема продаж в аптечной сети				
	Период 1	Период 2	Период 3	Период 4
Товарооборот по фармпроизводителю, руб.	1 000 000	5 000 000	10 000 000	20 000 000
Привлеченный бюджет, руб.	X	5X*1,15	10X*1,2	20X*1,35

## Способ 3.

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

## Способ 4.

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

## 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, но возможно.

## Способ 5.

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

## Способ 6.

1. Присоединить аптеки по франшизе в конце отчетного периода (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.

1. Рассчитать планируемый объем продаж по препарату/портфелю компании.
2. Заключить договор таким образом, чтобы стоимость продаж дополнительной упаковки сверх планируемого объема продаж (например, при выполнении плана на 120—150%) обходилась 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 препарата выдавать другую в подарок (товар проходит через кассу). Разумеется, схем гораздо больше, и чаще всего они встречаются в комбинированном виде. В этой статье они представлены в крайних значениях и в упрощенном виде.

Отдельным блоком следует рассмотреть логику работы 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 счет «серой» зоны. Под зоной видимости мы понимаем продажи в сетях, с которыми работает фармпроизводитель и так или иначе их контролирует; под «серой» зоной мы подразумеваем продажи, совершаемые сетями, с которыми производитель не работает. Условно продажи в «серой» зоне можно назвать фоновыми продажами, ведь они не зависят от усилий производителя по работе с сетями.

## Способ 1.

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

Почему это лучше делать в конце отчетного 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. Плавно расширять зону видимости за счет «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. Однако, если взглянуть на эту ситуацию глубже, то станет очевидно, что реальный рост продаж ограничен по следующим причинам:

- 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 т.ч. новых фоновых продажах).

• 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 ассоциация не может утверждать, что она регулирует продажи.

• Как сама ассоциация, так и отдельные ее 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 счет включения новых участников (для ассоциации) 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 увеличить «серую» зону приводит к недовольству участников и дополнительному сокращению возможности подключенных новых членов. Действительно, зачем присоединяться к тем, кто не платит или платит мало?

Для отдельных аптечных сетей, активно использующих способы 3, 5, 6, ситуация может складываться значительно хуже. Если эти способы использовались на собственные финансовые ресурсы, то это только приведет к

остановке роста сетей (а это с организационной точки зрения очень болезненный процесс). Но большинство сетей, применяющих такие способы, осуществляют их на заемные средства. В этом случае сети грозят кассовый разрыв со всеми вытекающими отсюда последствиями.

## Выводы

**Для аптечных сетей:** Важно понимать текущие цели фармпроизводителя и знать существующие способы (их положительные и отрицательные свойства), помогающие достичь текущих целей фармпроизводителя.

## 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 объема продаж, действительно работают.
5. Повышать собственную рыночную и переговорную силу.
6. Предлагать сетям свои правила работы.

\*Напомним, что в произведении Гоголя Чичиков приобрел мертвые души, чтобы под их залог получить кредит.

ПОДПИСКА

### Уважаемые читатели!

Предлагаем вам оформить подписку с любого выпуска непосредственно в издательстве! Это удобная своевременная доставка и выгодные условия.

### Стоимость подписки:

Годовая подписка на 2016 г. (42 выпуска) **10 857 руб. 00 коп.**  
На первое полугодие 2016 г. (21 выпуск) **6 006 руб. 00 коп.**

### Комплекты (январь – июнь 2016 г.)

«Фармацевтический вестник» с журналом «Фарматека» **7 441 руб. 50 коп.**  
«Фармацевтический вестник» с журналом «Аптекарь» **7 012 руб. 50 коп.**  
«Фармацевтический вестник» с газетой «Медицинский вестник» **8 220 руб. 30 коп.**

Для оформления подписки обратитесь по телефону: **8 (495) 332-02-63** или по e-mail: [subscription@bionika-media.ru](mailto:subscription@bionika-media.ru). Наши менеджеры помогут подобрать вам удобную форму доставки издания, подготовят необходимые документы. Оформить подписку вы также можете в любом почтовом отделении.

### ПОДАРОК ПОДПИСЧИКАМ!

При оформлении подписки на газету «Фармацевтический вестник» в редакции вы получите бесплатный доступ к онлайн – версии газеты на портале [www.pharmvestnik.ru](http://www.pharmvestnik.ru), а так же в подарок подписку на специальное ежеквартальное приложение к газете «Алгоритмы выбора ЛС».

16 Реклама



ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК