

Трудности перевода

Проблемы взаимодействия фармпроизводителя и аптечной сети



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 значительно сложнее достигать запланированного объема продаж. Аптечный сегмент остро нуждается в дополнительных источниках внебюджетных доходов, каковыми являются выплаты от фармпроизводителей. Последние, в свою очередь, стоят перед задачей сокращения бюджета на продвижение.

Павел Лисовский, канд.экон.наук, управляющий партнер «Проектирование систем управления», Владимир Бойко, канд.мед.наук, руководитель направления по развитию бизнеса компании Merz Pharma



Как сократить расходы на продвижение препарата в аптечном сегменте при увеличении доходности аптечной сети от работы с продуктовым портфелем фармпроизводителя? В этой статье мы постараемся показать последовательность действий, которые нужно выполнить участникам рынка, чтобы увеличить доходность товаропроводящей цепочки. Смысловым центром данной работы является схема (рис. 1), вокруг которой построен текст.

Как зарабатывает аптечная сеть

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

- Основная деятельность (front-маржа);
- Внебюджетные 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 (п.3 рис. 1).

Как увеличить прибыльность аптечной сети

На прибыльность аптечной сети могут повлиять: руководство аптечной сети, фармдистрибьютор, фармпроизводитель (п.2 рис. 1).

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.

Мы не будем останавливаться на способах, которые может использовать руководство сети. Это отдельная тема, которой посвящены другие наши статьи¹. На рис.1 перечислены основные действия, в отсутствие которых повышение доходности от основной деятельности сети затруднительно.

Построение четкой структуры управления аптечной сетью, оптимизация основных бизнес-процессов и повышение управляемости продаж требуют больших финансовых, трудовых и временных затрат, а кроме того(!), менеджменту не всегда понятно, как оптимизировать управление аптечной сетью. Поэтому самостоятельное повышение доходности для многих сетей затруднительно либо вообще невозможно.

С помощью дистрибьюторов

Увеличение доходности аптечного бизнеса за счет оптимизации работы с дистрибьюторами в рамках данной статьи не рассматривается. Основные действия, которые могут этому способствовать, перечислены на рис. 1. Важно 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

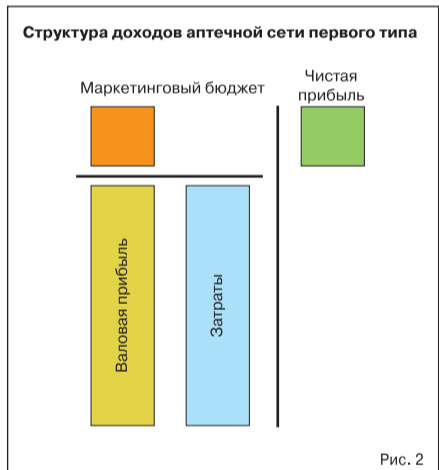
Увеличить доходность портфеля фармпроизводителя в аптечном сегменте можно, воздействуя на один либо на оба источника дохода сети (имеются в виду front- и back-маржа). Однако для разных типов аптечных сетей значимость того или иного источника дохода будет отличной.

Типы аптечных сетей по соотношению маркетингового бюджета и чистой прибыли

Упрощенно аптечные сети можно разделить на три категории по параметру структуры доходов, проще говоря, доли маркетингового бюджета в чистой прибыли сети (п.3 рис. 1):

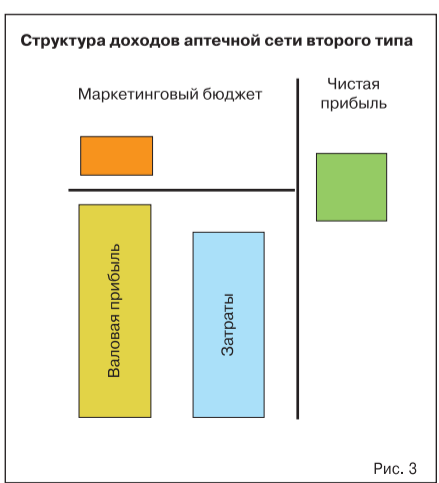
1. Чистая прибыль = маркетинговые выплаты фармпроизводителей.

К этой категории относятся сети, которые за счет 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 (рис. 2).



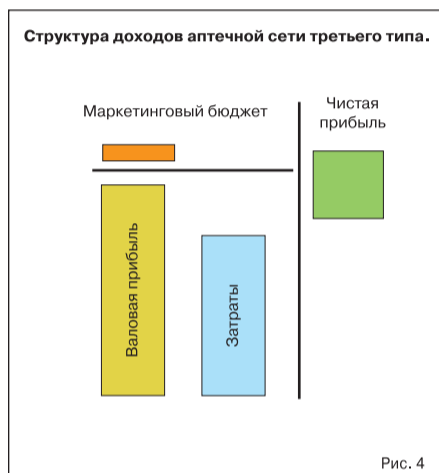
2. Чистая прибыль = около 50% маркетинговые выплаты + около 50% валовая прибыль.

Сети этой категории получают примерно равный (сопоставимый) доход от основной деятельности и внебюджетных доходов (рис. 3). Валовая прибыль превышает затраты сети.



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 счет валовой прибыли (дохода от основной деятельности) (рис. 4).



Разная структура дохода 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 внебюджетными 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 всем аптечном сегменте, и действия внутри отдельной сети (п. 4 рис. 1). Можно провести аналогию с медициной: системное либо местное действие.

Общерыночные мероприятия

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

- Организовать спрос конечного потребителя на препараты компании;

- Обеспечить прибыльность коммерческих операций с препаратами фармпроизводителя.

Вопрос формирования спроса оставим за рамками этой статьи. На рисунке 1 перечислены действия, которые могут этому способствовать (п. 4.1.1, 4.1.2 рис. 1).

Обеспечение доходности коммерческих операций с препаратами компании подразумевает в частности:

- Снижение(!) конкуренции по продуктам компании между субъектами рынка, т.е. недопущение ситуации, когда аптечные сети (дистрибьюторы) конкурируют за покупателя путем снижения цены на препараты фармпроизводителя². Например, производитель может препятствовать попаданию своих препаратов в общерыночные маркерные товары, т.к. маркеры обладают низкой маржинальностью.

- Управление всей товаропроводящей цепочкой и способность вмешиваться в процессы, которые действуют в ущерб интересам компании (например, когда один из участников цепочки «сбрасывает» товар);

- Умение планировать товарные запасы у всех участников товаропроводящей цепочки; т.к. наличие сверхзапасов подталкивает субъекты к «выбрасыванию» товара на рынок по низкой цене³;

- Построение многоуровневой системы дистрибуции⁵;
- Отсутствие нерыночных предпочтений для отдельных участников.

Работа внутри сети

Фармпроизводитель a priori обладает большей рыночной информацией о своем продуктовом портфеле, чем отдельно взятая сеть. Таким образом, он имеет возможность собирать актуальную экономическую информацию о наиболее выгодных моделях продвижения своих препаратов и транслировать ее в сети. Такая информация может включать:

- Оптимизацию ценообразования в аптечной сети и защиту доходности портфеля фармпроизводителя за счет обеспечения входной цены ниже среднерыночной при сохранении (и недопущении снижения) розничной цены или за счет реализации возможности продавать товар по цене выше среднерыночной;

- Грамотный категорийный менеджмент⁴ (кластерный анализ), способный увеличить прибыльность не только препаратов компании, но и всех потребительских групп, куда входят товары фармпроизводителя;

- Предоставление временного эксклюзива (либо ограниченного эксклюзива) на продажу своих товаров;

- Передачу важной рыночной информации, правильное и своевременное донесение которой позволит аптечной сети заработать дополнительную маржу, в том числе за счет получения временного эксклюзива и возможности продавать товар по цене выше среднерыночной.

Проблемы взаимодействия фармпроизводителя и аптечной сети

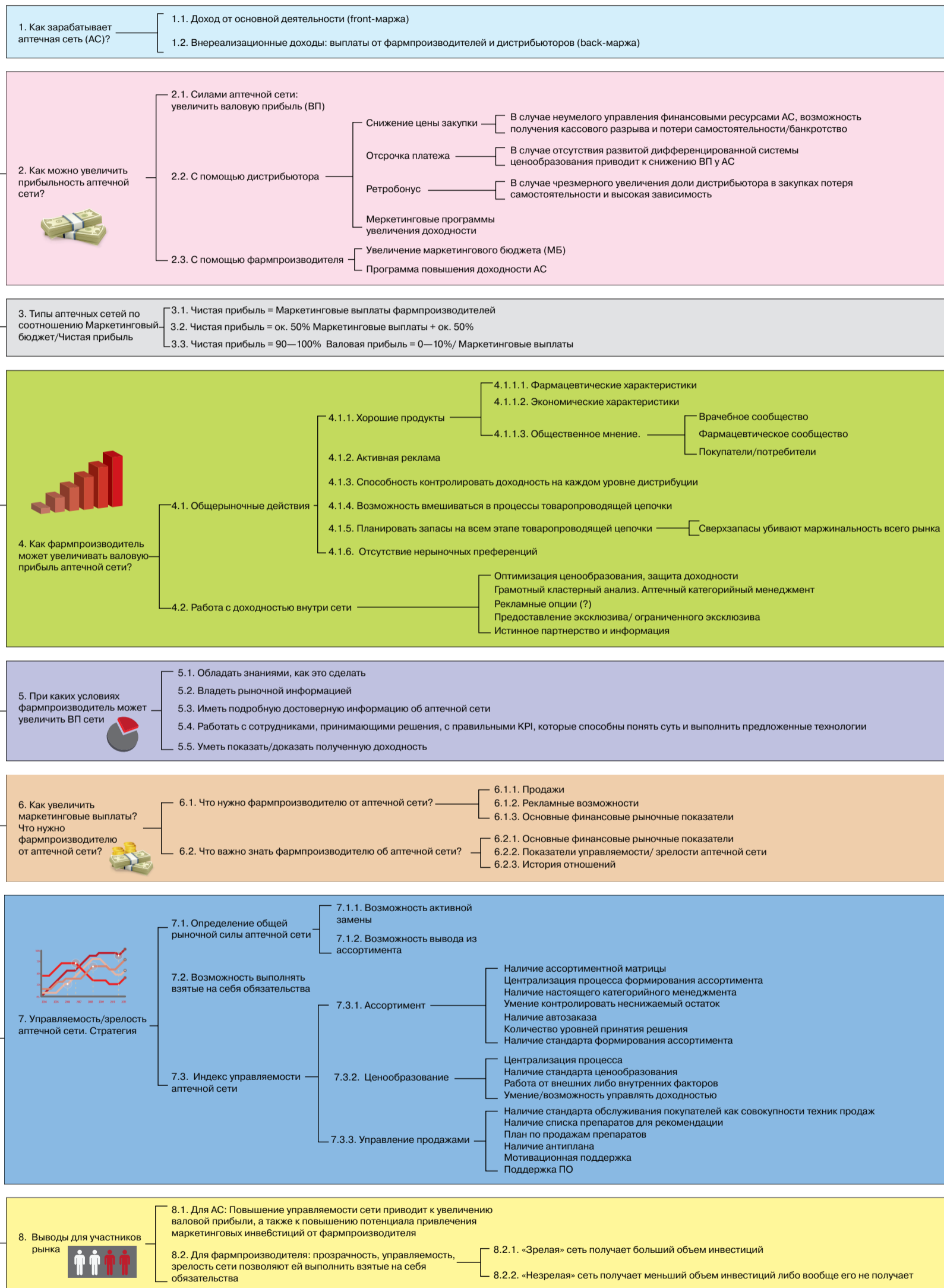


Рис.1

Окончание на стр. 44

Окончание. Начало на стр. 42

При каких условиях фармпроизводитель может увеличить валовую прибыль аптечной сети

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

- 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);
- Владеть рыночной информацией, а также уметь ее собирать из разных источников, верифицировать и компилировать в единую систему, что требует наличия развитого аналитического аппарата в компании;
- Иметь подробную достоверную информацию об аптечной сети, с которой планируется работа;
- Работать с сотрудниками, принимающими решения, с правильными KPI, которые способны понять суть и выполнить предложенные фармкомпанией технологии. Уметь отфильтровывать персонал сети, «заточенный» на сбор бюджета фармпроизводителя и не заинтересованный в увеличении доходности;
- Уметь показать/доказать полученную в ходе сотрудничества доходность.

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

Как и когда можно увеличить маркетинговые выплаты

Фармпроизводителю сеть интересна только своими продажами, возможностью трансляции маркетинговой активности конечному покупателю и, в значительной степени, рекламными возможностями. Соответственно на объем

маркетингового бюджета для конкретной сети⁵ влияют:

- Основные финансовые показатели сети;
- История отношений;
- Управляемость сети и возможность активно изменять финансовые показатели (читать продажи) по продуктам компании.

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

Как определить управляемость аптечной сети

При построении коммерческих отношений с руководством аптечной сети фармпроизводителю важно понимать, что эта сеть может делать, а чего нет, и вообще, может ли она выполнять взятые на себя обязательства. В простейшем случае этот параметр сводится к определению способности либо неспособности активной замены и/или выводу позиций фармпроизводителя из ассортимента.

Поняв, каковы основные процессы в конкретной сети, можно еще на стадии переговоров определить их возможности к активному изменению структуры продаж. Ниже перечислены некоторые факторы, повышающие управляемость сети (а значит, и ее возможность к активному изменению структуры продаж).

Формирование ассортимента

- Наличие ассортиментной матрицы. В случае ее отсутствия крайне сложно вывести/ввести товар из(в) ассортимента всех аптек (но не невозможно);
- Централизация процесса формирования ассортимента;
- Малое количество уровней принятия решений при формировании ассортимента (до трех). В случае отсутствия централизации и большого количества уровней принятия решений возможность управлять ассортиментной матрицей сильно снижается;
- 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;
- Наличие правильно настроенного автозаказа;

• Наличие стандарта формирования ассортимента.

Ценообразование⁶

- Централизация процесса ценообразования. В отсутствие централизации крайне затруднены действия по защите доходности;
- Умение/возможность управлять доходностью. Например, способность сети успешно продавать значимую часть ассортимента по цене выше среднерыночной.

Управление продажами

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

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

Выводы для участников рынка для аптечных сетей

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

Для фармпроизводителей

При работе с аптечной сетью следует помнить, что прибыльность портфеля фармацевтического производителя для сети всегда определяется двумя составляющими: доходом от продажи его препаратов и внебюджетными доходами от работы с его портфелем. Таким образом, фармпроизводитель может работать с двумя составляющими доходности сети — front- 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 ее способность активно изменять структуру продаж. Прозрачность, управляемость, зрелость сети позволяют ей выполнять взятые на себя обязательства, что должно способствовать большому объему инвестиций в эту сеть.

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.

¹Последовательность действий, выполняемых для увеличения прибыльности аптечной сети, представлена в статье П. Лисовского «Базовый план Проекта по увеличению прибыльности аптечного бизнеса» <http://lisovskiy.com/consult/main/project/plan/>.

²Вопросы управления товаропроводящей цепочкой и снижения конкуренции по своим продуктам между участниками рынка рассмотрены в статье П. Лисовского: «Скованные одной цепью» // «ФВ» № 7, 2015.

³Построению многоуровневой системы дистрибуции посвящена статья В. Бойко и П. Лисовского «Построение многоуровневой системы дистрибуции» // <http://www.pharmaschool.biz/rus/povosti?eid=180>.

⁴Внедрение категорийного менеджмента в аптечной сети рассмотрено в статье П. Лисовского «Категорийный менеджмент в аптеке» // http://lisovskiy.com/open_trainings/kategoriya/.

⁵Непропорциональное изменение маркетингового бюджета фармпроизводителя на поддержание своих продаж в аптечной сети рассмотрено в статье П. Лисовского «Мертвые души на аптечном рынке. Как показать продажи в период спада» // «ФВ» № 31, 2015.

⁶Эффективная организация процесса ценообразования в аптечной сети рассмотрена в цикле статей П. Лисовского «Модели ценообразования в аптечных сетях и адаптивные механизмы» // «ФВ» № 11, 14, 16, 18, 21 за 2015.



В ожидании активной поддержки

Георгий ПОБЕЛЯНСКИЙ, генеральный директор фармацевтической компании «ВЕРТЕКС»

Девальвация на руку

В 2015 г. в России открылись и начали работу несколько крупных фармпроизводств, например, «ВЕРТЕКС» также презентовал новый фармзавод в Петербурге, где стартовал выпуск всего нашего лекарственного ассортимента. Отмечу, что девальвация рубля сыграла на руку российским компаниям — они получили преимущество в цене на свои лекарства по сравнению с западными производителями и перераспределение спроса в пользу доступных отечественных аналогов.

Также в начале декабря 2015 г. вступило в силу долгожданное постановление правительства об ограничении госзакупок импортных лекарств. С одной стороны, благодаря «третьему лишнему» с 2016 г. поддержка импортозамещения иностранных лекарств отечественными препаратами усилится. С другой — постановление может способствовать активной локализации на территории РФ иностранных производителей, и не только на стадии упаковки.

Можем, но не все

В 2016 г. российские производители, которые выпускают широкий ассортимент лекарств из Перечня ЖНВЛП, ждут активной поддержки от

Минпромторга по предоставлению субсидий на проведение клинических исследований новых препаратов и производство лекарств. Утверждая дополнительные преференции Минпромторга для российских производителей субстанций, следует учитывать, что цикл от производства субстанции до выпуска готовой продукции прежде всего характерен для биотехнологических производств, а это только один сегмент российского фармпрома.

Организация производства химических субстанций по требованиям и условиям отличается от производства готовой формы.

Кроме того, производители готовых ЛС, даже если займутся выпуском субстанций, столкнутся с нерентабельностью и невозможностью использовать весь произведенный объем либо им придется организовывать сбыт субстанций другим компаниям и даже на международных рынках. Это совсем другой бизнес, колоссальный объем инвестиций, для оправдания которого эти деньги надо для начала где-то взять. Стратегически задача обеспечения РФ собственными субстанциями очень значима, но она, учитывая объем российского рынка и финансовую сторону вопроса, не может полностью быть реализована производителями готовых лекарственных форм.