# Исследование организации процессов в аптечной сети



Уважаемые коллеги!

Компания [**DSM Group**](http://dsm.ru/news/318/) совместно с консультантом по увеличению прибыльности бизнеса, управляющим Партнёром «Проектирование систем управления» [**Павлом Лисовским**](http://lisovskiyp.com/about/pavellisovskiy/) начинает проект, который представит состояние рынка по организации процессов в аптечной сети. В течение следующих нескольких недель мы приглашаем руководителей аптечных сетей ответить на вопросы нашей анкеты и поделиться опытом ассортиментной политики и ценообразования, которые приняты в вашей организации.

Результатом исследования станет материал, который обобщит существующие схемы формирования ассортимента, цен, заказа товара, выкладки на полках, кадровой политики и прочих параметров. Также будут выделены наиболее популярные и успешные схемы работы, что позволит вам сравнить их с собственной организацией этих процессов и воспользоваться эффективными методами на практике.

Приглашаем все аптечные сети принять участие в опросе.

Если при заполнении у Вас возникают вопросы, то, пожалуйста, соберите все возникшие вопросы и отправьте их мне на электронную почту (предпочтительно) [Pavel@LisovskiyP.com](mailto:Pavel@LisovskiyP.com) , либо, если вопрос несложный «быстрый», то можно позвонить по телефону: 8(906)226-81-09

Обратите внимание, что может быть одновременно несколько ответов на один вопрос.

## Вопросы по основным бизнес процессам

### I. Процесс ФОрмирование Ассортимента и заказ товара

#### 1.1. ФОрмирование Ассортиментной матрицы

|  |  |
| --- | --- |
| 1.1. Наличие/отсутствие унифицированного справочника товаров\* (несколько ответов) | Есть, свой внутренний справочник |
| Есть, сторонний справочник |
| Справочник оптимальный |
| Справочник неоптимальный, требует больших ресурсов для поддержания |
| Унифицированный справочник отсутствует |
| 1.2. Наличие/отсутствие ассортиментной матрицы\* | Есть для всей аптечной сети |
| Есть для отдельных «кустов» аптек |
| Отсутствует (либо есть для отдельных аптек) |
| 1.3. Разделение товарного справочника на группы по различным классификационным признакам | Есть деление на 3 и более классификационных признаков (потребительские группы, экономические группы, ABC-рейтинг и т.д) |
| Есть деление на 2 и менее классификационных признака (потребительские группы, ABC-анализ). |
| Деление отсутствует |
| 1.4. Наличие в сети категорийного менеджмента\* | Есть |
| Есть предпосылки для создания |
| Нет |
| 1.5. Наличие кластерного анализа\* | Есть |
| Есть предпосылки для создания |
| Нет |
| 1.6. Количество иерархических уровней сотрудников, влияющих на ассортиментную матрицу | Более 2-ух |
| Два |
| Один |
| 1.7. Влияние маркетинговых договоров на ассортиментную матрицу | Приоритет категорийного менеджмента |
| Приоритет маркетингового договора |
| Нет приоритета |

#### 1.2. ОРганизация процесса заказа товара

|  |  |
| --- | --- |
| 1.8. Наличие/Отсутствие централизации заказа | Истинная централизация: заказ **на всю сеть** (в т.ч. через склад, виртуальный склад) |
| Условная централизация: сбор заявок от аптек, определение поставщика **для каждой аптеки** |
| Не централизован |
| 1.9. Наличие/отсутствие склада | 100% товара поступает в аптеки через склад |
| Большая часть товара поступает через склад |
| Склада нет, либо мало используется |
| 1.10. Наличие автозаказа | Для более чем 90% товара, количество определено автозаказом |
| Автозаказ есть, но иногда его "правят руками" |
| Автозаказ работает на уровне сети |
| Автозаказ работает на уровне каждой аптеки |
| Автозаказа нет, либо "правят руками" более чем в 50% случаев |
| 1.11. Количество уровней принятия решения о заказе | Более 2-ух |
| Два |
| Один |
| 1.12 Возможность контролировать неснижаемый остаток **для выбранной ассортиментной матрицы** | Есть, работает автоматически |
| Есть, надо контролировать вручную |
| Нет |

### Дополнительные вопросы по процессу формирования ассортимента в аптечной сети

|  |  |
| --- | --- |
| 1.14. Вышлите стандарт формирования ассортимента если он существует; |  |
| 1.15. Если существует единая матрица ассортимента для АС/категории аптек, то   * 1. Как эта матрица создаётся? Опишите алгоритм попадания товара в ассортиментную матрицу.   2. Кто ответственен за формирование/пересмотр матрицы?   3. Вышлите существующую матрицу ассортимента; |  |
| 1.16. Чем (кем) определяется максимальная ширина ассортимента? Какие существуют критерии введения и выведения позиций из ассортимента? |  |
| 1.17. Какие сотрудники ответственны (влияют) за формирование ассортимента в аптечной сети, в аптеке? |  |
| 1.18. Чем определяется глубина заказа (количество заказанных позиций в рамках ассортиментной матрицы)? Как определяется потребность в товаре, опишите или вышлите алгоритм |  |
| 1.19. Существует ли в аптечной сети (аптеках) автозаказ?  а). Опишите принцип работы системы автозаказа на уровне склада (сети), на уровне аптеки;  b). Вышлите пример рекомендации заказа программным обеспечением (можно в виде принтскрина); |  |
| 1.20. Если ассортимент разделён на потребительские группы:   * 1. Напишите на какое количество потребительских групп разделен ассортиментный справочник?   2. Вышлите примеры наполнение нескольких групп (интересует какие позиции в какие группы входят);   3. Кто ответственен за формирование потребительских групп? Как давно их пересматривали? |  |
| 1.21. Существует ли стандарт работы с потребительской группой, позволяющий увеличивать/поддерживать её прибыльность? Вышлите алгоритм работы с ПГ |  |
| 1.22. Внедрён ли в аптечной сети настоящий категорийный менеджмент?  а). Какое количество в сети категорийных менеджеров и за сколько групп они отвечают?  b). Как соотносится работа по категорийному менеджменту и работа с маркетинговыми выплатами от фармпроизводителей? |  |
| 1.23. Разделён ли ассортимент на экономические группы?1 С какими группами вы работаете? |  |
| * 1. Опишите взаимодействие отделов формирования ассортимента и отдела маркетинга (выплаты от фармпроизводителей). |  |
| II. Процесс ценообразования  |  |  |  | | --- | --- | --- | | 2.1. Наличие/отсутствие централизации процесса ценообразования | Истинная централизация: ценообразование осуществляется в одной точке на всю АС. **Товар попадает в аптеки по розничным ценам** |  | | Условная централизация: ценообразование централизовано прописано для каждой аптеки, процесс проходит в аптеках. **Товар поступает в аптеки по оптовым ценам** |  | | Централизация отсутствует |  | | 2.2. Разделение **лекарственного** ассортимента на разные экономические группы и применение к ним разных правил ценообразования (без учета ЖНВЛС) | Разделен на 3 и более ЭГ и к группам применяются разные правила ценообразования |  | | Определены менее 3-х групп, на эти группы применяются разные правила ценообразования |  | | ЭГ не выделены, либо правила ценообразования для всех идентичны |  | | 2.3. Какие способы ценообразования используются **регулярно** | Процентный РЦ=Опт.цена+Опт.цена\*%наценки |  | | Абсолютный РЦ=Опт.цена+рубли |  | | Фиксированный. РЦ не зависит от оптовой цены в определенном диапазоне |  | | 2.4. Логика расчёта матрицы ценообразования и ценовых сегментов | Ценовые сегменты **математически рассчитаны и экономически обоснованы** для заданного рынка |  | | Ценовые сегменты сложились "исторически" |  | | Процент наценки в каждом ценовом сегменте **математически рассчитан и экономически обоснован** для заданного рынка |  | | Процент наценки сильно зависит от ценовой политики конкурентов |  | | Матрицы ценообразования нет, либо она "исторически" сложилась, либо ценообразование вручную, либо наличие 3-х и более иерархических уровней сотрудников постоянно влияющих на ц/о |  | | 2.5. Стандартизация и автоматизация процесса ценообразования | На более чем 90% позиций цена определяется автоматически |  | | Примерно на 70% позиций цена формируется автоматически |  | | Менее 70% позиций расценивают автоматически |  | | 2.6. Заводской/внутренний штрихкод | В АС используют заводской штрихкод |  | | В АС используют внутренний штрихкод |  | | Применяют смешанную модель |  | | 2.7. Расположение ценников | Ценник есть на каждой упаковке |  | | Ценник есть только на одной упаковке из партии |  | | Ценники только на упаковках на витрине |  | | Ценников **на упаковках** нет |  | | 2.8. Поддержка ПО | Наличие адаптивных **автоматических** алгоритмов, умеющих отрабатывать **малые ценовые волны** дистрибуторов |  | | Наличие адаптивных **автоматических** алгоритмов, умеющих зарабатывать **на больших ценовых волнах** дистрибуторов |  | | Наличие **автоматических** алгоритмов переоценки **товарных остатков в аптеках** |  | | Наличие **саморегулирующихся** алгоритмов способных **автоматически** пересчитывать матрицу ценообразования на выбранные позиции и/или ЭГ товаров |  | | Какие либо интеллектуальные алгоритмы ценообразования в ПО отсутствуют |  | | 2.9. Методы выполнения конкурентного анализа | **Регулярно** проводят анализ цен у **выбранных конкурентов** по заданному **перечню товаров** |  | | Нерегулярно у разных конкурентов по разным товарам (по необходимости) |  | | Конкурентный анализ по всей сети не проводится, либо проводился давно (более 3-х месяцев назад) |  | | 2.10. Уровень средней реализованной наценки | Выше уровня местного рынка |  | | На уровне рынка |  | | Ниже рынка |  |  Дополнительные вопросы по процессу ценообразования  |  |  | | --- | --- | | **Вопрос** | **Ответ** | | 2.11. Опишите подробно порядок ценообразования в аптечной сети/аптеке от поступления товара от фармпроизводителя/дистрибутора на склад/виртуальный склад до аптеки. |  | | 2.12. Какой фактор является ключевым при ценообразовании на товар/ассортиментную матрицу? |  | | 2.13. Существует ли стандарт ценообразования:  a. Вышлите стандарт ценообразования если он существует;  b. Если стандарта ценообразования не существует, на основании каких данных принимается решение о цене на тот или иной тип товара? |  | | 2.14. Существуют ли отдельные матрицы ценообразования на различные экономические группы товаров (для одной категории аптек)?   * 1. Вышлите ваши матрицы ценообразования на позиции ядра ассортимента, маркеры, обычные товары и другие экономические группы;   Либо вышлите матрицу ценообразования, которая используется на все группы товаров. |  | | 2.15. Осуществляется ли ручная либо автоматическая корректировка наценки на отдельные позиции в рамках потребительской группы для увеличения прибыльности категории? Если осуществляется, кратко опишите механизм; |  | | 2.16. Используются ли колебания рынка для увеличения прибыльности:  a. Реализована ли система ручной или автоматической дооценки поступающего в аптеку товара на основании данных о ценах предыдущей партии, колебаниях рынках, уровне продаж за прошедший период?  b. Если есть склад, опишите, как формируется базовая цена хранения. Одинаково ли значение этой цены для всех аптек в один день отгрузки?  c. Если существует алгоритм автоматической переоценки товарных остатков в аптеках, то опишите логику его работы |  | | 2.17. Реализован ли принцип «биржевой» торговли в вашей аптечной сети, т.е. продажа товара по максимально возможной на данный момент конкурентной цене? Подразумеваются частые изменения цены/наценки на товар в зависимости от рыночной конъюнктуры (цен у дистрибьютора, истории продаж в аптеках)? |  | | 2.18. Реализовал ли алгоритм продажи одного товара по разной цене разным покупателям? Опишите как он функционирует? |  | | 2.19. Проводятся ли эксперименты для подтверждения верности ценовых решений? Кратко опишите их либо пришлите выводы по последнему такому эксперименту. |  | | 2.20. Как часто ваши аптеки вступают в ценовую конкуренцию с «аптекой на соседней улице»? |  | | 2.21. Определены ли позиции ядра ассортимента аптечной сети, аптеки (т.е. те позиции, которые приносят аптеке основной доход)?  а. Опишите алгоритм определения ядра ассортимента аптечной сети, категории аптек, аптеки?  b. Вышлите ядро ассортимента;  c. Какая у аптечной сети стратегия по работе с позициями ядра ассортимента? |  | | 2.22. Определены ли для вашего рынка маркерные товары (т.е. те позиции, цены на которые отслеживаются покупателями)?  a. Опишите алгоритм определения маркерных товаров  b. Вышлите перечень ваших маркеров;  c. Какая у аптечной сети стратегия по работе с маркерными товарами? |  | | |

## III. Управление продажами в аптечной сети

|  |  |
| --- | --- |
| 3.1. Наличие перечня товара обязательного для продажи и рекомендации всеми фармацевтами | Есть 2-3 товара в каждой потребительской категории |
| Есть перечень необходимых для рекомендации товаров не связанных с потребительскими группами |
| Перечень обязательных товаров создают централизованно и он единый для всей АС (в отдельном регионе) |
| Перечень товаров создают на уровне кустов аптек, аптек |
| Перечень обязательных для рекомендации товаров отсутствует |
| 3.2. Какие позиции попадают в обязательный для рекомендации перечень | Обладающие наибольшей суммарной прибылью |
| Обладающий бОльшей прибылью с упаковки |
| Позиции "проплаченные" фармпроизводителем |
| В АС не управляют рекомендацией, либо "приоритетность" товара определяется ценой/ТО/оборачиваемостью и т.п. |
| 3.3. Наличие планов и антипланов продаж | Есть план продаж на фармацевта (**определяется в офисе**) |
| Есть план продаж на аптеку |
| Есть антиплан продаж (определяется в офисе) на фармацевта |
| Есть антиплан на аптеку |
| 3.4. Поддержка ПО | Есть красивый, работающий, стимулирующий продажи блок терапевтических цепочек |
| Есть слабо функционирующий и/или неудобный блок терапевтических цепочек |
| Есть блок предложения замены **товара в рамках потребительской группы** |
| Есть блок визуализации выполнения плана по рекомендациям товаров |
| Блоки поддержки и управления продажами в ПО отсутствуют |

## IV. Стандарт обслуживания покупателей

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| 4.1. Наличие стандарта обслуживания покупателей | Есть, **как совокупности техник продаж** |
| Есть, как общее описание инструментов + формы вежливости |
| Стандарта нет |
| 4.2. Наличие контроля выполнения стандарта обслуживания | Есть еженедельный регулярный контроль. Выполнение стандарта влияет на заработную плату сотрудников |
| Есть нерегулярный контроль |
| Контроля нет |
| 4.3. Поддержка ПО | В ПО реализованы модули, помогающие выполнять стандарт обслуживания |
| Нет поддержки ПО |

## V. Оплата труда сотрудников аптек

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| 5.1. Система оплаты труда | Фиксированный оклад |
| Фиксированный оклад + % от результатов |
| Вручную (постоянно приходится регулировать, премировать, выравнивать) |
| 5.2. Доля премиальной части в абсолютном значении | Премиальная (**переменная**) часть составляет более 50% |
| Премиальная (**переменная**) часть составляет более 30% |
| Менее 30% |
| 5.3. Премиальная часть рассчитывается от | Товарооборота аптеки |
| Валовой прибыли аптеки |
| Личного товарооборота |
| Личной валовой прибыли |
| Смешанных показателей |
| 5.4. Уровень заработной платы | Выше рынка |
| На уровне рынка |
| Ниже рынка |
| 5.5. Поддержка ПО | Баллы на весь ассортимент |
| Баллы на часть ассортимента |
| Баллы рассчитываются автоматически |
| Баллы устанавливают вручную |
| Нет баллов/нет поддержки ПО |

## VI. Распределение товаров в аптеке

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| 6.1. Общая логика распределения товара (определения мест хранения) в аптеках | Определяют самостоятельно на уровне аптеки (не регламентировано) |
| Стандарт на уровне аптеки с определением и фиксированием мест хранения |
| Стандарт на уровне аптечной сети с фиксированными местами хранения |
| 6.2. Поддержка ПО | Стандарт на уровне аптечной сети с фиксированными местами хранения |
| Поддержка ПО отсутствует |

## VII. Выкладка товара на витрины

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| 7.1. Общая логика выкладки | От маркетинговых договоров |
| От категорийного менеджмента и общей прибыльности позиций |
| От категорийного менеджмента и общей прибыльности позиций с вторичным учётом маркетинговых договоров |
| Логика отсутствует, либо процесс оставлен на усмотрение сотрудников аптек |
| 7.2. Управление выкладкой | Существует общая планограмма по основным потребительским категориям обязательная для всех аптек (возможно в виде фотографий) |
| Существует общая планограмма по маркетинговым договорам |
| Существует обязательный для выполнения стандарт выкладки |
| Централизованное управление отсутствует |
| 7.3. Система оценки стоимости витрин | В аптечной сети существует логика определения "горячих" зон и оценка стоимости/ценности витрины |
| В аптечной сети известна общая площадь витрин в сети, аптеках |
| Витрины описаны и классифицированы по стоимости/ценности |
| Какое либо описание стоимости витрин отсутствует |
| 7.4. Контроль выкладки | Контроль выкладки не реже раза в месяц |
| Контроль выкладки не режа раза в сезон (квартал) |
| Контроль выкладки отсутствует |



**Павел ЛИСОВСКИЙ**, к.э.н.

Управляющий Партнёр "Проектирование систем управления".

Консультант по увеличению прибыльности бизнеса.

Действительный участник РАФМ

тел. +79062268109

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

email: [Pavel@LisovskiyP.com](applewebdata://F02DA114-09DB-495D-8C06-51506DC0120F/sentmsg?compose&To=Pavel@LisovskiyP.com)