# 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 , 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 товаровb. 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