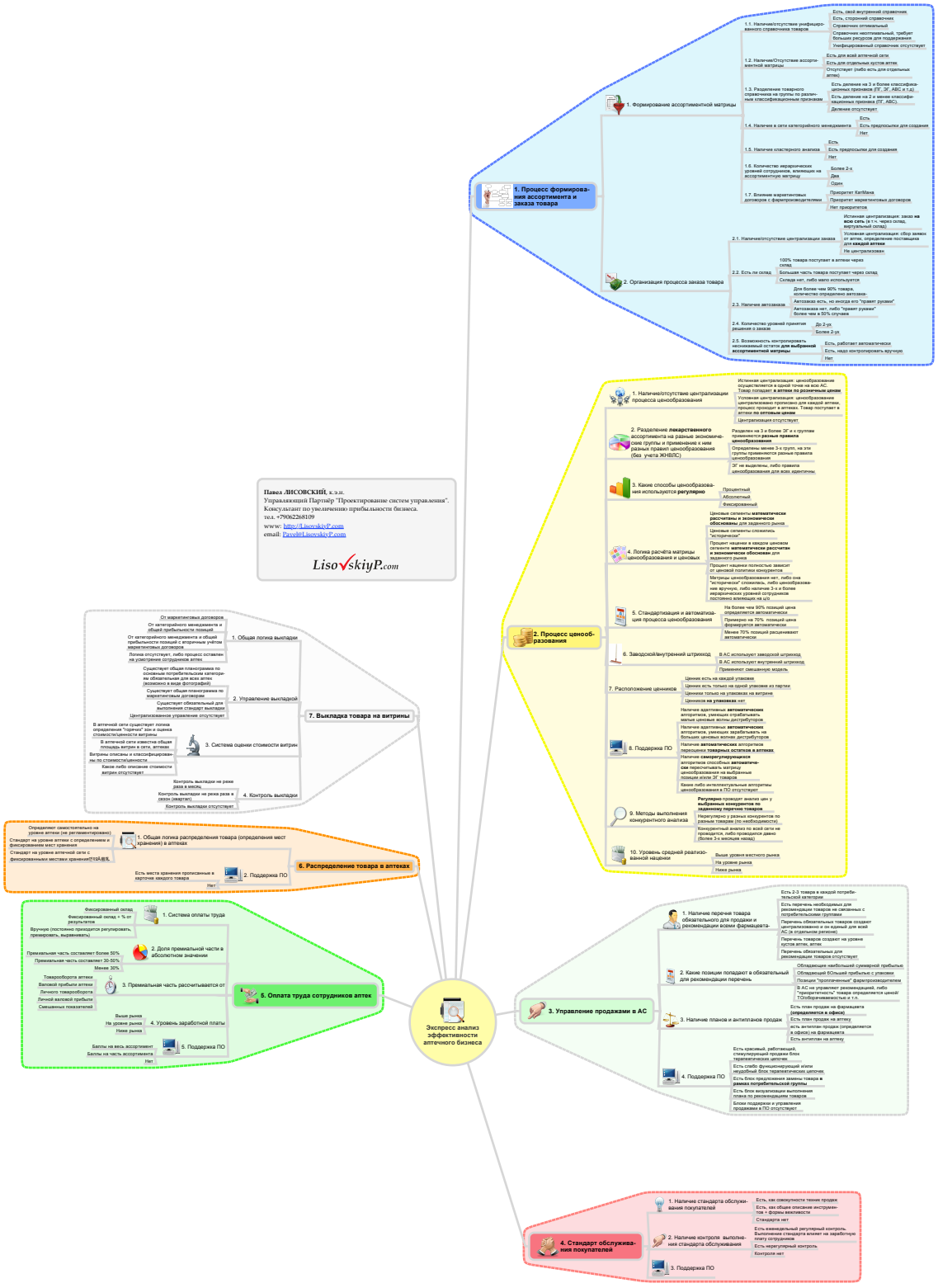
Экспресс анализ эффективности аптечного бизнеса
1. Процесс формирования ассортимента и заказа товара
1. Формирование ассортиментной матрицы
1.1. Наличие/отсутствие унифицированного справочника товаров
Есть, свой внутренний справочник
Есть, сторонний справочник
Справочник оптимальный
Справочник неоптимальный, 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 (ГГ, ЭГ, ABC и т.д)
Есть деление на 2-е менее классификационных признака (ГГ, ABC).
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-х
Два
Один
1.7. Влияние маркетинговых договоров с фармпроизводителями
Приоритет КапМана
Приоритет маркетинговых договоров
Нет приоритетов
2. Организация процесса заказа товара
2.1. 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
2.2. Есть ли склад
100% товара поступает в аптеки через склад
Большая часть товара поступает через склад
Склада нет, либо мало используется
2.3. Наличие автозаказа
Для более чем 90% товара, количество определяет автозаказ
Автозаказ есть, но иногда его "правят руками"
Автозаказа нет, либо "правят руками" более чем в 50% случаев
2.4. Количество уровней принятия решения о заказе
До 2-ух
Более 2-ух
2.5. Возможность контролировать неснижаемый остаток для выбранной ассортиментной матрицы
Есть, работает автоматически
Есть, надо контролировать вручную
Нет
2. Процесс ценообразования
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. Разделение лекарственного ассортимента на разные экономические группы и применение к ним разных правил ценообразования (без учета ЖНВЛС)
Разделено 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.
3. Какие способы ценообразования используются регулярно
Процентный
Абсолютный
Фиксированный
4. Логика расчёта матрицы ценообразования и ценовых
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 полностью 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/п
5. Стандартизация и автоматизация процесса ценообразования
На более чем 90% позиций цена определяется автоматически
Примерно на 70% позиций цена формируется автоматически
Менее 70% позиций рассчитывают автоматически
6. Заводской/внутренний штрихкод
В АС используют заводской штрихкод
В АС используют внутренний штрихкод
Применяют смешанную модель
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
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 пересечения 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
9. Методы выполнения конкурентного анализа
Регулярно проводят анализ цен у выбранных конкурентов по заданному перечню товаров
Нерегулярно с разных конкурентов по разные товарам (по необходимости)
Конкурентный анализ по всей сети не проводится, либо проводится давно (более 3-х месяцев назад)
10. Уровень средней реализованной наценки
Выше уровня местного рынка
На уровне рынка
Ниже рынка
3. Управление продажами в АС
1. Наличие перечня товара обязательного для продажи и рекомендации всеми фармацевта-
Есть 2-3 товара в каждой потребительской категории
Есть перечень необходимых для рекомендации товаров не связанных с потребительскими группами
Перечень обязательных товаров создает автоматизированно и он единый для всей АС (в отдельном режиме)
Перечень товаров создают на уровне кустов аптек, аптек
Перечень обязательных для рекомендации товаров отсутствует
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. 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
4. Поддержка ПО
Есть красивый, работающий, стимулирующий продажи блок терапевтических цепочек
Есть слабо функционирующий или неудобный блок терапевтических цепочек
Есть блок предложения замены товаров в рамках потребительской группы
Есть блок визуализации выполнения плана по рекомендациям товаров
Блоки поддержки и управления продажами в ПО отсутствуют
4. Стандарт обслуживания покупателей
1. Наличие стандарта обслуживания покупателей
Есть, как совокупности техник продаж
Есть, как общее описание инструктаж + формы аналитики
Стандарта нет
2. Наличие контроля выполнения стандарта обслуживания
Есть еженедельный регулярный контроль. Выполнение стандарта влияет на заработную плату сотрудников
Есть нерегулярный контроль
Контроля нет
3. Поддержка ПО
5. Оплата труда сотрудников аптек
1. Система оплаты труда
Фиксированный оклад
Фиксированный оклад + % от результатов
Вручную (постоянно приходится регулировать, премировать, выравнивать)
2. Доля премальной части в абсолютном значении
Премальная часть составляет более 50%
Премальная часть составляет 30-50%
Менее 30%
3. Премиальная часть рассчитывается от
Товарооборота аптеки
Валовой прибыли аптеки
Личного товарооборота
Личной валовой прибыли
Смешанных показателей
4. Уровень заработной платы
Выше рынка
На уровне рынка
Ниже рынка
5. Поддержка ПО
Баллы на весь ассортимент
Баллы на часть ассортимента
Нет
6. Распределение товара в аптеках
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
2. Поддержка ПО
Есть места хранения прописаны в карточке каждого товара
Нет
7. Выкладка товара на витрины
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
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
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
Какие либо описания стоимости витрин отсутствуют
4. Контроль выкладки
Контроль выкладки не реже раза в месяц
Контроль выкладки не реже раза в квартал (квартал)
Контроль выкладки отсутствует
Павел ЛИСОВСКИЙ, к.э.н.
Управляющий Партнёр "Проектирование систем управления".
Консультант по увеличению прибыльности бизнеса.
тел. +79062268109
www: http://LisovskiyP.com
email: Pavel@LisovskiyP.com
LisovskiyP.com