

Экспресс-оценка эффективности управления процессами в аптечной сети

Часть 3. Организация процесса ценообразования в аптечной сети



Трудно переоценить значимость процесса ценообразования в розничном бизнесе. Ведь от правильного функционирования этого процесса напрямую зависит доход компании. И дело здесь не только в величине наценки и уровне цен, но и в самой организации процесса. Компании, имеющие схожий уровень розничных цен и наценки, но разную логику организации процесса ценообразования, будут зарабатывать по-разному.

Павел Лисовский, управляющий партнер «Проектирование систем управления»

В большинстве аптечных сетей применяются неэффективные модели ценообразования (это касается даже очень крупных сетей). Неправильная («не экономическая») логика организации процесса является ключевой причиной его неэффективности.

Часто можно встретить следующие организационные/управленческие ошибки¹:

1. Система ценообразования разработана без учета экономической логики.
2. Система не централизована (либо централизована неверно).
3. Модель ценообразования косная и не включает элемент саморегуляции и/или адаптации.
4. Процесс поддерживается слабыми, если не сказать «примитивными», алгоритмами в программном обеспечении.
5. Организация процесса подразумевает существенное влияние человеческого фактора (возможно, даже на нескольких иерархических уровнях). Существующую организацию процесса трудно автоматизировать.

В этой статье мы рассмотрим логику экспресс-оценки эффективности процесса ценообразования в аптечной сети (рис.).

При наличии отсутствия

В чем разница между истинной и условной централизацией процесса ценообразования?

На вопрос, централизован ли процесс ценообразования в аптечной сети, большинство руководителей аптечных сетей отвечают утвердительно. Однако правильно централизован процесс лишь у небольшого количества сетей.

Это происходит из-за смешения понятий «централизация» и «стандартизация». Централизация — это ситуация, когда процесс проходит в одной точке. Стандартизация — это выполнение процесса по прописанной четкой инструкции, когда понятно, что будет получено на выходе процесса (табл. 1).

Централизованный процесс ценообразования (на уровне офиса либо склада) — это один процесс, а децентрализованный способ ценообразования на уровне аптеки — это не один процесс, а множество связанных или несвязанных (в зависимости от модели) процессов ценообразования. Таким образом, при централизованном процессе экономические модели ценообразования нужно внедрить только в один процесс, а в нецентрализованном — во множество (количество процессов, как правило, равно количеству аптек). Соответственно, эти экономические алгоритмы будут работать на уровне ВСЕЙ сети или ОТДЕЛЬНОЙ аптеки. Говоря другими словами, будет действовать эффект синергии или нет².

Если непонятно, почему нельзя получить эффект синергии при децентрализованном процессе ценообразования,

Модели организации процесса ценообразования в аптечных сетях				
		Стандартизация		
		Да	Условно	Нет
Централизация	Да	1а. Стандартизированное централизованное ценообразование на уровне склада 1б. Стандартизированное централизованное ценообразование на уровне офиса	4. Централизованное ценообразование по стандарту с высокой степенью ручного «вмешательства» в процесс ценообразования на уровне офиса	7. Централизованное ручное ценообразование
	Условно	2. Стандартизированное ценообразование на уровне категории аптек	5. Централизованное ценообразование через офис аптечной сети с высокой степенью ручного управления на уровне сети и на уровне аптеки	8. Централизованное ручное ценообразование с возможностью корректировки наценки на уровне аптеки
	Нет	3. Стандартизированное ценообразование на уровне аптеки	6. Ценообразование на уровне аптеки по общим рекомендациям офиса	9. Ценообразование заведующей в аптеке

Таблица 1

то уточните у вашего программиста, насколько сложно организовать мгновенный обмен между 20, 30, 100 аптеками.

Вы спросите, в чем смысл? Есть ли разница в истинной и условной централизации процесса ценообразования? Разница есть. Она — в деньгах.

Совет: дополнительный прирост валовой прибыли³ при переходе от условной к истинной централизации приводит к увеличению валовой прибыли в малой сети (до 20—30 аптек) примерно на 5%(!), в средней сети (30—100 аптек) — на 7—10%, в большой сети прирост составит более 10%.

Простым критерием, позволяющим понять, как проходит процесс ценообразования в аптечной сети (централизованно или нет), является параметр приходной цены. Если процесс централизован и проходит в одной точке (офисе или складе), то товар приходит в аптеку по розничной цене. Если процесс условно централизован,

т.е. проходит не в одной, а в нескольких точках, то тогда товар поступает в аптеки по оптовой цене.

Вопрос для оценки эффективности процедуры: централизован ли процесс ценообразования в аптечной сети?

1. В аптечной сети истинная централизация процесса — ценообразование осуществляется в одной точке на всю аптечную сеть. Товар поступает в аптеки по розничным ценам.

2. В аптечной сети условная централизация — ценообразование централизованно прописано для каждой аптеки, процесс проходит в аптеках. Товар поступает в аптеки по оптовым ценам.

3. Централизация отсутствует.

Разделяй и властвуй

Часто можно столкнуться с ситуацией, когда ассортимент лекарственных средств

не разделен на разные экономические группы. Это приводит к тому, что ценообразование на значительную часть ассортимента приходится регулировать в ручном режиме в сторону увеличения или снижения. Это неправильный подход.

Для создания дифференцированного подхода к ценообразованию необходимо разделить ассортимент на экономические группы и применять к этим группам разные значения переменных (в частности, процента наценки). Тогда, если возникает необходимость, допустим, увеличить цену на товар, его перемещают в экономическую группу с более высокой наценкой и наоборот. Обратите внимание, при таком подходе нет необходимости пересчитывать каждый раз, какую нужно установить цену, достаточно переместить товар в соответствующую экономическую группу. Здесь важно, правда, заметить, что большинство экономических групп сформировано рынком, а не управленческими воздействиями в конкретной сети.

Экономическая группа ассортимента объединяет товары, которые в изменяющейся экономической среде ведут себя одинаково и поэтому требуют отдельного управления. Экономическими группами ассортимента в аптеке являются маркеры, супермаркеры, ядро ассортимента, обычные лекарственные средства, приоритеты, неликвиды, на вывод, границы и т.д.

Может показаться, что экономическая группа — это одна из интерпретаций ABC-анализа, но это не так. Часть экономических групп действительно определяют с помощью методов, отдаленно напоминающих ABC-анализ (ядро ассортимента, неликвиды, частично маркеры), однако другая часть экономических групп является продуктом категорийного менеджмента (приоритеты, на вывод, границы и т.д.).

Определение экономических групп товара — это расчетная процедура. Представьте, что в аптечной сети неправильно определили экономическую группу маркера и сделали на нее наценку, используемую для экономической группы обычные лекарственные средства. Ничего хорошего из этого не выйдет, покупателям будет казаться, что цены в этой аптеке несколько завышены (особенно, если в этом регионе есть системный дискаунтер). В этом случае не выполняется одно из условий эффективного ценообразования — сохранение конкурентоспособности.

Представим другую ситуацию. В список маркеров включили товары, маркерами не являющиеся (про запас). Тогда аптечная сеть просто теряет прибыль. Она не привлекает новых покупателей, не увеличивает лояльность уже существующих. В этой ситуации не выполняется одно из требований эффективного ценообразования — обеспечение максимальной прибыльности.

Вопрос для оценки эффективности процедуры: существует ли разделение лекарственного ассортимента на разные экономические группы и применение к ним разных правил ценообразования (без учета ЖНВЛП)?

1. Ассортимент разделен на три и более экономических групп, и к группам применяются разные правила ценообразования.
2. Определены менее трех групп, на эти группы применяются разные правила ценообразования.
3. Экономические группы не выделены либо правила ценообразования для всех идентичны.

Поверить алгеброй

Под способом ценообразования мы будем понимать математическую операцию, выполнение которой обеспечит

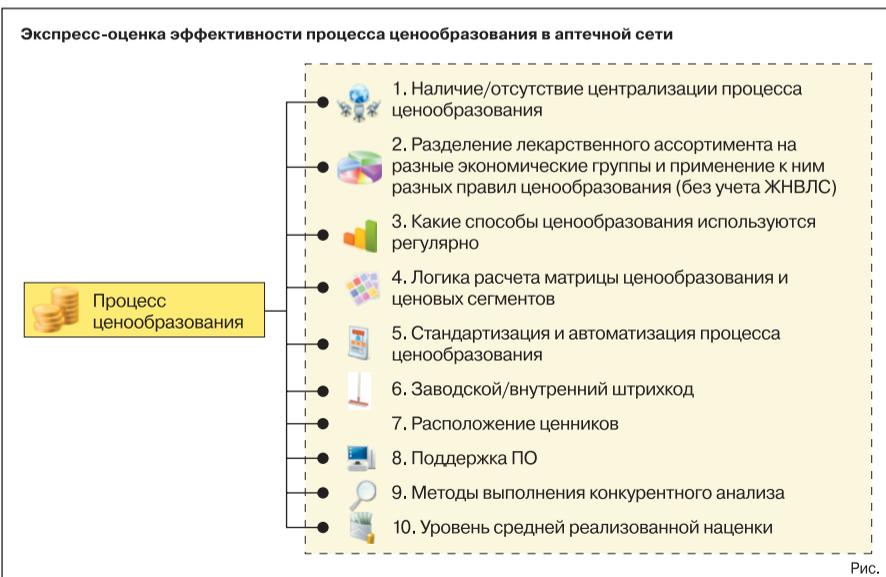


Рис.