

# Экспресс-оценка эффективности управления процессами в аптечной сети

## Часть 3. Организация процесса ценообразования в аптечной сети (продолжение)



В завершение 3-й части статьи мы рассмотрим логику экспресс-оценки эффективности ценообразования в аптечной сети (рис. 1). В начале 3-й части были рассмотрены вопросы централизации, разделения лекарственного ассортимента на экономические группы, способы ценообразования, принципы расчета матрицы ценообразования и ценовых сегментов.

**Павел Лисовский, управляющий партнер «Проектирование систем управления»**

### Стандартизация и автоматизация ценообразования

Про значимость сочетания централизации и стандартизации процесса ценообразования сказано выше («ФВ» № 39 от 29 ноября 2016 г.). Стандартизация процесса (в т.ч. ценообразования) подразумевает, что он выполняется по заранее описанным правилам, и поэтому можно точно предсказать, какой результат будет получен на выходе процесса.

Стандартизация ценообразования не гарантирует его правильного выполнения. Если в стандарте ошибка (например, неправильная величина наценки), то стандартизация процесса приведет к тиражированию этой ошибки!

Однако эффективная организация процесса подразумевает обязательную его стандартизацию. Если ценообразование на 90% позиций определяется автоматически (и определяется правильно), причем сотрудник настраивает процесс, а не выставляет наценку, то в этом случае можно говорить об эффективной организации процесса.

Но как тогда быть с товарами, которые требуют ручного ценообразования? Ничего сложного. Для этой группы товаров необходимо создать отдельную экономическую группу. Для каждого товара, входящего в нее, прописать собственную логику ценообразования (процент наценки, сумму наценки в рублях, фиксированную цену и т.д.), задать период, в течение которого эти правила действуют, а дальше ценообразование будет выполняться автоматически по заданным правилам. Если товар нужно исключить из ручного ценообразования, то его просто перемещают в другую экономическую группу, и ценообразование также осуществляется автоматически по правилам этой экономической группы.

### Вопросы для оценки эффективности процедуры:

1. Более чем на 90% позиций цена определяется автоматически.
2. Примерно на 70% позиций цена формируется автоматически.
3. Менее 70% позиций расценивают автоматически.

### Заводской/внутренний штрихкод

Ответ на этот несложный вопрос позволяет понять, как организована система переоценки товарных остатков в аптечной сети. Если кратко, то наличие внутреннего штрихкода может резко усложнить процесс переоценки товарных остатков и, следовательно, снизить прибыльность ценообразования.

### Вопросы для оценки эффективности процедуры:

1. В аптечной сети используют заводской штрихкод.
2. В аптечной сети используют внутренний штрихкод.
3. Применяют смешанную модель.

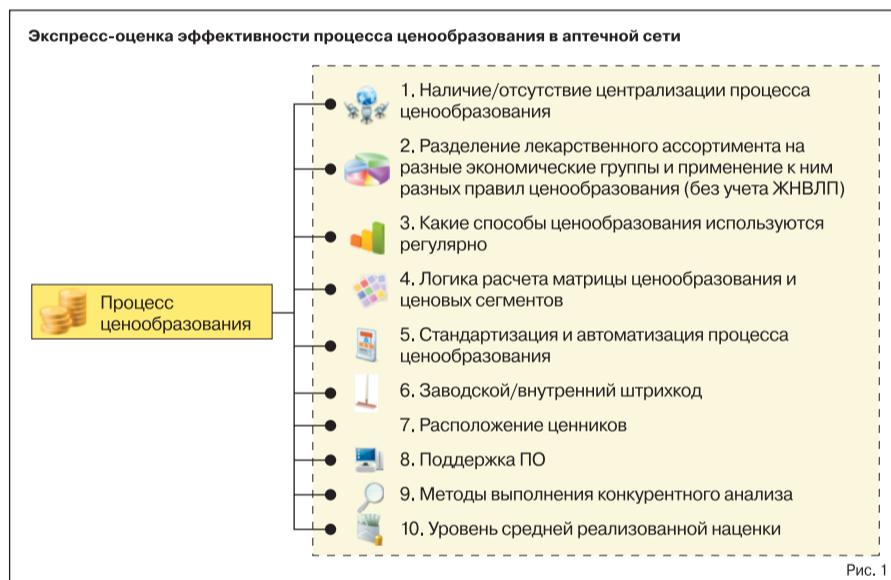
### Расположение ценников

Этот вопрос является логическим продолжением предыдущего. Наличие ценника на каждой упаковке делает невозможным частую автоматическую переоценку, что снижает эффективность процесса.

3. Блок адаптивного автоматического алгоритма, обрабатывающий большие ценовые волны.

4. Блок саморегулирующихся алгоритмов, способных автоматически пересчитывать матрицу ценообразования/правила «базового ценообразования».

В принципе практически в любом известном аптечном ПО можно реализовать эти блоки, однако иногда требуется доработка. Даже обладая информацией о больших ценовых волнах, сотрудники аптечных сетей не способны в ручном режиме предугадать ситуацию быстрее



### Вопросы для оценки эффективности процедуры:

1. Ценник есть на каждой упаковке.
2. Ценник есть только на одной упаковке из партии.
3. Ценники на упаковках на витрине.
4. Ценников на упаковках нет.

### Поддержка ценообразования программным обеспечением

Процесс ценообразования — один из самых значимых в розничном бизнесе. Ведь в его рамках определяется потенциальный доход компании. Упростить или усреднить логику этого процесса — значит, снизить прибыльность сети. Простая организация ценообразования в один шаг — это дурной сигнал для сети.

Аптечное программное обеспечение должно уметь выполнять процесс в несколько шагов и иметь следующие блоки:

1. Блок «базового ценообразования», в рамках которого выполняется первичное определение розничной цены и расценка товара различными способами (процентным, абсолютным, фиксированным и т.д.).
2. Блок адаптивного автоматического алгоритма, обрабатывающий малые ценовые волны.

дистриьютора, который обладает значительно большей информацией о локальном рынке, ведь он работает со всеми аптеками в регионе (вступает в силу правило больших чисел).

Блок адаптивных механизмов ценообразования — это совокупность экономических алгоритмов, позволяющих использовать для увеличения прибыльности ценообразования энергию малых и больших ценовых волн на дистриьюторском и потребительском рынках.

Ценовыми волнами будем называть изменение закупочной цены позиции за определенный промежуток времени. Малыми ценовыми волнами будем считать изменение не более чем на +/- 3% от средней цены, большими ценовыми волнами — колебания от +/- 3—5% и более.

В условиях относительной экономической стабильности большие ценовые волны на длительных временных промежутках встречаются сравнительно редко (например, при входе и выходе из сезона). В условиях экономической нестабильности количество больших ценовых волн возрастает, что, как кажется, могли хорошо усвоить участники рынка за последние два года.

Большие ценовые волны могут являться свидетельством как ситуа-

ции на розничном рынке (реакцией на изменение потребительского спроса) и общего экономического положения в стране, так и быть «случайным» скачком на дистриьюторском рынке.

Например, резкий рост потребительского спроса на препарат приведет к росту его цены на дистриьюторском рынке (отражение ситуации на розничном рынке). Курсовые колебания также находят свое отражение в дистриьюторских ценах (частичное выражение общей экономической ситуации в стране).

В то же время, если некая позиция остается только у одного дистриьютора, это позволяет ему сделать на нее дополнительную наценку и обеспечить себе сверхприбыль. Возникшая в этом случае ценовая волна не отражает ситуацию на розничном рынке, а является свидетельством появившейся у дистриьютора дополнительной рыночной силы.

Таким образом, большие ценовые волны существуют не всегда и могут в некоторых случаях отражать ситуацию на потребительском рынке. В отличие от больших малые ценовые волны существуют всегда, вне зависимости от экономической ситуации в стране, и никогда не являются отражением ситуации на потребительском рынке.

Если проанализировать, как изменялась цена на препарат X в течение месяца, причем сначала просмотреть понедельную динамику, а затем провести измерения в каждый день, когда возможна была покупка данного товара у дистриьюторов, то можно обнаружить наличие разнонаправленных,двигающихся вдоль тренда малых волн (рис. 2).

Понятно, что трансляция колебаний дистриьюторского рынка в розничную цену экономически бессмысленна и неэффективна. Один из адаптивных механизмов ценообразования позволяет использовать энергию малых ценовых волн для увеличения прибыльности.

Однако на практике «чистые» малые либо большие волны встречаются редко. Как правило, можно наблюдать их комбинацию, когда вдоль тренда больших волн происходят разнонаправленные малые волны.

Сложность работы с комбинацией малых и больших волн заключается в трудности правильной настройки адаптивного механизма ценообразования. Действительно, если сделать такой механизм достаточно чувствительным, то он сможет обрабатывать малые колебания, однако не будет срабатывать либо станет выдавать неадекватные значения при больших ценовых волнах. Если же настроить такой механизм на большие волны, то малые колебания он будет игнорировать.

Неспособность большинства сотрудников аптечных сетей внедрить такие адаптивные механизмы объясняется их мышлением, которое предполагает возможность усреднения и упрощения исходных данных (опять то же желание сделать все в одно действие).

Между тем задача решается по-другому. Если одним действием не обойтись, то необходимо внедрить