

Оценка конкурентного окружения ОТС- и Rx-препаратов компаний в товарной категории

Автоматизированное определение оптимальных маркетинговых выплат по препарату, пакету, портфелю фармкомпаний



Стартовала подписная кампания 2017/2018. Многие фармпроизводители пересматривают условия контрактов с аптечными сетями. Вполне очевидно, что наличие контракта с сетью должно способствовать достижению фармпроизводителем поставленных планов. Однако на деле достичь этой цели получается далеко не у всех фармкомпаний. На наш взгляд, это следствие пренебрежения базовыми экономическими принципами. В этой статье мы кратко рассмотрим, какие существуют подходы к разработке контракта с аптечными сетями, а также методы определения оптимальных маркетинговых выплат по портфелю, пакету и препарату фармкомпаний.

Павел Лисовский, управляющий партнер «Проектирование систем управления»

Основные ошибки при подготовке контракта

Портфелем фармпроизводителя мы будем называть все препараты, включенные в контракт, а пакетом — группу товаров, объединенных общими условиями, у которых бонус зависит от выполнения условий по всем товарам, входящим в один пакет.

Единые условия для всего портфеля фармпроизводителя. Здесь все очевидно. Попытка выровнять условия для товаров с разным экономическим профилем приводит к тому, что за одни позиции производитель будет переплачивать, а за другие недоплачивать. Кроме того, достаточно сложно точно рассчитать, каким образом аптечная сеть будет выполнять план по портфелю в упаковках. Как правило, в этом случае сеть стремится выполнить план по выгодным для себя позициям и сократить продажи низко-рентабельных товаров.

Распределение препаратов по пакетам без правильного учета их экономических параметров. Классическим примером является составление пакетов не по экономическому, а, например, по «терапевтическому» признаку. В этом случае препараты в пакете объединены одной нозологией: витамины, сердечно-сосудистые, ЖКТ и т.п. Такой же разновидностью является разделение портфеля по ОТС- и Rx-признакам. Как правило, такие разделения являются следствием принятой в фармкомпаниях классификации, сотрудникам просто так удобнее работать. Такие пакеты также не учитывают экономические профили входящих в них препаратов. По сути это частный случай первого варианта.

Расчет условий по пакету «случайным» образом. Простейшими условиями по пакету являются размер прироста и объем выплат. Понятно, что бывает трудно изменить размер прироста конкретной аптечной сети, ввиду того что этот план транслирован штаб-квартирой, но правильно рассчитать объем и структуру выплат-то возможно!

Разработка маркетингового контракта

В портфеле компании находятся товары с разным экономическим профилем: одни интересны аптечным сетям, другие не очень, третьи вообще не нужны. Производителю необходимо: определить, к какому экономическому профилю относится каждый его препарат и как он влияет на доходность сетей; в зависимости от этого сформировать пакеты таким образом, чтобы товары, в них входящие, помогали продажам друг друга; рассчитать оптимальный объем и структуру выплат по каждому пакету.

Большую часть этих задач можно автоматизировать.

Для чего нужно?

1. Чтобы понимать, какую доходность приносит аптечным сетям препарат компании, а какой конкуренты, как на стадии вывода препарата для определения оптимального ценового позиционирования и коммерче-

ских условий, так и для оценки сложившейся ситуации и определения точек роста продаж.

2. Для формирования продуктовой портфельной стратегии при подготовке к подписной кампании с аптечными сетями:

- формирование экономически обоснованных пакетов препаратов в рамках портфеля компании;

- попозиционный расчет маркетинговых компенсаций, в зависимости от конкурентного окружения для каждого препарата.

3. Для уточнения системы прогноза продаж по каждому препарату в портфеле.

Как еще можно использовать?

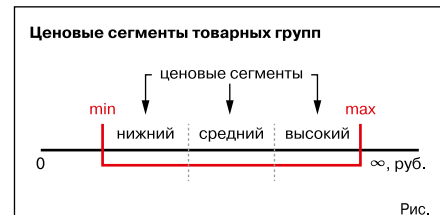
- Разработка структуры маркетингового договора с аптечными сетями.

- Расчет оптимального значения коммерческих условий маркетингового контракта с аптечными сетями различного типа.

- Ввод новинок. Удержание в ассортименте аптек «слабых» позиций.

- Увеличение/удержание доли в товарной категории аптек.

- Определение оптимальных условий контракта: фиксированные выплаты или «объемник»; открытый или закрытый бонус; расчет соотношения базовых значений и прироста и т.д.



Определение доходности каждого товара

Аптечной сети выгодно увеличивать продажи препарата, если это приводит к увеличению прибыльности всей товарной категории, в которую он входит. Общая логика работы с товарной категорией заключается в увеличении продаж более прибыльных препаратов и сокращении продаж либо выводе из ассортимента менее прибыльных позиций. Доходность товара определяют по трем основным показателям:

- количество проданных упаковок;
- прибыль с упаковки;
- back-маржа (прибыль с упаковки от выплат фармпроизводителя).

Алгоритм оценки конкурентного окружения

В потребительской группе либо МНН-кластере существует несколько ценовых сегментов. Для каждой товарной группы эти сегменты свои, их определяют в ходе проведения анализа. Наибольшая конкуренция наблюдается среди препаратов в рамках одного ценового сегмента, хотя и другие тоже влияют (рис.).

Алгоритм оценки конкурентного окружения выполняет следующую последовательность действий:

1. Разделяет товарную категорию (МНН-кластер) на ценовые сегменты.

2. Определяет основные финансовые показатели каждого ценового сегмента.

3. Выделяет в ценовых сегментах товары с различным экономическим профилем.

4. Показывает, какие препараты для сети выгодны, какие нужно выводить, а продажи каких нужно сокращать.

5. Рассчитывает объем необходимых инвестиций в препарат, для того чтобы он стал приоритетным в своей категории.

Экономические профили товаров внутри категории

1. Обычные товары — средние показатели по продажам в штуках и средняя прибыльность с упаковки (попадают в диапазон допуска относительно средних показателей ценового сегмента)*. Аптечной сети нет интереса как снижать, так и увеличивать продажи товаров этого профиля. При необходимости допустимо (но все-таки нежелательно) выведение таких препаратов из ассортимента. Допустимы сокращения полных аналогов (например, вкусовой линейки). Больше всего интересны контракты с минимальным приростом и/или фиксированные выплаты.

Выводы для фармпроизводителя:

- увеличить доходность препарата: увеличить выплаты в сеть (повысить back-маржу); реализовать комплекс мероприятий по увеличению доходности товара внутри товаропроводящей цепочки (увеличить front-маржу);
- увеличить продажи в штуках на рынке, генерировать поток покупателей на данный товар;
- реализовать оба вышеперечисленных пункта.

2. Кандидаты в приоритеты — товары, обрабатывающиеся выше среднего и приносящие прибыль выше среднего в своем ценовом сегменте. У аптечной сети существует интерес увеличить долю такого препарата за счет других, менее прибыльных товаров, входящих в другие экономические профили: «обычные», «кандидаты в замедление», «отрицательный лидер», «на вывод». Допустимы контракты с фармпроизводителями с умеренным приростом и сниженной долей фиксированных выплат.

Выводы для фармпроизводителя:

- Увеличение доходности препарата за счет front- либо back-маржи для перевода препарата в «приоритеты» в данном ценовом сегменте.
- Реализация комплекса мероприятий для защиты доходности препарата и недопущения ситуации, когда участники товаропроводящей цепочки снижают доходность позиции, тем самым постепенно переводя ее в другие экономические профили: «кандидаты в замедление», «отрицательный лидер», «индикаторные товары» (маркер).
- Донесение информации до аптечной сети о том, что данный товар является «кандидатом в приоритеты», и аптечной сети выгодно увеличивать его долю.

- Формирование из товаров «кандидаты в приоритеты» пакетов, в которые входят товары менее прибыльных групп: «обычные», «кандидаты в замедление», «отрицательный лидер», «на вывод».

3. Приоритеты — товары с самой высокой доходностью с упаковки в сегменте и продажами выше среднего на x% (где x — расчетное значение). Самые выгодные препараты для аптечной сети. Аптечной сети интересно максимально увеличивать долю таких товаров в категории за счет товаров всех других экономических профилей, запустить по этим препаратам приоритетную рекомендацию. Желательны контракты с фармпроизводителями только на прирост, все фиксированные выплаты необходимо перевести в переменную часть, нужен открытый бонус.

Выводы для фармпроизводителя:

1. Защита доходности препарата.
2. Донесение информации до аптечной сети о том, что данный товар является «приоритетом» и аптечной сети выгодно увеличивать его долю.
3. Использование препаратов с профилем «приоритет» для увеличения переговорной силы производителя.

4. Формирование из товаров пакетов, в которые входят товары менее прибыльных групп: «обычные», «кандидаты в замедление», «отрицательный лидер», «на вывод». В одном пакете может быть только один «приоритет».

4. Кандидаты в замедление — товары, у которых продажи в упаковках в x раз превышают средние продажи в ценовом сегменте, однако прибыль с упаковки в y раз ниже среднего. Аптечной сети выгодно снижать продажи товаров этого профиля либо повышать их доходность. Возможно рассмотрение вариантов по активной замене препарата вплоть до вывода из ассортимента (для низкодифференцированных препаратов). Для аптечных сетей желательны контракты с фармпроизводителями на сохранение доли в категории либо минимальными планами (прирост недопустим!). Максимально увеличивать долю фиксированных выплат.

Выводы для фармпроизводителя:

1. Увеличение доходности препарата.
2. Если препарат является высокодифференцированным и/или отсутствуют прямые конкуренты, то можно оставить все без изменений.
3. Формирование пакетов с товарами более прибыльного профиля: «кандидаты в приоритеты», «приоритеты».

5. Отрицательный лидер — товар с самыми высокими продажами в упаковках в ценовом сегменте и прибылью с упаковки ниже среднего. Аптечной сети необходимо либо резко увеличивать доходность каждой упаковки (что, как правило, для таких товаров невозможно), либо снижать продажи, заменять.

Выводы для фармпроизводителя:

1. Увеличение доходности препарата.
2. Если препарат является высокодифференцированным и/или отсутствуют пря-

