

# Управление товарными категориями в аптечном бизнесе

Как повысить валовую прибыль, количество покупок, средний чек, бэк-маржу и эффективно управлять ассортиментом



Павел Лисовский, управляющий партнер «Проектирование систем управления»

## Степень дифференциации

Теперь необходимо определить границы применения категорийного менеджмента. Существуют товарные категории, которые легко обрабатывать с помощью инструментов категорийного менеджмента и в которые легко внедрять результаты этой обработки, а есть категории, в которых применение категорийного менеджмента практически бессмысленно. Таким образом, мы понимаем, что товарные категории не равнозначны и, следовательно, обрабатывать их одинаковыми алгоритмами неверно.

Товарные категории отличаются по степени дифференциации товаров, в них входящих. Для того чтобы дать определение понятию дифференциации, нужно сначала рассмотреть два термина: переключение и замена.

Переключение — это возможность смены товара покупателем внутри товарной категории под воздействием любых (!) внешних факторов.

Замена — это выбор покупателем конкретного товара при активной работе розничной сети по управлению продажами за счет формирования матрицы ассортимента, политики ценообразования и активной рекомендации. Замена является частным случаем переключения.

**NB!** В одну товарную категорию попадают товары, между которыми возможно переключение, но не всегда возможна замена. Переключение и замена носят вероятностный характер. Не следует пытаться включить в одну категорию только полностью взаимозаменяемые позиции (т.е. когда вероятность переключения стремится к 100%), это всего лишь частный случай низкодифференцированных товаров и категорий.

Категорийный менеджмент и ценообразование — это управление вероятностью. Вероятность наступления благоприятных исходов должна превышать вероятность менее благоприятных. Избавьтесь от мифа 100%, нам нужны не они, а большая вероятность.

Вероятность переключения с одного товара на другой внутри категории определяют с помощью таких показателей, как степень дифференциации товара и степень дифференциации товарной категории.

Связь степени дифференциации товарной категории (ДТК), управления продажами и маркетинговыми выплатами			
Степень дифференциации товарной категории (ДТК)*	Возможность переключения	Управление продажами	Маркетинговые бюджеты
ДТК = 1	Переключение невозможно	Фармпроизводители	Низкие либо отсутствуют
ДТК = € (0;1)	Область применения категорийного менеджмента и кластерного анализа	Категорийный менеджмент и кластерный анализ	Размер бюджета зависит от экономического профиля товара внутри товарной категории
ДТК = 0	Переключение только за счет замены аптечной сетью	Аптечные сети	Очень высокие. Здесь, в частности, находятся товары УСТМ, СТМ и т.д.

\* То же справедливо для степени дифференциации товара.

Таблица 1



конкуренция наблюдается среди препаратов в рамках одного ценового сегмента (хотя и другие тоже влияют).

Для каждого ценового сегмента определяют сложившиеся финансовые показатели, относительно которых рассчитывают экономический профиль товаров, входящих в категорию.

## Экономические профили товаров внутри товарной категории

**I. Обычные товары** — средние показатели по продажам в штуках и средняя прибыльность с упаковки (попадают в диапазон допуска относительно средних показателей ценового сегмента).

- Выводы для аптечной сети:
- Нет интереса как снижать, так и увеличивать продажи товаров этого экономического профиля.
  - При необходимости допустимо (но нежелательно) выведение таких препаратов из ассортимента.
  - Допустимо сокращение полных аналогов (вкусовой линейки, например).
  - Нет необходимости пересматривать ценообразование на эти товары.
  - Нет задачи увеличить выплаты от фармпроизводителей по этим препаратам.

Основной целью управления товарной категорией является увеличение валовой прибыли, количества покупок, среднего чека и бэк-маржи. Общая логика обработки категории проста: необходимо увеличить продажи более прибыльных товаров и снизить продажи либо вывести из ассортимента менее прибыльные позиции. Доходность товара определяют по трем основным показателям: количеству проданных штук; прибыли с упаковки (размер наценки в рублях); бэк-марже (прибыль с упаковки от выплат фармпроизводителя).

**NB!** Попытка суммового учета этих показателей (т.е. использование в расчетах таких показателей, как «валовая прибыль» и «суммарная бэк-маржа», а также показателя «приведенная маржа») приведет к неверным выводам. Об этом подробно рассказано в предыдущих статьях<sup>2-3</sup>.

**II. Кандидаты в приоритеты** — товары, обрабатываемые выше среднего<sup>4</sup> и приносящие прибыль выше среднего в своем ценовом сегменте.

Аптечной сети интересно:

- увеличить долю такого препарата в категории за счет других, менее прибыльных товаров, входящих в другие экономические профили — обычные, кандидаты в замедление, отрицательный лидер, индикаторные товары (маркер).
- Допустимы контракты с фармпроизводителями с умеренным приростом и сниженной долей фиксированных выплат.
- Желательно увеличить выплаты от фармпроизводителей.

Выводы для фармпроизводителя:

- Увеличение доходности препарата за счет фронт- или бэк-маржи, для перевода препарата в приоритеты в данном ценовом сегменте.

• Реализация комплекса мероприятий для защиты доходности препарата и недопущения ситуации, когда участники товаро-проводящей цепочки снижают доходность позиции, тем самым постепенно переводя ее в другие экономические профили — кандидаты в замедление, отрицательный лидер, индикаторные товары (маркер).

**IV. 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 товарами более прибыльного профиля — кандидаты в приоритеты, приоритеты.
  - Увеличение доходности препарата.
  - Если препарат является высокодифференцированным и/или отсутствуют прямые конкуренты, то можно оставить все без изменений.
  - Формирование пакетов с товарами более прибыльного профиля — кандидаты в приоритеты, приоритеты.
  - Формирование контрактов с фармпроизводителями на сохранение доли в категории либо минимальными планами (прирост недопустим). Максимально увеличивать долю фиксированных выплат.

**III. Приоритеты** — товары с самой высокой доходностью с упаковки в сегменте и продажами в упаковках выше среднего на x%, где x — расчетное значение. Самые выгодные препараты для аптечной сети.

- Аптечной сети интересно:
- запустить по этим препаратам приоритетную рекомендацию;
  - максимально увеличивать долю таких товаров в категории за счет товаров всех других экономических профилей;
  - пересмотреть ценообразование на эти товары;
  - реализовать комплекс мероприятий для защиты доходности товара.
  - Допустимы контракты с фармпроизводителями только на прирост. Все фиксированные выплаты необходимо перевести в переменную часть, нужен открытый бонус.
  - Желательно увеличить выплаты от фармпроизводителей.

Выводы для фармпроизводителя:

- Защита доходности препарата.
- Донесение информации до аптечной сети о том, что данный товар является приоритетом и аптечной сети выгодно увеличивать его долю.
- Использование препаратов с профилем приоритет для увеличения переговорной силы производителя.
- Формирование из товаров пакетов, в которые входят товары менее прибыльных групп — обычные, кандидаты в замедление, отрицательный лидер, на вывод.

**VI. На вывод** — товары с продажами в x раз ниже средних в сегменте и прибыль-

ностью с упаковки ниже среднего. Если это не новинка (история продаж в аптечной сети менее 6 месяцев), то аптечной сети следует выводить товар из ассортимента.

Удержание товара в ассортименте допустимо только при высоких фиксированных выплатах от фармпроизводителя.

- Выводы для фармпроизводителя:
- Привязать к пакету с товарами более прибыльного профиля — кандидаты в приоритеты, приоритеты.
  - Фиксированные платежи за наличие товара без плана продаж.
  - Проводить мероприятия по увеличению бэк-маржи не нужно.

## Правило 15 секунд

После обработки товарных категорий товары с одинаковым экономическим профилем объединяют в экономические группы, которые в дальнейшем используют для:

- определения ассортиментной матрицы аптечной сети;
- настройки автозаказа;
- тонкой дифференциации системы ценообразования (для разных экономических групп необходимо установить разные значения матрицы ценообразования, алгоритмов дооценки, переоценки и т.д.);
- настройки дисконтной программы;
- оптимизации системы оплаты труда и т.д.

Таким образом, процедуры категорийного менеджмента тесно связаны со всеми последующими процессами и существенно влияют на доходность аптечной сети. Именно поэтому выполнять такую важную процедуру «вручную», опираясь на опыт сотрудника, недопустимо. Также очевидно, что чем быстрее и чаще происходит обработка категории, тем точнее связь с остальными процессами.

Поэтому обработка категории должна занимать не больше 15 секунд. А в течение минуты должны быть просчитаны несколько вариантов развития категории. То есть у категорийного менеджера должен быть ответ на вопрос: что будет, если изменить ценообразование, сделать фокус на другие товары, изменить уровень бэк-маржи на ту или иную позицию?

Для этого существует алгоритм обработки товарной категории, который

выполняет следующую последовательность действий:

1. Разделяет товарную категорию (МНН-кластер) на ценовые сегменты.
2. Выделяет в ценовых сегментах товары с различным экономическим профилем.
3. Показывает, какие препараты для сети выгодны, какие нужно выводить, а продажи каких нужно сокращать.
4. Рассчитывает объем необходимых инвестиций в препарат для того, чтобы он стал приоритетным в своей категории.
5. Определяет экономический профиль препарата внутри товарной категории. И этот алгоритм можно и нужно прописать в каждом аптечном программном продукте.

## Порядок запуска категорийного менеджмента

1. Создание унифицированного справочника товаров.
2. Разделение ассортимента на товарные категории:
  - разделение на кластеры МНН там, где это необходимо;
  - определение товарных категорий, подлежащих обработке инструментами категорийного менеджмента (определение границ применения).
3. Расчет ценовых сегментов для каждой товарной категории и кластера МНН.
4. Определение оптимальной широты каждой товарной группы, вывод из ассортимента неприбыльных низкодифференцированных товаров с недостаточными продажами.
5. Определение экономического профиля товаров внутри товарной категории (необходимо для дифференцированного ценообразования, дисконтных программ, оптимизации бэк-маржи и системы оплаты труда).

<sup>1</sup>Эти вопросы рассмотрены в статье П. Лисовского «Вопросы категорийного менеджмента» // «ФВ» № 38 от 21 ноября 2017 г.

<sup>2</sup>Статья доступна по ссылке: <http://lisovskiy.com/publications/forfma/pricetg/>

<sup>3</sup>П. Лисовский «Зарабатывать на покупателе» // «ФВ» № 37 от 14 ноября 2017 г.

<sup>4</sup>Под «выше среднего» подразумевается выше среднего диапазона допуска, т.е. если брать просто значение выше среднего, то под это определение попадают многие препараты из экономического профиля «обычный».

Пример обработки одного ценового сегмента товарной группы

Препарат	Количество	Товарооборот, руб.	Валовая прибыль, руб.	Цена розничная, руб.	Прибыль с упаковки, руб.	Бэк-маржа, руб.	Общая прибыль с упаковки, руб.	Экономический профиль товара
1	289	35 894	8 294	124,3	28,7	3	31,7	Обычный
2	1 115	156 506	20 533	140,4	18,4	2,1	20,5	Кандидат в замедление
3	1 122	166 779	54 978	148,6	49	2,5	51,5	Приоритет
4	294	44 629	8 901	151,8	30,3	0	30,3	Обычный
5	394	62 922	10 982	159,9	27,9	7	34,9	Обычный
6	2 035	330 320	15 745	162,3	7,7	9,4	17,1	Отрицательный лидер
7	752	124 326	21 699	165,3	28,9	0	28,9	Обычный
8	653	108 354	18 533	165,9	28,4	0	28,4	Обычный
9	198	33 288	7 647	168,1	38,6	0	38,6	Обычный
10	638	108 193	24 977	169,6	39,2	5,5	44,7	Обычный
11	1 078	184 197	42 507	170,9	39,4	5,5	45	Кандидат в приоритеты
12	2 677	510 472	24 220	190,7	9,1	9,7	18,8	Отрицательный лидер
13	171	32 723	5 973	191,1	34,9	4	38,9	Обычный
14	85	16 455	2 770	193,6	32,6	0	32,6	На вывод
15	27	5 241	1 046	197,8	39,5	5,2	44,7	На вывод
Итого по ценовому сегменту	11 528	1 920 299	268 805					

Таблица 2