

# Как одновременно увеличить фронт и бэк маржу

Подводные камни взаимодействия с фармпроизводителями

---

**Павел Лисовский**

кандидат экономических наук

Проектирование систем управления.

Оптимизация бизнес-процессов

Действительный участник РАФМ

+7(906)226-81-09

[Pavel@LisovskiyP.com](mailto:Pavel@LisovskiyP.com)

*Liso* ✓ *skiyP.com*

# Источники дохода аптечной сети



## Источники дохода аптечной сети



1.1. Доход от основной деятельности (front маржа)



1.2. Выплаты от участников товаропроводящей цепочки (back маржа):

1.2.1. Выплаты в виде % от продаж (шт. либо ТО);

1.2.2. Внереализационные доходы: фиксированные выплаты, независящие от продаж аптеки.

1. Какой источник дохода важнее?
2. Какие маркетинговые выплаты лучше, фиксированные или объемные?
3. Какое оптимальное соотношение различных источников дохода?

# Какая «бэк-маржа» лучше?

---

Фиксированные выплаты или объёмник?

1. Высокие продажи и высокая доходность => объёмник
2. Низкие продажи и низкая доходность => fix или ничего (выводить);
3. Низкие продажи и высокая доходность => ???
4. Высокие продажи и низкая доходность => fix или без прироста;

# Как правильно считать?

---

Неправильные	Правильные
Количество контрактов	Суммарная доходность
% выплат от общего товарооборота	Доля от общей прибыльности
% выплат от контрактowanego товарооборота	
% выплат в чистой прибыли	

Какое оптимальное соотношение различных источников дохода?

**Неправильные показатели => неверные  
выводы => ошибочные решения**

---

# Какое оптимальное соотношение различных источников дохода

---

1. Доля законтрактованного ассортимента не более 35-40%;
2. Для бэк маржи в общем доходе АС не более 25-30%.

# Работа внутри товарной категории

Таблица 1. Препараты одного ценового сегмента в товарной категории.

Препараты потребительской группы	Кол-во упаковок	прибыль с упаковки (фронт-маржа), руб.	<u>Бэк-маржа</u> на упаковку, руб.	Валовая прибыль, руб.	Общая <u>бэк-маржа</u> , руб.	Общая прибыльность позиции, руб.
X	1 000	100	10	100 000	10 000	110 000
Y	2 000	70	15	140 000	30 000	170 000
Z	100	120	10	12 000	3 000	15 000
<b>Итого:</b>	<b>3 100</b>			<b>252 000</b>	<b>43 000</b>	<b>295 000</b>

# Работа внутри товарной категории

Таблица 2. Увеличение доли препарата Y.

Препараты потребительской группы	Кол-во упаковок	Прибыль с упаковки (фронт-маржа), руб.	Бэк-маржа на упаковку, руб.	Валовая прибыль, руб.	Общая бэк-маржа, руб.	Общая прибыльность позиции, руб.
X	500	100	10	50 000	5 000	55 000
Y	2 500	70	15	175 000	37 500	212 500
Z	100	120	10	12 000	3 000	15 000
Итого	3 100			237 000	45 500	282 500

Увеличение доли препарата Y за счёт препарата X привело к снижению общей прибыльности категории. При этом исходно бэк-маржа составляла в категории 14,5% (43 тыс. руб. из 295 тыс. руб.), а в табл. 2 доля бэк-маржи - уже 16% (45,5 тыс. руб. из 282,5 тыс. руб.).

**Павел Лисовский**, к.э.н.

# Работа внутри товарной категории

Препарат	Количество	Товарооборот (руб.)	Валовая прибыль (руб.)	Цена розничная (руб.)	Прибыль с упаковки (руб.)	Бэк-маржа (руб.)	Общая прибыль с упаковки (руб.)
1	289	35 894	8 294	124,3	28,7	3,0	31,7
2**	115	156 51	2053	140,4	18,4	2,1	20,5
3***	1 122	166 779	54 978	148,6	49,0	2,5	51,5
4	294	44 629	8 901	151,8	30,3	0,0	30,3
5	394	62 922	10 982	159,9	27,9	7,0	34,9
6*	2 035	330 320	15 745	162,3	7,7	9,4	17,1
7	752	124 326	21 699	165,3	28,9	0,0	28,9
8	653	108 354	18 533	165,9	28,4	0,0	28,4
9	198	33 288	7 647	168,1	38,6	0,0	38,6
10	638	108 193	24 977	169,6	39,2	5,5	44,7
11	1 078	184 197	42 507	170,9	39,4	5,5	45,0
12*	2 677	510 472	24 220	190,7	9,1	9,7	18,8
13	171	32 723	5 973	191,1	34,9	4,0	38,9
14	85	16 455	2 770	193,6	32,6	0,0	32,6
15**	27	5 241	1 046	197,8	39,5	5,2	44,7
<b>Итог по ценовому сегменту</b>	11 528	1 920 299	268 805				

# Работа внутри товарной категории

Препарат	Количество	Товарооборот (руб.)	Валовая прибыль (руб.)	Цена розничная (руб.)	Прибыль с упаковки (руб.)	Бэк-маржа (руб.)	Общая прибыль с упаковки (руб.)
2**	115	156 51	2053	140,4	18,4	2,1	20,5
3***	1 122	166 779	54 978	148,6	49,0	2,5	51,5
6*	2 035	330 320	15 745	162,3	7,7	9,4	17,1
12*	2 677	510 472	24 220	190,7	9,1	9,7	18,8
15**	27	5 241	1 046	197,8	39,5	5,2	44,7
<b>Итог по ценовому сегменту</b>	11 528	1 920 299	268 805				

Самая большая бэк-маржа на упаковку у препаратов 6 и 12 (9,4 и 9,7 руб. соответственно), при этом суммарная прибыль на упаковку у них наименьшая (17,1 и 18,8 руб. соответственно). Если доля продаж препаратов 6 и 12 будет расти, то общая прибыль категории будет снижаться примерно на 11,8 руб. с каждой проданной упаковкой (28,9 руб. – 17,1 руб.=11,8 руб.). Однако доля бэк-маржи в общем доходе будет увеличиваться, правда, за счет снижения общей доходности.

# Работа внутри товарной категории

Препарат	Количество	Товарооборот (руб.)	Валовая прибыль (руб.)	Цена розничная (руб.)	Прибыль с упаковки (руб.)	Бэк-маржа (руб.)	Общая прибыль с упаковки (руб.)
2**	115	156 51	2053	140,4	18,4	2,1	20,5
3***	1 122	166 779	54 978	148,6	49,0	2,5	51,5
6*	2 035	330 320	15 745	162,3	7,7	9,4	17,1
12*	2 677	510 472	24 220	190,7	9,1	9,7	18,8
15**	27	5 241	1 046	197,8	39,5	5,2	44,7
<b>Итог по ценовому сегменту</b>	11 528	1 920 299	268 805				

В то же время, если увеличить долю препарата 3 (профиль «Приоритет») с доходностью 51,5 руб., то общая прибыль категории будет увеличиваться примерно на 22,6 руб. (51,5 руб.- 28,9 руб. = 22,6 руб.), однако доля бэк-маржи в общем доходе будет снижаться как за счет увеличения общей доходности, так и за счет того, что выплаты по препарату 3 ниже средних.

# Выводы

---

## Если хотите развивать аптечную сеть:

Одновременное увеличение валовой прибыли и бэк-маржи в товарной категории возможно только при росте доли товара, обладающего наибольшей фронт- и бэк-маржой в ценовом сегменте. Наличие такого товара - исключительный случай. Хотя бы потому, что за «хорошие» с точки зрения экономики товары производители стараются не платить (хотя некоторые платят). Во всех остальных случаях возможно увеличение доли только одного из показателей.

**Павел Лисовский**, к.э.н.

Увеличение прибыльности аптечного бизнеса

# Как считать? Фронт и бэк маржа не равноценны

---

**Роковой ошибкой является равнозначный/равноценный учет валовой прибыли и выплат от производителей**

Доход от покупателей **важнее** выплат производителя по следующим причинам:

1. Доход от покупателя аптека получает сразу;
2. Наценку аптека получает в любом случае (не нужно выполнять план);
3. Разные налоги в общей системе налогообложения.

# Как считать? Фронт и бэк маржа не равноценны

Таблица 4. Общая прибыльность ценового сегмента товарной категории. Сравнение валовой прибыли и суммарной бэк-маржи.

Препараты потребительской группы	Кол-во упаковок	Розничная цена (руб.)	Прибыль с упаковки, руб.	Выплаты производителя на упаковку, руб.	Валовая прибыль (руб.)	Суммарная <u>бэк-маржа</u> , руб.	Общая доходность, руб.
X	1 000	490	100	20	100 000	20 000	120 000
Y	2 000	475	65	55	130 000	110 000	240 000
Общая доходность					230 000	130 000	360 000

# Как считать? Фронт и бэк маржа не равноценны

---

**Роковой ошибкой является равнозначный/равноценный учет валовой прибыли и выплат от производителей**

Доход от покупателей **важнее** выплат производителя по следующим причинам:

1. Доход от покупателя аптека получает сразу;
2. Наценку аптека получает в любом случае (не нужно выполнять план);
3. Разные налоги в общей системе налогообложения.

# Как считать? Фронт и бэк маржа не равноценны

---

**Роковой ошибкой является равнозначный/равноценный учет валовой прибыли и выплат от производителей**

$$Bm' = 55 \text{ руб.} \cdot K_{\text{отс.}} \cdot K_{\text{риск.}} \cdot K_{\text{налог.}}$$

где

$Bm'$  – расчетные маркетинговые выплаты на упаковку;

$K_{\text{отс.}}$ ,  $K_{\text{риск.}}$ ,  $K_{\text{налог.}}$  – понижающие расчетные коэффициенты, учитывающие разницу в отсрочке, риска невыполнения контракта, разницу в налоговых выплатах (для сетей на ОСН) соответственно.

# Когда **НЕ** надо вступать в ассоциацию?

---

## Критерии аптечной сети:

1. Есть долгосрочный опыт работы с фармпроизводителями и есть свои контракты;
2. Есть возможность усилить собственную маркетинговую службу;
3. Регионы/районы с высокой представленностью фармпредставителей;
4. Нет валовой прибыли и/или не умеют зарабатывать валовую прибыль;
5. Более 20 хороших аптек в сети\*;
6. Структурная сильная сеть, умеющая управлять своими процессами.

# Когда надо вступать в ассоциацию?

---

## Критерии аптечной сети:

1. Слабое управление основными процессами и продажами;
2. Никогда ранее не работали с фармпроизводителями;
3. Регионы/районы с низкой представленностью фармпредставителей;
4. Нет валовой прибыли и/или не умеют зарабатывать валовую прибыль;
5. Малые аптечные сети (5-10 точек)\*;
6. Наличие склада и оптовой лицензии.

# Чего **нельзя** делать?

---

## Если хотите развивать аптечную сеть:

1. Быть полностью прозрачным (ассортимент, ценообразование, основные финансовые показатели);
2. Соглашаться на условия «Всё или ничего» => **больше свободы!**
3. Паниковать: «скоро всех съедят и мы умрем...»;
4. Отдавать основные (критические) процессы на «аутсорсинг»
  1. **ассортиментная матрица** - «лицо» АС;
  2. **ценообразование** - основа доходности;
  3. **фармрекомендация** - продолжение финансовой политики АС.

# Свет в конце тоннеля

---

1. Можно быть «умехой»;
2. Всем платят одинаково, если сумеешь правильно поставить работу;
3. Деньги в регионах у фармкомпаний есть. И их тратят на те сети, которые остались свободными;
4. Не надо много контрактов. **Лучше меньше да лучше.**

# Увеличение прибыльности аптечного бизнеса

Консалтинговая группа Павла Лисовского

Liso✓skiyP.com

▼ Аптечным сетям    Дистрибьюторам    ▼ Фармпроизводителям    ▼ Тренинги    ▼ Статьи и Книги    ▼ О Компании    ▼ Видео

ДИАГНОСТИКА    АПТЕЧНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ    КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ    УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬНОСТЬ БИЗНЕСА    СТОИМОСТЬ УСЛУГ    КОНТАКТЫ

## АПТЕЧНЫМ СЕТЯМ



Диагностика аптечного  
бизнеса



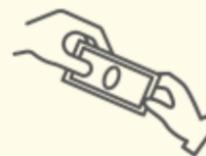
Увеличение  
прибыльности аптечной  
сети



Категорийный  
менеджмент в аптечной  
сети



Ценообразование в  
аптечном бизнесе



Оптимизация  
маркетинговых выплат  
аптечным сетям



Организация и  
проведение  
переговоров с АС

## ФАРМПРОИЗВОДИТЕЛЯМ



Диагностика  
коммерческих условий  
работы с сетями



Тренинги для  
фармпроизводителей

Павел Лисовский, к.э.н.

Увеличение прибыльности аптечного бизнеса

Liso✓skiyP.com

# Увеличение прибыльности аптечного бизнеса

Консалтинговая группа Павла Лисовского

Liso✓skiyP.com

▼ Аптечным сетям    Дистрибьюторам    ▼ Фармпроизводителям    ▼ Тренинги    ▼ Статьи и Книги    ▼ О Компании    ▼ Видео

ДИАГНОСТИКА    АПТЕЧНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ    КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ    УВЕЛИЧИТЬ ПРИБЫЛЬНОСТЬ    Книги Павла Лисовского ▶    КОНТАКТЫ

## Получите все публикации

Укажите свой email и получите доступ:

- Ко всем опубликованным статьям;
- Экономическим технологиям;
- Новым материалам на сайте.

E-mail адрес

Получить доступ

Павел Лисовский, к.э.н.

## Аптечным сетям

Услуги || Увеличение прибыльности



За прошедший год команда реализовала 17 проектов направленных на увеличение прибыльности аптечных сетей. Совокупный дополнительный доход составил 150.000.000 рублей.

Книги Павла Лисовского ▶

1. Диагностика потенциала доходности аптечной сети ▶

2. Построение эффективной системы управления аптечной сетью ▶

3. Ассортимент и управление товарными категориями ▶

4. Эффективное ценообразование и дисконтные программы ▶

9. Программное обеспечение (ПО) в аптечном бизнесе ▶

КОНТАКТЫ

Услуги || Стоимость услуг

Павел Лисовский успешно реализовал проекты по увеличению прибыльности аптечного бизнеса. Совокупный дополнительный доход составил 150.000.000 рублей.

Внесите свой email в форму на сайте и Вы получите письмо со ссылкой:

- на сборник статей по ценообразованию в аптечной сети;
- сборник статей по работе фармпроизводителя с аптечными сетями;
- экспресс тесты по диагностике аптечного бизнеса.

Liso✓skiyP.com

Павел Лисовский, к.э.н.

Увеличение прибыльности аптечного бизнеса