

Павел ЛИСОВСКИЙ, к.э.н.
Управляющий Партнёр "Проектирование систем управления".
Консультант по увеличению прибыльности бизнеса.
тел. +79062268109
www: <http://LisovskiyP.com>
email: Pavel@LisovskiyP.com

LisoVskiyP.com

Маркетинговые контракты с аптечными сетями. Гибкий подход

I. Основные тенденции подписания компаний 2017/2018

1. Достижение пиковых значений бэк-марки
2. Активное включение AC бэк-марки в цену
3. AC учатся быть более управляемыми
4. Фармпроизводители дифференцируют подход к управлению контрактами с AC
5. Выход с рынка неэффективных игроков

Сложившаяся коллизия взаимоотношений ФП и AC изменится. И к этому нужно готовиться уже сейчас. Останется минимальный толчок снизу — то что контракт должен быть гибким.

высокий уровень дохода привлекает большое количество новых участников, что приводит к резкому снижению доходности процесса для подавляющего большинства участников.

6.1. Цикличность экономических процессов

6.2. "Потолок" выплат при неудовлетворительных показателях 2017 года

Чем более прозрачен рынок, тем меньше зарабатывают участники товароулавливающей цепочки.

6.3.1. Невозможность выполнения многих «серых» схем выполнения планов

6.3.2. Прозрачность (возможной) продаж для фармпроизводителей.

6.3.3. Быстро вытесняются аптечные сети, которым платить неохотнее

6.3.4. Вероятность появления законодательных инициатив, запрещающих или сокращающих выплаты от ФП к AC.

6.4. Психологическая переоценка фактора бэк-марки

6. Что дальше? Снижение значимости бэк-марки 2018-2020

II. Классификация Аптечных сетей для Фармпроизводителя

AC сильно отличаются друг от друга.

Контракт должен быть дифференцированным, чтобы позволить использовать в своих целях сильные стороны различных сетей

Методы, которые прекрасно работают в одной сети могут быть контрпродуктивными в другой

Для чего нужно?

Условия для аптечных сетей с различными значениями параметра «теплого рынка» должны отличаться

1. Репутация аптечной сети и собственников (руководителей) бизнеса
2. Платежная дисциплина
3. История отношений

Нужно понимать не статические показатели, а их динамическое изменение за предыдущий период. С разными показателями критерии не имеют смысла, а лишь показывают.

4. Финансовые показатели

41. Общие товарооборот аптечной сети (ТО, руб.)

42. Товарооборот по периферии фармпроизводителя (ТОпер, руб.)

43. Отношение товарооборота по периферии фармпроизводителя к общему товарообороту: $TO_{\text{пер}}/TO, \%$

44. Разница отношения товарооборота по периферии фармпроизводителя к общему товарообороту: $TO_{\text{пер}}/TO, \%$ относительно:

Среднорыночного значения

Контрактной разницы

Неконтрактной разницы

5. Индекс управляемости и прозрачности аптечной сети

Статья "Диагностика AC" <http://lisovskiy.com/publications/stat-st-1-diamodlike-aptechnoi-seti/>

6. Исключить "рыхлые" понятия

1. Минимальный прирост или его отсутствие

2. Гарантированные фиксированные платежи;

3. Высокий уровень выплат, увеличивающийся от года к году;

4. Учет органического роста аптечной сети как базовый прирост

5. Оплата только выгодных позиций, в идеале попрепаратная оплата, никаких портфелей/пакетов.

6. Минимум прозрачности, верить «на слово».

7. Особенности ассоциаций

Нет интереса увеличивать продажи (можно держать долю)

Задержка выплат

VII. Конструктор маркетинговых опций и классификация аптечных сетей

1. 9 групп аптечных сетей, расклассифицировали по двум параметрам: товарооборот и индекс надежности и управляемости аптечной сети.
2. Разделили портфель на пакеты препаратов.
- 3.1. План продаж по пакетам (Пл.Пр.);
- 3.2. Процент выплат по пакетам (хП%);
- 3.3. Количество включенных в договор пакетов (П1, П2, П3);
- 3.4. Доля фиксированных выплат (фв);
- 3.5. Открытый, ступенчатый или закрытый план объемного соглашения;
- 3.6. Наличие либо отсутствие обязательных требований;
3. Переменные значения и различные опции для всех типов сетей

konstruktor_opzily.png

VI. Простая классификация способов оплаты контрактов

1. Фиксированные выплаты
2. Объемные соглашения

- 2.1. Процент за объем продаж без плана
- 2.2. Процент за объем продаж при выполнении плана с открытым или увеличенным ростом платежей за перевыполнение
- 2.3. Процент за объем при выполнении плана с закрытым приростом (перевыполнение не учитывают)

Общее правило для фармкомпаний. Доля фиксированных выплат за портфель (не пакет!) не должна превышать 30% от общей суммы выплат. NB! Не плана продаж, а именно выплат.

- 2.4. Процент за объем продаж с гарантированным фиксированным платежом при невыполнении плана;

В каких случаях допустимо увеличение фиксированных выплат рассмотрено в статье «Оценка конкурентного окружения ОТС и Rx препаратов компании в товарной категории» <http://lisovskiy.com/publications/forma/stahya-poredelenie-sotimallyh-marketingovyh-vyplat/>

Попытка выровнять условия для товаров с разным экономическим профилем приводит к тому, что за один товар фармпроизводитель будет переплачивать, а за другое не доплачивать.

1. Единые условия для всего портфеля фармпроизводителя
2. Распределение препаратов по пакетам без правильного учета их экономических параметров
3. Расчет условий по пакету «случайным» образом
4. Единый контракт для всех AC
5. Негибкий контракт

V. Основные ошибки при подготовке контракта

На кого они работают? Они понимают, что нужно делать? Им это объяснили? Служба КАМов сильно отстала от динамичного рынка. AC учатся гораздо быстрее

Берущаяся треугольник корпоративного обучения на фармрынке <http://lisovskiy.com/publications/diagrama-farmochucheniya/>

Чему их обучают? Бегуны

IV. Что хочет фармпроизводитель от маркетингового контракта с AC

1. Работа по всему портфелю, с возможностью выбора аптек
2. Наличие несомненного товарного запаса по всем позициям
3. Никаких фиксированных выплат, платежи только за прирост
4. Полная прозрачность аптечной сети
5. Прирост только like for like (без учета органического роста)
6. Выплаты в виде процента за прирост по всему или части портфеля

III. Что хочет аптечная сеть от маркетингового контракта с ФП

1. Минимальный прирост или его отсутствие
2. Гарантированные фиксированные платежи;
3. Высокий уровень выплат, увеличивающийся от года к году;
4. Учет органического роста аптечной сети как базовый прирост
5. Оплата только выгодных позиций, в идеале попрепаратная оплата, никаких портфелей/пакетов.
6. Минимум прозрачности, верить «на слово».
7. Особенности ассоциаций

Нет интереса увеличивать продажи (можно держать долю)

Задержка выплат