



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Об авторе</b> .....	<b>3</b>
<b>От редактора</b> .....	<b>5</b>
<b>Раздел 1. Экспресс-оценка эффективности управления процессами в аптечной сети</b> .....	<b>6</b>
<b>Глава 1. Формирование ассортимента и заказа товара</b> .....	<b>9</b>
<b>Глава 2. Экспресс-анализ процесса ценообразования в аптечной сети</b> .....	<b>22</b>
<b>Глава 3. Экспресс-анализ программ лояльности аптечной сети</b> .....	<b>36</b>
<b>Глава 4. Экспресс-оценка процесса управления продажами в аптечной сети</b> .....	<b>46</b>
<b>Глава 5. Экспресс-оценка компетенций заведующего аптекой</b> .....	<b>52</b>
<b>Приложение к Разделу 1. Вопросы по основным бизнес-процессам</b> .....	<b>59</b>
<b>Раздел 2. Работа с аптечным ассортиментом</b> .....	<b>69</b>
<b>Глава 6. Когда ABC-анализ больше не работает</b> .....	<b>70</b>
<b>Глава 7. Расчет стоимости увеличения доли товара в категории</b> .....	<b>77</b>
<b>Глава 8. Категорийный менеджмент в аптечной сети</b> .....	<b>84</b>
<b>Глава 9. Концепция экономических групп. Связь ассортимента, ценообразования и управления продажами</b> .....	<b>109</b>
<b>Приложение к разделу 2. Кейсы по обработке аптечных товарных категорий</b> .....	<b>116</b>





<b>Раздел 3. Основы прибыльного ценообразования в аптечном бизнесе</b> .....	<b>145</b>
<b>Глава 10. Аптечное ценообразование. Поиск ценовой эластичности</b> .....	<b>147</b>
<b>Глава 11. Бэк-маржа и ценообразование. Кто даст больше?</b> .....	<b>163</b>
<b>Глава 12. Аптечное ценообразование: мифы, ошибки, неэффективность</b> .....	<b>174</b>
<b>Глава 13. Модели организации процесса ценообразования: отличия, преимущества, недостатки</b> .....	<b>187</b>
<b>Глава 14. Требования к системе ценообразования в аптечной сети</b> .....	<b>195</b>
<b>Глава 15. Структура системы ценообразования в аптечной сети</b> .....	<b>199</b>
<b>Раздел 4. Базовые проблемы аптечного программного обеспечения</b> .....	<b>217</b>
<b>Глава 16. Базовые проблемы аптечного программного обеспечения</b> .....	<b>218</b>
<b>Глава 17. Выбор программы сводного заказа</b> .....	<b>225</b>
<b>Глава 18. Вступать или нет в аптечную ассоциацию. Свобода и ответственность</b> .....	<b>230</b>
<b>Приложение 3. Справочник терминов</b> .....	<b>236</b>
<b>Приложение 4. Расчет и формулы финансовых показателей</b> .....	<b>241</b>
<b>Приложение 5. Услуги по увеличению прибыльности фармбизнеса</b> .....	<b>246</b>



# Краткое пособие для начинающих: **НАЧНИТЕ!**



## ОБ АВТОРЕ

**Лисовский Павел Андреевич, к.э.н.** — управляющий партнер компании «Проектирование систем управления» ([www.LisovskiyP.com](http://www.LisovskiyP.com)):

- консультант по увеличению прибыльности фармбизнеса;
- действительный участник Российской ассоциации фармацевтического маркетинга (РАФМ);
- автор курса в Школе фармацевтического маркетинга;
- кандидат экономических наук;
- ведущий экономист-эксперт на российском фармацевтическом рынке.

Окончил Санкт-Петербургскую химико-фармацевтическую академию и Санкт-Петербургский инженерно-экономический университет.

Создал компанию «Проектирование систем управления», которая работает со всеми участниками товаропроводящей цепочки фармацевтического рынка: фарм-производителями, фармдистрибьюторами, аптечными сетями России и стран СНГ, занимается внедрением экономических моделей увеличения прибыльности каждого из участников товаропроводящей цепочки.



На счету автора несколько десятков проектов увеличения прибыльности компаний, работающих в фармацевтической сфере (аптечных сетей, фармпроизводителей, дистрибьюторов) в различных регионах России, Украины, Казахстана, Узбекистана, Кыргызстана, Белоруссии.

Среди клиентов такие компании как:

- фармпроизводители: Abbott, Bayer, Egis, Sanofi, Merz, MSD, Novartis, Pfizer, Sandoz Takeda, Teva, Servier, Акрихин, Вертекс, Отисифарм, Сотекс и многие другие;
- фармдистрибьюторы: Протек, Катрен;
- исследовательские компании: IQVIA (ex. IMS Health), DSM group, Ipsos Comcon.
- аптечные сети: как крупнейшие аптечные сети России, в том числе входящие в ТОП10, так и большие, средние и малые региональные аптечные сети.

Павел — автор более 80 работ по актуальным вопросам развития фармацевтического коммерческого рынка. Создал портал [www.LisovskiyP.com](http://www.LisovskiyP.com), целью которого является сбор и систематизации экономических технологий увеличения прибыльности фармбизнеса.

Разработчик следующих экономических технологий:

1. Автоматизированный категорийный менеджмент в аптечной сети.
2. Адаптивные алгоритмы ценообразования.
3. Принцип экономических групп и способов их определения.
4. Концепция связывания и управления всеми основными процессами с помощью экономических групп.
5. Методика определения маркерных товаров в аптеке.
6. Метод определения ядра ассортимента для каждой категории аптек.
7. Стандарт обслуживания покупателя как совокупность аптечных техник продаж.
8. Технология внедрения терапевтических цепочек и унификации фармрекомендации.

В этой книге описаны научные подходы управления аптечным и фармбизнесом, которые автор использует при консультации руководителей компаний, помогая им решать их стратегические задачи, внедрять эффективную систему управления и увеличивать прибыльность бизнеса.



## *Дорогой коллега!*

Вы держите в руках очень ценную книгу и практическое пособие по многим этапам обеспечения роста прибыльности бизнеса в фармацевтической рознице, также именуемой фармрителом, в России и на всем постпространстве СНГ.

В совместной работе с автором — Павлом Лисовским — мы постарались обеспечить не только глубину и охват предмета данного руководства, но и реальную каждодневную применимость тех советов и инструментов, которые здесь описаны.

Несмотря на то, что сфера производства, доставки, продажи и потребления лекарственных средств считается одной из самых стабильных в экономике, все же эволюционные этапы развития ситуации на рынке и в индустрии показывают, что выживают и процветают в ней только самые эффективные системы, организмы и индивидуумы.

Именно поэтому моя рекомендация к вам следующая: изучите опыт и эмпирические построения автора книги, «примерьте на себя» те решения, которые здесь предлагаются, внедрите в свою бизнес-практику и определите, что и как работает, и что и как стоит изменить и дополнить в вашей конкретной ситуации, организации, бизнес-модели и конкурентно-экономической среде.

Мы охватили лишь несколько наиболее важных областей практики и знания прибыльной фармацевтико-экономической формулы успеха. Предстоит еще огромная ваша и наша работа по внедрению в жизнь и дальнейшей оптимизации представленных инструментов в каждодневно изменяющуюся практику аптечных организаций. Рынок развивается и эволюционирует. Иногда он даже революционирует. Наша совместная задача состоит в том, чтобы развиваться вместе с окружающей бизнес-средой, а лучше даже чуть опережать ее развитие и упреждать те угрозы, которые несет с собой любое изменение ситуации. Ведь только движение — это жизнь!

Изменения вокруг нас несут не только угрозы, но и возможности. Постоянно развиваясь, мы сможем не только избежать опасностей, но и наиболее быстро и точно воспользоваться регулярно возникающими на горизонте нашего бизнеса перспективами.

Именно поэтому я бы попросил рассматривать данную книгу как неоконченный и постоянно дорабатываемый источник деловых, социальных, индустриальных, общеэкономических и кросс-функциональных знаний, которые продолжают появляться, накапливаться, анализироваться и систематизироваться с тем, чтобы вы могли применять их в своей повседневной стратегической и тактической практике. Мы в свою очередь продолжим развивать этот «продукт», и вполне возможно, что в скором времени вы увидите измененную, доработанную, обогащенную и обновленную версию данной книги. Ведь никакие знания, правила и советы не умирают так быстро, как те, что остановились в своей эволюции.

*Enjoy responsibly,  
всегда ваш —*

*Герман Иноземцев, MBA, сопредседатель РАФМ,  
главный редактор информационно-аналитической газеты,  
интернет-портала и телевидения «Фармацевтический вестник»,  
редактор этой книги*