



ОГЛАВЛЕНИЕ

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



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



Краткое пособие для начинающих: **НАЧНИТЕ!**



ОБ АВТОРЕ

Лисовский Павел Андреевич, к.э.н. — управляющий партнер компании «Проектирование систем управления» (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, 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**