



Аптека в плюсе. Как не поставить на аптеке крест?

Рыночные тенденции и актуальные экономические технологии
увеличения прибыльности аптечного бизнеса

Павел Лисовский

кандидат экономических наук
Увеличение прибыльности аптечного
и фармбизнеса

Действительный участник РАФМ
+7(906)226-81-09

Liso✓*skiyP.com*

Pavel@LisovskiyP.com



Рентабельность аптечного бизнеса

Развитие аптечного рынка закономерно привело...



Рентабельность аптечного бизнеса

Развитие аптечного рынка закономерно привело...
к снижению рентабельности большинства участников



Рентабельность аптечного бизнеса

Развитие аптечного рынка закономерно привело...
к снижению рентабельности большинства участников

Как так получилось?!

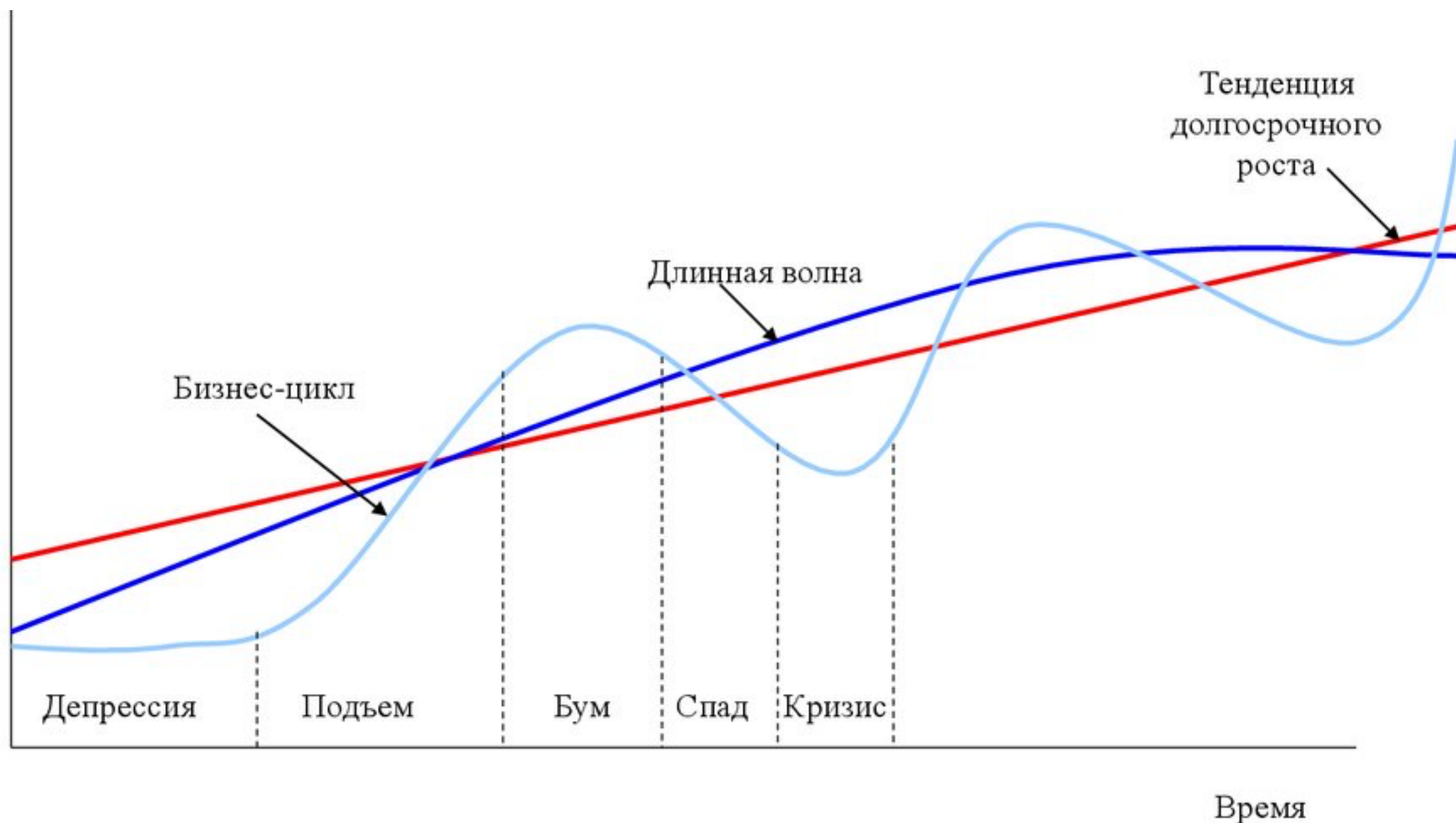


Драйверы роста коммерческого фармрынка

Историческая справка:

1. 2000-2008 - Рост экономики, расширение ассортимента и удовлетворение базового спроса;
2. 2009-2016 - Цикл «Модель аптеки дискаунтера»;
3. 2008-2015(18) - Цикл «Деньги дистрибьютора»*: отсрочка платежа, лимиты, товарный кредит;
4. 2011-2017 - Цикл «маркетинговые выплаты фармпроизводителей (back-маржа)»:
 - 2014-2017 - Подцикл «Ассоциации директивного типа»;
5. 2012-2017 - Цикл "Органический рост аптечных сетей»;
6. 2015-2018 - Цикл «Переливы» от аптечных сетей дистрибьюторам;
7. 2016-2019? - Цикл «СТМ»?

Экономические циклы





Причины снижения рентабельности?

Историческая справка:

1. Преимущественно внешний источник роста аптечного рынка;
2. Эмпирико-эвристический подход при управлении бизнесом;
3. Предшествующий рост рынка скрывал неэффективные модели бизнеса;
4. Слабые экономические технологии, отсутствие резервов и опыта выхода из кризиса;



Что дальше?

Скорее всего ничего хорошего...

"Мы вообще последние десять лет живем с темпами роста 1%. Вообще я хочу сказать, что после Второй Мировой войны у нас такого длинного периода в истории России, чтобы мы жили больше 10 лет с таким темпом роста — 1%, не было. Мы в общем-то попали в серьезную такую застойную яму»

Алексей Кудрин Глава Счётной Палаты РФ (ноябрь 2018)



Что дальше?

Скорее всего ничего хорошего:

1. Больше налогов, выше прозрачность бизнеса, меньше доходность:
 1. Увеличение НДС точно повлияет на аптечный рынок;
 2. Вероятность отмены ЕНВД;
 3. Онлайн-кассы уже реальность, маркировка не за горами;
2. Внешние факторы нестабильности:
 1. Меньше денег у покупателей;
 2. Интернет-торговля ЛС, регуляторные «инициативы»;
 3. Отсутствие стратегии развития аптечной службы на уровне Министерства.
3. Внутрيريночные факторы:
 1. Снижение маркетинговых выплат;
 2. Ещё большее ужесточение финансовой политики дистрибьюторов;

**Фармацевтический рынок.
На распутье или над пропастью?**





Аптека в плюсе. Как не поставить на аптеке крест?

Эффективное управление аптечным бизнесом

Павел Лисовский

кандидат экономических наук
Увеличение прибыльности аптечного
и фармбизнеса
Действительный участник РАФМ

+7(906)226-81-09

Pavel@LisovskiyP.com

Liso  *skiyP.com*



Три основных процесса розничного бизнеса





Три основных процесса розничного бизнеса





Основы управления продажами в аптеке

Связь процессов $\Leftrightarrow$ и управления продажами

I. Процесс формирования ассортимента:

1. Сокращение ширины категории:



- вероятности продажи оставшихся товаров;
- точность статистики продаж;
- вероятности отказа покупки в категории;
- управляемости продаж;



Основы управления продажами в аптеке

Связь процессов $\Leftrightarrow$ и управления продажами

II. Процесс ценообразования:

1. Снижение цены на товар:

- вероятности продаж за счёт категории;
 - управляемости продаж;
- _____

- точности прогноза продаж;
- ДОХОДНОСТИ



2. Увеличение цены на товары:

- вероятности продаж не переоцененных товаров за счёт категории;
 - вероятности отказа от покупки в категории
- _____



- точности прогноза продаж;



Управление продажами в простой товарной категории



№1



№2



№3



№4

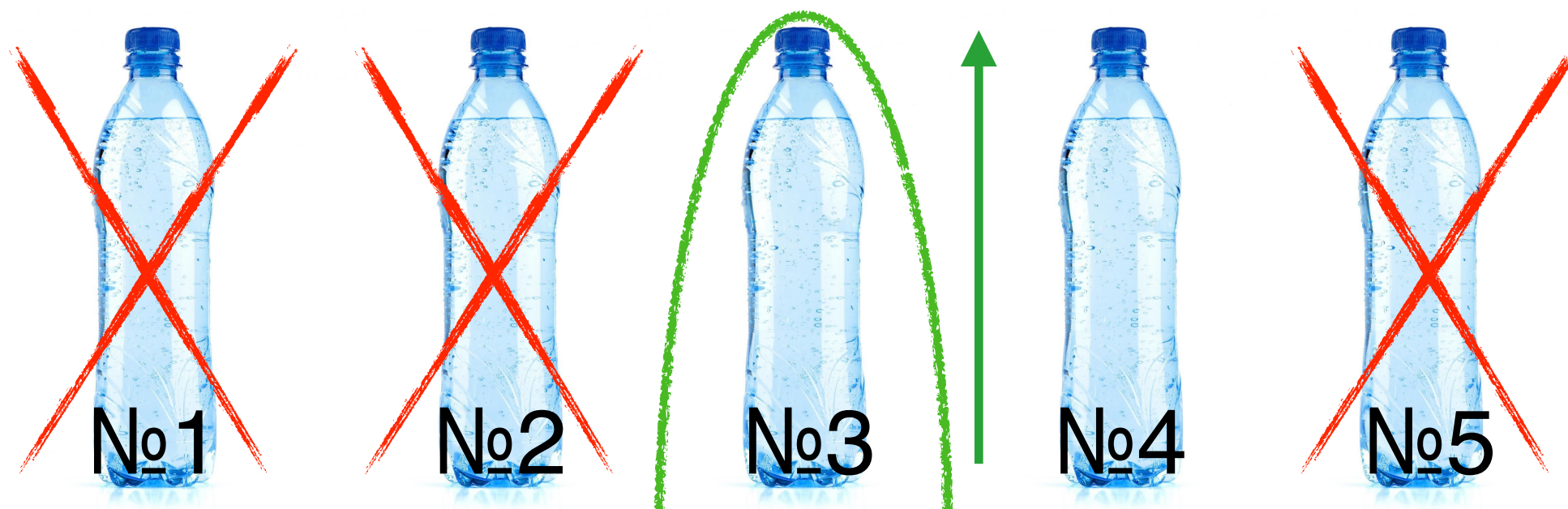


№5

Всего

Цена	50	50	50	50	50	
Прибыль с упаковки	10	10	19	10	10	
Штуки	95	105	90	110	100	

Управление продажами в простой товарной категории



	№1	№2	№3	№4	№5	Всего
Цена	50	50	50	50	50	
Прибыль с упаковки	10	10	19	10	10	
Штуки	0	0	>90	>110	0	500-?

Управление продажами в простой товарной категории



№1



№2



№3



№4

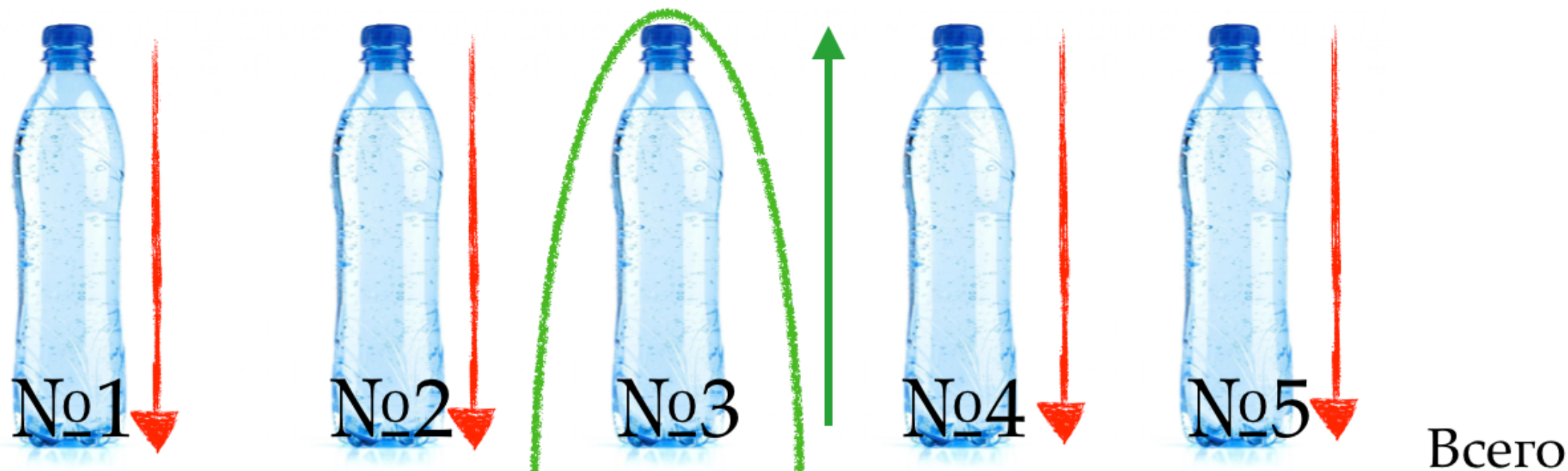


№5

Всего

Цена	50	50	40 ↓	50	50	
Прибыль с упаковки	10	10	9	10	10	
Штуки	95	105	>90	110	100	500

Управление продажами в простой товарной категории



	№1	№2	№3	№4	№5	Всего
Цена	58	55	50	59	57	
Прибыль с упаковки	18	15	19	19	17	
Штуки	95	105	>90	110	100	500

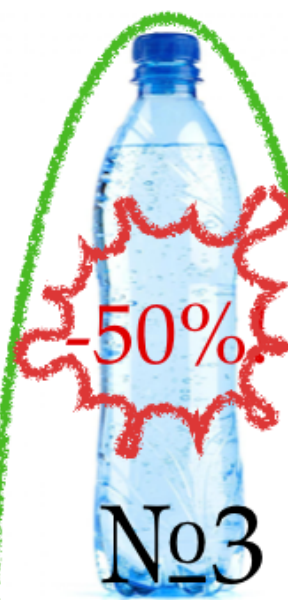
Управление продажами в простой товарной категории



No1



No2



No3



No4



No5

Всего

Цена	50	50	90 45	50	50	
Прибыль с упаковки	10	10	19	10	10	
Штуки	95	105	>90	110	100	500



Вероятность и категорийный менеджмент

Категорийный менеджмент и ценообразование это управление вероятностью. Вероятность наступления благоприятных исходов должна превышать вероятность менее благоприятных.

Избавьтесь от мифа 100%, нам не нужно 100%, нам нужна большая вероятность.

Как увеличить прибыльность аптечной сети и управлять продажами?

Порядок действий:

1. Составить рейтинг товаров внутри категории (что выгодно продавать?);
 1. Правильно рассчитать доходность позиций;
 2. Учесть текущие продажи и легкость рекомендации/переключения;
2. Сформировать ассортимент:
 1. Правильно наполнить ассортиментную матрицу;
 2. Правильно настроить авто(!)заказ;
3. Выполнить ценообразование:
 1. Увеличить доходности при сохранении конкурентоспособности;
 2. Управлять продажами;

Как увеличить прибыльность аптечной сети и управлять продажами?

Порядок действий:

4. Программа лояльности:

1. Управлять продажами;
2. Дифференцирования скидка на разные группы товаров;

5. Маркетинговые контракты:

1. Составить рейтинг маркетинговых контрактов;
2. Выполнять те, которые соответствуют целям аптечной сети;

6. Мотивация персонала:

1. Дифференцированные баллы за продажу товаров разного рейтинга;

Как увеличить прибыльность аптечной сети и управлять продажами?

Порядок действий:

7. Управление рекомендацией:

1. Технология САМОСОБИРАЮЩИХСЯ терапевтических цепочек;
2. Технология замены низкорейтинговых товаров;
3. Технология переключения на высокорейтинговые товары;

8. Связать и автоматизировать все перечисленные пункты:



Управление процессами аптечной сети через экономические группы

Экономическая группа объединяет товары, которые в изменяющейся экономической среде ведут себя одинаково и поэтому к ним применимо отдельное управление.

**Экономические группы используют для связывания и
синхронизации потока основных процессов.**



Управление процессами аптечной сети через экономические группы

В классической парадигме управления аптечными продажами принято на каждый товар (или товарную категорию) устанавливать переменные значения каждого процесса **по отдельности!**

Отдельно устанавливают наценку на препарат, отдельно баллы фармацевта за продажу препарата, иногда отдельно уровень скидки, уровень товарных запасов и т.д.

Такая система требует огромных трудовых ресурсов и слишком подвержена отрицательному воздействию человеческого фактора.



Управление процессами аптечной сети через экономические группы

В концепции управления через экономические группы всё проще.

Товар, попадая в группу получает значения переменных для всех процессов,

Как же достигается гибкость и быстрота реакции на изменение рыночной ситуации? Очень просто и очень быстро!

В ответ на изменение рыночной ситуации товар может АВТОМАТИЧЕСКИ сменить экономическую группу и в этот момент у него меняются все переменные для всех процессов.

Просто! Красиво! Эффективно!

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
Итог по ценовому сегменту	11 528	1 920 299	268 805				



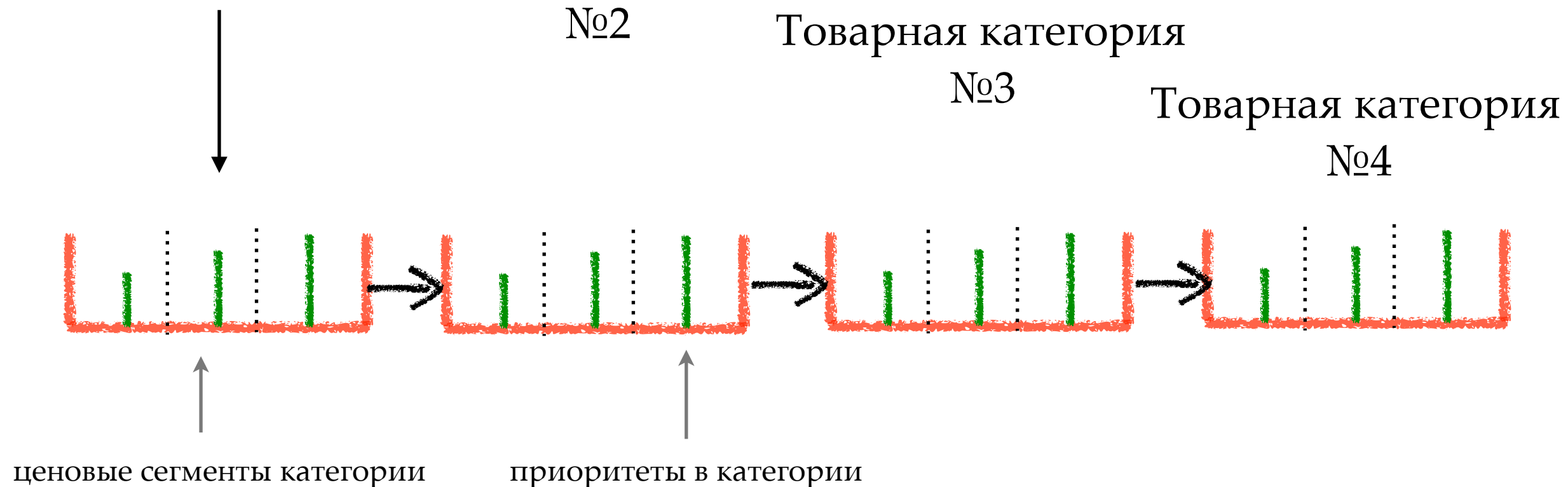
Самособирающаяся терапевтическая цепочка

Товарная категория
№1 (сигнальная)

Товарная категория
№2

Товарная категория
№3

Товарная категория
№4



Аптека в плюсе. Прибыльный аптечный бизнес



- Приобрести книгу «Аптека в плюсе»;
- На сайте: *Liso✓skiyP.com*



Павел Лисовский, к.э.н.
Увеличение прибыльности бизнеса

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 а
сети



Категорийный
менеджмент в аптечной
сети



Ценообразование в
аптечном бизнесе



Диагностика
условий
с сетями



Оптимизация
маркетинговых выплат
аптечным сетям



Тренинги для
фармпроизводителей



Организация и
проведение
переговоров с АС

Liso[✓]skiyP.com

Павел Лисовский, к.э.н.
Увеличение прибыльности бизнеса