

Разработка маркетингового контракта фармпроизводителя с аптечными сетями

Составление пакетов, определение условий, классификация сетей,
конструктор маркетинговых опций

Павел Лисовский

кандидат экономических наук
Проектирование систем управления.
Увеличение прибыльности бизнеса.
Действительный участник РАФМ

+7(906)226-81-09

Pavel@LisovskiyP.com

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 БИЗНЕСА СТОИМОСТЬ УСЛУГ КОНТАКТЫ

АПТЕЧНЫМ СЕТЯМ



Диагностика аптечного
бизнеса



Увеличение
прибыльности
сети



Категорийный
менеджмент в аптечной
сети



Ценообразование в
аптечном бизнесе



Снижение
стоимости
условий
работы 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

Составление маркетингового контракта

Простое описание порядка действий

1. Составляем пакеты;
2. Классифицируем аптечные сети;
3. Определяем базовые условия;
4. Дифференцируем условия для разных типов сетей.

Составление маркетингового контракта

7 основных шагов

1. Анализ существующего и прошлых контрактов фармпроизводителя с аптечными сетями. Анализ результатов, определение сильных и слабых сторон;
2. Оценка конкурентного окружения ОТС и RX препаратов компании в товарных категориях и МНН-кластерах;
3. Разделение портфеля фармпроизводителя на пакеты с учетом: экономического профиля каждого SKU, объема продаж, планов по приросту, стратегических целей компании;
4. Определение базовых условий по пакетам и контракту;
5. Создание внутренней классификации аптечных сетей;
6. Разработка конструктора маркетинговых опций по контракту и пакетам для разных типов аптечных сетей;
7. Проведение теста полученного контракта и корректировка условий (в случае необходимости).

Составление маркетингового контракта

Ресурсы необходимые для проекта

1. Отчеты по продажам и уровню доходности всех SKU на различных уровнях дистрибуции;
2. План продаж по брендам, объём возможных инвестиций;
3. Алгоритм обработки товарных категорий и МНН-кластеров;
4. «Калькулятор» индекса управляемости аптечных сетей для классификации сетей;
5. Вовлечение полевых сил для сбора дополнительной информации.

Уровень доходности препарата для аптечной сети

Какой уровень доходности оптимальный? Сколько
процентов или сколько рублей закладывать?
Как рассчитать?

Уровень доходности новинки для аптечной сети

Таблица 1. Сравнение оборачиваемости в днях и средней прибыли с упаковки товара со значениями в аптеке и товарными категориями

	Средние показатели по аптеке (категории аптек)	Показатели товара
Средняя оборачиваемость (дни)	20	10
Средняя прибыль с упаковки (руб.)	30	40

Павел Лисовский, к.э.н.

Уровень доходности новинки для аптечной сети

Таблица 1. Сравнение оборачиваемости в днях и средней прибыли с упаковки товара со значениями в аптеке и товарными категориями

	Средние показатели по аптеке (категории аптек)	Показатели товара	Средние показатели товарной категории 1	Средние показатели товарной категории 2
Средняя оборачиваемость (дни)	20	10	1	25
Средняя прибыль с упаковки (руб.)	30	40	50	10

Павел Лисовский, к.э.н.

Уровень доходности новинки для аптечной сети

Какой уровень доходности оптимальный? Сколько процентов или сколько рублей закладывать? Как рассчитать?

Ключевая мысль:

1. Доходность позиции сравнивают с уровнем доходности товарной категории;
2. Аптечной сети выгодно вводить препарат в товарную категорию, если это приводит к увеличению прибыльности всей товарной группы.

Общая логика работы с товарной категорией заключается в увеличении продаж более прибыльных препаратов и сокращении продаж либо выводе из ассортимента менее прибыльных позиций.

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, независимые 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 =>
2. Низкие продажи и низкая доходность =>
3. Низкие продажи и высокая доходность =>
4. Высокие продажи и низкая доходность =>

Какая «бэк-маржа» лучше?

Фиксированные выплаты или объёмник?

1. Высокие продажи и высокая доходность => объёмник
2. Низкие продажи и низкая доходность =>
3. Низкие продажи и высокая доходность =>
4. Высокие продажи и низкая доходность =>

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 =>

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 =>

Какая «бэк-маржа» лучше?

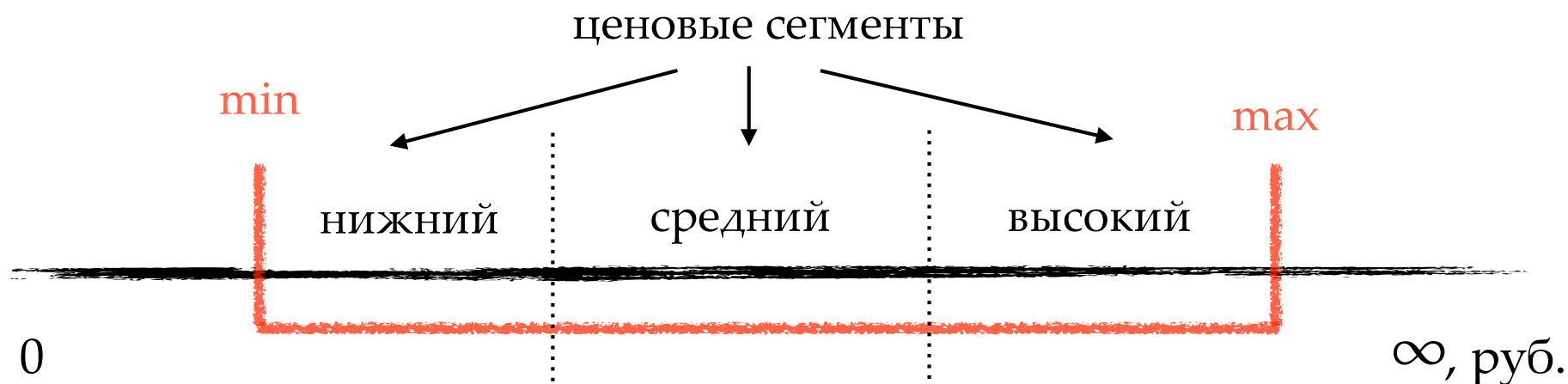
Фиксированные выплаты или объёмник?

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;

Зачем определять экономический профиль препаратов?

Определение экономического профиля каждого препарата, необходимо для понимания насколько он доходен для аптечной сети относительно других препаратов в товарной категории и/или МНН-кластере.

Определение экономического профиля препаратов



	Прибыль с уп.	Кол-во шт.	Экономический Профиль
1	↑	↑	Приоритеты, кандидаты в приоритеты
2	↑	↓	Новинки, СТМ, обычные
3	↓	↑	Маркеры, отрицательные лидеры
4	↓	↓	На вывод, «иммунитет»
5	≈	≈	Обычные

Работа внутри товарной категории

Препарат	Количество	Товaroоборот (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				

Описание экономического профиля препаратов

Обычные товары – средние показатели по продажам в штуках и средняя прибыльность с упаковки (попадают в диапазон допуска относительно средних показателей ценового сегмента).

Аптечной сети нет интереса как снижать, так и увеличивать продажи товаров этого профиля.

На вывод – товары с продажами в x раз ниже средних в сегменте и прибыльностью с упаковки ниже среднего.

Если не новинка (история продаж в аптечной сети менее 6 месяцев), то аптечной сети следует выводить товар из ассортимента.

Описание экономического профиля препаратов

Отрицательный лидер – товар с самыми высокими продажами в упаковках в ценовом сегменте и прибылью с упаковки ниже среднего.

Аптечной сети необходимо либо резко увеличивать доходность каждой упаковки (что, как правило, для таких товаров невозможно), либо снижать продажи, заменять.

Кандидаты в замедление – товары у которых продажи в упаковках в х раз превышают средние продажи в ценовом сегменте, однако прибыль с упаковки ниже среднего.

Аптечной сети выгодно снижать продажи товаров этого профиля либо повышать их доходность. Возможно рассмотрение вариантов по активной замене препарата вплоть до вывода из ассортимента (для низкодифференцированных препаратов)

Описание экономического профиля препаратов

Кандидаты в приоритеты – товары оборачивающиеся выше среднего и приносящие прибыль выше среднего в своём ценовом сегменте.

У аптечной сети существует интерес увеличить долю такого препарата за счёт других менее прибыльных товаров, входящих в другие экономические профили: обычные, **кандидаты в замедление**, **отрицательный лидер**, **на ВЫВОД**.

Описание экономического профиля препаратов

Приоритеты – товары с самой высокой доходностью с упаковки в сегменте и продажами выше среднего.

Самые выгодные препараты для аптечной сети.

Пакеты препаратов

Портфелем фармпроизводителя мы будем называть все препараты, включённые в контракт, а **пакетом** – группу товаров, объединённых общим планом и условиями, у которых бонус зависит от выполнения условий по всем товарам входящим в один пакет.

Разделение на пакеты производят с учётом:

1. Экономического профиля каждого SKU ;
2. Планов продаж по каждому SKU;
3. Объёмов инвестиций;
4. Особенности препаратов Компании;
5. Стратегических целей компании;
6. Терапевтической логики.

Пакеты препаратов

Ключевой задачей при составлении пакета является использование сильных и слабых сторон каждого экономического профиля, так чтобы аптечной сети было интересно увеличивать долю препаратов входящих в пакет в соответствующих категориях.

NB! увеличение доли не обязательно должно быть пропорциональным

Книга «Аптека в плюсе»

Самая актуальная информация о том как работают аптечные сети.



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

Книга «Аптека в плюсе»

Самая актуальная информация о том как работают аптечные сети.



На сайте: *Liso✓skiyP.com* можно:

- ознакомиться с содержанием книги;
- скачать **3 главы из книги**, которые находятся в открытом доступе.

Павел Лисовский, к.э.н.

Увеличение прибыльности бизнеса

Типы препаратов

Доли товаров разного экономического профиля в плановом товарообороте пакета

1. 70% (приоритеты + кандидаты в приоритеты) + 25-30% (отрицательные лидеры, кандидаты в замедление) + 5% (обычные)
2. 70% (приоритеты + кандидаты в приоритеты) + 20% (отрицательные лидеры, кандидаты в замедление) + 5% (на вывод) + 5% (обычные)
3. 50% (приоритеты + кандидаты в приоритеты) + 45% (обычные) + 5% (на вывод)
4. 60% (приоритеты + кандидаты в приоритеты) + 15% (отрицательные лидеры, кандидаты в замедление) + 20% (обычные) + 5% (на вывод)
5. 65% (обычные) + 35% (отрицательные лидеры, кандидаты в замедление) - требует высоких выплат

Павел Лисовский, к.э.н.

Увеличение прибыльности бизнеса

Дополнительные материалы

1. Книга «Аптека в плюсе»

<http://lisoovskiyp.com/publications/kniga2/>



2. Оценка конкурентного окружения ОТС и Rx препаратов компании;

<http://lisoovskiyp.com/farmproizvoditelyam/ocenka-konkurentnogo-okruzheniya/>



3. Маркетинговые контракты с аптечными сетями. Гибкий подход

<http://lisoovskiyp.com/publications/forfrma/marketingovye-kontrakty-s-aptechnymi-setyami/>



Пакеты препаратов

Для каждого пакета определяют условия и дополнительные инструменты с учётом:

1. Экономических показателей и плана продаж;
2. Преимуществ пакета;
3. Слабых сторон пакета;
4. Имеющихся у Компании инструментов;
5. Связи пакета с другими пакетами и со всем контрактом

Пример соотношения выплат по пакетам

	Управляемая сеть			Мало управляемая сеть			Объем выплат	
	активно управляет долей и рекомендацией			управляет долей и слабо рекомендацией				
	Объём	Fix	Промо	Объём	Fix	Промо		
Пакет «X»	60-80%	20%	0-20%	60%	20%	0-20%	Средние	Средние
Пакет «Y»	60-80%	20%	0-20%	60%	20%	0-20%	Высокие	Высокие
Пакет «Z»	60-70%	30%-40%	-	70%	30%	-	Высокие	Средние
Пакет n	80-90%	10%-20%	-	70%	10%	-	Высокие	Низкие

Павел Лисовский, к.э.н.

Увеличение прибыльности бизнеса

Создание внутренней классификации аптечных сетей

Классификация аптечных сетей необходима для выбора оптимальных инструментов достижения плановых показателей продаж в выбранных сетях с учётом экономии бюджета Компании и дифференциации условий по пакетам.

Необходимые ресурсы:

1. Финансовые показатели аптечных сетей:
 1. Общий товарооборот аптечной сети за предыдущий период (не было предоставлено информации);
 2. Доля оборота Компании в товарообороте аптечной сети;
2. Определение индекса управляемости аптечной сети:
 1. «Калькулятор» индекса управляемости аптечных сетей предоставлен П. Лисовским;
 2. Сбор информации по организации основных процессов для определения индекса управляемости осуществлён сотрудниками Компании.

Разделение условий контракта по типам сетей

	Индекс надёжности и управляемости аптечной сети		
	До 20 баллов	20-25 баллов	> 25 баллов
высокий товарооборот	Условия: 1. Ступенчатое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2, ПЗ ($x_{П1}\%$ по П1, $x_{П2}\%$ по П2, $x_{ПЗ}\%$ по ПЗ); 2. Минимальный фиксированный платеж fix Опции: 1. Возможность фиксированного платежа до fix +10% с <u>обязательным перечнем услуг</u>; 2. Возможность оплаты по любому уровню (ступени) плана каждый квартал при отказе от фиксированных платежей 3. Снижение плана продаж по П1, П2, ПЗ (<u>↓Пл.Пр.</u>) 4. Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2, ПЗ ($\uparrow x_{П1}\%$, $\uparrow x_{П2}\%$, $\uparrow x_{ПЗ}\%$). 5. Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, в случае большого прироста и отсутствия склада.	Условия: 1. Открытое объемное соглашение по пакетам П1, П2, ПЗ ($x_{П1}\%$ по П1, $x_{П2}\%$ по П2, $x_{ПЗ}\%$ по ПЗ) в случае большого прироста; 2. Средний фиксированный платеж fix +20% с <u>обязательным перечнем услуг</u>. Опции: 1. Снижение плана продаж по П1, П2, ПЗ (<u>↓Пл.Пр.</u>) 2. Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2, ПЗ ($\uparrow x_{П1}\%$, $\uparrow x_{П2}\%$, $\uparrow x_{ПЗ}\%$). 3. Увеличение фиксированных выплат до fix+30%	Условия: 1. Открытое объемное соглашение по пакетам П1, П2, ПЗ ($x_{П1}\%$ по П1, $x_{П2}\%$ по П2, $x_{ПЗ}\%$ по ПЗ) в случае большого прироста; 2. Высокий фиксированный платеж fix +30%. Опции: 1. Снижение плана продаж по П1, П2, ПЗ (<u>↓Пл.Пр.</u>) 2. Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2, ПЗ ($\uparrow x_{П1}\%$, $\uparrow x_{П2}\%$, $\uparrow x_{ПЗ}\%$).
средний товарооборот	Условия: 1. Ступенчатое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2 ($x_{П1}\%$ по П1, $x_{П2}\%$ по П2); 2. Наличие товаров из пакета ПЗ в ассортименте; Опции: 1. Возможность ступенчатого объемного соглашения по пакету ПЗ ($x_{ПЗ}\% \cdot \text{ПЗ}$); 2. Возможность минимального фиксированного платежа (fix); 3. Возможность оплаты по любому уровню (ступени) плана каждый квартал, при отказе от фиксированного платежа; 4. Снижение плана продаж по П1, П2 (<u>↓Пл.Пр.</u>) 5. Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2 ($\uparrow x_{П1}\%$, $\uparrow x_{П2}\%$). 6. Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, в случае большого прироста и отсутствия склада.	Условия: 1. Ступенчатое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2, ПЗ ($x_{П1}\%$ по П1, $x_{П2}\%$ по П2, $x_{ПЗ}\%$ по ПЗ); 2. Фиксированный платеж (fix + 10%); Опции: 1. Возможность оплаты по любому уровню (ступени) плана каждый квартал; 2. Снижение плана продаж по П1, П2 (<u>↓Пл.Пр.</u>) 3. Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2 ($\uparrow x_{П1}\%$, $\uparrow x_{П2}\%$). 4. Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, ПЗ в случае большого прироста и отсутствия склада.	Условия: 1. Ступенчатое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2, ПЗ ($x_{П1}\%$ по П1, $x_{П2}\%$ по П2, $x_{ПЗ}\%$ по ПЗ); 2. Фиксированный платеж (fix + 20%); Опции: 1. Снижение плана продаж по П1, П2 (<u>↓Пл.Пр.</u>) 2. Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2 ($\uparrow x_{П1}\%$, $\uparrow x_{П2}\%$). 3. Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, ПЗ в случае большого прироста.
низкий товарооборот	Условия: 1. Закрытое объемное соглашение по пакету П1 ($x_{П1}\%$ по П1); 2. Наличие товаров из пакетов П2, ПЗ в ассортименте; 3. Бесплатный ввод новинок; 4. Отсутствие фиксированных выплат. Опции: 1. Возможность закрытого объемного соглашения по пакету П2 ($x_{П2}\% \cdot \text{П2}$); 2. Снижение плана продаж по П1 (<u>↓Пл.Пр.</u>) 3. Увеличение процента выплат по пакету П1 ($\uparrow x_{П1}\%$).	Условия: 1. Закрытое объемное соглашение по пакетам П1 и П2 ($x_{П1}\%$ по П1 и $x_{П2}\%$ по П2); 2. Наличие товаров из пакета ПЗ в ассортименте; 3. Бесплатный ввод новинок; Опции: 1. Возможность закрытого объемного соглашения по пакету ПЗ ($x_{ПЗ}\% \cdot \text{ПЗ}$); 2. Возможность минимального фиксированного платежа (fix); 3. Снижение плана продаж по П1 и П2 (<u>↓Пл.Пр.</u>) 4. Увеличение процента выплат по пакетам П1 и П2 ($\uparrow x_{П1}\%$ и $\uparrow x_{П2}\%$).	Условия: 1. Закрытое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2, ПЗ ($x_{П1}\%$ по П1, $x_{П2}\%$ по П2, $x_{ПЗ}\%$ по ПЗ); 2. Бесплатный ввод новинок; Опции: 1. Возможность фиксированного платежа (fix + 10%); 2. Снижение плана продаж по П1, П2, ПЗ (<u>↓Пл.Пр.</u>) 3. Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2, ПЗ ($\uparrow x_{П1}\%$, $\uparrow x_{П2}\%$, $\uparrow x_{ПЗ}\%$). 4. Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, ПЗ, в случае большого прироста и отсутствия склада.

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
сети



Категорийный
менеджмент в аптечной
сети



Ценообразование в
аптечном бизнесе



Снижение
стоимости
условий
работы 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