www.LisovskiyP.com
email: Pavel@LisovskiyP.com
тел.: +7(906)2268109

Павел ЛИСОВСКИЙ, к.э.н.

Управленческие перспективы

ПЛАНИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА В АПТЕЧНЫХ СЕТЯХ

В условиях сложившейся жесткой конкуренции на фармацевтическом рынке аптечные сети стремятся улучшить свои бизнес-процессы. Однако такие ключевые бизнес-процессы, как планирование ассортимента, ценообразование, распределение фармтовара, далеки от совершенства. Возможно, это достаточно смелое заявление. Однако давайте обратимся к фактам.

Согласно неопубликованным данным автора, полученным в ходе опроса и анкетирования, большинство заведующих аптеками (59%) при формировании и поддержании ассортимента не используют никаких методов анализа ассортимента.

Внедренное в программное обеспечение некоторых аптек буквенное обозначение позиций в соответствии с автоматическим АВС-анализом остается невостребованным; заведующие не смогли дать ответ, что означают эти буквы.

Определение количества необходимого для заказа товара чаще всего подсчитывается на основании продаж за предыдущие периоды методом усреднения. Такой способ, безусловно, позволяет контролировать позиции с постоянным спросом. Однако многие лекарственные средства являются сезонными и, следовательно, подвержены значительным колебаниям продаж. Использование метода усреднения для таких препаратов способствует при сезонном увеличении спроса дефектуре, а при снижении спроса — затовариванию. Поэтому планирование ассортимента для сезонных препаратов методом усреднения неприемлемо.

Если процесс заказа товара происходит на уровне аптеки, сотрудник, осуществляющий заказ, может тратить на него от двух (когда сотрудничают с одним фармдистрибьютором) до четырех часов в день (когда осуществляется работа с несколькими фармдистрибьюторами). Такие существенные временные затраты связаны прежде всего с отсутствием планирования и анализа ассортимента. У сотрудника нет критериев отнесения товара к той или иной группе, поэтому ему приходится регулярно принимать решения о необходимости той или иной позиции в аптечном ассортименте, основываясь на личном опыте (а говоря проще — «на глаз»). Также он вынужден проверять наличие как товара с переменным спросом, так и с постоянным спросом, что приводит к еще большим временным затратам. Все это, безусловно, влечет за собой ошибки и финансовые потери.

Так разумно ли в нынешней экономической ситуации планирование ассортимента «на глаз»? Обеспечивает ли такой подход аптекам необходимую экономическую эффективность? Очевидно, что нет.

Таким образом, вопрос грамотно спланированного ассортимента остается наиболее актуальным и стратегически важным, а ведение сбалансированной закупки товара является одной из приоритетных задач при управлении аптечной сетью.

Существующие на сегодняшний день подходы к анализу и формированию ассортимента в крупных аптечных сетях можно свести к двум крайним моделям:

- ♦ централизованной, когда ассортимент аптек, входящих в аптечную сеть, формируется в центральном офисе и на его основании делаются запасы на центральном складе АС;
- ♦ децентрализованной; в данном случае ассортимент создается непосредственно в аптеках, товарные запасы на центральном складе аптечной сети составляются в результате наблюдения за динамикой продаж всех аптек.

Такие модели имеют свои положительные и отрицательные стороны. При централизованном формировании ассортимента и осуществлении заказа через склад аптечной сети риски возникновения дефектуры по ключевым позициям минимальны. В то же время такая система не обеспечивает гибкости ассортимента и ведет к потере потенциальных клиентов. Кроме того, существующая форма заказа и доставки товара при таком подходе требует больших затрат на организацию внутренней логистики.

Децентрализованное формирование ассортимента обеспечивает его гибкость и быструю реакцию на изменение предпочтений потребителя, однако остается высокая доля риска наличия дефектуры или затоваривания аптеки, а также возможность формирования неправильного ассортимента.

Так каким же минимальным требованиям должна отвечать система формирования и поддержания ассортимента аптечной сети?

Эффективная система формирования и поддержания ассортимента должна обеспечивать:

1) формирование гибкого и актуального ассортимента с минимальными финансовыми, трудовыми и временными затратами;

2) сокращение финансовых затрат и снижение рисков финансовых потерь, связанных с формированием «неправильного» ассортимента (дефектурой или затариванием), негативным влиянием человеческого фактора, потерей потенциальных клиентов;

3) управляемость ассортиментной политики за счет «планируемости» ассортимента;

4) поддержание лояльности клиентов за счет наличия необходимых им товаров.

www.LisovskiyP.com
email: Pavel@LisovskiyP.com
тел.: +7(906)2268109

Для повышения финансовой эффективности процесса формирования и поддержания ассортимента, на наш взгляд, необходимо, чтобы часть ассортимента, приносящая аптечной сети основной доход и/или обеспечивающая приток посетителей, централизованно контролировалась. А для обеспечения гибкости и скорости реакции на изменение предпочтений потребителей формирование оставшейся части ассортимента делегировалось бы на уровень аптеки.

Этим требованиям отвечает предлагаемый нами метод формирования ассортимента с использованием каскадного ABC * XYZ-анализа.

МЕТОД КАСКАДНОГО ABC * XYZ-АНАЛИЗА

Суть метода каскадного ABC * XYZ-анализа[1] заключается в определении ядра ассортимента каждой категории аптек, входящих в аптечную сеть.

Это достигается последовательным проведением отделом запасов аптечной сети и непосредственно аптеками двухфакторного ABC- и XYZ-анализов всего ассортимента аптечной сети по параметрам: объем продаж, получаемая прибыль, стабильность спроса за определенные временные периоды, а также распределением всех аптек, входящих в аптечные сети по категориям путем проведения ABC-анализа аптек по параметру — процент от товарооборота всей сети.

Автором предлагается следующий алгоритм проведения метода каскадного ABC * XYZ-анализа:

1) отделом запасов аптечной сети проводится двухфакторный ABC- и XYZ-анализ всего реестра товарных позиций аптечной сети по параметрам:

- объем продаж в натуральном выражении;
- получаемая прибыль;
- стабильность спроса за предыдущие временные периоды;

2) затем проводится ABC-анализ всех аптек, входящих в аптечную сеть по параметру процент от товарооборота всей сети; результатом данного процесса является определение категории аптек (A, B, C);

3) используя все полученные ранее данные, отделом запасов аптечной сети определяется ядро ассортимента для каждой категории аптек (ЯАА, ЯАВ, ЯАС);

4) в аптеке проводят двухфакторный ABC- и XYZ-анализ ассортимента аптеки по таким же параметрам и за те же промежутки времени, что и при анализе, проведенном отделом запасов. Сопоставление результатов ABC * XYZ-анализа ассортимента аптеки и всего ассортимента АС используется для внесения корректив в ядро ассортимента данной категории и определения ядра ассортимента данной аптеки (ЯА);

5) отдел запасов, опираясь на собранную из аптек информацию, проводит планирование потребности аптечной сети в товарах, входящих в ядро ассортимента, на определенный промежуток времени;

6) результаты изучения спроса, проводимые каждой аптекой, служат для окончательного формирования аптечного ассортимента.

1 ЭТАП — ПРОВЕДЕНИЕ ДВУХФАКТОРНОГО ABC- И XYZ-АНАЛИЗА ВСЕГО РЕЕСТРА ТОВАРНЫХ ПОЗИЦИЙ АПТЕЧНОЙ СЕТИ

ABC-анализ — метод, позволяющий классифицировать ресурсы компании по степени их важности. ABC-анализ опирается на правило Парето, утверждающим то, что только 20% элементов обеспечивают 80% результата. По отношению к формированию ассортимента правило Парето может прозвучать так: 20% товарных позиций приносит 80% прибыли, следовательно, надежный контроль 20% ассортимента позволяет на 80% контролировать всю систему (ассортимент).

[1] Данный метод подробно рассматривается в статье «Метод каскадного ABC * XYZ-анализа ассортимента» http://LisovskiyP.spb.ru/articles/cascadingA-Z.html

ТАБЛИЦА 1 Результат ABC-анализа

	Прибыль		
Продажи	**A**	**B**	**C**
A	Группа товаров, обеспечивающая основной доход аптечной сети. Необходимо обеспечить стопроцентное наличие	Группа обеспечивает приток клиентов, прибыль невысокая, следует поддерживать более низкий уровень доступности товаров. Требуется постоянное внимание к наличию товара	Товары, не приносящие существенной прибыли, но обеспечивающие приток посетителей и объем продаж. С целью сокращения издержек следует поддерживать страховой запас на невысоком уровне
B	Группа товаров, приносящая существенный доход, но обладающая средней популярностью. Уровень доступности должен быть высоким. Необходим постоянный контроль наличия товара	Товары средней важности. Уровень доступности невысокий. Периодический контроль наличия запаса	Группа товаров, не приносящих существенной прибыли и не пользующихся высокой популярностью. Уровень доступности низкий. Контроль наличия — периодический
C	Товар, приносящий хороший доход, но непопулярный. Уровень доступности невысокий. Доставка под заказ	Товар непопулярный, приносящий средний уровень дохода. Уровень доступности низкий. Доставка под заказ	Товар непопулярный, не приносящий дохода. Уровень доступности минимальный. Доставка под заказ. Сокращение ассортимента

www.LisovskiyP.com
email: Pavel@LisovskiyP.com
тел.: +7(906)2268109

ТАБЛИЦА 2 Результаты XYZ-анализа

Группа товаров	Стабильность спроса	Надежность прогноза	Потребность в страховых запасах	Необходимость постоянного контроля над наличием товарного запаса
X	Прослеживается стабильность	Высокая	Низкая	Постоянный контроль не требуется
Y	Сильные колебания спроса	Средняя	Средняя	Необходимость в контроле увеличивается
Z	Нерегулярность спроса	Низкая	Высокая	Требуется постоянный контроль

ТАБЛИЦА 3 ABC * XYZ-анализ для товаров группы X

Объем продаж	Прибыль	Стабильность спроса	Характеристика группы товаров	Требования к страховому запасу
A	A	X	Ключевая группа товаров	100%
A	B	X	Эта группа обеспечивает приток посетителей аптеки, уровень прибыли невысокий	98—100%
A	C	X	Объем продаж высокий, но эта группа практически не приносит прибыли	Не менее 95%
B	A	X	Объем продаж средний, уровень прибыли высокий	98—100%
B	B	X	Объем продаж средний, прибыль невысокая	Не менее 95%
B	C	X	Объем продаж средний, прибыль низкая	Не менее 93%
C	A	X	Объем продаж низкий, прибыль высокая	95—98%
C	B	X	Объем продаж низкий, прибыль средняя	90%, поставки под заказ
C	C	X	Объем продаж и прибыль низкие	85%, поставки под заказ

Предлагается ABC-анализ всего реестра позиций провести по двум факторам[2]: объем продаж и получаемая прибыль. Ассортимент аптечной сети разделяют на 9 групп (*табл. 1).* Такая *таблица* служит для принятия первичных управленческих решений.

Как известно, ограничением ABC-анализа является невозможность оценивать сезонные колебания продаж препаратов.

XYZ-анализ[3] является инструментом, позволяющим разделить всю продукцию по степени стабильности спроса.

Результатом XYZ-анализа является выделение трех групп товаров[4]:

♦ категории X — группы товаров со стабильной величиной потребления и, следовательно, высокими возможностями прогнозирования спроса (коэффициент вариации находится в интервале от 0 до 10%);

♦ категории Y — группы товаров с известными сезонными колебаниями и средними возможностями прогнозирования (коэффициент вариации находится в интервале от 10 до 25%);

♦ категории Z — группа товаров с нестабильным спросом и, как следствие, низкой точностью прогнозирования спроса (коэффициент вариации выше 25%).

Результаты XYZ-анализа представлены в *таблице 2.*

В результате совмещения результатов двухфакторного ABC- и XYZ-анализов *(табл. 1 и 2 соответственно)* получается трехмерная матрица, которая состоит из параметров: объем продаж в натуральном выражении, получаемая прибыль, стабильность спроса.

На основании этих данных разрабатываются правила по формированию ассортимента, определению частоты заказа каждой группы товара, производится расчет страхового запаса. Знание величины страхового запаса[4] позволяет рассчитать необходимые запасы и частоту поставок.

В *таблице 3* представлен результат совмещения ABC- и XYZ-анализов для позиций со стабильным спросом (т.е. для товаров группы X), а также отражены требования, предъявляемые к страховому запасу.

Так как спрос к товарам группы X стабилен, то существует возможность точного расчета необходимых запасов. Поэтому нет необходимости в постоянном контроле за уровнем запаса.

Подобные *таблицы* составляются также для групп Y и Z. Требования к страховому запасу для различных групп представлены в *таблице 4.*

Необходимо проанализировать товары таких групп, как CCX, CCY, CBZ, CCZ, возможно, там имеются товары, находящиеся в конце своего жизненного цикла. В этом случае надлежит рассмотреть вариант исключения их из ассортимента. Следует помнить про товары-новинки, которые при введении их в ассортимент будут находиться в группах: CCY, CCZ. Целесообразно сразу вводить их в отдельную группу и регулярно контролировать их динамику.

Результатом проведения ABC- и XYZ-анализа является распределение товаров по группам в зависимости от объема их

[2] Также можно использовать в данном случае двухфакторный ABC-анализ по методике П.В. Грека (Грек П., Дунаев В. Двухфакторный abc-анализ по методике П.В.Грека. // «Ремедиум», № 5, 2007).

[3] Подробней о данном методе анализа рассказывается в статье Ирины Максимовой «XYZ-анализ» www.wast.ru/XYZ.html?view=24.

[4] Необходимые формулы и расчеты для разделения товара на группы и вычисления страхового запаса представлены в статье: Мадера А.Г. Расчет величины страхового запаса // Интегрированная логистика, 3, 2006, с. 2–5.

www.LisovskiyP.com
email: Pavel@LisovskiyP.com
тел.: +7(906)2268109

ТАБЛИЦА 4 Величина страхового запаса для различных групп товаров

Группы	Требования к страховому запасу	Требования к поставкам
AAX, ABX, AAY,	100%	Высокая дисциплина поставок
AAZ, ABY,BAX, BAY	98—100%	
ABZ, BAZ, CAX	95—98%	
ACX, ACY, BBX, BBY	95%	
CAY, CAZ	92—95%	
ACZ, BBZ, BCX, BCY	Не менее 93%	
BCZ, CBX, CBY	10%	Допустимы поставки под заказ
CCX, CCY, CBZ	15%	Поставки под заказ
CCZ	20%	Поставки под заказ

ТАБЛИЦА 5 Характеристика ядра ассортимента аптечной сети по категориям аптек

Ядро ассортимента категории аптек	Количество товарных позиций	Доля дорого стоящих препаратов (от 350—500 руб.)	Доля дешевых препаратов (менее 50 руб.)
Ядро ассортимента для проходимых аптек — (ЯАА)	600—1000	25—35%	Менее 10%
Ядро ассортимента для смешанных аптек — (ЯАВ)	500—800	Не больше 25%	10-20%
Ядро ассортимента для аптек спальных районов — (ЯАС)	400—600	Не выше 20%	25%

продаж, приносимой прибыли и стабильности спроса. Отдел запасов аптечной сети выделяет группы товаров, которые пользуются стабильным или относительно стабильным спросом в рамках заданного промежутка времени (сезона, квартала, месяца). Такими группами товаров являются: AAX, ABX, AAY, ABY, BAX, BAY, CAX, ACX, ACY, BBX, BBY. Они составляют основу ассортимента аптечной сети.

2 ЭТАП — ПРОВЕДЕНИЕ ABC-АНАЛИЗА ВСЕХ АПТЕК, ВХОДЯЩИХ В АПТЕЧНУЮ СЕТЬ

Следующим этапом проведения каскадного ABC * XYZ-анализа является определение категории каждой аптеки, входящей в сеть. Для этого предлагается использовать ABC-анализ по параметру процент от товарооборота всей аптечной сети.

По *формуле 1* для каждой аптеки вычисляется процент товарооборота в общем товарообороте аптечной сети (x).

$$x = \frac{TO_A}{TO_{AC}} \times 100\%, \quad (1)$$

где TO_A — товарооборот аптеки; TO_{AC} — товарооборот аптечной сети. Результат заносится в таблицу и сортируется по убыванию значения процента от общего товарооборота аптечной сети (ТОАС). Далее вертикальным суммированием процентов от товарооборота аптечной сети определяется сумма, равная 80% от ТОАС (группа А), затем сумма, равная 15% от ТОАУ (группа В), оставшаяся сумма, равная 5% от ТОАУ, будет являться группой С.

3 ЭТАП — ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЯДРА АССОРТИМЕНТА ДЛЯ КАЖДОЙ КАТЕГОРИИ АПТЕК (ЯАА, ЯАВ, ЯАС)

Используя полученные на двух предыдущих этапах данные, выделяют группы товаров со стабильным или относительно стабильным спросом (AAX, ABX, AAY, ABY, BAX, BAY, CAX, ACX, ACY, BBX, BBY) в рамках заданного промежутка времени для каждой категории аптек (A, B, C). Результатом является определение ядра ассортимента для каждой категории аптек ЯАА, ЯАВ, ЯАС.

В *таблице 5* представлена характеристика ассортимента для различных категорий аптек.

Пересмотр ядра ассортимента целесообразно проводить ежемесячно, это позволяет минимизировать погрешность метода, а также учесть появление новых товаров и колебания спроса, связанного с изменением рекламной активности фармпроизводителей.

4 ЭТАП — ПРОВЕДЕНИЕ ABC * XYZ-АНАЛИЗА В АПТЕКЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЯДРА АССОРТИМЕНТА АПТЕКИ (ЯА)

Такой же алгоритм (как и описанный выше) используется для проведения двухфакторного ABC * XYZ-анализа ассортимента каждой аптекой, входящей в аптечную сеть. Это позволяет определить широту активного ассортимента отдельной аптеки и количество товаров в группах: AAX, ABX, AAY, ABY, BAX, BAY, CAX, ACX, ACY, BBX, BBY. Наличие в аптечном ассортименте позиций, входящих в эти группы, но отсутствующих в ядре ассортимента для данной категории аптек, является условием для внесения в него корректив.

Таким образом, сопоставление результатов анализа ассортимента аптеки и аптечной сети используется для определения ядра ассортимента данной аптеки.

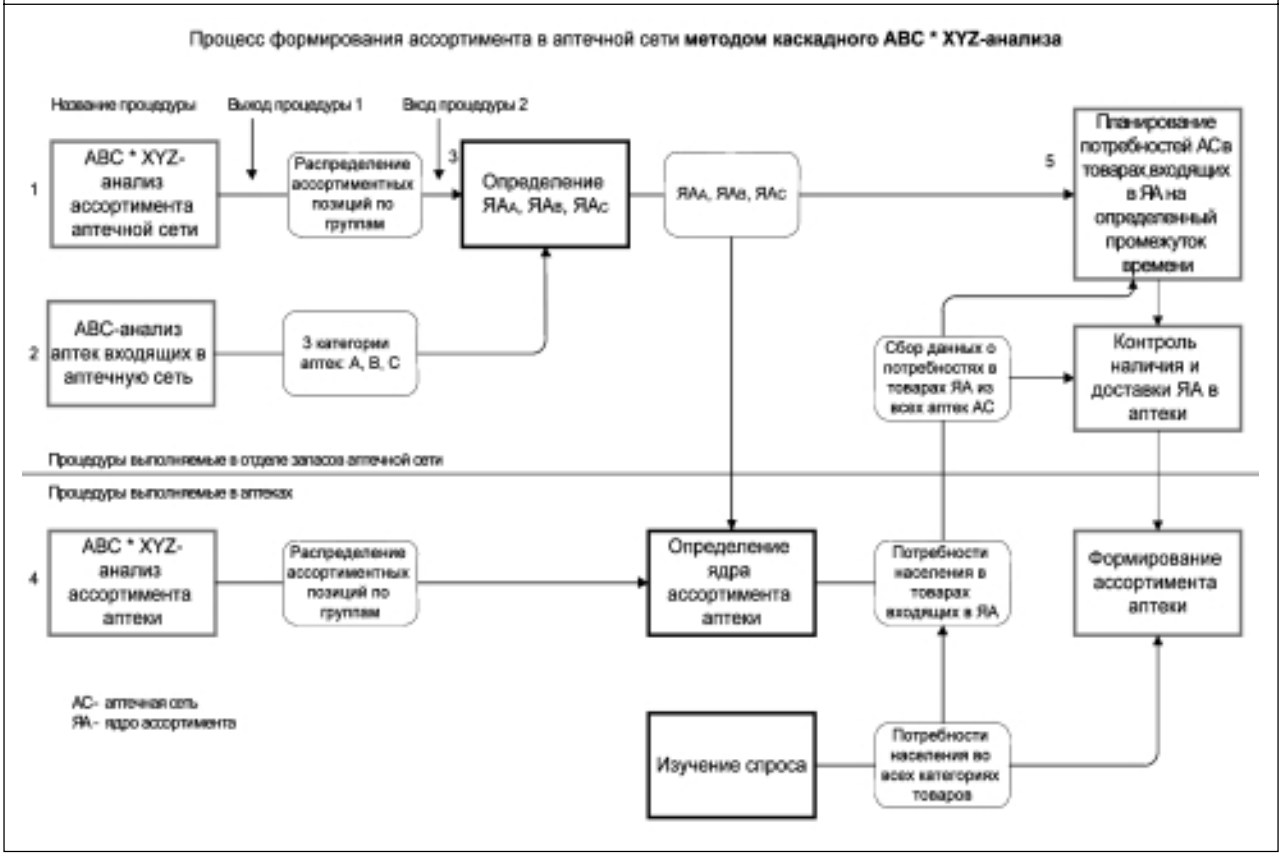
Процедуру пересмотра активного ассортимента в аптеке, так же как и на уровне аптечной сети, следует проводить ежемесячно.

5 ЭТАП — ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ АПТЕЧНОЙ СЕТИ В ТОВАРАХ ЯДРА АССОРТИМЕНТА И ФОРМИРОВАНИЕ ОКОНЧАТЕЛЬНОГО АПТЕЧНОГО АССОРТИМЕНТА

Отдел запасов, опираясь на собранную из аптек информацию, проводит пла-

www.LisovskiyP.com
email: Pavel@LisovskiyP.com
тел.: +7(906)2268109

РИСУНОК 1 Алгоритм процесса формирования ассортимента аптечной сети



нирование потребностей аптечной сети в товарах ядра на определенный промежуток времени. Также в функции отдела запасов входит контроль наличия данных позиций в аптеках. Информация о товарных остатках позиций, входящих в ядро ассортимента каждой аптеки, фиксируется в реальном времени и отправляется в отдел запасов по корпоративной информационной системе. Полученные данные позволяют отделу запасов формировать сбалансированный запас товаров в аптеках, исключая появление дефектуры, и в то же время без затоваривания аптек.

Процесс планирования и формирования ассортимента методом каскадного ABC * XYZ-анализа представляет собой четкую последовательность действий, повторяющихся во времени. Алгоритм процесса представлен на *рисунке 1*.

ВЫВОДЫ

Суть метода каскадного ABC * XYZ-анализа заключается в централизованном планировании части ассортимента, которая обеспечивает аптечной сети максимальную прибыль и/или приток посетителей для каждой категории аптек. В то время как планирование части ассортимента, не входящей в ядро, делегируется заведующим аптеками. Это позволяет каждой аптеке гибко планировать свой ассортимент, исходя из конкурентной ситуации на локальном уровне.

Таким образом, внедрение системы управления ассортиментом аптечной сети на основе метода каскадного использования ABC * XYZ-анализа позволит:

1) выявить стабильно продающиеся в аптечной сети позиции и, используя эти данные, планировать товарные запасы;

2) гибко и быстро реагировать на изменения предпочтений потребителей;

3) сформировать ассортимент с минимальными финансовыми, трудовыми и временными затратами;

4) снизить риски финансовых потерь, связанных с:

а) дефектурой;

б) затариванием;

в) потерей потенциальных клиентов;

г) негативным влиянием человеческого фактора;

5) снизить вероятность ошибок при формировании и поддержании ассортимента благодаря стандартизации процессов;

6) обеспечить наличие необходимого населению ассортимента лекарственных средств в аптеке и тем самым способствовать формированию положительного образа аптечной сети у потребителей.

Управленческими перспективами внедрения планирования ассортимента на основе метода каскадного ABC * XYZ-анализа могут быть:

1) пересмотр системы ценообразования в зависимости от принадлежности фармтовара к ассортиментной группе;

2) формирование новых способов распределения товара по аптекам аптечной сети;

3) новые возможности стандартизации процессов, организации труда в аптеках и обучения фармперсонала.