

# Базовые проблемы систем аптечного ценообразования



Статья является газетной версией главы планируемой к публикации книги «Практические инструменты увеличения прибыльности аптечного бизнеса». Она открывает цикл статей, в которых будут изложены ключевые положения экономического подхода к ценообразованию в аптечном бизнесе и указаны его основные ошибки. Основным тезисом цикла является то, что грамотная организация ценообразования может позволить увеличить валовую прибыль аптечной сети на 15—20% даже без изменения уровня розничных цен.

**Павел Лисовский, канд. экон. наук, управляющий партнер «Проектирование систем управления»**

Стремительное изменение экономической ситуации в стране и на фармацевтическом рынке потребовало от руководителей аптечных сетей пересмотра логики организации основных бизнес-процессов, т.к. привычные экономические модели, хорошо зарекомендовавшие себя в условиях относительно стабильной экономики и умеренного роста рынка, теряют свою эффективность при изменении общей экономической ситуации в стране.

Очевидно, что работать по-старому сегодня уже нельзя, а новая логика работы большинством участников рынка еще не выработана. В то же время рыночные колебания подталкивают руководителей к активным действиям, которые без изменения базовой рыночной парадигмы приводят к новым ошибкам. Ведь в случае отсутствия новой, адаптированной к текущим рыночным условиям логики организации процессов еще более активно используется старая, неподходящая модель либо процессы переводятся на «ручное» управление. А это в свою очередь существенно увеличивает управленческие затраты и может привести к серьезным ошибкам.

Таким образом, необходимо в ближайшее время пересмотреть организацию всех бизнес-процессов в аптеке.

## Реорганизация процесса ценообразования

Одним из первых процессов, который необходимо пересмотреть в текущих экономических условиях, является ценообразование. Причем следует не просто изменить процент наценки/матрицу ценообразования, а пересмотреть саму логику организации процесса. На сегодняшний день аптечные сети, которые продолжают использовать модель организации процессов «стабильного рынка», с каждым днем теряют свою рентабельность.

Сегодня простое транслирование рисков в наценку достаточно затруднительно по следующим причинам:

1. Наличие в ассортименте ЖНВЛП.
2. Сохранение вероятности существенных колебаний цен на препараты (увеличение наценки приведет к еще большему колебанию, что, безусловно, заметят клиенты аптек).
3. Конкурентное окружение.
4. Пристальное внимание регуляторных органов к аптечному ценообразованию.

### «Детские болезни»

В большинстве аптечных сетей применяются неэффективные модели ценообразования. И это, пожалуй, самое мягкое слово, которое можно подобрать в данном случае.

Неправильная («не экономическая») логика организации процесса является

ключевой причиной его неэффективности. Часто можно встретить следующие организационные/управленческие ошибки<sup>1</sup>:

- отсутствие экономической логики;
- влияние человеческого фактора (возможно на нескольких иерархических уровнях);
- косность и отсутствие саморегуляции/адаптации;
- отсутствие централизации (либо ее неточность);
- слабые, если не сказать примитивные, алгоритмы программного обеспечения<sup>2</sup>.

Рассмотрим эти утверждения подробнее.

**Отсутствие экономической логики** в организации процесса ценообразования обнаружить просто. Для этого достаточно дать ответ на вопрос, почему на определенную группу лекарственных средств, не являющихся ЖНВЛП, осуществляется та или иная наценка? Чем это обусловлено? Производились ли какие-нибудь расчеты, подтверждающие точность наценки?

При желании читатель может самостоятельно определить, присутствует ли экономическая логика в системе ценообразования в его аптечной сети. Для этого можно случайно выбрать группу товаров<sup>3</sup> в определенном ценовом сегменте, допустим от 100 до 200 руб., и дать себе ответ, почему наценка составляет, например, 30%, а не 28 или не 31. Существует ли в аптечной сети сотрудник, который может аргументировать именно это значение? Если его нет (а поверьте, его нет в 99% сетей), то можно

утверждать, что процент наценки на эту группу товара высосан из пальца, без учета экономической логики.

Во многих сетях организация процесса ценообразования подразумевает существенное **влияние человеческого фактора**, т.е. сотрудник на каком-либо иерархическом уровне (в лучшем случае на уровне аптечной сети, в худшем — на уровне аптеки и совсем плохо, если на нескольких уровнях) «экспертно» принимает решение о ручном регулировании цен на тот или иной товар/группу товара. Здесь логика та же, что и в пункте выше. На что опирается такой сотрудник при заключении своего «экспертного» мнения? На экономические законы или на «опыт», «интуицию» и собственное «профессиональное чутье»? Может ли он аргументированно объяснить, почему в каждом конкретном случае была установлена та или иная цена?

Дополнительной опасностью такой модели ценообразования является ее слабая управляемость, т.к. наличие стандарта ценообразования размывается «экспертной» регулировкой цен на местах.

**Под косностью системы ценообразования и отсутствием в ней элементов саморегуляции** подразумевается, что:

1. Система включает в себя только один, как правило, процентный способ ценообразования с незначительными интерпретациями в различных сетях. Т.е. розничная цена в аптеках формируется из оптовой цены путем прибавления стандартного для этого

товара процента наценки. В этом случае можно утверждать, что цену в аптеке определил дистрибьютор.

Проверить, кто формирует цену в ваших аптеках — сотрудники сети или поставщики, очень просто, достаточно посмотреть недельную/месячную динамику цен на несколько позиций. Если аптечная цена повторяет ценовые волны дистрибьюторов, то цену в аптеках «сформировали» дистрибьюторы (табл.1, рис. 1), что отражает пассивную логику ценообразования на товарную позицию. Существует активная логика процесса ценообразования (табл. 2, рис. 2), что хорошо видно при сравнении таблиц и рисунков.

2. Практически во всех сетях отсутствуют алгоритмы, учитывающие изменения спроса и автоматически регулирующие в зависимости от этого всю матрицу ценообразования на группу товара или отдельную позицию для увеличения прибыльности продаж.

Существует множество негативных последствий такой организации процесса ценообразования, но одним из очевидных следствий является то, что в случае роста рынка, входа в сезон, роста цен на товары при прочих равных условиях сеть зарабатывает больше. Однако в случае кризисных явлений на рынке, выхода из сезона, плавного снижения цен на товары аптечная сеть теряет доход пропорционально либо быстрее рынка. Т.е. в этом случае аптеки фактически полностью зависят от внешних факторов, что крайне нежелательно для любой бизнес-структуры.

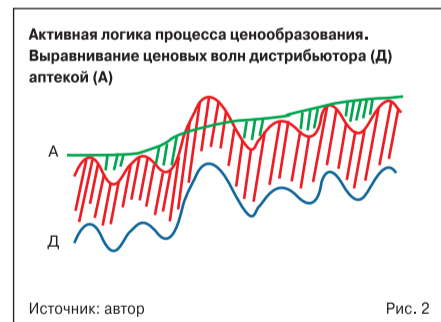
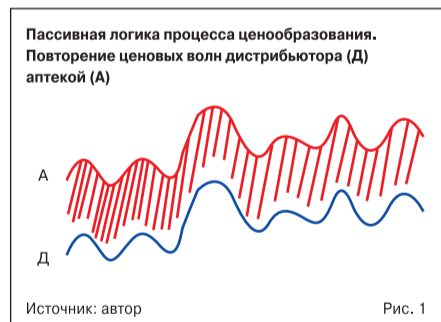
Необходимо, чтобы вне зависимости от экономической ситуации, роста или падения рынка прибыльность аптечной сети, по крайней мере, не снижалась.

Во многих аптечных сетях **процесс ценообразования не централизован** либо централизован неправильно. Это не позволяет использовать синергический эффект аптечной сети. Данный вопрос будет подробно рассмотрен в следующей части.

Процесс ценообразования поддерживается **слабыми алгоритмами программного обеспечения**. Для понимания «примитивности» аптечной модели ценообразования достаточно сравнить ее с таковой в FMCG-сегменте. Эти модули содержат множество взаимосвязанных саморегулирующихся алгоритмов, сложные математические модели. Становится очевидным, что существующие способы ценообразования с использованием программного обеспечения, установленного у аптечных сетей, иначе как «дубовыми» не назовешь.

Есть и хорошая новость. Пока это является нормой рынка. Система ценообразования практически у всех сетей слабая, даже у сетей федерального уровня. Просто у кого-то чуть хуже, а у кого-то чуть лучше. Не более того.

Таким образом, наличие у аптечной сети эффективной экономической обусловленной системы ценообразования является мощным конкурентным преимуществом, позволяющим ей зарабатывать больше своих конкурентов даже при сопоставимом уровне розничных цен.



Пассивная логика процесса ценообразования		
Оптовая цена, руб.	% наценки	Розничная цена, руб.
110	30	143
109	30	142
108	30	140
111	30	144

Источник: автор

Активная логика процесса ценообразования		
Оптовая цена, руб.	% наценки	Розничная цена, руб.
110	30	143
109	30	143
108	30	143
111	30	143

Источник: автор

<sup>1</sup>Перечислены не все, а наиболее часто встречающиеся ошибки.

<sup>2</sup>Вопрос организации программного обеспечения под нужды и процессы аптечной сети рассмотрен на сайте [www.LisovskiyP.com](http://www.LisovskiyP.com).

<sup>3</sup>Важно заметить, что речь идет именно о группе товаров, а не об отдельной позиции.