

Оценка влияния дисконтной программы на прибыльность аптечной сети

В.Н. БОЙКО,

канд. мед. наук, коммерческий директор Novartis Consumer Health Services,

П.А. ЛISOVСКИЙ,

канд. экон. наук, консультант по построению систем управления и оптимизации бизнес-процессов в аптеках и аптечных сетях

На существующем аптечном рынке у многих аптечных сетей и даже одиночных аптек есть своя дисконтная программа. Насколько она интересна покупателям и выгодна аптекам? Авторы статьи отвечают на этот вопрос.

История про скидки

В одном городке некий сапожник тачал в год 50 пар сапог, другие сапожники, также как и он, тачали примерно по 50 пар сапог в год. И горожанам этого количества хватало. И вот этот сапожник то ли от избытка свободного времени, то ли от избытка амбиций решил, что он может произвести 60 пар в год. Когда к нему приходил покупатель, сапожник предлагал стачать ему еще одну пару сапог на будущее, но покупатели не соглашались, ведь они не понимали, зачем им лишняя пара сапог. Ведь сапоги – это по сути услуга, и они имеют ценность носки, а какой ценностью обладает лишняя пара? Никакой, разве что ценностью будущей носки, но ведь ничто не мешает покупателю прийти к сапожнику позже и заказать у него сапоги. Зачем хранить у себя в доме лишние вещи?

Тогда понял сапожник, что стачать 60 пар сапог он сможет, а вот продаст все равно только 50, т. к. лишние 10 пар никому не нужны. И тогда он придумал в подарок к дополнительно купленной паре сапог вручать дудочку, которую

сам сделал. Когда к сапожнику приходил покупатель, он предлагал стачать ему еще одну пару сапог, а за это в придачу к сапогам он обещал подарить ему дудочку. Он говорил: “Ты будешь играть на дудочке и радовать людей”. И в первый год ему удалось продать 60 пар сапог и подарить 10 дудочек, которые он делал в свободное время.

Обрадованный этим успехом, в следующем году сапожник решил также стачать 60 пар сапог и сделать 10 дудочек. Но случилось так, что к середине года он понял, что сможет продать только 40 пар сапог, ведь 10 его клиентов к нему не придут, у них есть запасные сапоги, которые они начнут носить в этом году. Зачем же им идти к сапожнику? Тогда сапожник стачал 50 пар сапог и, чтобы продать 10 пар, подарил покупателям 10 дудочек.

На третий год сапожник смог продать только 40 пар сапог и подарил при этом 20 дудочек. У его покупателей уже было по одной дудочке, а он им предлагал в подарок еще одну. Покупатели спрашивали, зачем человеку лишняя дудочка, ведь рот у него один, а дудочки две, не сможет он играть на них одновременно.

Через несколько лет сапожник перестал тачать сапоги и стал производить дудочки. Кстати, эти дудочки были плохими, ведь, во-первых, сапожник не специалист в духовых инструментах, во-вторых, кому какая разница, какого качества дудочка, ведь она все равно никому не нужна. Дудочка – это средство оплаты за то, что никому не нужно.

Параллельно возникла целая индустрия, которой ранее не было. Эта индустрия производила специальные подставки для дудочек, разнообразные крепления на пояс и сумочки для дудочек, набор по уходу за дудочками и так далее.

Когда у жителей городка стало по 10 дудочек на каждого, дудочки перестали быть товаром, потому что никто не мог их продать, ценность их стала сомнительной. Они стали жить своей жизнью.

Нам кажется, что эта краткая история напоминает сегодняшнюю ситуацию со скидками в аптечных сетях. Это касается не только кружек и других подарков, которые иногда вручаются в аптеках, это также касается и денег, которые аптеки дарят своим клиентам.

Ведь что такое скидка, как не подарок?

Но вот нужен ли этот подарок клиенту? Обеспечивает ли он его лояльность к аптечной сети?



В чем причина популярности дисконтных программ у руководства аптечных сетей?

Большинство участников аптечного рынка активно использует программы скидок. Феномен распространенности похожих по логике дисконтных программ можно объяснить пятью основными причинами. Обсудим их последовательно.

1. Синдром “Так все делают, значит, и нам надо”.

Интересно, что сотрудники, использующие этот аргумент, как правило, не знают, насколько дисконтная модель конкурента эффективна в настоящее время, и копируют ее с незначительными улучшениями, забывая о важном правиле, что “одинаковость не продает”.

2. Активное требование скидок для своих аптек.

Чаще всего аргумент аптек звучит следующим образом: “У нас нет скидок, а в соседней аптеке есть, поэтому клиенты от нас уходят в другие аптеки. Сделайте нам дисконтную программу!”

Такие запросы аптек накапливаются, и вскоре уже сотрудники офиса считают, что необходимо запускать дисконтную программу.

Вполне понятно, что рядовые сотрудники не задаются вопросом, а сколько людей отказалось от покупки из-за того, что у аптечной сети отсутствовала дисконтная программа, достаточно 2–3 возражений в день, чтобы у фармацевтов создалось впечатление, что “покупатели уходят”. Удивительно другое: почему этим же вопросом достаточно редко задаются сотрудники офиса?

Наличие или отсутствие дисконтной программы свидетельствует об особом психоэмоциональном состоянии сотрудников. Это прекрасная возможность объяснить многие негативные экономические тенденции, т. к. ответ “у нас нет скидок” или “у нас сильные конкуренты” позволяет ответить практически на любой вопрос. Однако

это достаточно большая тема и мы ее раскроем в одной из следующих статей.

3. Излишняя инициатива сотрудников (т. н. синдром шила).

Если сотрудник за рабочее время выполняет мало операций, то считается, что он неэффективен. И наоборот, чем больше сфера ответственности сотрудника, чем больше у него в подчинении людей, чем больше действий он совершает, чем большим бюджетом распоряжается, чем больше у него проектов, тем более он эффективен, а зарплата его выше. Таким образом, возможно, сотрудник заинтересован в расширении своей зоны ответственности. Этот вопрос, также как и предыдущий, достаточно серьезен и требует для своего рассмотрения отдельной статьи.

4. “Так повелось”.

Например, дисконтную программу в аптеке внедрило 10 лет назад сотрудники, которые уже давно уволились, а система скидок так до сих пор и не менялась.

5. Отсутствие развернутой системы финансовой статистики (информации).

Аргументы в пользу дисконтных программ в аптечных сетях

В этой части статьи мы рассмотрим аргументы, которые часто приводятся при обосновании необходимости дисконтных программ.

Мы считаем спорным утверждение, что дисконтные программы повышают лояльность к аптечной сети, позволяют привлекать новых и удерживать старых клиентов.

Что такое лояльность клиента?

Существует ли вообще на нашем рынке лояльность?

Возможно ли эту лояльность изменить?

Если лояльностью называть предьявление дисконтной карты при покупке, то, возможно, получится так, что у аптечных сетей достаточно много лояль-

ных клиентов. Но нам хотелось бы задать еще несколько уточняющих вопросов:

- сколько в среднем у такого клиента дисконтных карт других аптечных сетей (для города-миллионника это в среднем 3–4 карты)?
- что побудило этого покупателя прийти именно в эту аптеку, а не аптеку конкурента: наличие дисконтной карты или удобное месторасположение, адекватный товарный запас, прекрасное обслуживание или что-то еще? Кто это определяет?
- вспомнил бы этот клиент о том, что у него есть дисконтная карта, если бы его об этом не спросил фармацевт?
- если бы такого клиента друзья спросили, в какую аптеку обратиться, посоветовал бы он эту аптеку или назвал бы еще 3–4 аптеки, дисконтные карты которых у него также имеются?

Согласно многочисленным исследованиям в сфере розничной торговли (к которой можно отнести и сетевой аптечный бизнес), лояльных клиентов не может быть более 30%. Отметим, что в среднем у аптечной сети с дисконтной программой более 60% покупателей приобретают товар со скидками* (по дисконтным картам или пенсионным удостоверениям и т. п.). На наш взгляд, эти цифры служат косвенным подтверждением того, что дисконтные программы во многих аптечных сетях разработаны неверно.

Большинство аптечных сетей не проводит определение лояльности клиентов. Чаще всего в качестве доказательства наличия “лояльности” покупателей приводится аргумент от противоположного: если мы отменим скидки, то мы потеряем клиентов.

Следует, однако, заметить, что дисконтная программа может использоваться как информационный повод для вступления или продолжения контакта с покупателем. Такой контакт может переводить общение из пассивной в активную фазу.

* Согласно опыту консалтинговых проектов в аптечных сетях в различных регионах России.

Помогают ли дисконтные программы в определении портрета основного покупателя?

В утверждении “дисконтные программы помогают в определении портрета основного покупателя” перепутаны причина и следствие. Действительно, грамотно организованная дисконтная система может помочь **уточнить** портрет основного покупателя аптеки (возможно, его предпочтения, частоту покупок, средний чек основного покупателя и т. п.*), но вот определить его – вряд ли. Ведь сама дисконтная программа должна разрабатываться исходя из существующего описания портрета основного потребителя, под его потребности. В противном случае существует риск создать модель дисконтной программы, неинтересной или даже отталкивающей для основных покупателей аптеки.

Скидки позволяют удержать или даже завоевать рынок

Скидки позволяют удержать или даже завоевать рынок. В краткосрочной перспективе это утверждение, возможно, и правильно, но в долгосрочной – нет: в результате дисконтирования рынок может уменьшиться

или существенно замедлить свой рост.

В качестве одной из отрицательных сторон дисконтных программ называют возможное снижение валовой прибыли, которое, однако, предполагается компенсировать за счет увеличения товарооборота. На наш взгляд, это неверное утверждение. Опыт свидетельствует о том, что в подавляющем большинстве случаев увеличение товарооборота не позволяет компенсировать потери валовой прибыли. Примеры расчетов приведены ниже.

Влияние дисконтной программы на прибыльность аптеки

Ранее мы указывали** на необходимость оценки финансовой эффективности дисконтной программы.

В табл. 1 представлены основные финансовые показатели, необходимые для оценки эффективности дисконтной программы.

В каждом регионе РФ значения приведенных в таблице показателей могут различаться в зависимости от условий местного рынка, но нам кажется, что превышать представленные цифры в таблице нежелательно.

Следует учитывать, что значения приведенных выше показателей должны быть взаимно сбалансированы, т. е.

если два из трех перечисленных показателей не превышают рекомендуемого значения, а один из показателей этот порог превысил, то следует сделать вывод о том, что система не сбалансирована и у нее существует потенциал.

Что делать, если полученные цифры вас не устраивают?

Необходимо проанализировать, где происходит большая потеря рентабельности.

Большая часть ассортимента аптеки обладает неэластичным спросом, т. е. увеличение или снижение цены на товар не приводит к значительному увеличению или снижению спроса***. Таким образом, предоставление скидки на товар, обладающий неэластичным спросом, может привести просто к потере прибыли. Возможно, скидки целесообразно предоставлять на маркерные товары, которые обладают эластичным спросом и цены на которые клиенты могут знать****.

Рассмотрим, как изменяются финансовые показатели товарной позиции при использовании скидок при отсутствии увеличения спроса, при увеличении спроса на 20% и 50% (табл. 2–4, рис. 1–3).

Важно обратить внимание, что снижение показателя отношения валовой прибыли к товарообороту (%ВП/ТО) не изменяется даже с ростом продаж.

Таблица 1

Финансовые показатели дисконтной программы, способы их расчета и рекомендуемые значения

Сумма скидки за период, руб.	Доля скидок от товарооборота, %	Доля скидок от валовой прибыли, %	Доля чеков со скидкой к общему количеству чеков, %
x			
Оптимальные значения	До 3–4	До 9	До 35

* Более подробно вопрос определения портрета основного клиента аптечной сети описан в статье П.А. Лисовского “Построение активной клиентской базы в аптечной сети” // www.lisovskiyP.com.

** Вл. Бойко, П. Лисовский. Экспресс-оценка эффективности дисконтной программы в аптечной сети // “Фармацевтический вестник”. 2012. № 30–31.

*** Вл. Бойко, П. Лисовский. Существует ли конкуренция на аптечном рынке России // “Новая аптека. Эффективное управление”. 2011. № 9.

**** Вл. Бойко, П. Лисовский. Маркерные позиции в аптеках // www.lisovskiyP.com.



Влияние дисконтной программы на прибыльность терапевтических категорий

В трех описанных выше примерах мы рассматривали влияние дисконтной программы на прибыльность отдельной товарной позиции. Однако необходимо анализировать не только прибыльность отдельной позиции, но и всей терапевтической категории*.

Терапевтическая группа – это аптечные товары, применяемые при лечении одной нозологии, например: горячие напитки, средства от насморка, средства от кашля и т. д. Экономический смысл терапевтической категории заключается в том, что продажи одного из товаров в этой категории влияют на продажи других позиций этой категории. То есть покупатель, скорее всего, приобретет один вид товара из терапевтической категории (например, одно средство от насморка).

Если в аптечной сети предоставляется одинаковая скидка на все виды товара, то прибыльность терапевтической категории снижается аналогично описанным выше примерам. Однако если скидка предоставляется на отдельные виды товара в рамках терапевтической категории, то картина будет другой.

В качестве примера рассмотрим изменение финансовых показателей терапевтической категории в зависимости от изменения продаж внутри категории в результате предоставления скидки.

Если в рамках терапевтической категории осуществляется стандартная наценка 25%, то значение показателя % ВП/ТО будет составлять 20%.

Предоставление скидок на одну позицию терапевтической категории в отсутствие роста продаж количества упаковок просто приведет к потере прибыли. Однако если на товар, на который предоставляется скидка, увели-

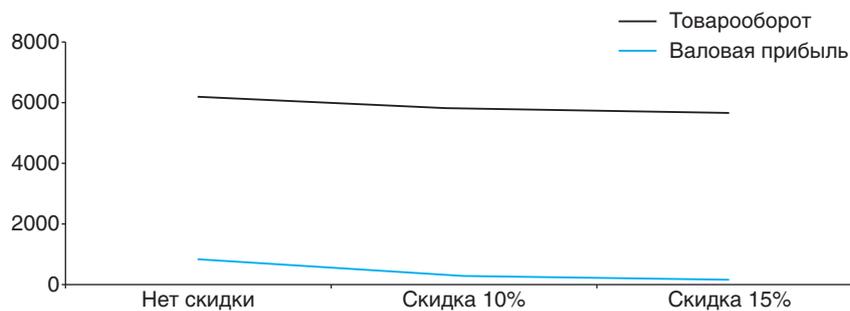


Рис. 1. Пропорциональное снижение товарооборота и валовой прибыли товарной позиции при предоставлении скидки без увеличения количества проданных упаковок

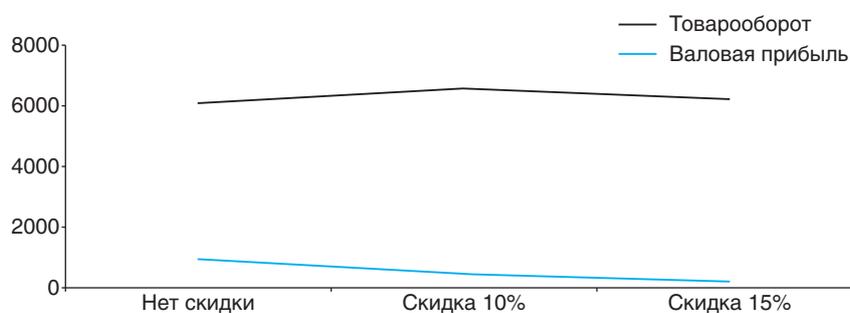


Рис. 2. Увеличение товарооборота и снижение валовой прибыли товарной позиции при предоставлении скидки и увеличении продаж на 20%

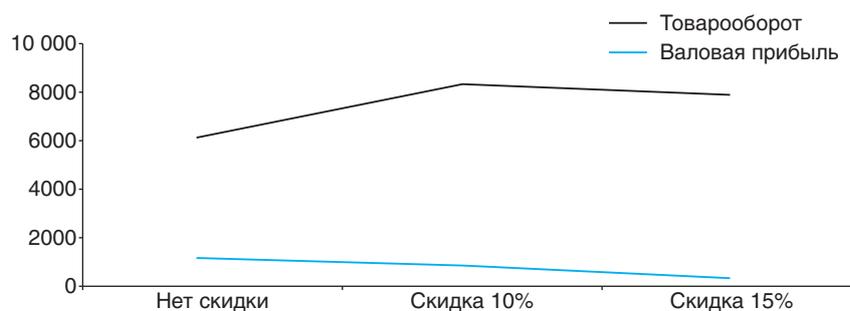


Рис. 3. Увеличение товарооборота и снижение валовой прибыли товарной позиции при предоставлении скидки и увеличении продаж на 50%

чится спрос (например, на 20 или 50%), то это может привести к незначительному росту товарооборота при существенном снижении прибыльности всей терапевтической категории (табл. 5–7).

В этих примерах число проданных упаковок неизменно, т. к. предполагается, что количество покупателей с одной и той же нозологией постоянно. Однако

вероятность того, что из-за привлекательной цены покупатель возьмет не одну, а две упаковки, существует, но в ближнесрочной перспективе это редко может обеспечить рост продаж количества упаковок более чем на 10–15%.

То есть суть дисконтной программы такова, что предоставляя относительно небольшую и, возможно, неза-

* Работа с терапевтической категорией рассматриваются в статьях: Вл. Бойко, П. Лисовский. Маркетинговые способы увеличения прибыльности аптечного ассортимента // Новая аптека. Эффективное управление. 2011. № 10 и Вл. Бойко, П. Лисовский. Увеличение прибыльности: работа с терапевтической категорией // Фармацевтический вестник. 2012. № 2.

Изменение финансовых показателей товарной позиции при предоставлении скидки без увеличения количества проданных упаковок

Таблица 2

Товар	Оптовая цена, руб.	Наценка, %	Скидка, %	Цена со скидкой, руб.	“Выигрыш” клиента, руб.	Прибыль с упаковки, руб.	Количество проданных упаковок, шт.	Товарооборот, руб.	Валовая прибыль, руб.	% ВП/ТО
Х	50	25	0	62,50	–	12,50	100	6250	1 250	20,00
			10	56,25	6,25	6,25	100	5625	625	11,11
			15	53,13	9,38	3,13	100	5312	313	5,88

Изменение финансовых показателей товарной позиции при предоставлении скидки и увеличении продаж на 20%

Таблица 3

Товар	Оптовая цена, руб.	Наценка, %	Скидка, %	Цена со скидкой, руб.	“Выигрыш” клиента, руб.	Прибыль с упаковки, руб.	Количество проданных упаковок, шт.	Товарооборот, руб.	Валовая прибыль, руб.	% ВП/ТО
Х	50	25	0	62,50	0	12,50	100	6250	1250	20,00
			10	56,25	6,25	6,25	120	6750	750	11,11
			15	53,13	9,38	3,13	120	6375	375	5,88

Изменение финансовых показателей товарной позиции при предоставлении скидки и увеличении продаж на 50%

Таблица 4

Товар	Оптовая цена, руб.	Наценка, %	Скидка, %	Цена со скидкой, руб.	“Выигрыш” клиента, руб.	Прибыль с упаковки, руб.	Количество проданных упаковок, шт.	Товарооборот, руб.	Валовая прибыль, %	% ВП/ТО
Х	50	25	0	62,50	0	12,50	100	6250	1 250	20,00
			10	56,25	6,25	6,25	120	8439	938	11,11
			15	53,13	9,38	3,13	120	7969	469	5,88

Изменение финансовых показателей терапевтической категории при предоставлении скидки на одну из позиций категории без увеличения количества проданных упаковок

Таблица 5

Препараты терапев. категории	Оптовая цена, руб.	Наценка, %	Скидки, %	Цена со скидкой, руб.	Прибыль с упаковки	Продано упаковок, шт.	Товарооборот, руб.	Валовая прибыль, руб.	% ВП/ТО
С	50,00	25	0	62,50	12,50	100	6250	1250	20
П	100,00	25	10	112,50	12,50	100	11 250	1250	11,11
Т	110,00	25	0	137,50	27,50	100	13 750	2750	20
Итого						300	31 250	5250	16,8

Изменение финансовых показателей терапевтической категории при предоставлении скидки на одну из позиций категории при увеличении ее продаж на 20%

Таблица 6

Препараты терапев. категории	Оптовая цена, руб.	Наценка, %	Скидка, %	Цена со скидкой, руб.	Прибыль с упаковки	Продано упаковок, шт.	Товарооборот, руб.	Валовая прибыль, руб.	% ВП/ТО
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
С	50,00	25	0	62,50	12,50	90	5625	1125	20



Окончание табл. 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
П	100,00	25	10	112,50	12,50	120	13 500	1500	11,11
Т	110,00	25	0	137,50	27,50	90	12 375	2475	20
Итого						300	31 500	5100	16,2

Таблица 7

Изменение финансовых показателей терапевтической категории при предоставлении скидки на одну из позиций категории при увеличении ее продаж на 50%

Препараты терапев. категории	Оптовая цена, руб.	Наценка, %	Скидка, %	Цена со скидкой, руб.	Прибыль с упаковки	Продано упаковок, шт.	Товарооборот, руб.	Валовая прибыль, руб.	% ВП/ТО
С	50,00	25	0	62,50	12,50	75	46 885	938	20
П	100,00	25	10	112,50	12,50	150	16 875	1875	11,11
Т	110,00	25	0	137,50	27,50	75	10 313	2063	20
Итого						300	31 875	4875	15,3

метную для клиента скидку, аптечная сеть теряет в несколько раз больше прибыли с упаковки. Например, при наценке 25% и скидке 10% размер упущенной валовой прибыли составляет 50% (см. табл. 2). Получается так, что аптеке такой подарок обходится значительно дороже, чем он выглядит в глазах клиента.

Авторам статьи сложившаяся ситуация со скидками в аптечном сегменте напоминает историю про сапожника и

дудочки. Аптечные сети сейчас раздают немало “дудочек”, но что будет дальше, когда все “дудочки” будут розданы, а продажи перестанут расти?

В то же время мы считаем, что дисконтная программа – это не плохой и не хороший продукт, он сложный, и соответственно им нужно правильно управлять. Скорее всего, для хорошей дисконтной программы тиражирование будет затруднено. Поэтому на вопрос: “Можно ли раз-

работать **эффективную** дисконтную программу?” мы ответим положительно, однако заметим, что она, видимо, должна быть уникальна для каждой компании.

Эта уникальность зависит от множества факторов, в первую очередь, разумеется, от системы управления, от особенностей функционирования бизнес-процессов, от портрета основных покупателей аптечной сети и т. д.

Фармацевтический глобус

Многომиллионный штраф

Европейское агентство по лекарственным средствам (ЕМА) начало расследование относительно нарушений швейцарской фармацевтической компанией Roche порядка отчетности о побочных действиях лекарственных препаратов в США.

Европейский регулятор выявил эту проблему еще в мае 2012 г. По словам представителя агентства, около 80 тыс. сообщений о побочных действиях лекарств в США, поступивших в компанию от пациентов, не были должным образом проанализированы, хотя сведений о риске для пациентов нет.

Как говорится в заявлении ЕМА, агентство продолжит свое расследование, отчет о котором будет направлен в Еврокомиссию, которая определит виновность или невиновность компании.

В случае признания Roche виновной на компанию может быть наложен штраф в размере до 5% от общего объема продаж в Европе, который в 2011 г. составил 12,8 млрд швейцарских франков (13,8 млрд долл. США). Таким образом, размер штрафа может составить 640 млн франков.

PharmPro