

Экспресс-оценка эффективности управления процессами в аптечной сети

Часть 1. Формирование ассортиментной матрицы



Целью публикации этой статьи явилось желание автора показать логику экспресс-диагностики аптечного бизнеса. Это тот анализ, который обычно выполняют параллельно с оценкой финансовых показателей аптечной сети. Он позволяет ответить на вопросы: насколько эффективно организован «поток основных процессов» (формирование ассортимента, ценообразование, управление продажами); способно ли руководство аптечной сети управлять цепочкой продаж; что можно сделать, чтобы увеличить прибыльности аптечной сети?

Павел Лисовский, управляющий партнер «Проектирование систем управления»

Данная статья носит исключительно прикладной характер и является отражением многолетнего опыта автора по оптимизации аптечного бизнеса во всех регионах нашей страны. Читатель сможет использовать материалы статьи для самостоятельной диагностики эффективности организации процессов в своей сети. Полученные результаты позволят определить направление первоочередных действий для увеличения прибыльности сети.

Этот же материал может быть использован фармпроизводителями для создания инструмента оценки способности аптечных сетей управлять продажами, выполнять условия маркетингового договора и оценивать ROI (окупаемость инвестиций) в конкретную сеть (рис. 1). В первой части статьи мы остановимся на процессе формирования ассортимента, во второй — на заказе товара (рис. 2).

Формирование ассортимента и заказа товара можно разделить на два больших блока (рис. 3). В ходе формирования ассортиментной матрицы происходит определение перечня товаров, который будет постоянно заказываться в течение определенного промежутка времени.

Такое деление процесса является принципиально важным. Достаточно часто можно столкнуться с ситуацией в аптечных сетях, когда этот процесс остается не

разделенным на два блока. Это серьезная ошибка, т.к. это приводит к сложности формирования и удержания единого перечня товаров в аптечной сети, аптеке. Т.е. сегодня в аптеке 35 средств от насморка, завтра 37, послезавтра 33 и т.д. Такой подход к формированию ассортимента резко сокращает его управляемость, снижает точность статистики, делает невозможным его автоматизацию. Для примера приведем логику работы продовольственного супермаркета. Там ассортиментную матрицу по основным товарным группам меняют относительно редко, не чаще раза в квартал. Т.е. если мы сегодня видим в конкретном магазине 10 видов сметаны, то будьте уверены, что и через неделю мы обнаружим те же 10 видов.

Наличие/отсутствие унифицированного справочника товаров

В простейшем случае унифицированный справочник (реестр) товаров — это стандарт наименования товаров в аптечной сети. Уже наличие единого товарного справочника позволяет разделять его на группы по различным классификационным признакам (потребительские группы, экономические группы, рейтинговый анализ и т.д.), а также создавать иерархические справочники (необходимость которых в аптечном бизнесе спорна).

На российском рынке отсутствует единый общепринятый фармацевтический реестр. Поэтому сейчас один и тот же препарат может быть назван сотнями (!) разных способов. Т.е. на каждом уровне дистрибуции, у каждого участника может существовать свой справочник. Например, каждый фармдистрибьютор использует свой реестр, каждая крупная аптечная сеть имеет свой справочник или покупает готовый из имеющихся на рынке примеров. Наличие в программном обеспечении единого справочника — это жизненная необходимость для управления процессами в сети!

Ведь для компьютерной программы «Препарат X таб.» и «Препарат X табл.» — не одно и то же, это разные единицы товара, а значит, и статистика по этим позициям будет накапливаться по отдельности. А она влияет на формирование и поддержание ассортимента, на ценообразование, на управление продажами. В итоге развитая статистика продаж влияет на прибыльность сети! Отсутствие в сети унифицированного справочника товаров делает невозможным реализацию всех остальных описываемых в статье действий. Такая сеть а priori не может управлять своими продажами.

Если в вашей сети нет единого справочника товаров, то необходимо немедленно приступить к решению этой проблемы. Для сети любых размеров это можно сделать за один месяц кропотливой работы. Легко не будет, гарантируем. Вопросы для оценки эффективности процедуры:

- в аптечной сети есть свой внутренний унифицированный справочник товаров;
- в аптечной сети есть сторонний унифицированный товарный справочник;
- справочник оптимальный;
- справочник неоптимальный, требует больших ресурсов для поддержания;
- унифицированный справочник отсутствует.

Наличие/отсутствие ассортиментной матрицы

Ассортиментная матрица — это полный перечень всех товарных позиций, предлагаемых к продаже в аптечной сети, с учетом требований ассортиментной поли-

тики, особенностей формата аптек и их месторасположения.

Ассортиментная матрица может быть прописана как для всей сети с разбивкой на отдельные форматы (наилучший вариант), так и быть дробной, когда матрица сформирована для отдельных кустов, при этом ассортимент одного куста может значительно отличаться от другого. Определение отдельной ассортиментной матрицы для каждой аптеки в отдельности уже для сети с количеством аптек больше 10 нецелесообразно. Вопросы для оценки эффективности процедуры:

- ассортиментная матрица есть для всей аптечной сети;
- ассортиментная матрица используется только для отдельных «кустов» аптек;
- ассортиментная матрица отсутствует либо матрица есть для отдельных аптек.

Разделение товарного справочника на группы

Разделение на категории большинства аптечных товарных справочников выглядит достаточно примитивно — просто как общий список товарных позиций, разбитый на несвязанные классификационные признаки, например: лекарственные средства, нелекарственные средства, инъекционные формы, ЖНВЛП и т.п. Либо это может быть разделение по фармакологическим группам, АТХ-классификации и т.п.

Справочник товаров в аптечной сети достаточно велик, и отсутствие в таком списке деления на группы делает невозможным дифференцированное управление ассортиментом. Подчеркну, что деление справочника должно проходить по разным классификационным признакам. Например:

- по потребительским группам;
- по экономическим группам;
- по рейтинговому анализу и т.д.

Один и тот же товар будет принадлежать к разным группам в разных разделах справочника. Совет: не пытайтесь сделать иерархический справочник, который включал бы все эти группы воедино. В этом нет практической необходимости. Зачем необходимо такое деление? Без разделения на потребительские категории невозможен категорийный менеджмент.

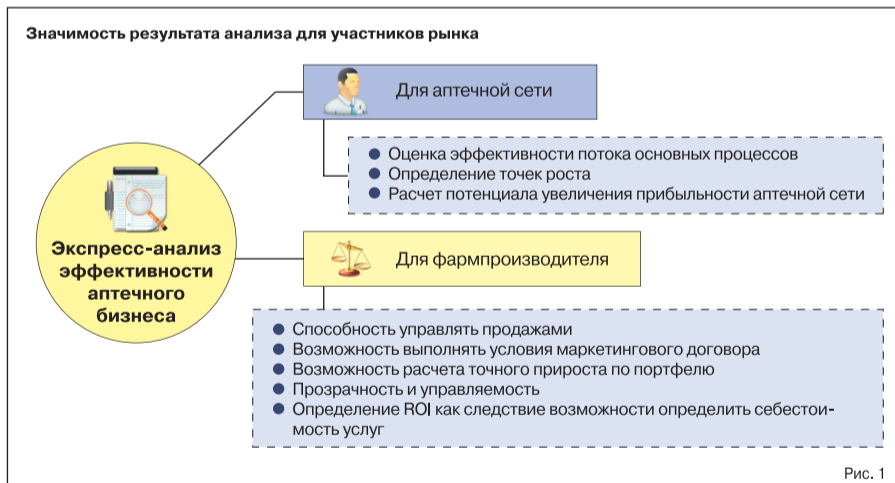


Рис. 1

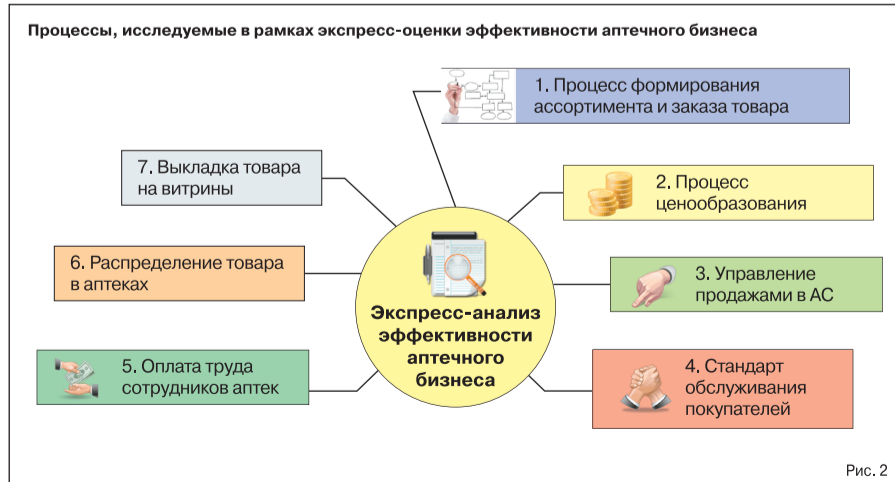


Рис. 2



Рис. 3