

# Экспресс-оценка эффективности управления процессами в аптечной сети

## Часть 3. Организация процесса ценообразования в аптечной сети



Трудно переоценить значимость процесса ценообразования в розничном бизнесе. Ведь от правильного функционирования этого процесса напрямую зависит доход компании. И дело здесь не только в величине наценки и уровне цен, но и в самой организации процесса. Компании, имеющие схожий уровень розничных цен и наценки, но разную логику организации процесса ценообразования, будут зарабатывать по-разному.

**Павел Лисовский, управляющий партнер «Проектирование систем управления»**

В большинстве аптечных сетей применяются неэффективные модели ценообразования (это касается даже очень крупных сетей). Неправильная («не экономическая») логика организации процесса является ключевой причиной его неэффективности.

Часто можно встретить следующие организационные/управленческие ошибки<sup>1</sup>:

1. Система ценообразования разработана без учета экономической логики.
2. Система не централизована (либо централизована неверно).
3. Модель ценообразования косная и не включает элемент саморегуляции и/или адаптации.
4. Процесс поддерживается слабыми, если не сказать «примитивными», алгоритмами в программном обеспечении.
5. Организация процесса подразумевает существенное влияние человеческого фактора (возможно, даже на нескольких иерархических уровнях). Существующую организацию процесса трудно автоматизировать.

В этой статье мы рассмотрим логику экспресс-оценки эффективности процесса ценообразования в аптечной сети (рис.).

### При наличии отсутствия

В чем разница между истинной и условной централизацией процесса ценообразования?

На вопрос, централизован ли процесс ценообразования в аптечной сети, большинство руководителей аптечных сетей отвечают утвердительно. Однако правильно централизован процесс лишь у небольшого количества сетей.

Это происходит из-за смешения понятий «централизация» и «стандартизация». Централизация — это ситуация, когда процесс проходит в одной точке. Стандартизация — это выполнение процесса по прописанной четкой инструкции, когда понятно, что будет получено на выходе процесса (табл. 1).

Централизованный процесс ценообразования (на уровне офиса либо склада) — это один процесс, а децентрализованный способ ценообразования на уровне аптеки — это не один процесс, а множество связанных или несвязанных (в зависимости от модели) процессов ценообразования. Таким образом, при централизованном процессе экономические модели ценообразования нужно внедрить только в один процесс, а в нецентрализованном — во множество (количество процессов, как правило, равно количеству аптек). Соответственно, эти экономические алгоритмы будут работать на уровне ВСЕЙ сети или ОТДЕЛЬНОЙ аптеки. Говоря другими словами, будет действовать эффект синергии или нет<sup>2</sup>.

Если непонятно, почему нельзя получить эффект синергии при децентрализованном процессе ценообразования,

Модели организации процесса ценообразования в аптечных сетях				
		Стандартизация		
		Да	Условно	Нет
Централизация	Да	1а. Стандартизированное централизованное ценообразование на уровне склада 1б. Стандартизированное централизованное ценообразование на уровне офиса	4. Централизованное ценообразование по стандарту с высокой степенью ручного «вмешательства» в процесс ценообразования на уровне офиса	7. Централизованное ручное ценообразование
	Условно	2. Стандартизированное ценообразование на уровне категории аптек	5. Централизованное ценообразование через офис аптечной сети с высокой степенью ручного управления на уровне сети и на уровне аптеки	8. Централизованное ручное ценообразование с возможностью корректировки наценки на уровне аптеки
	Нет	3. Стандартизированное ценообразование на уровне аптеки	6. Ценообразование на уровне аптеки по общим рекомендациям офиса	9. Ценообразование заведующей в аптеке

Таблица 1

то уточните у вашего программиста, насколько сложно организовать мгновенный обмен между 20, 30, 100 аптеками.

Вы спросите, в чем смысл? Есть ли разница в истинной и условной централизации процесса ценообразования? Разница есть. Она — в деньгах.

**Совет:** дополнительный прирост валовой прибыли<sup>3</sup> при переходе от условной к истинной централизации приводит к увеличению валовой прибыли в малой сети (до 20—30 аптек) примерно на 5%(!), в средней сети (30—100 аптек) — на 7—10%, в большой сети прирост составит более 10%.

Простым критерием, позволяющим понять, как проходит процесс ценообразования в аптечной сети (централизованно или нет), является параметр приходной цены. Если процесс централизован и проходит в одной точке (офисе или складе), то товар приходит в аптеку по розничной цене. Если процесс условно централизо-

ван, т.е. проходит не в одной, а в нескольких точках, то тогда товар поступает в аптеки по оптовой цене.

**Вопрос для оценки эффективности процедуры: централизован ли процесс ценообразования в аптечной сети?**

1. В аптечной сети истинная централизация процесса — ценообразование осуществляется в одной точке на всю аптечную сеть. Товар поступает в аптеки по розничным ценам.

2. В аптечной сети условная централизация — ценообразование централизованно прописано для каждой аптеки, процесс проходит в аптеках. Товар поступает в аптеки по оптовым ценам.

3. Централизация отсутствует.

### Разделяй и властвуй

Часто можно столкнуться с ситуацией, когда ассортимент лекарственных средств

не разделен на разные экономические группы. Это приводит к тому, что ценообразование на значительную часть ассортимента приходится регулировать в ручном режиме в сторону увеличения или снижения. Это неправильный подход.

Для создания дифференцированного подхода к ценообразованию необходимо разделить ассортимент на экономические группы и применять к этим группам разные значения переменных (в частности, процента наценки). Тогда, если возникает необходимость, допустим, увеличить цену на товар, его перемещают в экономическую группу с более высокой наценкой и наоборот. Обратите внимание, при таком подходе нет необходимости пересчитывать каждый раз, какую нужно установить цену, достаточно переместить товар в соответствующую экономическую группу. Здесь важно, правда, заметить, что большинство экономических групп сформировано рынком, а не управленческими воздействиями в конкретной сети.

Экономическая группа ассортимента объединяет товары, которые в изменяющейся экономической среде ведут себя одинаково и поэтому требуют отдельного управления. Экономическими группами ассортимента в аптеке являются маркеры, супермаркеры, ядро ассортимента, обычные лекарственные средства, приоритеты, неликвиды, на вывод, границы и т.д.

Может показаться, что экономическая группа — это одна из интерпретаций ABC-анализа, но это не так. Часть экономических групп действительно определяют с помощью методов, отдаленно напоминающих ABC-анализ (ядро ассортимента, неликвиды, частично маркеры), однако другая часть экономических групп является продуктом категорийного менеджмента (приоритеты, на вывод, границы и т.д.).

Определение экономических групп товара — это расчетная процедура. Представьте, что в аптечной сети неправильно определили экономическую группу маркера и сделали на нее наценку, используемую для экономической группы обычные лекарственные средства. Ничего хорошего из этого не выйдет, покупателям будет казаться, что цены в этой аптеке несколько завышены (особенно, если в этом регионе есть системный дискаунтер). В этом случае не выполняется одно из условий эффективного ценообразования — сохранение конкурентоспособности.

Представим другую ситуацию. В список маркеров включили товары, маркерами не являющиеся (про запас). Тогда аптечная сеть просто теряет прибыль. Она не привлекает новых покупателей, не увеличивает лояльность уже существующих. В этой ситуации не выполняется одно из требований эффективного ценообразования — обеспечение максимальной прибыльности.

**Вопрос для оценки эффективности процедуры: существует ли разделение лекарственного ассортимента на разные экономические группы и применение к ним разных правил ценообразования (без учета ЖНВЛП)?**

1. Ассортимент разделен на три и более экономических групп, и к группам применяются разные правила ценообразования.
2. Определены менее трех групп, на эти группы применяются разные правила ценообразования.
3. Экономические группы не выделены либо правила ценообразования для всех идентичны.

### Поверить алгеброй

Под способом ценообразования мы будем понимать математическую операцию, выполнение которой обеспечит

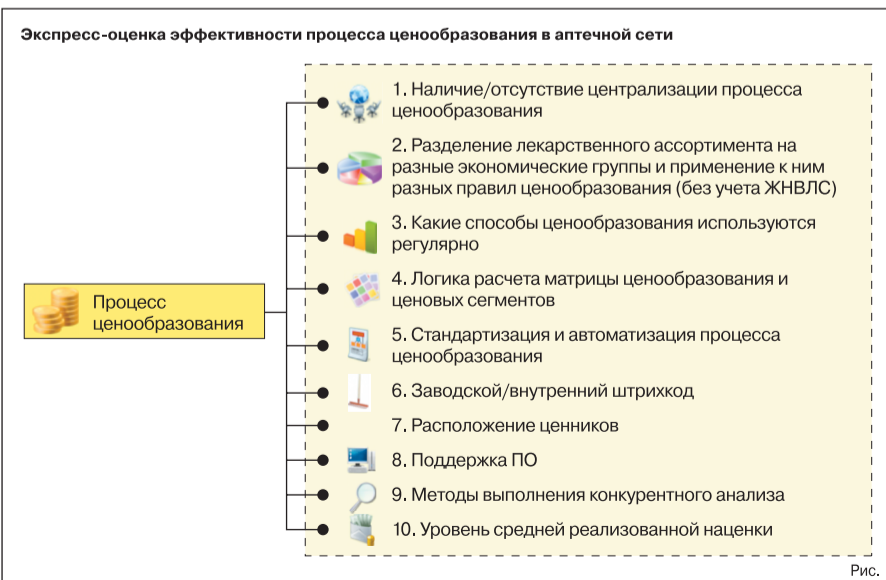


Рис.