

# Компенсация без гарантии

Аптечное ценообразование: поиск эластичности, фактор бэк-маржи



В предыдущей статье мы рассмотрели влияние ценовой эластичности на увеличение продаж и доходности аптеки/аптечной сети и пришли к нескольким выводам: сквозной расчет эластичности для ЛП (без учета товарных категорий) приводит к неверным данным; применение классических ценовых акций, используемых продуктовым ритейлом, ограничено. В статье были показаны логические ошибки, которые не позволяют использовать ценовую эластичность ЛП для увеличения доходности. Однако все расчеты были произведены без учета выплат от фармпроизводителей. Добавим в приведенные примеры этот значимый в текущих экономических условиях фактор.

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

*Если вам приходится молиться, прежде чем поднимать цены, то ваш бизнес оставляет желать лучшего.  
Уоррен Баффет*

## Акция «Стоп цена»

Логика акции. В аптечной сети на определенный период снижают цену на препарат (снижение может быть либо до определенного фиксированного уровня, либо до определенного уровня наценки<sup>1</sup>), а фармпроизводитель компенсирует сети потерю в наценке.

Стоимость акции. В сети, где хорошо поставлена работа с фармпроизводителями, стоимость акции определяется формулой:

Стоимость акции «Стоп цена» = Fix + (Пр. уп. (норм.) - Пр. уп. (акц.)) \* Шт. \_пл., где

• Fix — фиксированный платеж за организацию акции, руб.

• Пр. уп. норм./акц. — прибыль с упаковки до проведения акции и во время проведения акции соответственно, руб.

• Шт. пл. — запланированные продажи в упаковках.

Основные ошибки при продаже акции следующие.

### 1. Отсутствие фиксированного платежа за организацию акции.

Если сеть не получает его, то отдел по работе с фармпроизводителями зря ест свой хлеб. Во-первых, грамотное проведение акции предполагает комплекс маркетинговых мероприятий со стороны аптечной сети, связанных с донесением информации об акции как до потенциальных покупателей, так и до собственных сотрудников. Во-вторых, даже при неправильном проведении акции возрастает доля продаж акционного препарата в товарной категории. Тогда получается, что производитель бесплатно получает долю в товарной категории.

### 2. Частичная компенсация потери в наценке.

В этом случае сеть снижает цену в рублях на большее значение, чем компенсирует производитель. В большинстве случаев это для сети невыгодно.

### 3. Оплата только за прирост.

Производитель компенсирует затраты только на упаковки прироста, т.е. проданные сверх плановых значений. Бесспорно, для него это разумно, но вот для сети это почти всегда невыгодно.

Теперь, когда акция была правильно продана, проанализируем возможные экономические результаты. Препарат, участвующий в акции «Стоп цена», может иметь либо высокую, либо низкую эластичность по цене. В зависимости от этого фактора логика проведения акции будет отличаться.

## Низкая эластичность по цене

В этом случае возможны два исхода:

### 1. Акция практически не сработала (прирост продаж менее 10%).

Если акция «Стоп цена» была продана фармпроизводителю правильно, то

аптечная сеть ничего не теряет, но и не зарабатывает (хотя кажется, что заработала фиксированный платеж). Если производитель поставил условием выплаты компенсации достижение планового уровня продаж, то в этом случае аптечная сеть потеряла доходность.

### 2. Акция сработала (прирост более 10%).

Для товаров с низкой ценовой эластичностью это может быть обусловлено двумя факторами:

• **Прирост за счет товарной категории.** В этом случае увеличение продаж акционного товара произошло не за счет привлечения дополнительных покупателей, а за счет перетягивания продаж с других товаров в товарной категории, в которую входит акционный препарат (табл. 1 и 2).

В таблице 2 акционный товар Y является самым доходным в своем ценовом сегменте, поэтому в случае перетягивания продаж с любого другого препарата суммарная доходность категории вырастет и результаты акции будут успешными.

Однако если доходность акционного товара ниже других позиций в ценовом сегменте товарной категории, то акция будет убыточна<sup>2</sup>. Например, если бы подобная акция была проведена по препарату «X», то общая доходность ценового сегмента категории снизилась бы на 1% (сравните доходность в табл. 3 и 1).

• **Прирост за счет других неценовых технологий управления продажами,** таких как, например, активная рекомендация фармацевта.

Следует, однако, учитывать, что неценовые технологии управления продажами имеют свой ресурс, тот же фармацевт не может тратить время на переключение покупателя на акционный товар, а использовать его для любой допродажи. Очевидно, что доход был бы выше, а в придачу и наполняемость чека.

## Высокая эластичность по цене

В этом случае также возможны два исхода:

1. **Рост продаж за счет товарной категории** и, в меньшей степени, за счет привлечения дополнительных покупателей.

Такая ситуация наиболее вероятна, если товарная категория, в которую входит препарат, обладает низкой дифференциацией, т.е. когда вероятность переключения покупателя между позициями внутри категории достаточно высока<sup>3</sup>. Скорее всего, рост продаж препарата будет обеспечен в первую очередь именно переключением с других товаров категории. Здесь доходность акции будет также определяться суммарной доходностью препарата, которая должна быть самой высокой в своем ценовом сегменте категории.

## 2. Рост продаж за счет привлечения покупателей из других аптек.

Достижение такого благоприятного исхода возможно при высокой дифференциации товарной категории и оповещении покупателей других аптек о проведении акции.

Большие затраты на организацию акции обусловлены затратами на привлечение покупателей из других аптек. Такие расходы не оправданы в случае проведения акции на 1—5 препаратов. Именно поэтому аптечные сети, системно работающие с этим инструментом, задействуют несколько каналов, позволяющих им донести информацию до потребителя, а также в одном рекламном контакте стараются сообщить о нескольких ценовых предложениях.

Этот подход обуславливает появление на остановках, в транспорте и т.д. плакатов с ценами на широкий перечень лекарств и лозунгами типа «мы снизили цены», «социальные цены на...», «аптека Г. бьет по ценам» и тому подобными беззубыми призывами. Слабыми эти лозунги являются по двум причинам: во-первых, слишком большое количество препаратов размывает фокус покупателя, во-вторых, попытка выработать лояльность только низкой ценой является свидетельством слабой маркетинговой политики и отсутствия воображения. Кроме того, такая лояльность недолговечна. Кстати, крупные продуктовые ритейлеры уже прошли этот этап, и плакаты с ценовыми предложениями встречаются все реже.

## Логика акции «Стоп цена»

Для проведения акции необходимо:

1. **Предварительно рассчитать эффективность акции** и учесть, к какому типу относится товар, чтобы понимать, за счет каких механизмов будет обеспечен рост продаж:

• товар во время проведения акции должен быть самым прибыльным в своей товарной категории;

• желательно, чтобы он обладал высоким коэффициентом эластичности по цене (более 2,5);

• желательно, чтобы он входил в товарную группу с высокой дифференциацией между товарами;

• товарная категория должна обладать высокими продажами в упаковках и товарооборотом.

Эта информация также потребуется, чтобы сформировать правильную цену на акцию для фармпроизводителя.

2. **Включить в акцию несколько препаратов,** желательно разных производителей.

3. **Грамотно донести информацию о проведении акции до покупателей других аптек.**

## Сложности проведения акции

• Экономически эффективно акция работает на ограниченном перечне товаров (см. перечисленные выше требования), и далеко не все производители готовы участвовать в акции «Стоп цена» по позициям, которые подходят под все условия, так как чаще всего это приводит к перетягиванию продаж в рамках региона. Точнее будет сказать, что самым сильным/крупным аптечным сетям удается договориться о таких акциях на «лучшие» препараты, а остальным сетям будут предложены те, что остались.

• Необходимо правильно рассчитать затраты и получить от производителя полную компенсацию<sup>4</sup>.

• При неправильно выбранных товарах, слабой работе по привлечению клиентов и неправильной продаже акции производителю высока вероятность невыполнения плана и получение убытков.

• Сложно обеспечить оповещение и привлечение новых покупателей.

## Когда акция работает лучше всего

• Проведение акции в «убитой» товарной категории, т.е. в категории с низкой дифференциацией между продуктами и исторически низкой наценкой на большинство товаров.

Замечательным примером может являться категория «хондропротекторы внутрь». Акции по Терафлексу или Артре проводятся регулярно и обеспечивают увеличение прибыльности категории даже при полном отсутствии дополнительно привлеченных покупателей из других аптек.

• Товары вне товарных категорий или с крайне высокой степенью дифференциации, например Алфлутоп.

Однако на сегодняшний день чаще всего такие акции проводят без учета всех перечисленных в этой статье факторов, что приводит к низкой эффективности или даже убыточности этих маркетинговых мероприятий как для аптечной сети, так и для фармпроизводителей. Снижение цены на низкоэластичном рынке чаще всего лишено практического смысла.

## Когда акция приносит прибыль

Еще раз. Я не говорю, что акция «Стоп цена» не работает, я утверждаю, что она не приносит прибыли в той конфигурации, в которой ее используют аптечные сети.

Мы работаем на аптечном рынке со сложившимися экономическими мифами (вообще аптечный сотрудник — это кладь экономических мифов). Одним из таких мифов является предположение, что при проведении акции «Стоп цена» нужно обязательно снижать цену. Зачем?! Такое ощущение, что сотрудники,



ФАРМВЕСТНИК-ТВ

Общая прибыльность ценового сегмента товарной категории до проведения акции «Стоп цена»					
Препараты потребительской группы	Кол-во упаковок	Розничная цена, руб.	Прибыль с упаковки, руб.	Валовая прибыль, руб.	Бэн-маржа — выплаты производителя на упаковку, руб.
X	1000	500	100	100 000	0
Y	2000	510	105	210 000	0
Z	100	600	120	12 000	0
Общая доходность				322 000	

Таблица 1

Общая прибыльность ценового сегмента товарной категории после проведения акции «Стоп цена» на препарат Y							
Препараты потребительской группы	Кол-во упаковок	Розничная цена, руб.	Прибыль с упаковки, руб.	Выплаты производителя на упаковку, руб.	Валовая прибыль, руб.	Суммарная бэн-маржа, руб.	Общая доходность, руб.
X	500	500	100	0	50 000	0	50 000
Y	2500	455	60	55	150 000	137 500	287 500
Z	100	600	120	0	12 000	0	12 000
Общая доходность					262 000		349 500 (+8%)

Таблица 2

Общая прибыльность ценового сегмента товарной категории после проведения акции «Стоп цена» на препарат X							
Препараты потребительской группы	Кол-во упаковок	Розничная цена, руб.	Прибыль с упаковки, руб.	Выплаты производителя на упаковку, руб.	Валовая прибыль, руб.	Суммарная бэн-маржа, руб.	Общая доходность, руб.
X	1500	450	50	50	75 000	75 000	150 000
Y	1500	505	105	0	157 500	0	157 500
Z	100	600	120	0	12 000	0	12 000
Общая доходность					262 000		319 500 (-1%)

Таблица 3

Общая прибыльность ценового сегмента товарной категории после проведения акции «Стоп цена» на препарат X							
Препараты потребительской группы	Кол-во упаковок	Розничная цена, руб.	Прибыль с упаковки, руб.	Выплаты производителя на упаковку, руб.	Валовая прибыль, руб.	Суммарная бэн-маржа, руб.	Общая доходность, руб.
X	1500	480	80	50	120 000	75 000	195 000
Y	1500	505	105	0	157 500	0	157 500
Z	100	600	120	0	12 000	0	12 000
Общая доходность					262 000		364 500 (+11,7%)

Таблица 4

ответственных за проведение подобных маркетинговых мероприятий, редко бываю в продовольственных супермаркетах, в которых акции «Стоп цена» могут быть проведены со значительным снижением цены, с незначительным снижением, с сохранением цены и увеличением цены.

Давайте рассуждать логично. Если мы имеем товар с высокой эластичностью по цене и высокой степенью дифференциации, то в этом случае снижение цены может способствовать привлечению новых покупателей, т.е. снижение цены при сохранении экономической эффективности всей акции целесообразно. Однако если мы имеем товар с низкой ценовой эластичностью, но производитель согласен на проведение акции «Стоп цена» и согласен оплатить эту услугу, тогда что, аптечной сети отказываться от ее проведения? Разумеется, нет, но необходимо поменять ее архитектуру. Не нужно закладывать всю компенсацию в цену. Достаточно немного снизить или вовсе не снижать цену (сравните доходность категории в табл. 4, 3, 1). Однако необходимо задействовать все остальные мероприятия по привлечению покупателей и переключению их на этот товар. А как же показать выгоду покупателю? Это совсем несложно, это вопрос маркетинга, и крупнейшие игроки уже научились это делать. Однако это материал для отдельной статьи.

Возможно, у части читателей возникло предположение, что объявлять акцию «Стоп цена» и не снижать цену непра-

вильно. Ведь может прийти покупатель, который помнит предыдущую цену, и, увидев такую акцию, обидется на аптеку и больше туда не вернется. Подобные события описываются вероятностью при учете стоимости клиента. Если вероятность неблагоприятного исхода высока, то не надо проводить такие акции, если низка — нужно, если неизвестна, то нужно провести эксперимент, чтобы понять вероятность этого события, а не прятаться за непроверенные эмпирические данные. Как просчитать вероятность? Очень просто. Посмотрите по вашим дисконтным картам количество людей, покупающих один и тот же препарат в течение месяца несколько раз. Посмотрели? А теперь сделайте выводы.

Чтобы лишний раз подтолкнуть вас к подобным акциям, еще раз напомним, как часто подобные мероприятия проводят в продуктовом ритейле, и как редко вы обращаете на это внимание, и даже если обратили, то это практически никогда не приводит к отказу от покупок в этом магазине.

### Выводы

Проведение акции «Стоп цена» даже с полной компенсацией не гарантирует увеличения прибыльности товарной категории и привлечения новых клиентов. При классическом подходе к организации экономически эффективно акция работает на ограниченном перечне препаратов (проблема низкой ценовой эластичности лекарственных средств).

В зависимости от типа препарата и товарной категории, в которую он входит, логика акции должна различаться в таких характеристиках, как величина и направление изменения цены на препарат и механизм увеличения продаж (за счет привлечения покупателей и/или за счет переключения в товарной категории). В большинстве случаев проведение акции «Стоп цена» без эффективного оповещения покупателей лишено экономического смысла.

В следующей статье будет рассмотрено использование ценовой эластичности с учетом маркетинговых выплат от фармпроизводителей и введено понятие «ступенчатой эластичности».

<sup>1</sup>Это зависит от формирования ассортимента и ценообразования. Невозможность установки фиксированной цены на длительный период может являться косвенным свидетельством слабой системы управления ценообразованием и формирования ассортимента.

<sup>2</sup>Это определяется на стадии планирования акции, хотя есть сети, в которых анализ эффективности маркетинговых мероприятий проводят постфактум.

<sup>3</sup>Высокая эластичность товара по цене вовсе не означает его низкую степень дифференциации (легкость переключения с других товаров категории), эти понятия не связаны прямо пропорционально.

<sup>4</sup>Как правильно рассчитать стоимость увеличения доли в товарной категории, рассмотрено в статье П. Лисовского «Логика расчета доли категории» // [www.LisovskiyP.com/publications/](http://www.LisovskiyP.com/publications/)

### «7 дней за 7 минут» с Нелли Игнатъевой

Нелли Игнатъева избрана исполнительным директором РААС на пятый срок — в ассоциации прошло общее собрание, где состоялись выборы. Об итогах и планах работы, а также о главных событиях на аптечном рынке в России за прошедшую неделю она рассказала нашим зрителям в традиционном обзоре. Онлайн-продажи, маркировка, новые крупные игроки и новые ассоциации... Смотрите в «7 дней за 7 минут»!



### «ФармNEWS»: РАФМ. Неизбежная эволюция медицинских представителей в эпоху digital

Перспектива перевода коммуникаций с врачами в электронный формат. Реальность? Вымысел? Необходимость? Этим вопросам было посвящено очередное заседание Российской ассоциации фармацевтического маркетинга. Цифровая революция «по-русски». Плохой или хороший медицинский представитель: оцифровка проблемы в текущей ситуации. Подходы к digital-коммуникациям с врачами и пациентами в сегменте коммерческой медицины. Динамическая оценка эффективности каналов маркетинг-микса. Об этом и не только — в нашем сюжете.



### «Актуальный репортаж»: Симпозиум «Новое измерение в терапии множественной миеломы»

В рамках XIV Российской конференции с международным участием «Злокачественные лимфомы» прошел сателлитный симпозиум, посвященный теме инноваций в терапии множественной миеломы. Темы докладов и дискуссий академиков и профессоров в рамках симпозиума: развитие рефрактерности, иммунные механизмы, доклинические данные о новых препаратах, роль моноклональных антител и будущее терапии множественной миеломы. Было не только что послушать, но и что посмотреть. Делимся со зрителями «Фармвестник-ТВ».



При помощи мобильного приложения вы можете считать QR-код и перейти на нашу страницу в сети [pharmvestnik.tv](http://pharmvestnik.tv)

