



В этом приложении приведены расчетные формулы и краткое описание финансовых показателей, упомянутых в книге.

ВСЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Показатель	Краткое обозначение	Единица измерения	Формула расчета	Определение
1. Основные финансовые показатели				
Товарооборот	ТО	Руб. (руб./период)		Товарооборот в розничных ценах. Вся сумма денежных средств, поступивших в сеть за продажу товара. NB! В некоторых аптечных программах в показатель «товарооборот» неверно включена предоставленная скидка
Валовая прибыль	ВП	Руб. (руб./период)	$ВП = TO_{рц} - TO_{оц}$	Валовая прибыль в розничном бизнесе – это разница между товарооборотом в розничных и оптовых ценах. Это доход той компании, из которой производятся все расходные выплаты (аренда, зарплата, налоги и т.п.)
ВП/ТО – доля валовой прибыли в товарообороте	%ВП/ТО	%е	$\%ВП/ТО = \left(\frac{ВП}{ТО}\right) \times 100\%$ или $\%ВП/ТО = \left(\frac{ТО_{рц} - TO_{оц}}{ТО_{рц}}\right) \times 100\%$	Показывает долю валовой прибыли в товарообороте. То есть, какую сумму в рублях может иметь компания с х рублей товарооборота
Средняя реализованная наценка	% _{р.н.}	%	$\%_{р.н.} = \left(\frac{ТО_{рц} - TO_{оц}}{ТО_{оц}}\right) \times 100\%$ или $\%_{р.н.} = \left(\frac{ВП}{ТО_{оц}}\right) \times 100\%$	Показывает, какой средний процент наценки получает компания при продаже конечному потребителю. Показатель учитывает предоставленную скидку
Количество проданных упаковок	Шт.	Шт./упаковки	Нерасчетный показатель	
Количество чеков (покупателей)	Q _{покупателей}		Нерасчетный показатель	Количество покупателей, совершивших покупки в компании за определенный период
Средний чек	Ср. чек	Руб.	$Ср. чек = \frac{ТО}{Q_{покупателей}}$	Показывает среднюю стоимость покупки.
Наполняемость чека	U _{чек}	Шт.	$U_{чек} = \frac{Q_{покупателей}}{Шт.}$	Показывает среднее количество упаковок в чеке
Средняя прибыль с чека	Пр.чек	Руб.	$Пр.чек = \frac{ВП}{Q_{покупателей}}$	Показывает, какую среднюю валовую прибыль обеспечивает каждый чек
Сумма скидки	Σ(скидки)	Руб.	Нерасчетный показатель	Сумма всех скидок, которые были предоставлены покупателям



2. Сотрудники и фонд оплаты труда				
Средний товарооборот на фармспециалиста	$ТО_{\text{фарм.сп.}}$	Руб.	$ТО_{\text{фармсп.}} = \text{ТО}/\text{кол-во фармспециалистов}$	Показывает среднюю выработку товарооборота на фармспециалиста (фармацевтов, заместителей, заведующих)
Средняя валовая прибыль на фармспециалиста	$ВП_{\text{фарм.сп.}}$	Руб.	$ВП_{\text{фармсп.}} = \text{ВП}/\text{кол-во фармспециалистов}$	Показывает среднюю выработку валовой прибыли на фармспециалиста (фармацевтов, заместителей, заведующих)
Средняя валовая прибыль на персонал	$ВП_{\text{персонал}}$	Руб.	$ВП_{\text{персонал}} = \text{ВП}/\text{кол-во сотрудников}$	Показывает среднюю выработку валовой прибыли на всех сотрудников
Фонд оплаты труда	ФОТ	Руб.	Нерасчетный	Сумма всех выплат всем сотрудникам с учетом налогов
Доля фонда оплаты труда в товарообороте	$\% \text{ФОТ}/\text{ТО}$	%	$\% \text{ФОТ}/\text{ТО} = \frac{(\text{ФОТ})}{\text{ТО}} \times 100\%$	Отражает долю фонда оплаты труда в товарообороте
Доля фонда оплаты труда в валовой прибыли	$\% \text{ФОТ}/\text{ВП}$	%	$\% \text{ФОТ}/\text{ВП} = \frac{(\text{ФОТ})}{\text{ВП}} \times 100\%$	Отражает долю фонда оплаты труда в валовой прибыли
Доля фонда оплаты труда в чистой прибыли	$\text{ФОТ}/\text{чистая прибыль}$	%	$\% \text{ФОТ}/\text{ЧП} = \frac{(\text{ФОТ})}{\text{ЧП}} \times 100\%$	Отражает долю фонда оплаты труда в чистой прибыли
3. Ассортимент				
Товарный запас в оптовых ценах	ТЗ _{опт.}	Руб.	Нерасчетный	Сумма всех товарных запасов в ценах закупа
Товарный запас в розничных ценах	ТЗ _{розн.}	Руб.	Нерасчетный	Сумма всех товарных запасов в розничных ценах
Доля товарного запаса к товарообороту	$\% \text{ТЗ}_{\text{розн.}}/\text{ТО}$	%	$\% \text{ТЗ}_{\text{розн.}}/\text{ТО} = \frac{(\text{ТЗ}_{\text{розн.}})}{\text{ТО}} \times 100\%$	Отражает отношение товарных запасов к товарообороту
Доля товарного запаса к валовой прибыли	$\% \text{ТЗ}_{\text{розн.}}/\text{ВП}$	%	$\% \text{ТЗ}_{\text{розн.}}/\text{ВП} = \frac{(\text{ТЗ}_{\text{розн.}})}{\text{ВП}} \times 100\%$	Отражает отношение товарных запасов к валовой прибыли
Сумма неликвидных товаров	$Q_{\text{неликвиды}}$	Руб.	Нерасчетный	Сумма всех товаров, находящихся в аптеках более 90 дней
Доля неликвидов в товарном запase	$\% Q_{\text{неликвиды}}/\text{ТЗ}_{\text{розн.}}$	Руб.	$\% Q_{\text{неликвиды}}/\text{ТЗ}_{\text{розн.}} = \frac{(Q_{\text{неликвиды}})}{(\text{ТЗ}_{\text{розн.}})} \times 100\%$	Доля товаров, находящихся в аптеках более 90 дней в товарном запase
Доля неликвидов к товарообороту	$\% Q_{\text{неликвиды}}/\text{ТО}$	%	$\% Q_{\text{неликвиды}}/\text{ТО} = \frac{(Q_{\text{неликвиды}})}{(\text{ТО})} \times 100\%$	Доля неликвидных товаров к товарообороту
4. Программа лояльности				
Сумма скидки (реализованных баллов)	$\Sigma(\text{скидки})$	Руб.	Нерасчетный показатель	Сумма всех скидок, которые были предоставлены покупателям
Сумма накопленных баллов	$\Sigma(\text{баллы})$	Руб.	Нерасчетный показатель	Сумма всех баллов, начисленных покупателям на карту



Конверсия баллов в скидку	$\frac{\Sigma(\text{скидки})}{\Sigma(\text{баллы})}$	%	Конверсия = $\frac{\Sigma(\text{скидки})}{\Sigma(\text{баллы})}$	Показывает долю предоставленных скидок от общей суммы начисленных баллов
Доля скидки в валовой прибыли	Скидка/ВП	%	Скидка/ВП = $\frac{\Sigma(\text{скидки})}{\text{ВП}} \times 100\%$	Показывает, как соотносятся валовая прибыль и сумма всех скидок
Доля скидки в товарообороте	Скидка/ТО	%	Скидка/ТО = $\frac{\Sigma(\text{скидки})}{\text{ТО}} \times 100\%$	Показывает, какую долю от товарооборота расходуют на дисконтные программы
Доля чеков со скидкой	%чеков	%	$\%_{\text{чеков}} = \frac{\Sigma(\text{чеки со скидкой})}{Q_{\text{покупателей}}} \times 100\%$	Показывает, какой доле покупателей предоставляют скидку
Валовая прибыль, обеспеченная покупками при предъявлении карт	ВП _{карт}	Рубли	Нерасчетный	Показывает, какую валовую прибыль обеспечили покупатели, предъявившие дисконтные карты
Товарооборот, обеспеченный покупками при предъявлении карт	ТО _{карт}	Руб.	Нерасчетный	Показывает, какой товарооборот обеспечили покупатели, предъявившие дисконтные карты
Средний чек по покупкам при предъявлении карт	Ср.чек _{карты}	Руб.	Ср.чек _{карты} = $\frac{\text{ТО}_{\text{карты}}}{Q_{\text{покупателей с картой}}}$	Показывает средний чек покупателей, предъявивших дисконтную карту
Средняя наполняемость чека по картам	U _{чек/карты}	Руб.	$U_{\text{чек/карты}} = \frac{Q_{\text{покупателей с картой}}}{\text{Шт.}}$	Показывает наполняемость чека у покупателей, предъявивших дисконтную карту
Средняя прибыль с чека по картам	Пр.чек _{карты}	Руб.	Пр.чек _{карты} = $\frac{\text{ВП}_{\text{карт}}}{Q_{\text{покупателей с картой}}}$	Показывает, какую среднюю валовую прибыль обеспечивает каждый чек по дисконтной карте
5. Показатели, отражающие работу с фармпроизводителями				
Маркетинговый бюджет/back маржа/Общий объем инвестиций/объем привлеченных средств	Σb.m.	Руб.	Нерасчетный показатель	Общая сумма привлеченных средств от фармпроизводителя (-лей).
Доля маркетингового бюджета в ТО	%b.m.(ТО)	%	%b.m.(ТО) = $\frac{\Sigma b.m.}{\text{ТО}}$	Доля привлеченных средств от фармпроизводителя (-лей) к ТО. Неправильный показатель т.к. он не учитывает общей доходности аптечной сети.
Общая прибыльность портфеля фармпроизводителя /позиции	П _(ф/п)	Руб.	Общая прибыльность портфеля = $\text{ВП}_{(\text{портфель})} + \Sigma b.m._{(\text{портфель})}$ Общая прибыльность продукта = $\text{ВП}_{(\text{продукт})} + \Sigma b.m._{(\text{продукт})}$	Показывают общую прибыль, которую получает сеть, работая с препаратами фармпроизводителя. NB! Показатель не учитывает затраты

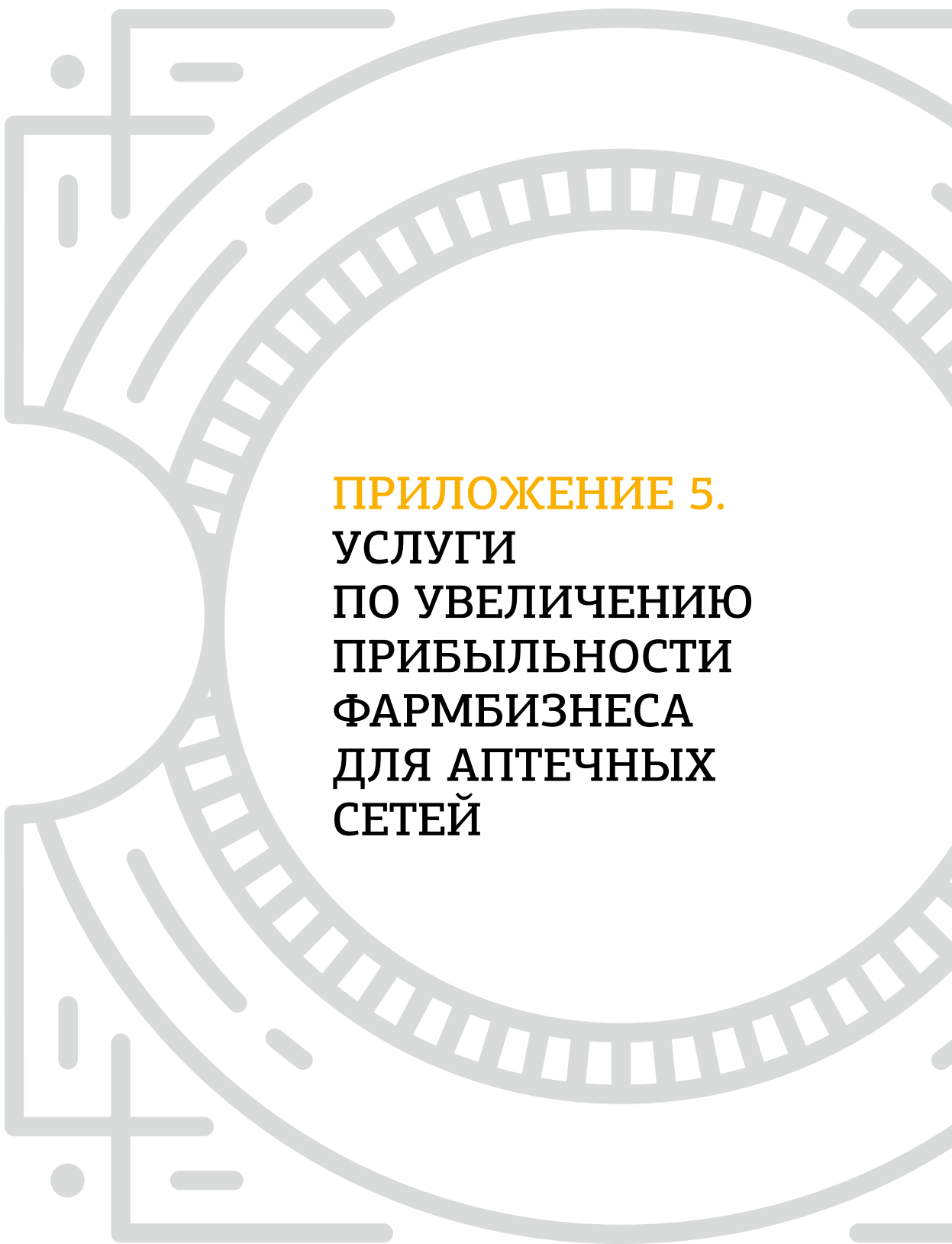


Доля маркетинговых выплат в законтрактованном товарообороте	$\%b.m.(TO_{\text{контр.}})$	%	$\%b.m.(TO_{\text{контр.}}) = \frac{\Sigma b.m.}{TO}$	Неправильный показатель, т.к. он не учитывает общей доходности аптечной сети и доходности незаконтрактованной части ассортимента. Классический пример локального оптимума
Доля бэк-маржи в чистой прибыли	$\%b.m._{\text{чд}}$	%	$\%b.m._{\text{чд}} = \frac{b.m.}{\text{чд}}$	Показатель рассчитывают, как отношение всех маркетинговых выплат к чистой прибыли аптечной сети за период. За временной период, как правило, берут год или квартал Ошибочность использования этого показателя заключается в том, что в расчётах используют только одну составляющую дохода – маркетинговые выплаты, принимая при этом валовую прибыль как данность.
Доля бэк-маржи в общем доходе аптечной сети	$\%b.m._{\text{од}}$	%	$\%b.m._{\text{од}} = \frac{b.m.}{\text{ОД}}$	Показывает вклад бэк-маржи в общий доход сети. Этот показатель не учитывает затраты аптечной сети



ПАВЕЛ ЛИСОВСКИЙ

АПТЕКА В ПЛЮСЕ



ПРИЛОЖЕНИЕ 5.
УСЛУГИ
ПО УВЕЛИЧЕНИЮ
ПРИБЫЛЬНОСТИ
ФАРМБИЗНЕСА
ДЛЯ АПТЕЧНЫХ
СЕТЕЙ



Лучшее для лучших

УСЛУГИ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПРИБЫЛЬНОСТИ АПТЕЧНОГО БИЗНЕСА

- Проект по увеличению прибыльности аптечного бизнеса.
- Проект по оптимизации системы ценообразования в аптечной сети.
- Внедрение системы управления продажами в аптечной сети.
- Диагностика финансово-управленческого состояния аптечной сети.
- Внедрение категорийного менеджмента в аптечной сети.
- Проект по увеличению маркетинговых выплат от фармпроизводителей.
- Покупка аптечных сетей, подготовка к продаже аптечной сети.
- Обучение руководителей аптечного бизнеса современным экономическим технологиям.

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ И УСЛУГИ ДЛЯ ФАРМКОМПАНИЙ:

1. Разработка и расчет параметров маркетингового контракта с аптечными сетями.
2. Разработка и диагностика коммерческой и кредитной политики.
3. Разработка стратегии работы фармпроизводителя с аптечными сетями:
 - а) разработка и внедрение эффективной модели продвижения OTC- и Rx- препаратов в аптечном сегменте;
 - б) продвижение и реклама препаратов компании на аптечном рынке.
4. Построение дистрибьюторской политики, и формирование эффективной товаропроводящей цепочки:
 - а) увеличение рентабельности продаж;
 - а) разработка экономически обоснованного ценового позиционирования препаратов компании;
 - в) построение и эффективное управление товаропроводящей цепочкой «производитель — дистрибьютор — аптечная сеть»;
 - г) построение сетей дистрибуции, открытие новых каналов продаж;
 - д) управление ценообразованием.
5. Обучение персонала фармкомпаний (КАМы, КАСы, бренд-менеджеры, руководители коммерческих и маркетинговых служб);
6. Разработка и проведение методов оценки менеджеров среднего и высшего звена;
7. Разработка деловой части цикловых конференций.



ПРИМЕРЫ БАЗОВЫХ ТРЕНИНГОВЫХ ПРОГРАММ

ТРЕНИНГ: УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ КАТЕГОРИЯМИ В АПТЕЧНОЙ СЕТИ (КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ)

Как повысить валовую прибыль, количество покупок, средний чек, бэк-маржу и эффективно управлять ассортиментом.

Цель семинара:

Получение методики увеличения доходности каждой товарной категории, разработка порядка внедрения категорийного менеджмента в аптечной сети при соблюдении баланса валовой прибыли и маркетинговых выплат производителей. Вы получите ответы на вопросы:

- Как сформировать конкурентоспособную структуру ассортимента?
- Как сохранить баланс между валовой прибылью и маркетинговыми выплатами от фармпроизводителей?
- Как стандартизировать и автоматизировать процесс категорийного менеджмента в вашей сети?

Как:

Подача материала в легкой и структурированной манере; закрепление навыков уже во время тренинга с помощью кейсов и упражнений.

Будут решены реальные кейсы увеличения прибыльности товарных категорий с учетом front и бэк-маржи. Будут показаны несколько подходов, позволяющих увеличить доходность категории как за счет front, так и за счет бэк-маржи и предложены критерии решения, когда предпочесть тот или иной вариант.

Будет показано, как внедрение основных принципов категорийного менеджмента влияет на функционирование основных процессов в аптеке, работу сотрудников, увеличение прибыльности аптеки.

Зачем:

Понять экономическую логику формирования ассортимента. Понять на реальных кейсах, как грамотная ассортиментная и ценовая политика в товарной категории и МНН-кластере способна увеличить прибыльность всей товарной группы без особых дополнительных усилий.

Пересмотреть свой подход к процессам формирования ассортимента и ценообразования и увеличить прибыльность своего бизнеса.

Для кого:

Для руководителей аптек и аптечных сетей. Для тех, кто ищет способы увеличения доходности аптечной сети и кто понимает, что сбалансированная ассортиментная политика — основа прибыльности любого розничного бизнеса.

Для кого семинар: генеральный директор, коммерческий директор, руководитель отдела формирования ассортимента, категорийный менеджер, руководитель отдела закупок.

КРАТКИЙ ПЛАН СЕМИНАРА:

I. ОБЩАЯ ЛОГИКА ФОРМИРОВАНИЯ АССОРТИМЕНТА В РОЗНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

1. Три основных процесса любого розничного бизнеса.
2. Основные способы управления продажами в розничном бизнесе.
3. Логика процесса формирования ассортимента, понятие ассортиментной матрицы, способы ее определения.



4. Экспресс-анализ эффективности процесса формирования ассортимента в аптечной сети.

II. АССОРТИМЕНТНЫЙ СПРАВОЧНИК КАК ОСНОВА ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

1. Каким минимальным требованиям должен отвечать ассортиментный справочник (классификатор)?
2. Порядок действий при подготовке ассортиментного справочника.

III. ЛОГИКА КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1. Когда ABC-анализ не работает, что дальше?
2. Что такое категорийный менеджмент, или Зачем делить ассортимент на товарные категории.
3. Что не является категорийным менеджментом:
 - а. Чем товарные группы отличаются от фармацевтических групп?
 - б. Основные товарные группы в ассортименте сети.
 - в. Порядок определения и наполнения товарных групп в аптеках.
4. Базовая логика категорийного менеджмента. Принципы продуктовой розницы для аптечного сегмента. Что общего и в чем различия?
5. Основы эффективной организации процесса формирования ассортимента в аптечной сети, логика дифференцированного подхода к управлению ассортиментом.
6. Экономические принципы работы с товарными (потребительскими) группами:
 - а. Определение оптимальных ценовых (прибыльных) границ товарной группы.
 - б. Методы «сдвига» ценовых (прибыльных) границ товарной группы.
 - в. Определение оптимального количества товарных позиций в разных ценовых сегментах товарной группы.
 - г. Общая логика переключения покупателя на более прибыльный товар.
 - д. Методы расчета оптимальных ценовых сегментов в товарных группах.
 - е. Способы расчета плана по маркетинговым препаратам внутри товарной категории. Влияние плана на прибыльность и широту товарной категории. Принцип автоматического пересчета бэк-маржи.
 - ж. Расчет целесообразности введения (исключения) позиции в (из) товарную группу:
 - при неизменных продажах после увеличения цены;
 - при снижении продаж после увеличения цены.

IV. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПРОФИЛЬ ТОВАРОВ. СВЯЗЬ С ПРОЦЕССОМ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

1. Оптимизация ассортиментной матрицы на основании потребительских групп.
2. Определение ценовых сегментов; экономические характеристики товарной группы.
3. Понятие экономических групп и экономический профиль товаров внутри ценового сегмента.
4. Методы определения экономических групп в рамках категорийного менеджмента.
5. Методы расчета бэк-маржи: как правильно внести значения бэк-маржи в единое информационное пространство для автоматизации категорийного менеджмента.
6. Расчет доли в категории, в ценовом сегменте. Сколько стоит доля?
7. Формирование ассортиментной матрицы в аптечной сети.
8. Общая логика настройки алгоритмов автозаказа.

V. СВЯЗЬ С ДРУГИМИ ПРОЦЕССАМИ

1. Принцип унификации фармацевтической рекомендации.
2. Автоматизация алгоритма построения терапевтических цепочек (цепочек допродаж); переход от терапевтических цепочек к терапевтической сети.
3. Требования к программному обеспечению для эффективного внедрения категорийного менеджмента.
4. Порядок внедрения категорийного менеджмента в аптечной сети.



ТРЕНИНГ: ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В АПТЕЧНОМ БИЗНЕСЕ

Как обеспечить максимальную прибыльность при сохранении конкурентоспособности?

Для кого:

Для руководителей аптек и аптечных сетей. Для тех, кто ищет способы увеличения доходности аптечной сети и кто понимает, что сбалансированное ценообразование — основа прибыльности любого бизнеса.

Тем, кто уже понял, что принцип «а у нас на рубль дешевле, чем в соседней аптеке» не гарантирует увеличения числа покупателей и тем более прибыли.

Всем тем, кому знакомо чувство острой неудовлетворенности от той «дубовой» модели ценообразования, что существует во многих аптечных сетях.

Для кого: генеральный директор, коммерческий директор, руководитель отдела ценообразования, категорийный менеджер, руководитель отдела закупок.

Как:

Динамично, но детально. С опорой на экономическую теорию тренинга и практический опыт участников. С реальными примерами внедрения в ведущих аптечных сетях России. Семинар проходит в небольших группах до 35 человек в формате мастер-класса и живого общения с ведущим.

Зачем:

Понять экономическую логику ценообразования. Понять на реальных кейсах, как грамотная ассортиментная и ценовая политика в товарной категории и МНН-кластере способна увеличить прибыльность всей товарной группы без особых дополнительных усилий.

Пересмотреть свой подход к процессам формирования ассортимента и ценообразования и увеличить прибыльность своего бизнеса.

Цель семинара:

Получение методики увеличения доходности аптечной сети в любой конкурентной среде.

КРАТКИЙ ПЛАН СЕМИНАРА:

ОБЩАЯ ЛОГИКА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В РОЗНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Данный блок знакомит с общей логикой и существующими способами ценообразования в любом розничном бизнесе. Вы узнаете о нюансах и распространенных ошибках ценообразования. В завершение блока вы будете понимать общую концепцию процесса, а также увидите новые способы ценообразования, которые можно реализовать в аптечном сегменте. Мы разберем применение этих способов на конкретных примерах из практики крупнейших аптечных сетей и вашего личного опыта.

5. Три основных процесса любого розничного бизнеса.
6. Основные способы управления продажами в розничном бизнесе.
7. Особенности ценовой коммуникации с клиентом, типы клиентов.
8. Метод «Перекрестка» — разным типам покупателей необходимо предоставлять разные цены на один и тот же товар. Как это реализовать?
9. Условия продажи товара по разной цене.
10. Способы продажи товара по разной цене.