

Маркетинговые контракты с аптечными сетями

Для получения результатов необходим гибкий подход



Психологическая значимость фактора бэк-маржи для многих аптечных сетей находится на пике. И не учитывать этого при планировании маркетинговых мероприятий на аптечном рынке недопустимо. Это именно «психологическая» значимость, так как экономический вклад бэк-маржи почти никогда не превышает вклада других факторов доходности.

Павел Лисовский, управляющий партнер «Проектирование систем управления»

Приведенный выше тезис легко продемонстрировать на примере (табл. 1). Ни в одном из примеров бэк-маржа не превышает валового дохода. Существует, правда, миф о том, что можно сделать нулевую наценку и жить только на объемниках, однако такой подход возможен либо для очень крупных системных дискаунтеров (кстати, ни один из них не работает по такой схеме), либо для сетей, которые не умеют управлять ценообразованием (правда, их жизнь в такой модели ограничена одним-двумя годами!).

При этом практически у каждого фармпроизводителя существует свой уникальный подход к построению маркетингового контракта с аптечными сетями и логике выплат. Они отличаются по объемам выплат, классификации аптечных сетей, существующих опций и т.д.

В этой статье мы, во-первых, рассмотрим предпосылки формирования новой логики взаимодействия аптечных сетей и фармпроизводителей, а во-вторых, определим основные приемы, используемые фармкомпаниями, и выделим среди них наиболее интересные в текущей подписной кампании.

Различие аптечных сетей и их классификация

Аптечные сети на отечественном рынке отличаются друг от друга, и те методы, которые прекрасно работают в одной сети, могут быть неэффективными или даже контрпродуктивными в аптечной сети другого типа.

Следовательно, уже на этом этапе сотрудники фармкомпаний должны задуматься о том, чтобы их предложение было дифференцированным и позволяло им использовать в своих целях сильные стороны той или иной аптечной сети.

Классификации аптечных сетей для фармпроизводителя

Рассмотрим основные факторы, влияющие на выполнение аптечными сетями условий контракта с фармпроизводителями. Этих факторов может быть значительно больше, однако в статье перечислены те, которые нужно обязательно учитывать.

1. Репутация аптечной сети и собственников (руководителей) бизнеса.

За последнее время на фармрынке произошло несколько знаковых событий, подорвавших сложившиеся отношения фармпроизводителей и аптечных сетей. В то же время стало возможным определить игроков, которые держат «слово купца», и тех, которые к своим обязательствам относятся «творчески» (но все же в рамках закона).

По моему мнению, многие сотрудники фармкомпаний серьезно недооценивают этот фактор и продолжают

финансировать некоторых недобросовестных игроков на рынке, что, разумеется, приводит к недовольству честных участников. Не обманывайтесь: если они «творчески» обходят выполнение условий контрактов по отношению к другим участникам рынка, то рано или поздно очередь дойдет и до вас.

Кстати, это вовсе не значит, что с такими сетями не нужно заключать маркетинговые договоры. Вовсе нет! Просто нужно учитывать и закладывать риски в контракт (понижающие коэффициенты), увеличивать степень отчетности и контроля выполнения условий и быть готовыми к выходу из сотрудничества в любой момент.

Таким образом, условия для аптечных сетей с полярными значениями параметра «репутация» должны отличаться.

2. Платежная дисциплина.

Представьте, что некая аптечная сеть задерживает платежи дистрибьюторам. Предположите, насколько высока у нее возможность выполнять условия маркетингового контракта? А если фармпроизводитель вдруг выплатит фиксированную часть контракта (за выкладку, неснижаемый товарный остаток, ввод новинок и т.д.), куда эти деньги скорее пойдут? На выполнение условий контракта или на погашение задолженности перед дистрибьютором?

Не ленитесь — прежде чем заключить договор, поинтересуйтесь финансовым состоянием аптечной сети и ее платежной дисциплиной. На рынке в прошлом, и особенно в этом году, было множество примеров продажи/банкротства сетей. Разумеется, это не является фактором, повышающим вероятность выполнения условий контракта.

3. История отношений.

Интересная особенность — длительность отношений фармпроизводителя с аптечной сетью чаще работает в пользу аптечной сети.

4. Объем продаж, товарооборот и другие финансовые показатели.

Основными финансовыми показателями, которые нужно учитывать при классификации аптечных сетей фармпроизводителем, являются:

- общий товарооборот аптечной сети (ТО, руб.);
- товарооборот по портфелю фармпроизводителя (ТОФП, руб.);
- отношение товарооборота по портфелю фармпроизводителя к общему товарообороту (ТОФП/ТО, %);
- разница отношения товарооборота по портфелю фармпроизводителя к общему товарообороту (ТОФП/ТО, %) относительно: среднегодового значения; контрактной розницы; неконтрактной розницы.

И самое главное! Нужно оценивать не статические показатели, а их динамическое изменение за предыдущие периоды (с равными промежутками времени не реже квартальных, а лучше ежемесячно). Для тех, кто не знает, где

взять эти данные, ответим, что достать и обработать цифры возможно, однако это требует определенных трудозатрат. Это хорошо получается у фармпроизводителей с сильным отделом аналитики.

А вот такие рыхлые понятия, как «федеральная», «региональная», «локальная» аптечная сеть, как правило, несут мало смысловой нагрузки и не имеют прямой связи со степенью выполнения/ невыполнения контракта (следует отметить, что у разных исследовательских компаний, а также фармпроизводителей эта классификация существенно отличается).

5. Индекс управляемости и прозрачности аптечной сети.

Некоторые фармпроизводители используют интегральный показатель «управляемость и прозрачность аптечной сети». Этот показатель создан для оценки следующих умений:

- сформировать и поддерживать ассортиментную матрицу;
- управлять ценообразованием;
- управлять фармрекомендацией и продажами в аптеках.

Подробно этот вопрос рассмотрен в цикле статей «Экспресс-оценка эффективности управления процессами в аптечной сети»².

Приведу несколько примеров. Если говорить о формировании ассортимента в аптечной сети, то такие факторы, как децентрализованное формирование ассортиментной матрицы, отсутствие стандарта формирования ассортиментной матрицы, наличие нескольких иерархических уровней, большое количество «локальных» матриц, плохой ассортиментный справочник (отсутствие унификации, задвоенность позиций, отсутствие товарных категорий), существенно снижают возможности сети по управлению ассортиментом и, следовательно, продажами, что в конечном итоге снижает вероятность добросовестного выполнения плана продаж.

Но как ценообразование в аптечной сети влияет на выполнение контракта? Пример. Если аптечная сеть закладывает бэк-маржу в цену, то ничего хорошего это для фармпроизводителя не сулит. Да, аптечная сеть, возможно, прирастет и выполнит план, но это подорвет в среднесрочной перспективе продажи портфеля фармпроизводителя в других сетях (причем, как контрактных, так и неконтрактных). На рынке все чаще встречаются примеры, когда крупные аптечные сети начинают выводить из ассортимента товары, активно продаваемые дискаунтерами с низкой или отрицательной наценкой.

Управление рекомендацией — мощный фактор, который встречается далеко не у каждой сети. Достаточно вспомнить, какие легенды ходят по рынку об одной аптечной сети родом из Самары, у которой установлена прослушка работы фармацевтов, и как это «чудесно» работает.

Еще один фактор: наличие склада и оптовой лицензии. При одной логике маркетингового контракта этот фактор является крайне интересным для фармпроизводителя (точное и своевременное выполнение условий контракта), при другой может быть негативным (возможно перетекание товара в рынок при неправильно составленном договоре). Я думаю, очевидно, что для аптечной сети с собственным складом/распределительным центром/дистрибьютором и для сети с сопоставимым объемом продаж, но без склада, маркетинговый контракт должен отличаться.

Ниже мы рассмотрим, как классификация аптечных сетей может влиять на маркетинговые условия взаимодействия и как «гибкий контракт» помогает фармпроизводителю это использовать в свою пользу.

Гибкий контракт

Следует признать, что классический подход «процент за объем (прирост)» для большинства фармкомпаний себя исчерпал и является на сегодня абсолютно неэффективным инструментом. Прежде чем перейти к логике составления маркетингового контракта, предлагаем выделить ключевые факторы, в которых заинтересованы аптечные сети и фармпроизводители при построении совместной работы.

Ожидания аптечной сети от маркетингового контракта с фармпроизводителем:

- минимальный прирост или его отсутствие;
- гарантированные фиксированные платежи;
- высокий уровень выплат, увеличивающийся от года к году;
- учет органического роста аптечной сети как базового прироста;
- оплата только выгодных позиций, в идеале — попрепаратная оплата, никаких портфелей/пакетов;
- минимум прозрачности, верить «на слово».

Ожидания фармпроизводителя от маркетингового контракта с аптечной сетью:

- работа по всему портфелю, желательно по всем аптекам сети;
- наличие неснижаемого товарного запаса по всем позициям;
- никаких фиксированных выплат, платежи только за прирост;
- полная прозрачность аптечной сети;
- прирост только like-for-like (без учета органического роста);
- выплаты в виде процента за прирост по всему или части портфеля.

Основные ошибки при подготовке контракта

Портфелем фармпроизводителя мы будем называть все препараты, включенные в контракт, а пакетом — группу товаров, объединенных общими условиями, у которых бонус зависит от выполнения условий по всем товарам, входящим в один пакет³.

1. Единые условия для всего портфеля фармпроизводителя. Попытка выравнять условия для товаров с разным экономическим профилем приводит к тому, что за одни позиции фармпроизводитель будет переплачивать, а за другие недоплачивать. Кроме того, сложно рассчи-

Вклад валовой прибыли и бэк-маржи в общую доходность аптечной сети							
Аптечная сеть	Товaroоборот (ТО), руб.	Валовая прибыль (ВП), руб.	Бэк-маржа, руб.	Общий доход, руб.	Доля ВП в общем доходе, %	Доля бэк-маржи в общем доходе, %	Соотношение валового дохода и бэк-маржи
Системный дискаунтер	3 801 850 200	304 148 016 (8% от ТО)	190 092 510 (5% от ТО)	494 240 526	61,5	38,5	1,6 : 1
Крупная классическая	1 537 800 000	276 804 000 (18% от ТО)	61 512 000 (4% от ТО)	338 316 000	81,8	18,2	4,5 : 1
Обычная средняя	576 700 100	112 320 100 (19,5% от ТО)	17 301 000 (3% от ТО)	129 621 100	86,7	13,3	6,5 : 1

Таблица 1

Базовый конструктор маркетингового договора для различных типов сетей			
Товaroоборот	Индекс надежности и управляемости аптечной сети		
	до 20 баллов	20—25 баллов	более 25 баллов
Высокий	Категория аптечных сетей: А15 Условия: Ступенчатое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2, П3 (хП1% по П1, хП2% по П2, хП3% по П3). Минимальный фиксированный платеж fix. Опции: Возможность фиксированного платежа до fix +10% с обязательным перечнем услуг. Возможность оплаты по любому уровню (ступени) плана каждый квартал при отказе от фиксированных платежей. Снижение плана продаж по П1, П2, П3 (↓Пл.Пр.). Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2, П3 (↑хП1%, ↑хП2%, ↑хП3%). Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2 в случае большого прироста и отсутствия склада.	Категория аптечных сетей: А20 Условия: Открытое объемное соглашение по пакетам П1, П2, П3 (хП1% по П1, хП2% по П2, хП3% по П3) в случае большого прироста. Средний фиксированный платеж fix +20% с обязательным перечнем услуг. Опции: Снижение плана продаж по П1, П2, П3 (↓Пл.Пр.). Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2, П3 (↑П1%, ↑П2%, ↑П3%). Увеличение фиксированных выплат до fix+30%.	Категория аптечных сетей: А25 Условия: Открытое объемное соглашение по пакетам П1, П2, П3 (хП1% по П1, хП2% по П2, хП3% по П3) в случае большого прироста. Высокий фиксированный платеж fix +30%. Опции: Снижение плана продаж по П1, П2, П3 (↓Пл.Пр.). Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2, П3 (↑хП1%, ↑хП2%, ↑хП3%).
	Категория аптечных сетей: В15 Условия: Ступенчатое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2 (хП1% по П1, хП2% по П2). Наличие товаров из пакета П3 в ассортименте. Опции: Возможность ступенчатого объемного соглашения по пакету П3 (хП3%*П3). Возможность минимального фиксированного платежа (fix). Возможность оплаты по любому уровню (ступени) плана каждый квартал при отказе от фиксированного платежа. Снижение плана продаж по П1, П2 (↓Пл.Пр.). Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2 (↑хП1%, ↑хП2%). Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2 в случае большого прироста и отсутствия склада.	Категория аптечных сетей: В20 Условия: Ступенчатое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2, П3 (хП1% по П1, хП2% по П2, хП2% по П3). Фиксированный платеж (fix +10%). Опции: Возможность оплаты по любому уровню (ступени) плана каждый квартал. Снижение плана продаж по П1, П2 (↓Пл.Пр.). Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2 (↑хП1%, ↑хП2%). Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, П3 в случае большого прироста и отсутствия склада.	Категория аптечных сетей: В25 Условия: Ступенчатое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2, П3 (хП1% по П1, хП2% по П2, хП2% по П3). Фиксированный платеж (fix +20%). Опции: Снижение плана продаж по П1, П2 (↓Пл.Пр.). Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2 (↑хП1%, ↑хП2%). Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, П3 в случае большого прироста.
	Категория аптечных сетей: С15 Условия: Закрытое объемное соглашение по пакету П1 (хП1% по П1). Наличие товаров из пакетов П2, П3 в ассортименте. Бесплатный ввод новинок. Отсутствие фиксированных выплат. Опции: Возможность закрытого объемного соглашения по пакету П2 (хП2%*П2). Снижение плана продаж по П1 (↓Пл.Пр.). Увеличение процента выплат по пакету П1 (хП1%).	Категория аптечных сетей: С20 Условия: Закрытое объемное соглашение по пакетам П1 и П2 (хП1% по П1 и хП2% по П2). Наличие товаров из пакета П3 в ассортименте. Бесплатный ввод новинок. Опции: Возможность закрытого объемного соглашения по пакету П3 (хП2%*П3). Возможность минимального фиксированного платежа (fix). Снижение плана продаж по П1 и П2 (↓Пл.Пр.). Увеличение процента выплат по пакетам П1 и П2 (↑хП1% и ↑хП2%).	Категория аптечных сетей: С25 Условия: Закрытое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2, П3 (хП1% по П1, хП2% по П2, хП3% по П3). Бесплатный ввод новинок. Опции: Возможность фиксированного платежа (fix +10%). Снижение плана продаж по П1, П2, П3 (↓Пл.Пр.). Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2, П3 (↑хП1%, ↑хП2%, ↑хП3%). Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, П3 в случае большого прироста и отсутствия склада.

Таблица 2

тать, каким образом аптечная сеть будет выполнять план по портфелю в упаковках. Как правило, в этом случае сеть стремится выполнить план по выгодным для себя позициям и сократить продажи низкорентабельных товаров.

2. Распределение препаратов по пакетам без правильного учета их экономических параметров. Классическим примером является составление пакетов не по экономическому, а, например, по терапевтическому признаку. В этом случае препараты в пакете объединены одной нозологией: витамины, сердечно-сосудистые, ЖКТ и т.п. Такой же разновидностью является разделение портфеля по ОТС- и Rx-признакам. Как правило, такие разделения являются следствием принятой в фармкомпании классификации, сотрудникам просто так удобнее работать. Такие пакеты также не учитывают экономические профили входящих в них препаратов.

3. Расчет условий по пакету «случайным» образом. Простейшими условиями по пакету являются размер прироста и объем выплат. Понятно, что бывает трудно изменить размер прироста конкретной аптечной сети ввиду того,

что этот план транслирован штаб-квартирой, но правильно рассчитать объем и структуру выплат возможно!

Простая классификация способов оплаты объемных соглашений

- Процент за объем продаж без плана.
- Процент за объем продаж при выполнении плана с открытым или увеличенным ростом платежей за перевыполнение.
- Процент за объем при выполнении плана с закрытым приростом (перевыполнение не учитывается) либо со ступенчатым планом (вариантами планов).
- Процент за объем продаж с гарантированным фиксированным платежом при невыполнении плана.

Общее правило для фармкомпаний. Доля фиксированных выплат за портфель (не пакет!) не должна превышать 30% от общей суммы выплат. NB! Не плана продаж, а именно выплат. В каких случаях допустимо увеличение фиксированных выплат, рассмотрено в статье «Оценка конкурентного окружения ОТС- и Rx-препаратов компании в товарной категории»⁴.

Конструктор маркетинговых опций и классификация аптечных сетей

Рассмотрим, каким образом можно использовать различные варианты объемных соглашений для различных типов аптечных сетей. Вашему вниманию предлагается следующий кейс.

Для дифференцированного подхода к различным типам аптечных сетей сотрудники фармкомпаний в совместном с автором статьи проекте:

- расклассифицировали все аптечные сети, с которыми работает фармкомпания, по двум параметрам (товaroобороту и индексу надежности и управляемости аптечной сети) на 9 групп — группы А, В и С по тоvaroобороту и 25, 15, 10 по индексу управляемости;
- разделили свой портфель на 3 пакета — П1, П2 и П3;
- рассчитали переменные значения и определили различные опции для всех типов сетей.

Контракт фармпроизводителя имеет следующие переменные:

- план продаж по пакетам (Пл.Пр.);
 - процент выплат по пакетам (хП%);
 - количество включенных в договор пакетов (П1, П2, П3);
 - доля фиксированных выплат (fix);
 - открытый, ступенчатый или закрытый план объемного соглашения;
 - наличие либо отсутствие обязательных требований.
- Получился базовый конструктор маркетингового договора для различных типов аптечных сетей (табл. 2).
- В текущей портфельной кампании добиваться лучшего результата будут те фармкомпания, которые будут использовать гибкий (но в рамках стандарта) подход к контракту с аптечной розницей.

¹ Хорошим примером являются события с одной из аптечных сетей Ижевска в 2017 г.

² Лисовский П. Экспресс-оценка эффективности управления процессами в аптечной сети // <http://lisovskiyр.com/publications/stati-o-diagnostike-aptechnoj-seti/ehkspress-ocenka-ehffektivnosti-aptechnoj-seti/>.

³ Логика построения пакетов препаратов в портфеле фармпроизводителя представлена на <http://lisovskiyр.com/farmproizvoditelyam/ocenka-konkurentnogo-okruzheniya/>.

⁴ Лисовский П. Оценка конкурентного окружения ОТС- и Rx-препаратов компании в товарной категории // Фармацевтический вестник. 2017. № 19, сентябрь.