

Не все препараты одинаково полезны

Экономические группы: связь ассортимента, ценообразования и управления продажами



В статье описана концепция управления всеми основными бизнес-процессами аптечного (и в целом розничного) бизнеса с помощью разделения ассортимента на экономические группы.

Павел Лисовский, управляющий партнер компании «Проектирование систем управления»

Связать процессы в систему

Если резюмировать концепцию экономических групп, то ее можно представить в виде следующего порядка действий.

1. Разделение ассортимента на группы и определение для каждой группы товарных параметров в каждом процессе (формирование ассортимента, ценообразование, управление продажами). Ассортимент разделяют на группы по экономическим характеристикам (упрощенно):

- выгодные для сети и интересные для покупателя;
- нейтральные;
- невыгодные для сети и интересные для покупателя;
- крайне невыгодные для сети.

2. Организация всех остальных процессов таким образом, чтобы выгодные для сети и интересные для покупателя позиции двигались по процессу быстрее (получали приоритетные места), невыгодные тормозились, а крайне невыгодные вообще не попадали в сеть. Например, для группы приоритетных товаров следует настроить процессы следующим образом:

- обеспечить наличие в ассортиментной матрице (процесс формирования ассортимента);
- установить большую наценку (процесс ценообразования);
- рассчитать большие мотивационные баллы для фармацевтов (процесс управления продажами, оплаты труда);
- разместить на приоритетных местах выкладки (мерчандайзинг);
- обеспечить приоритетную рекомендацию и обязательное присутствие в терапевтических цепочках и блоках «замены» (процесс управления продажами) и т.д.

Экономические группы ассортимента

Экономическая группа ассортимента объединяет товары, которые в изменяющейся экономической среде ведут себя одинаково и поэтому к ним применимо отдельное управление. Экономические группы используют для связывания и

синхронизации потока основных процессов.

Экономические группы определяют следующими способами:

- математическим — ядро ассортимента;
- экономико-экспертным — маркеры, супермаркеры;
- экономико-математическим (используя результаты категорийного менеджмента) — приоритеты, кандидаты в приоритеты, отрицательные лидеры, кандидаты в замедление, на вывод, иммунитет на вывод;
- экспертным — отдельные небольшие экономические группы, выделенные вручную для выполнения определенных задач, например: промо, стоп-цена, новинки, ручное ценообразование и т.д.

Свойства экономических групп

Каждый товар в ассортименте сети относится к одной экономической группе.

Обычные товары — экономическая группа, в которую входят все ЛП; все другие экономические группы сформированы путем выведения товаров из этой группы. Товары, входящие в эту группу, не обладают какими-либо особенностями.

Ядро ассортимента — товары, обеспечивающие аптечной сети 50% валовой прибыли. Из ядра ассортимента исключены маркерные товары. Позиции, относящиеся к этой группе, определяют математическим путем¹.

Маркерные товары — позиции, цены на которые примерно знают основные покупатели и, опираясь на которые, формируют представление о ценовом уровне аптеки. Группу формируют экономико-экспертным путем².

Супермаркеры — это небольшой (до 10) перечень товаров, по которым идет агрессивная ценовая конкуренция на региональном рынке и которые являются маркерными для большинства покупателей.

Из результатов категорийного менеджмента получают следующие экономические группы: кандидаты в приоритеты; приоритеты; кандидаты в замедление; отрицательный лидер; на вывод.

Кандидаты в приоритеты — товары, обладающие продажами выше верхней границы диапазона для обычных товаров и приносящие прибыль выше диапазона обычных товаров в своем ценовом сегменте³.

Аптечной сети интересно:

- увеличить долю такого препарата в категории за счет других, менее прибыльных товаров, входящих в другие экономические профили, — обычные, кандидаты в замедление, отрицательный лидер, на вывод;
- пересмотреть ценообразование на эти товары;
- реализовать комплекс мероприятий для защиты доходности препарата и недопущения его перехода в другие экономические профили — кандидаты в замедление, отрицательный лидер, индикаторные товары (маркер);
- допустимо заключить контракты с фармпроизводителями с умеренным приростом и сниженной долей фиксированных выплат;
- желательно увеличить выплаты от фармпроизводителей.

Приоритеты — товары с самой высокой доходностью с упаковки в сегменте и продажами, попадающими в диапазон кандидатов в приоритеты. Самые выгодные препараты для аптечной сети.

Аптечной сети интересно:

- запустить по этим препаратам приоритетную рекомендацию;
- максимально увеличивать долю таких товаров в категории за счет товаров всех других экономических профилей;
- пересмотреть ценообразование на эти товары;
- реализовать комплекс мероприятий для защиты доходности товара — например, изменение способа ценообразования с процентного на абсолютный или фиксированный, невключение позиции в ценовые акции (особенно стоп-цена), поддержание одного уровня розничной цены в различных форматах аптечной сети и т.д.;
- допустимо заключить контракты с фармпроизводителями только на прирост;

все фиксированные выплаты необходимо перевести в переменную часть, нужен открытый бонус;

• желательно увеличить выплаты от фармпроизводителей.

Кандидаты в замедление — товары, у которых продажи в упаковках превышают диапазон обычных товаров, однако прибыль с упаковки ниже диапазона обычных товаров.

Аптечной сети выгодно:

- снижать продажи товаров этого профиля, возможна активная замена препарата вплоть до вывода из ассортимента (для низкодифференцированных препаратов);
- повышать их доходность за счет ценообразования (при возможности);
- необходимо увеличивать выплаты от фармпроизводителей;
- допустимо заключать контракты с фармпроизводителями на сохранение доли в категории либо минимальными планами (прирост недопустим), максимально увеличивать долю фиксированных выплат.

Отрицательный лидер — товары с продажами, в 2,5—3 раза превышающими диапазон обычных товаров, и прибылью с упаковки ниже среднего диапазона. Аптечной сети необходимо либо резко увеличивать доходность каждой упаковки (что, как правило, для таких товаров невозможно), либо снижать продажи, заменять препараты.

На вывод — товары с продажами в 2—3 раза ниже диапазона обычных товаров в сегменте и прибылью с упаковки ниже среднего либо товары с продажами в упаковках на два порядка ниже продаж лидера ценового сегмента. Если это не новинка, то аптечной сети следует выводить товар из ассортимента. Удержание товара в ассортименте допустимо только при высоких фиксированных выплатах от фармпроизводителя.

Товарные категории и экономические группы, переход между группами

Любой товар в ассортименте имеет «признак» принадлежности к той или иной

Пример значений переменных адаптивных алгоритмов нескольких экономических групп

Экономическая группа	Обычные			Ядро ассортимента			Маркеры		
	переменная Fix	переменная Абс	переменная переоценка товарных остатков, %	переменная Fix	переменная Абс	переменная переоценка товарных остатков, %	переменная Fix	переменная Абс	переменная переоценка товарных остатков, %
0—200	(+a%;-b%)	[-b%;-c%]	18	(+a%;-b%)	[-b%;-c%]	18	(+0,7a%;-0,8b%)	[-0,8b%;-0,7c%]	13
200—500	(+d%;-e%)	[-e%;-f%]	15	(+a%;-b%)	[-b%;-c%]	15	(+0,7d%;-0,8e%)	[-0,8e%;-0,7f%]	10
500—750	(+d%;-e%)	[-e%;-f%]	13	(+a%;-b%)	[-b%;-f%]	15	(+0,5d%;-0,6e%)	[-0,5e%;-0,6f%]	8
750—1000	(+g%;-h%)	[-h%;-i%]	10	(+d%;-e%)	[-e%;-i%]	13	(+0,7g%;-0,8h%)	[-0,8h%;-0,7i%]	5
Более 1000	(+g%;-j%)	[-j%;-k%]	8	(+g%;-h%)	[-h%;-i%]	11	(+g%;-0,8j%)	[-0,8j%;-0,8k%]	5
...

Таблица