

товарной категории и «признак» экономической группы. Это не иерархическая классификация, а два параллельных деления. Для лучшего понимания приведем метафору. У человека есть национальность и гражданство — это два разных принципа группировки людей.

Продолжим метафору: поменять национальность человек не в состоянии, а вот гражданство может. В нашем примере национальность — это товарная категория (если это средство от боли в горле, то оно не перейдет в группу «от насморка»), а гражданство — это экономическая группа, которую товар может менять. Принадлежность к определенной экономической группе — гибкий признак. Товар может переходить в течение жизненного цикла или даже в течение года из одной экономической группы в другую.

Например, некий безрецептурный препарат находится в экономической группе «Обычные товары». Фармпроизводитель запускает удачную телевизионную рекламу, это формирует спрос, продажи препарата растут. Если наценка на этот препарат выше среднего в своем сегменте, то он может перейти в экономические группы «кандидаты в приоритеты» или даже в «приоритеты», а если эффект от рекламы продолжается достаточно долго, то и в

Концепция управления продажами через экономические группы подразумевает, что определение приоритетов, терапевтических цепочек, товаров на замену происходит полностью автоматически!

«ядро ассортимента».

Однако затем конкуренты могут начать использовать эту позицию для дополнительного привлечения покупателей путем снижения цены и проведения различных ценовых акций. Это может привести к резкому снижению доходности препарата при уже достаточно высокой базе продаж в упаковках. В этом случае он может перейти в экономическую группу «отрицательные лидеры» или даже «маркеры».

Еще пример. Допустим, некий рецептурный препарат с хорошей доходностью и активной врачебной выпиской относится к экономической группе «ядро ассортимента». Через какое-то время врачи перестают выписывать этот препарат, и его продажи сокращаются настолько, что он переходит в экономическую группу «на вывод».

### Синхронизация процессов аптечной сети с помощью экономических групп

Экономические группы позволяют дифференцированно подходить к управлению ассортиментом, синхронно воздействуя на группы товаров в каждом процессе, достигая тем самым связывания и синхронизации потока основных процессов.

Экономические группы используют в следующих целях.

#### 1. Для формирования ассортимента.

- Формирование ассортиментной матрицы. Наличие экономических групп позволяет относительно легко определить минимальную ассортиментную матрицу аптечной сети. В нее входят следующие группы: ядро ассортимента; маркеры; супермаркеры; приоритеты; кандидаты в приоритеты; отрицательные лидеры.

- Определение нормативов запаса по разным группам товаров (используют экономические группы). Для разных экономических групп нужно настраивать разные

Часто ошибочная работа фармпроизводителя с товаропроводящей цепочкой приводит к резкому сокращению доходности препарата и переходу его на аптечном рынке в непривлекательные экономические группы. Классическим примером на российском рынке является последовательное снижение доходности препарата «Эссенциале форте № 30» для всех аптечных сетей. Политика компании-производителя привела к тому, что товарная категория «Гепатопротекторы» стала одной из самых интересных для введения СТМ и уСТМ, а главной мишенью этих позиций является «Эссенциале форте».

нормативы запаса. Например, на группу «на вывод» устанавливают нулевые нормативы, товар может быть продан только под заказ. А на «отрицательные лидеры» и «ядро ассортимента» устанавливают нормативы запаса, обеспечивающие их наличие не менее чем в 98% случаев.

- Настройки автозаказа. Признак экономической группы влияет на настройку параметров стандартной формулы автозаказа.

#### 2. Для ценообразования и создания программ лояльности.

- Расчет значений матрицы ценообразования на каждую экономическую группу<sup>4</sup>.

- Расчет переменных адаптивных алгоритмов ценообразования<sup>5</sup>. В таблице представлены значения переменных адаптивных алгоритмов для нескольких экономических групп.

- Создание дифференцированной программы лояльности покупателей. На разные экономические группы товаров предоставляют разный уровень скидок/баллов. Изменение уровня скидки сопоставимо влияет на товары одной экономической группы. Например, увеличение скидки на товары экономической группы «Маркеры» может приводить к увеличению продаж товаров в упаковках, но редко приводит к увеличению валовой прибыли. Наоборот, скидка на товары экономической группы «Приоритеты» относительно мало влияет на увеличение продаж в упаковках, но может привести к увеличению доходности товарных категорий, в которые входят приоритеты. А скидка на товары экономической группы «На вывод» значимо не влияет ни на какие показатели.

#### 3. Для управления продажами.

- Определение приоритетных товаров (используют экономические группы). Товары, относящиеся к разным экономическим группам, обладают разной доходностью. Так, продажа товара из группы «приоритеты» или «кандидаты в приоритеты» всегда обеспечивает большую доходность, чем продажа товара, являющегося «отрицательным лидером» или «маркером» (при условии, что все эти товары входят в одну товарную категорию и один ценовой сегмент). Следовательно, аптечной сети выгодно, чтобы фармацевты при рекомендации во всех товарных категориях предлагали в первую очередь «приоритеты», «кандидаты в приоритеты», «ядро ассортимента» и старались заменить позиции из групп «отрицательные лидеры», «маркеры» и т.д. Эту логику мы используем для построения технологий управления продажами в аптеке: первичная рекомендация; замена в рамках категории; терапевтическая цепочка.

- Создание интерфейса управления продажами в программном обеспечении. В программный продукт можно интегриро-

вать «подсказку» фармацевту о том, какой препарат лучше предлагать. Да, этот блок есть практически в каждом ПО, но его нужно настраивать вручную.

- Формирование дифференцированной системы оплаты труда. Та же логика, что и в программе лояльности. По сути, система оплаты труда — это как программа лояльности для сотрудников. Если аптечная сеть зарабатывает больше с товаров «приоритеты», то за продажу этих товаров фармацевту начисляют больше баллов (большой мотивационный процент за продажу), а если товары из экономической группы «супермаркеры» не приносят аптечной сети дохода, то и баллы за продажу такого товара стремятся к нулю.

### Адаптивное управление процессами аптечной сети

В классической парадигме управления аптечными продажами принято на каждый товар (или товарную категорию) устанавливать переменные значения каждого процесса по отдельности.

Отдельно устанавливают наценку<sup>6</sup> на препарат, отдельно рассчитывают баллы фармацевта за продажи препарата<sup>7</sup>, иногда отдельно рассчитывают уровень скидки на каждый товар, уровень товарных запасов и т.д. Такая система требует огромных трудовых ресурсов и слишком подвержена отрицательному воздействию человеческого фактора.

В концепции управления потоком основных процессов через экономические группы все значительно проще. Товар, попадая в ту или иную группу, сразу получает значения переменных для всех процессов, ведь для каждой экономической группы рассчитаны значения матрицы ценообразования, уровня скидки, мотивации фармацевта, норматива товарных зап-

Экономические группы — это связующее звено всех основных процессов.

сов, значения формулы автозаказа и т.д.

Как же достигаются гибкость и быстрота реакции на изменение рыночной ситуации? Просто и быстро. В ответ на изменение рыночной ситуации товар может сменить экономическую группу, и в этот момент у него меняются все переменные для всех процессов. Просто, красиво, эффективно.

А главное — такая система прозрачна и требует для своего поддержания меньшего числа сотрудников. Что делать с высвободившимися людьми? Освободить их от рутинного труда и поручить решать творческие задачи, связанные с увеличением доходности и развитием аптечной сети.

Концепция управления основными процессами аптечной сети с помощью экономических групп подробно описана в книге «Аптека в плюсе».

<sup>1</sup> В книге П. Лисовского «15 глав об увеличении прибыльности аптечного бизнеса» описан один из способов определения позиций ядра ассортимента.

<sup>2</sup> На сайте lisovskiyp.com описаны подходы к определению маркеров с примерами маркерных позиций в различных регионах.

<sup>3</sup> Под «выше среднего» подразумевается выше среднего диапазона допуска. Если взять просто значение выше среднего, то под это определение попадают многие препараты из экономического профиля «обычный».

<sup>4</sup> Лисовский П. Аптека в плюсе. Гл. 15. М.: Бионика Медиа, 2018.

<sup>5</sup> Вопрос подробно рассмотрен в книге П. Лисовского «Аптека в плюсе» (гл. 16).

<sup>6</sup> Там, где используют дифференцированное ценообразование; если оно отсутствует, то наценка на все не ЖНВЛП одного ценового сегмента формируется одинаково.

<sup>7</sup> В тех сетях, где есть дифференцированная система оплаты труда.



РЕГИОНАЛЬНЫЕ  
НОВОСТИ