

Проблемы ценообразования в современной аптеке

Дмитрий Политика,
ведущий разработчик системы
«АВС аптека»,
компания «Инновация»

План

1. Введение в проблему ценообразования в современной аптеке.
2. Дисконтные системы как элемент комплекса мер по оптимизации ценообразования.
3. Оптимизация закупки путем выделения приоритетных товарных групп.
 - 3.1. Краткое описание методик статистического анализа товарооборота.
 - 3.2. Выделение группы товаров с высокой оборачиваемостью.
 - 3.3. Выделение стабильно продающихся товаров с наибольшим вкладом в выручку.
 - 3.4. Углубленный анализ продаж в группе постоянных клиентов.
4. Оптимизация переоценок в условиях нестабильности закупочных цен.
5. Выводы

1. Введение в проблему ценообразования в современной аптеке

Ценообразование и управление ценовой политикой аптеки.

Что же скрывается под этим понятием в современном аптечном бизнесе?

Занимаясь автоматизацией розничной торговли медикаментами, мы как фирма занимающаяся внедрением программного обеспечения, сталкиваемся с множеством ответов, которые приготовили для нас руководители аптек, владельцы небольших сетей и топ-менеджеры крупных предприятий. Со временем, исходя из тех задач которые перед нами ставились, мы начали понимать, что в понятие «Управление ценообразованием» разные руководители вкладывают совершенно различные методы, подходы и желаемые результаты. Давайте разберемся в понятии «Управление ценообразованием» и постараемся проследить эволюцию требований к управлению ценовой политикой на примере конкретной розничной точки, постараемся систематизировать и перечислить основные составляющие, которые необходимо учитывать при выборе той или иной политики в образовании цены.

1. Введение в проблему ценообразования в современной аптеке

Для понимания картины в практической области, попробуем выработать подход к ценообразованию на отдельно стоящей, недавно открытой небольшой аптеке, находящейся в некотором отдалении от основных транспортных маршрутов. Открывшись и не имея больших оборотных средств, владельцы таких точек, как правило, идут по пути наименьшего сопротивления: взять товар с как можно большей отсрочкой, установить торговую наценку исходя из своего опыта (или опыта нанятой заведующей), начать торговать, и со средств получаемых с реализации, рассчитаться за полученный товар.



Через некоторое время после открытия становится вопрос - точка не дает желаемого оборота, покупатели отказываются от приобретения товара, ссылаясь на дороговизну аптеки и этот факт заставляет руководителя задуматься над оптимизацией своего бизнеса.

1. Введение в проблему ценообразования в современной аптеке

- Меры по оптимизации бизнеса широки и многогранны, мы же остановимся лишь на той их части, которая относится к ценообразованию. На наш взгляд, оптимизация ценообразования должна включать в себя следующие основные направления:
- Внедрение дисконтной системы или других систем лояльности.
- Выделение приоритетных ассортиментных групп для снижения цены, которое может достигаться:
 - закупкой по более выгодной цене за счет более жестких условий;
 - снижением процента наценки на отдельные товарные группы.
- Оптимальное применение переоценок при изменении закупочных цен с учетом имеющихся остатков.

•

2. Дисконтные системы как элемент комплекса мер по оптимизации ценообразования

Очень часто первым решением надвигающихся проблем руководители видят внедрение той или иной дисконтной системы.



2. Дисконтные системы как элемент комплекса мер по оптимизации ценообразования

Эффективная дисконтная система должна отвечать ряду требований, реализация которых обязательно должна поддерживаться учетной программой, установленной в аптеке:

1. Дисконтная система должна быть основана на выдаче дисконтных карт с уникальными номерами, желательно именных. Это позволит нам более глубоко анализировать спрос типичного клиента, а также легко выявлять злоупотребления, связанные с применением одной и той же дисконтной карты недобросовестным персоналом. Соответственно, программное обеспечение должно обладать необходимыми аналитическими инструментами.
2. Дисконтная система должна быть простой и понятной для покупателя, поэтому применение каких-либо сложных вариантов накопления нецелесообразно.
3. Дисконтная система должна позволять дифференцированно подходить к различным группам клиентов, т. е. Применять дисконтные карты разных типов — например, карты пенсионеров, VIP-карты и т.д.

2. Дисконтные системы как элемент комплекса мер по оптимизации ценообразования

Однако, наш опыт работы показывает, что само по себе внедрение дисконтной системы недостаточно для достижения желаемого результата. Давайте разберемся в причинах этого явления. Для понимания причин необходимо четко понимать, из чего состоит конкурентное преимущество той или иной торговой точки, а это (в порядке важности):

- местоположение аптеки;
- узнаваемость торговой марки аптеки;
- ценовой уровень предлагаемой продукции;
- ассортимент;
- сервис и скорость обслуживания.



2. Дисконтные системы как элемент комплекса мер по оптимизации ценообразования

Как видим, ценовая политика аптеки стоит не на первом месте, и удачное решение по размещению аптеки на этапе ее открытия может отложить решение остальных вопросов. Но если мы имеем уже открытую торговую точку, то ценовая политика — первое, на что мы можем и должны повлиять, оптимизируя свой бизнес. На данном этапе некоторые руководители пытаются заострить свое внимание на управлении ассортиментом, а также повышении качества сервиса и скорости обслуживания, т.к данное решение не требует кардинального изменения в работе аптеки. Но это путь в данной ситуации малоэффективен — успешность точки будет определяться количеством покупателей обслуживаемых аптекой. И если любой из первых 3х пунктов отпугнет от аптеки покупателя, ни внедрение новых сервисов, ни наращивание ассортимента не сможет переломить сложившуюся ситуацию.

2. Дисконтные системы как элемент комплекса мер по оптимизации ценообразования

Вернемся к результатам от внедрения дисконтной системы. Давайте разберемся, как у покупателя формируется понятие о ценовом уровне новой аптеки. Это происходит по оценке следующих критериев:

- оценка стоимости индикативного ассортимента;
- оценка стоимости своего, типичного чека (конкретно для каждого покупателя).



2. Дисконтные системы как элемент комплекса мер по оптимизации ценообразования

Для этого необходимо понимать, какие точки являются прямыми конкурентами Вашей аптеки. Исходя из нашего опыта, мы предлагаем их классифицировать одним из предложенных вариантов (переведены в порядке возрастания «опасности» соседства):

- отдельно стоящие аптеки, принадлежащие частным владельцам;
- аптеки, принадлежащие сетям, но не делающие упор на ценовую политику;
- аптеки, принадлежащие сетям, делающие упор на ценовую политику;
- дискаунтеры.



2. Дисконтные системы как элемент комплекса мер по оптимизации ценообразования

Если Вы — владелец небольшой аптеки, то даже с учетом существенных скидок Вы не сможете конкурировать по цене с крупными сетями вследствие существенной разницы в закупочных ценах. Максимум, чего Вы добьетесь — сравняетесь по ценам. Но вследствие худшей узнаваемости торговой марки и большего доверия покупателей к крупным сетям желаемый результат, скорее всего, не будет достигнут только за счет внедрения дисконтной системы.

Поэтому данный шаг эффективен только в случае отсутствия реальной конкуренции на территории размещения Вашей аптеки.



3. Оптимизация закупки путем выделения приоритетных товарных групп

Для того, чтобы снизить розничные цены в своей аптеке, не теряя при этом прибыли, нужно закупать товар по более выгодным ценам. Как правило, большинство поставщиков предлагает более низкие цены на более жестких условиях (например, предоплата и т. д.). Далее для обозначения таких условий закупки будет использоваться термин **«закупка на особых условиях»**. Учитывая потенциальный финансовый риск, закупка на таких условиях должна производиться по небольшой части ассортимента, в которую входят:

- товары с высокой скоростью оборачиваемости независимо от вклада в выручку;
- небольшая группа стабильно продающихся товаров с наибольшим вкладом в выручку.



3.1. Краткое описание методик статистического анализа товарооборота

Для ранжирования товаров по вкладу в выручку и стабильности спроса используется ряд методик статистического анализа товарооборота, которые должны поддерживаться используемым программным обеспечением:

- **АВС-анализ;**
- **XYZ-анализ;**
- **анализ скорости оборота.**

3.1. Краткое описание методик статистического анализа товарооборота

Напомним, что в основе ABC-анализа лежит принцип Парето — 20% всех товаров дают 80% оборота. В соответствии с этим принципом товарные запасы условно делятся на 3 категории:

- А — 80% выручки (примерно 20% ассортимента);
- В — 15% выручки (около 30% — ассортимента);
- С — 5% выручки (около 50%).

Следует отметить, что конкретные процентные границы групп могут быть другими, но общий принцип сохраняется: основу выручки аптеки составляет небольшая часть ассортимента, причем она значительно меньше половины.



3.1. Краткое описание методик статистического анализа товарооборота

В хорошем программном обеспечении пользователю должна быть доступна не только сама возможность ABC-анализа, но и возможность его настройки, например:

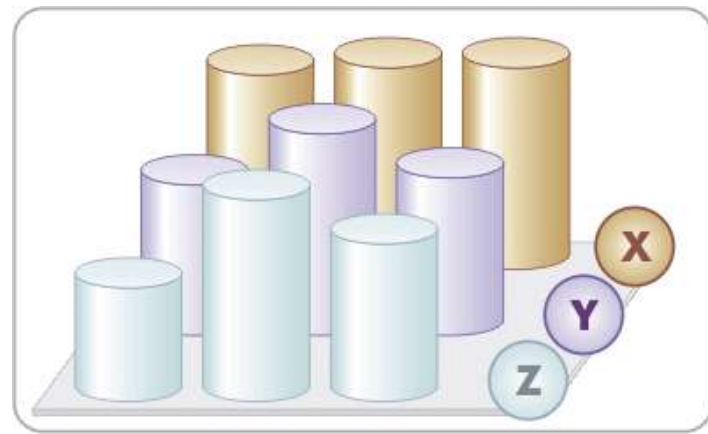
- выбор анализируемого параметра (продажи по количеству, выручка, доход);
- настройка границ групп А, В и С;
- просмотр конкретных величин вклада в выручку для каждой позиции, анализ продаж по принципу «ТОП-100» и т.д.

Стоимость	Высокая	Группа А	AX	AY	AZ
		Группа В	BX	BY	BZ
	Низкая	Группа С	CX	CY	CZ
			Группа X	Группа Y	Группа Z
			Нерегулярный	Характер спроса	Регулярный

3.1. Краткое описание методик статистического анализа товарооборота

В основе XYZ-анализа лежат статистические методики определения стабильности спроса с помощью расчета средних величин, стандартного отклонения и коэффициента вариации. Не вдаваясь в подробности, которые должны быть реализованы в программном обеспечении, следует отметить, что в группу X включаются товары со стабильным спросом, в группу Y – с менее стабильным, Z – с редкими единичными продажами.

Для определения стабильности спроса можно также разбить товары на несколько групп (как правило, три) по скорости оборота. Для этого часто применяется упрощенная методика, основанная на анализе процентного отношения дней, когда товар продавался, к общему количеству дней периода.



3.2. Выделение группы товаров с высокой оборачиваемостью

Товарная группа с высокой оборачиваемостью характеризуется быстрым возвратом вложенных средств. Поэтому эту группу товаров следует включать в перечень закупки на особых условиях независимо от вклада в выручку. Для выделения высокооборотистой категории товара от используемого программного обеспечения требуется ряд важных возможностей:

- Ранжирование товара по стабильности спроса с помощью XYZ-анализа, а также анализа скорости оборота. Важность данной возможности очевидна: если товар стоит дорого, но продается нестабильно, то его не стоит включать в данную группу, так как затраченные на его закупку деньги не будут быстро возвращены. В группу с высокой оборачиваемостью должны быть включены товары, находящиеся в большем проценте чеков, или относящиеся к группе X в стандартном XYZ анализе.

3.2. Выделение группы товаров с высокой оборачиваемостью

- Возможность хранить несколько различных условий работы с поставщиками и автоматически выбирать между ними в момент формирования заказа.
- Выделение высокооборотистого товара и разбивка заказа по товарным группам должны производиться «на лету» - фактически, каждый раз при формировании заказа. Для этого очень важно, чтобы показатели на основании которых принимается решение поддерживались в корректном состоянии. Кроме того, указанный анализ должен быть реализован в программе просто и прозрачно для пользователя, не требуя высокой квалификации заведующего аптекой и отнимая минимум времени.

3.2. Выделение группы товаров с высокой оборачиваемостью

Соответственно в зависимости от ценовой политики наших конкурентов и наших возможностей, мы выбираем определенный процент товарного ассортимента (который динамически меняется), и переводим его приобретение на более выгодные условия у поставщика. Выбор конкретных условий и их анализ мы не будем рассматривать в рамках данной статьи. Главное достижение этого этапа можно охарактеризовать следующими словами: товар, который у нас покупают чаще всего, стоит дешевле, чем у наших конкурентов.

Дополнительным бонусом от снижения цен на высокооборотимый товар является общее повышение привлекательности нашей аптеки за счет того, что в эту группу входит много индикативных товаров.

3.2. Выделение группы товаров с высокой оборачиваемостью

Однако, оптимизация закупок и снижение розничных цен на высокооборотистый товар (около 5% товарного ассортимента), как правило, приведет к увеличению оборота аптеки не более, чем примерно на 10-15%. Почему? Давайте проанализируем чеки, в которых встречается товар, попавший в данную категорию. Статистика показывает, что средняя стоимость такого товара не превышает 10-15 грн и, как правило, данный товар покупается отдельно (как социальная группа) либо как сопутствующий в более крупной чеке. Соответственно, снижение цены на эту группу позволило нам увеличить количество единичных продаж и продаж товара в социальной группе, что практически не отразилось на среднем чеке точки. За крупными покупками продолжают обращаться к нашим конкурентам.



3.2. Выделение группы товаров с высокой оборачиваемостью

Основная техническая сложность данного этапа — **правильная оценка** увеличения реализации аптеки и процентного содержания товара, закупленного по особым условиям. Очень Важно получать полную информацию от структуре закупленного и проданного товара и в нужный момент прекратить наращивание данной группы, чтобы не замораживать денежные средства в неликвидном товаре.



3.3. Выделение стабильно продающихся товаров с наибольшим вкладом в выручку

Дальнейшие действия по оптимизации ценообразования должны быть направлены на снижение цен и увеличение количества продаж в среднем ценовом диапазоне. Для этого следует дополнительно расширить перечень закупки на особых условиях за счет товаров, не обладающих самой высокой оборачиваемостью, но имеющих относительно стабильный спрос и дающих наибольший вклад в выручку. Для этого можно использовать следующие методики:

- стандартный ABC-анализ реализации товаров в денежном выражении в сочетании с XYZ-анализом и анализом скорости товарооборота;
- углубленный анализ продаж в группе постоянных клиентов (по дисконтной системе).

3.3. Выделение стабильно продающихся товаров с наибольшим вкладом в выручку

Интересующие нас товары должны одновременно входить в группу А по методике ABC и **одновременно** в группы X-Y по методике XYZ, либо в 1 – 2 группу по скорости товарооборота. Учитывая то, что высокооборотачиваемые товары (группа X, либо 1 группа скорости оборота) уже включены в список закупки на особых условиях на предыдущем этапе, на данном этапе отбираются товары групп А-Y или А-2. Обычно этим условиям удовлетворяет около 5% ассортимента аптеки.

Если данный перечень получается слишком велик, его можно сузить во избежание замораживания средств в товаре. Для этого следует изменить настройки ABC-анализа (например, снизить процент вклада в товарооборот для группы А, что приведет к сужению этой группы, чтобы в нее включался только наиболее важный с точки зрения выручки товар, либо повысить порог попадания товаров в группу Y или во 2 группу скорости оборота).

3.4. Углубленный анализ продаж в группе постоянных клиентов

Для увеличения количества продаж в среднем ценовом диапазоне можно использовать выданные ранее дисконтные карты. Если произвести анализ средней цены товаров, участвующих в чеках с использованием дисконтных карт, обнаружится, что она на 50-70% выше, чем у товаров высокооборотчиваемой группы. Поэтому для нового ранжирования мы будем использовать товары, участвующие в чеках с использованием дисконтных карт, которые применялись несколько раз в анализируемом периоде, так как вероятность обращения за этими товарами практически гарантирована.

В перечень закупки на особых условиях следует включить товары, встречающиеся более, чем в 30% чеков постоянных покупателей, и при этом входящие в группу А по ABC-анализу и во 2 группу по скорости оборота.



3.4. Углубленный анализ продаж в группе постоянных клиентов

Для проведения такого анализа программное обеспечение должно отвечать следующим требованиям:

- Ведение дисконтной системы в разрезе уникальных номеров карт. Уникальность очень важна, т. к. позволяет отсеять единичные обращения с использованием карт. По уникальным номерам мы формируем список клиентов, которые стабильно к нам обращаются, и формируем ассортимент, который у нас стабильно продается.
- Возможность получения отчетности в разрезе карт клиентов и товарного ассортимента.
- Возможность получения объединенного ассортимента (используемого во многих чеках, участвующих в дисконтной системе).

3.4. Углубленный анализ продаж в группе постоянных клиентов

Расширение перечня закупки на особых условиях товарами, полученными при анализе системы лояльности, позволяет достичь следующих немаловажных целей:

- «привязать» покупателей, пользующихся услугами нашей аптеки, уже достаточно веским аргументом — ценой;
- сформировать список востребованных товаров средней ценовой категории;
- минимизировать количество товарных позиций, требующих дополнительных оборотных средств.

Формирование такого списка имеет еще одно, не столь очевидное преимущество: товар, пользующийся спросом у постоянных клиентов, с высокой вероятностью будет необходим случайно зашедшему покупателю и будет способствовать формированию имиджа аптеки.

3.4. Углубленный анализ продаж в группе постоянных клиентов

В конечном итоге, оптимальным будет выделить до 25% ассортимента аптеки в список закупки на приоритетных условиях. Крайне важно, чтобы используемое программное обеспечение позволяло формировать этот список автоматически, с минимальными затратами времени, чтобы корректировать его при каждом заказе.

Выгодные условия закупки, как правило, связаны с жесткими условиями оплаты. Поэтому становится критически важным использовать современные механизмы автоматического расчета товарной потребности, позволяющие вовремя заказывать товары, минимизируя при этом товарные остатки.

4. Оптимизация переоценок в условиях нестабильности закупочных цен

Дифференцированные наценки по товарным группам.

Исключение переоценок при минимальных колебаниях закупочной цены (в пределах 1%).

Использование единого прайс-листа.

Гибкий механизм переоценки остатков:

- при увеличении закупочной цены меняется цена в прайс-листе, таким образом автоматически переоценивается весь остаток;
- при уменьшении закупочной цены переоценка не производится, пока не будут проданы остатки с более высокой закупочной ценой.



5. Выводы

Давайте резюмируем, из каких составляющих должно состоять управление ценовой политикой аптеки:

- Управление наценками;
- Управление дисконтными системами;
- Управление условиями поставок;
- Управление товарными запасами как в количественном, так и ценовом эквиваленте.

Как мы видим под словами «управление ценовой политикой», должен скрываться целый комплекс мероприятий, который необходимо планировать и результаты действий которых необходимо оценивать и контролировать.

5. Выводы

В заключение следует отметить, что реализация всех перечисленных мероприятий связана с анализом больших объемов информации и применением достаточно сложных приемов статистического анализа. Поэтому для эффективного управления ценовой политикой критически важен выбор программного обеспечения с соответствующими возможностями.



Спасибо за внимание!