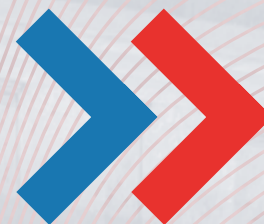




Павел Лисовский

Управляющий Партнёр Компании «Проектирование систем управления», консультант по увеличению прибыльности аптечного бизнеса, действительный участник Российской Ассоциации Фармацевтического Маркетинга (РАФМ)

Как занять лидерство на аптечных полках?



PRODUCT MANAGEMENT CONFERENCE

**ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ДЛЯ ПРОДАКТ-МЕНЕДЖЕРОВ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ**



Что хочет аптечная сеть от маркетингового контракта с ФП

Профиль «идеального» контракта для АС:

III. Что хочет аптечная сеть от маркетингового контракта с ФП



1. Минимальный прирост или его отсутствие
2. Гарантированные фиксированные платежи;
3. Высокий уровень выплат, увеличивающийся от года к году;
4. Учет органического роста аптечной сети как базовый прирост
5. Оплата только выгодных позиций, в идеале попрепаратная оплата, никаких портфелей/пакетов.
6. Минимум прозрачности, верить «на слово».
7. Особенности ассоциаций 2



Что хочет фармпроизводитель от маркетингового контракта с АС

Профиль «идеального» контракта для фармпроизводителя:

IV. Что хочет фармпроизводитель от маркетингового контракта с АС



1. Работа по всему портфелю, с возможностью выбора аптек
2. Наличие неснижаемого товарного запаса по всем позициям
3. Никаких фиксированных выплат, платежи только за прирост
4. Полная прозрачность аптечной сети
5. Прирост только like for like (без учёта органического роста)
6. Выплаты в виде процента за прирост по всему или части портфеля

Что может предложить аптека производителю,

...и производитель аптеке

Liso✓*skiyP.com*



Опции аптечной сети для фармпроизводителя

1. Наличие товара

- а. Плата за листинг
- б. Поддержание НТЗ

2. Активное управление продажами

- а. Консультация, рекомендация
- б. Переключение
- с. Допродажа

Если АС не (мало) влияет на продажи, то НЕ нужно оплачивать опции активного управления продажами и возможно ставить план

3. Пассивное управление продажами

- а. Выкладка/мерчандайзинг
- б. Трейд-маркетинговые мероприятия
- с. Акции

4. Дополнительные услуги

- а. Отчеты
- б. Обучение персонала



Опции фармпроизводителей для аптечных сетей



1. Общерыночные

а. Хороший продукт

- 1.1.1. Фармацевтические характеристики
- 1.1.2. Экономические характеристики
- 1.1.3. Общественное мнение

б. Создание спроса

- 1. Работа с врачами
- 2. Реклама
- 3. Работа с потребителями

в. Способность создавать и контролировать доходность на каждом уровне дистрибуции

г. Правильно планируют запасы на всех уровнях товаропроводящей цепочки



2. В аптечной сети.

а. Фиксированные платежи за внеопционные опции

- 1. Отчёты
- 2. Обучение
- 3. Выплаты за наличие товара, листинг, НТЗ
- 4. Мерчандайзинг и трейд-маркетинг

б. Оплата управления продажами

- а. Загрузка
- б. Предложи, Замени
- в. "Сесть на поток", паразитирование

в. Суперопции

- а. Эксклюзив, ограниченный эксклюзив
- б. Сверхвыплаты (уСТМ)
- в. Private Label

Часть I. Аптечный рынок. Экономика аптечных сетей

Какие аптечные сети существуют на рынке? Чем они отличаются друг от друга?

Можно ли их различия использовать фармпроизводителю в своих целях?

Павел Лисовский

кандидат экономических наук

Проектирование систем управления.

Увеличение прибыльности бизнеса.

Действительный участник РАФМ

+7(906)226-81-09

Pavel@LisovskiyP.com

Liso✓*skiyP.com*



Рентабельность аптечного бизнеса

Развитие аптечного рынка закономерно привело...
к снижению рентабельности большинства участников

Как так получилось?!



Причины снижения рентабельности?

Историческая справка:

1. Преимущественно внешний источник роста аптечного рынка;
2. Эмпирико-эвристический подход при управлении бизнесом;
3. Предшествующий рост рынка скрывал неэффективные модели бизнеса;
4. Слабые экономические технологии, отсутствие резервов и опыта выхода из кризиса;

Источники дохода аптечной сети



Источники дохода аптечной сети



1.1. Доход от основной деятельности (front маржа)



1.2. Выплаты от участников товаропроводящей цепочки (back маржа):

1.2.1. Выплаты в виде % от продаж (шт. либо ТО);

1.2.2. Внереализационные доходы: фиксированные выплаты, независящие от продаж аптеки.

1. Какой источник дохода важнее?
2. Какие маркетинговые выплаты лучше, фиксированные или объемные?
3. Какое оптимальное соотношение различных источников дохода?

Неправильные показатели => неверные выводы =>
ошибочные решения

Как считать? Фронт и бэк маржа не равноценны

Таблица 4. Общая прибыльность ценового сегмента товарной категории. Сравнение валовой прибыли и суммарной бэк-маржи.

Препараты потребительской группы	Кол-во упаковок	Розничная цена (руб.)	Прибыль с упаковки, руб.	Выплаты производителя на упаковку, руб.	Валовая прибыль (руб.)	Суммарная <u>бэк-маржа</u> , руб.	Общая доходность, руб.
X	1 000	490	100	20	100 000	20 000	120 000
Y	2 000	475	65	55	130 000	110 000	240 000
Общая доходность					230 000	130 000	360 000

Как считать? Фронт и бэк маржа не равноценны

Роковой ошибкой является равнозначный/равноценный учет валовой прибыли и выплат от производителей

$$Bm' = 55 \text{ руб.} \cdot K_{\text{отс.}} \cdot K_{\text{риск.}} \cdot K_{\text{налог.}}$$

где

Bm' – расчетные маркетинговые выплаты на упаковку;

$K_{\text{отс.}}$, $K_{\text{риск.}}$, $K_{\text{налог.}}$ – понижающие расчетные коэффициенты, учитывающие разницу в отсрочке, риска невыполнения контракта, разницу в налоговых выплатах (для сетей на ОСН) соответственно.

Какое оптимальное соотношение различных источников дохода

1. Доля законтрактованного ассортимента не более 35-40%;
2. Для бэк маржи в общем доходе АС не более 25-30%.

Источники дохода аптечной сети



Источники дохода аптечной сети



1.1. Доход от основной деятельности (front маржа)



1.2. Выплаты от участников товаропроводящей цепочки (back маржа):

1.2.1. Выплаты в виде % от продаж (шт. либо ТО);

1.2.2. Внереализационные доходы: фиксированные выплаты, независящие от продаж аптеки.

1. Какой источник дохода важнее?
2. Какие маркетинговые выплаты лучше, фиксированные или объемные?
3. Какое оптимальное соотношение различных источников дохода?

Какая «бэк-маржа» лучше?

Фиксированные выплаты или объёмник?

1. Высокие продажи и высокая доходность => объёмник
2. Низкие продажи и низкая доходность => fix или ничего (выводить);
3. Низкие продажи и высокая доходность => ???
4. Высокие продажи и низкая доходность => fix или без прироста;

Шкала оценки коммерческой политики фармпроизводителя



Уровень доходности препарата для аптечной сети

Какой уровень доходности оптимальный? Сколько
процентов или сколько рублей закладывать?
Как рассчитать?

Уровень доходности новинки для аптечной сети

Таблица 1. Сравнение оборачиваемости в днях и средней прибыли с упаковки товара со значениями в аптеке и товарными категориями

	Средние показатели по аптеке (категории аптек)	Показатели товара	Средние показатели товарной категории 1	Средние показатели товарной категории 2
Средняя оборачиваемость (дни)	20	10	1	25
Средняя прибыль с упаковки (руб.)	30	40	50	10

Павел Лисовский, к.э.н.

Увеличение прибыльности бизнеса

Уровень доходности новинки для аптечной сети

Какой уровень доходности оптимальный? Сколько процентов или сколько рублей закладывать? Как рассчитать?

Ключевая мысль:

1. **Доходность позиции сравнивают с уровнем доходности товарной категории;**
2. **Аптечной сети выгодно вводить препарат в товарную категорию, если это приводит к увеличению прибыльности всей товарной группы.**

Общая логика работы с товарной категорией заключается в увеличении продаж более прибыльных препаратов и сокращении продаж либо выводе из ассортимента менее прибыльных позиций.

Расчёт уровня доходности препарата для аптечной сети

Порядок расчёта уровня доходности новинки?

1. Определить товарную категорию, в которую входит препарат;
2. Собрать информацию о продажах по всем позициям внутри категории;
3. Собрать информацию об уровне маркетинговых выплат попозиционно (бэк маржа);
4. Рассчитать уровень доходности конкурентов.

Расчёт уровня доходности новинки для аптечной сети

Определение товарных категорий. Где взять готовый справочник?

Товарная категория – группа товаров, обладающих схожими(!) потребительскими свойствами, удовлетворяющая одну потребность покупателя. Товары относятся к одной категории, если:

- они применяются для удовлетворения одной потребности (применяются при одной нозологии);
- покупатель воспринимает категорию как единое целое, и поэтому он может взять только один товар из категории для удовлетворения своей потребности (вероятность того, что будут взяты два товара из одной категории для удовлетворения одной потребности, минимальна);

Расчёт уровня доходности новинки для аптечной сети

Определение товарных категорий. Где взять готовый справочник?

Не существует «товарных категорий» принятых в отдельной аптечной сети. Это единый подход!

Составление маркетингового контракта

Простое описание порядка действий

1. Составляем пакеты;
2. Классифицируем аптечные сети;
3. Определяем базовые условия;
4. Дифференцируем условия для разных типов сетей.

Составление маркетингового контракта

7 ОСНОВНЫХ ШАГОВ

1. Анализ существующего и прошлых контрактов фармпроизводителя с аптечными сетями. Анализ результатов, определение сильных и слабых сторон;
2. Оценка конкурентного окружения ОТС и RX препаратов компании в товарных категориях и МНН-кластерах;
3. Разделение портфеля фармпроизводителя на пакеты с учетом: экономического профиля каждого SKU, объема продаж, планов по приросту, стратегических целей компании;
4. Определение базовых условий по пакетам и контракту;
5. Создание внутренней классификации аптечных сетей;
6. Разработка конструктора маркетинговых опций по контракту и пакетам для разных типов аптечных сетей;
7. Проведение теста полученного контракта и корректировка условий (в случае необходимости).

Составление маркетингового контракта

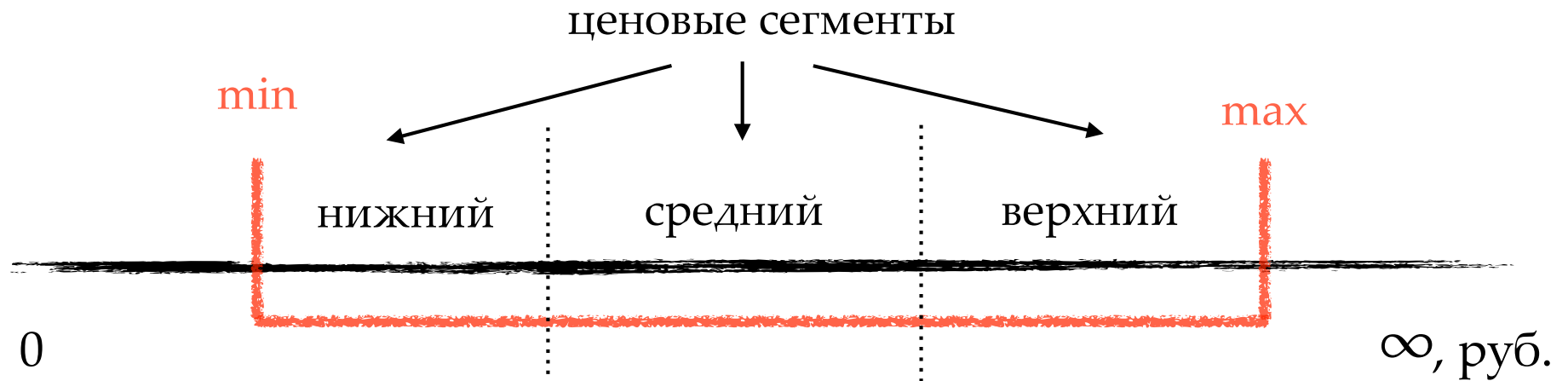
Ресурсы необходимые для проекта

1. Отчеты по продажам и уровню доходности всех SKU на различных уровнях дистрибуции;
2. План продаж по брендам, объём возможных инвестиций;
3. Алгоритм обработки товарных категорий и МНН-кластеров;
4. «Калькулятор» индекса управляемости аптечных сетей для классификации сетей;
5. Вовлечение полевых сил для сбора дополнительной информации.

Зачем определять экономический профиль препаратов?

Определение экономического профиля каждого препарата, необходимо для понимания насколько он доходен для аптечной сети относительно других препаратов в товарной категории и/или МНН-кластере.

Определение экономического профиля препаратов



	Прибыль с уп.	Кол-во шт.	Экономический Профиль
1	↑	↑	Приоритеты, кандидаты в приоритеты
2	↑	↓	Новинки, СТМ, обычные
3	↓	↑	Маркеры, отрицательные лидеры
4	↓	↓	На вывод, «иммунитет»
5	≈	≈	Обычные

Работа внутри товарной категории

Препарат	Количество	Товарооборот (руб.)	Валовая прибыль (руб.)	Цена розничная (руб.)	Прибыль с упаковки (руб.)	Бэк-маржа (руб.)	Общая прибыль с упаковки (руб.)
1	289	35 894	8 294	124,3	28,7	3,0	31,7
2**	115	156 51	2053	140,4	18,4	2,1	20,5
3***	1 122	166 779	54 978	148,6	49,0	2,5	51,5
4	294	44 629	8 901	151,8	30,3	0,0	30,3
5	394	62 922	10 982	159,9	27,9	7,0	34,9
6*	2 035	330 320	15 745	162,3	7,7	9,4	17,1
7	752	124 326	21 699	165,3	28,9	0,0	28,9
8	653	108 354	18 533	165,9	28,4	0,0	28,4
9	198	33 288	7 647	168,1	38,6	0,0	38,6
10	638	108 193	24 977	169,6	39,2	5,5	44,7
11	1 078	184 197	42 507	170,9	39,4	5,5	45,0
12*	2 677	510 472	24 220	190,7	9,1	9,7	18,8
13	171	32 723	5 973	191,1	34,9	4,0	38,9
14	85	16 455	2 770	193,6	32,6	0,0	32,6
15**	27	5 241	1 046	197,8	39,5	5,2	44,7
Итог по ценовому сегменту	11 528	1 920 299	268 805				

Описание экономического профиля препаратов

Обычные товары – средние показатели по продажам в штуках и средняя прибыльность с упаковки (попадают в диапазон допуска относительно средних показателей ценового сегмента).

Аптечной сети нет интереса как снижать, так и увеличивать продажи товаров этого профиля.

На вывод – товары с продажами в x раз ниже средних в сегменте и прибыльностью с упаковки ниже среднего.

Если не новинка (история продаж в аптечной сети менее 6 месяцев), то аптечной сети следует выводить товар из ассортимента.

Описание экономического профиля препаратов

Отрицательный лидер – товар с самыми высокими продажами в упаковках в ценовом сегменте и прибылью с упаковки ниже среднего.

Аптечной сети необходимо либо резко увеличивать доходность каждой упаковки (что, как правило, для таких товаров невозможно), либо снижать продажи, заменять.

Кандидаты в замедление – товары у которых продажи в упаковках в х раз превышают средние продажи в ценовом сегменте, однако прибыль с упаковки ниже среднего.

Аптечной сети выгодно снижать продажи товаров этого профиля либо повышать их доходность. Возможно рассмотрение вариантов по активной замене препарата вплоть до вывода из ассортимента (для низкодифференцированных препаратов)

Описание экономического профиля препаратов

Кандидаты в приоритеты – товары оборачивающиеся выше среднего и приносящие прибыль выше среднего в своём ценовом сегменте.

У аптечной сети существует интерес увеличить долю такого препарата за счёт других менее прибыльных товаров, входящих в другие экономические профили: обычные, **кандидаты в замедление**, **отрицательный лидер**, **на ВЫВОД**.

Описание экономического профиля препаратов

Приоритеты – товары с самой высокой доходностью с упаковки в сегменте и продажами выше среднего.

Самые выгодные препараты для аптечной сети.

Пакеты препаратов

Портфелем фармпроизводителя мы будем называть все препараты, включённые в контракт, а **пакетом** – группу товаров, объединённых общим планом и условиями, у которых бонус зависит от выполнения условий по всем товарам входящим в один пакет.

Разделение на пакеты производят с учётом:

1. Экономического профиля каждого SKU ;
2. Планов продаж по каждому SKU;
3. Объёмов инвестиций;
4. Особенности препаратов Компании;
5. Стратегических целей компании;
6. Терапевтической логики.

Пакеты препаратов

Ключевой задачей при составлении пакета является использование сильных и слабых сторон каждого экономического профиля, так чтобы аптечной сети было интересно увеличивать долю препаратов входящих в пакет в соответствующих категориях.

NB! увеличение доли не обязательно должно быть пропорциональным

Типы препаратов и базовые пакеты

Доли товаров разного экономического профиля в плановом товарообороте пакета

1. 70% (приоритеты + кандидаты в приоритеты) + 25-30% (отрицательные лидеры, кандидаты в замедление) + 5% (обычные)
2. 70% (приоритеты + кандидаты в приоритеты) + 20% (отрицательные лидеры, кандидаты в замедление) + 5% (на вывод) + 5% (обычные)
3. 50% (приоритеты + кандидаты в приоритеты) + 45% (обычные) + 5% (на вывод)
4. 60% (приоритеты + кандидаты в приоритеты) + 15% (отрицательные лидеры, кандидаты в замедление) + 20% (обычные) + 5% (на вывод)
5. 65% (обычные) + 35% (отрицательные лидеры, кандидаты в замедление) - требует высоких выплат

Павел Лисовский, к.э.н.

Увеличение прибыльности бизнеса

Пакеты препаратов

Для каждого пакета определяют условия и дополнительные инструменты с учётом:

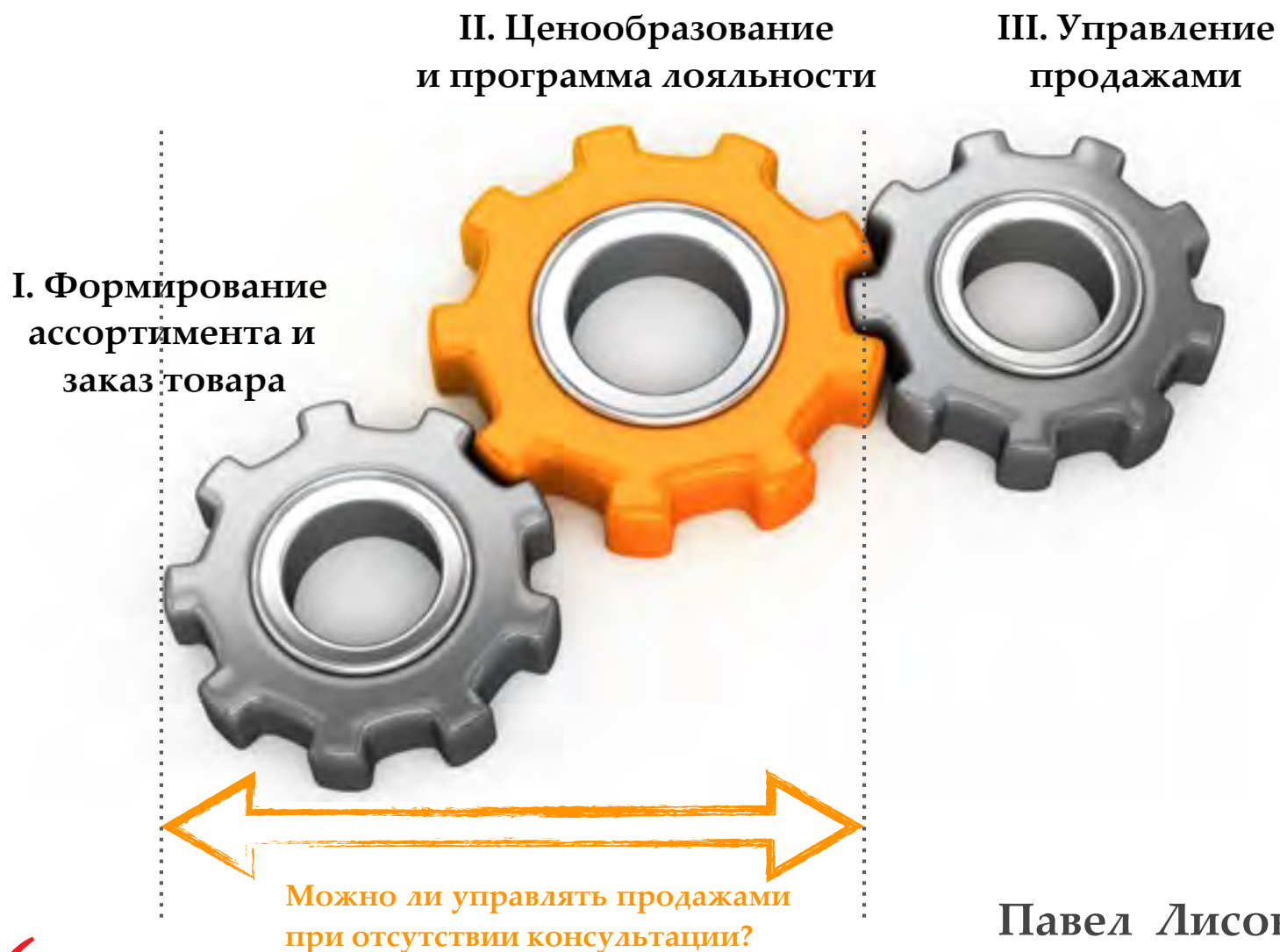
1. Экономических показателей и плана продаж;
2. Преимуществ пакета;
3. Слабых сторон пакета;
4. Имеющихся у Компании инструментов;
5. Связи пакета с другими пакетами и со всем контрактом

Разделение условий контракта по типам сетей

		Индекс надежности и управляемости аптечной сети		
		До 20 баллов	20-25 баллов	> 25 баллов
высокий товарооборот	<p>Условия:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ступенчатое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2, П3 ($x_{п1}$% по П1, $x_{п2}$% по П2, $x_{п3}$% по П3); Минимальный фиксированный платеж fix <p>Опции:</p> <ol style="list-style-type: none"> Возможность фиксированного платежа до fix +10% с <u>обязательным перечнем услуг</u>; Возможность оплаты по любому уровню (ступени) плана каждый квартал при отказе от фиксированных платежей Снижение плана продаж по П1, П2, П3 (\downarrowПл.Пр.) Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2, П3 ($\uparrow$$x_{п1}$%, $\uparrow$$x_{п2}$%, $\uparrow$$x_{п3}$%). Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, в случае большого прироста и отсутствия склада. 	<p>Условия:</p> <ol style="list-style-type: none"> Открытое объемное соглашение по пакетам П1, П2, П3 ($x_{п1}$% по П1, $x_{п2}$% по П2, $x_{п3}$% по П3) в случае большого прироста; Средний фиксированный платеж fix +20% с <u>обязательным перечнем услуг</u>. <p>Опции:</p> <ol style="list-style-type: none"> Снижение плана продаж по П1, П2, П3 (\downarrowПл.Пр.) Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2, П3 ($\uparrow$$x_{п1}$%, $\uparrow$$x_{п2}$%, $\uparrow$$x_{п3}$%). Увеличение фиксированных выплат до fix+30% 	<p>Условия:</p> <ol style="list-style-type: none"> Открытое объемное соглашение по пакетам П1, П2, П3 ($x_{п1}$% по П1, $x_{п2}$% по П2, $x_{п3}$% по П3) в случае большого прироста; Высокий фиксированный платеж fix +30%. <p>Опции:</p> <ol style="list-style-type: none"> Снижение плана продаж по П1, П2, П3 (\downarrowПл.Пр.) Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2, П3 ($\uparrow$$x_{п1}$%, $\uparrow$$x_{п2}$%, $\uparrow$$x_{п3}$%). 	
средний товарооборот	<p>Условия:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ступенчатое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2 ($x_{п1}$% по П1, $x_{п2}$% по П2); Наличие товаров из пакета П3 в ассортименте; <p>Опции:</p> <ol style="list-style-type: none"> Возможность ступенчатого объемного соглашения по пакету П3 ($x_{п3}$%*П3); Возможность минимального фиксированного платежа (fix); Возможность оплаты по любому уровню (ступени) плана каждый квартал, при отказе от фиксированного платежа; Снижение плана продаж по П1, П2 (\downarrowПл.Пр.) Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2 ($\uparrow$$x_{п1}$%, $\uparrow$$x_{п2}$%). Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, в случае большого прироста и отсутствия склада. 	<p>Условия:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ступенчатое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2, П3 ($x_{п1}$% по П1, $x_{п2}$% по П2, $x_{п3}$% по П3); Фиксированный платеж (fix + 10%); <p>Опции:</p> <ol style="list-style-type: none"> Возможность оплаты по любому уровню (ступени) плана каждый квартал; Снижение плана продаж по П1, П2 (\downarrowПл.Пр.) Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2 ($\uparrow$$x_{п1}$%, $\uparrow$$x_{п2}$%). Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, П3 в случае большого прироста и отсутствия склада. 	<p>Условия:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ступенчатое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2, П3 ($x_{п1}$% по П1, $x_{п2}$% по П2, $x_{п3}$% по П3); Фиксированный платеж (fix + 20%); <p>Опции:</p> <ol style="list-style-type: none"> Снижение плана продаж по П1, П2 (\downarrowПл.Пр.) Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2 ($\uparrow$$x_{п1}$%, $\uparrow$$x_{п2}$%). Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, П3 в случае большого прироста. 	
низкий товарооборот	<p>Условия:</p> <ol style="list-style-type: none"> Закрытое объемное соглашение по пакету П1 ($x_{п1}$% по П1); Наличие товаров из пакетов П2, П3 в ассортименте; Бесплатный ввод новинок; Отсутствие фиксированных выплат. <p>Опции:</p> <ol style="list-style-type: none"> Возможность закрытого объемного соглашения по пакету П2 ($x_{п2}$%*П2); Снижение плана продаж по П1 (\downarrowПл.Пр.) Увеличение процента выплат по пакету П1 ($\uparrow$$x_{п1}$%). 	<p>Условия:</p> <ol style="list-style-type: none"> Закрытое объемное соглашение по пакетам П1 и П2 ($x_{п1}$% по П1 и $x_{п2}$% по П2); Наличие товаров из пакета П3 в ассортименте; Бесплатный ввод новинок; <p>Опции:</p> <ol style="list-style-type: none"> Возможность закрытого объемного соглашения по пакету П3 ($x_{п3}$%*П3); Возможность минимального фиксированного платежа (fix); Снижение плана продаж по П1 и П2 (\downarrowПл.Пр.) Увеличение процента выплат по пакетам П1 и П2 ($\uparrow$$x_{п1}$% и $\uparrow$$x_{п2}$%). 	<p>Условия:</p> <ol style="list-style-type: none"> Закрытое (открытое как опция) объемное соглашение по пакетам П1, П2, П3 ($x_{п1}$% по П1, $x_{п2}$% по П2, $x_{п3}$% по П3); Бесплатный ввод новинок; <p>Опции:</p> <ol style="list-style-type: none"> Возможность фиксированного платежа (fix + 10%); Снижение плана продаж по П1, П2, П3 (\downarrowПл.Пр.) Увеличение процента выплат по пакетам П1, П2, П3 ($\uparrow$$x_{п1}$%, $\uparrow$$x_{п2}$%, $\uparrow$$x_{п3}$%). Возможность открытого объемного соглашения по пакетам П1, П2, П3, в случае большого прироста и отсутствия склада. 	



Три основных процесса розничного бизнеса






Основы управления продажами в аптеке

Связь процессов \Leftrightarrow и управления продажами

I. Процесс формирования ассортимента:

1. Сокращение ширины категории:

- 
- вероятности продажи оставшихся товаров;
 - точность статистики продаж;
 - вероятности отказа покупки в категории;
 - управляемости продаж;



Основы управления продажами в аптеке

Связь процессов \Leftrightarrow и управления продажами

II. Процесс ценообразования:

1. Снижение цены на товар:



- вероятности продаж за счёт категории;
 - управляемости продаж;
-



- точности прогноза продаж;
- доходности

2. Увеличение цены на товары:

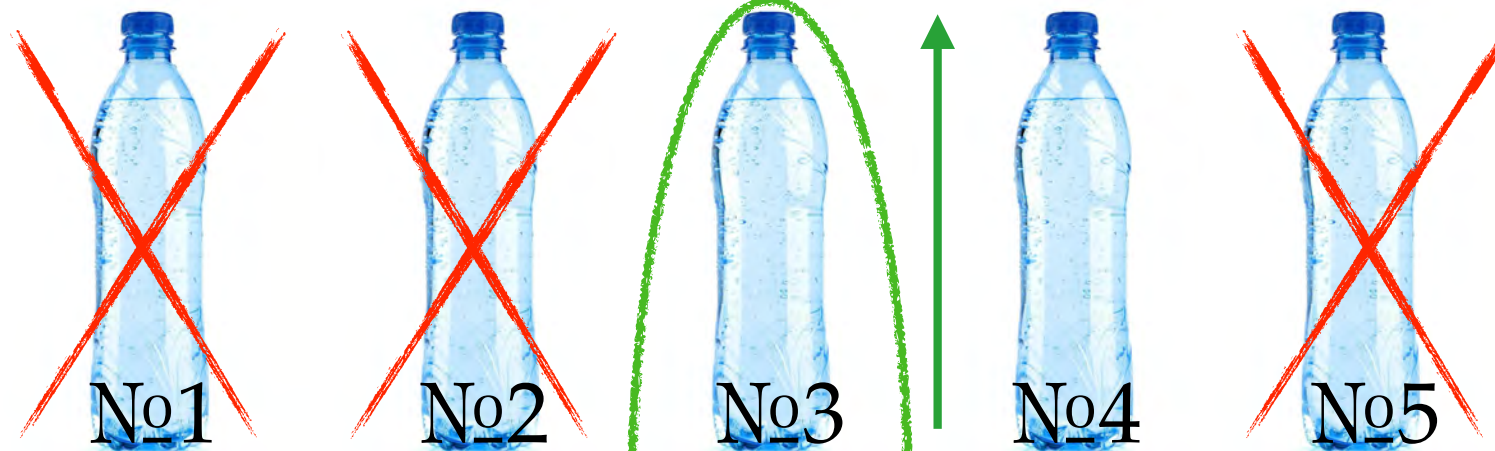


- вероятности продаж не переоцененных товаров за счёт категории;
 - вероятности отказа от покупки в категории
-



- точности прогноза продаж;

Управление продажами в простой товарной категории

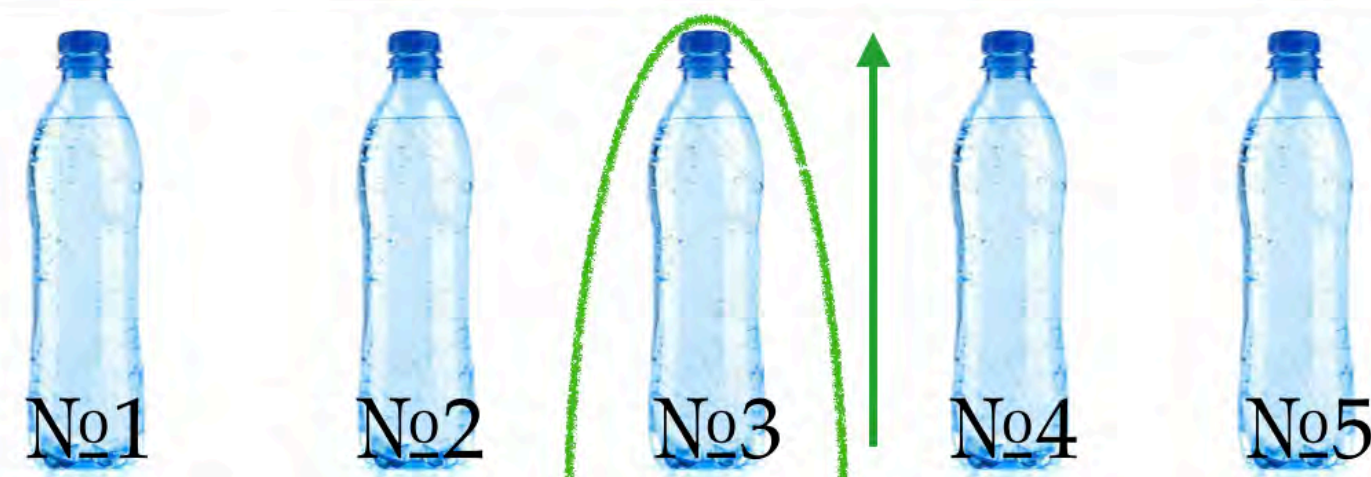


	№1	№2	№3	№4	№5	Всего
Цена	50	50	50	50	50	
Прибыль с упаковки	10	10	19	10	10	
Штуки	0	0	>90	>110	0	500-?

Павел Лисовский, к.э.н.

Увеличение прибыльности бизнеса

Управление продажами в простой товарной категории

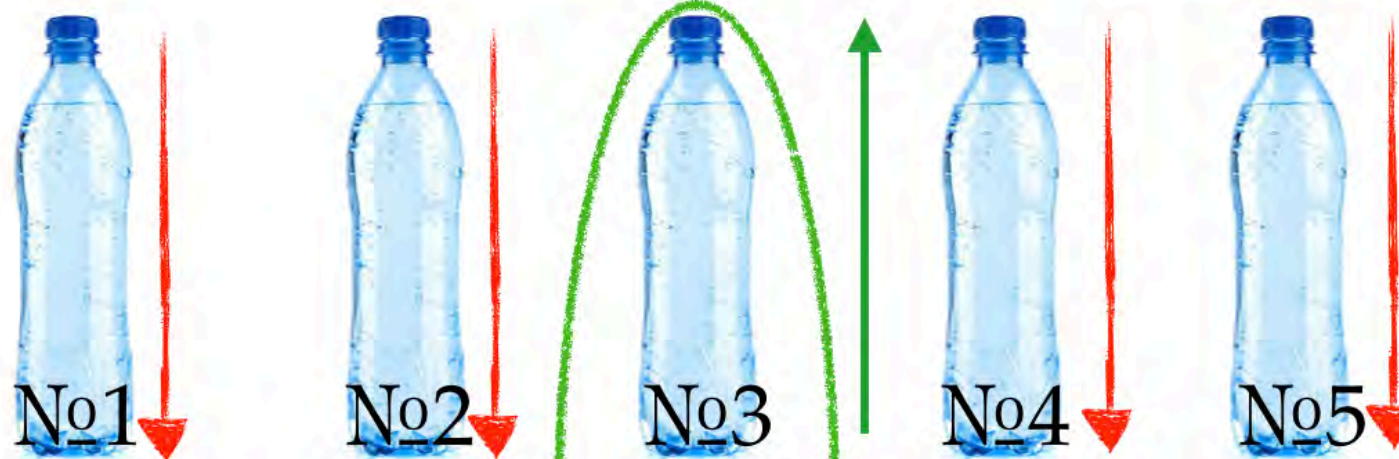


	№1	№2	№3	№4	№5	Всего
Цена	50	50	40 ↓	50	50	
Прибыль с упаковки	10	10	9	10	10	
Штуки	95	105	>90	110	100	500

Павел Лисовский, к.э.н.

Увеличение прибыльности бизнеса

Управление продажами в простой товарной категории

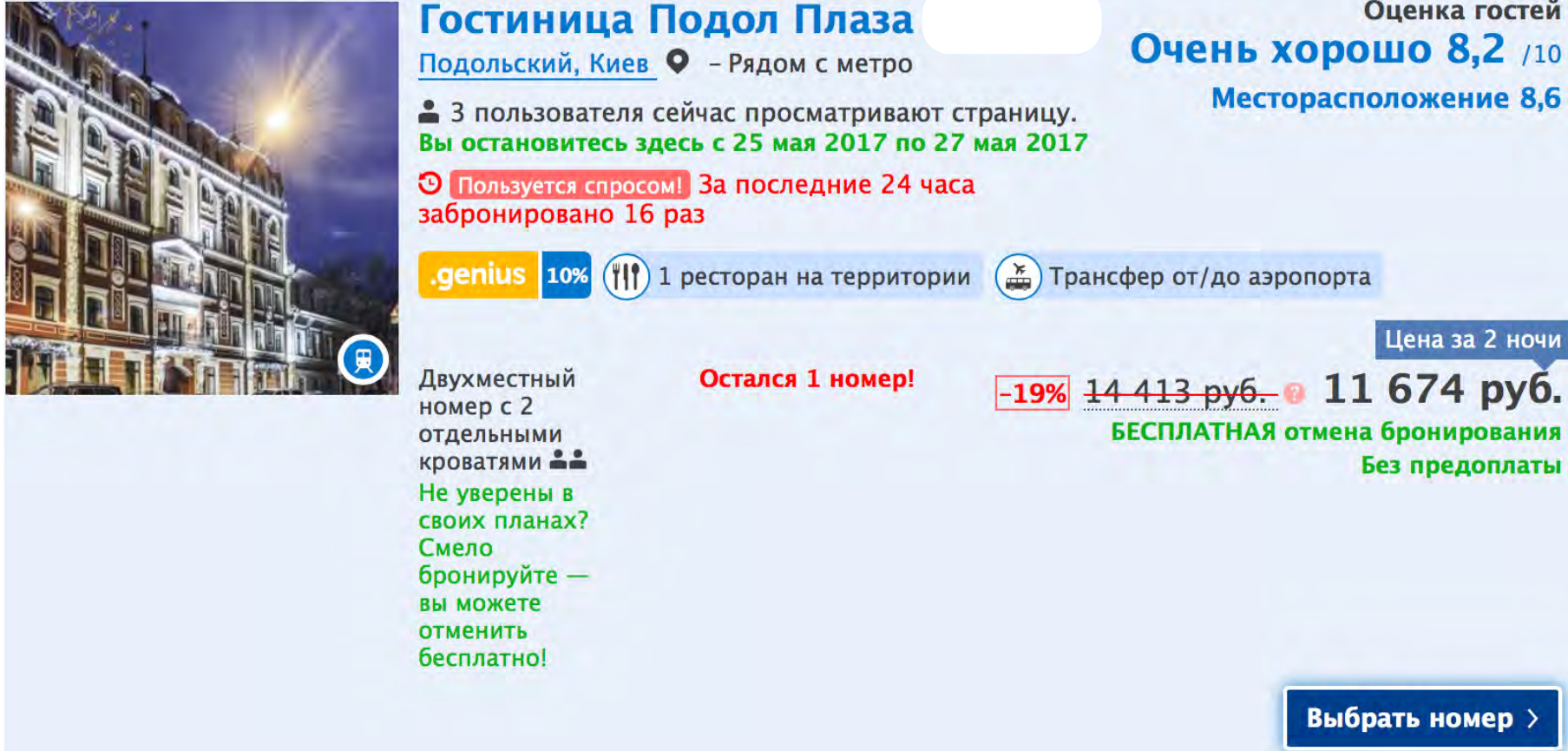


	№1	№2	№3	№4	№5	Всего
Цена	58	55	50	59	57	
Прибыль с упаковки	18	15	19	19	17	
Штуки	95	105	>90	110	100	500

Павел Лисовский, к.э.н.

Увеличение прибыльности бизнеса

Принципы управления продажами



Гостиница Подол Плаза
Подольский, Киев – Рядом с метро

Оценка гостей
Очень хорошо 8,2 /10
Месторасположение 8,6

3 пользователя сейчас просматривают страницу.
Вы остановитесь здесь с 25 мая 2017 по 27 мая 2017

Пользуется спросом! За последние 24 часа забронировано 16 раз


.genius 10% 1 ресторан на территории Трансфер от/до аэропорта

Цена за 2 ночи
Остался 1 номер!
~~14 413 руб.~~ **11 674 руб.**
БЕСПЛАТНАЯ отмена бронирования
Без предоплаты

Двухместный номер с 2 отдельными кроватями
Не уверены в своих планах? Смело бронируйте — вы можете отменить бесплатно!

Выбрать номер >

Принципы управления продажами



-60%[?]
СЕГОДНЯ!

Опера Отель

Шевченковский, Киев ▾

Пользуется спросом! За последние 24 часа забронировано 13 раз

.genius 10% Секретное предложение 🔒

Оценка гостей
Потрясающе 8,9 /10
Месторасположение 8,6

Цена за 2 ночи

Двухместный номер с 1 кроватью или 2 отдельными кроватями 👤👤

Пользуется спросом! ~~-60%~~ ~~31 379 руб.~~ [?] **12 652 руб.**

БЕСПЛАТНАЯ отмена бронирования
Без предоплаты

Не уверены в своих планах?
Смело бронируйте — вы можете отменить бесплатно!

[Посмотреть 3 доступных номера >](#)

Управление продажами в простой товарной категории

	№1	№2	№3	№4	№5	Всего
Цена	50	50	90 45	50	50	
Прибыль с упаковки	10	10	14	10	10	
Штуки	95	105	>90	110	100	500

Павел Лисовский, к.э.н.

Увеличение прибыльности бизнеса

Управление продажами в простой товарной категории



№6



№1



№2



№3



№4



№5

Всего

Цена	28	50	50	50	50	50	
Прибыль с упаковки	5	10	10	19	10	10	
Штуки	50	95	105	90	110	100	550



50 уп.



500 уп.

Управление продажами в простой товарной категории



Всего

Цена	28	50	50	50	50	50	
Прибыль с упаковки	5	10	10	19	10	10	
Штуки	50	?	?	?	?	?	



Управление продажами в простой товарной категории



Всего

Цена	79	50	50	50	50	50	500
Прибыль с упаковки	25	10	10	19	10	10	
Штуки	30	?	?	?	?	?	



30 уп.



470 уп.

Способы оплаты по маркетинговым контрактам

Как платить больше-меньше?

Liso✓*skiyP.com*



Простая классификация способов оплаты контрактов



1. Фиксированные



2. Объемные соглашения

2.1. Процент от продаж без плана, %

2.2. **Открытый бонус/"объемник"**.
Процент за выполнение плана продаж с открытым или увеличенным ростом платежей за перевыполнение $V(\%)$

2.3. **Закрытый бонус/"объемник"**. Процент за объем при выполнении плана. Перевыполнение не оплачивают, $V_3(\%)$

2.4. **Ступенчатый бонус/"объемник"**. Процент один из вариантов плана. Перевыполнение ступени не оплачивают, $V_{ст}(\%)$

2.5. Процент за объем продаж с гарантированным фиксированным платежом при невыполнении плана;

Способы оплаты контрактов, расчёты

	Продажи	% без плана	V(%) открытый план 1000	Vз(%) закрытый план 1000	Vст(%) ступенчатый план 1000, 1100, 1200
АС-1	1085	109	109	100	- (от 1100)
АС-2	1120	112	112	100	110 (от 1100)
АС-3	1301	113	113	100	120 (от 1200)
АС-4	1205	121	121	100	110 (от 1100)
АС-5	970	97	-	-	-
АС-6	1005	101	101	100	100 (от 1000)
АС-7	890	89	-	-	-
АС-8	1095	110	110	100	110 (от 1100)
АС-9	1089	109	109	100	- (от 1100)
АС-10	1021	102	102	100	100 (от 1000)
Итого	10.781	1.063	877	800	540

Павел Лисовский, к.э.н.

Увеличение прибыльности бизнеса

Базовые стратегии взаимодействия с сетями

Стратегии работы фармпроизводителей с аптечными сетями

I. Создание спроса

Тип препарата: Узкая товарная категория, уникальные фармхарактеристики, устойчивый спрос, высокая доходность (Приоритет, Кандидат в приоритеты), заболевание требующее врачебного вмешательства, Rx-статус

Платежи: Fix или ничего

Стратегия работы с аптекой: обучение, защита доходности, генерирование спроса, расширение показаний к применению (если возможно)

Содействие АС: Правильное консультирование, наличие товара, выкладка, допродажа (если OTC).

Сопротивление АС: рекомендация другой товарной категории, не поддержание оптимальное отставка => снижение рыночной силы.

Стратегии работы фармпроизводителей с аптечными сетями

II. План продаж, опосредованная стимуляция продаж

Тип препарата: высокая суммарная доходность с учётом back-маржи (приоритет, кандидат в приоритеты), широкая товарная категория, аптеки активно влияют на продажи, ОТС или «лёгкий» Rx

Платежи: Fix + любой тип Объемных выплат (платежи за выполнение плана);

Стратегия работы с аптекой: обучение, защита доходности, генерирование спроса, товарное давление, план продаж, который опосредованно влияет на продажи.

Содействие АС: Предложение, переключение с конкурентов, правильное консультирование, наличие товара, выкладка, допродажа

Сопrotивление АС: вывести из ассортимента («На вывод» или «Обычные»), переключать, заменять, не поддерживать оптимальный запас товара.

Стратегии работы фармпроизводителей с аптечными сетями

III. Сесть на поток, паразитирование

Тип препарата: низкая доля в категории, низкая себестоимость, высокая front-маржа, малоизвестный препарат.

Платежи : бОльшая часть дохода остается в сети, а не у фармпроизводителя

Стратегия работы с аптекой: минимум работы с сетью. Считается, что большая доходность должна стимулировать активную замену и предложение, обучение.

Содействие АС: Предложение, переключение с конкурентов, правильное консультирование, наличие товара, допродажа

Сопротивление АС: вывести из ассортимента.

Стратегии работы фармпроизводителей с аптечными сетями

Путь «простого» ОТС-препарата

I. Генерация спроса:

- активная работа с врачами, в том числе по новым направлениям;
- расширение показаний (если возможно);
- реклама (работа с потребителем);

II. Увеличение доходности товара:

- Защита доходности
- Увеличение цены в рынке
- Создание ценовых волн на рынке

III. Повышение ценности бренда для покупателя:

Феномен СТМ, что дальше?

и как бороться с ними?

Liso✓*skiyP.com*

Зачем розничному бизнесу СТМ?

Розничный бизнес запускает СТМ для решения следующих задач:

1. Гарантированное наличие товара;
2. Гарантированное качество товара;
3. Рост лояльности к сети;
4. Рост доходности.

Зачем аптечным сетям СТМ?

Только для:

1. Увеличение прибыльности категории и (возможно!) сети;
2. Увеличение переговорной силы с фармпроизводителями;

Проблемы применения СТМ на российском аптечном рынке

1. Сильная зависимость фармацевтического рынка от генерирования трафика извне;
2. Необоснованно высокая цена для такого качества;
3. Проблема трудной рекомендации и замены «оригинального» препарата.



Как бороться с СТМ



1. Общерыночные способы

- а. Увеличение доходности продукта для всех участников товаропроводящей цепочки
- б. Стимулирование конечного спроса (работа с врачами, реклама и т.д.)
- с. Одинаковые условия для всех участников рынка



2. Внутри аптечной сети

- а. Защищать категорию (не пускать СТМ в категорию)
- б. Увеличивать доходность Препаратов внутри сети (не допускать мероприятий, снижающих доходность препарата).
- б. Платежи за Активное Управление Продажами, с условием, что эти деньги остаются в сети, а не идут в рынок
- с. Создавать/поддерживать высокую лояльность к препарату у фармацевтов



3. Развивать продукт

- а. Расширение показаний к применению (если возможно)
- б. Увеличивать силу бренда, повышать лояльность клиента к бренду
- с. Работать напрямую с покупателем