

УДК 614.27

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАЖ В АПТЕЧНОМ БИЗНЕСЕ

С.В. Петрова¹, С.В. Кононова¹, Н.Н. Дадус¹, Н.Н. Чеснокова¹, Е.В. Жукова²,

¹ГБОУ ВПО «Нижегородская государственная медицинская академия»,

²Национальный исследовательский институт «Высшая школа экономики»

Чеснокова Наталья Николаевна – e-mail: chesnok888@yandex.ru

В целях оптимизации финансово-экономической деятельности аптечной организации целесообразно при принятии управленческих решений проводить комплексную оценку степени эффективности управления и конкурентоспособности организации, основываясь на результатах анализа факторов эффективности продаж – внутренней структуры фармацевтического бизнеса, замыкающих на себе весь бизнес-процесс.

Ключевые слова: факторы эффективности продаж, месторасположение, товарная и ценовая политика, дополнительные услуги, оформление аптек, потенциал продаж, прибыльность, персонал, коммуникативная политика.

A comprehensive assessment of the effectiveness and competitiveness of pharmaceutical organization is advisable for managerial decision to optimize the financial and economic activity. This assessment can be conducted using the analysis of sales performance factors.

Key words: sales performance factors, location, trade and price policy, optional services, design of pharmacies, potential sales, profitability, communication policy, staff.

В течение последних лет, занимаясь анализом поведения покупателей на фармацевтическом рынке, конкурентных стратегий, аптечного маркетинга и влияния внешней среды, мы структурировали полученную информацию, выделив факторы эффективности продаж (ФЭП) для аптечных сетей. ФЭП определены на основе предложенной нами «Формулы аптеки», состоящей из семи элементов (7 Р), которая, на наш взгляд, является как основанием для принятия управленческих решений, так и фактором позиционирования аптечной организации в глазах покупателей [1].

ФЭП – это внутренняя структура фармацевтического бизнеса, замыкающая на себе весь бизнес-процесс. Элементами этой структуры являются: месторасположение аптеки, её товарная и ценовая политика, дополнительные услуги, оформление аптек, потенциал продаж, прибыльность аптеки, персонал и коммуникативная политика аптечной сети [1].

Как известно, месторасположение аптеки – это выбор наиболее предпочтительного расположения с точки зрения удобства потенциального покупателя и внутренних возможностей организации. На этот выбор оказывают влияние результаты анализа потоков транспорта и пешеходов вблизи аптеки, покупательской способности населения, проживающего или работающего в радиусе обслуживания аптеки, «локальной» конкуренции, т. е. конкурентов, чьи аптеки

находятся рядом (их истории, ассортимента, цен, акций, персонала).

Оптимальным может считаться расположение аптеки, выбранное в соответствии со своевременно проведенной оценкой потенциального радиуса охвата потребителей, удобства подъезда и подхода, наличия остановки транспорта. Кроме того, целесообразно оценить потоки пешеходов, описать маршруты их движения.

Рассматривая товарную политику, следует отметить необходимость разработки стратегии управления ею с учетом ширины, глубины и длины товарного ассортимента. Кроме того, обязательным является проведение анализа особенностей товарных групп, характеристик спроса на разные товарные группы, ассортиментной матрицы, как базы, и ассортимента, как локального спроса покупателей. Подобная товарная политика диктуется необходимостью дифференцирования ценовой и товарной политики в зависимости от локального спроса покупателей и конкуренции. Тем более что наличие «хитов» в товарных категориях, эксклюзивных прав, товарных групп, отличающихся от конкурентных, наличие новинок, выгодные взаимоотношения с поставщиками повышают ценность аптеки в глазах покупателей и товаро-оборот фармацевтической организации в целом [1].

Большое значение имеют методы организации аптечных запасов, методы реализации «зависшего» товара, анализ и контроль товарных запасов (ТЗ) с целью предотвращения дефектуры и сверхнормативных запасов, анализ причин нереализованных запасов, разработка мероприятий по оптимизации ТЗ, так называемый сток-менеджмент, что в совокупности позволяет обеспечить экономическую устойчивость организации [2].

Одним из важнейших факторов эффективных продаж является ценовая политика. Отличие общего уровня цен от «среднерыночного» в ту или иную сторону, частота изменения цен, наличие дорогостоящих/дешевых товаров, частота, виды и размеры скидок, наличие дисконтных карт нами рассматриваются как элементы ценовой политики. Они же служат исходной информацией для проведения анализа цен в конкурентной среде, анализа собственной системы ценообразования, разработки технологии по установлению конкурентной цены, системы скидок и бонусов, организации акций и других стимулирующих мероприятий [3].

Зачастую руководители фармацевтических организаций пренебрегают таким важным фактором, как дополнительные услуги [4]. К дополнительным услугам мы относим наличие хорошо отлаженной справочно-консультационной службы, информационной страницы на сайте, удобство расчетов для покупателей – кредитные карты, индивидуальные продажи, фармацевтическое консультирование и информирование, введение гибкого режима работы аптек и демонстрация товара, особенные условия работы с постоянными потребителями. Разработанная и четко отлаженная система по предоставлению всех вышеперечисленных дополнительных услуг в аптечной организации, безусловно, может быть в глазах потребителей конкурентным преимуществом. Для этого необходимо постоянно проводить анализ спроса на услуги и оценивать степень удовлетворенности услугами и их качеством.

Формирование образа аптеки у потребителя начинается с ее оформления. Наружное и внутреннее оформление аптек, наличие фирменного знака, стиля в оформлении вывески, общая площадь зала, площадь выкладки, дизайна витрин, информационных стендов, особенности представления товарных единиц в торговом зале, удобство входа/выхода, доступ к товарам для потребителя имеют существенное значение. Особенности выкладки товаров, пользующихся повышенным спросом, сопряженных товаров, товаров импульсных покупок, особо рекламируемых товаров – обращают на себя особое внимание потребителей. В связи с чем требуется высокопрофессиональный подход к внутренней рекламе, освещению аптеки, информационным стендам, дизайну и оформлению аптеки, цветовой гамме, запаху, музыке – все, что создает общую атмосферу аптеки и позволяет потребителю осознавать свою значимость «здесь и сейчас» и ощущать себя свободным в выборе товаров и услуг [5].

На финансовые результаты деятельности влияет такой фактор как потенциал продаж, который включает количество покупателей в день, особенности посещения аптеки в разные дни недели и разные часы работы аптеки, среднюю стоимость покупки/чека, объем продаж в день, по дням недели, в месяц. На основе получаемых данных выявляются прямые и косвенные факторы, влияющие на продажи, оценивается потенциал сбыта, составляется план продаж [2].

Прибыльность аптеки оценивается на основании анализа финансово-экономических показателей: доход, прибыль, оборачиваемость товара, упущенный товарооборот, статьи расхода, и по результатам анализа разрабатываются мероприятия по их оптимизации. Борьба за покупателя нередко приводит к «ценовой войне», как между аптечными сетями, так и в локальных точках месторасположения.

Весомую прибыль аптечным сетям приносят маркетинговые договоры с производителями. При этом следует учитывать, что интерес производителей по заключению таких договоров проявляется к аптечным сетям, в составе которых 10 аптек и более. Суть таких договоров – это плата производителя аптечной сети за включение своих ЛП в ассортимент аптечной сети, выкладку и приоритетные продажи, что увеличивает доходность аптечной сети. Цель договора для производителя – обеспечение выкладки товара в сети и увеличение объема продаж своей продукции [2].

Как тактический шаг для повышения доходности аптека может повысить торговую наценку, за исключением списка ЖНВЛП, на который наценка ограничена. Однако рост наценки ограничен и рынком – ни одна аптека не хочет быть «дорогой» в глазах покупателя. Повышение наценки позволяет аптекам увеличить прибыль, не повышая товарооборот, но может привести к потере лояльности потребителя.

Следующим шагом повышения доходности является оптимизация работы с поставщиком, используя форму «пакетные закупки», где ряд быстро оборачиваемых препаратов берется с минимальной ценой, что позволяет аптеке сделать на «пакет» большую наценку. Подобная закупочная политика вносит серьезный вклад в повышение прибыли [6].

Однако, «пакетные закупки» диктует поставщик, отталкиваясь от своих интересов, нередко это сезонные препараты в больших количествах, которые становятся сверхнормативным запасом (СНЗ) и в таком случае «деньги лежат в запасе на полках».

Это является фактором риска. Чтобы получить оптимальную выгоду от «пакетных закупок», необходимо снизить риск, а именно провести анализ продаж в своей сети, самим составить список препаратов «пакетной закупки» и объявить тендер для поставщиков. А препараты «пакетной закупки» сделать приоритетом продаж для фармацевтов.

В этом случае логично будет не подстраиваться под акции и предложения поставщиков, а самим объявлять тендер поставщикам. Крупные аптечные сети понимают, что уже являются «капитаном» проводящей товарной цепочки. Таким сетям тем более целесообразно, проведя анализ собственных продаж и прогнозируя сбыт, объявить тендерные закупки под свои интересы [7].

Таким образом, маркетинговые договоры позволяют повысить доходность, а тендерные закупки – иметь конкурентные розничные цены и «целевую» наценку, удерживая своего покупателя.

Сегодня актуально для фармацевтических организаций последовательно выстраивать коммуникативные отношения с целевым рынком, которые в конечном итоге формируют имидж фирмы. Программа лояльности покупателей, рекламная стратегия, вывески, реклама в СМИ, адресная реклама (V.I.P.), совместные акции и реклама с производителями – все это имеет большое значение в процессе позиционирования и коммуникации со своим целевым рынком.

На основе анализа спроса, эффективности рекламных и стимулирующих мероприятий формируется коммуникативная политика фармацевтической организации, ключевым фактором которой является персонал [4].

Качество персонала имеет огромное значение. По статистике 80% потребителей из числа не сделавших покупки, уходят из аптечной организации из-за плохого обслуживания [5].

В аптеке фармацевт, отпускающий лекарственный препарат, является ключевым лицом в глазах покупателя. Это требует от специалиста совершенствования и постоянного саморазвития. Вежливость и доброжелательность, ориентация на запросы потребителей, профессиональное консультирование, знание товара и сущности фармацевтической услуги – это результат подбора, обучения и мотивации персонала, обладающего высоким уровнем профессиональной культуры [8].

Таким образом, комплексная оценка всех изложенных параметров, их интеграция и дифференциация позволяет

оценить степень эффективности управления, конкурентоспособности аптечной организации, структурировать систему управленческих решений для оптимизации финансово-экономической деятельности.



ЛИТЕРАТУРА

1. Кононова С.В., Петрова С.В., Соколова Н.Н. Аптечная формула // Ремедиум Приволжье. – 2006. - № 5. – с.27.
2. Бланк И. А. Торговый менеджмент: Издание Второе / И. А. Бланк, К. Эльга. – Москва: Ника – Центр. - 2004. - 784с.
3. Маркетинг / под ред. У. Руделиуса. – Москва: ДеНово, 2001. – 706с.
4. Лисовский, П. Как увеличить прибыльность аптеки? /П. Лисовский// Российские аптеки. – 2011. - №3. – с.20-27.
5. Веснин, В.Р. Менеджмент. – Москва: Проспект, 2005. – 504с.
6. Завадский Мишель. Мастерство продажи. / М. Завадский. – Слб.: Питер: Питер Пресс, 2007. – 235 с.
7. Маркетинг: учебное пособие/ под ред. А.Н. Романова – Москва: ЮНИТИ, 1996. – 560с.
8. Кононова, С.В. О качестве фармацевтической помощи / С.В. Кононова // Ремедиум Приволжье. – 2011. - № 9. – с. 23.