

07 сентября 2021

Новая фарма: как оставаться эффективным в новой реальности

Фармацевтическая отрасль — стратегически важное направление для любой страны, и исторически в этой отрасли наблюдается сильное влияние надзорных органов и законодательных актов. С 2020 года давление на отрасль возрастало в связи с борьбой с пандемией. На этом фоне игроки рынка получили как преимущества, так и дополнительные риски и ограничения. Подробнее о том, как современные технологии ценообразования помогают сохранять маржинальность даже в условиях новых требований, рассказывает Александра Шестакова, руководитель проекта департамента аналитических решений ГК «КОРУС Консалтинг».

Зарегулированность отрасли — контроль цен

Важнейшим нововведением в фармацевтической отрасли в России в 2020 году, значимость которого нам еще предстоит оценить в полной мере, стало принятие ряда законодательных актов, легализующих дистанционную торговлю лекарственными безрецептурными средствами [\[1\]](#). Благодаря новому закону аптечные учреждения получили доступ к весьма привлекательной площадке для продаж лекарственных препаратов. Даже несмотря на то, что требования к получению разрешения на осуществление дистанционной торговли были сформированы только в мае, на конец 2020



года уже около 350 юридических лиц получили разрешение на онлайн-торговлю лекарственными средствами (а это порядка 110 аптечных сетей) [\[2\]](#).

Интернет-торговля — действительно перспективное направление в фармацевтической отрасли. Однако список требований для работы онлайн достаточно большой. Среди них — подготовка системы учета для работы с новыми данными, обновление маркетинговой политики с учетом новой площадки продаж, наличие интернет-сайтов или мобильных приложений, создание и/или развитие курьерской и складской служб для обслуживания направления интернет-торговли.

Важным вопросом при работе аптечных сетей онлайн становится эффективное ценообразование. Все больше аптечных сетей начинают публиковать цены в интернете (на своих сайтах или маркетплейсах), что ужесточает ценовую конкуренцию и снижает прибыль офлайн-аптек, которые по-прежнему несут высокие затраты на аренду и содержание помещений.

Пока не утвержденный, но требующий особого внимания находящийся на рассмотрении Госдумой проект внесения изменений в ФЗ «Об обращении лекарственных средств» и ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», который сократит и без того низкую прибыль аптечных учреждений. В частности, согласно документу будут внесены такие изменения, как ограничения на размер и условия предоставления маркетинговых бонусов для аптечных сетей и обязанность аптечных организаций информировать покупателей о наличии и минимальной цене на лекарственные препараты в рамках одного международного непатентованного наименования, что может перетянуть спрос в сторону



более дешевых препаратов, и снижение выручки.

В свою очередь это повлечет пересмотры маркетинговых договоров и сокращение выручки от них, что для некоторых аптек может повлечь значительные денежные потери.

Таким образом, у аптечных сетей остается всё меньше пространства для манёвра. В таких условиях важна борьба за каждый процент маржинальности, поэтому так важно найти наиболее эффективное ценообразование для каждой сети.

Ценообразование для рынка

Какие же есть основные методики ценообразования?

1. Ценообразование по правилам с фиксированной наценкой.

Этот тип формирования цен используется в большинстве аптечных сетей. Его основной плюс – удобство в использовании на относительно стабильном рынке. Как правило, по такой схеме фиксированная наценка пересчитывается не часто (раз в сезон, иногда и реже) и таким образом экономит ресурсы сотрудников.

Для определения места в матрице фиксированных наценок товар, как правило, проходит несколько уровней:

- Ценовая зона (кластер). Аптеки распределяют на кластеры по показателям анализа продаж, ассортиментной матрице, структуре спроса в аптеках, конкурентам, расположению и другим. Как результат могут быть выделены

аптеки в спальных районах, рядом с медучреждениями, дискаунтеры и тому подобные. Соответственно, для каждого кластера аптек устанавливается показатель плановой маржинальности с учетом плановой маржинальности всей сети.

· Группы товаров. Часто группировки товара оставляют согласно медицинской классификации, но для целей ценообразования все же рекомендуется проводить дополнительное распределение ассортимента матрицы на основании анализа потребительской корзины, эластичности товаров, законодательных ограничений (включение в список ЖНВЛП), ограничений по представленности на полке (например, в отношении рецептурных препаратов), товары формирующие ценовое восприятие клиентов о конкретном магазине или кластере (KVI), сопутствующие товары/товары спонтанной покупки и так далее. После чего устанавливаются показатели плановой маржинальности для каждой группы товаров с учетом уже плановой маржинальности кластеров.

· Далее возможны дополнительные деления товаров для целей ценообразования. Например, по уровню закупочной цены (например, менее 50 рублей, 51-100 рублей и так далее) и на каждый такой диапазон устанавливается определенная наценка с учетом данных о продажах товаров, плановой маржинальности на группу, разовой расчетной эластичности и других.

Таким образом проводится первичный расчет определения местоположения товаров в матрице наценок. Далее товар расценивается по установленному уровню.

При организации ценообразования с фиксированной наценкой также не стоит забывать о нюансах, например: округление цен, выравнивание цен на полке с разной закупочной ценой и тому подобное.

Однако такой метод ценообразования по правилам не чувствителен к изменениям рынка, поскольку пересчет матрицы наценок — достаточно трудозатратное мероприятие и, как правило, проводится по мере возможностей ответственных сотрудников. А значит хуже работает на максимизацию прибыли в период нестабильной ситуации: например в период резкого роста закупочных цен, в период повышения спроса в нетипичный период или в период смещенной сезонности и так далее.

2. Динамическое ценообразование

Ключевое отличие динамического ценообразования – это расчет не наценки, а конечной полочной цены с учетом изменения покупательского спроса. Новая цена рассчитывается на основании свежих данных по итогам прошедшей переоценки и с учетом накопленной истории продаж. Задача расчёта – найти такую цену на товар, чтобы его продажи обеспечили выполнение заданной стратегии ценообразования. Его эффективность зависит от точности моделирования будущих продаж при новых ценах.

Очевидно, что чем больше удастся найти факторов, влияющих на спрос или описывающих его зависимость, тем выше будет точность прогноза. Один из основных таких факторов – эластичность спроса. Однако он не единственный. В зависимости от возможностей программного обеспечения для динамического ценообразования на эластичность могут накладываться другие доступные факторы: мотивация продавцов, влияние промо, кросс-

эластичность, каннибализация и прочее.

Поэтому динамическое ценообразование хорошо работает во время нестабильной ситуации на рынке, где увеличение прибыли напрямую связано со способностью компании тонко чувствовать все изменения.

Особенность динамического ценообразования — рекомендация об увеличении частоты изменения ценников. Динамическое ценообразование тем эффективнее, чем и больший ассортимент доступен к переоценке. Для точек продаж с обычными бумажными ценниками это может обернуться увеличением расходов на персонал. В таких случаях обычно применяются дополнительные ограничения на количество обновлений цен за раз. Чтобы не ограничивать переоценку, некоторые компании переходят на современные электронные ценники, позволяющие моментально менять цены в оффлайн-магазинах.

3. Комбинирование динамического ценообразования и ценообразования по правилам.

В таком случае различают товары, переоцениваемые по четким правилам при соблюдении заданного условия, и товары с применением динамического ценообразования.

На таком этапе развития ценообразования компания может проанализировать исторические данные и выделить на основании анализа товары KVI, которые, оказывают ключевое влияние на ценовое восприятие покупателей. Цена на товары KVI может оказывать значительный эффект на увеличение/снижение общего потока клиентов и, соответственно, прибыли в

том числе и с других товаров. Ценообразование KVI позиций устанавливается по строгим правилам: например, строго к ценам конкурентов или чуть ниже рыночных цен — а остальная матрица товаров расценивается по динамическому ценообразованию. При такой комбинации компания увеличивает поток клиентов и прибыль. Также комбинированный тип может применяться для разных направлений бизнеса, например, для интернет-магазина динамическое ценообразование, для офлайн-магазина – ценообразование по правилам.

Выбор методики зависит от целей и задач компании

Какую же методику ценообразования выбрать?

Ценообразование по правилам с фиксированной наценкой рекомендовано использовать на стабильных рынках, оно менее затратно в реализации, прозрачнее в управлении и контроле. Но при неустойчивой ситуации оно требует больших трудозатрат, а его эффективность снижается.

Динамическое ценообразование помогает быстро реагировать на изменения и максимизировать прибыль, несмотря на нестабильность рынка. Но при этом оно сложнее в реализации и требует использования специального ПО.

Для работы в комбинированном ценообразовании наиболее важна качественная проработка всех нюансов ценовой архитектуры. Только в таком случае оно помогает извлечь максимум пользы из обеих методик.

Вне зависимости от выбранного типа, компаниям в аптечном бизнесе критически важно уделять ценообразованию особое внимание. Давление рынка, законодательство, социальная значимость заставляют аптеки маневрировать в крайне узком диапазоне прибыльности. Тем важнее снайперская точность работы всех подразделений и внутренних процессов.

[\[1\]](#) Указ Президента РФ от 17.03.2020 N 187 "О розничной торговле лекарственными препаратами для медицинского применения".

ФЗ от 03.04.2020 № 105-ФЗ "О внесении изменений в статью 15-1 Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации"

ФЗ №61-ФЗ от 12.04.2010 (ред. от 22.12.2020) «Об обращении лекарственных средств»

ПП РФ от 16 мая 2020 г. № 697 "Об утверждении Правил выдачи разрешения на осуществление розничной торговли лекарственными препаратами для медицинского применения дистанционным способом, осуществления такой торговли и доставки указанных лекарственных препаратов гражданам и внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросу розничной торговли лекарственными препаратами для медицинского применения дистанционным способом".

[\[2\]](#) Исследование DSM-Group «Фармацевтический рынок России 2020»

Источник: Retail&Loyalty