

Сравнительный анализ коммерческих стратегий аптечных сетей разного уровня

28.08.2017

[«Фармацевтический вестник» Август, 2017 №26](#)

Такие разные сети

Когда говорят о типах аптечных сетей, всегда подразумевают, что регионалы отличаются от федералов, те, в свою очередь, от местных сетей, и совершенно обособленно располагаются одиночные аптеки, не входящие ни в какие сети. В основном разговоры ведутся вокруг того, кто сильнее, кто какие рынки стремится осваивать, и о том, как «большие» становятся еще больше, а «маленьким» все труднее выживать. Вместе с тем «большие» сети прикладывают массу усилий, чтобы остаться на плаву, и во многих аспектах им с необходимостью приходится быть лучше «маленьких», чтобы не потерять конкурентоспособность. Отслеживая динамику продаж лишь в двух точках, на входе в аптеку, при поставке товара дистрибьютором (Sell-in), и на выходе из нее, при продаже товара конечному потребителю (Sell-out), можно сравнить несколько ключевых элементов, характеризующих эффективность работы каждого типа аптечных сетей¹.

Прибыль²

Наибольшую прибыль (разница от продаж Sell-out и Sell-in) в 1-м полугодии 2017 г. имели региональные и федеральные сети, в аутсайдеры по этому показателю вышли локальные сети. В кризисные годы сети локального уровня и ниже «лихорадило» гораздо заметнее, чем регионалов и федералов, которые в 1-м полугодии 2017 г. по уровню прибыли вышли на самые высокие показатели за рассматриваемый период, в то время как у локальных сетей дела стали хуже, чем во время кризиса (рис. 1).

По прибыли на одну аптеку в месяц регионалы обошли федералов, достигнув отметки более 300 тыс. руб. на точку в 1-м полугодии 2017 г., в отстающих — локальные сети с показателем около 60 тыс. руб. (рис. 2).



Рис. 1



Рис. 2

Товарный остаток

Вероятно, в кризисные годы управлять ассортиментной матрицей было все равно, что идти по минному полю — лишь на дешевых позициях бизнес не выживет, а заказывать дорогие, когда у людей нет денег, опасно. Видимо, из-за неудач ассортиментного планирования на протяжении 2014—2016 гг. эксперты компании AlphaRM наблюдали заметное превышение количества упаковок, поступивших в аптеку, над количеством проданных упаковок. Наблюдалась тенденция увеличения товарного запаса примерно на 10% в год в течение всего кризисного периода. Скорее всего, часть товара списывалась в связи с истечением срока годности, а часть, лежащая в закромах, послужит еще резервом продаж — тогда в обозримом будущем мы сможем наблюдать обратную тенденцию — превышение количества товара, проданного из аптек, над товаром, поступившим в аптеки. Сейчас же на этот уровень вышли пока только самые успешные участники рынка — по итогам 1-го полугодия 2017 г. федеральные сети продали столько же упаковок товара, сколько получили, не увеличив общий товарный запас. И вновь локальные сети отличились — их товарный запас вырос на 22% от количества упаковок, поступивших в аптеки за этот период (рис. 3).



Ценообразование

Региональные и федеральные сети формируют свой ассортиментный портфель и наценку таким образом, что они предлагают потребителям препараты с ценой за условную упаковку препарата более низкой, чем менее крупные участники (рис. 4). И это несмотря на то, что они имеют большую выручку и меньший товарный остаток, чем локальные сети и одиночные аптеки, которые пытаются выжить за счет более высокой цены и наценки на препараты. Становится понятно, что успех крупных сетей — не столько погоня за тем, чтобы продать упаковку по самой высокой цене, сколько за тем, чтобы продать много упаковок со средней наценкой по доступной цене, за счет этого получить весомую прибыль и сократить товарный остаток. Результатом грамотного комплексного подхода, сочетающего в себе логистику, маркетинг и понимание рынка, является косвенная реализация социальной функции аптек — покупатели получают лекарства по возможно низким ценам, более доступным, чем в местных одиночных аптеках, например. Понятно, что крупные аптечные сети вряд ли ставят своей задачей подобную благотворительность — они лишь следят за конкурентоспособностью цены. И сделать это им несомненно легче — крупные игроки всегда успешнее получают скидки от дистрибьюторов и закупают товары по изначально более низким ценам.

TOP5 MHN* по ценовым диапазонам с наибольшей долей прибыли от продаж (доля, на которую продажи Sell-out превышают закупки Sell-in), 1-е полугодие 2017 г., %										
Рейтинг	До 50,00 руб.		От 50,01 до 200,00 руб.		От 200,01 до 500,00 руб.		От 500,01 до 1000,00 руб.		Более 1000,01 руб.	
	MHN	Прибыль	MHN	Прибыль	MHN	Прибыль	MHN	Прибыль	MHN	Прибыль
1	Витамен Е+ Ламинарии слоевищ экстракт	103	Нафазолин	82	Бифидобактерии лонгум+ Энтерококкус фециум	96	Полиметил-силосана полигидрат	80	Вакцина для профилактики дифтерии и столбняка АДС, коклюша ацеллюлярная, полимиелита инакт., инфекции, вызываемой H. influenzae типа b конъюгированная	112
2	Активированный уголь	80	Аскорбиновая кислота	79	Кагоцел*	67	Дексаметазон+ Неомицин+ Поливиоксин b+Фенилэфрин	55	ФНО-тимолин альфа 1 рекомбинантный	95
3	Аммония хлорид+ Аниса обвон. семян масло+ Натрия бензоат+ Натрия гидрокарбонат+ Солодки корнев. экстракт+ Термопсиса ланцетного травы экстракт	79	Гвоздики цветков масло+ Намфора+ Корицинка китайского масло+ Мята перечной листьев масло+ Эвкалипта прутовидного листьев масло+ Рацементол	58	Парацетамол+ Фенилэфрин+ Фенирамин+ Аскорбиновая кислота	59	Кеторофен	49	Терипаратид	67
4	Аллея лекарственного корнев. экстракт+ Аммония хлорид+ Аниса обыкновенного семян масло+ Натрия бензоат+ Натрия гидрокарбонат+ Солодки корнев. экстракт	79	Ромашки аптечной цветки	58	Имедазолетанамид пентагидридной кислоты	58	Лизаты микроорганизмов candida albicans+ Corynebacterium pseudodiphtheriticum+ Enterococcus faecium+ Fusobacterium nucleatum subsp	39	Гистидил-глицил-валил-серил-глицил-гистидил-глицил-глутаминил-гистидил-глицил-валил-гистидил-глицин	60
5	Витамины Е+Ретинол	59	Мята перечной листьев масло+ Месульфамид+ Сульфатазол+ Тимол+ Эвкалипта прутовидного листьев масло	54	Интерферон гамма	58	Натрия цитрат+ Натрия лаурил-сульфоацетат+ Сорбитол	34	Тиамфеникола глицерат ацетилглицеринат	58

*Среди TOP50 MHN ценового сегмента по сумме, на которую продажи Sell-out превышают закупки Sell-in
Источник: AlphaRM

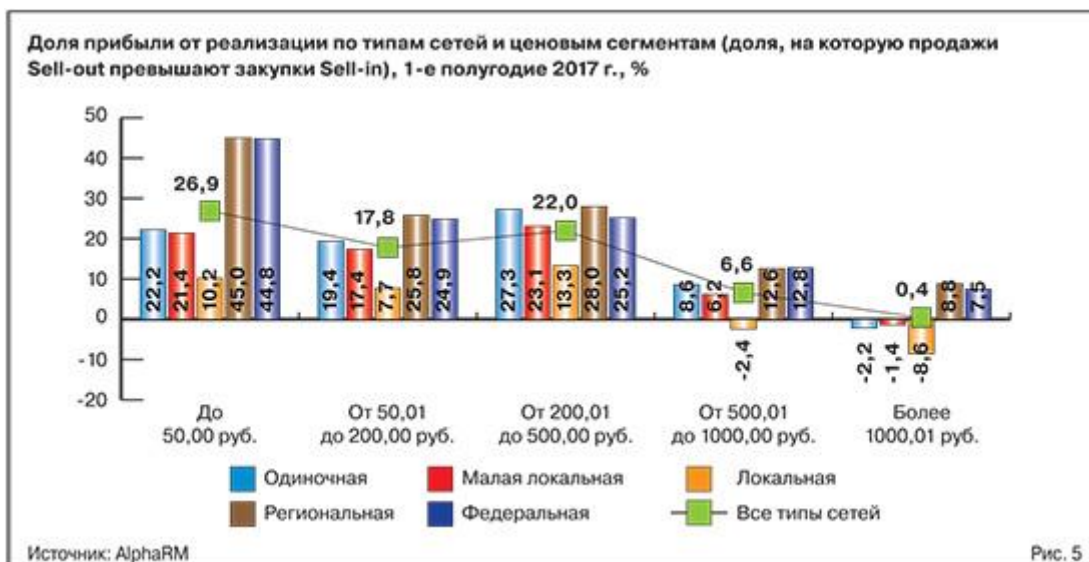
Таблица 1

Сравнительная характеристика ценообразования и движения товара по типам сетей, 1-е полугодие 2017 г.					
Фактор	Одиночная	Малая локальная	Локальная	Региональная	Федеральная
Объем условного товарного остатка	+	+/-	++	-	--
Общая прибыль по типу сети	+/-	-	--	+	++
Прибыль на 1 аптеку в мес.	+/-	-	--	++	+
Цена продажи из аптеки Sell-out	+	--	-	++	+/-
Условная наценка (разница между ценами Sell-out/Sell-in)	++	+	+/-	-	--

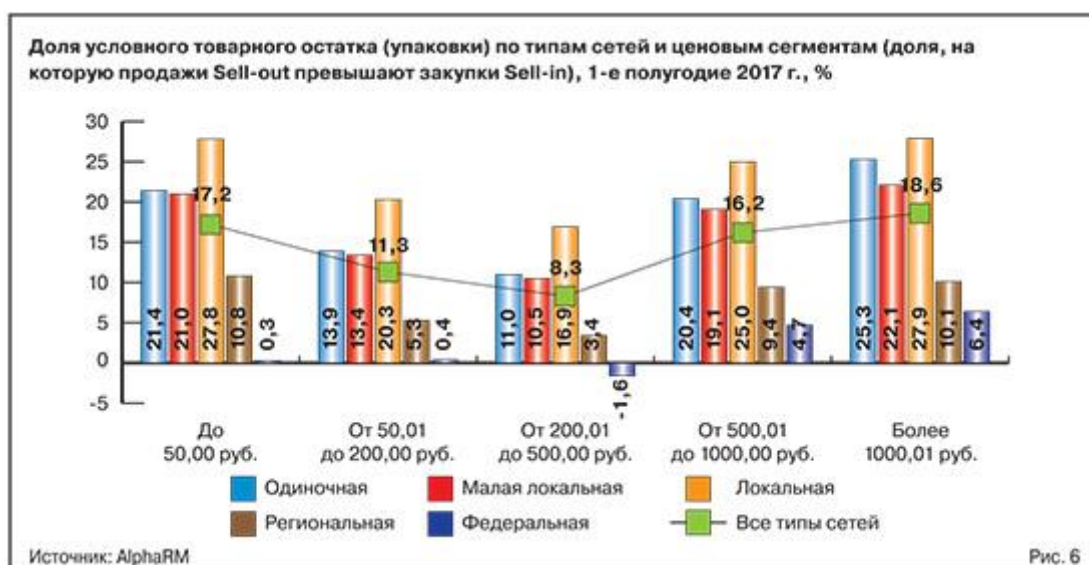
+++ — очень сильный; ++ — сильный; +/- — средний; + — слабый; - — очень слабый
Источник: AlphaRM

Таблица 2

Товары с отпускной ценой до 50 руб., по мнению крупных игроков, это тот ассортимент, который должен «работать». Закупив его, они проводят ценообразование таким образом, что получают на 45% больше денег, чем заплатили за товар дистрибьюторам. Второе объяснение — был продан товар, что лежал на складах в кризисный период. Более мелкие участники рынка относятся к этому ценовому сегменту более щадяще и получили от него прибыль в 1-м полугодии 2017 г. на уровне 10—20%. Выживают же они преимущественно за счет товаров стоимостью от 200 до 500 руб., прибыль от реализации которых на 15—30% превышает суммы, потраченные на их закупки. Дорогостоящие товары с ценой более 1 тыс. руб., лежавшие на складах в кризисный период, в небольших аптечных сетях и одиночных аптеках наконец-то идут в ход — выручка от их реализации в 1-м полугодии 2017 г. больше, чем деньги Sell-out, потраченные на приобретение товаров этого ценового диапазона (рис. 5).



Федеральные сети отлично справляются с управлением ассортиментом в разных ценовых сегментах — условный остаток товара, который бы увеличил существующий товарный запас для препаратов дешевле 50 руб. и от 50 до 200 руб., стремится к нулю; для ценового сегмента от 200 до 500 руб. его значение отрицательно, вероятно, за счет продаж товарного остатка прошлых лет, а в ценовых сегментах выше 500 руб. за счет стабилизации внешнеэкономической ситуации крупные сети действуют более уверенно и увеличивают товарный запас необходимых дорогостоящих препаратов во избежание их дефектуры (рис. 6).



Самые прибыльные препараты известны, наверное, каждому первостольнику — нафтизин, активированный уголь, микстура от кашля, аскорбиновая кислота, кагоцел, ингавирин. На них, как правило, устанавливают повышенные наценки, и эти препараты продают сами себя за счет высокой узнаваемости покупателем, обеспечивая стабильный денежный поток в аптечную кассу (табл. 1).

Резюме

Крупные игроки аптечного рынка завоевали себе право быть ими за счет кропотливой работы над всеми этапами обращения аптечных товаров. Благодаря усилиям, которые они

предпринимают, федеральные сети имеют самый низкий товарный остаток, самую высокую прибыль, работая при этом с низким показателем наценки на товары. Региональные сети отличаются от них более высокой прибылью на одну аптеку — федералы имеют далеко идущие планы на экспансию и увеличение количества аптечных точек, открывая все новые и новые, еще не вышедшие на достаточный уровень прибыльности. Региональные сети в этом отношении обладают меньшими ресурсами и более осторожны, не позволяют себе бурный органический рост. Локальные сети зачастую имеют не очень приглядные финансовые показатели — самых привлекательных из них постоянно приобретают или «съедают» более крупные игроки, ослабляя общий фон группы. Те, кто остался, представляют собой достаточно мощные структуры по сравнению с малыми сетями, управление которыми иногда по инерции ведется по старинке — так же, как когда они имели меньший масштаб. Малые локальные сети и одиночные аптеки пытаются выжить за счет наценки, малые локальные сети более серьезно задумываются об управлении товарным остатком, снижая его, и о ценообразовании, пытаясь демпинговать, одиночные же аптеки имеют большую прибыль, чем малые локальные, при более высоком товарном остатке (табл. 2).

1) К федеральным сетям относятся аптеки, представленные в 10 регионах и более; к региональным — сети с количеством точек 10 и более, представленные в 3—9 регионах; локальные — сети с количеством точек 10 и более, представленные в 1—2 регионах; малые локальные — сети с количеством точек 3—9, представленные в 1—2 регионах.

2) Включены продажи ЛП и БАД.