

poZdrowie

Magazyn

ZARZĄDZANIE MAGAZYNEM I CENĄ

► str. 2

EFEKTYWNA KOMUNIKACJA W ZARZĄDZANIU PERSONELEM

► str. 14

APTEKA DLA APTEKARZA - CZY TO OSTATNI MOMENT NA SPRZEDAŻ LUB KUPNO

► str. 18

ISSN 2450-4483



KWARTALNIK

NR V (7)

www.pozdrowie.pl

ZARZĄDZANIE MAGAZYNEM I CENĄ



Mnogość i różnorodność produktów jakie są dzisiaj obecne w rynku aptecznym sprawia, że coraz trudniej jest skutecznie dobrać asortyment w aptece, a co za tym idzie optymalizować magazyn. W numerze III/IV 2016r. kwartalnika „Po Zdrowie” pisałem o strategiach asortymentowych wykorzystywanych w skutecznym rozwoju sprzedaży i budowaniu przewagi konkurencyjnej apteki. Dowiedziacie się w jaki sposób dobrać asortyment i właściwą politykę marżową dla poszczególnych kategorii produktowych i marek.

KRZYSZTOF PYTEL



Specjalizuje się w szkoleniach i projektach doradczych dla aptek oraz firm branży farmaceutycznej. Realizuje projekty związane z zarządzaniem kategorią, strategiami sprzedaży oraz podnoszeniem umiejętności pracowników obsługi pacjenta, zarządzania zakupami, realizacji sprzedaży oraz szkoleniami dla menedżerów odpowiedzialnych za sprawne funkcjonowanie podległych im działów.

www.szkolenia-biznes.pl

Przypomnę, że w procesie CatMan (Category Management - Zarządzanie Kategorią) wyróżniamy pięć głównych strategii asortymentowych i określamy dla nich odpowiednie cele:

- wzmaganie ruchu: cel - przyciągnięcie pacjentów do placówki i skłonienie ich do zakupu,
- budowanie transakcji: cel - zwiększenie średniej wartości koszyka zakupowego pacjenta,
- generowanie zysków: cel - zwiększenie sprzedaży produktów o wysokiej marży,
- wzbudzenie zainteresowania: cel - zaspokojenie potrzeb pacjentów poprzez oferowanie innowacyjnych i unikalnych produktów,
- wzmacnianie wizerunku: cel - budowanie wizerunku apteki w obszarze: pozycjonowania cenowego, specjalizacji, jakości obsługi itp.

Każda z tych strategii wymaga indywidualnego podejścia w doborze asortymentu, ilości miejsca i lokalizacji na półce jak również zróżnicowanych i często zupełnie innych narzędzi promocyjnych. W niniejszym artykule rozwiemy strategię asortymentową o elementy związane ze strategiami kategorii co powiązane zostanie z optymalizacją magazynu oraz zarządzaniem ceną.

Zacznijmy od tego, że w każdej aptece musimy określić, które kategorie produktowe są dla tej konkretnej apteki bardziej, a które mniej ważne. Musimy wziąć pod uwagę minimum dwa kluczowe aspekty:

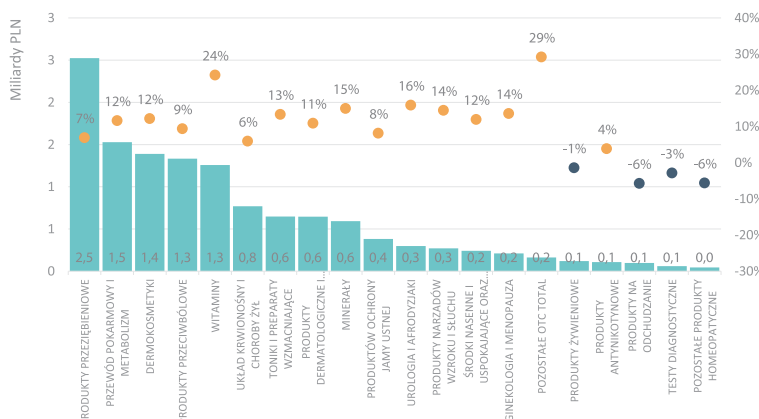
- wielkość poszczególnych kategorii w rynku - czyli jak duża jest dana kategoria w całym rynku aptecznym,
- uwarunkowania lokalne naszej apteki, które mogą mieć istotny wpływ na potencjał poszczególnych kategorii produktowych.

Jeżeli chodzi o potencjał rynkowy to najlepszym źródłem informacji są dane rynkowe dostarczane przez firmy specjalizujące się w badaniu rynku i śledzeniu jego trendów. Czym większa kategoria, tym większy jej potencjał rynkowy a co za tym idzie większe znaczenie dla biznesu apteki. Wg danych firmy PEX PharmaSequence w 2016 roku wielkość poszczególnych kategorii produktowych w podziale na OTC (wszystkie produkty sprzedawane bez recepty) oraz wg klas ATC (klasyfikacja anatomiczno-terapeutyczno-chemiczna) wyglądało jak na wykresie obok.

Co możesz zrobić znając potencjały poszczególnych kategorii? Przede wszystkim jest to dla Ciebie informacja jaki asortyment powinien być obecny w aptece w szerokim wyborze dla pacjenta, a jakie kategorie produktowe są mniej istotne biznesowo. Z powyższych danych widać wyraźnie, że mimo dużej sezonowości i generowania większości sprzedaży w okresie jesienno-zimowym, w skali roku największą kategorią są **produkty na przeziębienie i grype**. Na drugim miejscu szeroko pojęty **układ pokarmowy** w którym też warto wyodrębnić potencjał poszczególnych podkategorii takich jak choćby „wątroba” czy „trawienie”. W tym asortymencie drzemie największy potencjał jeżeli chodzi o asortyment sprzedawany bez

Analiza rynku farmaceutycznego 2016

TOP KLAS OTC (WG WARTOŚCI SPRZEDAŻY) WRAZ Z EWOLUCJĄ YTD 12 2016 VS YTD 12 2015

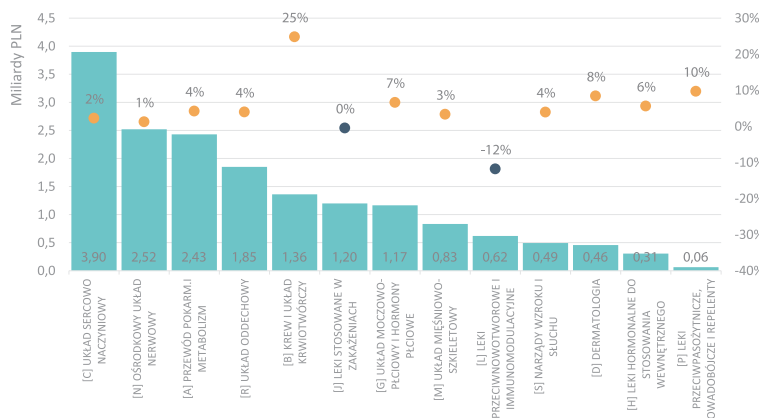


Źródło: Opracowanie PEXPharmaSequence

źródło: PEX PharmaSequence, dawniej: PharmaExpert i Sequence

Analiza rynku farmaceutycznego 2016

TOP KLAS ATC (WG WARTOŚCI SPRZEDAŻY) WRAZ Z EWOLUCJĄ YTD 12 2016 VS YTD 12 2015



Źródło: Opracowanie PEXPharmaSequence

źródło: PEX PharmaSequence, dawniej: PharmaExpert i Sequence

recepty. Z powyższych danych wynika pierwsza wskazówka dotycząca tego, w których kategoriach produktowych asortyment powinien być maksymalnie szeroki a w których warto pomyśleć o jego zredukowaniu. Widuję apteki w których asortyment np. wód fizjologicznych do nosa składa się z kilkunastu pozycji. Warto zadać sobie pytanie czy potrzebuję aż tak dużego wyboru tego typu produktów. Odpowiedź wydaje się być oczywista. Podobnie widzimy potencjały poszczególnych kategorii wg klas ATC. Oczywiście drugim poza potencjałem

rynku kryterium doboru szerokości asortymentu musi być specyfika naszej apteki. Mówiąc „specyfika apteki” mam na myśli wiele elementów, w których najważniejsze to:

- lokalizacja,
- otoczenie konkurencyjne,
- specjalizacja.

Lokalizacja, czyli gdzie znajduje się moja apteka, czy jest to młode osiedle, centrum handlowe czy może szpital. Jeżeli szpital to jakie oddziały i specjalizacje są w tym szpitalu itd., itp. Otoczenie konkurencyjne, czyli jakie apteki są w najbliższej odległości i z kim

będę konkurował. Wszyscy próbujemy konkurować ceną, a przecież to tylko jeden z aspektów konkurencyjności. Budowanie przewagi rynkowej może się również opierać na wyspecjalizowaniu apteki w asortymencie, który dla innych aptek jest niszowy i mało znaczący. W powyższych danych rynkowych widać, że pod względem wartości sprzedaży, trzecią co do wielkości grupą produktów w aptekach są dermokosmetyki, a przecież nie każda apteka specjalizuje się w tym asortymencie i nie każda ma szeroki asortyment.

Specjalizacja: czyli jak chcę, żeby pacjenci postrzegali moją aptekę. Specjalizacja jest powiązana z doбором asortymentu wspomnianym powyżej. Mając szeroki asortyment dermokosmetyków z całą pewnością mogą być postrzegani jako apteka dermokosmetyczna. Zwracam jednak uwagę, że sam asortyment nie wystarczy. **Pamiętaj, że specjalizacja to również jakość obsługi i fachowość personelu w danej kategorii produktowej. Chcąc być postrzeganym jako apteka wyspecjalizowana w konkretnej kategorii, musisz nie tylko mieć szeroki wybór produktów, ale przede wszystkim dobrze wyszkolony i wyedukowany personel, który będzie mógł udzielić znacznie bardziej profesjonalnej porady pacjentowi, niż apteka konkurencyjna.**

Jak już określiś w których kategoriach produktowych powinieneś mieć szeroki a w których wąski asortyment, kolejnym krokiem będzie analiza asortymentu pod kontem wielkości sprzedaży, potencjału oraz zyskowności w Twojej aptece. Najprościej możesz to zrobić w postaci tabeli w której przeanalizujesz

kilka elementów. Oprócz nazwy produktu umieść w tabeli poniższe dane:

- ilość sprzedana w danym okresie czasu (np. trzy miesiące),
 - jednostkowa cena detaliczna,
 - wartość sprzedaży w cenie detalicznej,
 - cena zakupu netto,
 - wartościowa marża netto generowana ze sprzedaży 1 szt. produktu,
 - dodatkowa marża na 1 szt. produktu (np. budżet, gazetka, rabat retro z kontraktu itp.),
 - całościowa marża na 1 szt. sprzedanego produktu (suma marży ze sprzedaży plus dodatkowy budżet),
 - wartość marży netto, czyli całościowy zysk ze sprzedaży danego produktu w danym okresie czasu (ilość sprzedana x całościowy zysk per sztuka).
- Poniżej przykład takiej analizy, w której widać wyraźnie ile sprzedajemy poszczególnych produktów oraz jaką marżę wartościową na nich generujemy, czyli jaki mają wpływ na rentowność w całej kategorii. Widzimy też, że w tej konkretnej kategorii sprzedaliśmy 817 szt. różnych preparatów z których łączny zysk wyniósł 3383,83 netto.

Mając przed oczami takie zestawienie warto zdefiniować trzy segmenty cenowe, w ramach których będziemy oferować kilka produktów tanich, kilka w średniej cenie i kilka w cenie premium (w tabeli zaznaczone kolorami).

Ważne: Pamiętaj o dopasowaniu poszczególnych marek i/lub produktów do poszczególnych strategii asortymentowych.

Pamiętaj, że niektóre produkty z założenia będą miały niską marżę bo ich rolą w Twoim biznesie jest np.

wzmaganie ruchu w aptece (więcej o strategiach asortymentowych przeczytasz w magazynie Po Zdrowie, nr III/IV 2016r, str. 19-20).

Po zdefiniowaniu segmentów cenowych i dopasowaniu strategii asortymentowych podejmij decyzję, z których produktów możesz zrezygnować i wycofać je ze sprzedaży w Twojej aptece. Pamiętaj, że nie musisz mieć wszystkiego. Dobrze definiując strategie asortymentowe wyraźnie zredukujesz asortyment w magazynie bez utraty wielkości sprzedaży. Co więcej odpowiednio dobierając poziom cenowy do poszczególnych preparatów oraz właściwie zarządzając substytucją, oferując pacjentowi produkty, które pozostawiłeś w asortymencie zamiast tych, które wycofałeś, będziesz w stanie poprawić rentowność generowanej sprzedaży.

Ustalając ceny oprócz strategii asortymentowych uwzględnij również tzw. elastyczność cenową. Wyróżniamy trzy rodzaje produktów ze względu na elastyczność cenową (na przykładzie zmiany ceny o 5%):

- **produkty elastyczne cenowo:** to takie w których podniesienie ceny produktu o 5% daje spadek sprzedaży większy niż 5%
 - **produkty neutralne cenowo:** podniesienie ceny produktu o 5% skutkuje spadkiem sprzedaży o 5%
 - **produkty nieelastyczne cenowo:** podniesienie ceny produktu o 5% skutkuje spadkiem sprzedaży mniejszym niż 5%
- Czym produkt bardziej rozpoznawalny i silny rynkowo w połączeniu z dużą częstotliwością jego zakupu, tym wyższa będzie jego elastyczność cenowa, a co za tym idzie, większe będzie ryzy-

NAZWA PRODUKTU	ILOŚĆ SPRZEDANA	JEDNOSTKOWA CENA DETALICZNA	WARTOŚĆ SPRZEDAŻY W CENIE DETALICZNEJ	CENA ZAKUPU NETTO	WARTOŚCIOWA MARŻA NETTO NA 1szt. PRODUKTU	DODATKOWA MARŻA NA 1szt. PRODUKTU (np. budżet gazetka, rabat retro z kontraktu itp.)	CAŁOŚCIOWA MARŻA NA 1szt. SPRZEDANEGO PRODUKTU	WARTOŚĆ MARŻY NETTO
Produkt 1	19	15,99	307,01	12,35	2,46	1,50	3,96	75,99
Produkt 2	108	17,99	1 942,92	13,63	3,03	1,00	4,03	435,39
Produkt 3	170	19,99	3 388,31	17,38	1,13	-	1,13	191,58
Produkt 4	190	19,99	3 790,10	13,28	5,23	-	5,23	992,42
Produkt 5	4	22,99	96,56	13,24	8,05	1,50	9,55	40,10
Produkt 6	56	22,99	1 275,95	20,16	1,13	1,50	2,63	145,80
Produkt 7	13	24,99	314,87	20,39	2,75	-	2,75	34,70
Produkt 8	58	24,99	1 439,42	21,83	1,31	5,00	6,31	363,68
Produkt 9	25	26,99	663,95	21,07	2,08	8,00	5,92	145,60
Produkt 10	24	26,99	639,66	18,93	6,06	-	6,06	143,71
Produkt 11	10	34,99	356,90	20,16	12,24	-	12,24	124,83
Produkt 12	11	34,99	377,89	21,88	10,52	-	10,52	113,61
Produkt 13	86	35,99	3 098,74	31,89	1,44	1,00	2,44	209,83
Produkt 14	46	44,99	2 051,54	39,62	2,04	6,00	8,04	366,60
	817							3 383,83

źródło: opracowanie własne

ko utraty sprzedaży przy podniesieniu ceny. Czym więcej znajdziesz w swoim asortymencie preparatów niszowych, preparatów w kategoriach mniej popularnych w aptekach, tym większa szansa na niską elastyczność cenową, a co za tym idzie możliwość wygenerowania wyższej marży. W elastyczności cenowej, istotne są również motywy zakupowe, którymi kierują się pacjenci kupując produkty danej kategorii. Z całą pewnością kupując produkty dla dzieci w pierwszej kolejności pytamy o jakość i bezpieczeństwo a cena jest kryterium drugorzędym.

No dobrze, a co z marżą?

Bardzo częstym błędem, który spotykam w aptekach jest naliczanie takiego samego poziomu marży dla wszystkich produktów danej marki. Nierzadko zdarza się również, że identyczny poziom marży jest naliczany dla wszystkich produktów danej kategorii (np. wszystkie dermokosmetyki taka sama marża procentowa). To duży błąd. Nawet w ramach jednej marki, bardzo rozpoznawalnej i silnie reklamowanej, warto zastosować różny poziom marż w zależności od konkretnego preparatu (np. wielkości opakowania). Być może najpopularniejszy wariant opakowania danego preparatu będzie produktem z niską marżą, ale już duże opakowanie daje szansę na zwiększenie marży, bo elastyczność cenowa tego wariantu opakowania będzie znacznie niższa. Poniżej przykład marż dla jednej z marek dermokosmetycznych uwzględniający elastyczność cenową oraz produkty zdefiniowane w strategii jako „wzmaganie ruchu”:

Jak widzisz, w ramach tej konkretnej marki, dla większości produktów przyjęta została marża ok 25%. Jednakże dla najważniejszych pozycji w asortymencie marki zdefiniowano poziom cenowy, który pozwala na wygenerowanie znacznie niższego poziomu zysku. Te produkty są jednak kluczowe dla apteki i jej wizerunku. Widać również, że kilka produktów tej marki, w związku z optymalizacją magazynu, w ogóle nie znalazło się w asortymencie apteki.

Dążąc do magazynu idealnego, warto wziąć pod uwagę „Regułę ABC”, która dzieli asortyment apteki na trzy kategorie:

- produkty kategorii A: 15% asorty-

Marka X	Cena zakupu netto	VAT %	Cena detaliczna	Marża %	Rola produktów w kategorii
Produkt 1	24,40	23%	35,99	16,6%	wzmaganie ruchu
Produkt 2	17,66	23%	28,99	25,1%	
Produkt 3	17,66	23%	24,99	13,1%	wzmaganie ruchu
Produkt 4	17,66	23%	24,99	13,1%	wzmaganie ruchu
Produkt 5	23,78	23%	38,99	25,0%	
Produkt 6	17,66	23%	28,99	25,1%	
Produkt 7	17,66	23%	28,99	25,1%	
Produkt 8	33,56	23%	54,99	24,9%	
Produkt 9	17,66	23%	28,99	25,1%	
Produkt 10	18,27	23%	29,99	25,1%	
Produkt 11	14,32	23%			brak w asortymencie
Produkt 12	24,18	23%			brak w asortymencie
Produkt 13	26,54	23%			brak w asortymencie
Produkt 14	17,98	23%			brak w asortymencie

źródło: opracowanie własne

mentu generującego 80% sprzedaży powinno stanowić 80% wartości magazynu

- produkty kategorii B: 45% asortymentu generującego 15% sprzedaży powinno stanowić 15% magazynu
- produkty kategorii C: pozostałe 40% asortymentu generującego 5% sprzedaży powinno stanowić 5% magazynu

Z całą pewnością zarządzanie magazynem i ceną zajmuje nieco czasu, jednak z całą pewnością jest to czas dobrze zainwestowany, bo przekłada się na rentowność Twojego biznesu.

KRZYSZTOF PYTEL

Trener, Konsultant, Interim Manager
tel: 695-672-851
www.szkolenia-biznes.pl

