

KP

Krzysztof Pytel

KONKURENCYJNA APTEKA



**Category Management Pharma –
zarządzanie asortymentem, ceną i marżą**

Dla aptek i firm współpracujących z aptekami

KONKURENCYJNA APTEKA

Category Management Pharma
– zarządzanie asortymentem, ceną i marżą

Dla aptek i firm współpracujących z aptekami

Copyright:

Krzysztof Pytel

krzysztof.pytel@szkolenia-biznes.pl

www.szkolenia-biznes.pl

www.konkurencyjnaapteka.pl

Wydanie I

Warszawa lipiec 2019 r.

Redakcja językowa:

Aneta Gawędzka-Paniczko

Projekt okładki:

Tomasz Nazaruk

Projekt graficzny, skład i łamanie:

Iwo Wicher / **koncept**

www.koncept-studio.com.pl

ISBN 978-83-954159-1-3

Wydawca:

Krzysztof Pytel Szkolenia-Biznes

ul. Sosnowa 23

05-140 Borowa Góra

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Sukces to nie kwestia jakiejś tajemnicy, to po prostu sprawa dyscypliny. Dyscyplina oznacza, że nie pozostawiamy rzeczy samym sobie, lecz wiemy, co powinniśmy robić i to robimy!

Jim Rohn

Spis treści

1. WPROWADZENIE	9
2. APTEKA TO TEŻ BIZNES	15
Pacjent czy klient	17
Tania apteka czy wizerunek taniej apteki	19
Co determinuje decyzje zakupowe pacjenta i wybór apteki, do której przychodzi	21
3. CATEGORY MANAGEMENT PHARMA WPROWADZENIE	31
Czym jest zarządzanie kategorią i skąd się wzięło w aptekach?	33
Category Management Pharma – dlaczego warto się go podjąć?	35
Kluczowe czynniki efektywnego podejścia do zarządzania kategorią	37
Jak korzystać z modelu Category Management Pharma	39
4. 6 KROKÓW PROCESU CATEGORY MANAGEMENT PHARMA	41
Krok 1 – Wizerunek apteki	43
Krok 2 – Kategoryzacja asortymentu.....	44
Krok 3 – Ocena kategorii i definiowanie roli kategorii	45
Krok 4 – Analiza kategorii i definiowanie celów dla kategorii	45
Krok 5 – Strategie asortymentowe dla marek i produktów wewnątrz kategorii	46
Krok 6 – Taktyki rozwoju dla marek i produktów.....	46
5. CATMAN PHARMA KROK 1 WIZERUNEK APTEKI	49
Wizerunek apteki... czy to tylko cena?	51
Wizerunek TANIA APTEKA	52
Wizerunek DOBRA APTEKA	59
Wizerunek SPECJALIZACJA APTEKI.....	63
6. CATMAN PHARMA KROK 2 KATEGORYZACJA ASORTYMENTU	65
Baza danych. Skąd ją wziąć?	67
Czym jest kategoria i jak ją definiować w aptece.....	70
Kategoria ogólna, kategoria szczegółowa, segment w kategorii.....	74
Przykłady definiowania kategorii	76
Komplementarność kategorii.....	84

7. CATMAN PHARMA KROK 3	
OCENA KATEGORII I DEFINIOWANIE ROLI KATEGORII	87
Ocena sprzedaży ilościowej, wartościowej i zysku w podziale na kategorie	89
Wykorzystanie danych rynkowych do określania obszarów rozwojowych dla kategorii	97
Określanie kategorii kluczowych dla biznesu apteki oraz kierunku ich rozwoju	111
Role kategorii w klasycznym ujęciu Category Management FMCG	112
Role kategorii CatMan Pharma oraz ich wpływ na sprzedaż i zysk	114
Dopasowywanie ról biznesowych do kategorii produktowych	120
8. CATMAN PHARMA KROK 4	
ANALIZA KATEGORII I DEFINIOWANIE CELÓW DLA KATEGORII	127
Analiza kategorii	129
Definiowanie celów dla kategorii	139
9. CATMAN PHARMA KROK 5	
STRATEGIE ASORTYMENTOWE DLA MAREK I PRODUKTÓW WEWNĄTRZ KATEGORII	143
Czym są strategie asortymentowe i jakie są ich rodzaje?	145
Role kategorii a strategie asortymentowe	150
Przykłady zastosowania strategii asortymentowych	152
Czy da się zarabiać na produkcie wizerunkowym, wzmagającym ruch w aptece	157
10. CATMAN PHARMA KROK 6	
TAKTYKI ROZWOJU DLA MAREK I PRODUKTÓW	163
Rodzaje taktyk Category Management Pharma	165
Taktyki asortymentowe	166
Taktyki cenowe	167
Taktyki promocyjne	171
Taktyki ekspozycyjne – merchandising	177
Taktyki rekomendacyjne	184
11. TAKTYKI CENOWE	
EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE CENĄ I MARŻĄ	189
Marża vs narzut	191
Przydatne zasady kształtowania cen	195
Dźwignia cena-marża	198
Duże opakowania oraz inne warianty produktu	202
Różnicowanie marży w ramach tej samej marki	206
Dlaczego apteka potrzebuje produktów drogowych	208

12. PODSUMOWANIE	213
13. SPIS DEFINICJI	217
14. PUBLIKACJE	221
15. KONFERENCJE I WYSTĄPIENIA	225
16. OFERTA DLA APTEK I PRODUCENTÓW	229
17. DOFINANSOWANIA DO USŁUG SZKOLENIOWYCH	233

**TAKTYKI CENOWE
EFEKTYWNE
ZARZĄDZANIE
CENĄ I MARŻĄ**

Przydatne zasady kształtowania cen

O psychologii cen napisano wiele książek i publikacji. Mamy więc do dyspozycji sporo różnych źródeł opisujących poszczególne aspekty kształtowania cen i tego, w jaki sposób ceny są odbierane przez kupujących, w naszym przypadku pacjentów. Czynniki te są niezwykle przydatne z punktu widzenia procesu Category Management Pharma ukierunkowanego na zwiększanie rentowności sprzedaży. Uważam też, że są bardzo proste do zastosowania, a efekty jakie dzięki nim osiągniemy, będą pozytywnie odczuwalne dla biznesu apteki.

Stosowanie cen nieokrągłych

Jednym z ważnych aspektów jest stosowanie nieokrągłych końcówek cen. Wpływa ono na sposób ich postrzegania przez pacjentów. Oto kilka zasad, które warto stosować:

- 9,99 to **znacznie mniej** niż 10,30
- 13,99 to **znacznie lepiej** niż 14,00

Stosowanie takich końcówek cen sprawia, że zwracamy uwagę przede wszystkim na cyfrę pierwszą. To powoduje, że cena odbierana jest jako niższa.

- **Mózg nie lubi „0”**, dlatego 14,40 to **mniej atrakcyjna cena** niż 14,95 lub 14,99
- Bardziej **ufamy cenom niepełnym**: 14,59 jest lepsze niż 14,00

Ceny niepełne, nawet jeżeli okazują się wyższe od tych okrągłych, często są odbierane jako niższe. Nie mówimy oczywiście o sytuacji, w której pacjent trzyma w rękach dwa produkty i uważa, że ten za 14,59 jest tańszy od tego za 14,00 zł. Mówimy o sytuacji, w której nie ma bezpośredniego porównania ceny konkretnego produktu lub produktów. Wyjątkiem od tej zasady mogą być produkty i usługi, które nabywamy w sposób emocjonalny. Podejmując takie decyzje zakupowe, kupujący czują się lepiej, gdy mogą szybko „przeskanować cenę”. Uważam, że w przypadku cen w aptekach ma to jednak niewielkie znaczenie.

Ceny marketingowe

- 2,22 zł; 4,44 zł; 7,77 zł itd. **przyciągają uwagę pacjenta i są dobrze zapamiętywane**
- 18,88 zł; 37,77 zł; 144,44 zł mają podobne działanie

To tzw. ceny marketingowe. Rzucają się w oczy, są dobrze zapamiętywane i zwracają uwagę na produkt nimi oznaczony. Ten sam mechanizm sprawdza się również na większych wartościach, takich jak 18,88; 37,77 czy 144,44 itp. Jak widać, nie jest konieczne, żeby wszystkie cyfry ceny były identyczne. W przypadku wykorzystania tej techniki kluczowa jest nie tyle sama cena, co wyraźne jej oznaczenie. Jeżeli taka cena nie jest widoczna, siła jej oddziaływania jest zerowa.

Zmiana końcówek na 0,99

Podsumowując część związaną z końcówkami cen, pokażę Ci wpływ końcówek na rentowność sprzedaży. Bez względu na to, czy zastosujesz końcówki 0,49; 0,59; 0,95; 0,98; czy 0,99 ich efekt marketingowy oraz to w jaki sposób będą postrzegane przez pacjenta, będzie podobny. Jest jednak coś, co robi ogromną różnicę. Tym czymś jest marża.

- 17,39 vs 17,99 **dla pacjenta to niemal to samo**
- 2,19 vs 2,49 podobnie

Takie zmiany cen dla zdecydowanej większości pacjentów są bez znaczenia i nie powodują negatywnego wpływu na sprzedaż ani na postrzeganie apteki. Dotyczy to zarówno wyższych, jak i niskich cen. Ja osobiście mam taką zasadę, że stosuję końcówki cen 0,95; 0,98 i 0,99. Końcówki 0,49 stosuję sporadycznie i wyłącznie dla produktów w cenach detalicznych do 5,00 zł.

Przygotowałem dwa proste opracowania, w których zrobiłem kalkulację zysku, jaki zrealizuje apteka w dwóch wariantach cen detalicznych. Znajdziesz je w tabelach: *Wpływ końcówek cen na rentowność sprzedaży*. W pierwszym wariacie ceny produktów mają zróżnicowane końcówki 0,49 i 0,99. W drugim przypadku wszystkie ceny zostały wyrównane do końcówek 0,99. Poza tymi zmianami nie ma żadnej innej różnicy ani w ilości sprzedanych opakowań, ani w cenach zakupu.

TAKTYKI CENOWE EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE CENĄ I MARŻĄ

NAZWA PRODUKTU	ILOŚĆ SPRZEDANA	CENA DETALICZNA	CENA ZAKUPU NETTO	MARŻA %	WARTOŚCIO- WA MARŻA NETTO NA 1 SZT. PRODUKTU	WARTOŚĆ MARŻY NETTO	WARTOŚĆ SPRZEDAŻY W CENACH DETALICZ- NYCH
Produkt 1	330	33,49	26,25	15,3%	4,76	1 568,08	11 041,65
Produkt 2	632	12,49	6,66	42,4%	4,91	3 100,68	7 893,68
Produkt 3	74	34,99	23,79	26,6%	8,61	637,24	2 589,26
Produkt 4	32	62,99	46,46	20,3%	11,86	381,38	2 025,13
Produkt 5	40	42,99	31,73	20,3%	8,08	320,64	1 706,70
Produkt 6	59	17,99	11,34	31,9%	5,31	313,98	1 063,21
Produkt 7	30	24,49	18,81	17,0%	3,86	117,11	742,05
Produkt 8	38	19,49	13,03	27,8%	5,01	189,38	736,63
Produkt 9	30	12,99	9,11	24,2%	2,92	88,04	392,30
	1 265					6 716,52	28 190,61
							23,8%

NAZWA PRODUKTU	ILOŚĆ SPRZEDANA	CENA DETALICZNA	CENA ZAKUPU NETTO	MARŻA %	WARTOŚCIO- WA MARŻA NETTO NA 1 SZT. PRODUKTU	WARTOŚĆ MARŻY NETTO	WARTOŚĆ SPRZEDAŻY W CENACH DETALICZ- NYCH
Produkt 1	330	33,99	26,25	16,6%	5,22	1 720,71	11 206,50
Produkt 2	632	12,99	6,66	44,6%	5,37	3 393,27	8 209,68
Produkt 3	74	34,99	23,79	26,6%	8,61	637,24	2 589,26
Produkt 4	32	62,99	46,46	20,3%	11,86	381,38	2 025,13
Produkt 5	40	42,99	31,73	20,3%	8,08	320,64	1 706,70
Produkt 6	59	17,99	11,34	31,9%	5,31	313,98	1 063,21
Produkt 7	30	24,99	18,81	18,7%	4,33	131,14	757,20
Produkt 8	38	19,99	13,03	29,6%	5,48	206,97	755,62
Produkt 9	30	12,99	9,11	24,2%	2,92	88,04	392,30
	1 265					7 193,37	28 705,60
							25,1%

Tabele: Wpływ końcówek cen na rentowność sprzedaży

Źródło: opracowanie własne

Jestem niemal w stu procentach pewny, że taka zmiana nie spowoduje spadku ilości sprzedaży. Jeżeli w naszej kalkulacji przyjmujemy, że po zmianie cen poziom ilości sprzedanych preparatów zostanie bez zmian, efekt biznesowy będzie następujący:

- Wzrost wartości sprzedaży +514,99 zł, co stanowi +1,8%
- Wzrost wartości wygenerowanego zysku +476,84 zł, co stanowi +7,1%

	Wartość sprzedaży w cenach detalicznych	Wartość zysku
Przed zmianą	28 190,61	6 716,52
Po zmianie	28 705,60	7 193,37
Różnica	514,99	476,84
Różnica procentowa	1,8%	7,1%

Tabela: Efekt biznesowy zmian cen w tabelach: Wpływ końcówek cen na rentowność sprzedaży; Źródło: opracowanie własne

Dźwignia cena-marża

W poprzednim rozdziale zrobiliśmy sobie ćwiczenie pokazujące działanie dźwigni cena-marża. Dowiedziałeś się, ile zysku tracisz i o ile musisz zwiększyć sprzedaż ilościową, żeby zagwarantować aptece ten sam poziom zysku wartościowego. Uważam, że korzystanie z tego narzędzia powinno być codziennością podczas ustalania cen, szczególnie wtedy, kiedy chcemy to robić świadomie w sposób umożliwiający poprawę zysków apteki.

DŹWIGNIA CENA-MARŻA
TO ZALEŻNOŚĆ POMIĘDZY GENEROWANĄ MARŻĄ PROCENTOWĄ
I POZIOMEM UDZIELONEGO RABATU A ILOŚCIĄ SPRZEDAŻY
NIEZBĘDNĄ DO UZYSKANIA OKREŚLONEGO ZYSKU
WARTOŚCIOWEGO.

Definicja: Dźwignia cena-marża; Źródło: opracowanie własne

Pierwsza na rynku książka pokazująca w pełni uporządkowany proces Category Management Pharma, czyli zarządzania asortymentem apteki oraz kształtowania polityki cena-marża. Bazą jej powstania są szkolenia i projekty konsultingowe, które na przestrzeni ostatnich lat przeprowadziłem zarówno we współpracy z aptekami, jak i producentami. Zawarte w niej informacje oraz praktyczne przykłady będą dla Ciebie skutecznym wsparciem w optymalizacji asortymentu i zwiększaniu zysków apteki. Poznasz kluczowe czynniki kształtowania i wzmocnienia wizerunku apteki. Dowiesz się, w jaki sposób efektywnie analizować asortyment i określać obszary wymagające poprawy. Dowiesz się, jakie pytania warto sobie zadać, żeby wyciągać konstruktywne wnioski i podejmować właściwe dla Twojej apteki decyzje. Poznasz kryteria doboru asortymentu ukierunkowane na dostarczenie pacjentowi szerokiego wyboru a Tobie odpowiednio dobranego magazynu. Nauczysz się efektywnie wykorzystywać taktyki kategorii ze szczególnym uwzględnieniem taktyk cenowych, co pozwoli Ci zoptymalizować ceny w sposób zwiększający konkurencyjność apteki z jednoczesną poprawą rentowności sprzedaży.

Dla kogo jest ta książka?

Dla właścicieli, osób zarządzających zakupami i sprzedażą oraz kierowników aptek: dobór asortymentu, optymalizacja magazynu, polityka cenowa, zwiększanie marży, zarządzanie promocjami... to tylko część Twoich zadań pochłaniających ogromną ilość czasu. Duża ilość produktów i silna rynkowa konkurencja dodatkowo nie ułatwiają zadania. Ta książka uporządkuje Twoje działania i pozwoli lepiej określić, gdzie inwestować swój czas. Pokaże Ci również narzędzia, dzięki którym duża część Twojej pracy stanie się łatwiejsza, a efekty znacznie lepsze.

Dla działów sprzedaży i marketingu firm farmaceutycznych: od dłuższego czasu odczuwasz, że coraz trudniej wprowadzić do aptek nowy produkt, a o wiele łatwiej zostać z asortymentu apteki usuniętym. Twój budżet również nie jest z góry, a oczekiwania aptek rosną. Dowiesz się, jak oczami apteki przebiega proces zarządzania asortymentem oraz jak możesz kształtować swoje aktywności w sposób umożliwiający aptece realizację jej celów biznesowych. Nauczysz się działać tak, żeby realizować swoje cele i motywować aptekę do rozwoju współpracy.



Krzysztof Pytel

**Praktyk sprzedaży, certyfikowany trener SET,
konsultant, interim manager**

Od 1997 roku jestem związany ze sprzedażą zarówno na rynku farmaceutycznym, jak i FMCG. Doświadczenie zdobywałem po stronie producenta i sieci aptek. Pracowałem na wszystkich stanowiskach sprzedażowych, zaczynając od przedstawiciela handlowego i regionalnego kierownika sprzedaży. Zarządzałem działem trade marketingu, jako dyrektor sprzedaży rozwijałem sprzedaż w kanale farmaceutycznym, a jako

prezes zarządu odpowiadałem za rozwój nowej spółki i wprowadzenie na rynek innowacyjnego produktu. Po stronie sieci aptek zdobyłem doświadczenie jako category manager odpowiedzialny za współpracę z dostawcami. Prowadzę projekty szkoleniowe i konsultingowe dla aptek, optymalizując asortyment, politykę cena-marża i ekspozycję. Specjalizuję się w szkoleniach zespołów sprzedaży firm farmaceutycznych (KAM, kierownik regionalny, przedstawiciel handlowy, marketing manager) oraz aptek (kupiec, category manager, kierownik apteki). Wiedza i zebrane doświadczenia są podstawą powstania niniejszej książki. Jestem również autorem wyspecjalizowanego programu szkoleniowego dla farmaceutów pierwszego stołu, którego realizacja skutecznie zwiększa efektywność rekomendacyjną z dużą dbałością o zachowanie etyki zawodu. Te doświadczenia zostały już zebrane w mojej pierwszej książce REKOMENDACJA W APTECE – JAK REALIZOWAĆ OBSŁUGĘ SPRZEDAŻOWĄ PACJENTA W ZGODZIE Z ETYKĄ ZAWODU FARMACEUTY. Wiedzę tę wykorzystuję również w doskonaleniu umiejętności handlowców współpracujących z aptekami oraz we współpracy z działami marketingu odpowiedzialnymi za komunikację produktową. Występuję na wielu konferencjach, jestem również autorem publikacji w prasie branżowej. Jakość moich usług została potwierdzona przyznaniem Certyfikatu Jakości TGLS Quality Alliance. Jestem certyfikowanym trenerem SET. Ukończyłem magisterskie studia pedagogiczne oraz podyplomowe studia menedżerskie Executive MBA Instytutu Ekonomii Polskiej Akademii Nauk. Zestawienie wykształcenia pedagogicznego i biznesowego oraz wieloletnie doświadczenie stanowią mocny fundament moich umiejętności menedżerskich i trenerskich.



www.konkurencyjnaapteka.pl

Cena: 69 zł

ISBN: 978-83-954159-1-3



9 788395 415913