



ДИСКАУНТЕРЫ: ИГРА НА ВЫЖИВАНИЕ

Давно не секрет, что позиционирование аптеки в качестве дискаунтера – это не более чем рекламный ход для привлечения клиентов. Наценка в российской фармрознице последние годы не опускается ниже 10%, и ее снижение без потери рентабельности возможно лишь для крайне ограниченной доли ассортимента. Чтобы удерживать сравнительно низкие цены в Москве, месячный оборот одной аптеки должен превышать 10 млн рублей. С начала налогового прессинга в 2011 году каждая крупная сеть обзавелась собственным дискаунтерским брендом. Но мода на такой формат проходит, и эксперты «ФО» ожидают, что в текущем виде этим аптекам осталось существовать недолго. В то же время, новые дискаунтеры продолжают появляться на рынке.

Текст: Иван Капустин

ТО ЛИ ЕСТЬ, ТО ЛИ НЕТ...

Не так давно возникли и успешно функционируют дискаунтеры с принципиально новой системой организации работы аптек и выстраивания коммуникации с покупателями.

В современной России дискаунтеры существовали всегда, хотя представляли перед клиентами в ином обличье, нежели сегодня. Еще в 90-е годы XX века большой популярностью пользовались недорогие киоски при поликлиниках или разъездные аптеки, продающие с грузовиков дешевые лекарства возле станций метро. Сегодня в теории торговли дискаунтерами принято называть точки розничных продаж, сочетающие такие признаки, как ограниченный ассортимент, скромно оформленный торговый зал, небольшой штат не самого квалифицированного персонала и узкий набор дополнительных услуг. Сокращение издержек по всем этим статьям расходов позволяет таким ретейлерам поддерживать более низкие, чем у конкурентов, отпускные цены за счет высокого трафика и скорости товарооборота. Однако в фармрознице, где предложение со стороны многочисленных аптек примерно одинаково, экономия на ассортименте или консультационных возможностях перво-степенников почти всегда ведет к неудовлетворенному спросу клиентов и, следовательно, к безвозвратной потере доли трафика.

Эксперты расходятся в формальных определениях для аптечного дискаунтера, отмечая единодушно лишь то, что его характеризуют специфическая форма взаимодействия с производителями и дистрибьюторами, своеобразные механизмы ценообразования, ориентация на минимизацию постоянных издержек и стремление к уменьшению периода оборота лекарственных средств (ЛС). Классическая бизнес-модель дискаунтера выглядит так. В ассортименте доминируют хорошо разрекламированные или популярные у врачей препараты. Регулирование привоза товара направлено на то, чтобы как можно меньше хранить ЛС на полке и как можно чаще подвозить новые партии от дистрибьютора. В этом случае даже при небольшой величине нормы прибыли можно получить неплохую маржу. При этом оборотные средства не законсервированы в товаре, а постоянно находятся в обороте. У дискаунтера всегда есть некая свободная денежная масса, позволяющая работать с поставщиками на условиях минимальной отсрочки, а иногда даже по предоплате, что вполне естественно может сопровождаться уникальными скидками от дистрибьютора. Единственное, что недоступно дискаунтеру в сравнении с классическими аптеками, ориентированными на дополнительный сервис

и допродажу, – это прямые маркетинговые бонусы от производителя. Держать в аптеке оговоренные лишние запасы в течение длительного времени для дискаунтера слишком невыгодно, а в выкладке основных сигнальных препаратов, делающих трафик, дискаунтер заинтересован больше производителя.

И все же в российских реалиях на пути к реализации этой простой модели лежит столько затратных нюансов, что многие участники рынка удивляются, как такой бизнес-формат вообще может быть прибыльным. Еще большее удивление может вызвать тот факт, что новые дискаунтеры продолжают появляться с завидной регулярностью.

ВСЕ ДИСКАУНТЕРЫ ДЕЛАЮТ ЭТО

«Российская ассоциация аптечных сетей (РААС) с самого начала выступала против применения термина «дискаунтер» к аптекам, – рассказала в интервью «ФО» исполнительный директор РААС **Нелли Игнатьева**. – Ни в каком формате коммерческой деятельности аптека не мо-



жет быть классическим дискаунтером, ведь главная цель фармацевтической помощи – это как ценовая, так и физическая доступность ЛС, а также оказание консультационных услуг. Кто из тех аптечных сетей, которые при выходе на рынок позиционировали себя как дискаунтеры, выдержал заявленный формат? Это иллюзия – полагать, что цены в подобных аптеках всегда ниже, чем у конкурентов. Наценка может быть небольшой, но только на определенную линейку препаратов, а никак не на весь ассортимент. Либо элементы формата «дискаунтер» могут внедряться аптеками в рамках краткосрочной акции, направленной на обеспечение или сохранение трафика.

Если же говорить о цифрах, то дискаунтером принято считать ретейлера с наценкой



не более 15%. Минимальная наценка на аптечном рынке сейчас колеблется в районе 10%. Позиционирование аптекой себя как дискаунтера – часто просто маркетинговый ход, попытка заработать на психологии населения. Как когда-то было принято считать, что лекарства в государственных аптеках дешевле, чем в частных. При этом неверно, что дискаунтеры могут позволить себе более низкие цены, поскольку они оперируют стоком товара с минимальным остаточным сроком годности. Снижение торговой надбавки – это прямое падение дохода. Обеспечить даже незначительное снижение наценки правильнее на этапе изменения входных цен».

Действительно, не стоит забывать, что даже в офисах одной аптечной сети могут быть разные цены на одинаковые препараты. Так, дискаунтерская сеть «Фармакопейка» устами отдела маркетинга «честно говорит своим покупателям», что цены могут различаться в зависимости от удаленности аптеки от складов и скорости реализации товаров, не скрывая, что цена зависит также от «рыночных колебаний при закупках». Заведующие классических аптек полного цикла, которые фактически на 90% работают по тем же принципам, могут справедливо негодовать, что дискаунтеры лишают их покупателей. Рынок потребления оказывается поделен не в смысле ассортиментных ниш, брендов или уровня сервиса, а в смысле собственно покупателей и их подверженности агрессивной рекламе «аптек низких цен». В проигрыше остаются обычно

аптеки с широким ассортиментом и грамотно выстроенной системой контроля качества.

НЕ МАЛАЯ НАЦЕНКА, А НИЗКАЯ ЦЕНА

Очень часто ценовая политика аптеки или сети соответствует формату дискаунтера лишь на короткие периоды агрессивных конкурентных войн. Нередки случаи, когда возникший из ниоткуда фиктивный дискаунтер открывается, что называется, дверь в дверь с традиционной аптекой, отбирает у нее клиентов, после чего повышает цены. Гендиректор компании «Юнико» **Игорь Лунев** рассказал в беседе с «ФО», что дискаунтеры часто создаются для передела рынка: «Для дискаунтера-новичка такая стратегия обычно рискованна, а вот крупные сети вполне могут позволить себе пойти на убытки ради увеличения доли рынка и на протяжении полугода, например, держать в 1–2 аптеках цены на грани рентабельности или даже ниже.

Вообще говоря, есть несколько непохожих бизнес-моделей, которые часто объединяют термином «дискаунтер». Единственный добросовестный вид дискаунтера – это тот, который способен добиться действительно выгодного предложения от поставщика (например, при растоваривании товарного запаса дистрибьюторы действительно предоставляют серьезные скидки) и обеспечить при этом высокую оборачиваемость ассортимента. Есть дискаунтеры чисто спекулятивного характера. Отсрочка от дистрибьютора может составлять до 90 дней, а средний период оборота



товара у такого дискаунтера – около трех недель. Таким образом, за три месяца можно обернуть капитал 4–5 раз, получив некоторый кэш. В российской фармрознице существуют отработанные схемы, при которых этот кэш вкладывается в открытие новых дискаунтеров. Такие операции можно начинать уже с 5 млн рублей начального капитала. Расчет здесь делается на быстрый рост оборота и скорую последующую перепродажу этого бизнеса крупным сетям. Бывают также и дискаунтеры, работающие по принципу мыльного пузыря. Если производители, особенно западные, еще страхуют свои поставки дистрибьюторам, то последние свои поставки аптекам почти никогда не страхуют. В случае банкротства такой аптеки с нее взять нечего, кроме дешевого оборудования. Товарный запас к этому времени оказывается давно распродан.

Надо сказать, что добросовестного дискаунтера характеризует не низкая наценка, а невысокая цена. Определенные сигнальные препараты могут продаваться даже в минус и компенсироваться за счет продаж детского питания или парафармацевтики.

И все же если в среднем наценка у аптеки менее 15%, она не в состоянии работать выше уровня рентабельности. Позиционирование в качестве дискаунтера – это обычно просто рекламный ход для заманивания покупателя. Сейчас настоящих дискаунтерских сетей в Москве не осталось. Как правильный дискаунтер начинала когда-то сеть «Самсон-Фарма». Они тогда хорошо контролировали затраты, их офисы располагались на второй линии домов в сотнях метров от метро. Но сейчас и они сменили бизнес-модель, открыли несколько аптек в самом центре Москвы. Вообще говоря, формат «дискаунтер» перестает быть выгодным. Недавно вот «Старый лекарь» продан финскому дистрибьютору «Ориола». Знаю, владельцы многих других дискаунтеров тоже сейчас ищут, кому бы продать свой бизнес».

КАК ОБОРАЧИВАТЬСЯ, ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ В МОСКВЕ

Почти все собеседники «ФО» привели «Самсон-Фарму» в качестве чуть ли не единственного примера успешной независимой дискаунтерской сети, оговорившись, впрочем, что полноценным дискаунтером эта компания перестала быть 3–4 года назад. Гендиректор «Самсон-Фармы» **Самсон Согоян** рассказал в интервью «ФО», что принципиальных изменений политика сети не претерпела: «Мы не сменили формат. Мы не возражали, когда нас называли дискаунтером, хотя сами всегда позиционировали себя как аптеку доступных



и справедливых цен. На большую часть нашего ассортимента наценка сейчас не превышает 11%.

При этом я хочу отметить, что крайне сложно и дорого быть прибыльным дискаунтером в Москве. Закон на сегодня не предполагает упрощенной системы налогообложения, и налоговое бремя весьма велико. Кадровый дефицит привел к тому, что наши провизоры зарабатывают не менее 50 тысяч в месяц. Выжить удастся только за счет высокого оборота. Во всех наших офисах, площадь каждого из которых более 100 кв. м, не менее пяти касс, во флагманском – 12 касс. В последнем средний трафик достигает 1300 человек в сутки, в остальных он колеблется от 500 до 700 человек. Мы продаем много недешевых госпитальных препаратов, поэтому при среднем чеке в 1500 рублей имеем возможность поддерживать месячный оборот на уровне 12–15 млн рублей в зависимости от офиса. Но и нам выживать сейчас в основном помогают рост продаж парафармацевтики, на которую наценка выше, и сопутствующие сервисы. Два месяца назад мы запустили в аптеках продажи контактных линз и уже вышли на оборот, сравнимый с салонами оптики.

Но как выживают в Москве более мелкие сети, считающиеся дискаунтерами, я плохо себе представляю. Большинству дискаунтеров просто не по силам долго продержаться, сохраняя низкую наценку. Аренда в городе сейчас достигла цифры 1000 долларов в год за квадратный метр. Фактически, чтобы не быть убыточной, аптека должна работать с наценкой в 20% и месячным оборотом в 9 млн рублей. Редкие появляющиеся новые бренды, работающие в формате «дискаун-



тер», экономят абсолютно на всем. Бывает, что в ассортименте у них 1000 позиций, весь пол завален товаром, а фармацевт на одной ноге стоит. Однако сейчас аптекам почти невозможно выйти на новый рынок, не делая упор в маркетинге на лучшее ценовое предложение. При этом дистрибьюторы весьма заинтересованы в росте числа аптек и так выстраивают ценовое моделирование, что некий недавно возникший дискаунтер и сеть «Самсон-Фарма», которая на рынке уже 21 год, оказываются равны в ценовых предложениях».

Одним из ключевых факторов, который нужно учитывать при оценке эффективности формата дискаунтера, является чувствительность к цене. В случае дорогих курсовых препаратов, достигающих по стоимости десятков тысяч рублей, этот параметр весьма велик. Если же говорить о так называемых препаратах первой помощи – болеутоляющих, жаропонижающих, спазмолитиках и т.п., то, по оценкам специалистов, чувствительны к их цене около 30% покупателей. Эта цифра в регионах значительно выше, чем в Москве. Поэтому неудивительно, что если в столице дискаунтеру приходится крайне непросто, то в провинции в ином формате почти невозможно существовать. Одна из наиболее известных аптечных сетей низких цен «Ладушка», имеющая головной офис в Нижнем Новгороде и представленная более чем в 20 регионах России, напрямую объясняет клиентам возможность работать с «минимальной наценкой на весь ассортимент».



Среди причин указаны:

- прямые закупки у производителя;
- высокий оборот и лучшие условия от поставщиков;
- качественное, но простое и малозатратное оборудование;
- автоматизация работы аптеки, экономия на персонале.

БЕЗ ВЫКЛАДКИ И ТЕЛЕФОНА

Гендиректор федеральной аптечной сети «Ладушка» **Александр Шалунов** рассказал в беседе с «ФО» об особенностях бизнес-модели регионального дискаунтера:

«Не могу утверждать, что мне нравится борьба за чистоту дискаунтеров, да и нас сложно назвать чистым дискаунтером, поскольку нельзя сказать, что мы на чем-то серьезно экономим. Мы просто грамотно систематизировали работу аптек. У нас хорошее оборудование, мы хорошо экипируем фармацевтов. Эффективно выстроено управление ассортиментом, система заказа товара у нас одна из лучших, создана высокотехнологичная логистика, внедрен полноценный документооборот. Еще когда мы задумывали «Ладушку», то приняли решение, что необходимо фактически убрать выкладку, поскольку никакой пользы она не приносит. Мы и сейчас так считаем. Вместо этого, наверное, первыми в России мы ввели адресную систему хранения по алфавиту. Она допускает безболезненную замену первоисточников, позволяет им быстро сориентироваться в вопросе наличия ЛС и ускоряет его поиск.

Мы поддерживаем репутацию продавца доступных лекарств, но ценообразование построено достаточно гибко и зависит непосредственно от конкурентного окружения: если рынок позволяет, то на отдельные позиции мы можем сделать наценку довольно высокой. Раньше у нас были минимальные требования к площади торгового зала и количеству касс, но сейчас мы от них отказались, так как конкуренты стали действовать более агрессивно. Из брендов, составляющих конкуренцию в нашем сегменте в тех или иных регионах, могу отметить «Имплозию», «Бережную аптеку», «Фармакопейку». Сейчас активным продвижением в Нижегородской и Владимирской областях занимается Горздрав. Мы ничего пока не меняем в нашей работе, но деятельностью коллег интересуемся. Что более печально, не исчезли до сих пор аптеки, работающие в формате упрощенного или уцененного дискаунтера. Несколько таких, мимикрирующих под бренд «аптека от склада», я недавно видел в Саратове. Условия и для клиентов, и для персонала там

были ужасные, а сама аптека работала как бы в формате секонд-хенд».

А вот для столичного покупателя необычно выглядит интерьер аптеки «Ладушка». Здесь нет витрин с лекарствами, лишь на редких стендах иногда представлены медтехника и косметика. Зато по периметру небольшого зала легко уместятся 3–5 касс. За спиной у первостольников – промаркированные по алфавиту стеллажи с товаром, где после оперативного поиска в базе данных отыскивается необходимое ЛС. От покупателя здесь требуется не набор симптомов, а наименование конкретного препарата. От фармацевта же – обслужить клиента в строго отведенное корпоративной политикой время. Еще одним ноу-хау «Ладушки», которое находит понимание не у всех клиентов, является сознательный отказ от выдачи справок о наличии ЛС и его стоимости по телефону. Даже если в аптеке и есть телефон, то, позвонив по нему, вы, скорее всего, услышите автоответчик, говорящий: «Мы гарантируем низкие цены, но информации о наличии и стоимости лекарств по телефону не сообщаем».

ОДНИМ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЙ НУЖНО УЧИТЫВАТЬ ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМАТА ДИСКАУНТЕРА, ЯВЛЯЕТСЯ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К ЦЕНЕ

«Вы же не звоните в булочную, чтобы узнать, стоит ли туда идти, – объясняет принципиальную позицию «Ладушки» в этом вопросе **Александр Шалунов**. – Наш подход состоит в том, что приверженность к торговой марке воспитывается постоянством ассортимента, качеством обслуживания, стильным решением интерьера офиса. Мы хотим воспитать пул клиентов, которые приходили бы именно к нам, зная, что у нас широкий лекарственный ассортимент. Мы в первую очередь – именно сеть по продаже ЛС. В нашем ассортименте (а точнее – в наличии в каждой аптеке) представлено более 5 тыс. препаратов. Мы задумываемся и о внедрении классических программ лояльности, но для начала хотели бы научиться правильно персонифицировать клиентов».

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Сами клиенты аптек-дискаунтеров о своем опыте их посещения часто обмениваются далеко не лояльными отзывами. К «Ладушке», например, основные претензии состоят в том же телефонном игнорировании и постоянном отсутствии мелких денег для сдачи. Есть и жало-

бы, подвергающие сомнению эффективность адресной системы хранения по алфавиту, например: «Вместо витаминов «Витрум-вижжен-форте» мне продали ЛС «Витрум вижжен» или «Вместо выписанного в рецепте «Теофедрина» мне дали «Феназепам».

Есть, впрочем, сети, к которым претензии посерьезнее. Вот некоторые из них: «Хамы, отсутствие сервиса, был первый и последний раз», «Вполне реально простоять час или больше, хотя работают 4–5 касс», «Очереди из-за того, что товара очень много, а ставить некуда», «Огромное количество коробок стоит в проходе, мешая фармацевтам найти нужный препарат», «Цены уже не те, примерно половина ассортимента дороже, чем в других аптеках». Последний отзыв является самым распространенным, что косвенно доказывает и довольно высокую чувствительность покупателей к цене, и одновременно высокую степень доверия дискаунтеру.

Есть еще один разряд негативных отзывов об аптеках-дискаунтерах наподобие следующего: «Купила тонометр, он оказался бывшим в употреблении и возвращенным в 2012 году, о чем говорят акт о возврате и дата, исправленная продавцом на 2013 год». И это не единственный опыт. Многие покупатели, особенно с достатком выше среднего, убеждены, что снизить наценку дискаунтеру помогают некие некорректные или даже нечистоплотные методы конкуренции. Есть и в профессиональном сообществе люди, отчасти разделяющие такую точку зрения. В частности, в одном из предыдущих номеров «ФО» гендиректор петербургской «Первой помощи» **Александр Семенов** выразил уверенность, что значительная часть недавно возникших аптек-дискаунтеров стимулируется дистрибьюторами, которые заинтересованы реализовать таким образом ЛС с просроченным или почти просроченным сроком годности. Еще один из собеседников «ФО» рассказал, что производитель ЛС «Такеда» отпускает с серьезным дисконтом товар, когда остаточный срок его годности начинает приближаться к одному году. Тем не менее, большинство представителей отраслевого сообщества находят такую точку зрения несостоятельной.

СРОК ГОДНОСТИ – ЭТО СВЯТОЕ

«Такая модель реализации, при которой происходит сговор дискаунтеров и дистрибьюторов, на российском рынке нежизнеспособна, поскольку интересы тех и других не совпадают, – рассказал в интервью «ФО» сопредседатель Российской ассоциации фармацевтического маркетинга (РАФМ) **Герман Иноземцев**. – С точки зрения фармрозницы, дискаунтер – это такая форсунка, через которую



на рынок выбрасываются ЛС под давлением. Давление это создается рекламой, врачебными предпочтениями и т.п. Именно поэтому дискаунтеры много и выгодно продают только ходовые позиции. У дистрибьюторов же скапливаются именно позиции неходовые. Дискаунтер просто не может позволить себе долго держать на полке что-то, что он не сумеет быстро продать. Вообще говоря, сам по себе сравнительный успех формата «дискаунтер» обусловлен исключительно эффектом восприятия. Дороговизна инфраструктуры в рознице сейчас такая, что просто невозможно держать одинаковый процент наценки абсолютно на все товары, даже если продавать их в неотпливаемых подвалах. Максимум, что может позволить себе дискаунтер, чтобы не оказаться в убытке, – довести долю сигнальных препаратов примерно до половины ассортимента при наценке не менее 10–15%. При этом надо и зарабатывать на чем-то – чаще на косметике и парафармацевтике.

До сих пор формат дискаунтера себя не исчерпал, трафик в крупном офисе такой сети вполне может составлять 1000 человек в день, важно только обеспечить высокую скорость обслуживания. Например, за счет электронной очереди. Интересно также, что в этом формате вполне может функционировать и единичная аптека. Эффект масштаба здесь не работает, а наладить поток ЛС в один офис гораздо легче. Кроме того, данный формат дает известные преимущества при продвижении бренда. Если дискаунтерская сеть одновременно открывает в новом для себя регионе большое количество офисов, без рекламы, конечно, не обойтись. Если же аптеки открываются одна за другой, то реклама вообще не обязательна».

КОМУ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НУЖНА РЕКЛАМА

Стремление дискаунтеров к тотальной экономии отчетливо проявляется в методах продвижения бренда. Например, в той же сети «Ладушка» главный маркетинговый слоган гласит: «Вы рассказываете о нас знакомым, потому мы меньше тратим на рекламу». В качестве прямого способа продвижения здесь используется патриотический дизайн самих аптек, выполненный в цветах российского флага, а также портреты первых лиц государства над собственными цитатами о необходимости доступных ЛС.

Дискаунтеры почти никогда не считают нужным тратить на особые скидки, акции и какие-либо программы лояльности. Как рассказала «ФО» гендиректор компании «FlashФАРМ СС» **Надежда Максимова**, чтобы выдержать конкуренцию с дискаунтерами, продвижением стоит заниматься именно аптекам полного цикла деятельности: «Если я вижу баннер «Дешевле только не болеть!», я зайду в эту аптеку, потому что мне будет интересно. Если же мне не напоминать об аптеках, я туда не пойду, даже если сильно заболею. Мне некогда.

Многие классические аптеки в борьбе с дискаунтерами начинают заваливать свои цены ниже некуда. В итоге клиентов больше не становится, а прибыль снижается. Возникает вопрос: для кого вы обрушили ценник? Для тех клиентов, которые к вам и так придут, потому что живут рядом? Попробуйте спросить знакомых, сколько стоит «Терафлю», «Витрум бьюти» или крем «Авен Колд». Никто не назовет точную стоимость, потому что цены не запоминаются. Как тогда покупателю судить, что аптека дешевая? Тут уж проще потратить несколько десятков тысяч на рекламу, чем терять сотни тысяч прибыли на диких скидках. Я ценю дис-

каунтеры за то, что у них все организовано грамотно: обученный продажам персонал, ценообразование, маркетинг, выкладка и понимание важности рекламы».

«С 2011 года, когда резко вырос единый социальный налог, что было, я полагаю, просто неграмотным управленческим решением, в столичном регионе закрылось до 25% аптек, которые работали с наценкой в пределах 5%, – рассказал в интервью «ФО» гендиректор «Фарм-Инвест Консалтинг» **Дмитрий Наумов**. – Сейчас дискаунтерский формат используется как средство не всегда разумного демпинга. Есть, например, сеть «Шуваловская аптека», у которой менее десятка офисов. Они до сих пор держат наценку на некоторые ЛС не более 4,5%. По нашим оценкам, это приносит компании ежемесячные убытки в 3,5–4 млн рублей, которые, очевидно, компенсируются за счет других аспектов бизнеса. В аптеках за год на 150 рублей упал средний чек, при этом количество покупок не изменилось. Просто покупать стали более дешевые ЛС. Поэтому в убыток сейчас работают почти все крупные сети, и дискаунтеры – не исключение. Они еще способны эффективно работать с поставщиками, но грамотно открывать и эксплуатировать аптеки уже не в состоянии, не умеют выстроить работу с персоналом. В Москве, на мой взгляд, такому положению дел способствует высокий уровень коррупции. Через две недели после получения лицензии новорожденные дискаунтеры уже приступают к работе без получения других разрешительных документов. Издержки такие аптеки сокращают в том числе за счет использования рабской неквалифицированной рабочей силы, пообщавшись с которой, клиенты нередко бегут в нормальные аптеки, чтобы узнать, как принимать лекарство».

Претензии к квалификации персонала в аптеках-дискаунтерах, как правило, обоснованы, но, возможно, не совсем уместны. Если в задачу первостольника не входит допродажа дополнительных позиций ассортимента или выработка лояльности у клиента, то вся его обязанность ограничивается прочтением вслух инструкции к конкретному запрашиваемому препарату и собственно продажей. Скорее можно упрекать фармацевтов в низком качестве обслуживания при общении с клиентами. Персонал в аптеках-дискаунтерах имеет мало свободного времени даже для снятия нервного напряжения, не говоря уже об обучении корректному обращению с покупателями. К тому же, известны случаи, когда на 2–3 сетевых аптеки приходилась одна заведующая, и первостольники оказывались и вовсе предоставлены сами себе.

НОВЫЕ БРЕНДЫ В СЕТИ

С тем, что текущим своим положением дискаунтеры обязаны увеличению единого социального налога, согласны многие. «Массовое появление аптек-дискаунтеров началось в России с 2011 года, – считает исполнительный директор РААС **Нелли Игнатьева**. – Причины понятны: изменились тарифы страховых взносов, вдвое увеличив налоговое бремя, и впервые на рынке фармацевтической розницы появились неравные фискальные условия для аптек. Рынок сам себе выписал рецепт – формат аптек-дискаунтеров – как средство для выживания, а никак не для получения прибыли. Вместе с настоящими дискаунтерами, с их маркетинговыми лозунгами низких цен на розничном рынке также есть игроки, к которым добросовестные компании относятся без уважения. Те, например, кто вопреки лицензионным требованиям и нормам антимонопольного законодательства позиционируют себя как «аптеки оптовых цен». Это уже прямое введение потребителя в заблуждение, поскольку аптека осуществляет розничную, а не оптовую деятельность.

Сейчас нет ни одной крупной сети, у которой не было бы сегмента, функционирующего в формате «дискаунтер». Например, несколько лет назад крупнейшая аптечная сеть «36,6» снизила цены, но не получила роста трафика, поскольку бренд сети в глазах населения позиционировался в другой ценовой категории. Поэтому внутри сети появился другой бренд. Стоит крупной сети поддерживать такой формат или нет, определяется в каждом конкретном случае ценой вопроса, но сегодня дискаунтерский бренд есть у всех».

У ПЕРСОНАЛА ДИСКАУНТЕРОВ
НЕТ ВРЕМЕНИ ДАЖЕ
ДЛЯ ОТДЫХА, НЕ ГОВОРЯ
УЖЕ ОБ ОБУЧЕНИИ
КОРРЕКТНОМУ ОБРАЩЕНИЮ
С ПОКУПАТЕЛЯМИ

По-прежнему распространенными остаются ситуации, когда крупные сети просто покупают существующих независимых дискаунтеров. В конце прошлого года подобным образом в «Доктора Столетова» фактически влилась сеть «Озерки», имеющая самый высокий на российском фармрынке показатель по средней выручке на одну аптеку – 400 млн рублей в год. «Мода на заведение отдельного бренда, работающего в формате дискаунтера, началась еще в 2009 году, когда участники рынка пытались предугадать, как скажется на рознице мировой кризис, – вспоминает сопредседатель РАФМ **Герман Иноземцев**. – Все крупные сети ри-



нулись в этот омут, часто действуя рискованно и, как оказалось, порой ошибочно. Когда одна компания смешивает два формата, ее чаще всего начинает разрывать. В этом смысле более оправданно разделение бизнеса на два юридических лица с общей бухгалтерией и, может быть, IT- и HR-отделами.

Но мода на заведение сетей своего «ручного дискаунтера» уже проходит. Кризис не показал спада спроса, зато показал, что заработать только на ЛС невозможно. Многие крупные сети с аптеками полного цикла деятельности ощутили, что двигаться в этом направлении не имело смысла: трудозатраты возросли, а прибыль – нет. Поэтому перед обладающими свободными деньгами владельцами дискаунтеров сейчас остро стоит вопрос, во что их выгоднее всего переформатировать.

И все же, в том или ином виде дискаунтеры всегда будут иметь право на существование. Есть немалая часть населения, которую не интересует ни информация, ни сервис. В первую очередь, это хронические больные, ориентирующиеся только на цены. Но не думаю, что формат дискаунтера когда-нибудь станет доминирующим в рознице. Все же ЛС – это покупка высокого риска, и с улучшением качества жизни все большее число людей будут пользоваться классическими аптеками».

ДО СКОРОГО ПЕРЕФОРМАТИРОВАНИЯ

Хотя ждать полного исчезновения дискаунтеров не стоит, почти все эксперты «ФО» сходятся во мнении, что значительная часть таких аптек уже в скором времени подвергнется ощутимой трансформации. «Долгосрочное будущее у такого формата под сомнением, – полагает **Нелли Игнатьева** из РААС. – Думается, все выжившие аптеки-дискаунтеры будут рано или поздно переформатированы в розничные точки, работающие по иным правилам. Успешный опыт, продемонстрированный аптечной сетью «Самсон-Фарма» и реализованный до «эпидемии крейзи-дискаунтеров 2011 года», никому не удалось повторить и уже не удастся».

«Вероятнее всего, в будущем розницу ждет резкое разделение на те аптеки, что будут последовательно исповедовать политику низких цен, и на те, которые сосредоточат внимание на расширении ассортимента и повышении качества обслуживания, – считает гендиректор «Ладушки» **Александр Шалунов**. – Середняки постепенно будут умирать, не находя поддержки со стороны основной массы покупателей. С точки зрения же стратегии менеджмента успех в фармрознице, скорее всего, придет к крупным технологическим компаниям и тем, которые будут уделять повышенное внимание работе с фармацевтами».



ЭФФЕКТИВНА ЛИ СТРАТЕГИЯ АПТЕЧНОГО ДИСКАУНТЕРА?

ПАВЕЛ ЛИСОВСКИЙ,

К.Э.Н., УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
«ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ»,
КОНСУЛЬТАНТ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ПРИБЫЛЬНОСТИ
БИЗНЕСА, ДЕЙСТВИТЕЛЬНЫЙ УЧАСТНИК РАФМ

ВЛАДИМИР БОЙКО,

К.М.Н., ДИРЕКТОР КОММЕРЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ
ПО РОССИИ И СНГ MSD MCC

Популярная тенденция последних лет – снижение цен на аптечные товары и позиционирование аптеки как дискаунтера. Основными рекламными лозунгами таких аптек являются: «Дешевая аптека», «Аптека низких цен», «Мы контролируем цены на лекарства» и т.д.

Основными причинами популярности этого подхода на российском аптечном рынке, на наш взгляд, являются следующие предпосылки:

1. наличие положительных примеров на рынке: некоторые сети сумели построить эффективные бизнес-модели аптек-дискаунтеров;
2. кажущаяся простота внедрения, а также ошибочное мнение, что снижение цен на аптечные товары в кратко- и среднесрочной перспективе приведет к увеличению товарооборота и рентабельности;
3. нехватка профессионалов в сфере маркетинга и управления продажами и, как следствие, отсутствие в арсенале аптек эффективных маркетинговых инструментов привлечения и удержания клиентов;
4. исходная неверная посылка о наличии высокой конкуренции на аптечном рынке.

Однако для большинства аптек политика низких цен убыточна и приводит к существенному снижению темпа развития бизнеса.

Ключевой причиной провала стратегии дисконтирования в большинстве случаев является невозможность одновременного выполнения всех основных положений дисконтной бизнес-модели в кратко- и среднесрочной перспективе.

Таковыми требованиями являются:

1. Низкие операционные издержки.
2. Отсутствие конкурентов-дискаунтеров, находящихся в таких же условиях.
3. Постоянный высокий поток клиентов.
4. Точный расчет уровня рентабельности.