

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АПТЕЧНЫМ БИЗНЕСОМ: ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ



Фарма-Школа

*В.А. Коситов
Д.В. Сидорова
А.В. Будкина*

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ АПТЕЧНЫМ БИЗНЕСОМ: ИНСТРУМЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

**В.А. Коситов
Д.В. Сидорова
А.В. Будкина**

2016 год
Фарма-Школа

ББК 65.422
К71

Коситов В.А., Сидорова Д.В., Будкина А.В.

К71 Эффективное управление аптечным бизнесом: инструменты и технологии. М.: Фарма-Школа, 2016. 144 с.: ил.

ISBN 978-5-9908753-0-2

Сегодня в бизнесе все чаще лидирует не тот, кто лучше или опытнее, а тот, кто отказывается быстрее. Это означает необходимость своевременного применения передовых технологий, в том числе, и на фармацевтическом рынке. Данный сборник поможет сориентироваться в тонкостях автоматизации аптеки, узнать нюансы анализа и управления ассортиментом, изучить важные аспекты технологии дистанционного обучения персонала. Эта книга — результат огромной работы, проделанной авторами как в части теории, так и в непосредственном контакте с современными аптечными учреждениями.

ББК 65.422

ISBN 978-5-9908753-0-2

© Фарма-Школа, 2016
© Коситов В.А., Сидорова Д.В., Будкина А.В., 2016
© Дизайн и верстка Помогаева Е.Н., 2016

Содержание

Предисловие <i>В.А. Коситов</i>	4	Часть III. Дополнительные инструменты продаж в аптеке <i>Д.В. Сидорова</i>	81
Часть I. Автоматизация аптек <i>В.А. Коситов</i>	5	Глава 1. Как увеличить средний чек	82
Глава 1. Информационные технологии в аптеках	6	Глава 2. Приоритетная рекомендация	87
Глава 2. Ценообразование в период колебания цен	12	Глава 3. Персональные маркетинговые программы	91
Глава 3. Программа автоматизации аптеки: цена вопроса	16	Глава 4. Разработка моделей систем мотивации персонала аптеки	97
Глава 4. Автоматизация аптеки – не затраты, а эффективные инвестиции	27	Часть IV. Дистанционное обучение в аптеке <i>А.В. Будкина</i>	105
Глава 5. Что нужно для успешной автоматизации аптеки	31	Глава 1. Технологии дистанционного обучения	106
Глава 6. Воровство в аптеке	37	Глава 2. Кого мы учим и зачем	110
Часть II. Анализ товарных запасов в аптеке <i>Д.В. Сидорова</i>	45	Глава 3. Образовательные услуги для аптечного бизнеса	114
Глава 1. Экспресс-анализ товарных запасов	46	Глава 4. Трудности онлайн-обучения	118
Глава 2. Методы анализа ассортимента	53	Глава 5. О пользе онлайн-тестирования в аптеке	123
Глава 3. Оптимизация ассортимента	58	Глава 6. Как правильно подготовиться к онлайн-обучению руководителю аптеки	127
Глава 4. Разработка прибыльной ассортиментной матрицы	65	Глава 7. Как оптимизировать расходы на обучение персонала	131
Глава 5. Анализ конкурентной среды	75		

Предисловие

Уважаемые читатели!

Эта книга — сборник авторских материалов, основанных на статьях, опубликованных в журналах «Фармацевтический Вестник», «Эмити», «Новая аптека», на лекциях, прочитанных в Российском научном исследовательском университете имени Н.И. Пирогова г. Москвы, а также на выступлениях, прозвучавших во время многочисленных семинаров и вебинаров, проведенных в 2014–2015 годах.

Авторы представляют Центр дистанционного обучения «Фарма-Школа» (www.Pharma-school.ru), консалтинговое агентство «Фарма-Эксперт» (www.Pharma-Expert.ru) и компанию «АйТи-Аптека» (www.itapteka.ru), являющуюся одним из самых крупных игроков на рынке программ автоматизации аптек. Результатом сотрудничества этих организаций стала разработка эффективных инструментов управления аптекой, интегрированных в программное обеспечение «М-АПТЕКА плюс», о которых и пойдет речь в этой книге.

Эффективность информационных технологий, в том числе в аптеках, — это вопрос, обсуждаемый давно, но крайне актуальный и сегодня. Как относиться к денежным средствам и усилиям, потраченным на данное направление, — как к затратам или как к инвестициям? Подобные траты — дань моде или реальный инструмент, от которого следует ожидать отдачи? Если это инвестиции, то какую рентабельность необходимо закладывать?

Очень часто усилия и средства, потраченные на покупку и внедрение программы автоматизации аптеки, не дают ожидаемого эффекта. В своей книге авторы рассматривают важные аспекты выбора программного обеспечения, проводят анализ функциональных возможностей, предлагают примеры перспективных раз-

работок, а также формулируют подходы, при которых результатом станет не разочарование, а сокращение затрат, повышение эффективности работы сотрудников, оптимизация товарных запасов.

Сегодня программа автоматизации аптеки — это не просто набор «кнопок и отчетов». Это инструмент реализации определенных технологий работы с товаром и персоналом. От того, насколько сотрудники понимают эти технологии, насколько удачно они реализованы в программном обеспечении, зависит эффективность управления аптекой, поэтому в книге уделено много внимания технологиям управления товарными запасами на основе категорийного менеджмента и управления персоналом по коэффициентам эффективности. Именно эти технологии на данный момент признаны экспертами наиболее эффективными.

Не обошли авторы и вопрос обучения персонала. В современных условиях дефицита кадров и фактического снижения уровня профессиональной квалификации вопрос непрерывного обучения становится суперактуальным. Авторы описывают свой подход, основанный на полностью дистанционном принципе, который позволяет проводить полноценную эффективную переподготовку специалистов без отрыва от производства, привлекать к обучению известных экспертов и консультантов.

Уверен в том, что эта книга будет полезна для вас.

*С уважением, В.А. Коситов,
директор ООО «АйТи-Аптека», к.т.н.,
действительный член РАФМ*

Часть I. АВТОМАТИЗАЦИЯ АПТЕК



A formation of fighter jets flying in a sky with colorful smoke trails. The jets are flying in a V-formation, leaving long, vibrant trails of red, white, and blue smoke behind them. The sky is a mix of blue and green, suggesting a sunset or sunrise.

Глава 1. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В АПТЕКАХ

Есть мнение, что искусство двигать прогресс состоит в том, чтобы сохранять порядок, осуществляя перемены, и осуществлять перемены, сохраняя порядок. Оглядываясь назад и анализируя историю информационных технологий в аптеках, нужно признать, что движущими силами развития этих технологий были прогресс учетных программ и программ заказа товаров, то есть во главе угла действительно стояло стремление к порядку.

История

Специфика аптечной отрасли связана с большим количеством законодательных ограничений, широким ассортиментом и высокой частотой заказа. Это привело к тому, что ставшие классическими в других отраслях программы на базе 1С в настоящее время практически не используются в аптеках для товарного учета, а применяются только для бухгалтерского учета на уровне документов, но не товарных (номенклатурных) позиций. Исключение составляют отдельные отраслевые решения, которые все-таки не являются лидерами среди отраслевых IT-продуктов. Так уж сложилось, что типичный набор учетных программ в аптеке на сегодня — это одна из специализированных программ, например «М-АПТЕКА плюс» или «Юнико», и бухгалтерская программа 1С.

Эволюция инструментов заказа товаров в аптеках прошла еще более впечатляющий путь — от заказов по телефону и ручной обработки на стороне поставщика до полностью автоматического заказа товаров и получения электронных накладных. Несмотря на то что заказ по телефону кажется для нас уже далекой историей, у наших ближайших соседей — это все еще настоящее. Данный факт подтверждает стремительность прогресса в этой отрасли в нашей стране.

Основными этапами эволюции инструментов заказа товаров можно считать:

- заказ по телефону;
- заказ по электронной почте;
- программы дистрибьюторов;
- сводные прайс-листы;
- интеграция учетной программы и программы заказов.

Эволюция инструментов заказа товаров в аптеках прошла еще более впечатляющий путь — от заказов по телефону и ручной обработки на стороне поставщика до полностью автоматического заказа товаров и получения электронных накладных

Понятно, что ни заказ по телефону, ни заказ по электронной почте не могли обеспечить оперативности, требовали большого количества времени и поэтому были вытеснены так называемыми программами дистрибьюторов, которые прошли собственные этапы эволюции от модемной программы до программы

с полноценным web-интерфейсом. Их основное преимущество — заказ товара on-line по прайс-листу поставщика, получение информации об остатках и других полезных данных, например о сроках годности, забракованных сериях и т.д.

Сегодня уже никого не удивляет, что аптечная программа автоматически проверяет товар на наличие в списках забракованных серий, на сроки годности

Однако действительно серьезным прорывом стало создание площадок электронных торгов, или, другими словами, программ «Сводный прайс-лист». Эти программы позволяли работать уже одновременно с прайс-листами нескольких производителей, выбирая лучшего поставщика по определенным критериям, например ценовому. И если первые образцы таких площадок позволяли делать выбор «вручную» путем

просмотра всех предложений, то наиболее «продвинутые» уже автоматизировали этот процесс. Они имели свой внутренний товарный справочник, в терминах которого пользователь заносил заявку, встроенные таблицы сопоставления товарного справочника и наименований в прайс-листах поставщиков и позволяли не только распределять потребность по заявкам по нескольким критериям, но и формировать и отсылать их уже в наименованиях поставщиков для последующей автоматической обработки. Создание электронных торговых площадок фактически сформировало единую информационную среду для обмена прайс-листами, заявками и электронными накладными.

Правда, нужно отметить, что для корректной работы такой программы необходимо выполнить определенные требования:

- в остатках товаров не должно быть дублирующихся позиций;
- номенклатурный справочник аптеки должен содержать только уникальные позиции;
- должен быть налажен надежный обмен заказами, прайс-листами и электронными накладными между аптекой и поставщиком.

Об электронных накладных нужно сказать отдельно. До сих пор этот инструмент используется только в небольшом количестве отраслей. Суть электрон-

ной накладной состоит в том, что аптека получает данные о приходе не на бумажном носителе и даже не в виде отсканированной копии, а в виде файла с определенным внутренним форматом для «машинной обработки». Учетная аптечная программа имеет возможность автоматически загружать и обрабатывать эти данные. Кроме этого, в электронной накладной передается информация о реестровых ценах, НДС, производителе и т.д. Использование электронных накладных позволяет на порядок увеличить скорость приемки документов.

Настоящее

Однако у электронных торговых площадок имеется один существенный недостаток: несмотря на то что они помогают ответить на вопрос «у кого заказать?», они абсолютно беспомощны в вопросе «что заказать?». На этот вопрос можно ответить, только анализируя данные по остаткам и движению товаров, а они находятся в учетной программе, поэтому следующим существенным шагом стала интеграция учетных программ и электронных площадок. На сегодня основные программы учета товаров в аптеках, например «М-АПТЕКА плюс» или «еФарма 2», имеют так называемые встроенные системы заказа това-

ров. Для расчета потребности в товаре используются сложные математические модели, которые позволяют учитывать все нюансы: частоту заказов, частоту покупок, величину товарных запасов и т.д. Прогресс зашел уже так далеко, что крупные сети, систематизировавшие работу с ассортиментом, могут позволить себе полностью положиться на программу в ежедневных заказах, исключив из этого процесса персонал аптек, и перейти на так называемый полностью автоматический заказ.

Сегодня уже никого не удивляет, что аптечная программа автоматически проверяет товар на наличие в списках забракованных серий, на сроки годности. Многие программы экспертного уровня реализуют полноценный контроль цен на ЖНВЛП, «ведут» за клиентов такие списки и учитывают региональные особенности ценообразования.

Наличие инструментов автоматического расчета потребности выявило одну системную проблему, которая раньше была скрыта от глаз. Это проблема формирования ассортиментной матрицы. Если при ручном заказе можно было «корректировать» матрицу каждый раз при заказе товара, то автоматические процедуры требуют системного подхода. Может ли программа помочь в этом? И здесь мы уже переходим к прогнозам развития.

Будущее

Работа с ассортиментной матрицей

К сожалению, в современном аптечном программном обеспечении есть только самые простые инструменты для анализа движения товаров, например ABC-XYZ-анализ. Такие современные технологии, как категорийный менеджмент, только начинают проникать в эту отрасль. В большинстве случаев они существуют как внешние инструменты, не интегрированные в учетное ПО. Эти внешние инструменты используются специалистами по ассортименту крупных сетей, бизнес-консультантами, но недоступны для небольших сетей. И хотя процесс создания ассортиментной матрицы достаточно формализован и описан в ряде статей, для его качественной реализации необходима дополнительная информация, например статистика продаж, которая или очень дорога, или отсутствует вообще. Более детально инструменты работы с ассортиментной матрицей будут рассмотрены во второй части.

Интеллектуализация программного обеспечения

Специфика аптечных продаж состоит в том, что фармацевт на кассе — это не просто продавец, а в большей степени консультант. Для эффективной работы

у него должны быть удобные инструменты. Потребность в инструментах тем больше, чем ниже уровень подготовки. А проблемы с подбором квалифицированных сотрудников общеизвестны. Трендом развития современного аптечного ПО является наполнение его практическими знаниями, что выражается в таких действиях, как:

- интеграция с аннотациями к препаратам и описаниями товаров;
- группировка препаратов по симптомам и заболеваниям;
- группировка препаратов по курсовым лечениям.

Программное обеспечение как инструмент маркетинга и мотивации персонала

При всей важности социальной функции аптека является предприятием розничной торговли, элементом бизнеса, цель которого — приносить прибыль. По разным причинам аптекам выгоднее продавать одни препараты вместо других, увеличивать средние чеки и т.д. Современное аптечное программное обеспечение все активнее интегрирует и эти инструменты. Они подсказывают первостольнику, что выгоднее предложить покупателю, что еще можно допродать. Однако в интересах покупателя — следить за тем, чтобы все это происходило для его пользы и без злого умысла.

Автоматизированные аптечные склады

Новым трендом является внедрение автоматических складских комплексов. Они позволяют ускорить не только процесс выдачи товара, но и его приемки, располагать аптеки в небольших помещениях, экономить на количестве сотрудников, обеспечивать максимальную пропускную способность на одну кассу.

Автоматизированные аптеки

Не за горами и организация полностью автоматических аптечных киосков. Сегодня этот процесс сдерживается законодательством РФ по контролю за отпуском рецептурных, наркотических препаратов, цен на ЖНВЛП. Однако развитие технологий электронных рецептов, удобных пользовательских интерфейсов

для выбора товара, наращивание интеллектуальных способностей программы для организации консультаций, удешевление интернет-технологий для развития телеконсультаций позволяют перенести этот контроль с административного на технический уровень.

Фармацевтическую отрасль ждут существенные технологические изменения уже в ближайшее время. Об этом, например, свидетельствуют активное обсуждение перспектив развития интернет-торговли лекарственными препаратами и снятие запрета на торговлю аптечным ассортиментом в супермаркетах. Задача традиционных аптек в этой ситуации — найти свою нишу с использованием новых технологических решений.



Глава 2. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В ПЕРИОД КОЛЕБАНИЯ ЦЕН

По мнению одного известного интеллектуала, кризис — это свидетельство того, что какие-то звенья экономики развиваются с резко различными скоростями и перестают между собой стыковаться. Очень возможно, что это именно так. При этом кризис в торговле традиционно обостряет тему ценообразования, а в данном вопросе действительно важно соблюдать баланс. Если принять во внимание, что любые трудности предоставляют нам возможности для оптимизации и перемен к лучшему, сегодня можно заняться приведением в соответствие всех звеньев ценообразования.

Ценообразование — это наиболее сложный участок маркетинга. Оно является ключевым элементом бизнес-модели любой компании. Коммерческая успешность аптеки также во многом определяется выбором стратегии и тактики ценообразования. Сложность состоит в том, что цена в конкретный момент времени может зависеть от множества факторов и особенностей. Текущий кризис характеризуется двумя аспектами, не учитывать которые при формировании цен невозможно. С одной стороны, это резкий, взрывной рост цен на лекарственные препараты импортного производства, а с другой — значительное колебание курса валют, не позволяющее фармдистрибуторам сформировать стабильное ценовое предложение. Только за одну неделю, с 16 по 20 февраля 2015 года, курс евро упал с 80 до 70 рублей. В этой ситуации аптекам необходимо решать одновременно несколько задач:

- сохранить оборотные средства, которые неизбежно вымываются, если новые закупочные цены становятся выше розничных цен;
- сохранить конкурентоспособность, поскольку разброс розничных цен в разных аптеках становится ощутимым в связи с разными периодами закупок, разной оборачиваемостью товаров и т.д.;
- попробовать заработать дополнительную прибыль за счет продажи ранее закупленных товаров по новым, более высоким ценам.

Традиционно в период колебания закупочных цен активизируется обсуждение двух стратегий, подаваемых под разными «новыми соусами»:

- стратегия выравнивания (дооценки) товаров по последней закупленной партии;
- стратегия ценообразования на основе прайс-листов оптовых поставщиков.

Давайте посмотрим, насколько эти стратегии применимы и эффективны в фармацевтической рознице. Сразу отметим, что все дальнейшие рассуждения не будут касаться препаратов из списка ЖНВЛП. На практике — и во время кризиса, и без него — для этой товарной группы работает ценообразование по принципу максимально допустимой розничной наценки.

Дооценка по новым закупочным ценам

Стратегия дооценки по новым закупочным ценам предполагает, что в момент закупки очередной партии товаров розничные цены на ранее закупленные партии дооцениваются до цены последней. При этом абсолютно не принимаются во внимание цены конкурентов. Это действительно позволяет увеличить процент реализованной наценки по данному товару. Однако тотальное применение данной стратегии сталкивается как с техническими проблемами, так и с риторическими вопросами.

- Постоянная переоценка требует переклейки ценников, а это трудоемкая работа.
- Что считать изменением цены — 1%; 0,001% и т.д.? Где та граница изменения цен, когда нужно проводить переоценку?
- Как поддерживать единое ценообразование в сети аптек — переоценивать ли товар во всех аптеках при закупке в одной из аптек сети?
- Что делать, если закупочная цена понизилась?
- Как учитывать закупки под заказ?
- Переоценивать ли «маркерные» товары?

Сложность состоит в том, что цена в конкретный момент времени может зависеть от множества факторов и особенностей

- Если на остатках большое количества товаров по старым ценам, а по какой-то причине закуплена новая партия — переоценивать ли все?

Таким образом, концептуально «красивая» схема на практике работает не так уж эффективно. Да и игнорирование цен конкурентов не представляется универсально работающим принципом.

Ценообразование на основании прайс-листов поставщиков

Стратегия ценообразования на основании прайс-листов поставщиков активно используется продавцами импортных товаров, когда они фактически фиксируют цены в у.е. и отталкиваются именно от них. Эта схема позволяет избежать вымывания оборотных средств, однако еще более сложна в реализации и, с учетом разных ценовых предложений от разных поставщиков на один и тот же товар, с учетом наличия в аптеках как импортных, так и отечественных товаров и многих других факторов, практически неприменима в фармрознице.

Универсальная стратегия

Анализируя эти «антикризисные» подходы к ценообразованию, невольно задаешься вопросом: собственно говоря, как именно кризис влияет на принципы формирования ценовой политики? Цены поставщиков различаются и в «обычное» время. Большая часть аптек работает на условиях товарного кредита, и при правильном планировании ассортимента вымывание оборотных средств им не грозит, а при неправильном — будут проблемы и без кризиса. Ценовое позиционирование по отношению к конкурентам никто

не отменял, и игнорирование его в кризис еще более опасно. С этой точки зрения наиболее универсальным подходом к ценообразованию может стать использование принципов категорийного менеджмента:

- Разделение на товарные категории. При создании структуры используются подходы экономических групп, стандартные классификации типа АТХ, учитывается восприятие ассортимента покупателем.
- Определение для каждой категории роли, стратегии развития, которая задает глубину ассортимента и ценовое позиционирование по отношению к аптекам-конкурентам или на рынке в целом. Например, если категория предназначена для увеличения потока покупателей, то ее ассортимент должен быть максимальным, а цена — ниже рыночной.
- Выделение списка маркерных товаров, подход к ценообразованию которых отличается от ценообразования всей категории.

Антикризисные мероприятия при таком подходе должны состоять в повышенном внимании к мониторингу конкурентов, пересмотру ролей категорий. Причем делать это необходимо более оперативно и более качественно.

К сожалению, технологии категорийного менеджмента до сих пор не нашли широкого распространения в мелких и средних аптечных сетях. Вместо разделения

на правильные категории используются разного рода группировки, которые не позволяют системно работать с группой товаров в рамках подхода категорийного менеджмента, не позволяют автоматизировать работу по смене роли и изменению ассортимента и политики ценообразования.

Тяга к простым решениям

Известно, что люди имеют свойство идти по пути наименьшего сопротивления, что довольно часто приводит к последствиям разной степени тяжести — от отсутствия результата и до резко отрицательных итогов. Как гласит известный афоризм, «у каждой сложной задачи есть легкое для понимания неправильное решение».

Естественно, что применение принципов категорийного менеджмента потребует значительных усилий по его внедрению, а далее должна последовать системная ежедневная работа. В этом случае станет возможным создать ассортиментную и ценовую политику, что называется, «с широко открытыми глазами» и с учетом всех факторов конкурентной среды. Возможно, кризис — это лучшее время для такой перестройки.



Глава 3. ПРОГРАММА АВТОМАТИЗАЦИИ АПТЕКИ: ЦЕНА ВОПРОСА

Сегодня существует большое количество программ по автоматизации аптек, и это многообразие зачастую приводит в замешательство: разные цены, разные возможности. Проявив определенное упорство, можно найти предложения «на любой вкус» — от бесплатных до измеряющихся в десятках и даже сотнях тысяч рублей. В чем же разница и как найти то, что необходимо именно вам? Давайте разбираться.

Типы программ автоматизации аптек

При всем разнообразии вариантов программ для автоматизации аптек их можно условно разбить на три группы: специализированные, программы учета товаров, сводные прайс-листы.

- **Специализированные программы автоматизации аптек.** Программы данного типа имеют достаточно полный набор функций. Их выбор определяется как возможностями самой программы, так и другими важными показателями: стоимость, личные предпочтения руководителя, набор и качество услуг у той организации, которая внедряет данное программное обеспечение.
- **«Обычные» бухгалтерские программы учета товаров.** Дают возможность вести учет товаров, но не имеют таких функций, как работа с электронными накладными, контроль цен на ЖНВЛП, контроль фальсификатов, выгрузка в Росздравнадзор и т.д.
- **Программы типа «Сводный прайс-лист».** Данные программы не являются программами учета товаров, а предназначены в основном для составления заказов и передачи их поставщикам. Они пришли на смену программам заказов товаров у поставщиков и позволяют выбирать товар, сравнивая цены.

Поскольку наиболее распространенными являются именно специализированные учетные аптечные программы, дальнейший анализ стоимости будет происходить именно на их примере. Необходимо учитывать не только собственно цену лицензии программы автоматизации, но также стоимость услуг по ее внедрению и сопровождению, ведь эта сумма в течение всего цикла эксплуатации программы может быть гораздо больше, чем цена самой программы. Необходимо учесть и стоимость оборудования: компьютеры, сканеры штрих-кодов, принтеры этикеток. Стоимость полного комплекта оборудования для аптеки на два рабочих места (касса и место заведующей) может превышать стоимость программного обеспечения.

Стоимость лицензии

Существенную часть стоимости составляет покупка лицензии на программу, поэтому необходимо четко понимать, что именно вы получаете. На что же следует обращать внимание?

Набор функций

Специализированная учетная программа должна уметь многое, например:

- принимать электронные накладные;

- настраивать различные ценовые стратегии;
- автоматически расценивать товар во время прихода электронной накладной;
- автоматически контролировать цены на ЖНВЛП;
- автоматически контролировать наличие забракованных серий товаров;
- автоматически рассчитывать дефектуру для заказов поставщикам;

Хорошая программа меняет многие бизнес-процессы в аптеке

- автоматически выбирать оптимального поставщика;
- автоматически формировать управленческую информацию для руководителей разных уровней;
- давать первостольнику удобный инструмент работы;
- давать удобный инструмент для продажи взаимодополняемых или взаимозаменяемых товаров, организации маркетинговых акций;
- поддерживать централизованные и децентрализованные схемы управления аптекой.

Большинство программ организованы по модульному принципу: необходимый набор функций форми-

руется «под заказчика». Что из этого необходимо — решать вам.

Базовые конфигурации

Стоимость лицензий специализированных программ из топ-5 в так называемом базовом варианте практически одинакова. Это маркетинговый ход. Низкая цена призвана привлечь клиентов, но это чревато скрытыми дополнительными затратами. Нужно учитывать, что разные поставщики включают в понятие «базовый комплект» разный набор функций. Например, функционал «Система заказов — электронная торговая площадка», который позволяет формировать заказы поставщикам непосредственно в учетной программе, может быть включен в «базовую» конфигурацию, а может поставляться в виде дополнительного модуля за дополнительную плату. Поэтому важно сравнить программы в «равных» наборах функциональных возможностей. Сделать это не всегда просто.

Комплектации с «ограниченным функционалом»

При определении необходимого набора функций важно учитывать не только текущую потребность, но и перспективную. Часто, пытаясь привлечь покупателей, поставщики формируют так называемые минимальные

комплекты с ограниченным функционалом по низкой цене. При этом в большинстве случаев расширение функциональных возможностей в будущем обойдется очень дорого.

«Бесплатные» программы

Некоторые дистрибьюторы лекарственных препаратов предлагают программы автоматизации «бесплатно» в обмен на обязательство закупать ежемесячно определенный объем продукции. При оценке стоимости таких «бесплатных» программ нужно учитывать следующее:

- При невыполнении плана согласованных объемов закупок включаются штрафные санкции и стоимость ежемесячных платежей за программу может возрасти до 5–10 тысяч рублей в месяц.
- Чаще всего такая программа остается собственностью дистрибьютора.
- Скорее всего (но не всегда), отпускная цена товара в рамках такого сотрудничества будет выше, чем в обычных условиях.
- Для выполнения плана может оказаться необходимым закупать ненужный товар и при этом, возможно, по более высокой, чем у других дистрибьюторов, цене, что является фактически скрытой платой за программу.

Лицензионная политика

Важно обращать внимание на два аспекта:

- Стоимость лицензии за дополнительные рабочие места (иногда она может быть весьма высокой).
- Стоимость лицензионной поддержки. Это право получать новые версии продуктов. Многие поставщики не акцентируют на этом внимание и в будущем при попытке «обновить версию» могут столкнуться с дополнительными затратами (иногда соизмеримыми со стоимостью первичной покупки).

Как выбирать программу

Допустим, вы определились с двумя-тремя программами автоматизации, из которых предстоит сделать окончательный выбор. Как правильно сделать выбор?

Шаг 1. Презентация. Практически все поставщики программ готовы делать бесплатные презентации своих продуктов. Эти презентации проводятся как при личной встрече, так и удаленно, через Интернет. Пользуйтесь этой возможностью. Это позволит сделать выбор программы осознанно, а не на основании рекламных буклетов.

Шаг 2. Конфигурация. Определитесь с набором функций, которые необходимы именно вам. При этом

нужно учитывать потенциал развития программы и вашей сети.

Шаг 3. Сравнение цен. Запросите у продавца спецификацию на программу с описанием стоимости того, что входит в поставляемую конфигурацию.

Шаг 4. Сомнения. В случае возникновения сомнений попросите продавцов прокомментировать предложения конкурентов.

Стоимость услуг по внедрению программы

А можно ли самостоятельно установить программу? Этот вопрос аптеки задают очень часто, пытаясь добиться экономии на внедрении. В большинстве случаев целесообразно воспользоваться услугами поставщика, и вот почему. Высокая функциональность специализированных программ имеет и обратную сторону. Для того чтобы ее правильно настроить, необходимо обладать опытом, знаниями самой программы, а также профессиональными отраслевыми знаниями. Хорошая программа меняет многие бизнес-процессы в аптеке. Поставщик программы в ходе ее внедрения фактически выступает в роли бизнес-консультанта, поэтому важно выбирать не только программу, но и того, кто ее будет устанавливать. Более того, при правильном выборе поставщика вы сможете полу-

чить бесплатные консультации, которые реально стоят десятки тысяч рублей. На практике ни одна из специализированных программ не может быть запущена пользователем самостоятельно. Обещания со стороны поставщиков программного обеспечения «бесплатной» или «самостоятельной» установки, а также возможности самообучения — это в большинстве случаев будущие потенциальные затраты или недополученная прибыль для аптеки.

Примеры потерь при «самостоятельном» внедрении:

- Недополученная наценка при неправильно настроенном ценообразовании.
- Штрафы при некорректном контроле цен на ЖН-ВЛП, продаже забракованных серий товаров.
- Увеличенный простой аптеки при внедрении.
- «Плохие» товарные запасы, возникающие по причине дублирующихся остатков, неоптимального алгоритма формирования потребности и т.д.

Чего требовать от поставщика

Помощь в подборе оборудования

Самостоятельная покупка оборудования грозит проблемами при внедрении и эксплуатации. Разумно воспользоваться помощью поставщика, тем более что она в большинстве случаев бесплатна.

Помощь в переносе данных из старой программы в новую

На практике используют два варианта:

- Приход в программу через инвентаризацию. В среднем это занимает 2–3 дня и требует закрытия аптеки.
- Автоматический перенос остатков. В среднем это занимает 2–3 часа и не требует закрытия аптеки.

У каждого подхода есть свои плюсы и минусы. Например, первый способ гарантирует корректность остатков, но приводит к потерям от простоя аптеки. Второй — «спасает от потерь при простое», но переносит в новую программу все проблемы с остатками.

Обучение персонала

Внедрение любой программы — это стресс для персонала. Хорошо организованное обучение позволяет минимизировать потери от «неуверенной работы». Процесс обучения может быть налажен на рабочем месте или дистанционно, через Интернет. Последний подход получает все большее признание. Он позволяет снизить стоимость и сделать процесс обучения непрерывным. В последнее время процесс удаленного обучения получил развитие в форме полноценного дистанционного обучения на основе созданных

Наиболее правильным подходом является не «слепое» следование советам «автоматизаторов», а осмысленное понимание того, к каким изменениям приведет внедрение новой программы

уроков и последующего тестирования, что позволяет руководителям аптек контролировать уровень знаний сотрудников. Об этом будет более подробно сказано в последней главе.

Настройка программы под требования аптеки

При всей кажущейся однотипности у каждой аптеки есть своя специфика. Это отражается в ценовой политике, схеме работы с ассортиментом, схеме управления, распределении полномочий и т.д. Все это требует предварительного согласования и последующего отражения в настройках. От качества настроек зависит

эффективность работы. Для избежания ошибок и последствий необходимо этот процесс максимально формализовать. На практике используют различные схемы, таблицы для того, чтобы описать все настройки максимально точно.

Настройка обмена данными с поставщиками: электронные накладные, прайс-листы, заказы

Как уже говорилось ранее, многие специализированные программы включают в себя функционал по формированию заказов поставщикам. Для этого необходимо обеспечить загрузку в программу прайс-листов поставщиков, электронных накладных и выгрузку заказов. Этот процесс очень важен для аптек. Здесь недопустимы задержки и сбои. Часть компаний берут на себя эту работу, а часть — оставляют вам. С кем работать — ответ очевиден.

Контроль и отладка новых бизнес-процессов в течение стартового периода

Нужно отдавать себе отчет, что внедрение новой программы не заканчивается ее установкой у вас

в аптеке. Этот процесс требует как первоначальной настройки всех новых операций, так и доводки их в соответствии с нюансами, открывшимися в ходе эксплуатации. Этот процесс обычно занимает 2–3 месяца и требует плотного взаимодействия с поставщиком программы. Наиболее правильным подходом является не «слепое» следование советам «автоматизаторов», а осмысленное понимание того, к каким изменениям приведет внедрение новой программы. При таком понимании еще до смены программы необходимо разработать новые должностные инструкции и описание новых бизнес-процессов. В этом случае смена программы не приведет к остановке аптеки или сбоям в ее работе.

Обслуживание программы

Типичная ситуация: программа стоила недорого, а ее установили самостоятельно. Однако спустя какое-то время появились проблемы, подобные следующим:

- Аптека простаивает из-за сбоев в программе, а оперативно получить консультацию или помощь не удается.
- Настроить программу самостоятельно не удается, а помощи ждать приходится несколько дней. Теряем прибыль.

- Первостольники не знают, как поступить в некоторых ситуациях, поэтому обслуживание покупателей происходит медленно.

При этом часто у работников аптек возникает вопрос: почему мы должны платить за обслуживание? В пример обычно приводится операционная система Windows: мы купили и больше не платим. Давайте разберемся, чем отличается обслуживание аптечной программы от Windows. Для этого нужно понять, что же вкладывает в понятие «сопровождение» поставщик программного обеспечения.

Полный комплект поддержки может выглядеть следующим образом:

- **Поддержка работоспособности программы.** Большинство поставщиков программного обеспечения имеют в виду только это. Если в программе выявлены ошибки, то их исправляют бесплатно. То же делает и Windows.
- **Помощь по работе с программой.** «Горячая линия» — это уже дополнительный сервис, требующий усилий по его организации от поставщика программы, поэтому бесплатным он быть не может. Такая линия может быть организована через бесплатный телефонный номер 8-800-..., через платный номер, электронную почту и т.д. Чем оперативнее помощь, тем она дороже обходится исполнителю и, следовательно, заказчику.

- **Поддержка целостности данных.** Неизбежно возникают те или иные сбои, приводящие к несогласованности данных. Причинами этого могут быть, например, сбои в электропитании, отказ оборудования. Напрямую поставщик программы ответственности

Специфика аптечного бизнеса состоит в наличии определенного числа законодательных ограничений, использовании электронных заказов и прайс-листов

за это не несет, но поскольку во многих случаях исправить последствия этих сбоев может только он, то обычно он и делает это, но часто уже за отдельную плату.

- **Поддержка работоспособности оборудования.** Поддержка работоспособности оборудования (персональных компьютеров, принтеров, кассовых аппаратов) требует как специфических знаний, так и

организации работы, гарантирующей оперативный выезд к клиенту. Большинство поставщиков аптечных программ переключают эту работу на аптеки, так как это не вписывается в их схему работы. Это не страшно! За такую работу готовы взяться сотни организаций, специализирующихся на системном администрировании.

График обслуживания

Обычно обслуживание аптек производится только в рабочее время, а экстренные вызовы и обслуживание в выходные дни оплачиваются по отдельному тарифу. Хотя есть и исключения. Все чаще практикуется схема работы 24/7 (двадцать четыре часа, семь дней в неделю). Это постепенно становится нормой.

Наличие централизованной службы технической поддержки

Команда специалистов, служба поддержки, бесплатный круглосуточный доступ к техподдержке — это те элементы, которые характеризуют качественное сопровождение. Время программистов-одиночек уходит. Важно понять ресурс обслуживающей организации. Если вас обслуживает единственный специалист, то

что вы будете делать, когда он заболеет, уйдет в отпуск или уволится?

Важны ли для вас эти элементы техподдержки? Безусловно, да.

Дополнительный сервис

Специфика аптечного бизнеса состоит в наличии определенного числа законодательных ограничений, использовании электронных заказов и прайс-листов. В связи с этим многие поставщики предлагают дополнительный сервис, например:

- ведение номенклатурного справочника аптеки;
- обновление данных по ЖНВЛП, кодеинсодержащим, наркотическим препаратам;
- предоставление информации о реестровых ценах;
- предоставление информации об алгоритмах расчета максимальных розничных цен;
- предоставление информации о забракованных сериях и писем о возобновлении;
- ведение сопоставлений прайс-листов поставщиков и номенклатурного справочника аптеки.

Сервисы существуют в разных форматах: от простого ежемесячного ручного скачивания новых данных до ежедневного автоматического обновления без участия клиента.

Программа для сети

У вас сеть аптек, и вы внедряете новую программу. Как правильно организовать обучение?

Шаг 1. Установите новую программу в одну аптеку. Проведите обучение сотрудников аптеки.

Шаг 2. Проведите семинар-обучение сотрудников остальных аптек.

Шаг 3. Дайте возможность сотрудникам всех аптек пройти стажировку в первой аптеке.

Шаг 4. Устанавливайте программу во всех аптеках.

Формирование стоимости

Виды тарифов на обслуживание:

- **Абонентское обслуживание.** Фиксированная сумма, которая обычно включает в себя оплату всех или части услуг, упомянутых выше. Стоимость зависит от перечня услуг. При заключении договора важно четко понимать содержание услуги.
- **Почасовая оплата за разовые услуги.** Важно при выборе тарифа:
 - Не полениться на низкую стоимость абонентской платы, при которой вам придется в дальнейшем оплачивать существенную стоимость по часо-

вому тарифу или экономить, доводя до остановки работы аптеки.

- Учесть следующие минусы почасовых тарифов: сложность учета обращений, сложность учета «скрытых» от пользователя работ. Все это часто приводит к «разногласиям» между аптекой и обслуживающей организацией.

Полная стоимость

Таким образом, при оценке стоимости автоматизации аптеки вы должны принять во внимание весь комплекс затрат:

- стоимость лицензии на программу;
- стоимость услуг по ее внедрению;
- стоимость услуг по сопровождению;
- стоимость оборудования.

Как выбрать партнера?

При выборе организации для автоматизации аптеки нужно понимать, что ваши отношения на внедрении программы не заканчиваются, а только начинаются. Важно оценить не только стоимость программы и услуг по ее установке, но и возможности партнера по качественному сопровождению программы

автоматизации аптеки. Обратите внимание на следующие моменты:

- Опыт обслуживания.
- Период работы на рынке автоматизации аптек.
- Количество обслуживаемых аптек.
- Наличие опыта обслуживания средних и крупных аптечных сетей.
- Качество организации технической поддержки.
- Наличие централизованной службы обслуживания клиентов.
- Наличие службы обслуживания в филиалах.
- Круглосуточная удаленная поддержка.
- Бесплатный единый телефон.
- Наличие дополнительного сервиса.
- Ведение номенклатурного справочника за аптеку.
- Обновление информации о забракованных сериях, реестровых ценах, обязательном ассортименте аптек и аптечных пунктов.
- Отзывы клиентов.

Глава 4. АВТОМАТИЗАЦИЯ АПТЕКИ – НЕ ЗАТРАТЫ, А ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

Кризис неизбежно заставляет задумываться об экономии. А текущий кризис, переходящий в состояние перманентного, заставляет задумываться о глобальной смене подходов к формированию затрат и инвестиций. Таким образом, кризис – это действительно новые возможности, на которые стоит обратить пристальное внимание.



Заманчивые перспективы

Общеизвестно, что оптимизация бизнеса, направленная исключительно на сокращение затрат, часто приводит к «сжатию» бизнеса и его фактической ликвидации. Более правильной стратегией является не просто сокращение, а оптимизация издержек, которая совмещает секвестирование ненужных затрат с одновременным инвестированием в проекты, дающие импульс к развитию.

Одним из таких проектов может стать внедрение специализированного программного обеспечения для аптек. Если к этому относиться как к прямым затра-

Переход от покупки программного обеспечения к его аренде позволяет аптекам получить доступ к современным технологиям с минимальными вложениями

там, то лучше о таком направлении вообще забыть, ведь трата дополнительных 30–50 тысяч рублей одновременно и 2–3 тысяч каждый месяц покажется необоснованным расточительством. Однако давайте

рассмотрим программное обеспечение как инвестиционный проект.

При правильном подходе он дает:

- сокращение затрат на персонал;
- оптимизацию ассортимента и сокращение оборотных средств;
- рост продаж за счет более эффективной работы сотрудников.

Сокращение затрат на персонал

Правильное программное обеспечение автоматизирует многие бизнес-процессы, сокращая время их реализации. Автоматический приход и расценка товара, автоматический расчет потребности, автоматическое формирование заказов поставщикам позволяет освободить несколько человеко-часов ежедневно в каждой аптеке. А это даст возможность сохранить приблизительно от 10 тысяч до 30 тысяч рублей в месяц, в зависимости от стоимости рабочей силы в регионе.

Оптимизация ассортимента и сокращение оборотных средств

Во многих аптеках ассортиментная матрица — это результат «творческого» подхода нескольких поко-

лений заведующих. Как следствие, он далек от оптимального и содержит большое количество «лишнего» товара. При этом показатели средней оборачиваемости товара во многих аптеках доходят до 100 дней, в то время как в лучших — 15 дней. Использование инструментов специализированного программного обеспечения, технологий категорийного менеджмента, систем автоматического заказа позволяет существенно оптимизировать товарные запасы без снижения выручки и прибыльности. Успешные аптеки имеют показатели оборачиваемости 15–20 дней. Такая оптимизация зачастую позволяет сократить необходимые оборотные средства на 20–30%. А это уже сотни, а иногда и миллионы «высвободившихся» рублей.

Рост продаж за счет более эффективной работы сотрудников

Кроме работы с товаром многие специализированные программы предлагают удобные инструменты помощи и мотивации персонала: доступ к описаниям препаратов, списки оптимальных рекомендаций и т.д. По оценкам экспертов, такие инструменты позволяют без дополнительных вложений в ассортимент увеличить объемы продаж на 15–20%.

Цена вопроса

Все вышесказанное звучит убедительно, скажете вы. Но покупка программного обеспечения — это в любом случае крупные инвестиции. Где взять средства? Приобретение программного обеспечения подразумевает, как минимум, три статьи затрат:

- покупку оборудования;
- покупку лицензий на программу;
- затраты на обучение сотрудников, перенос остатков в программу.

Что касается оборудования, то, с одной стороны, современные «аптечные программы» к нему не очень требовательны, а с другой — в большинстве аптек оно уже есть. На практике затраты на оборудование сводятся к закупке сканеров и принтеров чеков.

Затраты на покупку лицензии, внедрение, обучение персонала обычно составляют 30–50 тысяч рублей на одну аптеку. Однако и здесь происходят существенные изменения. Например, есть компании, которые саму программу устанавливают бесплатно, и единственным требованием является заключение годового контракта на обслуживание. Переход от покупки программного обеспечения к его аренде позволяет аптекам получить доступ к современным технологиям с минимальными вложениями. Кроме собственно возможности

использовать программное обеспечение аптеки зачастую получают и ряд дополнительных услуг, так как компании-разработчики сегодня заинтересованы в обеспечении максимального сервиса. В разряд дополнительных услуг могут быть включены, например:

- ведение справочной информации;
- автоматическое обновление информации о забракованных сериях;
- встроенные описания препаратов;
- автоматический контроль товаров из списка ЖНВЛП;
- автоматическая выгрузка в Росздравнадзор;
- встроенная торговая площадка для оптимальной закупки товаров;
- настроенный обмен с поставщиками электронными накладными и заказами.

Это новый подход на рынке программ для аптек. До сих пор бесплатно аптечные программы ставились только дистрибьюторами при условии обязательной закупки определенных объемов продукции. Однако на деле эта «бесплатность» влекла за собой не только затоваривание аптеки, но и закупки по повышенным ценам. Новый подход к продаже программного обеспечения не влечет за собой скрытых затрат, позволяет получить доступ ко всем «новинкам» и обновлениям, минимизирует первоначальные инвестиции. Сегодня

много говорится о необходимости широко использовать передовые технологии, и компании, занимающиеся автоматизацией, ищут новые пути навстречу аптекам, поэтому кризис иногда действительно становится положительной движущей силой.

Пример расчета для аптеки с оборотом 2 млн рублей

Затраты на автоматизацию — 150 тысяч рублей разово.

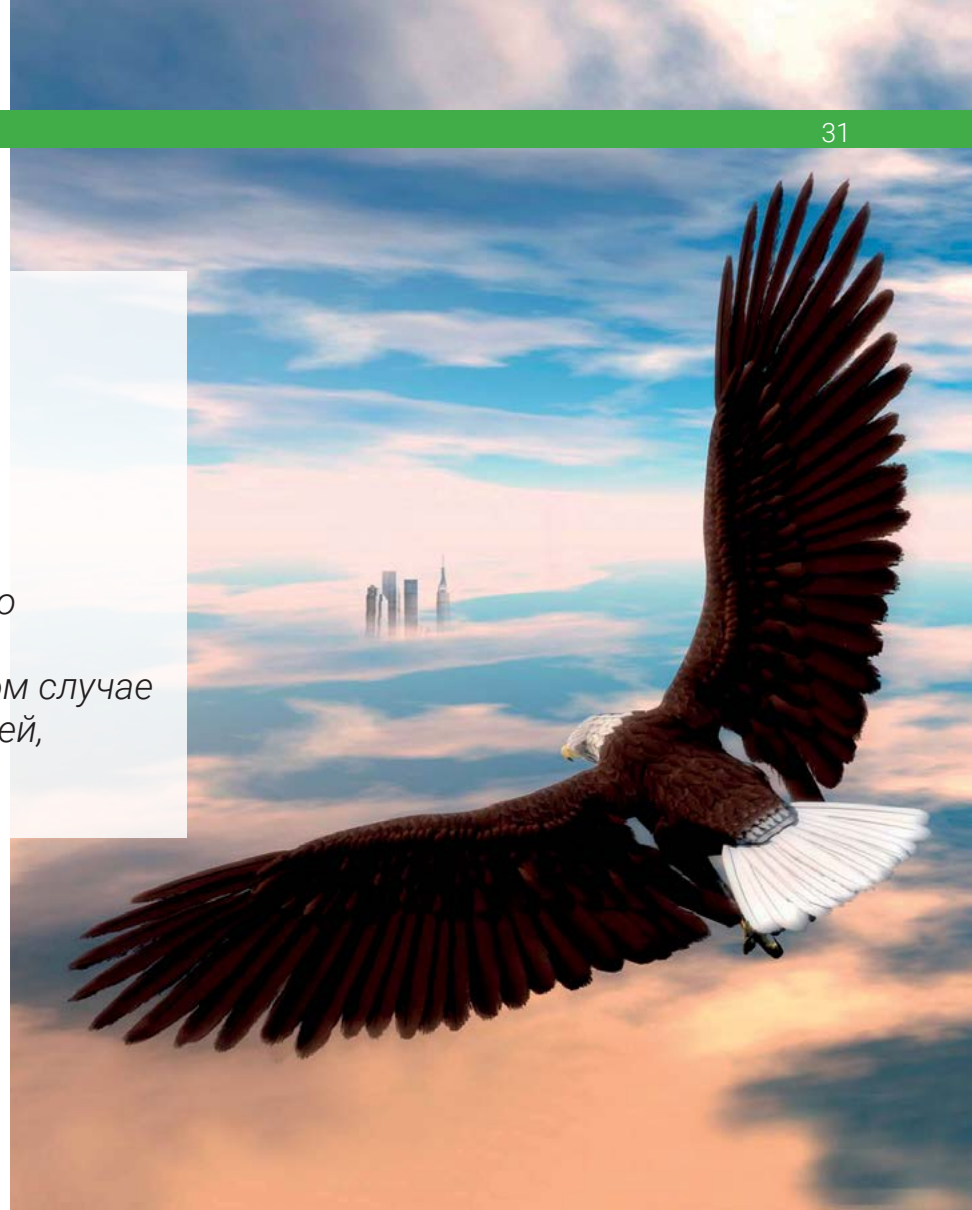
- Покупка программы — 50 тысяч рублей.
- Покупка оборудования — 100 тысяч рублей.

Ожидаемый рост прибыли — до 100 тысяч рублей в месяц.

- Сокращение ФЗП — до 50 тысяч рублей в месяц.
- Высвобождение оборотных средств после оптимизации товарных запасов — до 500 тысяч рублей разово.
- Рост валовой прибыли — 50 тысяч рублей в месяц.

Глава 5. ЧТО НУЖНО ДЛЯ УСПЕШНОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ АПТЕКИ

Без автоматизации в большинстве сфер современного бизнеса трудно достичь значительных успехов, поэтому зачастую от данного процесса ожидают быстрых и безусловных выгод. Однако даже в этом случае работает принцип — не ищите легких путей, ищите правильный.



От внедрения программы автоматизации руководители аптечного предприятия чаще всего ожидают целого ряда выгод и иногда даже рассматривают данный процесс как панацею от большинства проблем.

Чаще всего в списке ожиданий оказываются:

- получение всей необходимой информации для контроля и принятия решений;
- снижение трудозатрат за счет автоматизации рутинных операций и, как следствие, более эффективное использование человеческих ресурсов, например снижение фонда заработной платы;
- повышение качества автоматизированных бизнес-процессов, что позволяет более эффективно использовать материальные ресурсы, например улучшить качество товарных остатков;
- снижение требований к квалификации персонала за счет полной автоматизации части операций;
- оптимизация бизнес-процессов за счет использования новых технологий, например полностью автоматический контроль цен на ЖНВЛП, забранованных серий, автоматическое формирование отчетности для контролирующих органов.

Однако зачастую возникают следующие проблемы:

- средства на покупку программы потрачены серьезные;
- аптека понесла потери от простоя;

- сотрудники перенесли стресс от изменений в работе;
- все работает, а результат вовсе не тот, которого ожидали.

Попробуем разобраться, почему это может произойти.

Пример 1. Многие программы автоматизации аптеки имеют достаточно гибкие механизмы ценообразования. Эти инструменты позволяют настроить ценообразование один раз и далее производить расценку автоматически во время прихода накладных.

Однако: Для такой настройки необходимо иметь номенклатурный справочник, в котором уже заведены все товарные позиции. Именно на основании этого номенклатурного справочника происходит разбиение товаров на категории, формирование группировок, составление списка маркерных позиций и использование этих данных для настройки ценообразования.

Вывод: Отсутствие хорошего номенклатурного справочника ограничивает набор инструментов ценообразования в аптеке до примитивного ранжирования наценок в зависимости от закупочной цены. Это фактически сводит на нет ценность программного обеспечения.

Пример 2. Электронные накладные в аптеках — это шаг вперед по сравнению с бумажным документооборотом. В идеале они должны существенно облегчить работу по учету товара.

Однако: Часто все происходит с точностью до наоборот. Причины этого следующие:

1. Наименования одного и того же препарата у разных поставщиков заведены по-разному, что приводит к появлению дублирующихся позиций и необходимости «борьбы» с ними.

2. Как следствие, необходимо самим вести номенклатурный справочник, заводить новые товарные позиции в программе учета товаров, отслеживать дубли и т.д.

3. Необходимо «вручную» сопоставлять позиции справочника аптеки с позициями в электронной накладной (делать привязки).

Вывод: Эти проблемы можно было бы устранить при наличии единого номенклатурного справочника, который использовали бы все участники рынка — и аптеки, и фармдистрибьюторы. Но такие решения пока предлагаются только отдельными поставщиками программного обеспечения и только на базе собственных клиентских аптек.

Пример 3. В условиях усиленной конкуренции, ужесточения условий товарных кредитов дистрибьютеров

многие аптеки уделяют особое внимание качеству товарных остатков. Инструментами решения этой задачи выступают анализ товарных запасов с помощью различных вариантов ABC-XYZ-анализов и использование

Система автоматизации — это не только программа, но и набор корректных данных

алгоритмов автоматического расчета потребности по заранее настроенным параметрам.

Однако: Одним из условий качества этих инструментов является отсутствие дублей, т.е. наличия в остатках одних и тех же товаров под разными наименованиями.

Вывод: Для решения этой задачи аптеки вынуждены выделять специальных сотрудников. Однако даже в этих случаях поставленной цели достигают единицы. И если для большой сети аптек это может быть экономически обоснованно, то для единичных аптек и малых сетей это обходится слишком дорого.

Может также иметь место ситуация, при которой данные в программе находятся в таком ужасном

состоянии, что ни о каком анализе говорить не приходится, или ценообразование работает некорректно, а ошибки приводят к потере прибыли. Может быть и так, что контроль забракованных серий, цен на ЖНВЛП и обязательного ассортимента по-прежнему приходится производить вручную. В целом же вместо снижения трудоемкости бизнес-процессов наблюдается ее увеличение, так как наряду с привычными действиями сотрудникам приходится дублировать их в системе автоматизации.

Идеальная система автоматизации должна «брать на себя всю работу»

Причина неудачи зачастую очевидна: система автоматизации — это не только программа, но и набор корректных данных. Причем хочу подчеркнуть значимость обоих слов — набор и корректность. Давайте рассмотрим, какой набор данных необходим для успешной автоматизации аптеки и какими методами можно обеспечить его корректность.

Какие данные нужны в аптеке

Номенклатурный справочник

Этот справочник является ядром набора данных. Наименования должны вестись в едином стандарте при отсутствии дублей. Кроме этого, для эффективной работы необходимо иметь следующие атрибуты для каждой товарной позиции (элемента справочника):

- производитель;
- международное непатентованное наименование (МНН);
- относится ли препарат к ЖНВЛП;
- относится ли препарат к обязательному ассортименту;
- относится ли препарат к кодеинсодержащим или наркотическим;
- аннотация для препарата.

Прайс-листы поставщиков

Прайс-листы используются для формирования заказов поставщикам. Поскольку вся работа «внутри» программы происходит в терминах номенклатурного справочника, при отправке заказов и получении электронных накладных необходимо произвести преобразование в наименования, используемые поставщика-

ми. Для этого используются так называемые таблицы трансляции.

Информация о реестровых ценах и алгоритмах расчета максимальных розничных цен

Эта информация необходима для автоматизации контроля цен на ЖНВЛП. Ручной контроль этих цен в связи со сложностью алгоритма невозможен, а потенциальные штрафные санкции весьма велики.

Информация о забракованных сериях

Информация о забракованных сериях есть во многих открытых источниках. Необходимо только своевременно загружать ее в программу.

Требования к системе автоматизации

Идеальная система автоматизации должна «брать на себя всю работу» как по пополнению данных, так и по обеспечению их корректности. Вот список необходимых опций:

- ведение номенклатурного справочника аптеки в едином стандарте;
- наличие в номенклатурном справочнике всей необходимой информации: МНН, аннотаций, признаков ЖНВЛП и т.д.;

- автоматическая корректировка данных, введенных пользователями для избегания появления дублей;
- автоматическое заведение новых позиций справочника при появлении на рынке новых препаратов;
- автоматическое обновление данных о забракованных сериях из федеральных и местных источников, информации о забракованных сериях;
- автоматическое преобразование наименований номенклатурного справочника аптеки в наименования поставщиков в заказах и электронных накладных;
- автоматическое обновление информации при изменении законодательства РФ.

Что же происходит на самом деле

На деле реализуются три варианта:

1. Самостоятельное ведение данных аптекой.

Поставщик программного обеспечения дает только инструмент — программу. Всю остальную работу пользователь проводит сам. Результат обычно печален, поэтому данный вариант практически не распространен. Чаще всего его вынуждены «реализовывать» пользователи 1С.

2. Ручная загрузка информации из определенных источников.

Наиболее распространенным вариантом является предоставление клиентам возможности скачивать необходимую информацию. Большинство поставщиков специализированных аптечных программ либо аккумулируют эту информацию у себя, либо позволяют настраивать загрузку из определенных внешних источников. За возможность загрузки подготовленных данных приходится платить. Минус данной технологии — отсутствие обратной связи, поэтому данные, которые ведет сам пользователь, и данные, которые он скачивает из внешних источников, не согласуются между собой.

3. Автоматическое обновление всех данных без участия аптеки.

Это идеальный вариант, который в полном объеме не реализован практически нигде, хотя есть отдельные удачные примеры. Для реализации этого сценария со стороны поставщика программы требуется большая ежедневная работа, поэтому такие услуги доступны только крупным поставщикам программ, имеющим большую клиентскую базу. Другое следствие — стоимость.

Следует отметить, что качественно реализованная услуга позволяет решить практически все задачи автоматизации.

Глава 6. Воровство в аптеке

В России всегда умели воровать. Не остались в стороне и аптечные работники: определенная их часть (не в нашем районе!) использует различные уловки, чтобы нагреть руки за счет учреждения или покупателей. Однако при использовании ряда правил этих явлений можно избежать.



Масштаб бедствия

Воровство в тех или иных масштабах и формах есть практически в каждой аптеке. Несмотря на распространенное мнение о том, что воруют в основном покупатели, эксперты имеют другую точку зрения: по их оценкам, на долю персонала аптеки приходится

Главным инструментом борьбы с воровством является хорошая информационная система

более 70% незапланированных потерь. Используется именно такой термин, поскольку не всегда удается доказать, что потери явились результатом умысла сотрудников. По тем же оценкам, в самых злостных случаях масштабы воровства персонала достигают 3–5% от оборота аптеки. А это уже сравнимо с уров-

нем рентабельности и иногда может стать причиной финансового краха.

Статистика дает следующий неизбежный уровень потерь: для аптек с открытой выкладкой — до 2% от оборота, с закрытой — до 0,3%. Особенно подвержены кражам следующие группы товаров: гигиеническая помада, БАД, лечебная косметика, гематогены и прочее. Объемы воровства по этим группам могут достигать до 15–18% от оборота.

Прямой ущерб не всегда наносится именно аптеке. Примерно в половине случаев жертвой является покупатель, который переплачивает за приобретенный или оплачивает неприобретенный товар. Последствия этого — испорченная репутация аптеки и снижение числа покупателей. Эти потери невозможно посчитать, но они могут быть значительными и сводить на нет все мероприятия по развитию аптеки.

Главным инструментом борьбы с воровством является хорошая информационная система, которая:

- фиксирует все случаи работы с товаром;
- имеет развитый инструмент определения прав доступа;
- обладает возможностью запоминать «авторов» всех операций с товаром;
- имеет возможность анализа «подозрительных ситуаций».

Поймать недобросовестного сотрудника за руку и доказать его вину довольно трудно. Попытки возбуждения уголовного дела сопровождаются неудобными мероприятиями следственных органов, которые могут парализовать работу аптеки. В большинстве случаев все заканчивается увольнением вора. Многие руководители аптек, будучи не в силах бороться с хищениями, опускают руки и вводят так называемый допустимый порог воровства, в рамках которого сотрудникам не предъявляются требования по компенсации, а списание производится за счет организации. Такое решение только увеличивает потери, фактически узаконивая воровство.

Воруют...

Основные виды воровства сотрудников аптек — это следующие типы манипуляций: с кассовыми документами, с дисконтными картами, с банковскими картами, с товаром.

Пострадавшим от воровства может стать как покупатель (в этом случае выявить факт хищения с помощью инвентаризации практически невозможно), так и организация (когда хищение выявляется в момент инвентаризации и убыток делится на всех сотрудников, при этом несун остается в выигрыше).

Манипуляции с кассовыми документами

Хищения возможны на разных этапах движения товара — от приемки до реализации на кассе. Больше половины всех краж приходится на первостольников, манипулирующих с кассовыми документами. Большинство злоупотреблений данного типа не оставляют следов в учетной системе, что делает борьбу с ними особенно сложной. Последствия могут быть выявлены только при инвентаризации в виде недостачи товара. При этом виновника установить практически невозможно. Методы борьбы с такими хищениями основаны на жесткой регламентации операций возврата и взаимном контроле сотрудниками друг друга.

Манипуляции с дисконтными картами

Все карты подразделяются на два типа: персональные, с указанием фамилии владельца, и обезличенные, с указанием, например, процента скидки. Все персональные дисконтные карты, выдаваемые самими аптеками, учитываются в информационной системе аптеки, по ним ведутся учет и статистика продаж. С обезличенными дисконтными картами, так же как и с социальными, все сложнее. Отследить конкретного покупателя по ним практически невозможно. Единственным инструментом выявления несун является анализ статистики применения скидок по

Основные виды манипуляций с кассовыми чеками		
Тип	Пример	Пострадавший
Возврат товара, не проведенный через кассу	Первостольник принимает от покупателя возвращенный товар и отдает за него деньги, но не проводит операцию возврата через кассу и оставляет товар у себя	Аптека
Фиктивный возврат	Первостольник проводит фиктивный возврат через кассу. При этом возникает двойной убыток – организация лишается и товара, и денег	Аптека
Непробитый чек	Первостольник получает от покупателя деньги за покупку, чек не пробивает, а деньги присваивает	Аптека
Аннулированный чек	Первостольник аннулирует чек после расчета с покупателем, а деньги присваивает (данная операция фиксируется хорошей системой учета)	Аптека
Пропуски части товара в чеке	Первостольник не пробивает часть товара или отменяет эти позиции, но деньги с покупателя получает полностью. Разница присваивается	Аптека
Добавление к чеку лишнего товара	Первостольник включает в чек товар, который не отпускается, а разницу присваивает	Покупатель

разным сотрудникам и по разным аптекам сети. Инструментами борьбы с данным типом хищений может быть информационный дисплей покупателя, на котором отражаются все манипуляции первостольника с товаром на кассе, или замена всех обезличенных дисконтных карт на персональные.

Манипуляции с банковскими картами

Данный вид злоупотреблений встречается достаточно редко, но в связи с увеличением доли безналичных расчетов их количество может расти. Основным способом является повторный запрос на оплату. Например, после расчета с покупателем по банковской

карте кассир незаметно посылает повторный запрос на авторизацию и оплату. После ухода покупателя кассиру поступает положительный ответ на проведение операции и со счета покупателя повторно снимается сумма. Первостольник набирает на эту сумму товар, покупатель является пострадавшим.

При работе с банковскими картами в аптеке используются две схемы взаимодействия учетной программы и банковского терминала: независимая, когда чек формируется в учетной системе, а транзакция производится через терминал независимо, с помощью набора суммы на терминале; интегрированная, когда учетная система сама автоматически формирует и чек, и запрос в банк. В этот процесс первостольник вмешаться не может. Таким образом, используя интегрированную схему, данный вид нарушений можно свести к минимуму.

Манипуляции с товаром

Одним из инструментов, который помогает увеличить скорость обслуживания и снизить вероятность хищений, является использование штрихкодов. Однако и здесь возможны манипуляции.

Особо можно выделить продажу «левого» товара, т.е. реализацию через аптеку товара, закупленного сотрудниками неофициально, без ведома руководства. Эта ситуация возможна либо при полной бесконтрольности (или сговоре всех сотрудников аптеки), либо при отсутствии программы учета товара (ведении так называемого суммового учета). Хорошим способом выявления таких ситуаций является «обклеивание» всего товара фирменными ценниками со штрихкодами, которые достаточно трудно продублировать. В этом случае даже визуальный осмотр товарных запасов дает результат.

Основные виды манипуляций с дисконтными картами

Тип	Пример	Пострадавший
Получение чужой скидки	Первостольник должен пробить покупателю товар со скидкой, но пробивает полную стоимость. Полученная разница присваивается	Покупатель
Незаконное предоставление скидки	Используя поддельную дисконтную карту, первостольник делает скидку, но берет с покупателя полную сумму. Разницу оставляет себе	Аптека

Для устранения или минимизации потерь от воровства существуют два типа действий: использование информационной учетной системы и общие организационные мероприятия.

Учет препаратов с помощью информационной системы

- Учет товара на всех этапах перемещения. Руководитель аптеки любого уровня в режиме реального времени должен иметь возможность получать полную информацию о местонахождении товара, его количестве, сроках годности, партии, цене.
- Оформление накладных на передачу товара от одного материально ответственного лица другому. Процесс оформления накладных, пересчета товара, заверения подписями и передачи в бухгалтерию занимает достаточное количество времени, но в целях профилактики воровства обходить его не следует. Современные учетные системы позволяют оптимизировать данный процесс с помощью использования штрихкодов. Формирование накладной и ее прием может осуществляться с помощью сканеров, что ускоряет процесс в несколько раз и практически исключает пересортицу и недостачу.
- Внеплановые выборочные инвентаризации. Полная инвентаризация аптеки занимает несколько

дней и приводит к большим убыткам от простоя. При наличии системы автоматизации можно производить частичную инвентаризацию, например, по наиболее рискованным с точки зрения хищений группам. Современные программы учета позволяют делать это без остановки продаж.

- Определение полномочий по ценообразованию. Информационная система позволяет заранее произвести настройку алгоритмов ценообразования, а также запретить манипуляции с ценами для большинства сотрудников аптеки. Эти полномочия переходят в верхнее управляющее звено, и какая-либо манипуляция с ценой оказывается недоступной для первостольника.
- Контроль операций возврата товара. Информационная система должна вести учет таких операций, причем с фиксированием данных сотрудника, который операцию произвел. Сравнение статистики возвратов по разным сотрудникам может выявить подозрительные отклонения.
- Анализ статистики применения скидочных карт. В случае обезличенных дисконтных карт единственным инструментом выявления подозрительных случаев является статистика применения этих скидочных карт по разным сотрудникам. Именные дисконтные карты дают больше возможностей для контроля — воз-

Основные виды манипуляций с товаром

Тип	Пример	Пострадавший
Подмена партий товара; пересортица товара в связи с его переоценкой	В аптеке могут реализовываться несколько партий одного и того же товара по разным ценам. Отпуск более дешевого товара по цене более дорогой партии позволяет создать разницу в цене, которая присваивается первостольником	Аптека
Наклеивание на упаковку штрихкода от другого товара Сканирование упаковки от другого товара	Результатом является возникновение разницы в цене между оплаченным и фактически отпущенным товаром	Аптека
Сговор с поставщиком или экспедитором	В аптеку отгружается товара меньше, чем указано в накладной	Аптека
Искусственное создание бракованного товара	Помятая упаковка, истекающий срок годности и т.д. являются поводом для уценки. Однако о том, что товар уценен, могут знать только сотрудники, а покупатель отдает полную цену. Задним числом проводится уценка. Разница остается у сотрудников. Такая уценка может быть умышленной	Аптека

можен анализ покупок по каждой карте с учетом частоты, ассортимента, времени покупок и т.д. Выявление «особых» карт и их мониторинг позволит определить «искусственные» скидки.

- Система прав доступа и хранение истории изменений. Хорошим правилом является жесткое про-

граммное ограничение полномочий — каждый сотрудник имеет свой пароль и логин, а также ведение протокола всех изменений для того, чтобы можно было определить их «автора».

- Подконтрольность всех операций по удалению товарных позиций из кассовых чеков. Распределение

прав доступа позволяет проводить такую операцию только определенному кругу сотрудников. Это минимизирует круг «подозреваемых».

Организационные мероприятия

- Метод «нет чека — покупка бесплатна». Он надежен и беззатратен — контролером выступает сам покупатель. Если даже он получит за непробитый чек свой товар бесплатно, то эта сумма может быть удержана с виновного.
- Проверки кассовых чеков. Проводятся сотрудниками службы безопасности на выходе из аптеки на предмет соответствия купленному товару.
- Проверка двойной оплаты. Анализ и проверка всех случаев двойной оплаты по банковским картам с определением круга причастных сотрудников.
- Коллективная материальная ответственность. Основная задача — заставить сотрудников контролировать друг друга. При наличии такого договора сотрудники несут солидарную материальную ответственность и в равной мере возмещают ущерб. Трудность реализации такого подхода состоит в нецелесообразности (в связи с потерями от простоя) проведения полной инвентаризации при приеме и увольнении каждого сотрудника, которая гарантировала бы «справедливость» возмещения ущерба.

В большинстве случаев используется схема, когда при выявлении ущерба сотрудники возмещают ущерб пропорционально отработанному времени. При этом возрастает важность выборочных инвентаризаций. Иначе несун может уволиться между инвентаризациями, не понеся материального наказания.

- Определение порядка покупки и выноса товара из аптеки сотрудниками. Это позволяет «закрыть» хищения товара из служебных помещений аптеки, в том числе через вывоз мусора и отходов как распространенный способ выноса товара.
- Наличие в штате службы безопасности женщин. Это дает возможность произвести личный досмотр работников аптеки женского пола.
- Наличие систем видеонаблюдения. Система должна записывать действия не только покупателей в торговом зале, но и первостольников на рабочем месте, персонала в складских и подсобных помещениях, в особенности в местах потенциального выноса имущества (окна, двери).
- Тщательный подбор персонала. Это позволит исключить соискателей, относящихся к группам риска (судимости, увольнения с предыдущих мест работы по подозрительным причинам и т.д.).



Часть II. АНАЛИЗ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ В АПТЕКЕ



Глава 1. Экспресс-анализ товарных запасов

Оптимизация ассортимента – одна из самых трудных задач, стоящих перед каждой аптечной организацией. Ее решение требует применения новейших технологий и инструментов.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы аптека своевременно предлагала совокупность товаров, которая бы, соответствуя в целом профилю деятельности, наиболее полно удовлетворяла требованиям покупателей.

Грамотно сбалансированный ассортимент определяет доходность аптеки и дает конкурентные преимущества на рынке. Если крупные аптечные сети могут содержать собственные отделы по работе с ассортиментом, анализировать рынок, рисковать на закупках «нераскрученных» брендов, то одиночные аптеки и небольшие сети, имея ограниченные финансовые ресурсы, формируют ассортимент, руководствуясь изучением неудовлетворенного спроса, предложениями медицинских представителей и телевизионной рекламой. Отсутствие системного подхода к формированию ассортимента приводит к его разбалансированию, вызывает затоваривание неликвидными позициями.

Как показывает практика, многие заведующие имеют лишь общее представление о методологии формирования ассортимента. На деле большинство из них полагаются на собственный опыт и редко используют методы и инструменты анализа, существующие в программном обеспечении (ПО). Часто это связано не только с отсутствием знаний, но и с отсутствием

в большинстве аптечного ПО эффективных инструментов работы с ассортиментными матрицами или с высокой стоимостью их индивидуальной разработки.

При этом уже стало очевидным, что без правильного и грамотного анализа ассортимента аптечного подразделения невозможно увидеть ясную картину фактического состояния товарных запасов. Поэтому анализ ассортимента — самый первый и основной этап процесса оптимизации (гармонизации) ассортимента.

С чего начать и какие инструменты выбрать

На сегодняшний день в аптеках насчитывается в среднем от 5 тысяч до 10 тысяч наименований товаров. Для упорядочения анализа товарного ассортимента целесообразно проводить его с использованием классификации. Целью такого разделения является возможность дифференцированного подхода к управлению различными товарными категориями. Это позволяет применять к каждой из них общие правила управления: по частоте заказа, величине нормативных и страховых запасов, величине наценки. Правильное и грамотное распределение всего ассортимента по товарным группам поможет оценить ассортимент аптечного подразделения в целом, а также провести

Пример товарных категорий	
Пищеварительный тракт и обмен веществ	Изделия медицинского назначения
Анаболические препараты для системного применения	Госпитальные товары
Витамины	Диагностические тесты
Минеральные добавки	Лечебное белье и компрессионный трикотаж
Общетонизирующие препараты	Ортопедические биндажи и корректоры
Препараты для лечения заболеваний печени и желчевыводящих путей	Ортопедические лечебно-профилактические изделия
Препараты для лечения ожирения (исключая диетические продукты)	Ортопедия для ног
Препараты для лечения сахарного диабета	Перевязочные средства / бинты эластичные и гипсовые
Препараты для лечения функциональных нарушений со стороны ЖКТ	Перевязочные средства / вата медицинская
Препараты, применяемые при состояниях, связанных с нарушениями кислотности	Перевязочные средства / лейкопластыри / наборы
Препараты, способствующие пищеварению (в т.ч. ферментные препараты)	Перевязочные средства / марлевые бинты и изделия
Противодиарейные, кишечные, противомикробные препараты	Перевязочные средства / повязки медицинские
Противорвотные препараты	Перевязочные средства / салфетки
Прочие препараты для лечения заболеваний ЖКТ и нарушения обмена веществ	Перчатки смотровые
Слабительные препараты	Резиновые изделия
Стимуляторы аппетита	Презервативы и насадки для УЗИ
Стоматологические препараты	Гели-лубриканты

детальный анализ по основным показателям продаж в разрезе товарных категорий с целью его оптимизации.

К сожалению, единой общепризнанной и протестированной временем классификации товарных категорий аптечного учреждения не существует. Лежащие на поверхности идеи, вроде «терапевтических групп», предполагают индивидуальную работу, что в большинстве случаев не под силу отдельным аптекам. Если использовать уже имеющиеся классификации препаратов, то наиболее подходящей является классификация АТХ, поскольку она почти удовлетворяет требованию уникального вхождения препарата в единственную категорию. Однако проблема усугубляется тем, что в ассортимент аптеки входят не только лекарственные препараты, а для остальной части ассортимента классификация вообще отсутствует.

Определившись с разделением всего ассортимента на категории, необходимо сформировать набор ключевых методов анализа. Для этого существует множество различных инструментов, которые можно использовать в аптеках: ABC-анализ, многофакторный ABC-анализ, XYZ-анализ, метод каскадного ABC-XYZ-анализа. Каждый из перечисленных методов имеет свои преимущества и недостатки. При этом важно проводить анализ ассортимента не в целом по аптеке, а именно в разрезе товарных категорий.

Следующим шагом должна стать разработка набора аналитических показателей, по которым можно оценить качество ассортимента и товарных запасов. С нашей точки зрения, к таким показателям относятся:

- оборачиваемость товарных запасов (ОТЗ);
- текущие остатки;
- объем продаж, сумма реализованной наценки (РН);
- % реализованной наценки (% РН);
- сумма излишнего товарного запаса (ИТЗ);
- сумма товаров без движения и др.

Каждый из перечисленных показателей отражает текущее состояние товарных запасов аптеки.

В целях оптимизации необходимо не только четко структурировать ассортимент по товарным категориям, но и понимать роль каждой из них и каждого отдельного товара в общей структуре. Оптимизация ассортимента может проводиться, например, по следующим направлениям:

- сокращение ассортимента;
- расширение ассортимента;
- обновление ассортимента.

Для того чтобы выбрать, в каком направлении осуществлять оптимизацию, необходимо провести оценку состояния текущей обстановки в аптеке по ассортиментному блоку. Это достаточно трудоемкий и

Пример анализа товарной категории

Товарная категория: биологически активные добавки	Сумма реализованной наценки за месяц (руб.)	Себестоимость текущих остатков (руб.)	Ширина ассортимента (ед.)	% реализованной наценки	Оборачиваемость товарных запасов (дней)	Излишний товарный запас (руб.)	ABC-анализ по сумме РН	ABC-анализ по ширине ассортимента
БАДы – витамины и минералы	161 201	321 176	530	37,59	24,81	104 829	A	A
БАДы – мужское здоровье	135 634	186 951	466	40,96	17,70	55 028	A	A
БАДы – пробиотики и пребиотики	77 693	154 622	318	39,89	26,13	59 714	A	A
БАДы – ЖКТ	75 589	209 751	192	35,78	32,53	47 938	A	B
БАДы – женское здоровье	58 168	120 179	261	46,85	32,31	41 359	A	A
БАДы – ЦНС	56 014	113 515	180	25,95	16,79	29 219	B	B
БАДы – пастилки и леденцы	49 834	131 941	335	34,02	32,04	45 148	B	A
Гематогены и батончики	36 678	77 221	188	43,32	31,93	21 792	B	B
БАДы – бальзамы, чаи, взвары, сборы	31 206	117 579	125	28,00	42,73	34 016	C	B
БАДы – наружные средства	21 185	53 827	70	30,22	26,88	20 641	C	C
БАДы – сердечные	17 311	34 170	102	46,91	28,57	10 686	C	B
БАДы для похудения	7917	14 115	113	65,75	35,66	8562	C	B
БАДы – жиры, жироподобные вещества и их производные	2102	9362	26	43,17	73,18	3553	C	C
Другие БАДы	1554	4175	22	22,07	23,74	1040	C	C
Общий итог	732 087	1 548 584	2928	43,00	39,52	483 526		

затратный процесс, требующий привлечения высококвалифицированных специалистов.

Однако часто для принятия управленческих решений руководителям аптек такая информация нужна в срочном порядке. При этом технические средства и человеческие ресурсы для этого отсутствуют.

Что делать, если нет хороших инструментов

Оптимальный способ — воспользоваться услугами специализированных консалтинговых компаний, которые имеют программные разработки, позволяющие проводить экспресс-анализ товарных запасов аптеки за несколько часов. Результатом такой работы должна стать не просто оценка текущего состояния, но и предоставление экспертных рекомендаций по оптимизации ассортимента аптечного подразделения. Как и в работе с любым внешним заказчиком, в отношениях с консалтинговыми компаниями очень важно понимать, что вы хотите и что можете получить на основании предоставленных данных. С нашей точки зрения, первоначальный анализ ассортимента должен:

- оценить потенциал аптеки и определить точки роста;
- оценить состояние товарных запасов аптеки;

- определить структуру и рейтинги продаж по товарным группам ассортимента;
 - выявить слабые места в ассортименте аптеки;
 - определить направление оптимизации ассортимента.
- Данная информация может быть представлена в виде следующих таблиц:

- **Общая таблица.** Итоги основных показателей деятельности аптеки за анализируемый период. Показывает фактические среднемесячные значения по выделенным показателям работы за шесть месяцев. Отражает текущую картину деятельности, что позволяет оценить изменения в динамике за указанный период, определить проблемные зоны и точки роста.
- **Таблица по учету сроков годности и товаров без движения (неликвидов) в аптеке за анализируемый период в разрезе товарных групп.** Отражает общую картину о состоянии ведения и учета сроков годности товаров, товаров-неликвидов. Показывает риски и издержки при несвоевременной работе с товарами с критичным сроком годности (КСР), а также товарами с неизвестным сроком годности.
- **Таблицы с ABC-анализом в разрезе товарных категорий/спецгрупп.** Предназначена для анализа структуры ассортиментной матрицы. Показывает, какая из товарных групп является самой

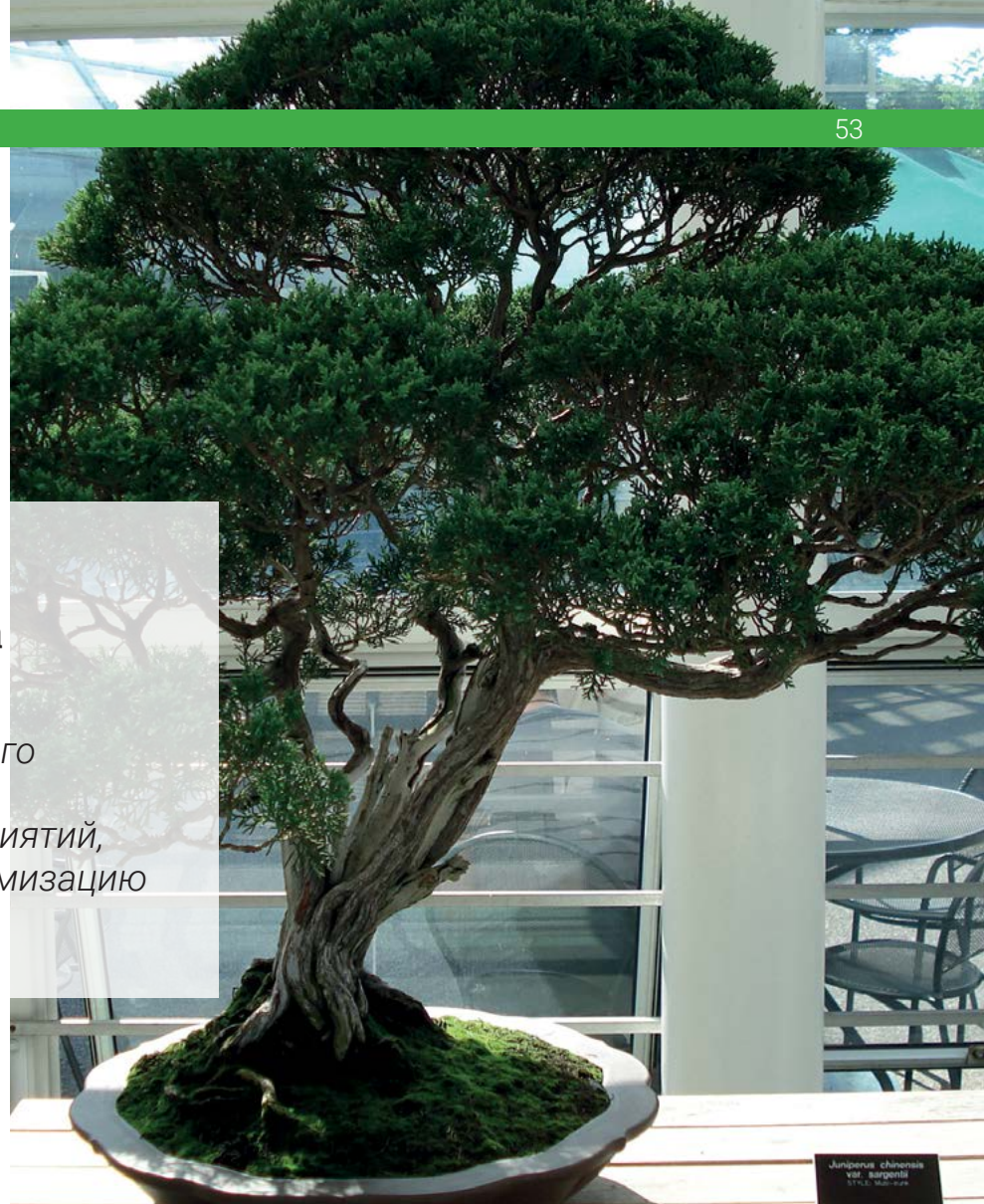
маржинальной в аптеке по результатам деятельности за анализируемый период.

- **Таблицы с ABC-анализом в разрезе товарных категорий, с детализацией до товара.** Дает возможность проанализировать доходность ассортимента каждой номенклатурной единицы с целью определения высокодоходных товаров в данной товарной группе, а также товаров, находящихся в дефектуре на дату отчета. Позволяет выявить аналоги и неликвиды.
- **Таблица с анализом по МНН. Текущий анализ ассортимента товаров по наименованиям в разрезе конкретного МНН.** Служит для выявления товаров-синонимов по МНН для оптимизации товарных фармакотерапевтических групп.
- **Детализированная таблица-отчет ликвидности ассортимента.** Сформированный список товаров без движения, товаров с излишним запасом и критичным сроком годности, просроченных товаров. Показывает фактические остатки в упаковках, себестоимость, розничные и закупочные цены на дату отчета.

Дополнительно каждая таблица должна иметь пояснение в виде описания и выработанных экспертных рекомендаций по оптимизации ассортимента, то есть пути решения выявленных отклонений. Экспресс-анализ в таком формате — это универсальный и ценный метод, позволяющий объективно и в короткие сроки оценить текущее состояние ассортимента и товарных запасов в аптечной организации. Он делает возможным составить четкое представление о состоянии дел по всем вышеперечисленным показателям в динамике, проработать ценообразование, выявить проблемные зоны в ассортиментной матрице в разрезе каждой товарной категории и определить приемлемые варианты ассортиментной стратегии для конкретного типа аптеки.

Глава 2. Методы анализа ассортимента

От ассортимента во многом зависят эффективность работы и успех аптечного предприятия в целом. Управление ассортиментом — это комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию и минимизацию товарных запасов и дефектуры.



Для того чтобы понять, какие риски и издержки может понести аптека, определить структуру продаж и своевременно приступить к оптимизационным работам, нужно периодически проводить анализ ассортимента. Многие руководители понимают значимость данного процесса, но при отсутствии удобных инструментов анализа или из-за их незнания вынуждены решать вопросы управления ассортиментом самостоятельно. Существует масса методов для проведения анализа ассортимента, которые внедрены в программное обеспечение аптек и способны качественно изменить деятельность аптеки — повысить ее эффективность.

Однако не все методы анализа возможно эффективно использовать в аптечных организациях. В данной главе будут выделены основные из них, изучение и применение которых в полном объеме помогут оценить состояние товарных запасов и ассортимента в целом и определить направления оптимизации.

В настоящее время все основные методы базируются на анализе собственных продаж в аптеке. Такой подход позволяет определять перспективные торговые наименования, которые будут наполнять ассортиментный портфель и соответствовать запросам потребителей. К тому же правильное использование методов и инструментов анализа ассортимента по-

зволяет обеспечить рост продаж и рентабельности, сформировать наиболее оптимальный по номенклатуре товарный запас.

Для того чтобы определить, поддерживать ли широкий ассортимент для удовлетворения всех потребностей покупателей, при этом периодически терпя убытки из-за неудачных позиций, или сократить выбор продукции и тем самым лишиться части клиентов, — необходимо постоянно проводить анализ ассортимента.

ABC-анализ ассортимента

ABC-анализ — это инструмент, который позволяет изучить товарный ассортимент, определить рейтинг товаров по указанным критериям и выявить ту часть ассортимента, которая обеспечивает максимальный эффект. ABC-анализ позволяет изучить данные с учетом их приоритетности. С его помощью удастся определить наиболее приоритетные товарные позиции и те, от закупки которых можно вообще отказаться. Идея ABC-анализа базируется на правиле Парето (Vilfredo Pareto), которое применительно к сфере продаж утверждает, что 20% товаров приносят 80% прибыли, а 80% покупателей довольствуются 20% ассортимента. В анализе показателей фармацевтического рынка обычно используется следующее соотношение долей: 75/15/10.

Сам процесс ABC-анализа в аптечных организациях происходит следующим образом. Исходные данные сортируются по основному показателю, например объему продаж или сумме валового дохода, и затем разбиваются на три группы. После сортировки данных в группу «А» помещаются первые позиции, суммарно дающие 75% всего результата, в группу «В» — позиции, дающие 15% результата, в группу С — соответственно, последние позиции, дающие 10% итоговой суммы. Таким образом, проведенный ABC-анализ показывает, что, уделяя основное внимание позициям из группы «А», можно контролировать и управлять 75% результата.

Классическая методика ABC-анализа предполагает наличие трех групп: А, В и С. Усовершенствованная версия предполагает наличие еще одной или двух групп: D и F.

- А.** Товары, продажа которых приносит 75% выручки.
 - В.** Товары, продажа которых приносит 15% выручки.
 - С.** Товары, продажа которых приносит 10% выручки.
 - D.** Новые товары или абсолютно неликвидные позиции.
 - F.** Товары, которые привозят исключительно на заказ.
- Таким образом, применение ABC-анализа делает возможным выявлять и анализировать статистику предыдущих продаж за прошедший период в аптеке.

Теперь представим, что ассортимент небольшой аптеки со среднемесячной выручкой около 2 млн рублей состоит примерно из 5 тысяч наименований товаров. Если применить автоматизированный инструмент ABC-анализа ко всему ассортименту данной аптеки, то в качестве самого простого визуального результата получится 50 листов информации в формате: наименование товара, группа по ABC-анализу. Становится оче-

ABC-анализ – это инструмент, который позволяет изучить товарный ассортимент, определить рейтинг и выявить ту часть, которая обеспечивает максимальный эффект

видным, что такой вид итогов анализа ассортимента является нечитабельным, а для того чтобы проанализировать весь выданный список номенклатурных единиц, требуется приложить усилия. Исходя из собственного опыта многочисленных анализов ассортимента и товарных запасов разного типа аптек, мы выявили, что

в организациях создаются и ведутся 10–15 группировок товаров. К основным товарным группам относятся лекарственные препараты, биологически активные добавки, косметические средства, изделия медицинского назначения, медицинская техника и прочие достаточно емкие группы. И каждая из них включает в себя большое количество номенклатурных позиций, т.е. обладает определенной глубиной. Отсюда следует вывод, что при использовании ABC-анализа в разрезе именно широких товарных групп в большинстве

Основа метода заключается в том, что у аптек одной сети с разным товарооборотом отличаются «ядра» ассортимента

случаев к категории «А» будет относиться лишь одна товарная группа — лекарственные препараты, так как именно она обладает высокими показателями продаж и приносит наибольший маржинальный доход из всего представленного ассортимента в аптеке.

Поэтому целесообразно проводить ABC-анализ по всему ассортименту, а именно в разрезе выделенных «небольших» товарных групп. Каждая из них должна включать в себя от 50 до 150 товарных единиц. Например, если проводить ABC-анализ в рамках малочисленной товарной группы и в качестве основного показателя выбрать скорость оборачиваемости товарных запасов, можно выявить лекарственные препараты, имеющие одно и то же действующее вещество, лекарственную форму, дозировку и выпускаемые одним и тем же производителем, но находящиеся в разных ABC-группах. Это означает, что реализуются эти аналоги с разной скоростью. Именно такой подход позволит оптимизировать ассортимент каждой товарной группы и, следовательно, весь ассортимент аптеки в целом.

Процедура проведения ABC-анализа в разрезе товарных групп строится на принципе «от общего к частному». Для начала надо определить, какая «большая» товарная группа из всего аптечного ассортимента представляет интерес, затем разделить ассортимент данной товарной группы на товарные категории и провести ABC-анализ по выделенным категориям. Таким образом будут выявлены группы ABC. Затем следует обратиться к каждой представленной товарной категории и провести оптимизацию ассортимента внутри нее.

В настоящее время некоторыми авторами описаны разные совмещенные методы анализа ассортимента. К одному из них относится метод каскадного двухфакторного ABC-XYZ-анализа, суть которого заключается в определении ядра ассортимента каждой категории аптек, входящих в аптечную сеть. Это достигается путем распределения всех аптек, входящих в аптечные сети, по категориям на основе проведения ABC-анализа по параметру «процент от товарооборота всей сети». Затем последовательно отделом запасов аптечной сети и непосредственно аптеками проводится двухфакторный ABC-XYZ-анализ всего ассортимента аптечной сети по следующим параметрам: объем продаж, получаемая прибыль, стабильность спроса за определенные временные периоды.

Другими словами, основа метода заключается в том, что у аптек одной сети с разным товарооборотом отличаются «ядра» ассортимента. И для того чтобы определить общий список высокорейтинговых по объему продаж или самых доходных позиций во всей аптечной сети, достаточно разделить аптеки по категориям по параметру «товарооборот/выручка». Возможно, что теоретический подход правилен. Но, на наш взгляд, типизирование аптек лишь по одному параметру — «товарооборот» — является недостаточным. Самым важным критерием, от которого зависит

ассортимент аптеки, является ее месторасположение: торговый центр, спальный район, аптека на проходной улице, при ЛПУ. Именно территориальное расположение торговой точки определяет портрет покупателя, который в основном влияет на формирование ассортимента. Поэтому при определении «ядра» ассортимента в разных аптеках одной сети сначала надо произвести типизирование аптек по нескольким параметрам: товарооборот, территориальное расположение аптек, форма выкладки товаров, вид аптечной организации (аптека, аптечный пункт, аптечный киоск, аптечный магазин). Далее, исходя из возможных вариантов по составленным типам аптек, можно выявлять хиты продаж — «ядро» ассортимента. Для того чтобы оптимизировать ассортимент, нужно знать специфику ассортиментной политики различных типов аптек.

Поэтому достаточно применения ABC-анализа по сумме реализованной наценки или по объему продаж в разрезе товарных категорий. Он поможет выявить приоритетные товары в зависимости от типа аптеки и сформировать перечень товаров, входящих в «ядро» ассортимента.



Глава 3. Оптимизация ассортимента

Оптимизация ассортимента в аптеке — это комплекс мероприятий, направленных на количественное и качественное изменение структуры ассортимента аптеки с целью повышения ее рациональности и эффективности. При этом основная цель — гармонизировать ассортимент и тем самым минимизировать издержки и увеличить прибыль.

Оптимизация ассортимента — это постоянный процесс, который заключается в проведении анализа продаж и остатков, отсечении редкопродаваемых товаров, добавлении высокорейтинговых позиций и товаров-новинок. Чтобы ассортимент максимально отвечал спросу, необходимо выяснить пожелания покупателей и, если спрос на определенные товарные позиции растет, как можно быстрее удовлетворить эту потребность, тем самым удержав старых покупателей и привлекая новых клиентов.

Важную роль в процессе управления ассортиментом в аптеке играет социально-экономическая ситуация в стране. В условиях положительного экономического развития аптечный ассортимент, как правило, оптимизируется за счет расширения и периодического обновления. В условиях кризиса, напротив, — за счет сокращения и достаточно редкого обновления. Изменения товарной номенклатуры могут происходить за счет изменения числа представленных ассортиментных групп или за счет изменений в рамках отдельной ассортиментной группы.

Таким образом, оптимизация ассортимента может осуществляться в трех основных направлениях:

- сокращение ассортимента;
- расширение ассортимента;
- обновление ассортимента.

Какой путь выбрать

На выбор направления оптимизации ассортимента прежде всего влияет текущее состояние ассортимента и товарных запасов в аптеке. Важно определить проблемные зоны по конкретным показателям эффективности работы аптечной организации, а затем оценить потенциал аптеки и определить точки роста. Самым первым и основным этапом оптимизации ассортимента является его анализ. Периодический анализ на основе современных маркетинговых методов исследования, дополненный изучением перспектив развития рынка отдельных, наиболее значимых фармакотерапевтических групп, может стать основой для формирования рационального ассортиментного портфеля, в частности исключения из него устаревших и убыточных препаратов.

Как показывает практика, после проведенных аналитических работ с аптечным ассортиментом формируется список товаров, к которым относят «неликвиды». Неликвидами (или товарами без движения) называют ассортиментные позиции, по которым отсутствовали продажи в течение нескольких месяцев. Как правило, данный период составляет более шести месяцев. Именно неликвиды попадают в первую очередь в «черный список» и являются основными претендентами на исключение из ассортимента.

Проводить анализ ассортимента и выявлять товары без движения необходимо в разрезе товарных групп. Такой подход позволяет узнать, в какую именно

товарную группу входит неликвидная номенклатурная позиция, определить долю неликвидов в рамках данной товарной группы от общего их количества в

Отчет: товары без движения						
Наименование товара	Текущие остатки в упаковках (ед.)	Себестоимость текущих остатков (руб.)	Цена закупочная с НДС (руб.)	Цена розничная с НДС (руб.)	Товарная группа	Характеристика товара
ЛОМЕКСИН КРЕМ. 2%. 78 г. ВАГ.	1,00	355,15	355,15	452,00	Общая	Неликвид
КОСМОПОР Е ПОВЯЗКА. 15 см x 8 см. № 1 П/ОПЕР. САМОКЛ. СТЕР. [COSMOPOR]	1,00	19,81	19,81	30,00	Изделия мед. назначения	Неликвид
КОРИНФАР РЕТАРД. 20 мг. № 50. ТАБ. П/О	1,00	130,57	130,57	155,00	ЖВЛС	Неликвид
АВЕНТ ПРОРЕЗЫВ. КЛАССИКА 3 (ЗАДНИЕ ЗУБЫ) /АРТ. 86330/ [AVENT]	1,00	281,79	281,79	372,00	Товары для новорожденных	Неликвид
НАКСОДЖИН. 500 мг. № 6. ТАБ.	1,00	228,45	228,45	316,00	Общая	Неликвид
БЕЛОДЕРМ. 40 г. МАЗЬ	1,00	228,05	228,05	280,00	ЖВЛС	Неликвид
МИР ДЕТСТВА. КОНТЕЙНЕРЫ СМЕННЫЕ СИЛИК. /АРТ. 17522/	5,00	676,15	135,23	196,50	Товары для новорожденных	Неликвид
АЛФИТ-27. СБОР Д/ПРОФ. АТЕРОСКЛЕРОЗА. 2 г. № 30 x 2	1,00	100,00	100,00	180,50	Лек. травы, сборы, чай	Неликвид
ФЛОРАГИН ГЕЛЬ. 9 мл. № 6. ФЛ. С АППЛИК.	1,00	444,29	444,29	591,00	Изделия мед. назначения	Неликвид
АВЕН. ЛОСЬОН ОЧИЩ. МИЦЕЛЛЯРНЫЙ. 200 мл	4,00	1844,12	461,03	669,00	Средства гигиены и косметики	Неликвид
СТОПДИАР. 100 мг. № 24. ТАБ. П/О	1,00	123,12	123,12	181,00	Общая	Неликвид

ассортименте, проанализировать, является ли данная группа важной для аптеки и в итоге определить судьбу товара — исключить или оставить его в ассортименте.

Кроме данных о принадлежности товаров к определенным товарным группам очень важно в отчете иметь данные о закупочных и розничных ценах, текущих

Отчет: товары без движения

Наименование товара	Текущие остатки в упаковках (ед.)	Себестоимость текущих остатков (руб.)	Цена закупочная с НДС (руб.)	Цена розничная с НДС (руб.)	Товарная группа	Характеристика товара
АВЕН ИСТЕАЛЬ+. ЭМУЛЬСИЯ ОТ СТАРЕНИЯ КОЖИ. 30 мл	2,00	2931,12	1465,56	1920,00	Средства гигиены и косметики	Неликвид
МАМАСЕНС. БУТЫЛ. С ШИР. ГОРЛ. 150 мл / АРТ. 050/ [MAMASENSE]	1,00	141,77	141,77	206,00	Товары для новорожденных	Неликвид
КАМИРЕН. 4 мг. № 30. ТАБ. /КРКА/	1,00	609,67	609,67	731,60	ЖВЛС	Неликвид
ЧИККО. БУТЫЛОЧКА ПЛАСТ. СИЛ. СОСКА. БЫСТЫЙ ПОТОК. 250 мл. 4+ /АРТ. 600711.40/ [СНІССО]	1,00	594,17	594,17	713,00	Товары для новорожденных	Неликвид
ЧИККО. СОСКА СИЛИК. СТЕП АП РЕГУЛИР. ПОТОК. № 2 /АРТ. 60074.10/ [СНІССО]	1,00	353,33	353,33	424,00	Товары для новорожденных	Неликвид
ЧИККО. ПРИЩЕПКА Д/ПУСТЫШКИ С ЦЕПОЧКОЙ /АРТ. 00582.00/[СНІССО]	1,00	526,67	526,67	632,00	Прочие товары	Неликвид
ЧИККО. СОСКА ЛАТ. СРЕДН. ПОТОК. 2+. № 2 /АРТ. 81621.00/ [СНІССО]	1,00	225,83	225,83	271,00	Товары для новорожденных	Неликвид
ПУРА. БУТЫЛОЧКА СТАЛЬНАЯ. 325 мл / АРТ. 11175/ [PURA]	1,00	1174,17	1174,17	1409,00	Товары для новорожденных	Неликвид
ПУРА. БУТЫЛОЧКА СТАЛЬНАЯ. 325 мл / АРТ. 11175/ [PURA]	1,00	1174,17	1174,17	1409,00	Товары для новорожденных	Неликвид

остатках и себестоимости. Данные о себестоимости неликвидных остатков показывают информацию о сумме «замороженных» денежных средств в товаре,

Перед тем как приступить к выявлению неликвидов, рекомендуется провести инвентаризацию с целью выявления фактически отсутствующих товаров в аптеке

которые после высвобождения целесообразно вложить в новый товар или закупку более ходового товара. Данные о текущих остатках, отражающие наличие товаров без движения в упаковках, помогают узнать, сколько единиц товара-неликвида конкретной партии находится на складе на дату отчета. Соответственно, закупочные и розничные цены служат для оценки стоимости позиций, относящихся к неликвидам.

Но все-таки как определить, что товар является «сто процентным неликвидом»? Какие правила использовать, чтобы уверенно принять решение о выводе

товара из ассортимента? Для того чтобы точно определить принадлежность товара к списку неликвидных позиций, необходимо:

1. Произвести выгрузку товародвижения. При этом период выгрузки данных для анализа товарных запасов должен быть равен 180 и более дням.

2. После того как будут получены данные о товародвижении, для выявления неликвидных позиций необходимо задать следующие правила:

- остаток товаров на начало и конец периода — не нулевой;
- количество продаж за весь период равно нулю, или остаток на начало и конец периода ненулевой, продажи за период меньше, чем остаток на конец периода;
- дни наличия товара на складе аптеки либо равны дням в анализируемом периоде, либо более.

3. Провести выборку по данным критериям и составить отчет, в котором будут отражены товары без движения.

Однако после определения точной картины состояния товарных запасов и ассортимента аптеки и выявления «проблемных» списков не всегда становится понятным, что делать и какие способы применять в дальнейшем для предотвращения возникновения подобных ситуаций. Поэтому важны не столько сами

показатели, сколько выводы, которые должны быть сделаны на их основании.

Одним из управленческих решений при работе с аптечным ассортиментом после его анализа является исключение товара из ассортимента. С нашей точки зрения, чтобы вывести товар из ассортимента аптеки, необходимо воспользоваться некоторыми правилами проверки:

1. Товары не должны входить в список «обязательного ассортимента». Если товар находится в этом списке и является «обязательным», необходимо провести проверку на наличие у этого товара аналогов по действующему веществу и лекарственной форме в своем ценовом диапазоне. Если таковой имеется, значит, товар можно смело исключить из ассортимента.

2. Товар не имеет признака сезонности. Ни для кого не секрет, что в ассортименте аптек присутствуют товары или группы товаров сезонного спроса, у которых могут быть за анализируемый период нулевые продажи. Но при этом очевидно, что при наступлении подходящего сезона продажи таких товаров резко вырастут. Например, к такой группе относятся репелленты и инсектициды.

3. Товар не является «потеряшкой». Известно, что некоторые товары в аптеках теряются по вине сотрудников или «выносятся» клиентами аптеки. То есть то-

вары числятся на остатках в данных программного обеспечения, но фактически на складе отсутствуют. Соответственно, такие товары могут попасть в группу неликвидов. Поэтому, перед тем как приступить к выявлению неликвидов, рекомендуется провести инвентаризацию с целью выявления фактически отсутствующих товаров в аптеке.

Кроме того, прежде чем удалять из ассортимента товары с низкой ликвидностью, необходимо определить причину, по которой они плохо продаются. Среди подобных причин наиболее распространены:

- отсутствие знаний по технологиям продаж у сотрудников первого стола;
- неверно установленная цена на товар;
- отсутствие ценника на данный товар;
- неправильная выкладка товара в торговом зале или вообще отсутствие выкладки товара (для товаров безрецептурного отпуска);
- не оптимизированы товарные запасы;
- отсутствие маркетинговых активностей: рекламы, акций по стимулированию сбыта и прочие.

Поэтому зачастую решение проблемы со сбытом товаров может состоять не в исключении товара из ассортимента, а в устранении вышеуказанных причин.

Следует помнить, что рациональным ассортимент аптечной организации можно считать тогда, когда

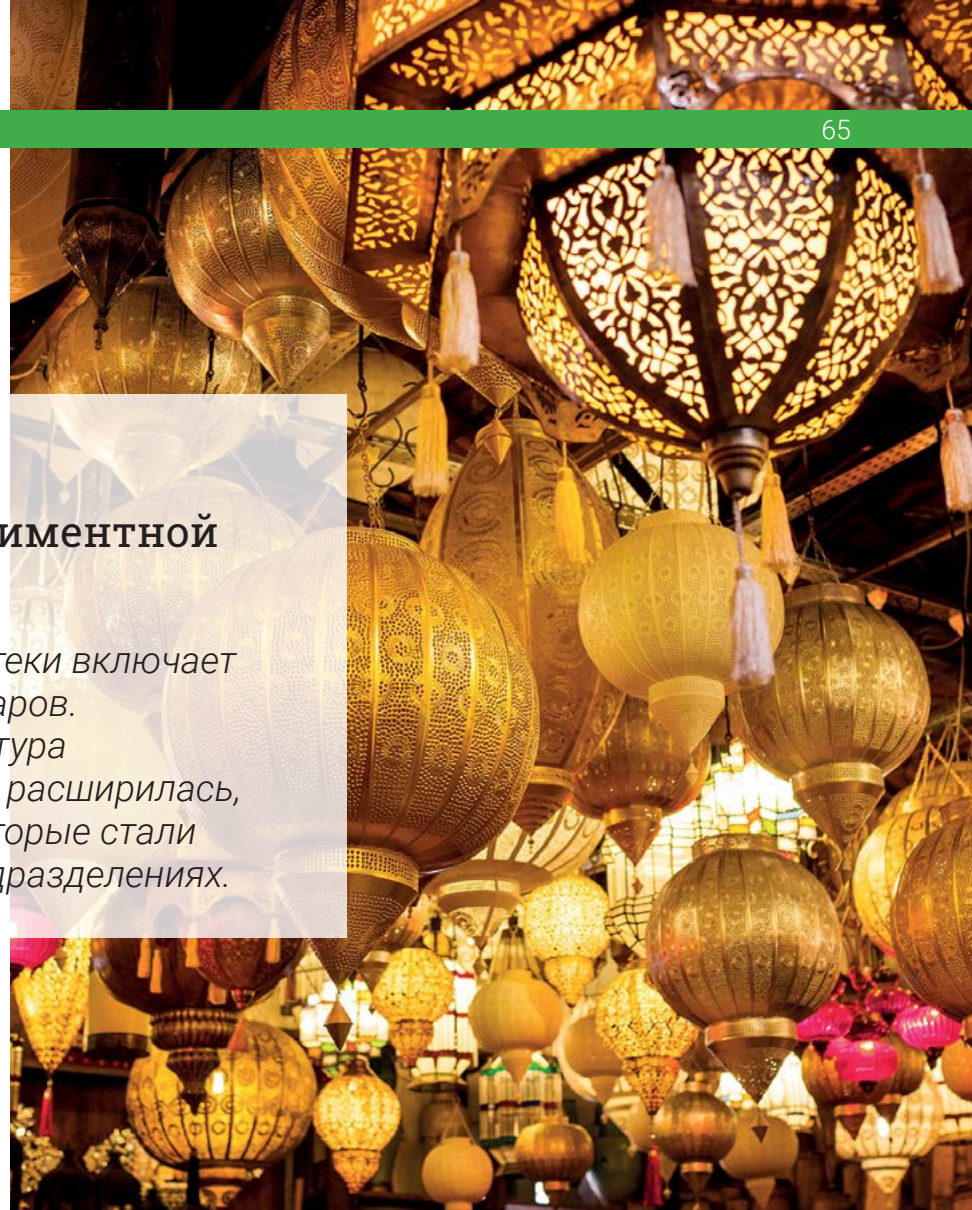
набор имеющихся товаров наиболее полно удовлетворяет потребности разных сегментов рынка, то есть отвечает запросам практически всех потребителей, требованиям действующих регламентов, обеспечивает экономическую эффективность деятельности аптечной организации.

Управление аптечным ассортиментом — это многозадачный и непрерывный процесс. Анализ, оценка

и пересмотр ассортиментного портфеля необходимы на любом этапе развития аптечной организации. Даже хорошо продуманные планы сбыта и рекламы могут не оправдаться из-за ошибок, уже допущенных при исходном планировании ассортимента. Именно поэтому принятие таких принципиальных решений относительно ассортимента, как его сокращение, должно быть четким и обоснованным.

Глава 4. Разработка прибыльной ассортиментной матрицы

Ассортимент даже самой небольшой аптеки включает в себя более 2 тысяч наименований товаров. При этом за последние 10 лет номенклатура лекарственных препаратов значительно расширилась, появились новые категории товаров, которые стали разрешены к реализации в аптечных подразделениях.



Активно развивающиеся крупные аптечные сети, имеющие финансовые ресурсы, могут позволить себе проводить эксперименты по ассортиментному блоку: вводить в ассортимент новые товары в большом объеме, работать с производителями товаров по закупкам «ненужного» товара и, руководствуясь собственной сетевой статистикой продаж, формировать ассортиментные матрицы для новых открывающихся аптек. При этом даже крупные аптечные сети используют лишь общие принципы при разработке стратегии в ассортиментной политике.

На сегодняшний день встречается много различных концепций, использующихся в той или иной степени при формировании аптечного ассортимента. Но ни одна из них не имеет точной и универсальной методики по разработке ассортиментной матрицы, которая подходила бы к любой открываемой аптеке.

Представим себе ситуацию. Вы решили открыть аптеку — выбрали место и помещение, провели ремонт, установили оборудование, программное обеспечение, закупили необходимый инвентарь и, наконец, получили лицензию. Теперь дело дошло до закупок товаров у поставщиков: перед глазами — список товаров из более 20 тысяч строк. Что выбрать? Какой товар заказать? Чем руководствоваться при выборе?

Заведующая аптекой или провизор с большим стажем работы ответит: опытом! Быстро «пробежит» глазами по всему списку товаров, проставит галочки напротив выбранных позиций, укажет количество в упаковках, посчитает примерную сумму товарного запаса, и ассортимент будет сформирован. Конечно, после первой итерации последует другая — оптимизация ассортимента по направлению «расширение ассортимента», исходя из запросов покупателей, а далее и неизбежная третья — избавление от неликвидных позиций.

Отсюда можно сделать вывод: ассортимент, который не соответствует потребительскому спросу, характерному для конкретного месторасположения аптечной организации и типу аптеки, приводит к необходимости постоянной его корректировки.

Поэтому возникает актуальный вопрос: каким образом сформировать правильный и эффективный ассортимент в аптеке, чтобы он удовлетворял потребностям населения и приносил максимальную прибыль конкретной аптеке?

Для того чтобы грамотно составить ассортимент аптеки, для начала необходимо определиться с этапами работ. С нашей точки зрения, основными этапами при разработке ассортиментной матрицы в аптеке являются:

I. Типизация аптек: определение типа аптеки по выделенным параметрам.

II. Определение портрета покупателя, соответствующего данному типу аптеки.

III. Определение набора товарных категорий будущего ассортимента.

IV. Определение суммы товарного запаса.

V. Наполнение ассортиментной матрицы.

Этап 1. Типизация аптек

Первым этапом при формировании ассортимента аптечной организации является определение типа аптеки по нескольким параметрам. Набор параметров, с помощью которых определяется тип аптеки, может

Типизация аптеки		
Параметры	Варианты	Характеристика
Характер деятельности	Аптека готовых лекарственных форм	Аптеки данного типа занимаются только продажей лекарств и других товаров, изготовленных исключительно на заводах фирм-производителей
	Производственная	Аптеки данного типа осуществляют только изготовление экстремальных лекарственных препаратов по рецептам врачей и их реализацию
	Аптека готовых лекарственных форм, производственная	Аптеки смешанного типа: реализация товаров, изготовленных на заводах фирм-производителей, а также собственного изготовления по рецептам врачей
Виды аптечных организаций	Аптека	Аптечные организации могут быть представлены аптеками, аптечными пунктами, аптечными киосками, аптечными магазинами. Именно вид зарегистрированной аптечной организации определяет ассортимент, который аптечная организация может продавать населению, и деятельность, которой она может заниматься
	Аптечный пункт	
	Аптечный киоск	
	Аптечный магазин	
Тип аптеки	Сетевая	Аптека находится в составе аптечной сети
	Одиночная	Аптеки существуют самостоятельно, являются «частными»

Типизация аптеки		
Параметры	Варианты	Характеристика
Территориальное расположение аптеки	Торговый центр	Аптека находится в торговом центре
	Улица	Аптека находится на улице – по пути движения пешеходного потока, возле остановок. Может располагаться в отдельно стоящем здании или в жилом помещении на первом этаже
	Спальный район	Аптека находится в спальном районе города, где в основном проживает население
	Сельская местность	Аптека находится в сельской местности: в селе, поселке, деревне.
	При лечебно-профилактическом учреждении (ЛПУ)	Аптека находится в здании лечебно-профилактического учреждения (поликлиники, больницы, стационарного отделения ЛПУ)
Форма выкладки товаров в аптеке	Закрытая	Закрытая форма торговли предполагает отсутствие в аптеке свободных форм выкладки товаров – все товары находятся в шкафах, на полках в витрине, за стеклом. Покупатель не может свободно взять товар и пройти к кассе для оплаты покупки. Здесь не учитываются товары в открытом доступе импульсного спроса: гематогены, аскорбинки, лейкопластыри и пр.
	Открытая	Открытая форма торговли предполагает наличие товаров аптечного ассортимента в свободном доступе для покупки. Если в аптеке есть и открытая, и закрытая выкладки товаров – относим аптеку к открытому типу
Категория аптеки по товарообороту	Крупная	Товарооборот (выручка) аптеки в среднем в месяц составляет от 5 млн рублей и более
	Средняя	Товарооборот (выручка) аптеки в среднем в месяц составляет от 2 млн до 5 млн рублей
	Мелкая	Товарооборот (выручка) аптеки в среднем в месяц составляет до 2 млн рублей

колебаться от 5 до 20. Необходимо выделить самые основные из них, непосредственно влияющие на сбалансированность ассортимента.

Этап 2. Определение портрета покупателя

Наиболее важным показателем, определяющим портрет покупателя аптеки, является ее месторасположение. В соответствии с проведенными опросами работников аптек и исследованиями выделяют три основных вида аптек по месторасположению:

1. Аптеки в торговых центрах.
2. Аптеки на проходной улице.
3. Аптеки в спальных районах города.

Аптека в торговом центре. Торговые центры расположены на оживленных перекрестках или основных улицах и предполагают большую проходимость за счет широкого спектра услуг и универсальности.

Портрет покупателя аптеки в торговом центре: это люди в возрасте от 25 до 40 лет, с доходом выше среднего уровня.

Исходя из статистических данных высокий объем продаж в аптеках, расположенных в торговых центрах, по сравнению с аптеками других типов, отмечается по следующим группам товаров:

- средства от простуды и гриппа;
- витамины;
- дорогие противозачаточные средства;
- современные препараты для похудения;
- препараты для восстановления потенции;
- антидепрессанты;
- успокоительные;
- противоаллергические препараты;
- растворы для линз;
- косметика («Виши», «РоК» и т.п.).

Данный список можно кратко описать как «товары качества жизни». То есть покупатели в аптеках, расположенных в торговых центрах, обладают достаточным доходом, чтобы позволить себе дорогостоящие покупки, но при этом (в силу возраста), как правило, еще не имеют каких-то серьезных заболеваний. Также стоит отметить, что для аптек в торговых центрах характерен высокий уровень продаж всей группы парафармацевтических товаров. Это связано с тем, что достаточно большое число посетителей заходят в аптеку не за конкретным лекарством, а просто в рамках посещения различных отделов торгового центра.

Аптека на проходной улице. Такие аптеки расположены на улицах с большим пешеходным потоком. Как правило, это наиболее оживленные улицы района

или города, улицы с высокой концентрацией офисных помещений, магазинов и др.

Портрет покупателя аптеки на проходной улице: достаток от среднего и выше. Более точно уровень достатка можно определить по району, в котором расположена аптека. Например, в престижном офисном районе либо в районе расположения модных, дорогих магазинов достаток покупателей будет высоким. Возрастной диапазон покупателей достаточно широк, однако молодых людей до 20 лет и пенсионеров здесь, как правило, мало.

Отличие в объеме продаж в большую сторону, по сравнению с аптеками других типов, отмечается по всей группе рецептурных препаратов. Это связано с тем, что большинство покупателей совершают целевые покупки, то есть приходят за каким-то конкретным лекарственным препаратом.

Аптека в спальном районе города. Такие аптеки расположены обычно непосредственно внутри спального района, либо на входе в спальный район, либо рядом с продуктовыми магазинами и рынками, ориентированными на данный спальный район.

Портрет покупателя аптеки в спальном районе: достаток ниже среднего за счет большой доли пенсионеров среди покупателей (за исключением элит-

ных спальных районов). Возрастной диапазон различный — от детей школьного возраста до пожилых людей.

Отличие в объеме продаж в большую сторону, по сравнению с аптеками других типов, отмечается по следующим группам товаров:

- препараты от хронических заболеваний;
- недорогие лекарственные препараты (в том числе относительно аналогов), в частности обезболивающие и противопростудные препараты;
- товары для детей (аксессуары, гигиена, питание).

Высокий спрос на препараты от хронических заболеваний и на дешевые препараты связан с большим количеством пожилых покупателей. Высокий спрос на товары для детей определяется тем, что молодые мамы, как правило, совершают покупки в своем спальном районе, гуляя с детьми.

Описанные выше особенности спроса необходимо обязательно учитывать при формировании ассортимента аптеки.

Этап 3. Определение набора товарных категорий

Формирование любого ассортимента в торговле, его размещение в розничной сети невозможно осуществ-

влять без использования классификации. Аптечный ассортимент не является исключением.

По вопросам классификации товаров аптечного ассортимента имеется обширная литература. Известно много формализованных подходов к созданию группировок товаров по тем или иным признакам, использующихся для разных целей, но единой общепризнанной классификации товаров всего аптечного ассортимента именно для разработки ассортиментных матриц в аптеках на данный момент не существует.

Разработка принципов и методик классифицирования товаров аптечного ассортимента осложняется тем, что в ассортименте аптек присутствует большое количество номенклатурных позиций. Кроме лекарственных препаратов в ассортименте аптек выделяют другие многочисленные группы товаров: изделия медицинского назначения, биологически активные добавки, медицинская техника, детские товары и пр.

При этом основными требованиями, которым должна удовлетворять классификация товаров, в соответствии с правилами категорийного менеджмента, в целях облегчения формирования и дальнейшего управления ассортиментом, являются:

1. Принцип необходимости вхождения товара только в одну товарную группу.

2. Принцип разделения всего ассортимента на схожие товарные категории, опираясь на психологические аспекты совершения покупок.

Поэтому, с нашей точки зрения, наиболее подходящей классификацией из уже существующих, в соответствии с данным требованием, для лекарственных препаратов является анато-терапевтико-химическая классификация (АТХ) (Anatomical Therapeutic Chemical – АТС) – международная система классификации лекарственных препаратов, в основе которой лежит терапевтическое применение. Для прочих товаров аптечного ассортимента целесообразно создавать ассортиментные группы, выделенные на основе функциональных особенностей, общих свойств или созданные на основе принципов категорийного менеджмента.

Определение будущей структуры ассортимента в разрезе товарных категорий дает возможность составить ассортиментную матрицу, наиболее полную удовлетворяющую запросам и предпочтениям потребителей.

Этап 4. Наполнение ассортиментной матрицы

Как ранее отмечалось, существует много различных принципов формирования ассортимента. Например,



некоторые аптечные сети формируют его следующим образом. В качестве базового ассортимента новой аптеки берется список позиций подходящей по параметрам аптеки с наиболее сбалансированным ассортиментом, то есть «эталонная» аптека, в которой, согласно стандартам, периодически проводятся работы по вводу новинок и выводу неликвидов. К базовому ассортименту добавляются наиболее продаваемые

позиции, выявленные по статистике в аптечной сети в целом, проводится проверка того, все ли позиции из перечня обязательного ассортимента включены, а данный ассортимент адаптирован под торговое оборудование аптеки и особенности выкладки. Но у такого способа формирования ассортимента есть определенные недостатки: например, ассортимент подбирается из всего списка товаров, представлен-

ного в «эталонной» аптеке, а не в разрезе товарных групп, тем более, не исключаются специфичные товары, имеющие высокий рейтинг продаж только в «эталонной» аптеке.

В результате разработок по формированию ассортиментных матриц в аптечных организациях нами установлено, что самым действенным и эффективным способом является использование модели, основанной на принципе «наполнения аптечного ящика». С помощью данной модели возможно не только разработать новый аптечный ассортимент, но и оптимизировать текущий.

Модель включает в себя стратегическое, тактическое и оперативное управление ассортиментом товаров, применение которого позволит аптечным организациям адекватно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде, принимать упреждающие управленческие решения по снижению риска потери оборота розничной торговли и конкурентоспособности.

В основе принципа лежит понимание аптеки как большого торгового шкафа, который состоит из множества различных «ящиков» — товарных категорий. Каждый ящик имеет свой индивидуальный набор качественных и количественных характеристик ассортимента: широту, глубину, полноту, устойчивость, новизну,

структуру, рациональность и согласованность. Данные характеристики определяются набором параметров, соответствующих конкретному типу аптеки.

Кроме вышеописанных характеристик «аптечный ящик» имеет свой размер — максимальное количество наименований, которое возможно разместить в нем, и свой финансовый бюджет.

Аптечный ящик должен содержать товары:

- из перечня обязательного ассортимента;
- выявленные по статистике продаж (в соответствии с данным типом аптеки в данном регионе);
- брендовые;
- сезонного спроса;
- из маркетинговых договоров (если такие имеются).

При этом в «аптечном ящике» должны находиться товары из разных ценовых диапазонов. Рассмотрение ассортимента с точки зрения присутствия в нем товаров разных диапазонов цен становится важным при острой конкурентной борьбе, чтобы удерживать потребителей всех классов, соответствуя их уровням дохода и личным предпочтениям.

Основные требования, которые предъявляются к «аптечному ящику»:

- при заданной сумме товарного запаса он должен содержать лучший набор товаров с учетом вышеперечисленных условий;

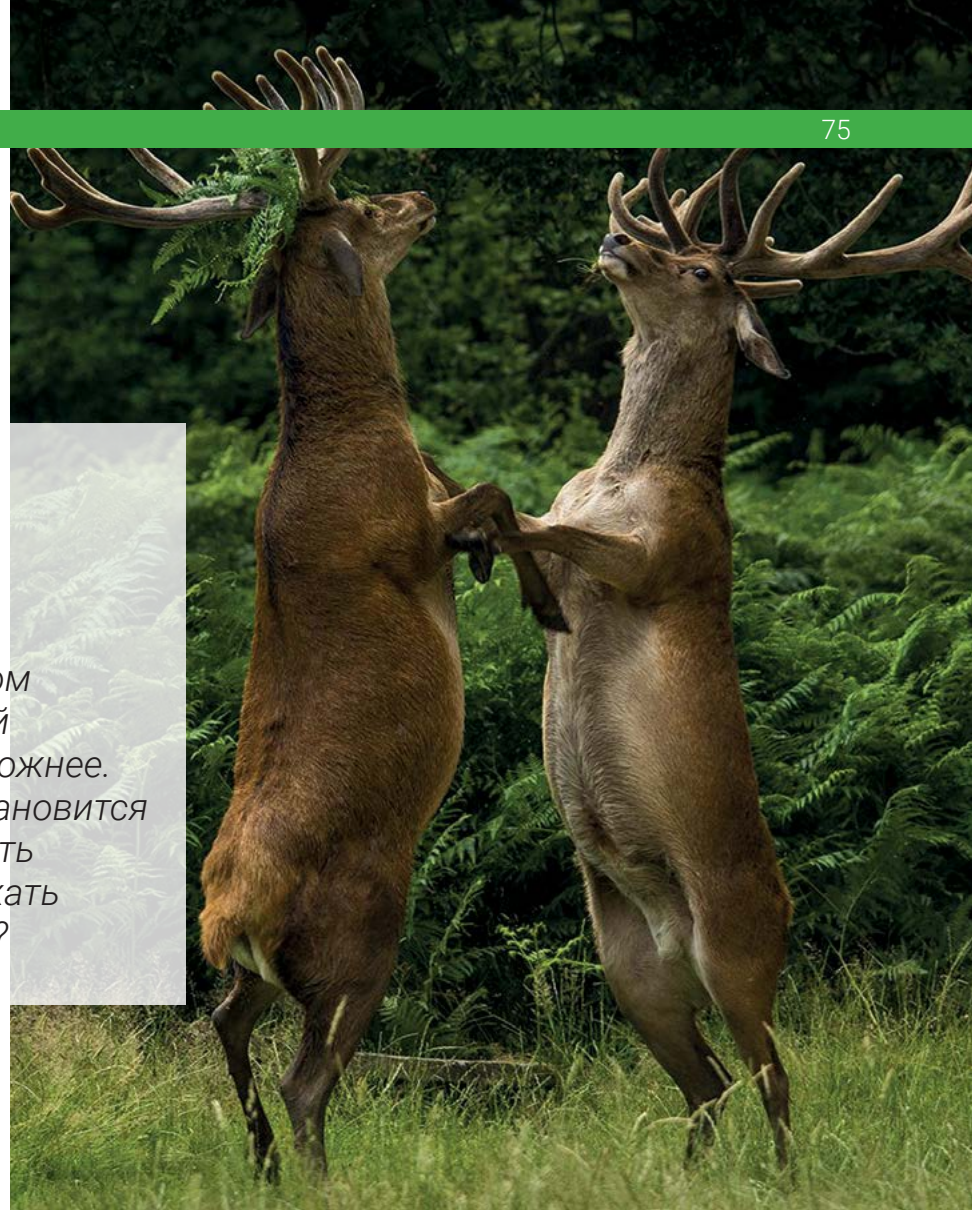
- должны быть выделены и описаны причины нахождения товаров в ящике (ответ на вопрос: почему именно этот товар был включен или оставлен в ассортиментной матрице?).

Универсальность, простота и эффективность — «три кита», на которых строится описанная модель форми-

рования ассортиментной матрицы в аптечных организациях. Важно отметить, что к каждому наполненному товарами «аптечному ящику» необходимо применять единый алгоритм управления, включающий в себя совокупность рекомендаций и набор адаптивных методик.

Глава 5. Анализ конкурентной среды

Конкуренция среди аптек растет с каждым годом. Управлять ассортиментом и ценообразованием в условиях жесткой конкурентной борьбы становится все сложнее. В связи с этим все более актуальным становится поиск ответов на вопросы: как обеспечить лидерство среди конкурентов, как удержать постоянных клиентов и привлечь новых?



В настоящее время наблюдаются активные процессы слияния аптек и аптечных сетей, а также процессы поглощения крупными сетями более мелких представителей бизнеса. В таких условиях приходится искать новые способы защиты от конкурентов, применяя агрессивный маркетинг, изменяя стратегии ценообразования и ассортиментную политику. Но многие участники аптечного бизнеса сталкиваются с трудностями

Первым и важным этапом мониторинга является выявление списка действующих и потенциальных конкурентов

и пытаются самостоятельно найти пути решения сложившихся проблем.

Чтобы знать, какими методами обороняться и в каком направлении развивать свою компанию, необходимо иметь информацию об основных конкурентах, оценивать их потенциальные возможности, текущую деятельность, степень конкурентной угрозы и предугадывать дальнейшие действия. Поэтому анализ конкурентной среды — это отправная точка процесса

формирования стратегического плана работы для собственной аптечной организации.

Однако, чтобы получить полную информацию, которая поможет выбрать нужное направление развития, и определить конкурентные преимущества, необходимо провести анализ не только внешней конкурентной среды, но и собственной деятельности аптечной организации.

Выделяют пять основных этапов анализа конкурентной среды:

- выявление реальных конкурентов;
- всестороннее исследование деятельности конкурентов по выделенным параметрам;
- анализ деятельности собственной аптеки по аналогичным показателям;
- составление сводной таблицы;
- разработка стратегии позиционирования на рынке аптеки, исходя из выявленных преимуществ и слабых сторон.

Первым и важным этапом мониторинга является выявление списка действующих и потенциальных конкурентов. Следует понимать, что не все рядом находящиеся аптеки являются прямыми конкурентами. Выбор прямых конкурентов и разработка соответствующих программ помогут значительно повысить эффективность работы аптеки и компании. В резуль-

тате должна получиться репрезентативная выборка конкурентов.

Существуют два основных типа конкурентов:

- прямые (или реальные) конкуренты — компании, действия которых могут значимо повлиять на ваши продажи; реализующие аналогичные товары на аналогичном рынке и работающие с вашей целевой аудиторией;
- косвенные конкуренты — компании, продающие товары с другими характеристиками или абсолютно другие продукты, но работающие также с вашей целевой аудиторией.

Самыми опасными являются прямые конкуренты. Именно они перетягивают поток покупателей на себя, так как предлагают аналогичные товары по более низким ценам. Ярким примером такого типа конкурентов являются активно открывающиеся сети дискаунтеров.

После выявления реальных конкурентов необходимо определиться с набором показателей, по которым будут происходить анализ и оценка. К таким показателям относятся:

1. Общая информация.
2. Ассортимент.
3. Ценообразование.
4. Дисконтная программа.

5. Проходимость и посещаемость.

6. Маркетинговые активности.

7. Мерчандайзинг и стандарты обслуживания.

Общая информация представляет собой набор данных об аптеках-конкурентах, который включает в себя описание по параметрам: наименование аптеки, контактные данные, период работы, территориальное расположение, штат сотрудников, количество рабочих касс, площадь торгового зала и пр. Данная информация позволяет сформировать портрет каждого из существующих конкурентов и в итоге поможет объективно определить точный их тип.

Самыми опасными являются прямые конкуренты. Именно они перетягивают поток покупателей на себя, так как предлагают аналогичные товары по более низким ценам

Важными параметрами для дальнейшего анализа являются ассортимент и ценообразование. Политика ценообразования в современных рыночных условиях становится ключевым инструментом управления бизнесом в большинстве фармацевтических компаний и

влияет не только на финансовые показатели деятельности компании, но и на восприятие потребителя.

Определение стратегии ценообразования и глубины ассортимента портфеля аптеки-конкурента осложняется тем, что источники информации по этим блокам ограничены. Обычно сбор данных осуществляется посредством мониторинга специализированных интернет-сайтов или «выхода в поле», то есть самостоятельного посещения аптек-конкурентов сотрудниками организации. К тому же информацию о ценах

Ассортимент каждой аптеки уникален. И только по списку «маркерных» товаров, выделенных с помощью покупателей, нельзя в полной мере оценить ценообразование и глубину ассортимента у других участников рынка

на те или иные товары дополнительно «приносят» посетители, которые выражают свое мнение по поводу ценовой политики расположенных рядом аптек. Считается, что именно с помощью клиентов формируется

основной перечень «маркерных» товаров, по которому в дальнейшем происходит обзор цен на товары в аптеках-конкурентах.

Ассортимент каждой аптеки уникален. И только по списку «маркерных» товаров, выделенных с помощью покупателей, нельзя в полной мере оценить ценообразование и глубину ассортимента у других участников рынка. Важно также учитывать, что перечни «маркерных» товаров в каждой аптеке будут различаться. Поэтому определение глубины и ширины ассортимента в аптеках-конкурентах целесообразно проводить на основе анализа наполнения товарных категорий.

За основу обычно берут ассортимент собственной аптеки, который делится на небольшие товарные группы. Затем внутри каждой товарной категории выделяются «маркерные» товары для оценки ценообразования в аптеках-конкурентах и в собственной аптеке.

Следующим шагом является анализ по всему набору товарных категорий и глубине ассортимента, в рамках каждой выделенной товарной категории, где отражается стоимость «маркерных» товаров. Собранная информация позволяет определить ценовую политику аптеки-конкурента, проанализировать ширину и глубину ее ассортимента и определить цены на группу «маркерных» товаров.

Мониторинг проходимости аптеки нужно осуществлять в течение установленного периода, который, как правило, равен семи дням, а подсчет участников потока проводится в разное время суток, при установленном времени периода наблюдения. Рекомендуется следующий алгоритм наблюдения:

- в предполагаемые часы-пик (в обед, вечером после работы);
- в часы предполагаемой наименьшей активности (возможно, утром и после обеда);
- в выходные дни картина может быть несколько иной, поэтому возможен выбор других временных интервалов.

Такой подход к анализу проходимости позволяет выявить, в какой день недели и в какое время суток наблюдается основной поток клиентов в торговой точке, а также делает возможным определить портрет основных покупателей в аптеках-конкурентах.

После этого необходимо подробно узнать о маркетинговых программах и промо-инструментах, которые использует данная конкурентная точка: видах акций, использующихся для привлечения покупателей; товарах, участвующих в данных акциях; способах информирования целевой аудитории о проходящих в аптеках маркетинговых активностях; условиях и способах выдачи дисконтных карт и прочем.

Анализ мерчандайзинга в аптеке проводится также по нескольким параметрам, таким как внешнее оформление аптеки (вывеска, вход в аптеку), внутренняя атмосфера в аптеке (обстановка в аптеке, освещенность, запахи, чистота, музыкальное сопровождение), форма торговли в аптеке (закрытая, открытая или смешанная), соответствие основным правилам и принципам, касающимся представления товара на полках, типы выкладки товаров аптечного ассортимента и т.д.

Оценка стандартов качества обслуживания покупателей сотрудниками первого стола производится по следующим признакам:

- внешний вид сотрудника: форма одежды, наличие бейджа и т.д.;
- общение по телефону;
- обслуживание в торговом зале;
- обслуживание на кассе.

Обслуживание покупателей является наиболее важной частью продаж. Здесь покупатель решает свою основную задачу — выбор необходимого товара. От профессионализма работника зависит, насколько успешным и приятным будет для покупателя этот процесс. Качество обслуживания, как правило, оценивается с помощью разработанной анкеты, а результаты проведенного анализа могут быть основополагающими при дальнейшем создании стратегии позиционирования.

Следующий этап — это анализ деятельности собственной аптеки по аналогичным параметрам и составление сводной таблицы сравнения собственной аптеки с аптекой конкурента по аналогичным выделенным параметрам. Обычно обзор деятельности собственной аптеки и аптек-конкурентов происходит параллельно, но здесь необходимо учитывать очень важный момент — объективность со стороны исполнителя, проводящего исследование. Поэтому для проведения анализа конкурентной среды рекомендуется воспользоваться услугами специализированных консалтинговых компаний, которые в полном объеме смогут достоверно провести анализ конкурентной среды и обработать полученные результаты.


Набор собранной информации подвергается детализированному анализу: выявляются сильные и слабые стороны как аптеки-конкурента, так и собственной аптеки.

Последним и заключительным этапом работы по анализу конкурентной среды является разработка стратегии позиционирования собственной аптеки на основе сделанных выводов. По результатам проведенного анализа конкурентной среды осуществляется формирование стратегии, позволяющей снизить конкурентный разрыв по следующим направлениям:

- изменение или оптимизация ценовой стратегии;

- оптимизация ассортимента;
- организация новых или улучшение прежних маркетинговых активностей;
- оптимизация программ лояльности — бонусно-дисконтных систем;
- применение технологий для формирования позитивного отношения к аптеке;
- улучшение интерьера аптеки;
- формирование уникальных торговых предложений;
- повышение квалификации фармацевтических специалистов и т.п.

Грамотный и всесторонний анализ деятельности конкурентов — это широкая база информации, дающая почву для построения эффективной клиентоориентированной стратегии по всем основным направлениям работы аптечной организации без промахов и ошибок. На основе полученных данных руководитель сможет правильно спланировать шаги в конкурентной борьбе, выявив слабые и сильные стороны как в аптеках-конкурентах, так и в своей аптечной организации.



**Часть III. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДАЖ В АПТЕКЕ**

Глава 1. Как увеличить средний чек

Достигнуть увеличения продаж в аптеке можно, воздействуя на многие составляющие процесса покупки, такие как стандарты обслуживания, маркетинг и мерчандайзинг, допродажи. При этом следует учитывать, что чек складывается из двух основных элементов: количество позиций и стоимость каждой из них. Положительное влияние на любой из этих показателей приводит к повышению эффективности и увеличению рентабельности, но лишь в том случае, если первостольникам предоставляются понятные технологии и удобные инструменты для работы.

Увеличение среднего чека не может быть итоговой целью для аптеки. Это один из способов повысить сумму валового дохода. Для управления доходной частью нередко показатель «средний чек» применяется как один из элементов мотивации сотрудников аптек по системе KPI (ключевые показатели эффективности).. Логика установления такого показателя KPI очень проста:

- до сотрудников легко донести подобную мотивацию;
- возможно просто и понятно обозначить требуемое значение среднего чека для каждого сотрудника;
- практически в любой учетной программе есть возможность создавать отчеты о работе сотрудников по показателям продаж и далее производить контрольные точки — оценивать промежуточные и итоговые плановые достижения показателей.

При внедрении показателя KPI «средний чек» в систему мотивации не стоит забывать о других не менее важных показателях, которые необходимо контролировать как по каждому сотруднику, так и по аптеке в целом: количество чеков и количество позиций в чеке.

В теории известно много способов влияния на показатель «средний чек», которые так или иначе приносят результат. Это комплексная продажа, курсовые продажи, продажа позиций с высокой стоимостью или

маржинальностью, допродажи «мелких» товаров импульсного спроса и другие.

Ассортимент любой аптеки широк и разнообразен. Ориентироваться в тысячах наименованиях товаров становится очень сложно не только молодым специалистам, но и опытным провизорам.

Порой первостольника вводят в замешательство запросы потенциальных покупателей, такие как, например, «у меня кашель», — после услышанного в голове крутится множество названий препаратов, а глаза автоматически пытаются найти полку с препаратами «от кашля». При этом грамотная рекомендация первостольника предполагает не просто отпуск лекарств по запросу покупателей, а предложение комплекса эффективных препаратов в соответствии с симптомами.

Важно не только продать тот или иной препарат, но и быть уверенным, что после предоставленной рекомендации и применения лекарства клиент получит ожидаемый терапевтический эффект.

Однако представления о том, какими должны быть «терапевтические цепочки», существуют только в рамках общих концепций. К сожалению, на практике очень сложно реализовать подобные схемы рекомендаций, исходя из конкретного симптома или запроса определенного лекарственного препарата, так как необходимы:

- автоматизированные инструменты создания комплексных групп и их наполнения товарами;
- специальные модули в программном обеспечении на рабочем месте первостольника, визуально помогающие быстро сориентироваться в перечне препаратов, которые можно предложить в комплексе или дополнительно;

Карточки комплексных продаж позволяют грамотно мотивировать сотрудников, комплексно обслуживать каждого клиента, увеличивать средний чек, повышать валовую прибыль и в итоге увеличивать доходность аптеки

- система внутренней фиксации использования данного модуля на рабочих местах сотрудников;
- отчетность для оценки результатов эффективности.

При этом визуализация перечня товаров для комплексной продажи на экране первостольника должна быть снабжена дополнительными «фишками». Например, напротив каждого товара, который можно порекомендовать в комплексе, будет отображаться сумма валовой прибыли, которую принесет сотрудник при

продаже данного товара. Другими словами, такие модули — это удобная подсказка для первостольников на рабочем месте, ответ на вопрос, какие товары можно предложить дополнительно, исходя из основного запроса покупателя, как говорится, не отходя от кассы.

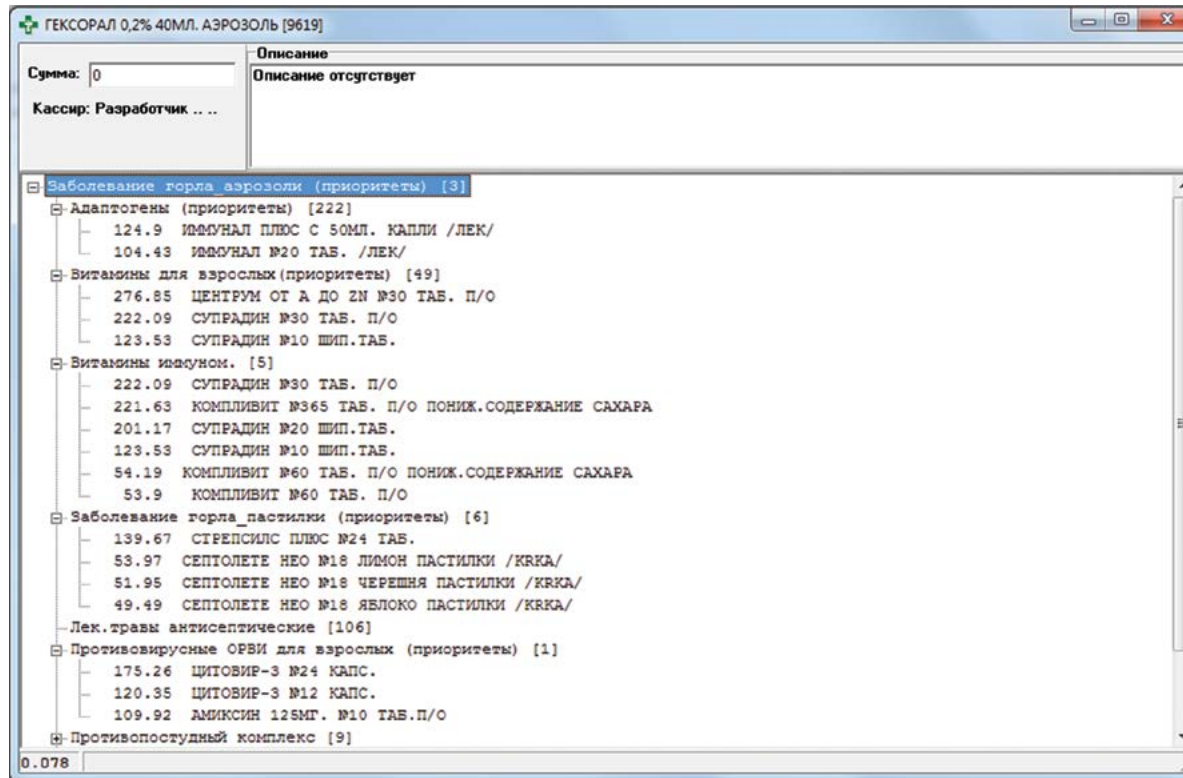
От теории к практике

В идеологии некоторых программных продуктов карта комплексной продажи (далее — ККП) — это набор фармакологических или терапевтических групп, связанных с одной фармакологической группой. Например, к группе «Заболевания горла. Аэрозоли» будут привязаны дополнительные группы, составляющие комплексную продажу, например: «Антибиотики для горла», «Витамины», «Иммуностимуляторы». Каждая группа (основная и сопутствующие) будет иметь наполнение соответствующими товарами, которые можно порекомендовать приобрести в комплексе к основному запросу покупателя.

Как это выглядит

На рабочем месте первостольника в окне ККП при добавлении товара в чек (например, «Гексорал. 0,2%. 40 мл. Аэрозоль») открывается карточка комплексной

Реализация в ПО М-АПТЕКА плюс



продажи. Карточка комплексной продажи — это список привязанных фармгрупп в виде «дерева», товары из которых можно предложить дополнительно к основному товару.

Важно отметить, что в данной реализации модуля ККП отображаются только те товары, которые есть на остатках в аптеке, а напротив каждого товара указывается сумма реализованной наценки, которую аптека получит при продаже конкретного товара. Кроме этого, в окне «описание товара» можно добавить комментарий, выступающий стимулом для продажи, с информацией о применении конкретного препарата, а также о сумме бонуса, которую получит первостольник при реализации. Выбрать и добавить товар в чек, при согласии клиента аптеки на покупку, также можно из формы модуля ККП.

Конечно, любые инструменты для допродаж должны иметь различные системы отчетности по их использованию. Для того чтобы контролировать продажи, совершенные через модуль ККП, созданы отчеты: краткий и расширенный.

Краткий отчет — отражает сводные общие данные по продажам по каждому сотруднику.

Расширенный отчет — показывает, какие именно товары по модулю ККП продал соответствующий сотрудник.

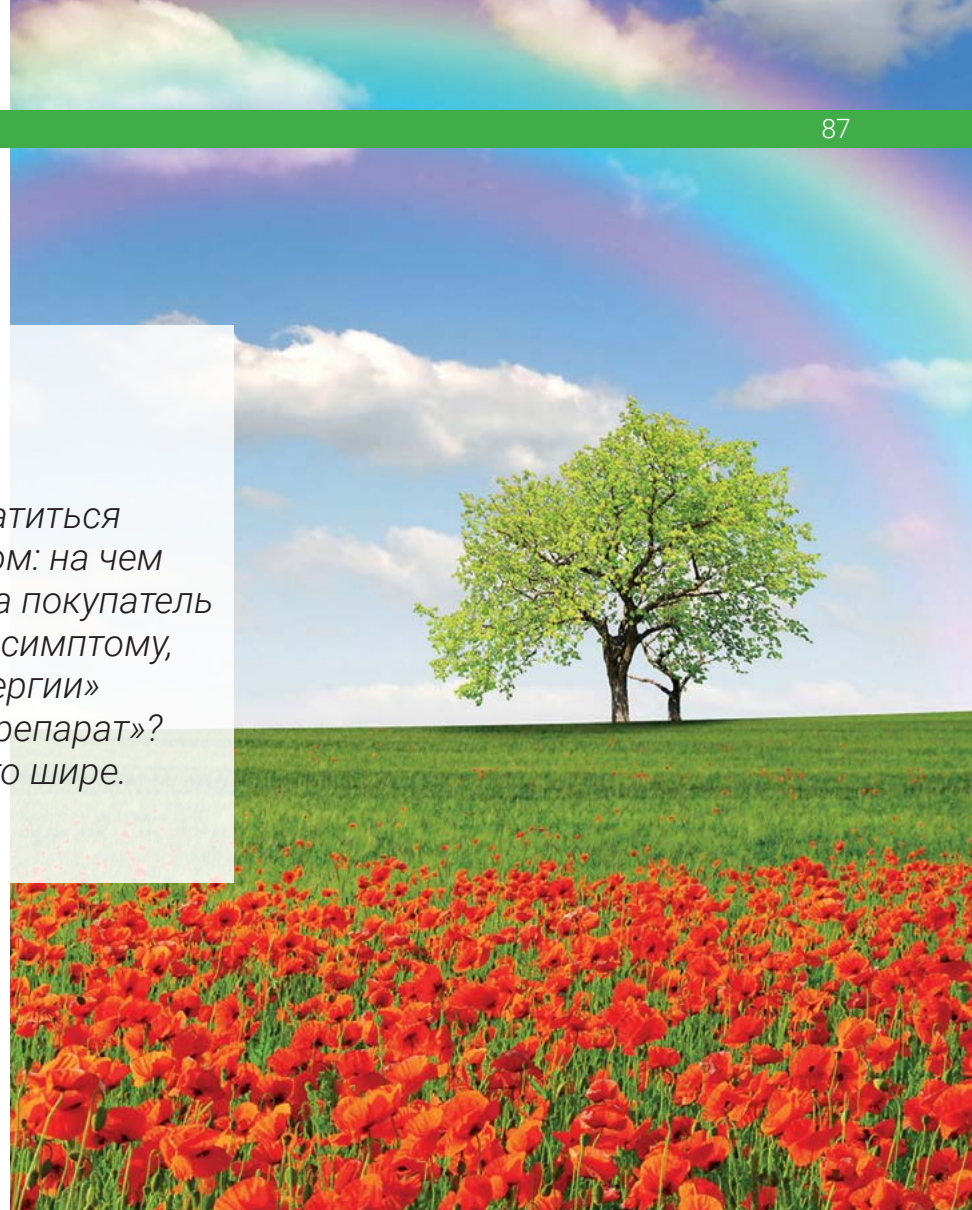
Таким образом, модуль «карточка комплексных продаж» — это:

- Удобный и понятный инструмент по увеличению среднего чека для всех сотрудников первого стола.
- Главный помощник первостольника, облегчающий выбор для дополнительной рекомендации.
- Помощник в увеличении показателей продаж: КПЧ, Средний чек, КЧ, ТО и, как следствие, чистой прибыли аптеки.
- Отличный инструмент для самообучения сотрудников.
- Инструмент мотивации сотрудников.
- Инструмент повышения квалификации сотрудников.
- Способ увеличения количества постоянных клиентов за счет комплексной продажи и качественных рекомендаций первостольников.
- Способ улучшения имиджа аптечной организации и аптечной сети в целом.

Реализованные в некоторых программных продуктах, подобные карточки комплексных продаж позволяют грамотно мотивировать сотрудников, комплексно обслуживать каждого клиента, увеличивать средний чек, повышать валовую прибыль и в итоге увеличивать доходность аптеки.

Глава 2. Приоритетная рекомендация

В начале данной главы хотелось бы обратиться к читателям-первостольникам с вопросом: на чем основывается ваша рекомендация, когда покупатель обращается с запросом по конкретному симптому, например «Дайте мне что-нибудь от аллергии» или «У меня температура, посоветуйте препарат»? Задумались? Попробуем взглянуть на это шире.



Действительно, факторов, влияющих на рекомендацию первостольника по озвученному симптому или запросу от покупателя, огромное количество и, как правило, любая рекомендация начинается с выявления потребности клиента аптеки. Так или иначе, к факторам, определяющим рекомендацию, относятся возраст больного, от которого зависит дозировка, удобная форма выпуска для приема, желаемая кратность приема, цена препарата и т.д. Если вспомнить технологию успешных продаж в аптеке, то она насчитывает пять этапов в следующей последовательности:

1. Установление контакта.
2. Выявление потребности.
3. Рекомендация и презентация товара.
4. Работа с возражениями.
5. Сделка.

Всем известно, что рекомендация первостольника была и остается важным моментом для покупателя при выборе лекарственного препарата. Именно от работника первого стола зависит, какой препарат в итоге приобретет покупатель и с чем он уйдет из аптеки. При этом не всегда стоимость товара будет влиять на выбор. Каждый сотрудник аптеки, непосредственно работающий с клиентами, обладает собственным багажом профессиональных знаний, опыта и личного мнения.

И, как правило, именно на основании этого багажа и дается покупателям основная часть рекомендаций по поводу препаратов.

Если говорить об основных функциях и целях деятельности аптечных организаций, то к ним можно отнести следующие:

1. Социальная функция — удовлетворять потребностям и предпочтениям населения.
2. Экономическая цель — получение прибыли от работы аптечной организации.

Для достижения экономической цели в ассортименте любой аптеки присутствуют особые группы, категории или просто перечни товаров, обладающие определенным приоритетом при совершении продажи, например:

- товары собственной торговой марки;
- товары, участвующие в акциях;
- товары по маркетинговым договорам и др.

Каждая из таких групп включает в себя многочисленный перечень товаров, которые так или иначе необходимо «держат в голове» и помнить каждому первостольнику. Учитывая огромный объем информации, не всегда становится возможным дать «правильную» рекомендацию. Соответственно, для того чтобы оптимизировать работу первостольников, помочь им выполнять определенные условия и планы продаж,

отслеживать динамику продаж, создавать отчетность, аптекам просто необходим специальный инструмент, помогающий выполнять поставленные задачи.

В специализированных учетных программах существует ряд инструментов, которые позволяют создавать группировки обобщенных брендов в разрезе симптомов, тем самым информируя первостольников о том, какой товар желательно предложить покупателю в первую очередь. Названия у таких модулей могут быть разные:

- Модуль целевых продаж;
- Приоритетная рекомендация;
- Первоочередная рекомендация;
- Рекомендация № 1.

Приоритетная рекомендация — это инструмент продаж, который регламентирует для первостольника, какие товары следует предлагать покупателям в соответствии с их симптомами или запросами.

С помощью такого модуля возможно решение многих задач, например:

- **Совершение комплексных продаж, оптимизация работы первостольников** (помочь первостольникам сориентироваться в широком ассортименте, предлагать «нужные» товары).
- **Мотивация персонала** (факты рекомендаций детализированы по каждому сотруднику и выбранным

товарам; учет индивидуальных продаж в соответствии с планами; включение показателей в мотивацию по KPI).

- **Увеличение чистой прибыли компании** (визуализация приоритетных товаров и товаров по акциям для продажи позволяет получить дополнительную прибыль от производителей).

Приоритетная рекомендация — это инструмент продаж, который регламентирует для первостольника, какие товары следует предлагать покупателям в соответствии с их симптомами или запросами

- **Оптимизация ассортимента и товарных запасов в аптеке** (помощь в продаже «проблемных» товаров и товаров с излишним товарным запасом улучшает качество ассортимента).
- **Системный подход к работе** (наличие модуля существенно облегчает адаптацию и обучение новых сотрудников аптеки).

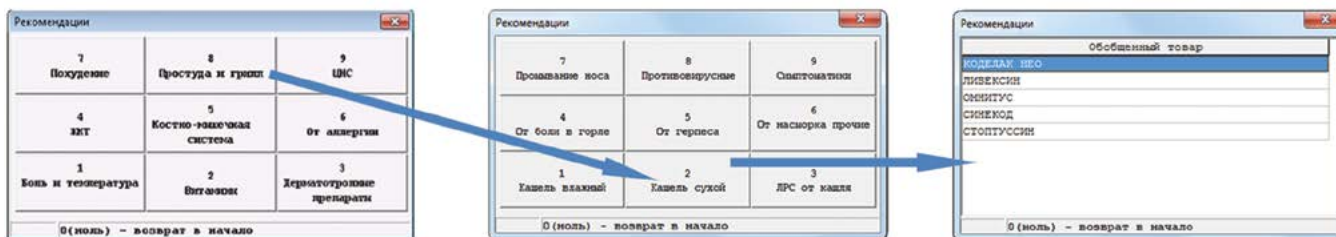
Практическая реализация

Окно с рекомендациями имеет иерархичную структуру до второго-третьего уровня и содержит различные симптомы и подсимптомы, на основе которых возможно рекомендовать тот или иной товар. При запросе покупателя первостольник в окне рекомендаций нажимает соответствующую кнопку или цифру симптома, далее выбирает подсимптом, находит рекомендуемый товар и предлагает его покупателю. Программа фиксирует

факт рекомендации для учета продаж, совершенных именно через данный модуль. Принимая во внимание все вышесказанное, можно сделать вывод, что модуль «приоритетная рекомендация» — это:

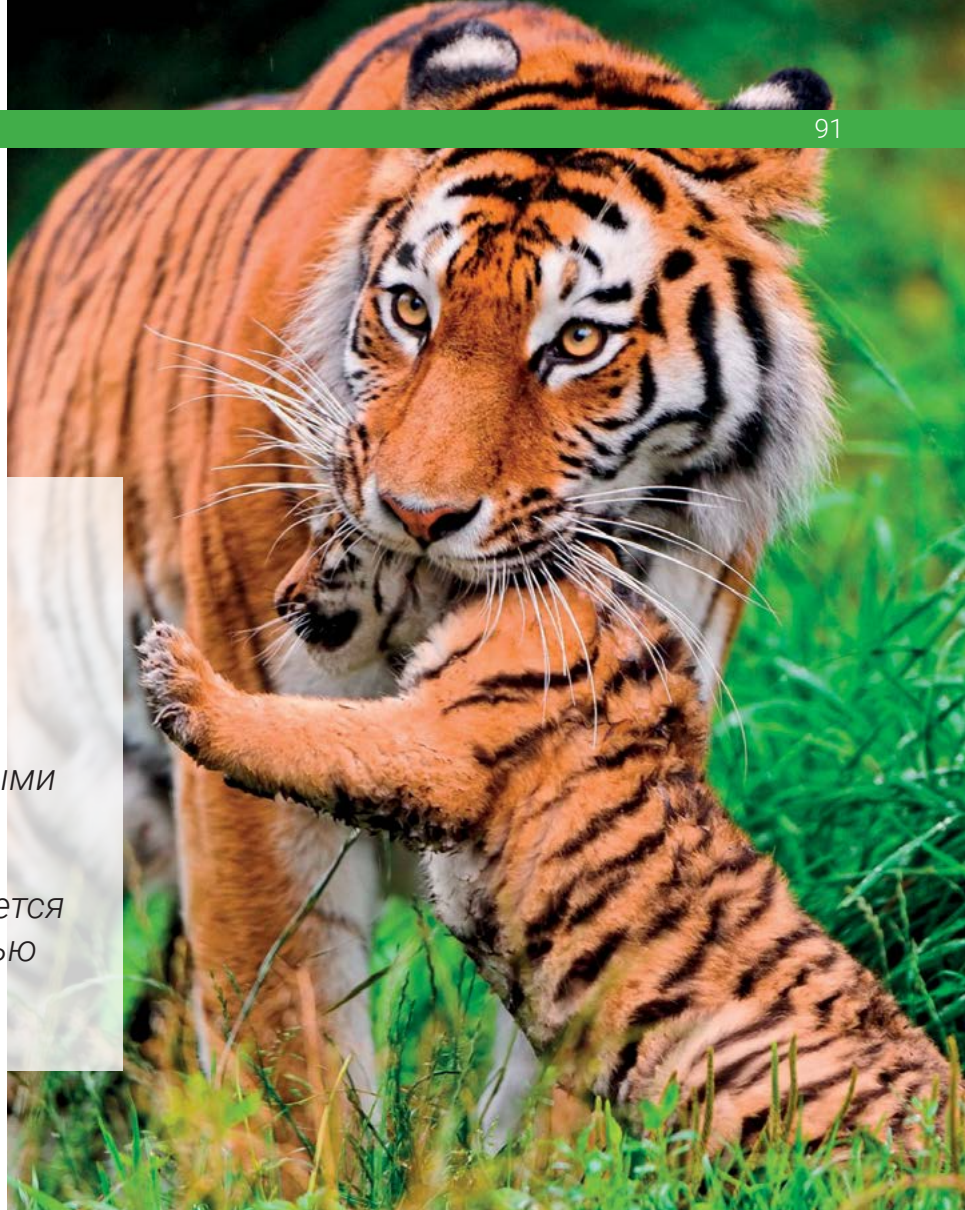
- Удобный помощник для продажи приоритетных товаров.
- Инструмент повышения доходности аптеки.
- Инструмент мотивации персонала и контроля выполнения плановых показателей.

Реализация в ПО М-АПТЕКА плюс



Глава 3. Персональные маркетинговые программы

В настоящее время в связи с активной конкуренцией между аптеками и аптечными сетями за поток покупателей наиболее актуальной задачей для собственников и руководителей фарморганизаций является поиск новых идей и их реализация с целью привлечения и удержания клиентов.



Сегодня уже никого из покупателей не удивит низкой ценовой политикой в той или иной аптеке, маркетинговыми акциями, раздачей дисконтных или бонусных карт с различными условиями лояльности и прочими «морковками». Концентрация аптек увеличивается с каждым годом, емкость рынка становится все меньше, объем продаж в натуральном выражении падает, покупательская способность снижается в связи с экономической обстановкой, и покупателей, увы, больше не становится. В борьбе за лучший покупательский «кусочек» терпят поражение уже не только одиночные аптеки, но и крупные представители аптечного ритейла — федеральные аптечные сети. Как показывают маркетинговые исследования, низкая цена на товары не является решающим фактором при выборе аптеки для покупателя.

Методы привлечения

Современный маркетинг в настоящее время предлагает активно использовать бонусную систему поощрения — метод, который часто внедряется в аптечную жизнь с целью привлечения и удержания потенциальных покупателей. Бонусная программа предполагает начисление баллов, или бонусов, при совершении каждой покупки. Безусловно, бонусная система лояльно-

сти, в отличие от дисконтной, обладает максимальным количеством плюсов для аптек:

- Покупатель платит полную стоимость. Скидка в виде бонуса остается в аптеке.
- Покупатель может не воспользоваться бонусом в будущем и бонус останется в аптеке.
- Покупатель вынужден использовать бонус для покупки товара в аптеке.
- Бонусы можно и нужно периодически «обнулять».
- Бонусы можно начислять только по маркерным товарам.
- Оплату бонусами можно разрешить только для определенной группы товаров.
- Для оплаты можно использовать только часть бонусов.

При итоговом учете оплата покупки по бонусам не должна быть фактической скидкой на товары, а должна лишь служить фактором уменьшения суммы валового дохода. Именно таким образом должна действовать грамотно разработанная бонусная система лояльности.

Но даже идеальная бонусная программа, включающая в себя все вышеописанные особенности, не гарантирует эффективность в том объеме, который от нее ожидают аптечные маркетологи. Это связано с повсеместным распространением подобных программ

лояльности, разбалованностью аптечных покупателей и новыми требованиями, которые предъявляет современный фармацевтический рынок. Так или иначе, формирование лояльности покупателей к определенной аптеке имеет и эмоциональную составляющую.

В любом случае, одной дисконтной или бонусной программы будет недостаточно для повышения лояльности клиентов. В реальности постоянные скидки приведут к тому, что клиент будет воспринимать скидки как должное и наступит момент, когда они не будут приносить положительных эмоций.

Персональный маркетинг

Использование дисконтных и бонусных карт позволяет накапливать и хранить историю совершенных покупок. Для анализа и дальнейшего использования этой информации с целью выявления индивидуальных потребностей покупателей возникла идея разработки специального инструмента, который в итоге сделал возможным проведение маркетинговых мероприятий, ориентированных на конкретных покупателей.

Персональный маркетинг (ПМ) — это не просто тотальное предложение всего, всем и на одинаковых условиях, а сегментированное (групповое) или персонализированное (индивидуальное) предложение поку-

Одной дисконтной или бонусной программы будет недостаточно для повышения лояльности клиентов. В реальности постоянные скидки приведут к тому, что клиент будет воспринимать скидки как должное и наступит момент, когда они не будут приносить положительных эмоций

пателю бонуса, скидки или подарка, сформированное в зависимости от его истории покупок.

В известном всем виде персональный маркетинг уже реализован во многих продуктовых сетях, заведениях общественного питания и в сфере косметических услуг. Но, как правило, подобные персональные предложения ограничиваются, например, предоставлением индивидуального процента скидки в день рождения покупателя на весь предлагаемый ассортимент или спектр услуг соответственно.

В отличие от других направлений аптечная сфера имеет свою специфику: покупатели в аптеках совершают целевые покупки, то есть чаще всего приобретают конкретные товары в зависимости от своих потребностей, а не весь ассортимент.

В связи с этим возникает вопрос: зачем группе покупателей, которые чаще всего в аптеке приобретают парацетамол, анальгин и корвалол, предлагать бонус

при покупке товаров из группы детских аксессуаров или дорогой элитной косметики?

Специфика аптечной сферы позволяет в результате анализа покупок сформировать уникальное персональное предложение для покупателей. Поводом для таких частных предложений, например, могут служить следующие ситуации:

1. Если клиент приобретал конкретный оригинальный препарат — предлагаем бонус/скидку на дженерик.
 2. Если клиент приобретал конкретные препараты трех-четырех наименований чаще, чем три раза в месяц, — предоставляем ему скидку только на данные препараты на определенный период времени.
 3. Если клиент приобретал определенную группу препаратов (от конкретного заболевания) — предлагаем индивидуальный бонус/скидку только на данную группу товаров.
 4. Если клиент приобретал определенные группы препаратов (от конкретного заболевания) — предлагаем индивидуальный бонус/скидку только на сопутствующие или взаимодополняющие товары.
- Еще одним из прибыльных вариантов формирования индивидуального предложения в идеологии персонального маркетинга является предоставление скидки на товары, которые участвуют в маркетинговых про-

Несмотря на развитость уже существующих программ лояльности, активно и успешно применяемых аптеками и аптечными сетями, создание персональных маркетинговых предложений является новой эрой развития маркетинга в аптечном бизнесе

граммах с участием производителей. Соответственно, основной вектор в процессе анализа истории покупок будет направлен именно на конкретные товары и клиентов, которые наиболее часто их приобретают. Далее происходит активное информирование целевой группы покупателей об этом персональном предложении на их «любимые» товары.

Таким образом, персональный маркетинг — это эффективный инструмент трансляции акций от производителей непосредственно конечному потребителю. Если говорить о таком способе достижения лояльности покупателей, то эффективность от подобных персональных маркетинговых программ не заставит себя долго ждать.

Процессинг обработки дисконтных и бонусных карт

Самый сложный и важный элемент реализации вышеописанных персональных маркетинговых программ — это техническая часть процесса. В большинстве используемых аптеками программ вся информация о дисконтных и бонусных картах хранится непосредственно в базах данных аптек. Такой способ организации технической части предполагает два основных ограничения:

1. Большое количество данных усложняет их синхронизацию между аптеками и скорость их обработки.

2. Отсутствие онлайн-синхронизации позволяет покупателю использовать начисленный бонус несколько раз, прежде чем информация о списании бонуса при продаже попадет в другие аптеки.

Для реализации технической части при внедрении персональных маркетинговых программ лояльности в аптеках необходимо использование процессинга обработки дисконтных и бонусных карт. Данный процессинг представляет собой отдельный сервер с установленными мощными программными системами, позволяющими хранить, обрабатывать и распространять большие объемы информации в течение нескольких секунд. Помимо инструментов настройки дисконтных и бонусных программ, обмена данными и их синхронизации важно, чтобы процессинг имел два сервиса:

1. Сервер анализа покупок и генерирования персональных программ лояльности. Такой сервер должен работать автоматически, так как вручную невозможно проанализировать миллионы совершенных покупок.

2. Сервер рассылки. Позволяет производить массовую и сегментированную рассылку по сгенерированному персональному предложению (SMS и e-mail).

Проанализировав данную информацию, можно сделать несколько основополагающих выводов о месте персонального маркетинга в современном бизнесе:

1. Большую часть работы аптечного маркетолога может выполнять специально для этого созданный инструмент.

2. Использование процессинга позволяет аптекам быстро, качественно и эффективно сформировать уникальное торговое предложение и донести его до конкретного покупателя.

3. Несмотря на развитость уже существующих программ лояльности, активно и успешно применяемых аптеками и аптечными сетями, создание персональных маркетинговых предложений является новой эрой развития маркетинга в аптечном бизнесе.

4. Персональный маркетинг — новый этап развития взаимодействия между производителями, аптеками и потребителями.

Глава 4. Разработка моделей систем мотивации персонала аптеки

В настоящее время большую долю обращений составляют заявки от руководителей и собственников аптечных организаций по услуге «Разработка системы мотивации для сотрудников аптек». В связи с этим вопросы, касающиеся начисления заработной платы, сегодня становятся особенно актуальными.



Как правило, это связано со многими внешними и внутренними факторами, влияющими на блок по управлению персоналом в аптеках, к которым относятся:

- нестабильная экономическая обстановка в стране;
- дефицит фармацевтических кадров на рынке труда;
- высокая конкуренция среди аптек и массовая «перекупка» сотрудников крупными аптечными сетями;
- внутренние проблемы с ассортиментом в аптеках, возникшие в ходе деятельности;
- неудовлетворительная квалификация специалистов и др.

Так или иначе, основная цель, которую преследуют собственники аптек при внедрении системы мотивации, — получение максимального результата от работы персонала при минимальных издержках. Как показывает практика, существует множество рычагов влияния на показатели продаж, но зачастую мотивация сотрудников сводится к выставлению планов и их контролю по одному или двум показателям, от которых зависит переменная часть заработной платы сотрудников. Нацеленность на достижение конкретных показателей, например товарооборота, влечет за собой провал других, не менее важных показателей продаж, например суммы валового дохода.

Современные методики мотивации сотрудников должны основываться на комплексном подходе, который включает в себя следующие элементы компенсационного пакета:

- Оклад;
- мотивация по КРІ (ключевым показателям эффективности);
- мотивация по задачам;
- мотивация по обратной связи.

Краткая характеристика элементов

Оклад

- Определяет уровень профессиональной подготовки и степень соответствия должности.
- Может составлять в зависимости от типа должности от 30 до 70%.

Требования, предъявляемые к КРІ — ключевым показателям деятельности персонала и отделов

- Система показателей должна быть согласована для сотрудников компании всех уровней.
- Сотрудник должен иметь существенное влияние на возможность достижения цели.

- У каждой цели должен быть вес, который определяет ее приоритет и сумму вознаграждения при выполнении (недовыполнении, перевыполнении).
- В зависимости от типа должности доля бонуса по KPI может составлять 30–70%.
- Количество целей сотрудников зависит от типа должности.

Мотивация по задачам

- Задачи должны иметь вес и приоритет, определяющие сумму вознаграждения.
- Степень выполнения задачи не всегда легко определить, поэтому наиболее часто используется пороговая функция — сделал или не сделал.
- Доля бонуса по задачам может составлять 5–10%.

Мотивация по обратной связи

- Определяет оценку руководителем выполнения сотрудником своих должностных обязанностей в разных разрезах: полнота, качество, инициативность и т.д.
- Аспекты должны иметь вес и приоритет.
- Доля бонуса по обратной связи может составлять 5–10%.

Формирование целей

Несмотря на простоту и стройность концепции KPI, ее практическая реализация сталкивается с рядом трудностей. И основная из них — формирование целей. Как правило, на вопрос «Чего вы хотите достичь при внедрении системы мотивации по концепции KPI?» редко кто из руководителей аптечной организации может дать четкий, формализованный ответ, подкрепленный конкретными цифрами, так как:

- хочется всего, сразу и много;
- трудно преобразовать желания в суммы и сроки;
- непонятны способы реализации поставленных целей.

В связи с этим в практике консалтинга нам пришлось заменить открытый вопрос «Чего вы хотите?» на предложение заполнить анкету по конкретно сформулированным целям. Другими словами, предложить готовое решение. К основным целям, с нашей точки зрения, относятся:

- Увеличение маржинального дохода (реализованной наценки, валового дохода).
- Увеличение товарооборота (выручки).
- Увеличение оборачиваемости товарных запасов.
- Сокращение затрат (низколиквидных товаров, потерь от воровства и т.д.).

Пример системы целей и задач для сотрудников аптечной сети



- Повышение имиджа аптеки или аптечной сети.
Второй основной проблемой является отсутствие или недостаток необходимых инструментов в программном обеспечении аптек для внедрения и под-

держания дальнейшей полной работоспособности разработанной системы мотивации персонала. Важно понимать, что только подготовить и установить показатели KPI для своих сотрудников недостаточно.

Необходимо в обязательном порядке предоставить удобные инструменты для выполнения поставленных задач. Только при наличии двух составляющих — сформулированных целей и инструментов для их достижения — становится возможным разработать, внедрить и использовать систему мотивации в полном объеме.

Пример модели мотивации

Одной из распространенных систем мотивации для персонала является деление заработной платы (далее — ЗП) на две части: постоянной и переменной. Постоянная часть ЗП — это установленный оклад, соответствующий среднерыночной стоимости, переменная часть — процент от вырученной суммы реализованной наценки аптеки или конкретного сотрудника. Таким образом, данная модель мотивации основана на том, чтобы сотрудники первого стола продавали наиболее высокомаржинальные товары и в большом количестве. Чем больше будет сумма реализованной наценки у сотрудника, тем больше будет вырученный валовой доход и, как следствие, переменная часть ЗП сотрудников.

При выбранной задаче «увеличение суммы маржинального дохода» мотивация первооткрывателей нацелена на продажу высокомаржинальных позиций.

Оптимизируемыми параметрами при этом становятся процент реализованной наценки и сумма реализованной наценки. Ключевыми показателями эффективности являются:

- Реализованная наценка по сотруднику.
- Реализованная наценка по отдельным высокомаржинальным позициям.
- Система бонусов по каждой товарной позиции, по товарной группе.
- Продажа высокомаржинальных аналогов.

Важно понимать, что у каждой системы мотивации есть подводные камни и описанная модель не исключение. При внедрении подобной системы мотивации, нацеленной на получение наибольшего маржинального дохода, прорыв вперед гарантирован, но на короткий период. Как правило, в течение первых трех месяцев наблюдается резкий прирост суммы реализованной наценки по аптеке и, как следствие, увеличение заработной платы сотрудников. Обратной, отрицательной, стороной этой модели мотивации являются:

- увеличение в аптечном ассортименте количества и суммы проблемных товаров (неликвиды, просрочка, товары с критичным сроком реализации);
- активная борьба сотрудников за лучшее место на кассе (где преобладает проходимость покупателей);

Основные составляющие систем мотивации в зависимости от целей

Цель организации	Задачи мотивации	Оптимизируемые параметры	Контролируемые параметры	Основные показатели эффективности
Увеличение товарооборота	Мотивация первостольников на рост товарооборота	Выручка (товарооборот) Сумма товарных запасов	Реализованная наценка Процент реализованной наценки	Товарооборот по сотруднику Сумма среднего чека Количество позиций в чеке Количество чеков (покупателей) Коэффициент конверсии «зашедший-купивший» (процент купивших) Количество позиций в чеке из списка допродаж
Увеличение оборачиваемости ТЗ	Мотивация ЗА на увеличение товарооборачиваемости Мотивация первостольников на распродажу неликвидов	Оборачиваемость товарных запасов	Сумма товарных запасов Выручка (товарооборот) Реализованная наценка Процент реализованной наценки Дефектура групп А и В	Товарооборот по сотруднику Товарооборачиваемость по аптеке Сумма среднего чека Количество позиций в чеке Количество чеков Количество и сумма проданных неликвидов Процент дефектуры по аптеке

Цель организации	Задачи мотивации	Оптимизируемые параметры	Контролируемые параметры	Основные показатели эффективности
Сокращение затрат	Мотивация первостольников на распродажу неликвидов Мотивация первостольников на распродажу сезонных товаров	Система заказа Оборачиваемость товарных запасов	Сумма и количество неликвидов Сумма товарных запасов Выручка (товарооборот) Дефектура групп А и В	Товарооборачиваемость по аптеке Процент дефектуры по аптеке Количество и сумма проданных неликвидов
Повышение имиджа	Мотивация ЗА и первостольников на задачи: <ul style="list-style-type: none"> • кассовая дисциплина • стандарты; обслуживания • стандарты мерчандайзинга; • прочие 	Стандарты обслуживания Выкладка товаров Квалификация персонала	Результаты исследования «Тайный покупатель» Учет продаж с полки Итоги тестирования	Средний чек Количество позиций в чеке Количество вошедших Коэффициент конверсии «зашедший-купивший» (процент купивших) Товарооборачиваемость Динамика продаж товаров с полки

- нарушение корпоративной культуры, так как срывается принцип «каждый за себя»;
- меньшее внимание к плановому выполнению должностных обязанностей: выкладке товаров, заполнению аптечных журналов, учету сроков годности товаров и др.;
- привыкание к высокой заработной плате, что влечет за собой манипулирование со стороны сотрудников аптек по отношению к руководству.

Нивелировать возникающие проблемы становится возможным как раз при внедрении нескольких элементов KPI в систему мотивации сотрудников аптек или при объединении типов мотивации. Например, при действующей системе мотивации «от суммы РН» с целью исключения затоваренности неликвидными товарами аптечного склада можно воспользоваться дополнительным KPI под условным названием «продажа неликвидов» и установить общий процент от продажи товаров, входящих в данную группу. Еще одним показателем KPI, который поможет решить вышеописанные проблемы, является внедрение учета продаж приоритетных товаров по маркетинговым договорам.

Сумма от продажи неликвидных товаров по маркетинговым позициям будет дополнительным KPI, а следовательно, и бонусом для сотрудников аптеки в рамках

общей системы мотивации при условии, если выполняются все установленные плановые показатели.

Нюансы расчета заработной платы

Процедура внедрения системы мотивации в аптеках, с учетом наличия всех ресурсов, обычно составляет от одного до трех месяцев. Такой срок обусловлен тем, что в теории сложно запланировать итоговые суммы заработной платы сотрудников и в процессе применения мотивации часто происходят корректировки. В связи с этим в любой системе мотивации важными задачами являются использование правильных функций начисления бонусов и учет коэффициента сезонности при его расчете, к которым относятся:

- экспоненциальный рост бонуса при превышении порогового значения и в период «несезона»;
- начисление минимального бонуса до достижения порогового значения.

В качестве параметров используются абсолютные значения показателей эффективности или динамика их изменений (дельта).

Часть IV. ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ В АПТЕКЕ



Глава 1. Технологии дистанционного обучения

Дистанционное обучение — высокотехнологичный продукт нашего времени, который включает в себя современные коммуникационные, компьютерные и интернет-технологии. Взаимодействие между преподавателем и учеником в рамках учебного процесса происходит посредством сети.

При этом их разделяют тысячи километров в реальной жизни, а в виртуальной — дистанция оказывается очень короткой.

Сегодня слова «дистанционный», «электронный» и «интерактивный» практически стали синонимами. Если говорить об обучении, то и в этом направлении основной формой занятий стали веб-семинары. Такие занятия включают в себя два направления:

- вебинары — это обучение онлайн, в режиме реального времени, через Интернет;
- видеокурсы — заранее записанные уроки, которые доступны на интернет-площадке.

Интерактивное обучение в режиме реального времени наряду с вебинарами может проходить в формате конференций, деловых игр, практикумов и других форм. Занятия курса онлайн обычно проводят один раз в несколько дней или один раз в неделю.

Онлайн шаг за шагом

Шаг 1. Регистрация

Аудиторию для прохождения вебинара можно собрать посредством регистрации на определенной интернет-площадке. Для того чтобы получить доступ к ней, организатору мероприятия необходимо передать данные. В ряде случаев можно зарегистрироваться самостоятельно, это зависит от того, каким образом настроена система конкретного обучающего курса. Данные ученика — это фамилия и имя, телефон, электронный

адрес, дополнительные сведения (город и название организации). После регистрации будущему слушателю на электронную почту приходит уникальная ссылка для входа на занятие. Один электронный адрес — это одна уникальная ссылка, при этом за одним компьютером может находиться любое количество слушателей. Как правило, ссылок приходит несколько, что служит

Сегодня слова «дистанционный», «электронный» и «интерактивный» практически стали синонимами. Если говорить об обучении, то и в этом направлении основной формой занятий стали веб-семинары

напоминанием. Это делается для удобства, чтобы не доставать старые письма из архива. Регистрация может начинаться за любое количество дней до мероприятия, но все же рекомендуемые сроки — от 2 до 7 дней.

Шаг 2. Участие в вебинаре

Ученик получает ссылку и в назначенное время ходит по ней, кликнув левой кнопкой мыши. Далее он

попадает на соответствующую интернет-площадку. До начала вебинара необходимо проверить техническую оснащенность учебного места: рабочий компьютер (планшет, ноутбук, смартфон), доступ к сети и наушники (или колонки). Учебное мероприятие чаще всего строится следующим образом: на основной части экрана расположена презентация с тезисами,

Видеокурсы – это новое поколение уроков. Это заранее записанные специалистом-преподавателем уроки на заданную тему, с последующим тестированием на интернет-площадке

спикер ведет обучение при помощи голоса, есть возможность подключения видеокамеры ведущего, любой желающий может задавать вопросы, для чего в правом нижнем углу рабочей поверхности существует специальный чат. До начала дистанционного урока ведущий мастер-класса может разослать обучающие

материалы, необходимые для той или иной лекции. Длительность мероприятия составляет в среднем 60 минут. Это оптимальное время, чтобы дать важную информацию аудитории и при этом удержать ее внимание. После прохождения мероприятия обычно выдается соответствующий документ.

Шаг 3. Закрепление материала

После участия в вебинаре слушатель может получить архивную видеозапись прошедшего мероприятия, что дает возможность повторить материал, проанализировать задаваемые вопросы и ответы на них, сделать выводы. Если все-таки материал учеником не до конца был понят, то всегда есть возможность заказать индивидуальную консультацию от спикера по телефону или лично при встрече.

Новое поколение уроков

Видеокурсы – это новое поколение уроков. Это заранее записанные специалистом-преподавателем уроки на заданную тему, с последующим тестированием на интернет-площадке. Такие занятия проходят не в режиме реального времени, при этом время обучения может быть любое. Для доступа к уроку нужно получить логин и пароль, иметь компьютер (ноутбук, планшет,

смартфон) и связь с Интернетом. Как правило, перед началом обучения составляется программа — курс, который состоит из нескольких уроков. В среднем — это пять уроков, посвященных одной теме, каждый из которых подразумевает последующий тест, длительность составляет от 10 до 30 минут. Тестированию при данном виде занятий придается особенно важное значение. Например, у заведующей аптекой (помимо преподавателя электронного курса) будет возможность посмотреть результаты тестирования своих сотрудников — фармацевтов и провизоров, а у собственника бизнеса — всего штата компании. Вопросы для тестов отбираются, исходя из важности тех лекарств, на которых нужно сконцентрировать внимание при продажах. Более того, тесты могут быть стандартными, когда нужно выбрать один верный ответ из множества неверных, и нестандартными — в этом случае предла-

гается сопоставить верные ответы, закончить фразу, написать эссе и т.д.

Важно обратить внимание на основные этапы обучения сотрудников посредством дистанционного обучения:

1. Выяснение потребности организации в дистанционном обучении.
2. Формирование плана группового электронного обучения.
3. Подготовка материалов для обучения.
4. Передача ученику уникального доступа к системе, в которой будет проходить обучение.
5. Прохождение контрольного тестирования.
6. Индивидуальная работа с преподавателем над ошибками.
7. На основании результатов обучения могут приниматься управленческие решения.



Глава 2. Кого мы учим и зачем

Для ведения успешного бизнеса сегодня необходимы квалифицированные кадры, и вопрос обучения сотрудников является одним из ключевых в менеджменте любого уровня. Аптечные сети чаще, чем одиночные аптеки, задумываются о развитии своего персонала, хотя потенциал данного направления не должен зависеть от размера аптеки, ведь обучать нужно в любой организации и практически на всех уровнях — от первостольников до менеджеров по ассортименту.

Помимо вопроса «как научить» имеет место еще одна важнейшая задача — выяснить эффективность учебных мероприятий, то есть понять, получила ли аптечная сеть, затратив определенные финансовые средства, желаемый эффект, а если конечная цель не достигнута, то следует разобраться, как преодолеть проблемы, которые негативно повлияли на результат. В самом широком понимании обучение персонала в любой сфере предполагает две группы проблем:

- кадры для обучения;
- способы обучения.

Представьте себе, что вы заходите в большую красивую аптеку, с удобной парковкой, огромной вывеской, попадаете в зал с продуманным освещением и абсолютно верной с маркетинговой точки зрения расстановкой витрин и стеллажей и вдруг встречаете на кассе первостольника, который с искренней улыбкой приветствует вас, а после совершения покупки вы слышите дежурное: «Спасибо, что выбрали нашу аптеку». В таком случае покупатель уходит с отсутствием желания зайти сюда еще раз, тогда как должен покидать аптеку с ощущением заботы и желанием вернуться, выразив, таким образом, свою лояльность. При этом клиенту абсолютно все равно, сколько денег данная аптечная сеть потратила на обучение своих сотрудников и на укрепление корпоративных ценностей. В этой

связи встает вопрос, как распознать — тех ли и тому ли мы учим.

Аптека — это особая организация системы здравоохранения, занимающаяся изготовлением, фасовкой и продажей лекарственных средств, а персонал аптеки представляет собой специализированный кадровый фонд. Успех любой компании напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Большая доля ответственности лежит на руководителе аптеки или сети аптек, который должен видеть перспективы каждого сотрудника и понимать, каким образом он может выстроить грамотную систему мотивации. Сотрудник должен иметь способность и мотивацию к обучению. Эти две составляющие играют основополагающую роль как в личном карьерном росте, так и в успехе деятельности аптечного учреждения.

Важно понимать, что человек не робот и к каждому нужен индивидуальный подход. Кто-то достигает высот в командной игре и с коллективом, кто-то привык осваивать новые знания самостоятельно и в выходные дни. Для каждого типажа необходимо выстроить свою систему обучения. В первом случае подойдут вебинары, то есть коллегиальные обсуждения по скайпу, и как итог обучения — тестирование с выставлением баллов с целью определить лучшего. Строить обучение для второго типа людей лучше на основе индивидуальных

уроков, практических заданий и предоставления возможности общения тет-а-тет с преподавателем.

В обоих случаях сотрудник аптеки должен четко понимать, что именно получит он для себя после прохождения курса и чего ждет от него компания. Например, после прохождения курса «Респираторные заболевания и лекарственные средства от них» пер-

Усвоив новые знания, сотрудник в итоге получает рост квалификации и компетентности, удовлетворение от своей работы и бонус от продаж, а аптека — ценного работника, увеличение продаж и большее число лояльных клиентов

востольник должен знать, что он может предложить из широкого ассортимента лекарственных средств клиенту, который обратился с просьбой дать ему что-то от насморка или от кашля. При этом нужно дать ответ клиенту в считанные секунды. Усвоив новые знания, сотрудник в итоге получает рост квалификации и компетентности, удовлетворение от своей работы и бонус от продаж, а аптека — ценного работника, увеличение

продаж и большее число лояльных клиентов. В идеале возможность такого дополнительного обучения должна восприниматься как награда и возможность проявить свой потенциал, поэтому руководству следует формировать четкую мотивацию и давать стимулы к обучению представителям своего коллектива. Конечная цель обучения — это удовлетворенность всех сторон, когда сотрудник получает бонусы от реализации полученных знаний на практике, а компания — от хороших результатов и повышения эффективности работы.

Исходя из сложностей, описанных выше, необходимо уделить внимание способам обучения. Один из основных факторов успеха бизнеса можно охарактеризовать так — оставаться на гребне волны. Современный руководитель, который мыслит широко и имеет целью развивать своих сотрудников, нуждается в выборе верных способов, максимально эффективных и доступных, при этом следует грамотно выстроить и саму систему обучения. Уже уходят те времена, когда аудиторию собирали в тесном зале и лектор с указкой в руке чертил диаграммы, показывая увеличение продаж в определенном сегменте. В наши дни Интернет способен быть эффективной площадкой для взаимодействия, что важно и на фармацевтическом рынке. Руководителю необходимо выбрать путь обучения в интерактивном пространстве, индивидуальные уроки или групповые занятия, а также

способ контроля (на практике — эффективность работы фармацевта за первым столом, на бумаге — оценка полученных знаний путем тестирования). При этом обучение персонала не должно отодвигать на второй план личный контакт руководителя со своим подчиненным, из которого сотрудник черпает ту часть знаний, которую он не может получить в других форматах. Именно при таком подходе обучение будет целостным, а корпоративные ценности компании — прописными истинами в работе.

Если говорить конкретнее о таком трудоемком и затратном процессе, как обучение персонала, то у каждой трудности есть способ преодоления в контексте выбора интерактивной формы.

Сложность № 1. Поиск бизнес-тренера

Решение: обучение онлайн не имеет географических барьеров, не нужно перемещаться в другой город. Здесь основная задача — выбрать пять тренеров-специалистов и определить лучшего из лучших.

Сложность № 2. Поиск средств на обучение сотрудников

Решение: исключая затраты на переезды и бизнес-ланчи, обучение по Интернету — это один из самых оптимальных по затратам способов обучения.

Сложность № 3. Личный контакт преподавателя и ученика

Решение: при использовании веб-камеры ничто не мешает живому общению, более того — можно выбрать удобное время, чтобы учебный процесс не шел в ущерб рабочему.

Сложность № 4. Обучение корпоративным ценностям компании

Решение: корпоративный дух компании — это мощный инструмент в системе мотивации сотрудников. Выходом могут стать групповые вебинары и скайп-совещания, которые делают процесс обучения удобным, малозатратным и современным.

Обучение сотрудника в аптеке — это лишь одна составляющая его профессионального становления. Но если данный процесс принесет компании много плюсов и однозначный положительный эффект, то стоит попробовать. И кто знает, может быть, именно данный инструмент станет основным толчком для развития вашего бизнеса.

Глава 3. Образовательные услуги для аптечного бизнеса

Интернет сегодня проник во все сферы бизнеса, при этом люди ценят свое время и стараются использовать его эффективно. Совсем скоро обучение посредством вебинаров и видеокурсов перестанет удивлять сотрудников аптек. Один из законов бизнеса гласит: кто первым запускает инновации, тот всегда впереди конкурентов.

По прогнозам, уже в ближайшее время обучение посредством дистанционных площадок полностью охватит фармацевтический рынок. Давайте рассмотрим специфику использования этого инструмента в аптечной плоскости и научимся выбирать правильного поставщика образовательных услуг. В первую очередь отметим важнейшие особенности фармбизнеса:

- Аптека — особая специализированная организация системы здравоохранения, занимающаяся изготовлением, фасовкой, продажей лекарственных средств.
- Фармацевтический персонал — заведующий аптекой, провизор и фармацевт.
- Основная задача сотрудников аптек — реализация лекарственных препаратов и прочих товаров аптечного ассортимента.

Для того чтобы качественно обслужить клиентов аптеки, необходимо быть в курсе всех изменений на фармацевтическом рынке. Постоянно выходят новые препараты и БАДы, появляются новые производители лекарственных средств, рекламируются различные акции. Получать всю актуальную информацию сейчас возможно дистанционно, посредством вебинаров и видеокурсов, но при этом важно выбрать подходящего

поставщика образовательных услуг. Изучая данный сегмент, следует обращать внимание на несколько факторов.

Сайт и его содержание

Выберите компанию, у которой есть сайт. Это первое правило — если тебя нет в Интернете, то тебя нет в бизнесе, особенно если идет речь об обучении по-

Для того чтобы достичь максимального эффекта от образовательного проекта, необходимо разработать комплексную систему занятий

средством интерактивных площадок. Ознакомьтесь внимательно с сайтом компании, проанализируйте предложения по обучению сотрудников. Посмотрите, есть ли возможность получить оперативную обратную связь или заказать звонок от менеджера компании.

Специализация

Обратите внимание на то, что компания — поставщик образовательных услуг должна специализироваться именно на фармацевтической отрасли. Аптечный бизнес — это весьма специфический род деятельности, и поставщик услуг должен быть докой в этой сфере.

Опыт

Нужно четко понимать, как давно поставщик услуг работает на фармацевтическом рынке. Рассматривайте компании, которые имеют опыт работы не менее года.

Команда профессионалов

Есть ли у поставщика команда бизнес-тренеров? Это очень важный момент, потому что в ходе обучения может возникнуть необходимость в узкоспециализированной тематике, и компания должна предоставить адекватный курс и специалиста.

Отзывы

Отзывы от клиентов — это важная составляющая работы компании на рынке. Если компания ведет успешную

деятельность, то и отклики в большинстве случаев должны быть положительными.

Методика обучения

Для того чтобы достичь максимального эффекта от образовательного проекта, необходимо разработать комплексную систему занятий. Расспросите об этом выбранного поставщика услуг подробно. Вебинары и видеокурсы должны дополнять друг друга. При этом вебинары в режиме онлайн поставщик должен проводить в удобное для заказчика время, а доступ на видеокурсы — предоставлять с уникальным логином и паролем для каждого ученика, чтобы у руководителя была возможность контролировать процесс — видеть, насколько успешно проходит тестирование в конце каждого занятия, и в итоге провести полноценную аттестацию.

Стоимость услуг

Естественно, что каждый хотел бы получать услуги по доступным ценам. Для этого нужно сравнить стоимость программ у всех поставщиков и сделать свой выбор. Только не забывайте, что качество обучения не должно пострадать. В условиях кризиса многие ком-

пании имеют гибкую систему скидок и предлагают индивидуальный подход к каждому клиенту.

Документ об обучении

Необходимо иметь документ, который подтверждает, что курс действительно пройден. Это формальный, но порой очень важный момент.

После выбора поставщика образовательных услуг, удовлетворяющего абсолютно всем требованиям, следует действовать поэтапно.

Этап 1. Составление заявки на обучение (кого вы хотите обучить; в какие сроки; какие темы приоритетны; если тема не представлена у заказчика, выскажите свои пожелания).

Этап 2. Составление графика обучения (необходимо определить даты вебинаров, видеокурсов, тестирования; можно организовать нестандартное обучение: например, часть сотрудников обучить по

архивной записи вебинара или провести тестирование не на интернет-площадке, а в режиме онлайн в зале совещаний).

Этап 3. Оценка результатов (получение обратной связи и вопросов от слушателей после вебинара в режиме реального времени, оценка результатов тестирования после обучения на видеоуроках).

Этап 4. Фиксирование результатов обучения (получение свидетельств о завершении обучения сотрудниками; списки сотрудников и темы, по которым они обучались; отзывы сотрудников о пройденном обучении).

Этап 5. Планирование будущего обучения (на основании анализа пройденных мероприятий).

В какой бы сфере ни работала организация, без выбора поставщика все равно не обойтись. Особенностью поставщика образовательных услуг на фармацевтическом рынке является тот момент, что он должен быть еще и надежным партнером, с которым возможно долгосрочное и эффективное сотрудничество.



Глава 4. Трудности онлайн-обучения

Проблема кадров стоит остро во всех сферах бизнеса, но особенно актуален этот вопрос на фармацевтическом рынке. В университете преподают основы той или иной дисциплины, а применить на практике полученные знания в ходе учебного процесса очень сложно. Чем меньше студент усвоил в институте, тем больше работодателю придется в него вложить времени, знаний и денег.

Существует поговорка: незаменимых людей нет, но с этим утверждением порой можно не согласиться. Зачем менять уже хорошо знакомого сотрудника, если его можно обучить, причем дистанционно, повысив квалификацию и дав ему возможность войти в состав эффективных кадров. Однако в ходе обучения посредством интерактивных площадок фармацевты и провизоры сталкиваются с некоторыми сложностями, о которых мы поговорим подробнее.

Сложность № 1. Реальное время — не все успевают

Один из самых известных способов интерактивного обучения сотрудников аптек — обучение онлайн посредством вебинаров. Так как вебинары проходят в режиме реального времени, некоторые сотрудники не успевают принять в них участие, несмотря на то что время согласовано и заранее приходят напоминания на электронную почту. Причины бывают разные: медленная скорость Интернета в аптеке, невозможность подключения в данный момент (сбой сети), превышение лимита подключения (большое количество участников на вебинаре), внезапные неотложные дела на рабочем месте, большое количество посетителей в торговом зале.

Решение: в случае, если сотруднику не удалось принять участие в вебинаре, имеется возможность

получить по электронной почте его архивную видеозапись. Тогда сотрудник может пройти курс в удобное для него время.

Сложность № 2. Недостаток живого общения в процессе обучения

Казалось бы, в чем сложность? Спикер ведет мероприятие посредством слайд-шоу, сопровождая его голосом и визуализируя себя видеокамерой. Естественно, в ходе обучения у слушателей возникают вопросы и, как правило, система настроена таким образом, что вопросы нужно печатать, а не произносить вслух. Такая настройка обусловлена прежде всего тем, что при живом общении и массовой дискуссии проще управлять аудиторией и получать обратную связь. Если же на вебинаре дать возможность высказываться абсолютно всем, то спикеру сложно будет управлять аудиторией.

Решение: каждому ученику предоставляется возможность оставить свои контактные данные, чтобы позже получить от спикера индивидуальную консультацию.

Сложность № 3. Нехватка знаний по фармацевтике

Не секрет, что в теоретических знаниях фармацевты имеют пробелы. Порой первостольник не знает даже,

почему одни лекарственные средства лежат на одной полке, а другие — на другой. Нехватка знаний отмечается по фармакологии, управлению и экономике фармации. Мы предлагаем восполнить их посредством заранее записанных видеокурсов на различные темы фармацевтической направленности, с последующим тестированием (обзор препаратов по темам, рекомендации для больного, основы маркетинга и мерчандайзинга, категорийного менеджмента и др.).

Существует мнение, что нужно учить всех и всему сразу, однако гораздо качественнее обучение проходит тогда, когда программа делится на курсы и каждый из сотрудников имеет возможность самостоятельно сделать выбор

Здесь важно выделить две категории слушателей. Первая категория — это собственники бизнеса, которые хотят пополнить свои знания и получить новую

информацию. Таких учеников можно смело отнести к категории самых прилежных. Они изучают каждую тему досконально, обязательно проходят тестирование, всегда готовы дать обратную связь по обучению, рекомендации по подаче материала или обсудить неясные моменты с преподавателем. Вторая категория учеников — это работники по найму (фармацевты и провизоры). Здесь процесс обучения идет сложнее. Порой бытует мнение, что полученных знаний от медицинских представителей вполне хватает. А когда мы просим пройти тестирование, оказывается, что в 99% случаев оно дает отрицательный результат. В этой ситуации становится очевидной необходимость развития и обучения. Конечно, фармацевты и провизоры каждые пять лет проходят курсы повышения квалификации, без которых вообще не имеют права работать. Как правило, специалисты в этом случае присутствуют на мероприятиях не потому, что хотят расширить свой кругозор и узнать что-то новое, а только потому, что очень нуждаются в сертификате. При обучении посредством дистанционных площадок необходима самодисциплина, а наличие тестовой части в конце каждого урока является элементом мотивации.

Решение: за успешное прохождение итогового тестирования и увеличение продаж обязательно следует

вознаградить своего сотрудника, в дополнение к тому, что ученику выдается специальное свидетельство о прохождении обучения.

Сложность № 4. Проблема идентификации пользователя при проверке знаний

Некоторые ученики могут схитрить и попросить своих коллег пройти итоговое тестирование. Казалось бы, времена списываний друг у друга должны остаться в прошлом, но нет — и в наши дни, во взрослой жизни, некоторые ученики прибегают к таким уловкам.

Решение: преподаватели разрабатывают итоговый тест, который раз в квартал проходят все сотрудники аптеки, но уже не на дистанционной площадке, а непосредственно на рабочем месте. Данные пересылают в учебный центр, где подводятся итоги тестирования. По результатам пройденных тестов могут приниматься управленческие решения.

Сложность № 5. «Долгоиграющий» процесс обучения

Так как дистанционное обучение ведется посредством интернет-технологий, где можно планировать процесс самостоятельно и при этом находиться на рабочем месте, часто возникает проблема «долгоиграющего обучения». То есть, поскольку вебинары можно про-

сматривать по архивной ссылке и уроки проходить многократно, ученики просят продлить доступ и подождать еще немного до тестирования.

Решение: важно составлять полную программу обучения и сразу четко обозначать сроки; доступ на видеоуроки должен быть ограничен по времени (продляется не более двух раз); в случае отсутствия более трех раз на вебинаре ученик не попадает в итоговый список к преподавателю курса.

Сложность № 6. Стоимость получения новых знаний

В наше время все имеет свою цену. При проведении анализа стоимости реального обучения и дистанционного формата, конечно, вторая форма окажется намного доступнее ученикам. Но при этом существует убеждение, что информация, которую мы получаем посредством Интернета, должна быть бесплатной. Нужно понимать, что за одним уроком стоит команда преподавателей-профессионалов, которые потратили не один и не два дня на проработку качественной подачи учебного материала.

Решение: существуют гибкая система скидок и индивидуальный подход к каждому клиенту.

После того как сотрудники прошли обучение, необходимо понять — насколько эффективно прошло

обучение и принесло ли оно пользу. На этот счет также существуют четкие критерии оценки.

Получение обратной связи от сотрудника

После обучения необходимо попросить сотрудника дать обратную связь: понравилось ли ему обучение, что полезного он узнал для себя, какие из полученных знаний он сможет применить на практике, готов ли он дальше обучаться в предложенной форме, чем хороша для него форма дистанционного обучения.

Усвоение материала

Как правило, показателем усвоения нового материала является успешно пройденный тест.

Результат обучения для компании

По окончании образовательного курса главным вопросом для руководителя аптеки становится вопрос о том, не зря ли были потрачены деньги. Проанализировать эффективность сотрудников-первостольников на ра-

бочем месте после обучения достаточно легко: нужно оценить прирост покупателей и увеличение продаж. В результате компания должна получить конкретные результаты, выраженные в количественных и качественных показателях. Существует мнение, что нужно учить всех и всему сразу, однако гораздо качественнее обучение проходит тогда, когда программа делится на курсы и каждый из сотрудников имеет возможность самостоятельно сделать выбор.

Дистанционное образование — это современный способ получения новых знаний специалистами, особенно эффективный для повышения квалификации. Большим плюсом является то, что это возможно без отрыва от рабочего процесса. При этом с любыми сложностями на пути к новым знаниям можно справиться, ведь главное — это желание учиться и быть эффективным сотрудником.

Глава 5. О пользе онлайн-тестирования в аптеке

Каждый из нас когда-либо в жизни проходил тестирование — в школе, в институте, после дополнительных обучающих курсов. Тестирование — это метод психодиагностики, который использует вопросы и задания, имеющие шкалу значений, для определения у индивида уровня знаний и навыков.



В настоящее время есть возможность проходить тестирование онлайн – на определенной интернет-площадке в удобное время, в удобном месте, с ограниченным или неограниченным количеством времени,

Мировая практика и зарубежный опыт показывают, что этап тестирования онлайн для стажеров дает положительные результаты, и в настоящее время эта практика пришла и в Россию

с моментальным получением результатов и обратной связи от преподавателя данного курса. Независимо от того, к какой сфере относится тест, данный процесс имеет три основных этапа:

- Выбор теста.
- Проведение теста.
- Интерпретация результатов.

Тестирование стажера в аптеке

Принятие нового сотрудника на работу в аптеку – это дело, которое требует тщательного подхода. При про-

ведении отбора персонала, особенно если есть цель получить не просто выпускника, а настоящего профессионала своего дела и члена команды, проверке знаний стажера необходимо уделять особое внимание. Мировая практика и зарубежный опыт показывают, что этап тестирования онлайн для стажеров дает положительные результаты, и в настоящее время эта практика пришла и в Россию.

Технология онлайн-тестирования выглядит следующим образом:

1. **Согласование типа теста.**

На данном этапе вы обсуждаете с центром обучения, какой именно тест необходимо применять для проверки знаний того или иного стажера. При подготовке нужно соблюдать ряд условий. Скажем, если это специалист со средним специальным образованием, то тестирование будет немного проще по содержанию, чем тестирование для провизора. Например, тест по фармакологии. Для заведующего аптекой предлагается углубленное тестирование, разделенное на части, каждая из которых имеет свой небольшой подтест. Такое тестирование включает в себя вопросы по маркетингу, мерчандайзингу, экономике, нацелено также на проверку управленческих навыков.

2. Организация тестирования.

Для прохождения тестирования стажеру необходимо получить логин, пароль и ссылку на площадку. Для тестирования онлайн нужно иметь компьютер, выход в Интернет.

3. Временной отрезок тестирования.

По согласованию с заказчиком центр обучения может устанавливать время прохождения тестирования. Время, как правило, зависит от сложности теста.

4. Подведение итогов тестирования.

У стажера будет возможность сразу узнать о результатах тестирования — в каждом тесте устанавливается определенный процент прохождения. Чаще всего при 80% верных ответов тест считается пройденным. Важно, что все стажеры должны быть поставлены в равные условия — тогда будет сохраняться объективность. Результаты направляются в центр обучения, где они автоматически обрабатываются и передаются заказчику.

5. Возможность повторного тестирования.

По согласованию с заказчиком у стажера есть возможность пройти тестирование второй раз. Для этого происходит сброс результатов первоначального тестирования и изменение нумерации вопросов.

Преимущества онлайн-тестирования

Для поиска и подбора персонала аптеки используются самые разнообразные способы: биографические опросники, стандартные интервью, скайп-интервью и теперь уже онлайн-тестирование. Вне зависимости

Поиск нового сотрудника происходит индивидуально, а это требует определенных усилий, материальных и временных затрат. При этом отбор кандидатов с помощью онлайн-тестирования имеет свои преимущества

от численности персонала в аптечной организации поиск нового сотрудника происходит индивидуально, а это требует определенных усилий, материальных и временных затрат. При этом отбор кандидатов с помощью онлайн-тестирования имеет свои преимущества, среди которых:

- **Доступность** — стоимость тестирования весьма привлекательна и в условиях кризиса имеет конкурентные преимущества по сравнению с другими услугами в области консалтинга.
- **Удобство** — абсолютно каждая аптека сейчас имеет в распоряжении рабочее место с компьютером, соответственно, провести онлайн-тестирование не составляет никакого труда. Более того, стажер, имея логин и пароль, может пройти тестирование дома.
- **Надежность** — невозможно подтасовать результаты тестирования, так как оно проходит на независимой интернет-площадке, а благодаря тому, что тест ограничен по времени, воспользоваться шпаргалками не получится.
- **Оперативность** — результаты теста загружаются в систему автоматически, что экономит время, не нужно вручную обрабатывать результаты и выстав-

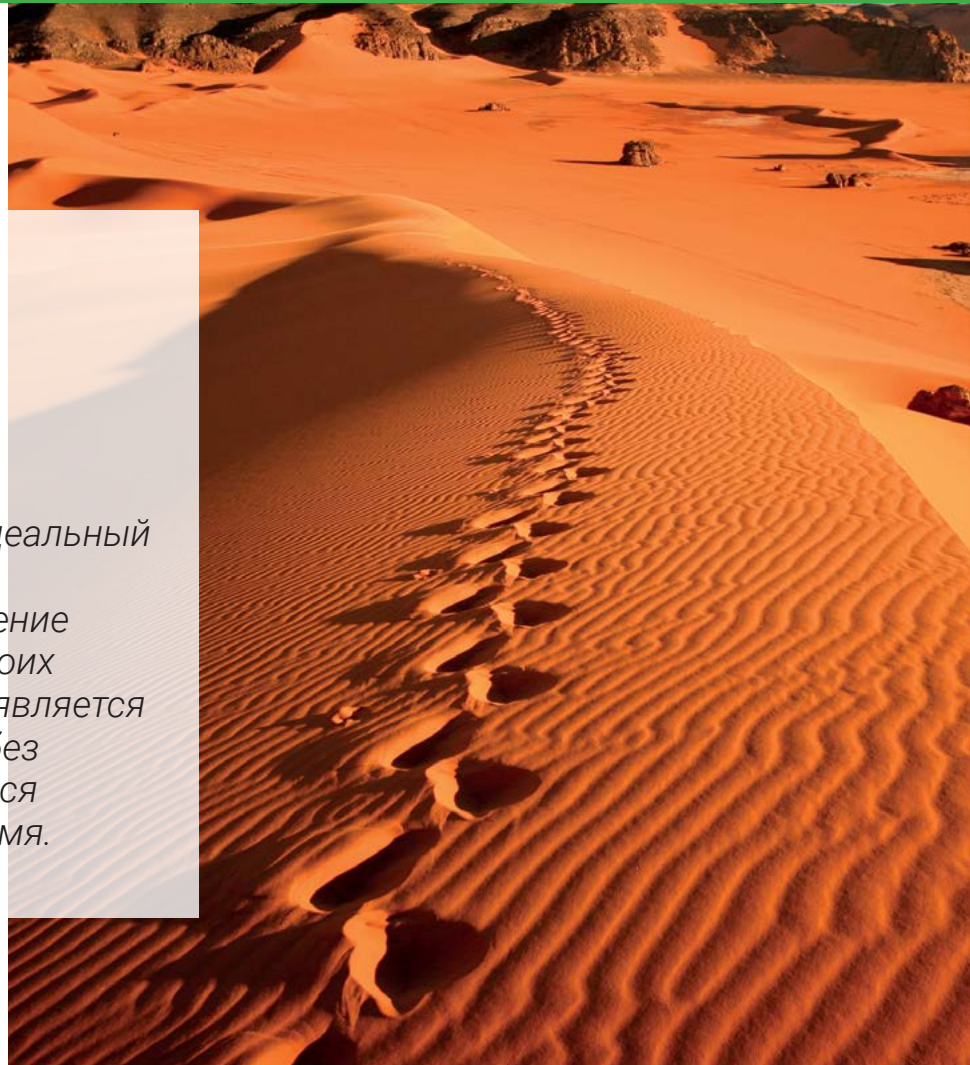
лять проходной балл, также исключен человеческий фактор, то есть нельзя неправильно посчитать результат или «завалить» стажера.

- **Эффективность** — тестирование помогает определить уровень знаний, умений и навыков у стажера, позволяет сделать выводы о квалификации тестируемого и его потенциале.

В результате постоянного использования онлайн-тестирования помимо вышеперечисленных плюсов главное преимущество для руководителя — это сохранение своего рабочего времени, которое можно потратить на другие дела. Ведь благодаря такому типу оценки не нужно отвлекаться на составление тестов и на подведение итогов. Современные технологии оптимизируют все процессы и делают нашу жизнь проще. На пути по дороге прогресса самый ценный ресурс — время.

Глава 6. Как правильно подготовиться к онлайн-обучению руководителю аптеки

Как утверждает теория менеджмента, идеальный руководитель сегодня должен тратить большое количество времени на повышение своей квалификации и квалификации своих сотрудников. Онлайн-обучение в аптеке является огромным плюсом, так как происходит без отрыва от производства: можно обучаться на своем рабочем месте и в удобное время.



Аптечный бизнес построен таким образом, что без специализированного образования невозможно работать в аптеке фармацевтом-первостольником или провизором. То же самое можно сказать и о заведующей аптекой или руководителе сети — без специфических знаний, а также, как минимум, трехлетнего опыта работы в данной сфере, в том числе и на начальной позиции, очень сложно управлять предприятием. Для эффективного управления руководителю аптеки нужны глубокие знания по фармакологии и категорийному менеджменту, экономике и планированию, системам мотивации персонала, маркетингу и мерчандайзингу, а также навыки управления процессами. Управление — это, в том числе, и творческий процесс, включающий в себя умение анализировать конкретные ситуации, быть гибким в принятии решений, делать правильные выводы, применять грамотный подход к персоналу. Что касается такого современного и удобного процесса, как онлайн-обучение, то руководителю аптеки следует основательно к нему подготовиться.

Видеоуроки по стимулированию продаж

Аптечная организация осуществляет следующие функции: изготовление и отпуск лекарственных препаратов, распространение среди населения информации о ле-

карственных препаратах. Очень часто руководитель задается вопросами: как улучшить обслуживание клиентов, как повысить качество фармацевтической рекомендации, как увеличить количество продаж в аптеке?

Для того чтобы качественно обслуживать клиентов, необходимо иметь высококвалифицированный персонал и постоянно заниматься его развитием. Для обучения фармацевтов-первостольников рекомендованы видеоуроки по основным темам фармакологии; они состоят из обзорных лекций по препаратам, где, в том числе, речь идет о новых продуктах и рекомендациях для покупателей. При выборе поставщика образовательных услуг важно обратить внимание на то, чтобы видеоурок был разработан и записан комплексно — без перегиба в сторону производителя, и имел в конце занятия итоговый тест для проверки знаний. При таком подходе качественно повышается квалификация работников, что напрямую связано с улучшением обслуживания в аптеке и увеличением количества продаж.

Имея сформированное намерение обучить сотрудников-первостольников, приступить к данному процессу совсем несложно. Необходимо составить:

- план тем (темы могут быть разные — от препаратов для лечения горла до парафармацевтики);
- список сотрудников (у каждого будет свой уникальный логин и пароль);

- график обучения (в среднем на один курс приходится две недели).

Далее необходимо передать эту информацию поставщику образовательных услуг. Каждый интерактивный ученик сможет заниматься в удобное время и в удобном месте, то есть дистанционное обучение по своим характеристикам наиболее близко к заочному и предполагает свободный график, возможность самостоятельного планирования учебного процесса и выбора тем. Важна и экономическая составляющая образовательной формы онлайн. После завершения учебного процесса руководитель получит для контроля результаты тестирования своих сотрудников. На основании этих данных могут приниматься управленческие решения.

Вебинары по проблемным темам

Мир сегодня быстро меняется. После решения одних насущных проблем руководители аптек сталкиваются с другими, причем для каждого времени актуальны свои вопросы, а кризис сделал часть из них более явными. Например: как выстоять в бизнесе, если рядом с аптекой открылась аптека-дискаунтер; как правильно оптимизировать товарные запасы и уменьшить количество неликвидных товаров; как правильно

разработать ассортиментную матрицу и т.д. Важным является то, что лекторы при разработке подобных тем не ограничиваются только теоретической частью, которую и так можно почерпнуть из специализированных книг, а основываются на успешном практическом опыте. В рамках обучения преподаватели должны точно описывать технологии, которые слушатели могут применить в работе.

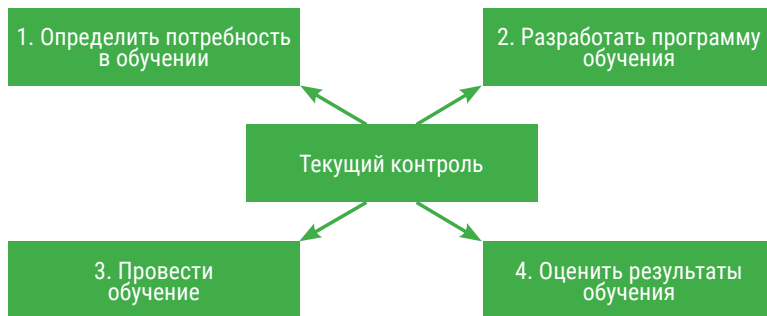
Такие темы чаще всего освещаются на вебинарах — интерактивных семинарах в режиме реального времени с возможностью задавать вопросы спикеру и получать индивидуальные консультации.

Если вы хотите повысить профессиональный уровень, свой и своих коллег, за счет занятий онлайн в режиме реального времени, то для этого необходимо:

- написать заявку на участие в вебинаре;
- согласовать удобное время;
- получить уникальную ссылку для входа на вебинар.

После проведения вебинара имеется возможность посмотреть списки участников с детальной информацией: например, сколько минут каждый из них провел на данном мероприятии. Это очень удобная система, так как списки отображают реальную картину и дают возможность руководителю проследить за тем, кто принимал участие в обучении.

Как понять, что обучение прошло эффективно



После того, как сотрудники прослушали курс, необходимо понять — насколько эффективно оказалось обучение и принесло ли оно пользу.

Получение обратной связи от сотрудника

Это важный момент. После завершения обучения необходимо попросить сотрудника дать отзыв: понравились ли ему занятия, что полезного он узнал для себя, какие из полученных знаний он сможет применить на практике, готов ли он дальше обучаться в предложенной форме, чем хороша для него форма дистанционного обучения.

Усвоение материала

Как правило, показателем усвоения нового материала является успешно пройденный тест.

Результат обучения для компании

После завершения обучения главный вопрос для руководителя аптеки — не зря ли потрачены деньги и время. Проанализировать эффективность сотрудников-первостольников на их рабочем месте после окончания курса достаточно легко — нужно посмотреть, есть ли прирост покупателей и увеличение количества продаж. В результате компания должна получить конкретные результаты, выраженные в количественных и качественных показателях. Существует мнение, что следует учить всех и всему сразу, однако гораздо качественнее обучение проходит тогда, когда программа делится на курсы и каждый из сотрудников имеет возможность самостоятельно сделать выбор.

Успешная работа аптеки — это успешная система ее управления. Руководителям аптек необходимо быть всегда на гребне волны — постоянно получать новые знания, совершенствовать свои навыки и квалификацию и, безусловно, обучать сотрудников. Ведь благодаря квалифицированному персоналу у аптеки будет возможность получать конкурентные преимущества на сложном аптечном рынке и в условиях кризиса.

Глава 7. Как оптимизировать расходы на обучение персонала

Рост образовательного уровня сотрудников аптек повышает и конкурентоспособность организации на рынке. Работник должен совершенствовать свое образование, приобретать новые навыки. В условиях кризиса многие компании сокращают затраты на обучение персонала и при этом стараются максимально эффективно расходовать ресурсы.



Вебинар vs семинар

Абсолютно всем сегодня знакома форма обучения посредством семинаров. Это групповые занятия в отдельной аудитории с преподавателем, для наименования которых сейчас чаще используют модное слово «тренинг». Стоимость корпоративного обучения зависит от нескольких параметров: тематики тренин-

Сегодня сложно представить себе рабочее место без компьютера и Интернета, поэтому мода на обучение посредством вебинаров все больше и больше завоевывает фармацевтический рынок

га, количества участников, продолжительности тренинга, объема работ до и после тренинга, сложности бизнес-процессов заказчика. Затраты при данной форме очевидны: аренда зала, оплата кофе-брейков и бизнес-ланчей, вознаграждение бизнес-тренеру. При этом, как правило, семинар длится весь рабочий день

или несколько дней, и сотрудник вынужден покинуть свое рабочее место.

Более дешевый способ проведения семинаров — это вебинар (интерактивное обучение в режиме реального времени с использованием современных интернет-технологий). Сегодня сложно представить себе рабочее место без компьютера и Интернета, поэтому мода на обучение посредством вебинаров все больше и больше завоевывает фармацевтический рынок. У вебинаров есть преимущества: информацию можно давать дозированно, не перегружая лишними деталями, и при этом планировать обучение, что дает возможность оставаться на своем рабочем месте. Но самый главный плюс дистанционного обучения — это его привлекательная стоимость. Для примера можно рассмотреть разницу в цене при обучении посредством вебинаров и семинаров.

Очевидно, что стоимость обучения посредством семинаров и вебинаров разительно отличается, и в условиях экономической нестабильности мы выбираем главный вектор — сокращение расходов и максимальная мобилизация всех ресурсов компании.

Существуют и ярые противники вебинаров — те, кто считает, что обучение должно проводиться исключительно вживую, ведь на семинаре, когда ты видишь своего преподавателя и эмоционально реагируешь на

Сравнительная стоимость проведения вебинара и семинара

№	Услуга	Семинар	Вебинар	Комментарии
1	Аренда помещения (1 день)	от 12 000 руб.	–	–
2	Кофе-брейк (2 раза в день)	от 10 000 руб.	–	–
3	Бизнес-ланч (на 50 персон)	от 15 000 руб.	–	–
4	Вознаграждение бизнес-тренеру (1 день)	от 40 000 руб. (приведена минимальная стоимость услуг бизнес-тренера)	от 950 руб. до 3000 руб.	На вебинаре – оплата за количество участников; минимальное количество – 20 человек
5	Печать рекламных материалов	от 9000 руб.	–	–
6	Индивидуальная консультация	Входит в стоимость	Входит в стоимость	–
7	Ответы на вопросы	Входит в стоимость	Входит в стоимость	–
8	Оплата билетов и проживания бизнес-тренеру	от 18 000 руб.	–	В зависимости от стоимости перелета
9	Аренда транспорта для участников	от 3000 руб.	–	–
ИТОГО		от 107 000 руб.	от 20 000 руб.	

Сравнительные характеристики вебинара и семинара

	Семинар	Вебинар
Место встречи	Аренда	Не требуется
География	Один город	Нет ограничений
Подача материала	Единовременная	Дозированная
Длительность	1–2 дня	30–60 минут
Раздача	В начале	Заранее
Задания	Невозможны	Практикуются
Участники	Ограничения	Нет ограничений

все, что происходит во время тренинга, максимально высока степень вовлеченности в понимание-чувствование-действие. Но развитие продолжается, и если есть возможность минимизировать затраты и при этом эффективно обучить своих сотрудников, то почему бы не попробовать этот тренд и на фармацевтическом рынке? Согласно мировой статистике, 18–20%

компаний регулярно используют вебинары для проведения совещаний, 35–40% — в качестве инструмента маркетинга и продаж. Но все же, с незначительным отрывом от коммерческой составляющей, чаще всего в бизнесе вебинары применяют с целью обучения — 40–53%.

Неоспоримым плюсом обучения с помощью вебинара является и тот факт, что у вас будет уникальная возможность получить новые знания у профессионального и заранее зарекомендовавшего себя бизнес-тренера, которому при этом никуда не нужно ехать, а значит, он готов подстроиться под любое расписание. Вашим сотрудникам также никуда не нужно ехать, они не тратят свое время и деньги на дорогу. При интерактивном обучении не только деньги, но и самый ценный ресурс в наши дни — время — используются очень экономно.

Обсуждая вопрос обучения сотрудников аптек посредством вебинаров, избегайте излишне дешевых предложений, которые вряд ли могут гарантировать высокое качество. В условиях жесткой конкуренции на фармацевтическом рынке и экономического спада нужно максимально эффективно расходовать денежные средства.

10 ПРИЧИН ВЫБРАТЬ «М-АПТЕКА ПЛЮС» ОТ КОМПАНИИ «АЙТИ-АПТЕКА»

www.itapteka.ru
web@itapteka.ru
8 800 555 77 16 (звонок по России бесплатный)

1 ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА И СОПРОВОЖДЕНИЕ

- Более 5 тысяч аптек на обслуживании.
- Режим **7/24** с бесплатным номером **8-800-555-77-16**.
- 10-летний опыт сопровождения федеральных аптечных сетей с развитой региональной структурой.
- Индивидуальные разработки по заявкам клиентов.
- Персональный менеджер клиента.

2 АВТОМАТИЧЕСКОЕ ВЕДЕНИЕ И ОБНОВЛЕНИЕ ВСТРОЕННОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

- **Единый номенклатурный справочник** с автоматическим заведением новых наименований товаров и исключением дублирующихся позиций, а также:



- признаками «обязательный ассортимент» и ЖНВЛП;
- признаками «наркотический ЛП» и «кодеиносодержащий ЛП»;
- МНН (международное непатентованное наименование).
- Классификации товаров:
 - АТХ- классификация, МКБ-10-классификация;
 - фармакологические группы;
 - двухуровневая классификация по товарным категориям;
 - терапевтические цепочки, карточки комплексных продаж.
- Инструкции по применению лекарственных препаратов.
- Информация о забракованных, приостановленных и разрешенных к продаже сериях ЛП и ИМН.
- Реестровые цены и алгоритмы расчета максимальных розничных цен на ЖВНЛП.

3 МОДУЛЬ ОБМЕНА ДАННЫМИ С ПОСТАВЩИКАМИ

- **Автоматический обмен** электронными накладными, заказами и прайс-листами между поставщиками и аптеками.
- Работа со всеми поставщиками в регионе.
- Автоматическое преобразование наименований товаров в наименования Единого номенклатурного справочника (без необходимости ведения привязок клиентами):
 - электронных товарных накладных;
 - прайс-листах поставщиков;
 - заказах.

4 ВСТРОЕННАЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДКА

- Работа со всеми поставщиками в регионе.
- Автоматическая загрузка прайс-листов поставщиков в торговую площадку.
- 100%-ный автозаказ – с автоматическим расчетом потребности и выбором поставщика по нескольким критериям.
- Полуавтоматический заказ с визуальным контролем.
- Расчет потребности с учетом аналогов.
- Интеллектуальные алгоритмы прогнозирования редких продаж.
- Автоматическое перераспределение неликвидных товаров и излишков между аптеками АС.

5 ГИБКОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

- Автоматическое ценообразование при приемке электронных товарных накладных.
- Автоматический контроль цен на ЖВНЛП.
- Ценообразование по встроенным товарным категориям.
- Ценообразование по произвольным группировкам клиентов.
- Ценообразование по маркерным и приоритетным позициям.
- Ценообразование по ценам конкурентов.
- Инструменты быстрой переоценки.

6 МОДУЛИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА.

- Наличие встроенных инструментов на рабочем месте первостольника для:
 - увеличения количества позиций в чеке;
 - выбора наиболее прибыльного товара;
 - продаж товаров по маркетинговым договорам.
- Развитый инструмент проведения маркетинговых акций.
- Модули мотивации персонала по KPI, встроенные калькуляторы для расчета заработной платы на рабочем месте первостольника.

7 ВСТРОЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

- Бонусно-дисконтные с гибкими алгоритмами расчета и списания бонуса.
- Инструменты персонального маркетинга — генерация индивидуального предложения на основе анализа истории покупок.
- Интеграция с любыми внешними программами лояльности: «Пфайзер», «Астро-Зенека» и др.

8 ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

- Инструменты бюджетирования аптек.
- Автоматический контроль основных показателей:
 - товарные запасы;
 - выручка и прибыль;
 - KPI сотрудников.
- Автоматическая рассылка отчетов ответственным лицам.

9 WWW.PHARMA-SCHOOL.RU – ЦЕНТР ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

- Программное обеспечение М-Аптека+.
- Управление ассортиментом и товарными запасами.
- Ценообразование, маркетинг и мерчандайзинг.
- Управление персоналом.

10 WWW.PHARMA-EXPERT.RU – КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ

- Анализ товарных запасов и ассортимента аптеки.
- Разработка ассортиментных матриц для аптек.
- Разработка программ лояльности, маркетинговых программ.
- Разработка стандартов обслуживания и систем мотивации персонала.

КОНСАЛТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО «PHARMA-EXPERT.RU»

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ В АПТЕКАХ

www.pharma-expert.ru

expert@pharma-projects.ru

8 800 250 11 40 (звонок по России бесплатный)

УСЛУГА: ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ АПТЕКИ В РАЗРЕЗЕ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ

Экспресс-анализ в разрезе товарных категорий позволяет:

- в короткие сроки в разрезе товарных категорий достоверно оценить состояние товарных запасов в аптеке
- оценить текущее состояние аптеки по определенному набору параметров;
- выявить проблемные зоны;
- определить направления, в которых нужно двигаться для увеличения прибыльности;
- оценить потенциал аптеки и точки роста.

УСЛУГА: РАЗРАБОТКА ПРИБЫЛЬНОЙ АССОРТИМЕНТНОЙ МАТРИЦЫ

- Для каждой аптеки предоставляется уникальная ассортиментная матрица, соответствующая ее типу.
- Разработка ассортиментной матрицы происходит в разрезе товарных категорий по принципу «Аптечный ящик».
- Каждая товарная категория содержит оптимальный набор самых «прибыльных» товаров.
- Возможность в дальнейшем управлять ассортиментом в соответствии с принципами и правилами категорийного менеджмента – в разрезе товарных категорий.

УСЛУГА: РАЗРАБОТКА СИСТЕМ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ АПТЕК

- Разработка материальной и нематериальной систем мотивации.
- Разработка материальной системы мотивации персонала по показателям KPI (ключевым показателям эффективности сотрудников и отделов) в соответствии с целями компании.
- Внедрение мотивации сотрудников в систему управления персоналом.

УСЛУГА: РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ АПТЕК

- Разработка методологии проведения маркетинговых программ в соответствии с типом аптеки.
- Разработка рекламных материалов с учетом фирменного стиля аптеки.
- Предоставление инструментов для информирования населения о проходящих маркетинговых программах.
- Предоставление инструментов для расчета эффективности проходящих акций.

УСЛУГА: МОНИТОРИНГ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

- Анализ ассортимента конкурентов.
- Анализ ценовой политики конкурентов.
- Анализ бонусно-дисконтных систем.
- Анализ маркетинговых активностей конкурентов.
- Анализ мерчандайзинга.

- Анализ проходимости.
- Оценка качества работы сотрудников аптек.

УСЛУГА: РАЗРАБОТКА СТАНДАРТОВ МЕРЧАНДАЙЗИНГА

- Определение портрета покупателя и рекомендации по оптимизации ассортимента.
- Разработанная схема расстановки аптечного оборудования с учетом правил мерчандайзинга, соответствующая типу аптеки.
- Разработанная планограмма выкладки товаров с учетом зон аптеки и основных правил и принципов мерчандайзинга.
- Предоставление перечня товаров «импульсного» спроса и рекомендации по их размещению в аптеке
- Консультации и помощь в реализации оптимизационных работ по блоку «Маркетинг и мерчандайзинг».

УСЛУГА: РАЗРАБОТКА СТАНДАРТОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

- Общие правила обслуживания покупателей.
- Стандарты внешнего вида сотрудников.
- Обслуживание в торговом зале.
- Обслуживание на кассе.
- Общение по телефону.
- Технологии продаж.
- Обучение персонала.
- Разработка инструментов контроля стандартов обслуживания.

ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ «PHARMA-SCHOOL.RU»

www.pharma-school.ru

expert@pharma-projects.ru

8 800 250 11 40 (звонок по России бесплатный)

1 ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ:

- уникальные программы обучения, созданные под специфику фармацевтического бизнеса;
- широкий ассортимент высококачественных услуг и программ обучения для всех участников фармацевтического рынка: аптек, бизнес-тренеров, производителей;
- команду профессионалов: квалифицированных преподавателей и успешных бизнес-тренеров.

2 ВОЗМОЖНОСТИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В АПТЕКАХ:

- совершенствование навыков обслуживания клиентов;
- предоставление мастер-классов на самые актуальные темы фармацевтического рынка;
- участие в режиме реального времени в вебинарах;
- прослушивание заранее записанных видеоуроков;
- систематизация полученных знаний посредством электронного тестирования;
- организация тренингов и семинаров;
- предоставление электронных площадок для обучения.

3 СОТРУДНИЧЕСТВО С БИЗНЕС-ТРЕНЕРАМИ:

- организация разноплановых мероприятий по обучению и сбор аудитории;
- размещение профиля на сайте;
- помощь в записи видеокурсов и проведении вебинаров;
- маркетинговые активности по продвижению имиджа бизнес-тренера.

4 ПАРТНЕРСТВО С ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ:

- организация онлайн-мероприятий для обучения сотрудников аптек по препаратам компании;
- сбор аудитории на обучающие программы;
- размещение рекламных материалов на электронных площадках;
- запись видеокурсов по препаратам с дальнейшим тестированием для проверки знаний;
- маркетинговые активности по продвижению препаратов.

5 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ:

- максимум времени на непосредственное обучение;
- сокращение затрат на обучение;
- доступность обучения;
- простота подачи материала;
- возможность получения индивидуальной консультации от преподавателя/бизнес-тренера;
- бесплатный доступ к архивной видеозаписи вебинара/видеоурока.



Коситов Валерий Александрович

**Директор компании ООО «АйТи-Аптека»,
кандидат технических наук.**

- Специалист в области управления базами данных, опыт управления организациями сетевой розницы, дистрибьюторскими компаниями, производственными и сервисными предприятиями.
- Стажировка в США по вопросам управления муниципальной собственностью.
- Эксперт по оптимизации деятельности компаний.
- Постоянный автор журналов «Фармацевтический вестник», «Эмити», «Новая аптека», «Казахстанский фармацевтический вестник».
- Опыт проведения тренингов по тематикам: категорийный менеджмент и управление товарными запасами, системы мотивации персонала, программы лояльности, управленческий учет на предприятиях, автоматизация бизнес-процессов на предприятиях, организация отдела продаж.
- Действительный член РАФМ.



Сидорова Дарья Валентиновна

Руководитель консалтингового агентства «Фарма-Эксперт».

- Сертифицированный провизор по специальности «Управление и экономика фармации».
- Опыт работы на руководящих должностях в федеральных аптечных сетях.
- Опыт проведения онлайн-мастер-классов и семинаров для руководителей аптечных сетей и менеджеров по ассортименту по вопросам управления товарными запасами и ценообразованию.
- Разработчик авторских методик «Экспресс-анализ товарных запасов», «Разработка эффективной ассортиментной матрицы», «Разработка маркетинговых активностей» и других.
- Постоянный автор журналов «Фармацевтический вестник», «Эмити», «Новая аптека», «Казахстанский фармацевтический вестник».
- Действительный участник РАФМ.



Будкина Анастасия Валентиновна

Руководитель центра обучения «Фарма-Школа».

- Опыт реализации проектов по обучению персонала в аптечных организациях (проведение вебинаров, семинаров, тренингов).
- Опыт внедрения проекта и обучения по программе e-learning для внутреннего пользования сотрудников компании.
- Постоянный автор журналов «Фармацевтический вестник», «Эмити», «Казахстанский фармацевтический вестник».
- Опыт работы с экспертами в области категорийного менеджмента, совместная разработка и внедрение курсов по нему для сотрудников аптек, а также моделей и программ обучения посредством онлайн-площадок.
- Опыт организации и проведения онлайн-интенсив-тренингов для сотрудников первого стола с результатом увеличения продаж до 25%.