



**Березницкий В.Я.,
генеральный директор**

A photograph of a tree trunk with a green sign that says 'АПТЕКА' in yellow, outlined letters. A red, curved object is visible on the tree trunk below the sign.

АПТЕКА

**Ведение успешного
аптечного бизнеса
в период экономической непогоды**

АПТЕКА



Основной символ этой презентации – конечно же не дождь, а этот замечательный зонтик

Вы будете видеть его на каждом слайде

Потому что...

Непогоды...

Расстояния...

Трудности...

Это всегда только повод...





Что такое успешная модель организации бизнеса?

Модель «От хорошего к великому» Джим Коллинз

- **Руководители 5 уровня:** скромность и профессиональная воля
- **Сначала «кто»... затем «что»:** «нужные люди занимают нужные места, и только затем решают куда же они едут...»
- **Смотрите суровым фактам в лицо** (но все же не теряйте веры)
- **«Концепция ежа»:**
 - Что вас действительно волнует?
 - Какая экономическая модель?
 - В чем Вы можете быть лучшими?
- **Культура дисциплины** (дисциплинированные люди, дисциплинированное мышление, дисциплинированные действия)
- **Технологии как акселераторы:** тщательный отбор новых технологий
- **Маховик и порочный круг:** «эффект маятника»

«Представьте себе!»

ТОМПИТЕРС

- ! **Упрямые и яростные:** лидер-почемучка, смелые действия, создание атмосферы
- ! **«Люди - на первом месте!»:** правильно понять проблему людей
- ! **Уходите из плохого бизнеса**
- ! **Экономическая модель – это проект**
- ! **Аутсорсинг, аутсорсинг и еще раз аутсорсинг...** «Если можешь, не владей ничем. Даже ботинки - и те возьми напрокат»
- ! **Увольте плановиков. Наймите сумасбродов.** Главным источником инноваций являются выведенные из себя люди. Люди, которые не способны мириться с тупостью происходящего вокруг.
- ! **Делай свое дело. Действуй. Создавай новые правила. Импровизируй на ходу.**
- ! **«Поощряйте великолепные неудачи... наказывайте за посредственные успехи...»**



Что такое успешная модель организации бизнеса?

- Радио потребовалось 40 лет, чтобы набрать 10 миллионов слушателей, ТВ – 15 лет, Netscape – 3 года, Hotmail (бесплатный сервис электронной почты от компании Microsoft) – менее одного года!!!
- Средний Жизненный Цикл Продукта Nike – 3 месяца при ассортименте 50 000 наименований
- «... 96% проблем зависит от менеджмента и только 4% - от... исполнителей...»
Ф.КРОСБИ
- «... 15% отклонений в качестве продукции зависят от работы как таковой. Остальные 85% определяются недостатками в организации работ администрацией» **ДЖ.ДЖУРАН**
- «В будущем будет два типа компаний – быстрые и мертвые. В новой экономике нет ограничения скорости. Скорость – это все. Необходимость обновления – это то, что необходимо каждому подразделению, каждому сотруднику компании». **«БИЗНЕС В СТИЛЕ ФАНК»**

Итог: сокращение сроков конкурентного преимущества и рост компетенций.



Этапы развития фармацевтического рынка

до октября
2008

развиваются все!

октябрь 2008
апрель 2009

Шок !!!

Как «глубоко»? как долго? Чем закончится?

апрель 2009
сентябрь 2009

**переосмысление и внедрение
изменений**

сентябрь 2009
декабрь 2010

**продуктивность и
эффективность!**

**Большинство людей скорее умрут, чем станут думать.
Многие так и делают.**

Бертран Расселл



Основные отличия региональной компании, от компании работающей в нескольких регионах

| Внешняя среда | Региональная компания | Компания в нескольких регионах |
|--------------------------------|---|--|
| Маркетинговая среда | Знакомая, изученная | ??? |
| Рынок труда | Понятный и управляемый | ??? «главное не выигрывать, а участвовать» |
| Контролирующие органы | Предсказуемые | ??? Федерация уже существует! |
| Дистрибуция | Отлаженная и держится на формальных и неформальных коммуникациях | бывают сюрпризы... |
| Подрядчики | Наработанные и проверенные | Стоимость, сроки или качество? |
| <i>Пример: открытие аптеки</i> | <ol style="list-style-type: none"><i>1. Места знаем; как получить разрешения знаем; подрядчиков знаем</i><i>2. Центр управления и принятия решения в регионе</i> | <i>Технологии дистанционного изучения и открытия или Стандарты и коммуникации + компетентное региональное управление</i> |



Основные отличия региональной компании, от компании работающей в нескольких регионах

| Внутренняя среда | Региональная компания | Компания в нескольких регионах |
|---------------------------|---|---|
| Организационная структура | Более плоская | Более вертикальная |
| Управление | Руководитель может напрямую отдавать распоряжения на любом уровне. Непосредственно руководит | <ol style="list-style-type: none">1. Сквозные процессы2. Четкий процесс планирования и бюджетирования3. Иерархия, формализм |
| Коммуникации | Неформальные + формальные | Коммуникации как технология |
| БП | <ol style="list-style-type: none">1. Эффективность на основе персонального опыта2. Ручное управление или полуавтомат3. Продуктивность: управление лично участвует в открытии/закрытии | <ol style="list-style-type: none">1. Эффективное тиражирование с возможностью масштабирования2. Дистанцированное управление (планир-е, организация, мотивация и контроль). Процедуры и стандарты3. Допустимый % брака |
| Персонал | <ol style="list-style-type: none">1. Обучение и компетентность: центр обучения в регионе2. Лояльность: прямой доступ к носителю идеологии | <ol style="list-style-type: none">1. Дистанцировано или неуправляемое. В других случаях – нерентабельное и неэффективное (!)2. Интерактивный доступ + периодические встречи |
| Маркетинг и финансы | Индивидуальные | Стандартизированные + элементы индивидуальности |



Основные отличия региональной компании, от компании работающей в нескольких регионах (основные бизнес-процессы)

| Внутренняя среда | Региональная компания | Компания в нескольких регионах |
|------------------|---|--|
| Продажи | <ol style="list-style-type: none">1. Личным примером2. Индивидуальные в каждой торговой точке, детализированные до совершенства3. Руководитель знает все, что происходит в аптеке | <ol style="list-style-type: none">1. Технология продаж как процесс2. Стандарты продаж, адаптированные к регионам3. Управление регионами, сегментами и ТМ |
| Товародвижение | <ol style="list-style-type: none">1. Отдел закупок заказывает «упаковку» для аптеки.2. Те же результаты большим ресурсом | <ol style="list-style-type: none">1. Технология управления товародвижения2. Скорость, своевременность (график!) и полнота! |
| Важно: | <i>Создать и внедрить технологии управления процессами, которые позволят обеспечивать эффективность top на 80% + индивидуальный человеческий фактор...</i> | |



Чем отличаются между собой компании, работающие в нескольких регионах?

- **Эффективная стратегия** (что? где? как? кто? когда?)
- **БП:** слаженность, эффективность, управляемость **сетью согласованных БП**
- **Персонал:** компетентный, мотивированный и лояльный
- **Ресурсы:** временные и финансовые
- **Гибкость, управляемость, системность и актуальность**

Рассмотрим влияние каждого из этих факторов на нашу модель эффективного бизнеса



Прибыльность = доход – расход

(как для региональных, так и для национальных компаний)

| | | | | | |
|---------------------|---|--|---|---|----------------------|
| Прибыльность | доходы | МД (опережающий рынок) | Рост продаж | Активный маркетинг | |
| | | | | Конкурентная цена | Качественный продукт |
| | | | | | Цена/ценность |
| | | | Маркетинговый доход (администрирование договоренностей) | Взаимовыгодное сотрудничество по продвижению с Производителями и дистрибьютерами | |
| | Расходы (стратегические, тактические) | Уменьшение затрат | Изменение БП | | |
| | | | Улучшение договоренностей | | |
| | | Удержание затрат | Контроль | | |
| | | | Персонолизация ответственности | | |
| | | Снижение доли административных затрат | Экономия на масштабе | | |
| | Единица измерения | | Прибыль в краткосрочном и долгосрочном периодах! | | |



Масштабируемость и тиражируемость

(большее значение для национальных или развивающихся компаний)

- Способность системы адаптироваться к расширению предъявляемых требований и росту объемов решаемых задач
- **И**
- Способность предприятия в единицу времени открывать эффективные аптеки (поиск и подготовка площадки, рекрутинг, предмаркетинг и «высокий» старт) или внедрять новые БП или проекты

Единицы измерения: время и деньги!



Актуальность и клиенториентированность

- Клиенториентированность – это способ ведения бизнеса, обеспечивающий получение дополнительной прибыли или создание конкурентных преимуществ за счет внедрения в работу принципов главенствования потребностей клиента.
 - Систематическое изучение внешней и внутренней среды
 - Преобразование продукта.
- Актуальность – адаптация компании к требованиям внешней и внутренней среды, в соответствии с поставленными целями.



Управляемость

(важно для любой компании,
но сложно в национальной)

Фар
Топ

| | <i>было</i> | <i>стало</i> |
|---|-------------------|---|
| документооборот | 50-60% | 95-98% внутри месяца 100% в следующем за предыдущий |
| персонал (текучесть в год) | 80-100% | 57% |
| персонал (подбор) | открытые вакансии | подбор за 2-4 недели, опережение дефицита |
| удовлетворение спроса конечного потребителя | 70-80% | 85-88% |
| актуальность цен | ежемесячно | еженедельно |
| управление | централизованное | Централизованное с делегированием полномочий и ответственности филиалам |

Качественная характеристика социальной среды, позволяющая социальным субъектам устанавливать и достигать определенные цели во взаимодействии друг с другом

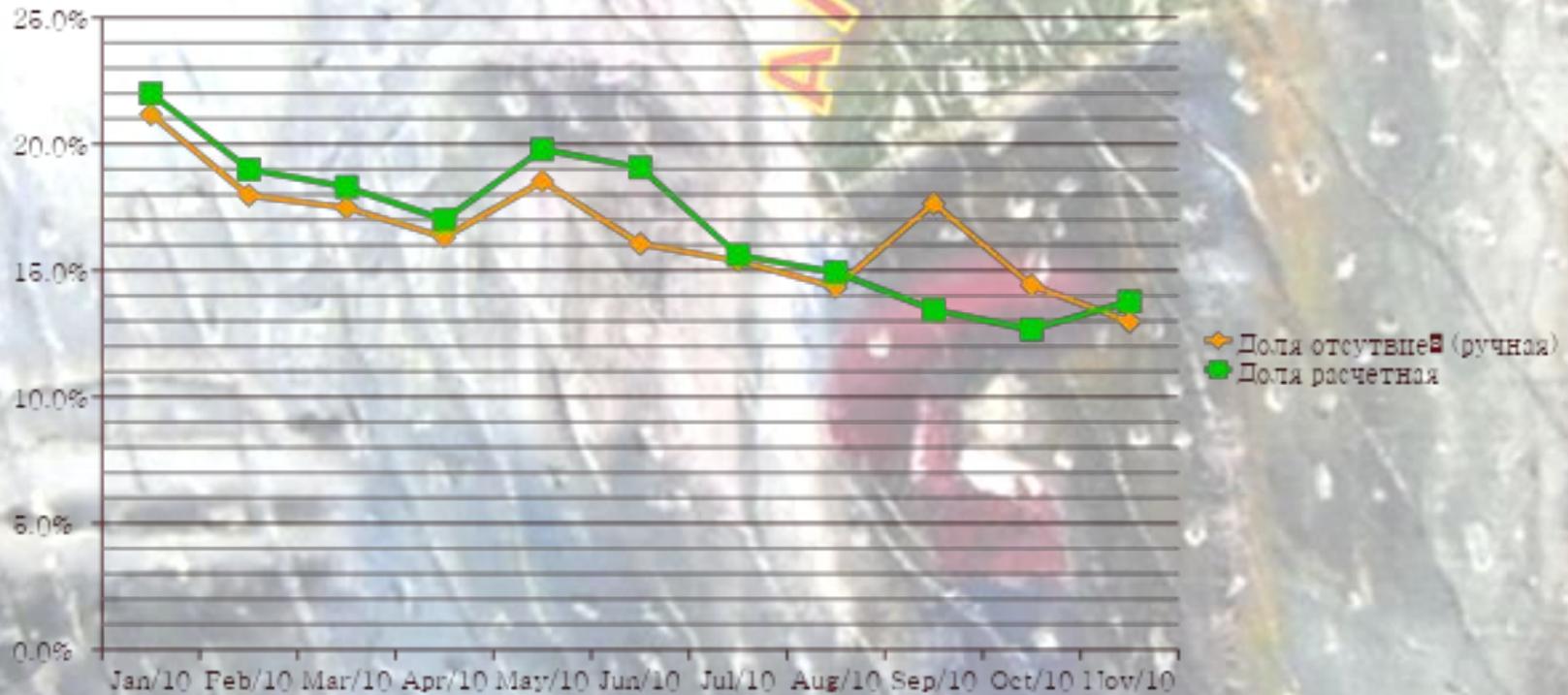


Товародвижение





Товародвижение: динамика отказов из-за отсутствия в аптеке



Выводы:

- Доля хорошо прогнозируемого товара в продажах – 65%, а в ТМЦ – 30%
- Основные отказы покупателям происходят по слабо прогнозируемому ассортименту (около 80% всей дефектуры)
- Доля отказов, на которые экономически целесообразно влиять, составляет - 10,8 %



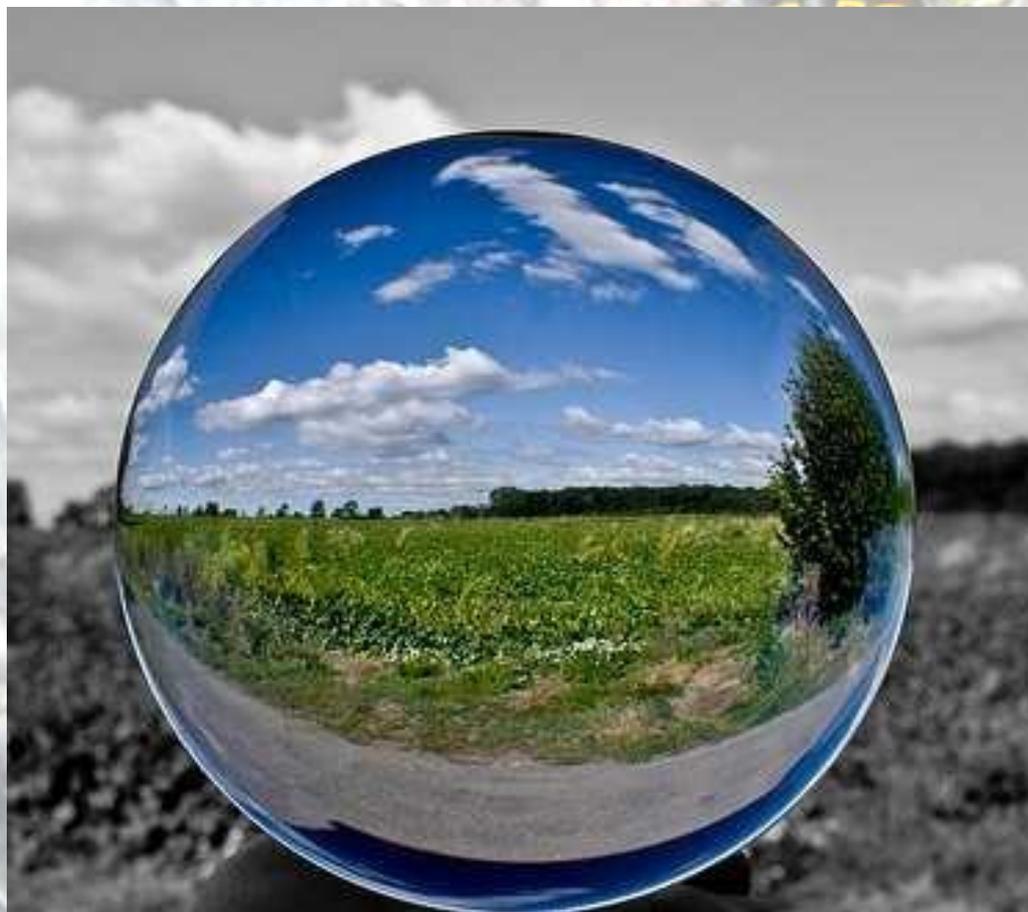
Товародвижение, как успешная бизнес-модель

| характеристики | результат |
|-----------------------------------|---|
| Прибыльность | Доходы: рост удовлетворения спроса (87%) Затраты: минимизация расходов |
| Тиражируемость и масштабируемость | Удовлетворение заявок внутри дня Нет ограничений по количеству аптек Присоединение новой аптеки в течении дня |
| Управляемость | 90% товара приходится внутри дня |
| Актуальность | От момента заказа товара до его прихода, проходит 6 – 36 часов |
| Клиенториентированность | Упреждающие поставки товара по категориям Рост оборачиваемости товара Снижение отказов и рост товарооборота Доставка товара cito |



Выводы:

- **Важно (!) Прибыльность компании** в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Миф о покупателях доли рынка не состоялся. Принципиально важно и доля рынка и прибыльность.
- **Важно (!) Тиражируемость и масштабируемость компании**, что может обеспечивать наращивание объемов без риска потери основного бизнеса
- **Важно (!) Управляемость компании.** «Ноги» должны знать о чем думает «голова», а «голова» должна знать по какому бездорожью идут «ноги». Чем быстрее происходит этот обмен информацией, тем здоровее организм.
- **Важно (!) Актуальность.** Система должна быть не статична, а динамична. Инновации, инновации и еще раз инновации!!!
- **Важно (!) Клиенториентированность** не формально на словах, а на уровне ценностей каждого сотрудника. Внешние клиенты – платят нам зарплату, а внутренние – помогают вскарабкаться на вершины!



Именно **ЦЕННОСТЯМИ** хотелось бы закончить...



**Успешный бизнес строится
на ценностях людей, которые его создают**

Фар
Топ

Наши ценности:

- **Забота и ответственность**
- **Клиенториентированность**
- **Уважение**
- **Компетентность**
- **Честность**
- **Целеустремленность**
- **Позитивное мышление**
- **Инновации**





Модели управления

ТЕКА

Управление
по ценностям

Управление
по целям

Управление
по правилам

Управление по
процессам

Управление
по заданиям



Управляя ценностями...

- **Саймон Долан и Сальвадор Гарсия**, авторы книги «Управление на основе ценностей», **называют** такую систему «инструментом стратегического управления, который раскроет рыночный потенциал компании через связь с каждым сотрудником».
- **Том Питерс и Роберт Уотерман** в книге «В поисках совершенства» писали, что если бы их попросили дать одну-единственную рекомендацию, благодаря которой компании могут стать успешными, они бы сказали так: «**Определите свою систему ценностей. Решите, за что выступает ваша компания.**».
- «**Базовая философия, дух и „внутренний импульс“ организации сказываются на ее достижениях в большей мере, чем ее технологические или экономические ресурсы.**»
Томас Уотсон-младший, руководитель IBM

