Березницкий В.Я.,
генеральный директор

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?

ФарТоп

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?
Пример: открытие аптеки	*1. Места знаем; как получить разрешения знаем; подрядчиков знаем* *2. Центр управления и принятия решения в регионе*	*Технологии дистанционного изучения и открытия* *или* *Стандарты и коммуникации + компетентное региональное управление*

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	1. Сквозные процессы 2. Четкий процесс планирования и бюджетирования 3. Иерархия, формализм
Коммуникации	Неформальные + формальные	Коммуникации как технология
БП	1. Эффективность на основе персонального опыта 2. Ручное управление или полуавтомат 3. Продуктивность: управление лично участвует в открытии/закрытии	1. Эффективное тиражирование с возможностью масштабирования 2. Дистанцированное управление (планир-е, организация, мотивация и контроль). Процедуры и стандарты 3. Допустимый % брака
Персонал	1. Обучение и компетентность: центр обучения в регионе 2. Лояльность: прямой доступ к носителю идеологии	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	1. Личным примером 2. Индивидуальные в каждой торговой точке, детализированные до совершенства 3. Руководитель знает все, что происходит в аптеке	1. Технология продаж как процесс 2. Стандарты продаж, адаптированные к регионам 3. Управление регионами, сегментами и ТМ
Товародвижение	1. Отдел закупок заказывает «упаковку» для аптеки. 2. Те же результаты большим ресурсом	1. Технология управления товародвижения 2. Скорость, своевременность (график!) и полнота!
Важно:	*Создать и внедрить технологии управления процессами, которые позволят обеспечивать эффективность min на 80% + индивидуальный человеческий фактор…*	

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
				Качественный продукт
			Конкурентная цена	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)

ФарТоп

АПТЕКА

	было	*стало*
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

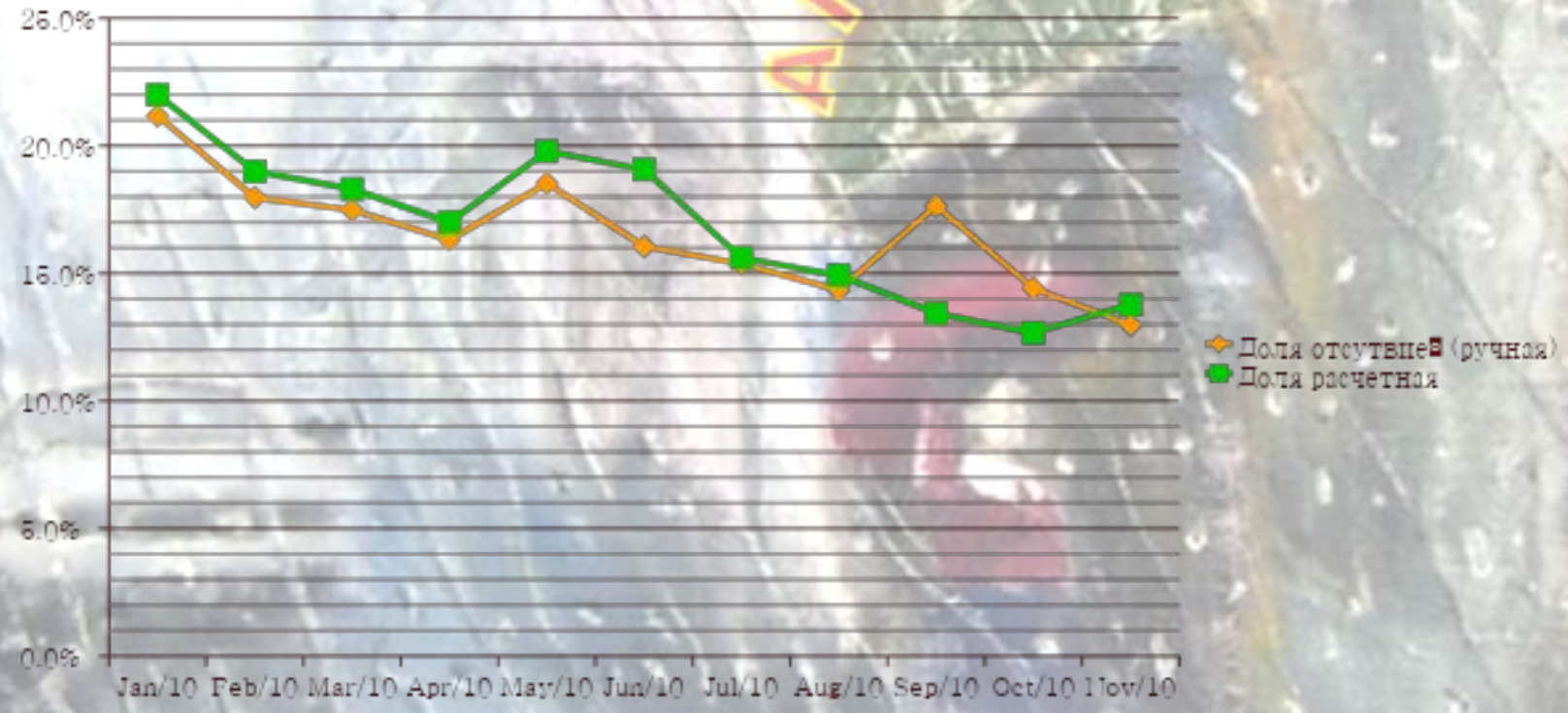
спрос! — 100%

- **продажа** — + 87%
  - **продажа** — 65 / 35
    - V 300 – 1 млн — 80 / 20
    - V 150 000 – 300 000 — 60 / 40
    - V до 150 000 — 50 / 50
  - **заказ**
- **отказ** — -2,8% / - 10,2% — - 13%
  - **отсутствие**
    - регистрация — - 1,8%
    - дефектура поставщиков до 5 дней — - 3,8%
    - дефектура поставщиков более 5 дней — - 3,2%
    - сроки годности и карантин — - 0,4%
    - пересортица дистрибьютора — - 3,8%
  - **цена**

ТМЦ

Хорошо прогнозируемые препараты	30
ассортиментные, редкоспрашиваемые	70

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 приходуется 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 вскарабкиваться на вершины!

Именно ЦЕННОСТЯМИ хотелось бы закончить…

Успешный бизнес строится на ценностях людей, которые его создают

Наши ценности:

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

Модели управления

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