



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

**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>	<i>1. Места знаем; как получить разрешения знаем; подрядчиков знаем 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"><li>1. Сквозные процессы</li><li>2. Четкий процесс планирования и бюджетирования</li><li>3. Иерархия, формализм</li></ol>
Коммуникации	Неформальные + формальные	Коммуникации как технология
БП	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Эффективность на основе персонального опыта</li><li>2. Ручное управление или полуавтомат</li><li>3. Продуктивность: управление лично участвует в открытии/закрытии</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Эффективное тиражирование с возможностью масштабирования</li><li>2. Дистанцированное управление (планир-е, организация, мотивация и контроль). Процедуры и стандарты</li><li>3. Допустимый % брака</li></ol>
Персонал	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Обучение и компетентность: центр обучения в регионе</li><li>2. Лояльность: прямой доступ к носителю идеологии</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Дистанцировано или неуправляемое. В других случаях – нерентабельное и неэффективное (!)</li><li>2. Интерактивный доступ + периодические встречи</li></ol>
Маркетинг и финансы	Индивидуальные	Стандартизированные + элементы индивидуальности





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

ТЕКА

Внутренняя среда	Региональная компания	Компания в нескольких регионах
Продажи	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Личным примером</li><li>2. Индивидуальные в каждой торговой точке, детализированные до совершенства</li><li>3. Руководитель знает все, что происходит в аптеке</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Технология продаж как процесс</li><li>2. Стандарты продаж, адаптированные к регионам</li><li>3. Управление регионами, сегментами и ТМ</li></ol>
Товародвижение	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Отдел закупок заказывает «упаковку» для аптеки.</li><li>2. Те же результаты большим ресурсом</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Технология управления товародвижения</li><li>2. Скорость, своевременность (график!) и полнота!</li></ol>
<b>Важно:</b>	<i>Создать и внедрить технологии управления процессами, которые позволят обеспечивать эффективность <math>top</math> 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)

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



## **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>
<b>документооборот</b>	50-60%	95-98% внутри месяца 100% в следующем за предыдущий
<b>персонал (текучесть в год)</b>	80-100%	57%
<b>персонал (подбор)</b>	открытые вакансии	подбор за 2-4 недели, опережение дефицита
<b>удовлетворение спроса конечного потребителя</b>	70-80%	85-88%
<b>актуальность цен</b>	ежемесячно	еженедельно
<b>управление</b>	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

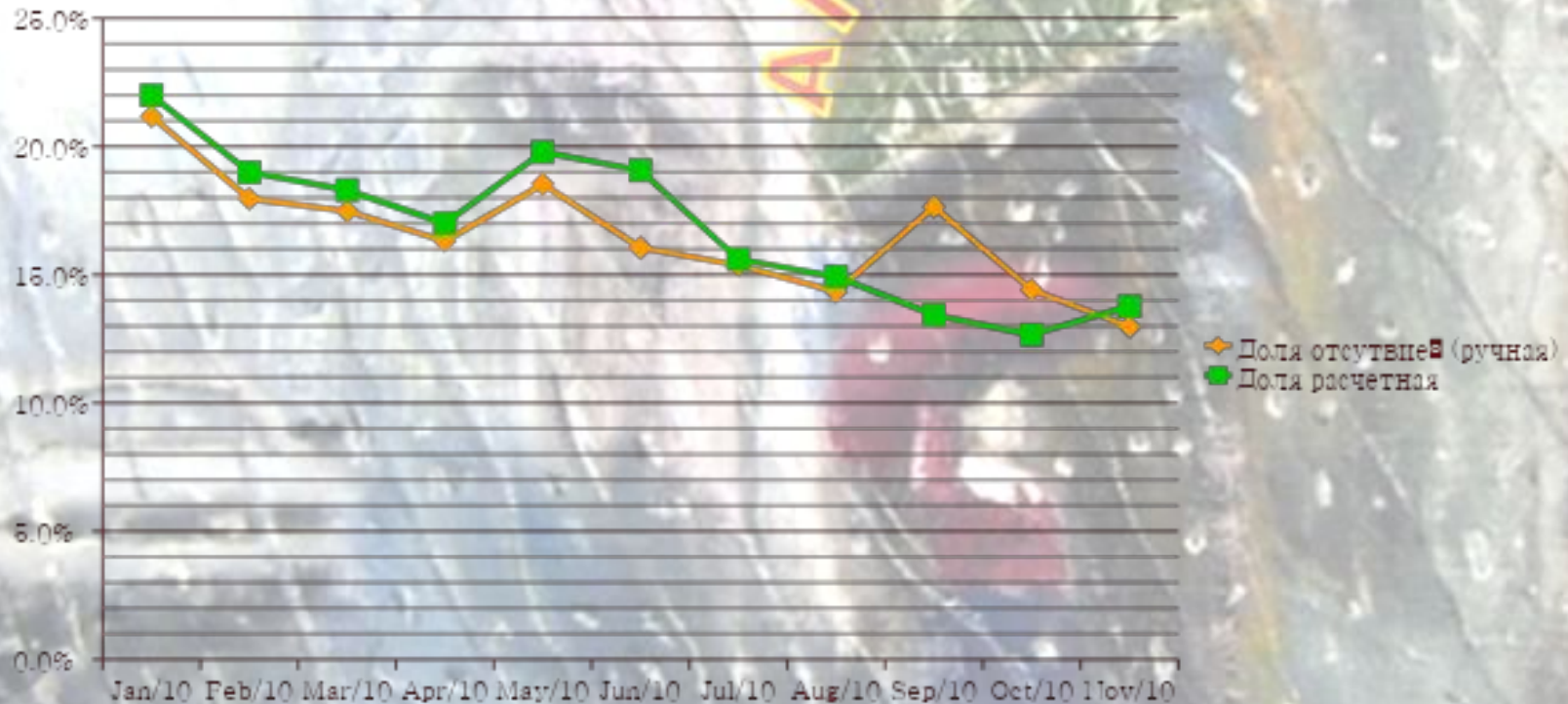


# Товародвижение





# 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 %





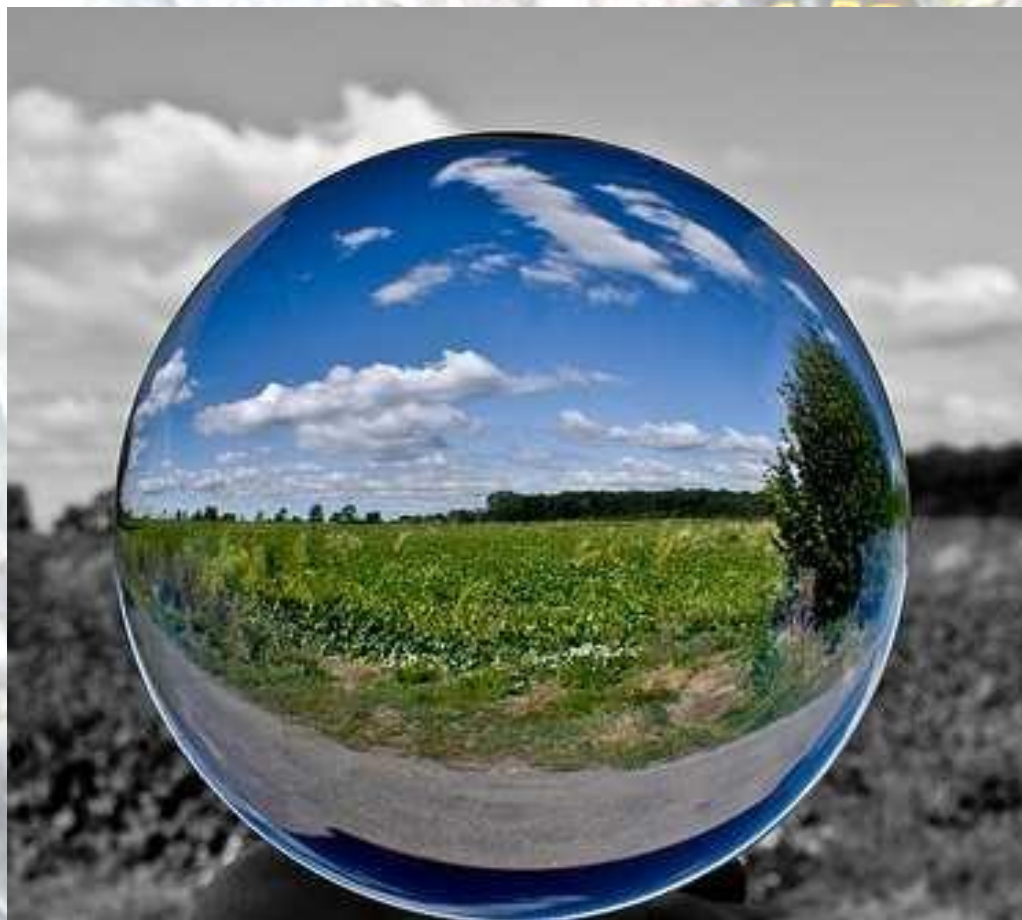
# Товародвижение, как успешная бизнес-модель

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

