

АПТЕЧНАЯ СЕТЬ: СТАВКА НА ТРУДОВОЙ РЕСУРС

О том, почему эффективность использования трудовых ресурсов становится все более актуальной и острой проблемой развития организаций, рассказывает наш постоянный автор.



ШУЛЬГА Я.С.,
бизнес-тренер,
консультант

Эффективность и результативность: в чем разница?

Эффективность нередко приравнивают к результативности, что, конечно же, совершенно неверно. К примеру, объем выручки или объем прибыли аптечной сети или одиночной аптеки за определенный временной период и выраженный в денежном исчислении – не что иное как результат. Фактический (достигнутый) результат может соответствовать ранее запланированным целям на 50%. Или на 100. Или даже на 120. Это и есть результативность.

Эффективность же – это индикатор соотношения достигнутого результата к ресурсам, затраченным на его достижение. Добрую сотню лет назад признанный авторитет и исследователь в области производительности труда Гаррингтон Эмерсон дал следующее определение эффективности: «максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами». Важно отметить,

что с точки зрения эффективности затраченные ресурсы способны обесценить и полностью девальвировать достигнутый результат.

Посмотрим правде в глаза

Чаще всего дискуссия об эффективности развивается вокруг таких понятий, как «управление товарными запасами», «ценообразование», «оборотчиваемость», «маржинальность» и т. д. И, к сожалению, далеко не так часто упоминаются не менее интересные и важные аспекты – эффективность использования трудовых ресурсов и эффективность кадровой политики организации. Чтобы оценить их актуальность, достаточно вспомнить лишь несколько фактов.

ФАКТ 1 Оплата труда персонала и соответствующие налоговые отчисления в государственные фонды – наиболее весомая статья расходов практически для любой аптечной сети или одиночной аптеки.

ФАКТ 2 Персонал (трудовые ресурсы предприятия) – один из ключевых фак-

гlossарий

Результативность – степень, уровень достижения запланированных результатов.

Эффективность – соотношение результата и затраченных ресурсов.

торов успеха. Именно персонал аптечной сети, от директора до уборщицы, способен либо обеспечить лидерство на рынке, либо развалить бизнес быстрее, чем самые жесткие и беспринципные конкуренты.

ФАКТ 3 Производительность труда в РФ в разы отстает от производительности труда в развитых странах, к уровню жизни которых мы так стремимся. Причем наше отставание можно уже признать близким к катастрофическому.

Производительность труда – что это, и зачем нужно?

Производительность труда – не что иное как индикатор эффективности трудовой деятельности, индикатор отдачи от трудовых ресурсов.

Внедрение стратегии эффективности не только в аптечных сетях, но и глобально в экономике страны – историческая неизбежность! Пройден период становления частного аптечного ритейла в «лихие 90-е», когда после распада Советского Союза и плановой экономики нередко интуитивно, методом проб и ошибок, постигались основы маркетинга, менеджмента, логистики, финансового планирования, ценообразования и т. д.

Позади и период «сытых нулевых», когда осуществлялось интенсивное, преимущественно «ресурсное», развитие сетевых игроков, когда в период слияний и поглощений, нередко под кредитные средства, скупались конкуренты, и победа в виде региональной экспансии достигалась любой ценой.

В 2014 г. мы вошли в новый период, который, по всей видимости, будет не только затяжным, но и «умным, осторожным, экономным», а эффективность во всех ее проявлениях станет стратегией...

Комментарий автора

Одна небезызвестная аптечная сеть в недалеком прошлом осуществляла достаточно агрессивную экспансию в регионы и интенсивно наращивала свою мощь (численность торговых точек) путем скупки практически всех одиочных аптек, мелких и средних аптечных сетей, до кото-

рых только могла дотянуться. Вопросы эффективности деятельности приобретаемых объектов и вопрос производительности труда на повестку дня длительное время не выносились, а привлеченный финансовый ресурс был заемным. Итоги оказались весьма печальными...

Система координат

Все разговоры об эффективности будут просто теорией, пока не введена система координат, которая может быть применена на практике по отношению к реальным бизнес-процессам. Такой системой является определенный набор ключевых показателей (индикаторов) эффективности (Key Performance Indicators, KPI).

Набор KPI индивидуален для каждой аптечной сети. Так, коммерческая политика, стратегическая цель организации (которая может быть выражена, к примеру, не в объемах прибыли, а в наращивании уровня капитализации) и многие иные аспекты напрямую влияют на формирование индивидуального набора KPI.

KPI – это достаточно гибкий инструмент, который может быть применен для оценки и крупного бизнес-процесса, и отдельно взятого сотрудника.

Ключевые показатели эффективности вполне возможно внедрять не только постепенно и на «экспериментальных» объектах, но и в «экспериментальных» объемах. Безусловно, достоверность значений при подобных ограничениях будет вызывать массу вопросов, но в любом случае

даже такие внедрения – движение в правильном направлении.

KPI сигнализируют о наиболее значимых рисках для организации. Причем важны не столько абсолютные показатели, сколько их позитивная (негативная) динамика изменения во времени. То есть система KPI полезна не для сравнения себя с конкурентами, а для сравнения себя вчерашнего с собой сегодняшним.

KPI не отвечают на вопросы о причинно-следственных связях, а уж тем более из серии «что делать, и кто виноват». На подобные вопросы способна ответить сбалансированная система показателей (ССП, Balanced Scorecard, BSC). Это следующий, более продвинутый уровень обеспечения максимальной эффективности как организации в целом, так и отдельных ее структур.

Кстати, успех сетей-дискаунтеров основан преимущественно на управлении эффективностью бизнес-процессов, а вовсе не на низких ценах, как считает значительная часть рядовых сотрудников аптек, постоянно намекая руководству о необходимости «снизить цены и дать скидки» для того, чтобы «все стало хорошо». Хорошо не станет, ибо ситуация гораздо сложнее, чем незамысловатая

схема «снизим цены – увеличим объемы». При отсутствии системы управления эффективностью снижение цен на X% никогда не приведет к такому увеличению объемов реализации, чтобы как минимум «отбить» эти X%, не говоря уже о том, чтобы «заработать». Снижение цены без системы управления эффективностью – гарантированное обкрадывание собственников, т. к. даже при самом благоприятном исходе рост выручки обеспечен сокращением прибыли.

ПРИМЕР

Предположим, аптечная сеть за определенный период получила чистую прибыль в размере 1 млн руб.

О чем говорит этот результат? Только о том, что организация не является убыточной. Однако одно дело – 1 млн руб. прибыли для сети из трех аптек и штатом в 10 сотрудников, и совершенно другое дело, если такой же размер прибыли сгенерирован аптечной сетью в 300 аптек с собственным логистическим центром, развитым штатом центрального офиса и суммарной численностью персонала в 2500 человек.

Таким образом, при одинаковом финансовом результате эффективность вполне может быть совершенно разной! Можно много говорить о перспективах сравниваемых сетей, о том что 300 аптек дарят надежду и перспективы увеличить имеющийся 1 млн прибыли в разы, но... это все возможно только в призрачном светлом будущем!

Комментарий автора

В некоторых крупных аптечных сетях уже внедрены элементы SSP, позволяющие обеспечить гарантированный и максимальный результат при затраченных ресурсных объемах, а также ответить на вопросы о причинно-следственных связях. Стоит

ли акцентировать внимание, что невозможно «выиграть бизнес-схватку» (при прочих равных условиях) у аптечной сети, в которой построена система гарантированного результата, достигаемого при наименьших затратах ресурсной составляющей?

KPI: какие и сколько?

Отвечая на вопрос о том, сколько ключевых показателей эффективности целесообразно использовать непосредствен-

но на практике, помните, что набор этих значений индивидуален для каждой конкретной организации, для каждой конкретной аптечной сети. Разумеется, чем крупнее аптечная сеть и чем сложнее управленческая структура, тем большее количество KPI необходимо внедрять, отслеживать и анализировать. На мой взгляд, аптечная сеть с численностью до 100–150 розничных точек вполне может обойтись и 10 KPI.

Весьма интересным в оценке эффективности деятельности аптечной сети является показатель **«объем прибыли на одного сотрудника»**. Западные компании используют гораздо более точный и репрезентативный показатель эффективности трудовых ресурсов, определяя добавленную стоимость человеческого капитала, но для небольшой аптечной сети вполне уместным будет и определение объема прибыли на одного сотрудника.

Объем прибыли на одного сотрудника – показатель яркий и интересный. Почему?

Причина 1 Этот показатель объединяет в себе:

- главную цель (для большинства предприятий) функционирования коммерческой организации (извлечение прибыли), зафиксированную в ее уставе и определенную в конкретных денежных единицах;
- численность персонала, т. е. объем трудовых ресурсов.

Таким образом, в полном соответствии с определением эффективности в данном показателе совмещены результаты (прибыль) и ресурс (трудо- вой).

Причина 2 Подсчет объема прибыли на одного сотрудника – крайне простая операция, не требующая сложных систем учета. Более того: если до сегодняшнего момента этот ключевой показатель

не использовался в организации, то вполне возможна ретроспективная оценка на любом временном промежутке деятельности.

Причина 3 Объем прибыли на одного сотрудника можно определять не только по отношению ко всему штатному составу аптечной сети, что при наличии разветвленной структуры (отдел маркетинга, аналитики, кол-центр и т. д.) напоминает среднюю температуру по больнице. Объем прибыли на одного сотрудника для последующей аналитики и формирования «честной картинки» целесообразно определять и по отношению к одной отдельно взятой аптеке, и по отношению к группе аптек, объединенных каким-либо признаком, к примеру, форматом или территориальной общностью.

Причина 4 Важно избежать одной из самых распространенных ошибок при определении объема прибыли на одного сотрудника: работники первого стола не несут персональной и исключительной ответственности за этот ключевой показатель эффективности, даже если в аптечной сети реализуется приоритетная рекомендация наиболее «прибыльных» позиций! Объем прибыли на одного сотрудника – это прежде всего ответственность руководящего состава.

Не секрет, что для исполнения служебных обязанностей сотрудник должен обладать соответствующими ресурсами (полномочия, информация, время и т. д.), способностями (умения, навыки, опыт) и желанием (ориентацией на достижение поставленных целей, мотива-

20 KPI

такое значение в среднем необходимо внедрить в организации



ция на результат). Можно сколь угодно долго измерять ключевые показатели эффективности и возлагать ответственность на сотрудников, но все это будет бесполезно в отсутствие хотя бы одной составляющей из перечисленной «золотой триады».

Причина 5 Низкая прибыль и, как итог, неудовлетворительный объем прибыли на одного сотрудника могут и не сиг-

нализировать о негативных тенденциях. Достаточно распространены ситуации, когда прибыль полностью или частично реинвестируется в развитие бизнеса, обновление имущества и т. д. В любом случае если вы выявили последовательное уменьшение объемов прибыли на одного сотрудника организации, обязательно найдите причины и примите соответствующие меры. ■

КНИЖНАЯ ПОЛКА



**Ключевые показатели эффективности.
75 показателей, которые должен знать
каждый менеджер**

Автор: Бернанд Марр
Издательство «Бином. Лаборатория знаний», 2013 г.
344 с., 170 × 240 мм, ISBN 978-5-9963-1635-9

В книге разбирается 75 действительно значимых ключевых показателей эффективности – как широко известных, так и новых. Вы узнаете, что такое KPI, и как их эффективно использовать. Кроме того, раскрываются особенности сбора информации, описываются целевые значения, частота и риски измерений. С помощью приведенных примеров вы научитесь понимать, оценивать и интерпретировать наиболее важные аспекты любого бизнеса.