



Ярослав ШУЛЬГА,

бизнес-тренер, консультант,
руководитель консалтинговой компании
Shulga Consulting Group

В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН НУЖНО НЕ ТОЛЬКО ВЫЖИТЬ

В декабре 2015 г. в Москве прошел Международный медико-фармацевтический форум и специализированная выставка «Аптека 2015». Журнал «Новая Аптека» принял участие в качестве организатора одной из секций делового форума. К сожалению, далеко не у всех читателей нашего журнала была возможность принять участие в работе секции и обсудить проблемы аптечного ритейла. Мы решили восстановить справедливость на страницах журнала и провели блицинтервью с Ярославом Шульгой, докладчиком деловой секции «Новой Аптеки».

– Ярослав, ваше выступление на форуме началось с подведения итогов года...

– Мероприятие традиционно проходит в декабре, когда итоги года уже, можно сказать, витают в воздухе.

Но главное – сотрудники аптечной розницы посещают подобные мероприятия, в том числе чтобы найти от-

вет на архиважный вопрос – что будет? Что ожидать фармацевтической отрасли и аптечному сектору? К чему готовиться в ближайшем будущем? Каковы основные веяния и тенденции?

Ответить на эти вопросы и спрогнозировать развитие ситуации невозможно без опоры на дела насущные.

– Каковы они, дела насущные?

– Если очень кратко, то очевидно, что структура покупательского спроса значительно изменилась. Спрос дрейфует в пользу более доступных по цене препаратов и дженериков. Наблюдается отказ покупателей и от продукции не первой необходимости. Такие товары можно не приобретать, и это не нанесет существенного вреда здоровью и не изменит значительно качество жизни. То есть в натуральном выражении ситуация, конечно, скорее негативная.

Увеличение выручки в аптеках (по сравнению с сопоставимыми периодами 2014 года) и рост фармацевтического рынка в 2015 году в рублевом исчислении вызваны преимущественно инфляционными процессами на всех этапах производства, логистики, реализации, то есть на этапах от «субстанции до артикула на полке».

К сожалению, российские препараты не стали исключением. Не секрет, что сырье и технологическая составляющая у значительного количества российской фармацевтической продукции имеет валютную составляющую. Ситуацию на рынке нельзя назвать критической, но неопределенность и нестабильность ощущаются.

– И как быть?

– Мой ответ может показаться популистским. Но необходимо работать, не паниковать и изменяться. Когда аптечная розница в России функционировала в тепличных условиях? Если такое и было, то недолго.

Нестабильность зачистит слабых. Сильные станут только сильнее и успешнее. Еще вчера была возможность работать под спрос и более-менее комфортно себя чувствовать в финансовом плане. Еще вчера были простительны слабые

бизнес-процессы и неэффективные модели управления. Термины «эффективность» и «производительность труда» в недавнем прошлом казались эфемерными понятиями из учебников и лекций западных специалистов.

Я утверждаю с полной ответственностью, в любой российской аптечной сети, в любой одиночной аптеке присутствуют неэффективные и не соответствующие современным угрозам бизнес-процессы, реформирование которых увеличит даже не конкурентоспособность, а выживаемость до момента подъема рынка, который гарантированно впереди...

Мы живем в эпоху перемен. Сегодняшние тенденции недвусмысленно намекают на необходимость меняться и быть сильнее ближайших конкурентов хотя бы по ключевым направлениям. Бизнес-структуры, которые дождутся подъема рынка, снимут все сливки. Слабые участники рынка в лучшем случае будут куплены или поглощены. Увы, далеко не на самых привлекательных условиях.

– Вы достаточно много времени посвятили препаратам, находящимся на предметно-количественном учете...

– Действительно, проблема предметно-количественного-учета (ПКУ) была ключевой на деловой секции «Новой Аптеки».

Возьмем самую свежую ситуацию – лекарственные препараты на основе прегабалина, которые буквально вчера (в октябре 2015 года) оказались в перечне препаратов, подлежащих ПКУ. Многие аптеки поспешили отказаться от работы с «прегаба-

ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМО МЕНЯТЬСЯ И ПРЕВОСХОДИТЬ КОНКУРЕНТОВ ХОТЯ БЫ ПО КЛЮЧЕВЫМ ПАРАМЕТРАМ



Отличный сервис тяжело клонировать!

линами» и вывели их из ассортимента. Точно так же когда-то отказались от препаратов сибутрамина и кодеинсодержащей фармацевтической продукции. Однако препараты на основе, к примеру, прегабалина входят во многие стандарты терапии, нередко незаменимы. И врачи, и пациенты нуждаются в них. Спрос на них в денежном исчислении измеряется очень серьезными цифрами.

Но поразительно иное. Те, кто отказался от работы с препаратами, подлежащими ПКУ, сегодня, казалось бы, не сильно потеряли – заработали на чем-то другом. Те, кто продолжил работать с подобной продукцией, собрали в том числе и покупателей из аптек, которые вывели подобную продукцию из ассортимента. По сути, в какой-то степени даже диверсифицировали свои риски при прочих равных условиях.

Для кого-то ПКУ – это головная боль, для кого-то – конкурентное преимущество и возможность красиво забрать покупателей у менее клиентоориентированных коллег. Нередко такое перетягивание покупателей запускает процессы реформирования пресловутого «ядра клиентов» и имеет долгосрочный позитивный эффект.

Тем не менее каждому – свое, и выбор остается за администрацией аптечного учреждения.

– Что сегодня может обеспечить конкурентоспособность аптечного учреждения? Только цены?

– Безусловно, в условиях снижения покупательской способности ценовой фактор будет важным критерием выбора аптечного учреждения

для значительной массы потребителей. Призрительских симпатий гарантирован аптеч-

ным учреждениям, реализующим элементы дискаунт-политики.

Однако риски повысятся и для них. Аптеки-дискаунтеры нередко играли на грани фола, и цена ошибок оставалась стабильно высокой. В текущих условиях риски дискаунт-политики значительно увеличились. И это при том, что перераспределение покупательских потоков происходит в их пользу. Кто-то из них может ради светлого будущего и ожидания подъема рынка работать в ноль и даже в минус. Но далеко не все.

Каково будет остальным – тем, кто не может позволить себе участие в ценовых войнах? Безусловно, будет непросто. Аптекам с «традиционной» коммерческой политикой специалисты рекомендуют наращивать уровень сервиса, сокращать издержки, искать новые или незаслуженно забытые способы экономии и заработка. Добавлю от себя: важно быть не как все. Отличаться. Разумеется, не эпатажем на грани культурного шока, а чем-либо более достойным. Делать акцент на своих сильных сторонах, «подкрашивать» их и выставлять на обозрение.

Всегда найдется аудитория абсолютно нечувствительная к цене, процветающая даже тогда, когда остальные выживают. Всегда будут те, кто предпочтет заплатить больше, но приобрести что-либо рядом с домом. Привлечь именно этих людей в текущих реалиях – это даже не тактика, это уже из области стратегических инициатив...

– Вы предлагаете делать ставку на сервис?

– Не только. Часть не может быть больше целого. Один только высокий уровень сервиса не способен дать достойный ответ вызовам рынка. Да, сервис – это конкурентное преимущество,

ТОТ, КТО ДОЖДЕТСЯ ПОДЪЕМА
РЫНКА, СМОЖЕТ СНЯТЬ ВСЕ
СЛИВКИ

но сервис не исключает поиска иных возможностей.

Кстати, сервисные решения – это всегда люди, а не программы, механизмы и инструменты. Человеческий капитал, или, если хотите, человеческий ресурс, актуальность в ближайшей перспективе не потеряет гарантированно.

Можно скопировать все, что угодно: вывеску аптеки, ее коммерческую политику, дизайн, маркетинговые акции, системы управления, контроля и учета. Причем скопировать быстро, можно сказать, мгновенно. А вот персонал быстро и легко скопировать нельзя. Сервис в руках и устах конкретной личности копируется гораздо более затруднительно, чем все перечисленное выше.

– Вы говорите, что сервис – это люди?

– Безусловно! Сервис – это люди. Подобную позицию исповедует целое созвездие блестящих специалистов. Вы никогда не задумывались, почему в аптеку приходят второй и последующие разы? Одно посещение явно не в счет – это

вполне может быть случайность. Но если человек сознательно приходит в аптеку больше двух раз, то почему он это делает?

Причин немного. Привлекательный ассортимент и цена. Удобство: рядом дом, работа и т. д. Однако всегда среди постоянных покупателей есть те, кто приходит к конкретному фармацевту.

Кстати, многие покупатели даже не могут сформулировать причину выбора конкретного первостольника. Критерии выбора нередко расположены в сугубо эмоциональной плоскости: «Хорошая девушка, всегда у нее покупаю...» Но эта оценка – «хорошая девушка» – результат труда и усилий.

– Ярослав, что вы пожелаете нашим читателям?

– Искренне желаю всем читателям одного из лучших профессиональных изданий – «Новой Аптеки» – быть сильнее конкурентов. Сильнее профессионально, сильнее кадровым составом, сильнее духом. Уверен, что у вас есть все возможности для этого! ■

Выгодная
подписка на журнал
по телефону
8 (495) 937-9082



Реклама

«АКТИОН»  МЦФЭР

Индивидуальный подход к каждому клиенту!