

ФАРМ КРУЖОК

СТРАНИЦЫ
ДЛЯ РАБОТНИКОВ
ПЕРВОГО СТОЛА

№29
/260/
2013 г.

Шеф-редактор приложения **Евгений Золотухин**
Тел./факс (495) 786-25-57, 334-29-82
При перепечатке материалов ссылка на «Фармкружок» обязательна.
За содержание рекламных материалов ответственность несет рекламодатель.

Самые актуальные материалы по аптечному бизнесу на:

www.LisovskiyP.com

ДНЕВНИК РУКОВОДИТЕЛЯ

Экспресс-анализ программного обеспечения в аптечной сети

Программное обеспечение (ПО) в современном бизнесе, и в аптечных сетях в частности, должно играть роль элемента, связующего всю систему. Элемента, позволяющего объединять все основные бизнес-процессы в единый управленческо-информационный контур.

Павел Лисовский, канд. экон. наук, консультант по проектированию систем управления и увеличению прибыльности аптечного бизнеса

Под понятием единого управленческо-информационного контура в данном случае подразумевается стройная эффективная информационная система управления бизнесом, позволяющая быстро получить необходимые данные (в удобном для пользователя формате), для оперативного принятия решения и внесения корректива в саморегулирующиеся бизнес-процессы. Все это обуславливает необ-

ходимость предельно внимательного подхода при выборе программного обеспечения.

Для чего вообще осуществляется автоматизация и внедряется программное обеспечение? Несмотря на очевидность этого вопроса, руководители аптечных сетей не всегда могут ответить на него, правильно расставив приоритеты. Итак, автоматизация необходима для:

- увеличения прибыльности бизнеса:
 - а. за счет сбора информации и ее обработки для принятия быстрых и правильных управленческих решений;

б. за счет сокращения издержек путем автоматизации процессов (которая возможна только после стандартизации процессов);

- снижения зависимости компании от человеческого фактора;
- упрощения трудовых задач руководителям среднего звена и рядовому персоналу;
- прозрачности бизнеса;
- возможности организации контрольных мероприятий.

Как мы понимаем, все перечисленные выше пункты тесно связаны, и, соответственно, эффективно их реализовать можно только во взаимной связи.

Окончание на стр. 14

Окончание. Начало на стр. 13

Экспресс-анализ программного обеспечения в аптечной сети

Программное обеспечение (ПО) должно быть полностью «когерентно» организации ваших бизнес-процессов. Неправильно сначала автоматизировать процесс, а потом стараться его структурировать, подгоняя действительность под существующую систему автоматизации. Это касается в первую очередь потоков информации, которые возникают и используются в ходе исполнения бизнес-процессов.

NB! Процессы, которые не задокументированы, нельзя автоматизировать. Т.е. последовательность действий при автоматизации аптечной сети следующая:

- сначала описывается существующий в ней порядок выполнения основных процессов;
- затем определяется возможность их оптимизации;
- процесс документируется;
- процесс автоматизируется.

Именно с нарушением этой последовательности связаны неудачные проекты автоматизации аптек и недовольство сотрудников тем, что ПО не выполняет те функции, которые от него требуются.

Признаки эффективного программного обеспечения

1. Простота, наглядность, дизайн

Дизайн — это душа программы. Дизайн — это то, что постоянно видит и где работает пользователь. Если ему будет что-то неудобно, или что-то не нравится, или что-то непонятно, это значит, что программа «плохая». Некрасивый интерфейс снижает эффективность работы сотрудника. А вам понравилось бы работать за неопрятным рабочим столом?

2. Оперативность получения информации

Оперативный ответ — это значит, что на заданный конкретный запрос ПО может выдать ответ в течение максимум 5 минут. Если какой-то отчет заставляет компьютер сильно «задуматься», вероятность того, что этот отчет будет регулярно выполняться сотрудником, минимальна. А это в свою очередь значит, что информация из такого отчета не будет использоваться для оперативного управления аптечной сетью.

3. Возможность компилировать различные отчеты

Подразумевается возможность получать любые разумные данные из ПО в любом порядке. Например, в ходе реализации консалтинговых проектов приходилось сталкиваться с ситуацией, когда ПО не могло выдать информацию о сумме скидок, о количестве чеков со скидкой, а иногда даже о сумме валовой прибыли и т.п.

достаточно серьезной. Действительно, не так много людей, которые могут построить систему сбора данных и грамотно использовать полученные результаты.

Согласно данным, опубликованным в Harvard Business Review, большая часть сотрудников компаний не умеет анализировать имеющуюся у них информацию. В статье 1 утверждается, что лишь 38% от общего числа сотрудников и 50% руководителей высшего звена умеют правильно использовать имеющуюся в их распоряжении информацию. Следует также отметить, что исследование проводилось в крупных транснациональных компаниях, где, как правило, уровень подготовки специалистов ощущимо выше среднерыночного, так что нам кажется, что приведенные цифры для российского аптечного сегмента являются еще ниже.

«На деле компании сталкиваются с большой проблемой. Любые инвестиции в аналитические исследования обернутся пшиком, а то и нанесут реальный вред, если сотрудники не умеют пользоваться данными, когда требуется принять решение»¹.

Поэтому отсутствие алгоритмов оценки тех или иных бизнес-процессов приводит к тому, что решение принимается в отсутствие информации или на основании неверных выводов из имеющихся данных. Впрочем, не следует путать данные и информацию. Быстро получающиеся отчеты часто не дают никакого результата для принятия решения. Полезно не много отчетов, а конкретное решение, что делать в том или ином случае.

Можно сказать, что ПО должно выдавать готовые решения, а не просто отчеты, либо само принимать решения, без вмешательства оператора. И на сегодняшний день это абсолютно реально. Вопрос заключается только в готовых алгоритмах, которые нужно «защитить» в ПО.

5. Возможность автоматизации основных бизнес-процессов

Под автоматизацией понимается такая организация процесса, когда ПО часть функций сотрудника берет на себя, возможно, даже решает какие-то эвристические задачи. Например, ПО может помогать определять оптимальную ассортиментную матрицу не только на основании ретроспективного анализа рынка (что и делают все программы), а также используя методы прогнозирования на основании других процессов в аптечной сети (например, ценообразования и постановки планов продаж). Тогда ПО помогает формировать прибыльный ассортимент. ПО также может помогать в определении приоритетных и маркерных товаров, автоматически по заданному алгоритму собирать терапевтические цепочки (рис.1).

На рисунке 2 изображен скриншот справочника товаров, в котором в нижнем окне предложена замена одного менее прибыльного товара другими, а в правом окне представлены товары, которые нужно рекомендовать при продаже сигнальной позиции (товара, на который наведен курсор). Следует также обратить внимание, что рядом с каждой позицией возможно проставление баллов, которые получит фармацевт при продаже конкретной позиции.

6. Возможность саморегулируемой организации некоторых бизнес-процессов (или возможность автоматической сборки терапевтических цепочек)

Например, возможна такая организация процесса ценообразования, когда в зависимости от изменения совокупности заданных переменных факторов изменяется вся матрица наценки на определенные экономические группы товаров, обеспечивая аптечной сети дополнительную прибыль.

7. Влияние на все основные процессы в компании

Например, в рамках одного информационного программного поля определяются приоритетные товары, рассчитывается на них оптимальная саморегулирующаяся наценка, формируются терапевтические цепочки (рис. 1–2), выставляются планы продаж по подразделениям, разрабатываются мотивационные программы для сотрудников. Обратите внимание на блок калькуляции премии сотрудника (рис. 3). Фармацевт, пробивая товар, сразу знает, сколько денег он получает.

В этом случае ПО помогает сотрудникам аптечной сети реализовывать аптечную триаду увеличения прибыльности аптечной сети².

Таким образом, эффективное программное обеспечение — это система, связывающая информационные потоки от различных бизнес-процессов в единый управленческо-информационный контур, тем самым взаимоувязывая их в целостную систему, подчиненную руководством аптечной сети заданным целям.

Задайте себе вопросы

- Позволяет ли ваше программное обеспечение достигать поставленных целей?
- Увеличивает ли оно прибыльность вашего бизнеса?
- Увеличивает ли производительность сотрудников?
- Облегчает ли вам задачу управления?
- Позволяет ли быстро принимать оптимальные решения?

¹ Шватан Шах, Эндрю Хорн, Джейм Капелла. «Есть информация, нужна интуиция» // Harvard Business Review Russia № 5, 2012.

² Лисовский П. Аптечная триада. Три фактора, определяющих прибыльность аптечной сети // www.Lisovskiy.com

Рис. 1. Скриншот модуля автоматической сборки терапевтических цепочек в ПО

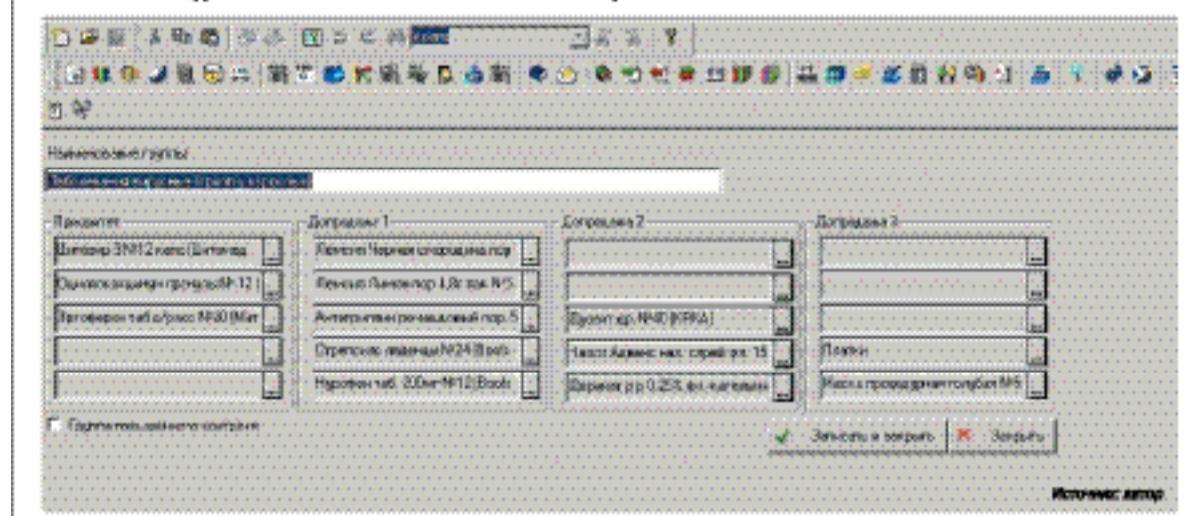


Рис. 2. Предписание терапевтических цепочек по группам

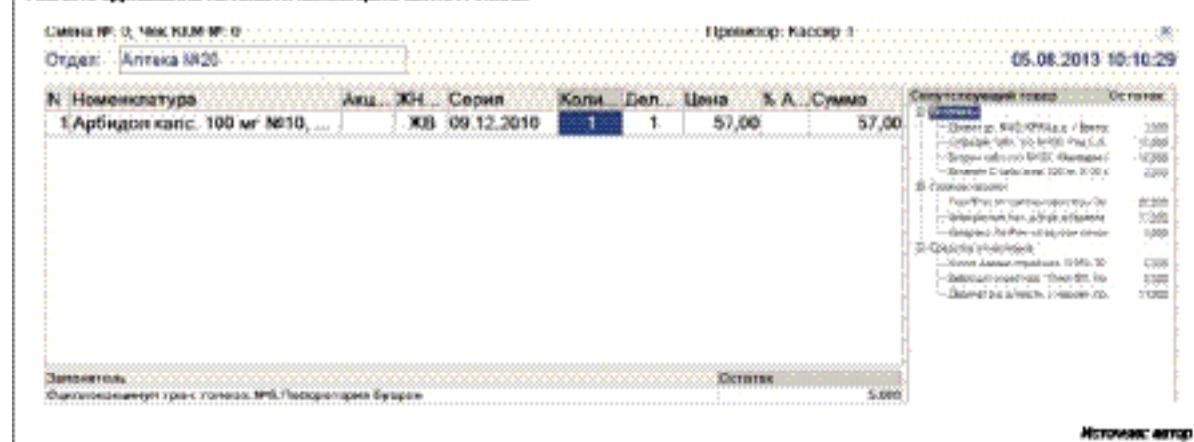
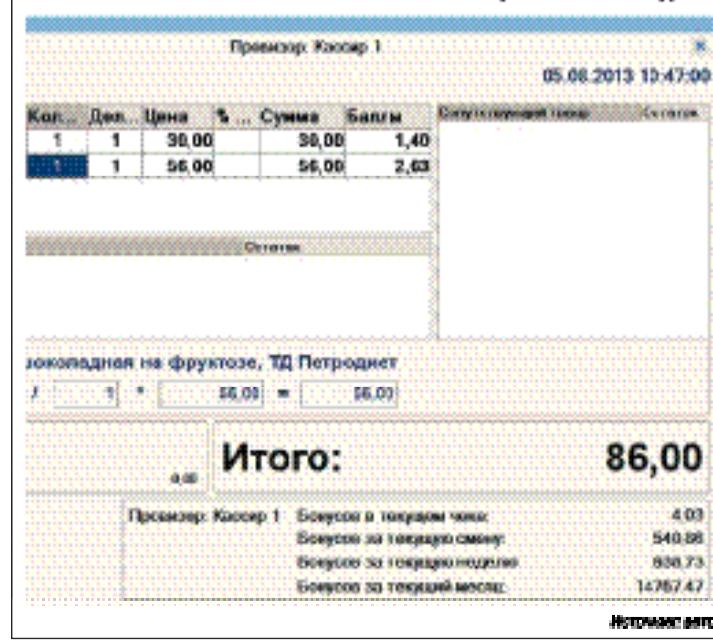


Рис. 3. Скриншот экрана личностных с калькуляцией премии сотрудника



4. Доступность информации в разных форматах

Удобно, когда есть возможность перебросить полученную из ПО информацию в любую другую программу для дальнейшей обработки. Но иногда встречаются ситуации, когда полученный отчет можно смотреть только с экрана либо с бумаги или когда функция экспорта присутствует только名义ально. Например, встречаются такие программные продукты, которые экспортят данные в MS Excel в необработанном виде, что не позволяет сразу приступить к работе (допустим, числа заносятся в ячейки как текст или в одну ячейку попадает сразу два значения, или дробные значения разделены точками, а не запятыми и т.д.).

Одним из важнейших этапов оценки эффективности любых экономических процессов является сбор и анализ данных. Сейчас данные для анализа собираются различными способами в отсутствие определенной системы. Объединение, анализ и правильное сопоставление полученных в ходе разных алгоритмов данных крайне затруднено. Нам кажется, что эта проблема является