

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

---

v.5

Уважаемые коллеги!

Перед Вами развёрнутый вопросник, позволяющий составить общее представление об организации процессов в аптечной сети.

В нём 8 блоков по основным процессам. Вопросник не требует подробных ответов на все вопросы, некоторые из вопросов предполагают: закрытые ответы, отправку определённых аптечных форм (стандартов, принтскринов и т.п.).

При заполнении вопросника исходите из принципа целесообразности, если Вы считаете, что мне для понимания вашего процесса достаточно краткого описания, то пишите кратко, в то же время, если Вы считаете, что вопрос требует более подробного ответа, пожалуйста, напишите такой ответ.

Если при заполнении у Вас возникают вопросы, то, пожалуйста, соберите все возникшие вопросы и отправьте их мне на электронную почту (предпочтительно) [Pavel@LisovskiyP.com](mailto:Pavel@LisovskiyP.com), либо, если вопрос несложный «быстрый», то можно позвонить по телефону: 8(906)226-81-09

Эта форма позволяет собрать предварительную информацию, чтобы исходя из ответов понимать мне, Вам, вашим сотрудникам направление нашей работы

Следующим этапом является сбор финансовых показателей и отчётных форм.

## ВОПРОСЫ ОБ АПТЕЧНОЙ СЕТИ

Вопрос	Ответ
1. Количество аптек, входящих в аптечную сеть;	
2. Расположение и регион (имеется в виду в одном или нескольких городах);	
3. Опишите на какие категории аптек разделена сеть? В чём отличие этих категорий?	
4. Как определяется к какой категории отнести аптеку?	

## ВОПРОСЫ ПО ОСНОВНЫМ БИЗНЕС ПРОЦЕССАМ

### I. ФОРМИРОВАНИЕ АССОРТИМЕНТА

Вопрос	Ответ
1) Известен ли Вам и вашим сотрудникам портрет основных клиентов для каждой категории аптек?	
2) Если известен, то каким образом и как часто Вы проводите определение клиентов и выявление основных их потребностей? Вышлите описание ваших основных клиентов	
3) Какие используются способы для изучения спроса покупателей? Как знание спроса покупателей влияет на аптечный ассортимент? Вышлите пример изучения спроса клиентов	
4) Опишите подробно порядок формирования ассортимента в аптечной сети/аптеке	
5) Существуют ли стандарт формирования ассортимента, или ассортимент формируется на основании личного опыта сотрудника и рекомендаций программного обеспечения? а) Вышлите стандарт формирования ассортимента если он существует; б) Вышлите пример рекомендации заказа программным обеспечением (можно в виде принтскрина)	
6) Унифицированы ли наименования товаров в вашей базе (т.е. нет ситуации, когда в ассортименте присутствует несколько наименований одной позиции, например «Терафлю №4 Новартис» и «Терафлю №4 Novartis»)?	
7) Существует ли единая матрица ассортимента для АС/категории аптек? а) Как эта матрица создаётся? Опишите алгоритм попадания товара в ассортиментную матрицу. б) Кто ответственен за формирование/пересмотр матрицы? с) Вышлите существующую матрицу ас-	

ассортимента;	
8) Чем (кем) определяется максимальная ширина ассортимента? Какие существуют критерии введения и вывода позиций из ассортимента?	
9) Кто ответственен за формирование ассортимента в аптечной сети, в аптеке?	
10) Чем определяется глубина заказа (количество заказанных позиций в рамках ассортиментной матрицы)? Как определяется потребность в товаре, опишите или вышлите алгоритм а) Существует ли в аптечной сети механизм контроля неснижаемого товарного остатка? Насколько он хорошо работает?	
11) Существует ли в аптечной сети (аптеках) автозаказ? а) На каком уровне он работает аптечной сети или аптеки? б) Опишите принцип работы системы автозаказа	
12) Насколько централизован процесс формирования ассортимента. На скольких иерархических уровнях принимается решение о наличии и количестве того или иного товара?	
13) Осуществляется ли дифференцированный подход к управлению ассортиментом: разделён ли ассортимент на потребительские (терапевтические) группы? а) Какое количество терапевтических групп есть в вашем ассортименте? б) Вышлите несколько групп (интересует какие позиции в какие группы входят); в) Кто ответственен за формирование терапевтических групп? Как давно их пересматривали?	
14) Существует ли стандарт работы с потребительской (терапевтической) группой, позволяющий увеличивать/поддерживать её прибыльность? Вышлите алгоритм работы с ТГ	
15) Внедрён ли в аптечной сети настоящий категорийный менеджмент?	

<p>a) Какое количество в сети категорийных менеджеров и за сколько групп они отвечают?</p> <p>b) Как соотносится работа по категорийному менеджменту и работа с маркетинговыми выплатами от фармпроизводителей?</p>	
<p>16) Разделён ли ассортимент на экономические группы?<sup>1</sup> С какими группами вы работаете?</p>	
<p>17) Определены ли позиции ядра ассортимента аптечной сети, аптеки (т.е. те позиции, которые приносят аптеке основной доход)?</p> <p>a) Опишите алгоритм определения ядра ассортимента аптечной сети, категории аптек, аптеки?</p> <p>b) Вышлите ядро ассортимента;</p> <p>c) Какая у аптечной сети стратегия по работе с позициями ядра ассортимента?</p>	
<p>18) Знают ли следующие сотрудники позиции ядра ассортимента:</p> <p>a) Сотрудники, ответственные за формирование ассортимента;</p> <p>b) Фармацевты;</p>	
<p>19) Как знание позиций ядра ассортимента влияет на работу и мотивацию ваших сотрудников?</p>	
<p>20) Определены ли для вашего рынка маркерные товары (т.е. те позиции, цены на которые отслеживаются покупателями)?</p> <p>a) Опишите алгоритм определения маркерных товаров</p> <p>b) Вышлите перечень ваших маркеров;</p> <p>c) Какая у аптечной сети стратегия по работе с маркерными товарами?</p>	
<p>21) Знают ли следующие сотрудники перечень маркерных товаров:</p> <p>a) Сотрудники, ответственные за формирование ассортимента;</p> <p>b) Фармацевты;</p>	
<p>22) Существует ли в аптечной сети перечень приоритетных к продаже товаров?</p> <p>a) По какому принципу позиции становятся приоритетными?</p> <p>b) Вышлите перечень ваших приорите-</p>	

тов; с) Какая у аптечной сети стратегия по работе с приоритетными позициями?	
23) Как знание приоритетных позиций влияет на работу и мотивацию ваших сотрудников?	
24) Какая доля неликвидных товаров в ваших аптеках (% позиций находящихся без движения более 90 дней относительно товарооборота предыдущего месяца) а) Какие способы используются для сокращения остатков по «зависшему» товару? б) Насколько эти способы, по Вашему мнению, эффективны?	
25) Существует ли у аптечной сети центральный склад? Опишите процедуру поступления товара от дистрибьютора на склад и в аптеку.	
26) Используется ли склад для увеличения прибыльности продаж в аптеках (принцип биржевой торговли)	
27) Достаточно ли по вашему мнению координация процесса формирования ассортимента со стороны офиса.	
28) Опишите взаимодействие отделов формирования ассортимента и отдела маркетинга (выплаты от фармпроизводителей).	

## II. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Вопрос	Ответ
1) Опишите подробно порядок ценообразования в аптечной сети/аптеке;	
2) Какой фактор является ключевым при ценообразовании на товар/ассортиментную матрицу?	
3) Существует ли стандарт ценообразования, или ценообразование осуществляется на основании личного опыта сотрудника? а) Вышлите стандарт ценообразования если он существует; б) Если стандарта ценообразования не существует, на основании каких данных принимается решение о цене на тот или иной тип товара?	

<p>4) Существует ли отдельные матрицы ценообразования на различные экономические группы товаров?</p> <p>a) Вышлите ваши матрицы ценообразования на позиции ядра ассортимента, маркеры, обычные товары и другие экономические группы;</p> <p>b) Либо вышлите матрицу ценообразования, которая используется на все группы товаров.</p>	
<p>5) Осуществляется ли ручная либо автоматическая корректировка наценки на отдельные позиции в рамках терапевтической группы для увеличения прибыльности категории? Если осуществляется, кратко опишите механизм;</p>	
<p>6) Используются ли колебания рынка для увеличения прибыльности:</p> <p>a) Реализована ли система ручной или автоматической дооценки поступающего в аптеку товара на основании данных о ценах предыдущей партии, колебаниях рынках, уровне продаж за прошедший период?</p> <p>b) Существует ли алгоритм автоматической переоценки остатков в аптеках?</p>	
<p>7) Какие способы ценообразования используются в вашем ПО (процентный, фиксированный, референтный)?</p>	
<p>8) Реализован ли принцип «биржевой» торговли в вашей аптечной сети, т.е. продажа товара по максимально возможной на данный момент конкурентной цене? Подразумеваются частые изменения цены/наценки на товар в зависимости от рыночной конъюнктуры (цен у дистрибьютора, истории продаж в аптеках)?</p>	
<p>9) Реализован ли алгоритм продажи одного товара по разной цене разным покупателям? Опишите как он функционирует?</p>	
<p>10) Проводится ли системный конкурентный анализ? Существует ли четкая единая методика для всех аптек? Опишите его алгоритм;</p>	
<p>11) Проводятся ли эксперименты для подтверждения верности ценовых решений? Кратко опишите их либо пришлите вы-</p>	

воды по последнему такому эксперименту	
12) Как часто ваши аптеки вступают в ценовую конкуренцию с «аптекой на соседней улице»?	
13) Существуют ли в аптеках лекарственные препараты с наценкой более 70% и закупочной ценой более 150 рублей?	
14) Достаточна ли по вашему мнению координация процесса ценообразования со стороны офиса?	
15) Существует ли в ваших аптеках дисконтная программа? Вышлите описание.	
16) Какой в вашей аптечной сети процент чеков со скидкой от общего количества чеков? а) Как осуществляется контроль эффективности дисконтной программы? б) Сколько клиентов привлекает ваша дисконтная программа? Как она влияет на лояльность ваших клиентов? Как это измеряется?	
17) Существует ли в вашей аптечной сети программа «защиты доходности»? Когда на определенном временном промежутке гарантируется определенный уровень доходности по продажам отдельной группы товаров (например, экономической группы ассортимента)?	

### III. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ И ХРАНЕНИЕ ТОВАРА В АПТЕКЕ

Вопрос	Ответ
1) Существует ли система распределения (расположения) товара в аптеке единая для всех аптек, позволяющая: а) Сокращать время обслуживания клиентов? б) Легко заменять сотрудников в аптеках (например, в сезон отпусков)? в) Способствует ли текущее распределение товара увеличению продаж? г) Если система распределения существует, кратко опишите её.	



#### IV. ВЫКЛАДКА ТОВАРА В АПТЕКЕ

Вопрос	Ответ
1) Способствует ли текущая выкладка товара на витрину увеличению продаж? Как это измеряется? а) Легко ли вашим клиентам ориентироваться какая группа товара, где находится? б) Существует ли стандарт, позволяющий определить какой товар на какую полку положить? в) Знают ли сотрудники где и почему должен находиться определённый товар	

#### V. СТАНДАРТ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

Вопрос	Ответ
1) Существует и выполняется ли в Ваших аптеках стандарт обслуживания клиентов, как совокупность техник продаж и инструмента увеличения прибыльности функционирования аптек? а) Как давно Вы его пересматривали? б) Вышлите стандарт обслуживания вашей аптечной сети	
2) Насколько эффективно осуществляется контроль выполнения стандарта сотрудниками аптеки?	
3) От чего в первую очередь зависит рекомендация фармацевта? а) управляет ли руководство аптечной сети розничными продажами? Может ли по своему усмотрению изменять продажи популярных товаров как в сторону увеличения, так и снижения (переключения на другие позиции)?	
4) Осуществляется ли входное и регулярное обязательное обучение фармацевтов?	
5) Существует ли список обязательных для рекомендации препаратов? а) Фармацевты знают этот список? б) Они работают по нему?	
6) Существует ли план продаж по выбран-	

<p>ным позициям. Обязателен ли он для выполнения? Знают ли его фармацевты? Ощутимо ли влияет его выполнение/не выполнение на доход фармацевта?</p>	
<p>7) Существует ли антиплан по продажам определенных позиций? Знают ли его фармацевты? Ощутимо ли влияет его выполнение/не выполнение на доход фармацевта?</p>	
<p>8) Знают ли фармацевты основных клиентов аптечной сети?</p>	
<p>9) Допускают ли фармацевты очередь в кассу более 5 человек? Предусмотрена ли вашим стандартом технология работы с очередью?</p>	
<p>10) Включает ли стандарт обслуживания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) «прописанную на бумаге» технику допродажи?</li> <li>b) алгоритм терапевтических цепочек;</li> <li>c) технологию замены малоприбыльных препаратов</li> <li>d) методику продажи на курс лечения</li> </ul>	
<p>11) Способствует ли стандарт обслуживания сбору статистики?</p>	

## VI. ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Вопрос	Ответ
<p>1) Какое программное обеспечение используется в аптечной сети?</p>	
<p>2) Как часто и насколько сложно его дорабатывать в соответствии с актуальными задачами?</p>	
<p>3) Существует ли в ПО разбивка на потребительские (NB! не на фармацевтические) группы, позволяющая планировать ассортимент и ценообразование в рамках группы?</p>	
<p>4) Реализована ли реальная возможность использования терапевтических цепочек в работе фармацевта? Вышлите принтскрин</p>	
<p>5) Существует ли (возможно ли) разделение ассортимента на экономические группы, позволяющие применять различные правила по ассортиментным остаткам, ценообразованию к разным группам?</p>	

6) Существуют ли саморегулирующиеся алгоритмы, например автоматическое изменение наценки на товар, товарных остатков, автоматическая сборка терапевтических цепочек?	
7) Есть ли «эвристические» алгоритмы подсказывающие как реализовать процесс?	
8) Насколько легко и быстро komponуются из разных данных и формируются/обрабатываются отчёты?	
9) Позволяет ли ПО визуализировать премию фармацевта в зависимости от его работы?	
10) Пришлите принтскрин стандартного оформления рабочего места заведующей и фармацевта.	

## VII. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Вопрос	Ответ
1) Опишите систему материальной мотивации руководителей аптеками, фармацевтов, сотрудников офиса;	
2) Способствует ли существующая система мотивации увеличению прибыльности (NB! не товарооборотности) аптечной сети?	
3) Требуется ли выполнения стандартов компании?	
4) Какая часть дохода фармацевта является переменной и зависит от результатов его работы (в процентах)	

## VIII. УПРАВЛЕНИЕ АПТЕКАМИ ИЗ ОФИСА АПТЕЧНОЙ СЕТИ

Вопрос	Ответ
1) Применяются ли механизмы выставления и достижения планов продаж/рентабельности?	
2) Насколько эффективно используется механизм обратной связи между офисом аптечной сети и аптеками? а) Существует ли система отчетности из аптек? б) Как часто проводятся собрания со-	

трудников аптек?	
------------------	--

<sup>1</sup> под «экономическими группами» понимаются товары, которые в изменяющейся экономической среде ведут себя одинаково, и требуют отдельного, одинакового управления в рамках группы.

---



**Павел ЛISOVСКИЙ**, к.э.н.

Управляющий Партнёр "Проектирование систем управления".

Консультант по увеличению прибыльности бизнеса.

Действительный участник РАФМ

тел. +79062268109

www: <http://LisovskiyP.com>

email: [Pavel@LisovskiyP.com](mailto:Pavel@LisovskiyP.com)