

4

ГЛАВА

ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА: СОКРАЩЕНИЕ НЕЛИКВИДНЫХ ОСТАТКОВ В АПТЕКАХ

*Бедность происходит
от перетягивания мертвых грузов.*

Генри Форд

Один из основных вопросов, вызывающих затруднения при формировании ассортимента аптек, - определение оптимальной ширины ассортимента. При недостаточном количестве наименований существует риск потери клиентов, а в обратном случае могут возникнуть неоправданные товарные запасы. В большинстве аптек эту дилемму решают в пользу увеличения товарных запасов, особенно если формирование ассортимента делегирована на уровень заведующих аптеками и слабо контролируется руководством.

Чаще всего в аптеках не применяются никакие системные способы для сокращения неликвидных остатков. Потому что трудно назвать эффективным «способ», когда из зарплаты сотрудников аптеки вычитаются деньги за непроданный просроченный товар. Даже не касаясь мотивационной составляющей такого подхода можно говорить о его отрицательной эффективности. Ведь если товар пролежал в аптеке весь свой срок годности и после этого был выкуплен сотрудниками, то он не только не обеспечил аптеке никакой прибыли, но и принёс убытки. Эта позиция уже полностью «съела» свою прибыль.

Вот еще некоторые (далеко не все) методы, которые применяются в аптечных сетях для сокращения неликвидных¹⁹ остатков.

1. Ценовые акции, уценка, маркетинговые мероприятия «подарок при покупке».

Идея, конечно, интересная, но напоминает анекдот: «на тебе, Боже, что нам не гоже». Думаю, в глубине души все сотрудники понимают, что покупатели это чувствуют. Вообще, снижение цены на неликвидные товары экономически алогично. Эти позиции уже неприбыльны, а аптечная сеть еще больше снижает на них цену, проводит акции, привлекает (или даже мотивирует) фармацевтов на их продажу. Получается порочный круг.

2. Перераспределение товара между аптеками сети.

Метод неплохой, но при недостаточном контроле со стороны офиса приводит к тому, что проблема неликвидных товаров просто переносится на новый уровень (с уровня аптеки на уровень сети). К тому же этот метод требует высокой организационно-правовой грамотности менеджеров аптечной сети (перебрасывать между разными ООО и ИП затруднительно), а также доработки программного обеспечения;

3. Выкладка неликвидов на витрины.

Особенно забавно смотрятся сразу несколько таких позиций в горячей (самой дорогой) прикассовой зоне, этакий «зоопарк уродцев». Этот подход также экономически не оправдан. На лучших местах должно находиться то, что хорошо и выгодно продавать аптеке.

4. Мотивация фармацевтов.

Экономически неверно финансово мотивировать фармацевтов на продажу неликвидов; это может привести к возникновению порочного круга, когда неликвиды образуются потому, что их «выгодно» продавать фармацевтам.

5. Активизация рекомендаций фармацевтов;

Наверное, при системном подходе это наиболее эффективное из перечисленных решений.

В этой главе представлена часть авторского метода, позволяющего вовремя определять и выводить из ассортимента неликвидные позиции²⁰. Суть данного метода заключается в разбивке «зависших» позиций по трём категориям в зависимости от того, сколько дней они находятся в аптеке: более 90, но менее 180; более 180, но менее 360; более 360 дней. В зависимости от того, к какой группе относится товар, предпринимаются соответствующие управленческие действия. Общий смысл заключается в том, чтобы эти списки были известны руководителю аптечной сети, заведующему аптекой, фармацевтам. Количество позиций в этих списках влияет на финансовую мотивационную составляющую как заведующих, так и фармацевтов. Также по этим товарам выставляется план продаж (точнее будет сказать «планы сокращения остатков») и осуществляется еженедельный контроль динамики сокращения, для чего необходимо внедрять систему отчётности заведующих по «зависшим» позициям.

¹⁹ В данной статье под неликвидными позициями понимаются товары, находящиеся в аптеках более 90 дней.

Этот метод уже доказал свою эффективность в различных аптечных сетях России, Казахстана, Украины и Белоруссии.

МЕТОД 90-180-360

Алгоритм метода состоит из трех этапов:

1. Определение текущей ситуации - количества непродаваемых товаров;
2. Запуск процедуры сокращения неликвидных остатков в аптеках;
3. Внедрение механизма, препятствующего затовариванию аптеки.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Прежде всего, необходимо определить неликвидные товарные позиции. Для этого в каждой аптеке аптечной сети следует составить три списка:

1. товары находящиеся в аптеке без продажи более 90, но менее 180 дней;
2. товары непроданные более 180, но менее 360 дней;
3. товары без продажи более 360 дней.

Для каждого списка необходимо определить:

- общее количество входящих в него товаров;
- количество ассортиментных наименований;
- сумму замороженных денежных средств.

Целесообразно, чтобы такие списки были составлены в каждой аптеке именно заведующими, а не выполнялись автоматически в головном офисе.

Привлечение заведующих к выполнению этого поручения необходимо для большей вовлеченности в процесс сокращения неликвидных остатков, а также для акцентирования их внимания на результатах работы по формированию ассортимента (если планирование ассортимента и заказ осуществляется в аптеках). Об этом будет подробно рассказано в главе 11 «Система отчетности заведующих аптеками как эффективный метод управления персоналом в аптечной сети».

Следует отметить, что с развитием программного обеспечения функция отчетности в аптечных сетях постепенно переходила от аптек офису.

А правильно ли это? Кто прежде всего должен знать об объективных результатах проделанной работы - исполнитель или его руководитель? Теория менеджмента дает однозначный ответ – сначала исполнитель, поскольку он обладает большей информацией о выполняемой работе, и, в случае неудовлетворительных результатов, может самостоятельно без (или до) вмешательства руководства внести коррективы в свою работу.

Однако, во многих аптечных сетях этот элементарный закон менеджмента нарушается. Заведующий не видит ключевых результатов деятельности аптеки - этой информацией владеет офис. И только если происходит отрицательное отклонение от стандартных показателей, в аптеке узнают, что делают что-то не так, причем что именно, как правило, так и остается непонятным²⁰.

Мой опыт реализации консалтинговых проектов в аптечных сетях свидетельствует, что внедрение технологий (в том числе сокращения неликвидных остатков) проходит быстрее, эффективнее и с меньшим сопротивлением со стороны персонала в тех аптечных сетях, где существует система отчетности, за которую отвечают непосредственно заведующие, а не там, где вся информация в аптеки поступает из централизованного офиса.

²⁰ более подробное о построении системы отчетности рассказано в статье Лисовского П. «Система отчетности как эффективный инструмент управления» // www.LisovskiyP.com

После определения текущей ситуации следует переходить к процедуре сокращения неликвидных остатков.

СОКРАЩЕНИЕ НЕЛИКВИДНЫХ ОСТАТКОВ

Необходимо поручить заведующим выполнить следующие действия.

- Написать для каждой позиции, находящейся в аптеке более 180 дней, нозологии при которых её можно рекомендовать, а также указать сигнальную позицию или препарат-аналог (чтобы с него переключить покупателя на зависшую позицию).
- Распечатать списки 90-180-360. В конце каждого списка указать сумму замороженных денежных средств. Желательно распечатывать эти списки на бумаге разных цветов. Например, 90-180 голубой, 180-360 ярко-синий (строгость и дисциплина), более 360 оранжевый-красный (цвет повышенного внимания). Использование различных цветов списков позволяет эффективнее управлять вниманием сотрудников.

Те из читателей, кто подумали, что это несущественно, ошибаются. Активное использование цветосприятия быстро дает положительные результаты. Не полнитесь, поэкспериментируйте на своих сотрудниках, уверен, что будете удивлены.

- Донести информацию о неликвидных товарах до фармацевтов. Для этого:
 - ознакомить их со списками 90-180-360;
 - проконтролировать знание позиций, находящихся в списках (имеется в виду, что фармацевт должен достаточно уверенно представлять, какие товары входят в списки);
 - сами списки повесить в аптеке и положить рядом с рабочим местом фармацевта.
- Поручить фармацевтам собрать товары, находящиеся в аптеке более 180 и более 360 дней, в отдельные коробки и поместить их рядом со своими рабочими местами. На коробках наклеить соответствующие ярлыки и списки;
 - коробку нужно разместить так, чтобы она «мешалась», «раздражала» фармацевта, только в этом случае он будет ее замечать. Если позволите поставить коробку в удобное для фармацевта место, то о ней быстро и благополучно забудут;
 - не поддавайтесь на распространенные возражения фармацевтов, что они и так знают позиции, которые попали в неликвиды и лучше им лежать на месте, так их якобы удобней найти;
- Чтобы заведующему аптекой оперативно контролировать работу по сокращению количества неликвидного товара, следует поручить фармацевтам вычеркивать наименование из соответствующего списка после его продажи, при этом фармацевт указывает рядом свою фамилию; в конце недели заведующему будет легко определить лучшего по продажам «зависшего» товара.

Проявляйте системность, дайте понять сотрудникам, что взяли за контроль сокращения остатков всерьез и надолго. Предельно важно в долгосрочной перспективе не давать сотрудникам повода усомниться, что вы можете отменить реализацию какого-либо проекта. Только тогда коллектив будет быстро, точно и правильно выполнять распоряжения.

Руководству сети необходимо контролировать выполнение этих действий в аптеках. Для этого заведующим необходимо раз в неделю (например, в понедельник до 17.00) высылать в офис отчет о динамике продаж по спискам неликвида с указанием проданных позиций, оставшегося количества и фармацевтов, которые лучше всех в аптеке продавали товар. После этого заведующий создает новый список (уменьшившийся или увеличившийся за счёт новых позиций).

После того как во всех аптеках составят списки 90-180-360, их необходимо объединить. Единый файл зависших позиций будет находиться в общем доступе для заведующих, чтобы они могли не заказывать препарат, а взять у другой аптеки. Кроме того, это позволит определить «мёртвые» позиции по всей сети, от которых нужно избавиться и больше не заказывать. Ключевым требованием является ограничение заказа товаров, которые не продавались более трёх месяцев и запрет на заказ позиций (кроме как по просьбе клиента) которые не продавались более 180 дней.

Кстати, не поленитесь, проверьте, случается ли так, что ваши сотрудники заказывают дополнительно товар, который итак не продаётся уже более 90 дней. Вы удивитесь, как часто это происходит!

ВНЕДРЕНИЕ МЕХАНИЗМА, ПРЕПЯТСТВУЮЩЕГО ЗАТОВАРИВАНИЮ АПТЕК

На начальном этапе внедрения метода 90-180-360 необходимо выставлять планы продаж по этим товарам (точнее будет сказать «планы сокращения остатков») и осуществлять еженедельный контроль динамики сокращения остатков.

Оптимальное значение показателя затоваривания аптеки; отношение суммы неликвидных товаров к товарообороту предыдущего месяца не должно превышать 5-7% от товарооборота. Если их менее 3%, то это может (хотя и необязательно) свидетельствовать о том, что не используется весь потенциал ассортимента, и его можно и нужно расширять. Наличие в аптеке более 7% «зависших» товаров свидетельствует о недочетах планирования при формировании ассортимента и недостаточно активной работой фармацевтов по сокращению товарных запасов.

Общая закономерность такова: чем больше у аптеки товарооборот и количество чеков, тем больший процент непродávаемых позиций допустим; чем меньше товарооборот, тем меньшее значение должен принимать этот показатель. Но следует учитывать, что у аптек с товарооборотом ниже 4.000.000 тенге в месяц допустим больший относительный остаток неликвидных позиций – вплоть до 12%.

Высокий товарооборот аптекам в большинстве случаев обеспечивает поток клиентов, а чем больше покупателей, тем более широк спектр их запросов к ассортименту, тем больше позиций приходится заказывать аптеке, и тем выше процент непродávаемых товаров. Для аптек с низким товарооборотом справедлива обратная зависимость.

Важно также ввести ответственность заведующего за затоваривание, для этого следует привязать показатель затоваривания аптеки к системе оплаты труда; в случае превышения оптимального значения (или невыполнения плана по сокращению остатков (на начальном этапе) уменьшается премиальная часть заработной платы заведующего.

Важный элемент технологии - контроль офисом выполнения всех перечисленных действий. Один из эффективных способов контроля - это построение системы отчетности. Например, отчетность заведующих аптеками перед офисом по неликвидным позициям может быть следующей:

1. Раз в две недели выслать в офис списки 90-180-360, заполненные по описанной выше форме;

2. Раз в неделю выслать отчет, в котором указывать количество позиций списков 90-180-360 и их общую стоимость в розничных ценах по каждому списку. Заполняя эту таблицу заведующая и офис будут видеть динамику сокращения остатков (см. табл. 8).

Таблица 8. Пример таблицы-отчёта об остатках неликвидных товаров в аптеке

Время в аптеке	Количество позиций	В тенге
Более 90 дней	321	245 000 т.
Более 180 дней	150	130 000 т.
Более 360 дней	212	90 000 т.
Всего:	683	465 000 т.
Лучший фармацевт недели по продажам зависших позиций:	Иванова Мария Ивановна 30 позиций/неделю	

ВЫВОДЫ И ВЫГОДЫ

Помимо основной функции – сокращения неликвидных остатков, метод 90-180-360 - это также очень хороший способ контроля эффективности работы заведующего аптекой. Он показывает все его компетенции:

- умение работать с ассортиментом и ценообразованием (если их формирование осуществляется на уровне аптеки);
- умение работать с персоналом (фармацевты выполняют поручения заведующего);
- умение четко выполнять распоряжения руководства сети;
- умение исправлять свои ошибки.

Должен отметить, что в этой главе представлена только часть технологии²¹, но реализация даже этих действий поможет сократить неликвидные остатки в ваших аптеках.

Перечитав эту главу, читателю, возможно, покажется, что суть ее можно свести к следующему предложению: «Если вы хотите сократить неликвидные остатки, то просто определите их и продайте!». И читатель будет почти прав, я только внесу небольшие, но важные коррективы: «Если вы хотите сократить неликвидные остатки, то просто **системно** определяйте их и **системно** контролируйте как их продают ваши сотрудники, а также не забудьте при расчете премиальной части зарплаты заведующего аптекой учесть пункт «доля неликвидных товаров»!

²¹ Полную информацию о технологии сокращения неликвидных остатков Вы можете запросить, написав письмо на электронный адрес: Pavel@LisovskiyP.com