



Большой успех – это последовательность небольших успешностей

Различные трудности развития российской системы здравоохранения – это объективная реальность, которую сегодня учитывают фармацевтические компании, планируя любой аспект своей деятельности. Сейчас активно формируются и совершенствуются механизмы взаимодействия с врачами, но также важно, как происходит продажа препарата, как сегодня работают аптеки и аптечные сети. Сегодня у нас есть возможность задать несколько вопросов президенту компании, председателю совета директоров Alliance Healthcare (международная группа Alliance Boots) Сергею Перминову, доктору физико-математических наук. Возглавляемая им компания занимает первое место на европейском фармацевтическом рынке. Работает в 26 странах мира включая Китай и Африку. Товароборот свыше 30 млрд фунтов в год.

– Сергей Максимович! За последние два года вы проверили нескольких «средних» аптечных сетей. Многим кажется, что аптеки и аптечные сети растут как грибы после дождя. Скажите, есть ли секрет правильного старта? Можно ли, изначально учесть все известные технологии и рекомендации, вложиться... и потом все идет само собой? Препаратов много, фармкомпании активно жаждут сбыта, деньги льются рекой и «все в шоколаде...»

– Нет никакого секрета. И шоколада без адского каждодневного кропотливого труда тоже не будет. Все дело как раз именно в умении развивать бизнес, и аптечный – здесь не исключение. Из startup вырастают сети только в том случае, если их основатели – «моторы», остальные проекты исчезают и не запоминаются нам. Все дело в людях и основные проблемы заключаются именно в работе с людьми. Развивать людей, учить, заставлять работать.

Бизнес аптеки определяется местом, ценой, сервисом. Роль маркетинговых акций невелика. Подвига тут не совершишь и колесо не придумаешь. Работаете год, два, объезжаете раз в месяц (или раз в два месяца) аптеки и после 10–12 визитов в одну и ту же аптеку надоедает – рутина. А надо день за днем полировать процессы, внедрять те же технологии, что и конкуренты, но луч-

ше, чем они. Долгий труд, при котором результат виден не скоро. При этом еще важно отметить, что ключевым навыком управляющего должно быть умение определять результат, уметь составить комплекс действий, еще лучше – проектов.

– Как я вас понимаю, рыба по-прежнему гниет с головы?

– Совершенно верно. Мой опыт наблюдения показывает: не важно продолжает ли хозяин управлять бизнесом, что становится ему все скучнее и скучнее, или работает нанятый топ – менеджер, проблемы возникают именно в разрыве стройной системы управления. Компания как бы разбивается на три плохо связанных между собой и живущих практически независимых друг от друга блока. Аптеки сами по себе и, причем независимо друг от друга, территориальные менеджеры и «примкнувшая к ним» коммерческая служба (иногда и здесь нет связи), и руководство (генеральный, коммерческий директора и т.д.).

– Что все-таки важнее сегодня: контроль или управление?

– Не совсем корректный выбор. Под словом «управление» понимается ориентированность на результат, достижение результата и выполнение стандартного, описанного во всех учебниках, цикла: планирование – организация – мотивация – контроль.

– Прежде всего, стоит развивать, или, как говорят, «выращивать» хороших управляющих?

– Да, это – безусловно. Однако, есть еще несколько путей, и каждый из них имеет свои преимущества.

Приглашение сильного, самостоятельного и опытного ТОП менеджера в любом бизнесе стоит дорого, но, как правило, это окупается.

Привлечение консультантов – хороший вариант, но не всегда гарантирует успех, потому что внешний эксперт не участвует в реализации своих собственных советов и часто рекомендует владельцам бизнеса то, что они хотели бы услышать.

Если следовать западной культуре управления, то можно пригласить Независимого Члена Совета Директоров, который имеет личный бизнес-опыт, но он не связан экономически или организационно с учредителями и акционерами предприятия. Такой специалист может объективно наблюдать за менеджментом, решениями, состоянием компании, непредвзято оценивать эффективность стратегических решений. Это позволит быстро и эффективно устранять проблемы, возникающие при росте средних сетей.

Но, кроме управляющих, нужно периодически пересматривать работу территориальных менеджеров. Они должны руководить аптеками. Руководить это, прежде всего, учить, за-

ставлять, мотивировать, немножко планировать и контролировать, конечно. Территориальный менеджер должен быть играющим тренером – знать процессы лучше своих сотрудников и уметь сделать лучше своих сотрудников. Он должен знать всех своих основных игроков своей команды – их плюсы и минусы, можно ли на них рассчитывать или нет.

Работа с первостольниками должна быть регулярной, не раз в месяц в момент объяснения по поводу расчета зарплаты. При этом мы помним, что 90% идей возникает не в кабинетах, а в первой линии. А хороший начальник отличается от плохого тем, что может выделить плодотворные идеи, облечь их в «привычную» форму приказа или инструкции и распространить эти идеи. Изменения небольшие, но уже опробованные. Работающие идеи. При апробации новой идеи на «сильнейших» можно выделить потенциальные подводные камни, которые возникнут с отстающими, и внедрять в остальных местах «более готовый продукт».

Обязательно нужно проводить собрания заведующих, заставляя их ездить в другие аптеки. Заведующих нужно «учить проектам». Т.е. тому комплексу, действий, которые обеспечат большой успех. Проектам и тому новому, что коллеги создали и внедряют в других аптеках. Информация об успешности нового инструмента в других аптеках заставляет заведующих воспринять новую мысль, как инструкцию к действию, а не как «придурь» начальства.

– Получается, что владелец всегда должен помнить цитату кота Матроскина: общественный труд на мою пользу...

– Вы очень правильно вспомнили слово «общественный». Из множества возникающих аптек выживают и развиваются в сети те, кто изначально был пропитан духом предпринимательства. Хотел работать, мог работать, и работал. По мере роста сети дух обычно теряется, как при участии собственников в управлении, так и при делегировании полномочий. При боль-

шой сети поддерживать дух на эмоциональном уровне невозможно. Поэтому создание технологического процесса по «созданию духа» жизненно необходимо. Как в народе говорят: в здоровом теле здоровый дух. Комплекс по очищению и оздоровлению организма – это, как правило, работа в течение долгого количества времени. И улучшение самочувствия, безусловно, улучшает качество жизни. Так же и в аптечных сетях.

– А материальная составляющая? Это популярное слово «мотивация»?

– Я считаю, что лучшая мотивационная схема на 33% зависит от индивидуальных показателей (дань предрасудкам), на 77% от результата аптеки в целом. При этом нужно дать возможность заведующей аптеки при разумных объяснениях в головной офис распределять эти 77%. Ей (или ему) нужен инструмент управления людьми кроме личного примера.

Ирина ШУХАЕВА

Ольга ИГНАТЬЕВА вошла в экспертный совет премии «Лучшие аптеки»

Каждый житель столицы, так или иначе, регулярно посещает аптеки, играющие неотъемлемую роль в нашей жизни. Потребители не жалеют денег на свое здоровье: только в 2011 году обороты самых успешных аптечных сетей увеличились на 15-20%. В стремлении достичь еще более впечатляющих финансовых результатов игроки фармацевтического рынка выпускают товары под собственной маркой, а также экспериментируют с форматами своих магазинов. Аптек стало много. На одной улице, в одном торговом центре может находиться в непосредственной близости несколько разных аптек, и чтобы выжить в конкурентной борьбе, они непрерывно повышают стандарты обслуживания, предлагают клиентам новые уникальные сервисные программы. Ассортимент аптечных товаров включает как медицинские препараты, так и лечебную косметику, сопутствующие товары, оптику.

Какие аптеки мы выбираем и почему именно их? На это влияет множество факторов, при этом

у каждого покупателя свои приоритеты. Не последнюю роль играет оформление витрины, просторное помещение аптеки, возможность свободного доступа к полкам с товаром, приветливые и компетентные первостольники. Лучшие торговые помещения аптек станут известны в ходе подведения итогов Премии интернет-портала MAGAZAN.ru «Лучшие аптеки».

Ольга Игнатьева, руководитель социальной сети «Доктор на работе» вошла в Экспертный совет премии. 19 июня эксперты подведут итоги. Они выберут из 80 участ-

ников самую крупную сеть аптек в Москве, самую крупную региональную сеть аптек, наиболее динамично развивающуюся сеть аптек, аптеку соответствующую европейскому стандарту, аптеку с историей, лучшую аптеку в торговом центре. Также лауреатами станут победители в номинациях: Best Location, Функциональная планировка, Лучшая витрина, Гран-При, Приз клиентских симпатий, Дежурная аптека, Новый формат. Церемония награждения состоится 26 июня 2012 года. Социальная сеть для врачей «Доктор на работе» (www.doktornarabote.ru), сообще-



ство профессионалов фармацевтической индустрии СМАРТФАРМА (<http://smartpharma.ru>), журнал о взаимодействии фармацевтических компаний с профессиональным медицинским сообществом в России «Medicus Pharmaque» (<http://med-pharmaque.ru>) стали информационными партнерами мероприятия.

Справка о компании ООО «Доктор на работе»

В социальной сети врачей к началу июня 2012 года зарегистрировано более 76 тысяч врачей (13% всех врачей России). За прошедший месяц на портале было размещено 6307 публикаций по 99 специальностям.

Портал за месяц посетили более 306 646 врачей. Ежедневно на портале регистрируются 117 врачей. Средний зарегистрированный пользователь 3 раза в месяц посещает портал, просматривает каждый раз 10 страниц, проводит на сайте 3 часа 31 минуту за визит.

В числе зарегистрированных пользователей социальной сети «Доктор на работе» 826 главных врачей и 703 заместителя главных врачей российских ЛПУ, 2117 заведующих отделениями. 1703 кандидата медицинских наук, 197 докторов медицинских наук.