

Как увеличить прибыль аптеки?

Сергей Филин

Меня побудили написать эту статью следующие обстоятельства:

- a. Я врач и рынок медикаментов мне близок;
- b. Я бизнес-тренер и за последние полтора года в содружестве с «Медикус Центром», МФК «БОЛА» и АО «Химфарм» (Шымкент) обучил на семинарах около 1000 работников аптек по всему Казахстану;
- c. Я постоянно слышу жалобы от владельцев и сотрудников аптек на невозможность низкую доходность бизнеса, высокую конкуренцию. Многие твердо уверены, что существенно увеличить прибыль аптеки невозможно.

Почему это так. Возможно, со мной многие не согласятся, но при текущей ситуации на фармацевтическом рынке драматически, скажем на 20% в год, увеличить прибыль одной аптеки нельзя. Причин этому несколько:

1. Ситуация, когда в одном доме могут находиться 2-3 аптеки уже не вызывает удивление. А это означает, что даже сверх усилия сотрудников аптеки или закрытие одного из конкурентов все равно не приведет к существенному росту прибыли.
2. Уровень потребления медикаментов на той или иной территории не зависит существенно от усилий работников аптек. Он зависит от уровня заболеваемости. К счастью для жителей и к огорчению аптек мы не можем влиять на уровень заболеваемости в обслуживаемом нами районе. Это означает, что дальнейшее расширение ассортимента приведет просто к его реструктуризации при приблизительно том же объеме товарного запаса и оборота в денежном эквиваленте. Т.е. прибыль аптеки существенно не изменится.
3. Рост благосостояния жителей Казахстана, конечно же, приводит к изменению структуры потребления медикаментов в сторону более дорогих. Но рост благосостояния процесс достаточно медленный, чтобы обеспечивать быстрый и существенный рост прибыли в аптеках.

А ведь на самом деле можно существенно увеличить прибыльность аптек. И я не просто знаю как, знаю тех, кто это уже делает и получает то самое увеличение прибыли. Вот об этом «как» я и хочу рассказать.

Прежде всего, поговорим об аптеке, как о бизнесе. Социальная роль аптек, конечно же, высока. И она может вырасти, если аптеки станут богаче. Но сначала надо стать богаче. Нас обучали и воспитывали в духе «великой» социальной роли медицины и приучали к тому, что наживаться на здоровье больных аморально. И многих воспитали и приучили. Если на уровне логики владельцы аптек и многие сотрудники согласны, с тем, что это бизнес, то на уровне эмоций этого со многими не произошло. Но аптека - не благотворительная организация, а все-таки бизнес, и деньги, прежде всего! (?).

Разговор пойдет о системе, позволяющей увеличить прибыль аптеки в целом. При этом интересы отдельного покупателя могут остаться неудовлетворенными. Но большинство аптек не может удовлетворить интересы всех 100% покупателей, и тогда нам надо удовлетворять те интересы, которые принесут нам больше прибыли.

Как увеличить оборот и прибыль.

Когда спрашиваешь владельцев и работников аптек, как можно увеличить прибыль, то, как правило, первый ответ о работе с ассортиментом. Если начать уточнять, то выясняется, что большинство считает, что надо расширять ассортимент. Действительно ли это так? Действительно ли надо держать в аптеке ВСЕ зарегистрированные в республике препараты? Давайте разбираться.

Дело в том, что любой медикамент, который находился в товарном запасе и не был продан 2-3 месяца, наносит убыток аптеке. Этот убыток называется упущенная выгода. Он образуется следующим образом.

Капитал аптеки, оборачиваясь, дает прибыль. Эта прибыль затем делится на заработную плату, средства для хоз. нужд, пополнение оборотного капитала, дивиденды владельцу и т.д. По оценке некоторых владельцев аптек оборотный капитал приносит до 100% годовых. Это оценка и прибыльность оборотного капитала в разных аптеках может быть разная. Обращаю ваше внимание на то, что это прибыль до всех затрат на операционную деятельность аптеки.

Теперь посчитаем. 1. Если мы разделим эти 100% на 12 месяцев, то получим 8,3% прибыли в месяц. 2. Средняя розничная наценка на препараты 20 – 30 %. Возьмем 30%. Если медикамент пролежал на полке в аптеке 1 месяц, то реальная маржа составила не 30 %, а $30\% - 8,3\%$ (упущенная выгода от не участия денег в обороте) = 22,7 %. Если препарат пролежал 2 месяца, то прибыль $22,7\% - 8,3\% = 14,4\%$ и т.д. Таким образом, при прибыли от оборота капитала в 100 % годовых и розничной надбавке в 30 % с четвертого месяца хранения упущенная выгода от не участия капитала в обороте начинает превышать розничную наценку и фактически бизнес несет убытки. Если прибыль от оборота и розничная надбавка меньше 100% в год и 30 % соответственно, то убытки начинаются раньше. Следует добавить, что в расчетах не учитывали другие расходы, которые можно учесть, например, стоимость хранения медикаментов на полках (обслуживание, охрана, холодильник и т.д.). Вывод из вышеизложенного простой. Все медикаменты, которые спрашивают реже, чем раз в 2 (или 3) месяца надо продать и больше не закупать^[1].

Когда я дохожу до этого места во время своих семинаров, то чаще всего получаю массу возражений от работников аптек. Ведь будут отказы, а это не допустимо. На мой вопрос, а что же недопустимого в отказах, я слышу: «Мы потеряем клиентов», «Покупатели уйдут к конкурентам».

Давайте трезво посмотрим на жизнь. Кроме того, что клиент разборчив, он еще и ленив. Это означает, что сначала он идет в ближайшую аптеку, и только не найдя того, что ищет, идет в другую. Проведу аналогию. Вряд ли домохозяйка, подготавливаясь к встрече гостей рассчитывает купить в ближайшем магазинчике, который находится в соседнем подъезде, все необходимые и достаточно дорогие продукты и алкоголь. За этим она едет в центральный магазин или на рынок. Означает ли такое отсутствие товаров, что за хлебом и молоком хозяйка тоже теперь будет куда-то ехать. Конечно же нет. Именно поэтому маленькие магазинчики не испытывают особого дефицита клиентов при нормальном уровне сервиса.

То же само касается и аптек. Надо держать ходовой ассортимент, а за редко спрашиваемыми медикаментами отправлять покупателя в центральные аптеки или предлагать возможность заказать медикамент с покупкой скажем через сутки.

^[1] Конечно же, надо считать средний срок отпуска того или иного медикамента. А при приобретении у оптовой фирмы медикаментов с отсрочкой платежа срок надо увеличивать на эту отсрочку.

Если аптека соглашается с предложенной выше стратегией, то могут высвободиться существенные оборотные средства. Что же с ними делать? Закуп большего объема ходовых медикаментов не приносит успеха, т.к., повторяю, мы не можем увеличить заболеваемость в своем районе или городе. Надо запускать деньги в что-то другое. И ведь есть во что.

На мой взгляд, аптеки не уделяют достаточного внимание средствам ухода. Я смотрел, что происходит в аптеках Европы, Египта, ОАЭ. Мои наблюдения привели меня к выводу, что **медикаменты, это всего лишь повод назвать магазин аптекой**. Именно так. Дело в том, что в большинстве случаев я с трудом находил медикаменты на полках аптек. Зато я видел шампунь и мыло, зубную пасту и средства ухода за полостью рта, приборы для домашней физиотерапии и эпиляторы, жевательную резинку и прокладки. Как правило, нужны были существенные усилия внимания, чтобы, наконец, найти медикаменты на полках. И если находишь, то видишь скудно представленные ОТС только из раскрученных торговых марок.

Мое маленькое исследование этой ситуации привело к следующей цифре. Около 80% оборота аптеки должны составлять не медикаменты. Фактически надо перетащить на себя денежный поток, который оседает сейчас в небольших магазинчиках, которые находятся часто в двух метрах от аптеки. Этот денежный поток не зависит от времени года и заболеваемости. Это те деньги, которые каждая семья выделяет ежемесячно на приобретение зубной пасты и бритв, моющих средств и предметов гигиены. Этот денежный поток генерируется и больными, и здоровыми. ВСЕМ населением. Таким образом, аптекам, видимо, пора прекратить конкуренцию между собой и начать конкурировать с магазинами.

Как это сделать. Прежде всего, надо убрать медикаменты из выкладки вообще. В выкладке есть смысл оставлять только то, что рекламируется. И как только реклама остановилась, медикамент в выкладке надо заменить тем, который рекламируется. Давайте будем честными перед собой. Та выкладка, которая имеется сейчас в большинстве аптек, не увеличивает продаж выложенных медикаментов. Мало того, обилие выложенных медикаментов сбивает с толку покупателя, и он просто «ныряет» в окошко к работнику первого стола со своими вопросами. Если не верите, встаньте в торговом зале со стороны покупателя на день и посчитайте, сколько покупателей «соблазнились» выкладкой. Именно «соблазнились», выкладка должна увеличивать продажи. Еще одна мысль. Для переключения с одного шрифта на другой человеку требуется 2-3 секунды. Если у Вас на витрине 40 препаратов, на каждой упаковке по 2 шрифта, то только на переключения покупателю требуется 4 минуты на каждую витрину. Засеките время и Вы убедитесь, что редкий покупатель рассматривает одну витрину дольше 4 минут. Т.е. у него не было времени на понимание текстов. И последнее, проведите эксперимент. Зайдите в автомагазин и попробуйте сходу разобраться на витрине. Вот так же чувствует себя покупатель без медицинского образования в аптеке. Да и покупатель с медицинским образованием чувствует себя не лучше, по себе знаю.

Далее, надо хорошо представить средства ухода. И на самые главные места выложить препараты самых известных и раскрученных производителей. Только не надо делать это слишком быстро. Покупатель существо нежно и требует приручения. Медленно заменяя медикаменты на средства ухода надо формировать привычку покупать эти средства ухода в аптеке. У аптеки есть очевидное преимущество – больше доверия покупателя чем к магазинчику. И у аптеки есть

очевидный недостаток – в аптеках часто работают «гордые профессионалы», которые не считают себя продавцами и считают ниже профессионального достоинства предлагать товары покупателю. Соседний магазинчик в этом отношении может выигрывать, ибо там торгуют, а не гордятся. Покупателя надо приучать. Это кропотливый и небыстрый процесс. И в этом процессе велика роль работников аптеки. Многие владельцы и заведующие аптек возражают мне, говорят, что у них не идут сопутствующие товары. Так они и не идут потому, что их никто не предлагает. Работники аптек знают, как зарабатывать на медикаментах (читайте – на больных, инвалидах и пенсионерах) и не знают как зарабатывать на сопутствующих товарах (читайте – на здоровых людях). Вот и вся мораль.

Приучайте покупателя, и доходы Ваши вырастут драматически. Я знаю аптеки в Казахстане, заведующие которых уже сейчас говорят, что 80 % оборота у них, это не медикаменты. Т.е. оборот аптеки увеличился в 5 раз.

Однако я знаю владельцев аптек, которые заявляют, что у них фармацевтический бизнес и никаких изменений в ассортименте не будет. Конечно, владелец имеет право на такое решение, только имеет ли это решение что-либо общее с идеей заработка денег?

Составление схем дополняющих продуктов

Я редкий клиент аптек, но все-таки иногда мне надо то одно, то второе. Иногда я делаю контрольные закупы по просьбе владельцев или для подготовки к семинару. Так вот, ни разу мне не предложили дополняющих медикаментов, ни разу за долгие годы. Конечно, я не покупаю ничего сложного и может быть дополнять нечего, но... Скажите, кто из Вас при продаже препаратов для внутримышечного введения предлагает «Биомаркер» с йодом? Кто из вас при приобретении презервативов всегда предлагает Хлоргексидин и мыло Saveguard? Кто предлагает при покупке любого медикамента витамины? (А ведь в стационарах витамины назначаются чуть ли не 100 % пациентов независимо от патологии.) Вывод из этого такой. Необходимо в аптеках составить схемы дополняющих продуктов, обучить всех работников первого стола этим схемам, периодически проводить техническую учебу с повторением этих схем. Кроме того, работники аптек катастрофически нуждаются в тренингах по продажам, чтобы они, наконец, перестали «отпускать» медикаменты и наконец начали «продавать и предлагать». Задача: клиент должен взять больше чем рассчитывал или по количеству или по ассортименту, лучше и то и другое.

О техниках продаж.

Можно говорить о том, что работники первого стола в основной своей массе социально ответственные люди. Дело в том, что они, как правило, не предлагают (там, где могут и имеют право предложить) малообеспеченному пенсионеру дорогостоящие препараты. Но мы же знаем, что дорогие препараты помогают лучше. Они или эффективнее или срабатывает психологический эффект – чем дороже, тем эффективней. В любом случае дорогие препараты эффективнее. Предлагая дешевые препараты, во многих случаях работники аптек приводят к затягиванию лечения, к переводу острых заболеваний в хронические, что в свою очередь в целом приводит к удорожанию курса лечения для больного. Вывод простой, предложения надо начинать с самых дорогих препаратов. И при этом не надо заглядывать в кошелек к покупателю – есть у него деньги или нет. Более того, мы не можем знать, есть или нет деньги у пенсионера именно сегодня, и

сколько он может позволить себе сегодня потратить на свое здоровье. Наше дело заботиться об эффективности лечения. Начинайте продажи с самого дорогого.

А с точки зрения бизнеса, сколько надо продать упаковок ацетилсалициловой кислоты, чтобы получить такую же прибыль, как от продажи одной упаковки Аспирина (Bayer)?

О скидках и ценовых войнах.

В аптечной индустрии Казахстана наблюдаются интересные тенденции.

Первая в том, что аптеки начали между собой ценовую конкуренцию, законно полагая, что чем ниже цена, тем больше клиентов. И это предположение правильное, только ведет к снижению прибыли и может привести к банкротству. Конечно, по дешевым медикаментам такая стратегия может быть оправданной. Многие пенсионеры готовы пройти лишние 50 метров за 10 тенге. Оправдана ли такая стратегия по дорогим и элитным медикаментам? Действительно ли человек, готовый заплатить 3-5 тыс. тенге за препарат будет сравнивать цены и покупать там, где на 50-100 тенге дешевле? И в каких случаях он это будет делать? По многим медикаментам ценовая война бессмысленна.

Еще одна история с ценами, это скидки. Например, многие, если не все аптеки республики делают скидки пенсионерам. Давайте поймем правильно, скидки делаются для привлечения в торговую точку большего количества покупателей. Но если скидки даются всем для определенной группы покупателей, то поток покупателей в конкретную торговую точку не изменяется. Таким образом, сейчас аптеки ведут себя просто как социальные (или социалистические) организации. Выгоды от этого получают пенсионеры, убытки несут владельцы. Но ситуация такова, что выгод аптекам от таких скидок нет. Вывод, скидки надо медленно уменьшать и, в итоге, прекращать. В будущем надо понимать, что скидки даются или на определенный период, или на объем покупки, или на препараты с истекающими сроками действия.

Привлечение клиента в аптеку

Конечно же, клиента надо привлекать в аптеку, только как, если не скидками? Но я не говорил, что скидки плохо, плохо постоянные скидки. Хорошо разработанная система скидок может привлекать клиентов. Например, скидки разным профессиональным группам в профессиональные праздники. И ничего, если кто-то подмажется под ту или иную группу и получит скидку. Мы получили дополнительный поток клиентов, чего и добивались. Только о таких скидках нужно извещать соответствующие группы.

Интересными мероприятиями могут быть мероприятия в школах и детских садах как с детьми, так и с родителями. Не исключено, что для таких мероприятий можно привлекать школьного врача.

Если есть рядом лечебно-профилактические учреждения, то работа с врачами может дать дополнительный поток клиентов. Часто аптеки говорят, что этим занимаются медицинские представители. Но они заботятся только о своем ассортименте.

Работа с жителями близлежащих домов может проводиться через конкурсы детского рисунка или сочинений на тему здоровья (это можно делать и вместе со школой или детским садом). Если в торговом зале аптеки затем вывесить рисунки или сочинения, то отношение к аптеке у жителей может существенно измениться.

Медицинские представители иностранных фирм тоже могут быть использованы для привлечения внимания к аптеке. Я думаю, что многие из них согласятся на тематическую встречу с жителями близлежащих домов, если ее хорошо организовать.

Видел я и такой подход. Один раз в месяц в четко определенный день проводятся распродажи медикаментов с истекающими сроками. И все малообеспеченные знают об это дне и ждут его.

И немного о рекламе. Реклама в газетах, на телевидение и по радио дорога и неэффективна для аптек, т.к. захватывает нецелевые группы. Хорошим методом может быть раскладывание листовок в почтовые ящики. Только это не должны быть просто информационные листовки типа: «У нас тут за углом аптека». В листовке должна быть «замануха» - сообщение (купон) о скидке, уникальное предложение и т.д.

Коммуникационная грамотность

Большинству, если не всем работникам аптек не хватает умения общаться. И не только умения – желания. Видимо профессиональная гордость не дает. Я не могу забыть впечатления от аптеки в Арабских Эмиратах, где мою супругу, которая выбирала себе кондиционер для волос водили по аптеке минут тридцать. Мне очень интересно было смотреть на продавца в египетской аптеке, который выскочил из нее и начал нас приглашать, как только мы чуть-чуть приостановились около его двери, разглядывая витрины. Конечно, такое поведение работника аптеки у нас может вызвать удивление, если не сопротивление клиента. Но наши работники аптек часто с трудом отрывают себя от стульев, чтобы соблаговолить обслужить клиента. А улыбка у них на вес золота. Чтобы ее получить, наверное, надо делать брачное предложение. Аптека – это сфера услуг, а не служба. И полувоенное поведение работников первого стола снижает продажи.

О любви

Работники аптек должны любить. И есть пять необходимых видов любви:

- a. Любовь к себе. Работникам аптек стоит полюбить себя. Полюбить так, чтобы суровость исчезла с лиц, чтобы лица стали добрыми и привлекательными.
- b. Любовь к клиенту. Надо полюбить клиента. Именно он приносит нам деньги. Полюбить так, чтобы в ответ на нашу любовь клиент оставлял как можно больше денег.
- c. Любовь к товару. Товар стоит любить так, чтобы клиент, видя нашу любовь, захотел приобрести его.
- d. Любовь к процессу продаж. Человек, не получающий удовольствия от того, что делает, вряд ли станет успешным в этом. Мы все знаем, как нам хорошо продается, когда мы испытываем кураж. В процессе продаж есть этот кураж. Но тогда надо продавать, а не отпускать.
- e. Любовь к деньгам. Только тот человек, кто искренне любит деньги, может заработать. Те, кто их не любят, чаще всего не могут их ни получить, ни удержать.

Удачи вам в вашем бизнесе,