

С другой стороны, все более сложным становится ассортимент, с которым аптекари начинают работать, и у них все больше и больше появляется уникального ассортимента, защищенного по доходности, как его сейчас называют, «собственных торговых марок». А это тоже тот ассортимент, который сам не будет продаваться. Он продается только когда вы его предлагаете. Большой вопрос, как вы его предлагаете. Если у первостольника есть понимание этих технологий, тогда он будет успешен.

## Мотивация, а не стимулирование

Есть еще одна составляющая успеха – это навыки, которые наши специалисты должны развивать в себе. Вот здесь, к сожалению, в большинстве аптек сетей полностью отсутствует система мотивации. В моем понимании мотивация – это когда появляется желание. Но вместо мотивации очень часто мы видим систему так называемого стимулирования. А что такое стимулирование? Это заточенная палка, которой либо колот, либо бьют. Человек оказывается в ситуации, когда он может чего-то лишиться, или ему просто периодически делают больно.

Без искреннего желания, вовлеченности не возникнет искреннего сервиса. Вы можете придумать стандарты обслуживания, вы можете поставить на поток обучение. Но вот именно искренний сервис – то, что удовлетворяет потребность всех наших святых людей, может возникнуть только на территории небольшой аптечной сети семейного формата.

Когда разговариваешь со многими представителями рынка, они говорят: «Не останется единичных самостоятельных аптек, не останется небольших сетей». Это не так. Мы же живем в России! От Калининграда до Владивостока всегда найдется место небольшим аптечным сетям и даже единичным аптекам, потому что у них есть прекраснейшая возможность реализовать вот этот формат искреннего сервиса, когда коллектив небольшой, когда у тебя есть силы, желание, энергия подобрать себе нужных и правильных людей, когда ты способен удержать их на высоком уровне вовлечения в свое дело. Тогда и они работают с другой мотивацией, нежели в огромной сети, у которой в штате 6000 провизоров...

## Внедрить сервис не так просто

Какой ключевой фактор успеха аптеки? Что приводит в нее покупателей? Еще года три назад сервис всегда уходил на последнее место. Я потом понял, почему. Потому что сервис – это самое сложно копируемое конкурентное преимущество, потому что его очень долго создавать. Навык у одного человека формируется не менее чем за 21 день, а сервис – это не один навык, а целый набор умений и навыков. Плюс у каждого специалиста, который работает в аптеке, должно быть просто банальное желание начать формировать у себя эти навыки. Вот такая сложная задача.

Когда я встречаюсь с первостольниками и ведущими аптек, то вижу, как много у них личных ограничивающих установок. И, казалось бы, праведная мысль по поводу того, что в аптеках нельзя заниматься продажами. Но как это так? Мы же реализуем достаточно серьезный жизненный проект – помощь людям! Но откуда у людей, которые приходят к нам за помощью, знания об аптечном ассортименте, откуда у них понимание? Ведь они неслучайно выбирают вас как проводников. И вот здесь получается очень большое и очень грубое заблуждение, когда специалист говорит: «Я не буду никому ничего продавать, мы не должны этого делать, мы должны работать по запросу».

Во всем мире есть понятие «ответственное самолечение», но у нас в стране самолечение, скорее, безответственное. А когда позиция специалиста неактивна, представляете, сколько вреда мы можем нанести тем людям, которые приходят к нам в аптеку? Им нужна ваша активная позиция, они хотят получить от вас консультацию, они хотят получить больше информации, больше знаний, чтобы вы поучаствовали в их выборе, потому что они же знают, что вы обладаете для этого всеми необходимыми знаниями, умениями и компетенциями. Мне очень часто приходится встречать специалистов, которые говорят: «Мы не продаем». Друзья мои, таким подходом вы сами разрушаете свою профессию, тогда вместо вас проще поставить вендинговый аппарат.

Продолжение в следующем номере

Рина Сергеева

### В фармритейле полным ходом идет расслоение по финансовому признаку.

Аналитики отмечают, что прибыльных аптек становится больше, убыточных – тоже. Такое явление характерно не только для нашей страны. При этом получается, что чем серьезнее разрыв между блестящим и нищетою, тем сложнее выжить и выстоять. Причем не только бедным аптекам, но и учреждениям-среднякам.



### За чертой бедности – каждая десятая аптека

Среди учреждений аптечных – все больше «сверхприбыльных» (аналитики присваивают им категорию А+) и «сверхубыточных» (они значатся в отчете как С-). Доля и тех и других в нашей стране растет неуклонно.

По данным AlphaRM, в 2016 году «сверхприбыльных» аптек было 4,2%. В 2018-м – уже 7,5%. «Сверхубыточных аптек» в 2016-м было 7,8%. По состоянию на год минувший – 9,8%.

Если отразить тенденцию на графике в системе координат, станет ясно – она склонна продолжаться. «Сверхбедной» стала почти каждая десятая из аптечных ор-

ганизаций, и в 2019 году цифра может оказаться еще больше. А может быть, и нет: вчерашние «сверхубыточные» аптеки сегодня попросту закроются...

### Когда у размера – решающее значение

Вот как пояснила ситуацию заместитель гендиректора AlphaRM Татьяна Литвинова:

«Доля сверхприбыльных аптек в России продолжает расти – по итогам 2018 года их количество увеличилось до 4534 точек. Это на 33,7% больше, чем в прошлом году. Их максимальная концентрация наблюдается в Центральном федеральном округе (1499 аптечных учреждений), и особенно в Москве (482 аптечных учреждения). Кстати, столица – лидер и по количеству точек, и по приросту (в абсолютном выражении) аптек категории «А+». Почти половина сверхприбыльных аптек (49%) принадлежит федеральным аптечным сетям. На локальные и малые локальные сети пришлось 27% аптек категории «А+», а на региональные – 19%. И всего 4% одиночных аптек по итогам года являются сверхприбыльными. По итогам декабря 2018-го в ТОП-3 аптечных сетей по количеству точек категории «А+» вошли «Ригла», «Нео-Фарм» и ГК «Эркафарм»».



### Аптеки конкурируют – пациенты погибают

На повестке дня такая, например, ситуация: напротив сельской аптеки, дверь в дверь, открылся известный сетевик. Старая аптека, помогавшая нескольким поколениям жителей, не выдержала, а немногим позже сетевой ритейлер покинул мелкий населенный пункт. Его не устроил тот показатель доходности, который получился... Так люди остались без лекарств. Конкуренция «дверь в дверь» – одна из тех практик, которые аптечное сообщество просит ограничить. И это не единственная проблема для классической аптеки, выбравшей фармпомощь, а не фарм-маркетинг. А таких, замечает Дмитрий Целоусов, более половины аптечных учреждений в нашей стране.

Стоит ли им перестраиваться «по образу и подобию» крупных ритейлеров?

Если традиционные аптеки перестроятся или исчезнут – второе более вероятно – фармация превратится в классический рынок FMCG. И тогда о разнице между аптекой и магазином можно будет говорить... в прошедшем времени.



### А бедные – беднее с каждым днем

«Крупные сети чувствуют себя действительно хорошо, хотя экономическая ситуация сейчас непростая. В подобные времена вспоминается поговорка: «Пока толстый сохнет, худой сдохнет». Накопленные запасы маркетинговых бонусов помогают сетевому аптечному бизнесу развиваться и сегодня, – комментирует исполнительный директор ААУ «СоюзФарма» Дмитрий Целоусов. – А вот положение классической аптеки, в особенности единичной, требует корректировки. И не только усилиями самой аптеки». Проблемами лекарственного обеспечения уже заинтересовалась рабочая группа в Госдуме. Сегодня она изучает возможные ответы на вопрос: как спасти традиционную аптеку?

## НАСТРОЕНИЕ

Как повысить уровень подготовки врачей у нас в стране? Да просто. Пусть выпускники медакадемии первые три года лечат своих преподавателей.

\*\*\*

В аптеке:

- Вам что, молодые люди?
- Две упаковки глюконата кальция.
- Все?
- Активированного угля.

- Сколько?
- Пожалуйста, тоже две.
- Господи, что у вас?
- Первенство общежития по шашкам.

\*\*\*

- Приходит пациент к доктору.
- Доктор, я хочу жить долго, что вы посоветуете для этого?
- Бросить пить, курить, не общаться с женщинами, не играть в азартные игры.

- И что, доктор, я буду жить долго?
- Не знаю, но ощущение этого у вас точно появится.

\*\*\*

- Доктор, что-то я отвратительно себя чувствую.
- Курите?
- Нет.
- Пьете?
- Нет.
- Ну, а что ж вы хотели, голубчик?

\*\*\*

Встречаются два доктора.  
– Вот пока учился в институте, не мог себе даже представить, что пациенты могут так отжигать! «Вы меня неправильно лечите», «Вы мне не то выписываете», «Вы мне не то назначаете», «А вот на самом деле у меня...»  
– Да, коллега, пациенты такие забавные и смешные, пока живые!