



ВЫГОДЕН ЛИ АПТЕКЕ АУТСОРСИНГ

В минувшем году в журнале «Фармацевтическое обозрение» выходила специальная рубрика, посвященная технологиям управления запасами в аптеке. По окончании публикаций оказалось, что эта тема не исчерпана, поскольку вызывает многочисленные вопросы при практическом внедрении тех или иных технологий. Поэтому мы решили модифицировать существующую рубрику, посвятив ее ответам на вопросы наших читателей. Задать вопрос вы можете, обратившись в редакцию по адресу farmoboz@farmoboz.ru.

Руководство нашей аптеки поручило мне заниматься нормированием запасов, расчетом товарооборотности и т.д. При этом ассортимент у нас колоссальный, сроки выполнения задания поставлены минимальные, и вообще я не логист, а бухгалтер. Когда прошла половина отпущенного времени, мне посоветовали обратиться в аутсорсинговую компанию, которая с поставленными задачами справится куда более профессионально. Но, признаться, не вполне понятно, чем конкретно такая компания займется в аптеке и какое отношение она может иметь к нашим товарам, да и другие вопросы возникают. Как оценить эффективность их деятельности? Как проконтролировать ее? Насколько наши продажи увеличатся от их работы, есть ли такая взаимосвязь? И, наверное, главное – как просчитать: именно сейчас надо или нет покупать услуги такой компании?

**Тамара Иващенко,
Белгород**

**Отвечает Ольга Грязнова,
тренер-консультант информационно-
консалтинговой службы Logist-ICS**

Давайте рассмотрим вопросы по порядку.

1. Чем конкретно аутсорсинговая компания займется в аптеке и какое отношение она может иметь к ее товарам?

Консалтинговая компания может иметь или не иметь отношения к аптечному бизнесу. Конечно, с точки зрения скорости внедрения технологий, она будет выше, если у фирмы есть опыт работы с ап-

теками. Но имея в виду качество технологий, здесь прямой зависимости нет. Все решит уровень квалификации представителей консалтинговой компании. Кроме того, у консалтера, работавшего на фармацевтическом рынке, может быть «замыленный взгляд» на технологии, он чаще будет действовать по шаблону. Но повторяюсь – может быть.

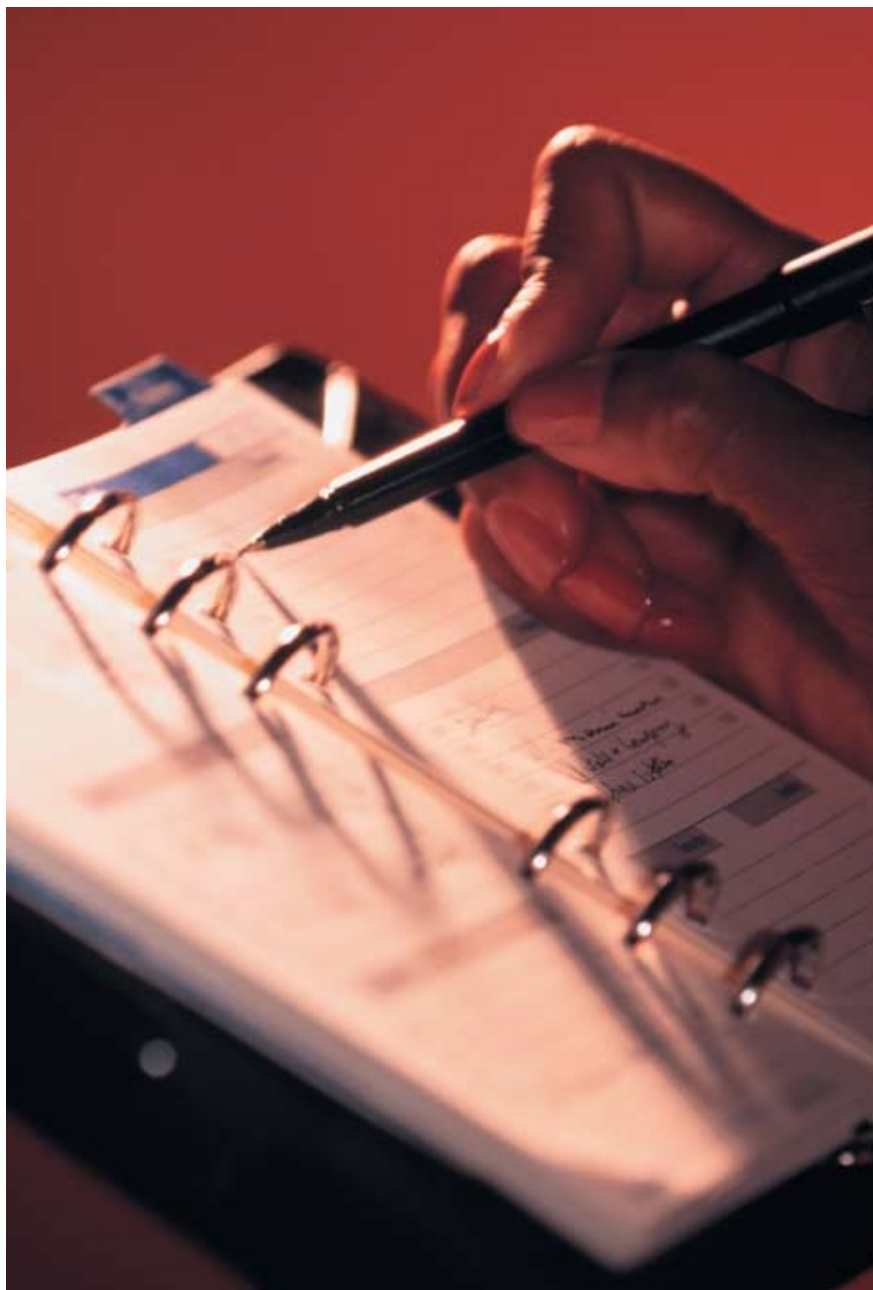
С другой стороны, если вы нанимаете компанию – новичка на фармацевтическом рынке, то недостатком может стать увеличение времени на диагностику (то есть на изучение специфики бизнеса). Преимущество – использование технологий, которые не применяются у конкурентов. Возникает некий аналог «бенчмаркинга»¹.

Далее, чем конкретно займется консалтинговая компания? Ответ зависит:

- от выбранной компании;
- от бюджета;
- от поставленных задач.

Варианты колеблются в зависимости от готового программного продукта, разработанного специально для вашей компании; от простых инструментов, доступных каждому фармацевту аптеки, до изменения организационной структуры для того, чтобы работа с запасами была эффективной. Хороший консалтер предложит несколько вариантов. Говорить об отношении непосредственно к товарам смысла нет, так как технологиям прогнозирования спроса и нормирования запасов практически все равно, какие продукты эти технологии обрабатывают. Разница во входных параметрах (например, срок исполнения заказа, периоды, на которые создаются запасы). А они не зависят от того, какой рынок: фармацевтический или какой-либо другой. Разница есть в организации процесса внутри компании. Но в любом бизнесе присутствует уникальность процессов.

¹ **Бенчмаркинг** (англ. *Benchmarking*) – деятельность, посредством которой фирма изучает «лучшую» практику, используемую теми, кто работает в других областях, для выявления возможных способов совершенствования ее собственных методов.



2. Как оценить эффективность деятельности аутсорсинговой компании? Как проконтролировать ее?

Эффективность можно оценить только после того, как внедренные инструменты заработают. Оценка проводится по следующим критериям в сравнении «до внедрения» и «после»:

- средний уровень запаса в денежном выражении;
- стоимость этого среднего уровня запаса (то есть стоимость замороженных денег по стоимости коммерческого кредита);
- оборачиваемость запасов;
- объем дефицита.

В процессе работы на проекте консалтинговой компании оценить качество сложно. Но возможно, принимая активное участие в проекте, четко контролируя сроки исполнения этапов. Кроме того, важ-

но погрузиться в изучение самих технологий. Кроме того, что это заставит консалтеров более внимательно относиться к проекту и не расслабляться, такой подход также даст вашей компании возможность «накапливать опыт» по данному вопросу.

3. Насколько увеличатся продажи от работы аутсорсинговой компании, есть ли такая взаимосвязь?

Прямой зависимости увеличения объема продаж и качества инструмента нет. Но за счет уменьшения влияния человеческого фактора (то есть ошибок, допускаемых любым, даже очень опытным сотрудником) снижается количество ошибочных заказов. А значит, объем продаж увеличится за счет сокращения упущенных продаж из-за отсутствия товара на полке.

Прямой же зависимости нет, так как даже при наличии идеального инструмента, если работника не научили работать с ним, не подготовили к новым «порядкам», не объяснили, какие технологии работают внутри, то и результата не будет. Обычно технология не работает именно потому, что у пользователей нет доверия к новым подходам. Они воспринимают их как угрозу и/или как «черный ящик». Именно поэтому крайне важно начать заранее подготовку сотрудников к будущим изменениям.

Если привлекать их к реализации самого проекта, обучить технологиям, спрашивать мнения, то даже относительно несовершен-

ные технологии дадут увеличение продаж.

4. Как просчитать, в какой именно период надо или нет покупать услуги аутсорсинговой компании?

Весьма обтекаемый вопрос. Но попробую ответить.

Это зависит от того, насколько обширны познания ответственного лица в технологиях нормирования запасов в компании. Если опыта нет, то, разумеется, стоит обратиться к профессионалам. Иначе у вас не произойдет никаких изменений.

Экономически обосновать принятие решения можно с помощью показателей:

- коэффициент общей экономической эффективности капитальных вложений (Э): $Э = П/К$, где П – годовая прибыль, К – капитальные вложения;
- срок окупаемости (Т): $Т = К/П$.



ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ЛОГИСТИКА – ЧТО ЭТО?

В минувшем году в журнале «Фармацевтическое обозрение» выходила специальная рубрика, посвященная технологиям управления запасами в аптеке. По окончании публикаций оказалось, что эта тема не исчерпана, поскольку вызывает многочисленные вопросы при практическом внедрении тех или иных технологий. Поэтому мы решили модифицировать существующую рубрику, посвятив ее ответам на вопросы наших читателей. Задать вопрос вы можете, обратившись в редакцию по адресу farmoboz@farmoboz.ru.

В последнее время наша аптечная сеть, как, наверное, и остальные, все больше стала задумываться о повышении своей конкурентоспособности. Пришли к выводу, что нам нужен свой отдел логистики. И все же сомнения остались, говорят, сейчас наоборот, все от таких услуг отказываются. Так ли уж важна логистическая составляющая в разработке стратегии торговой компании? Какие практические инструменты логистики используют наши отраслевые лидеры? И, вообще, как выстроить именно фармацевтическую логистику, минимизировав при этом наши, как розницы, вложения?

**Гюльнара Хабибуллина,
Казань**

**Отвечает Ольга Грязнова,
тренер-консультант информационно-консалтинговой службы Logist-ICS**

Логистика в любом случае в компании присутствует, даже если нет специального отдела, ею занимающегося. Только в таком случае она плохо (или вообще не-) управляемая.

Задачи и составляющие отдела логистики

Основных задач у логистики две:

- Управлять/контролировать/минимизировать издержки;
- Обеспечивать определенный уровень сервиса (обслуживания) внутренних и/или внешних потребителей. Для аптечной сети – это уровень возможного (допускаемого) дефицита и скорость (сроки) доставки.

Соответственно, совсем отказаться от логистики у вас не получится.

Если говорить о специальном отделе, то тут вопрос заключается в выборе служб (видов деятельности),

Одно из распространенных определений логистики звучит следующим образом:

Логистика – это деятельность компании по перенаправлению материальных и сопутствующих им потоков (денежных, информационных и т.д.).

которые должны относиться к логистике. В классических организационных структурах к ней, как минимум, относятся следующие виды деятельности (отделы):

1. Транспорт (собственный или управление наемным транспортом).
2. Склад (управление грузопереработкой, хранением).
3. Закупки (выбор поставщиков, развитие с ними отношений, управление запасами).

Если рассматривать логистику для компании, которая представляет сеть аптек, то она может быть представлена всеми выше перечисленными тремя структурами. При условии, конечно, что они присутствуют в компании. Например, склад есть не у каждой фирмы. Если все поставки осуществляются за счет поставщиков и их силами, то транспортная составляющая также отпадает (за исключением транспорта для «внутренних» нужд).

«Второстепенные» вопросы

Кроме основных видов деятельности, в соответствии с определением, можно назвать условно второстепенные задачи. Таковыми они являются не из-за того, что не важны, а лишь потому, что помогают достичь основных.

Итак, «второстепенные» задачи:

1. развитие информационных технологий (формирование необходимых показателей и отчетов, определение потребности в наличии информации в режиме реального времени или с какой-либо



периодичностью, технологий пополнения запасов, и т.д.);

2. повышение операционной эффективности (речь идет о качестве бизнес-процессов, о гибкости и скорости принятия решений при изменениях внешней среды).

Без решения «второстепенных» задач нет возможности достичь той самой конкурентоспособности, о которой, особенно в настоящее время, задумываются многие компании.

Логистические стратегии

Но отдел логистики – это еще не все. Возникает ряд дополнительных моментов. Один из них, упомянутый в самом заданном вопросе: логистическая стратегия.

Логистическая стратегия – это составляющая общей стратегии развития компании, а не отдельное направление. Учитывать логистическую составляющую здесь стоит обязательно.

Если стратегией компании стала «минимизация издержек», то со временем уровень обслуживания клиентов неизбежно упадет. Поэтому, задача логистики в этом случае заключается в выявлении возможности сокращения издержек без потери уровня сервиса.

Если применена стратегия «минимизация оборотных активов» (вложение минимального объема собственных денежных средств), то задача логистики делится на 3 составляющие:

- минимизация запасов за счет сокращения срока, на который создается запас;
- максимальная отсрочка платежей при выборе поставщиков и дальнейшей с ними работе;
- отказ от собственного транспорта и складов (переход на аутсорсинг или аренду).

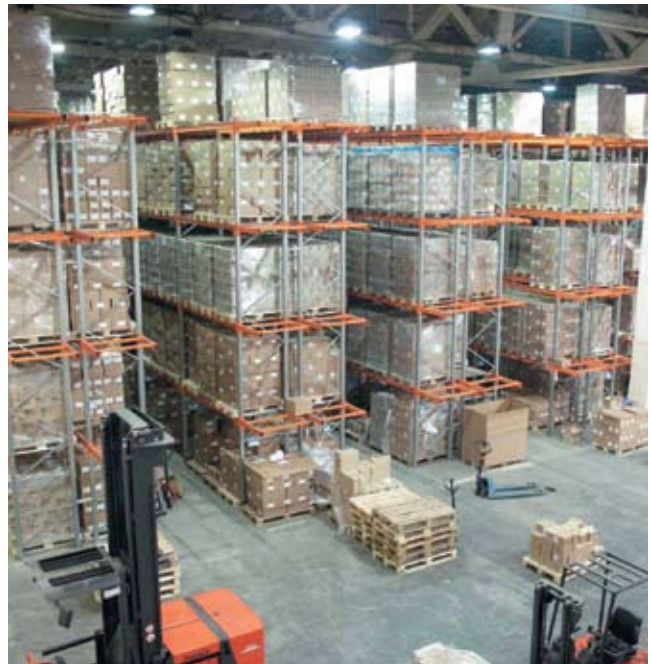
Здесь стоит в обязательном порядке учитывать стоимость денег (кредита).

Ну, а если выбрана стратегия «максимальный сервис», то задачей логистики становится определение верхнего предела этого сервиса. Чаще всего при этом возникает конфликт с маркетинговой (и/или коммерческой) составляющей. Маркетинг «хочет», чтобы у аптек всегда был высокий уровень запаса. Логистика может и должна показывать стоимость этих «желаний». И их общая задача – найти консенсус.

Выбор инструментов

Относительно логистических инструментов на фармацевтическом рынке. На этот вопрос сложно ответить однозначно, так как все зависит от масштаба компании.

Если сеть большая, то конкретными логистическими задачами могут выступать: определение потреб-



ности в собственном складе, его местонахождения и мощности, определение внутрискладских технологий (наличие штрихового кодирования, выбор оптимального складского оборудования).

Примерно те же вопросы возникают и при разработке стратегии в транспортном направлении.

В любом случае, независимо от количества аптек в компании, технологии управления запасами одинаково актуальны. Под ними понимаются инструменты, которые позволяют оптимизировать уровень запаса. Чаще всего происходит автоматизация процедур пополнения запаса в аптеке. Эффект от таких технологий весьма существенный. Как минимум – снижается уровень неликвидов. Как максимум – есть возможность достичь очень высоких показателей оборачиваемости запасов (коэффициент оборачиваемости).

И еще один инструмент, который крайне важен в любой компании – пересмотр бизнес-процессов. Цель – повышение скорости и качества работы, исключение неэффективных операций.

Минимизация вложений

Как выстроить именно фармацевтическую логистику, минимизировав при этом вложения?

Здесь все зависит от целей, которые вы преследуете. Единых решений в любом случае не существует. Выбор за компанией. Иначе в чем бы проявлялись конкурентные особенности предприятия? Единственно, что хочется подчеркнуть, – для обеспечения лидерских позиций компании на рынке необходимо ориентироваться не только на фармацевтическую отрасль. Надо искать интересные инструменты за пределами своего целевого рынка. Хотя такой подход и будет несколько дороже. Поэтому, повторюсь, выбор за вами.



КОНКРЕТНЫЙ АССОРТИМЕНТ В КОНКРЕТНОЙ АПТЕКЕ

В минувшем году в журнале «Фармацевтическое обозрение» выходила специальная рубрика, посвященная технологиям управления запасами в аптеке. По окончании публикаций оказалось, что эта тема не исчерпана, поскольку вызывает многочисленные вопросы при практическом внедрении тех или иных технологий. Поэтому мы решили модифицировать существующую рубрику, посвятив ее ответам на вопросы наших читателей. Задать вопрос вы можете, обратившись в редакцию по адресу farmoboz@farmoboz.ru.

У нас небольшая аптека в поселке сельского типа. Мы открылись недавно как филиал крупной аптеки в районном центре. Соответственно она, как головное предприятие, диктует нам, какие товары закупать. Но, мне кажется, потребности у городских и сельских жителей могут различаться и ассортимент должен под них подстраиваться. Так ли это, и как определить, какие товары нужны конкретно нам? И есть ли какая-то взаимосвязь между количеством населения в округе в принципе и количеством необходимых закупок, может быть, на определенное число людей требуется закупать конкретное количество лекарств? Как спрогнозировать сбыт?

**Лидия Петренко,
Московская область,
Орехово-Зуевский район,
пос. Верея**

**Отвечает Ольга Грязнова,
тренер-консультант информационно-
консалтинговой службы Logist-ICS**

Действительно, необходимые ассортименты аптеки для города и села сильно отличаются. Более того, в рамках города для разных аптек товары могут быть уникальными. При формировании ассортимента аптеки необходимо учитывать:

- ее месторасположение,
- уровень платежеспособности покупателей,
- различия структуры заболеваемости.

Поэтому вводить тотальную централизацию в политику формирования ассортимента нецелесообразно.

Как формируется ассортимент

Как отличается потребность в ассортименте аптеки для города и села? Как сформировать ассортимент? Для этого необходимо иметь информацию

о структуре заболеваний в данном районе, а также знать возрастную категорию основных покупателей.

Потребность в препаратах у молодежи, клиентов среднего возраста и пожилых людей сильно отличается. Если в селе преобладают жители околопенсионного возраста и старше, то необходимо учитывать специфику потребностей целевой аудитории. Если, например, рождаемость невысокая, то необходимо сократить ассортимент детских товаров или поддерживать запас на низком уровне, либо предлагать клиентам поставки по предварительным заказам.

Учитывая уровень жизни целевой аудитории (уровень дохода основной массы клиентов), необходимо установить нижний ценовой предел для товаров, которые будут доставляться под заказ. Этот предел для городской аптеки, конечно, существенно выше. Если учесть, что аптека начала работу не так давно, то разница окажется качественной.

Если в вашей сети уже есть филиалы в других селах или поселках городского типа, то за основу можно взять ассортимент аптеки со схожей структурой потребителей.

Если аптеки-аналога нет, то за основу берут ассортимент городской аптеки, и далее его анализируют следующим образом:

- Проводится ABC-анализ по параметру «цена закупочная» и отсекаются дорогостоящие товары, относящиеся к группе А. Определение, что есть дорогостоящие товары, устанавливается компанией самостоятельно.
- Для оставшихся в ассортименте товаров после этапа 1 проводят ABC-анализ ассортимента городской аптеки на основе ее продаж по параметрам: «наценка в денежном выражении с единицы товара» и «объем продаж в натуральном выражении».

В ассортименте в обязательном порядке необходимо оставить товары, относящиеся к группам АА. То есть обеспечивающие и максимальный объем продаж, и максимальную наценку. Но еще раз стоит уточнить – нет гарантии, что товары этой группы в городской аптеке попадут в нее в сельской.



На основании этого анализа в ассортименте также стоит оставить товары из групп АВ, ВА и ВВ. Но неплохо подумать о том, чтобы запас этих товаров поддерживать на более низком уровне.

Количество населения, необходимые закупки и прогнозирование спроса

По поводу вопроса – есть ли взаимосвязь между количеством населения в округе и количеством необходимых закупок, то зависимость есть, но не прямая. В большей степени она проявляется в уже озвученных аспектах: уровень заболеваемости, уровень дохода, практика назначения лекарств в местной поликлинике и/или больнице («привычки» докторов).

Так как точной информации о структуре спроса нет, то стоит регистрировать все запросы клиентов, которые вы не можете обеспечить из запасов в аптеке. Но завозить не все, что запрашивается, а лишь те товары, которые интересуют потребителей чаще всего. Именно этот инструмент позволит вам максимально точно понять структуру спроса и с течением времени сформировать оптимальную ассортиментную матрицу.

Как прогнозировать спрос? Если учитывать, что аптека начала работу не так давно, то качественно

организовать прогнозирование спроса вряд ли получится. Это связано с отсутствием истории продаж.

Кроме того, необходимо учитывать периодичность поставок. Если вы пополняете запасы раз в неделю, то начинать применять статистические методы для построения прогноза можно, например, через 5 недель. При этом единственным инструментом для прогнозной модели будет среднее значение. Например, при прогнозе спроса на следующую неделю можно найти такое значение объема продаж за последние 3–5 недель. Но высокой степени точности прогноза вы получить не сможете по той же причине – из-за отсутствия истории продаж.

Лишь через два года у вас появится возможность применения более качественных моделей, учитывая сезонную составляющую. Но и в этом случае модель прогноза все еще будет не совсем корректна. И только через три года можно выстроить систему прогнозирования, которая будет в состоянии обеспечить точность прогноза на уровне 80 процентов.

А вот если поставки в аптеку будут осуществляться чаще, например, раз в три дня, то добиться качественного прогноза вы сможете гораздо быстрее – уже через 5–6 месяцев. Это связано с тем, что потребуются «история продаж» за более короткий срок. Но при выборе такого подхода необходимо учитывать и стоимость транспортировки.



СПОСОБЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОК

В минувшем году в журнале «Фармацевтическое обозрение» выходила специальная рубрика, посвященная технологиям управления запасами в аптеке. По окончании публикаций оказалось, что эта тема не исчерпана, поскольку вызывает многочисленные вопросы при практическом внедрении тех или иных технологий. Поэтому мы решили модифицировать существующую рубрику, посвятив ее ответам на вопросы наших читателей. Задать вопрос вы можете, обратившись в редакцию по адресу farmoboz@farmoboz.ru.

Я несколько лет проработала в одной из сетевых аптек в столице нашего края. У нас была привычная схема распределения функций закупок по разным отделам: анализом и формированием ассортимента, переговорами с поставщиком занимался отдел закупок. Розничные цены устанавливал отдел ценообразования, ассортимент и цены на акционные товары определял отдел маркетинга, планы составлял отдел мерчандайзинга. За заказом и наличием товара на полках следил отдел товародвижения и т.д. Но теперь в связи с обстоятельствами я переехала в другой город и на новом месте работы, тоже в аптеке, от такого разветвленного бюрократического подхода решили отказаться, минимизировав и персонал в том числе. Какие есть альтернативы организации закупок?

Виктория Кочкина,
Приморский край,
г. Уссурийск

Отвечает Ольга Грязнова,
тренер-консультант информационно-консалтинговой службы Logist-ICS

Очень важный вопрос. Важен он потому, что от организационной структуры зависит успех всего мероприятия. То есть эффективность и прибыльность компании. Как правильно было озвучено в вопросе, предложенная структура действительно является бюрократической. Многие виды деятельности не согласованы и разнесены по различным подразделениям. Абсолютно в любой организационной структуре, перед каждым отделом руководство ставит ряд задач. Проблема в том, что при бюрократическом варианте гораздо чаще, чем при какой-либо другой, встречается противоречивость задач между подразделениями. В результате чего возникает конфликт интересов между отделами, а значит, не достигается максимальная эффективность компании в целом.

Слагаемые эффективности

Эффективность компании на данном уровне можно представить из нескольких слагаемых. На верхнем уровне их два:

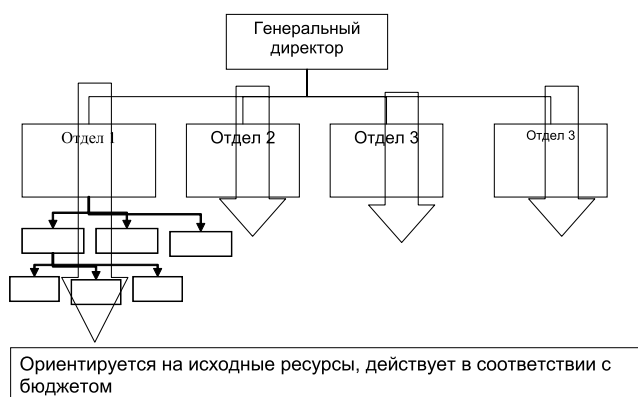
- Гибкость и адаптивность организационной структуры под внешнюю среду. Компания должна быстро реагировать на все ее изменения. При бюрократической организационной структуре эта гибкость теряется. Причина в том, что каждое подразделение, качественно выполняя поставленные перед ним задачи, не выходит за рамки своей компетенции (и не должно выходить). Если возникают какие-то проблемы со смежными областями, то, не неся ответственности за происходящее, конкретный отдел не доводит проблему до вышестоящего уровня.

- Производительность труда, а значит сокращение издержек. В бюрократических организационных структурах чаще, чем в других, встречаются неэффективные (бесполезные) операции и процессы. Например, дублирование отчетов, лишние коммуникации между подразделениями, операции по разрешению «конфликтных» ситуаций между отделами, и так далее. Все это приводит к тому, что издержки на обслуживание такой структуры выше, чем при альтернативных организационных структурах.

Производственный бюрократизм

Бюрократическая организационная структура выглядит следующим образом (рис. 1).

Рисунок 1. Бюрократическая структура



Основные преимущества и недостатки бюрократической структуры представлены в табл. 1.



Таблица 1 – Основные преимущества и недостатки бюрократической структуры

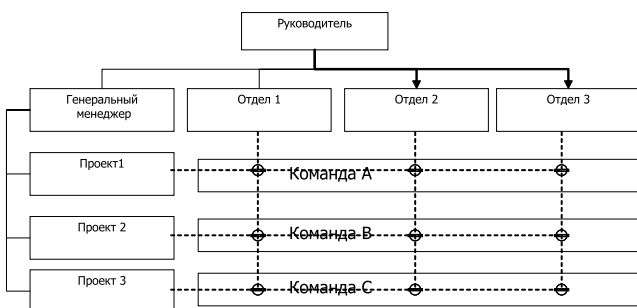
Преимущества	Недостатки
Главный исполнительный директор находится в непосредственном контакте со всеми основными подразделениями	Координация с другими функциональными областями может быть недостаточно полной
Определен статус основных функциональных областей	Основное внимание может уделяться узким функциональным, а не широким организационным целям
Легкость коммуникаций и принятие решений в рамках функций	Решаемые задачи сами по себе являются законченными и не связаны с более широким процессом
Упрощается профессиональная подготовка функциональных специалистов	Многие виды деятельности не добавляют стоимости
Сохраняется стратегический контроль на высшем уровне управления	Может способствовать возникновению конфликтов и соперничества между подразделениями, в результате чего возникают убытки
	Возможности по подготовке менеджеров широкого профиля ограничены
	Удовлетворение внешних и внутренних потребителей и поставщиков может быть недостаточным

Следовательно, основными задачами при разработке организационной структуры является устранение выше изложенных недостатков. Но структуры без изъянов не существует. Поэтому необходимо понимать, что, отдав предпочтение какой-либо организационной структуре, последует выбор из наименьших зол.

Гибкая матрица

Относительно общего вида организационной структуры более гибким является матричный вариант, который представлен на рис. 2.

Рисунок 2. Матричная организационная структура



В рамках данной организационной структуры сохраняются функциональные отделы, но формируется командная работа. То есть появляется конкретный ответственный за развитие направления (в нашем случае аптеки). Отделы сохраняют за собой задачи по разработке стандартов. А вот руководители направлений отвечают за их реализацию. Основной проблемой данной структуры является «двоевластие». Например, разрабатывается стандарт в ассортиментной политике. Он исходит от соответствующего функционального отдела. В свою очередь, руководитель, отвечающий за развитие конкретной аптеки, осознает, что данная ассортиментная политика не приемлема

для нее, и дает команду исполнителю на месте откорректировать ассортимент.

Так вот, этот самый исполнитель оказывается между двух огней. Чтобы этого не допустить, руководители функционального отдела и глава проекта должны «договариваться» между собой и лишь затем спускать стандарт исполнителю. Чтобы не допускать таких проблем в рамках организационных структур, необходимо четко определить зоны ответственности и влияния каждого подразделения. Основные преимущества и недостатки матричной организационной структуры представлены в табл. 2.

Если вернуться к конкретному вопросу относительно других вариантов организации закупок в аптечной сети, то здесь стоит еще раз уточнить: идеальной организационной структуры не бывает.

Стратегия на практике

Создание организационной структуры должно соответствовать целям и стратегии компании, ее корпоративной культуре.

В качестве примера организации закупок для аптечной сети можно привести следующую организационную структуру (рис. 3).

Рисунок 3. Пример организационной структуры

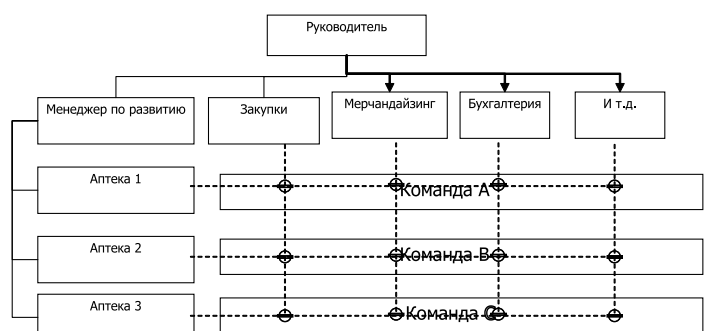




Таблица 2 – Основные преимущества и недостатки матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Выделение одного человека, отвечающего за вопросы, связанные с проектом	Теряется единство управления (члены команды подчиняются более чем одному руководителю)
Позволяет реагировать на запросы, связанные с несколькими проектами, одновременно	Полномочия и ответственность менеджеров могут налагаться, что вызывает конфликты, и, наоборот, в действиях подразделений, а также по отдельным приоритетам могут возникать разрывы
Ограниченное количество функциональных специалистов используется с максимальной загрузкой	Большая ставка делается на командную работу
Функциональный опыт в равной степени гарантировано доступен для всех проектов	Иногда появляются трудности в объяснении действий членам команды
	Замедляется процесс принятия решений

«Офис достигает совершенства как раз к тому времени, когда фирма приходит в упадок».
12-й закон Паркинсона

В данной организационной структуре в зону компетенции закупок входит:

1. Выбор поставщиков;
2. Их оценка;
3. Развитие поставщиков;
4. Разработка стандарта в закупках;
5. Разработка ассортиментной политики совместно с отделом маркетинга и самими аптеками;
6. Нормирование запасов;
7. Автоматизация закупок (получение автозаказа для закупок под каждую аптеку);
8. Оценка качества работы запасов (система показателей);
9. Решение вопросов «конфликтных партий».

При этом на функциональном уровне отдел закупок должен достаточно плотно коммуницировать с другими подразделениями (например, бухгалтерией, юристами, отделом маркетинга, транспортом и т.д.).

Относительно закупок, у аптеки следующие обязанности и ответственность:

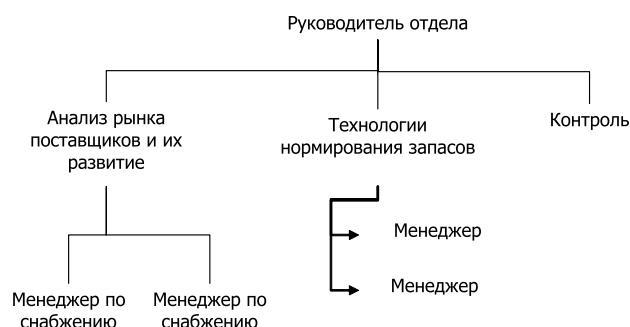
1. При получении от автоматизированной системы автозаказа обеспечить его передачу поставщику;



2. Вносить предложения об изменении ассортиментной политики в отдел закупок и маркетинга.

Внутри самого отдела закупок распределение задач следующее (рис. 4).

Рисунок 4. Распределение обязанностей внутри отдела закупок



Преимущества данной организационной структуры в том, что за все операции и стандарты, связанные с закупками, ответственность несет руководитель отдела (в отличие от схемы, представленной в вопросе). Руководитель, отвечающий за качество работы с запасами, быстрее будет выявлять и решать проблемы, связанные с закупочной деятельностью.

Организационная структура – это механизм достижения цели и стратегии компании. При изменении стратегии организационная культура также подлежит изменению.

Основной недостаток – технически закупки осуществляют аптеки самостоятельно. Но такой подход обусловлен удаленной системой автоматизации. Затраты на создание единой системы автозаказа в центре весьма высоки.

Такая организационная структура будет эффективно функционировать лишь при наличии автоматизированной системы заказа.



КРИТЕРИИ НАДЕЖНОСТИ ПОСТАВЩИКА

В минувшем году в журнале «Фармацевтическое обозрение» выходила специальная рубрика, посвященная технологиям управления запасами в аптеке. По окончании публикаций оказалось, что эта тема не исчерпана, поскольку вызывает многочисленные вопросы при практическом внедрении тех или иных технологий. Поэтому мы решили модифицировать существующую рубрику, посвятив ее ответам на вопросы наших читателей. Задать вопрос вы можете, обратившись в редакцию по адресу farmoboz@farmoboz.ru.

Наша аптека много лет проработала с несколькими хорошо знакомыми и проверенными поставщиками. Связи с ними были налажены еще прежним руководством предприятия. Потому до недавнего момента никто как-то и не задумывался о схемах налаживания контактов с новыми партнерами. Но тут один из наших поставщиков, в связи с общей трудной экономической ситуацией, попал в сложное положение и теперь мы вынуждены искать другую фирму. И, конечно, тут же возник главный вопрос – существуют ли параметры, по которым можно объективно оценить надежность будущего поставщика?

Александра Саламатова,
г. Бийск, Алтайский край

Отвечает Ольга Грязнова,
тренер-консультант информационно-консалтинговой службы Logist-ICS

При формировании портфеля поставщиков необходимо учитывать, что в том числе от качества работы поставщиков зависит уровень запаса в аптеках и на складах (если последние участвуют в вашей системе распределения). Уровень запаса – это не что иное, как объем денег, который требуется компании для обеспечения продаж. То есть это стоимость запаса, сохраняемого на ваших складах и/или полках аптек. Оценивается как средний уровень запаса в денежном выражении.

Это значит, что чем больше уровень запаса, тем выше потребность в оборотном капитале (иногда его называют «рабочий капитал»). А оборотный ресурс, как известно, в настоящих экономических условиях обладает весьма существенными ограничениями. Выражается это в частых проявлениях так называемого кассового разрыва. На бытовом уровне кассовый разрыв – это когда мы тратим быстрее, чем зарабатываем.

Денежный вопрос

Итак, каким же образом поставщики влияют на средний уровень запаса в денежном выражении?

Первое что приходит в голову – разумеется, уровень цен, которые предлагает тот или иной поставщик.

Это действительно важный критерий. Но не единственный. И если компания останавливается на уровне цен как на единственно важном параметре, не учитывает другие критерии, то она не может контролировать риски работы с поставщиками.

Как показывает практика, другие параметры, касающиеся логистики, также являются весьма значимыми. А зачастую оказываются и более важными, чем скидка в 3 процента (уровень скидки в данном случае приводится как пример, а не порог значимости).

Если рассматривать критерии выбора поставщиков сквозь призму объема оборотного капитала, то их список можно представить следующим образом (табл. 1).

Таблица 1. Критерии важности выбора поставщиков

Критерии, напрямую влияющие на уровень оборотного капитала	Критерии логистические, обладающие косвенным влиянием
Уровень цен	Срок поставки
Отсрочка платежа (глубина кредита)	Стабильность срока поставки
	Качество поставки (объемы)
	Готовность к срочной поставке

Как видно из таблицы, критерии, которые лежат на поверхности при управлении рабочим капиталом, это уровень цен и предоставление приемлемой отсрочки платежа. Согласие работать на данных условиях для поставщика означает сокращение прибыльности его бизнеса. В результате обеспечивать качественные поставки таким партнерам весьма затруднительно. У этих поставщиков просто не достаточно ресурса, чтобы гарантировать вам нормальный сервис.

Чтобы полки не опустели

При нормировании запасов (независимо от технологий, начиная от полностью ручного труда до полной автоматизации) создается так называемый страховой запас. Еще его называют неснижаемый остаток. То есть это тот запас, который должен быть всегда.



При его создании учитываются следующие факторы:

– Возможность допущения отсутствия товара на полке некоторое время (день, два, неделю...). Проще говоря, уровень возможного дефицита. От поставщика данный критерий не зависит. Он устанавливается компанией самостоятельно.

– Срок поставки. Чем он дольше, тем выше уровень неснижаемого остатка.

– Стабильность срока поставки. Если поставщик обещает поставить, например, за 3 дня, а везет 5, то нестабильность срока поставки будет 2 дня. Чем чаще партнер пренебрегает обещанными сроками поставок, тем сложнее адекватно планировать запасы у себя. Это приводит к завышению уровня запаса.

– Качество поставок по объемам отражается на уровне запаса и на качестве обслуживания потребителей. На уровень запаса этот параметр влияет также, как и стабильность срока поставки.

Надежный поставщик, с точки зрения логистики, это тот поставщик, который:

1. Обеспечивает вас теми товарами, которые вам необходимы. В тот момент, в который он вам определил. С учетом всех атрибутов качественной поставки.

2. Качественно оформляет сопроводительную документацию.

3. Обладает финансовой устойчивостью.

4. Готов идти на сотрудничество с целью совместного сокращения логистических издержек.

– Готовность к срочной поставке выражается через отгрузку в любой момент времени. Это означает следующее. С одной стороны, у поставщика всегда есть запас товаров, который вам понадобился. Это в первую очередь относится к дорогостоящим товарам, которые вы у себя на полках можете не хранить, а поставлять клиенту под заказ. С другой стороны, такая готовность означает, что поставщик вас не ограничивает во времени отгрузки, закрепляя за вами определенные моменты отгрузки (день недели, например). А, следовательно, вы можете получить товар по первому требованию.

Как иллюстрацию важности данных факторов давайте рассмотрим пример изменения размера запаса при концентрации внимания не только на ценовые аспекты при формировании базы поставщиков.

За основу возьмем весьма простую формулу определения страхового запаса. В ней учитываются все факторы, которые уже были описаны ранее (формула 1).

$$Q_{стр} = УБ * d_{max} - \bar{d} + (LT_{max} - \bar{LT}) * \bar{d}$$

(1)

УБ (%) – Уровень бездефицитности (устанавливается компанией самостоятельно)

d_{max} – максимальный спрос в рассматриваемом периоде

\bar{d} – средний спрос

LT – срок исполнения заказа

Расчет по формуле приведен в *таблице 2*.

Таблица 2. Определение страхового запаса

Параметр	Ситуация как есть	Качественные поставки	Скидка
Уровень бездефицитности, доля	0,95	0,95	0,95
Срок исполнения заказа, дни	3	2	3
Нестабильность срока исполнения заказа, дни	2	1	2
Средний спрос	1,63	1,63	1,63
Максимальный спрос	6	6	6
Страховой запас, штуки	7,33	5,70	7,33
Цена закупочная, руб.	100	100	97
Страховой запас, руб.	732,67	570,00	711,33

Итак, в таблице 2 приведен расчет объема страхового запаса в натуральном выражении и денежном. Изменениям подлежали те входные данные, которые отражают параметры выбора поставщика. То есть:

- цена;
- срок поставки;
- нестабильность срока поставки.

В столбце «Качественные поставки» были изменены входные параметры, отражающие качество работы поставщика. А в столбце «Скидка» была установлена более низкая цена. Как видим по данным реального спроса, закупка при более качественных поставках требует значительно меньших ресурсов на один товар (570 рублей).

Этот результат может показаться не значимым. И это действительно так – в том случае, если речь идет об одном товаре со средней закупочной ценой. Если же проанализировать данную ситуацию по всему многотысячному ассортименту, то легко убедиться, что критерии выбора поставщика должны быть не только ценовыми. Тем более это актуально, если сроки поставок у вас достаточно длительные (не 1-2 дня). И еще более важно, когда нестабильность поставок велика даже при коротких сроках исполнения заказа.

В таблице представлен лишь пример расчета. На ваших данных результат может отличаться. Это произойдет в том случае, если скидка перекроет ваши расходы на содержание запаса. Но, как уже упоминалось выше, если вы не будете оценивать все составляющие при работе с поставщиками, то не сможете понять, насколько правильные решения вы принимаете, формируя портфель поставщиков.



ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ПОСТАВКИ

В минувшем году в журнале «Фармацевтическое обозрение» выходила специальная рубрика, посвященная технологиям управления запасами в аптеке. По окончании публикаций оказалось, что эта тема не исчерпана, поскольку вызывает многочисленные вопросы при практическом внедрении тех или иных технологий. Поэтому мы решили модифицировать существующую рубрику, посвятив ее ответам на вопросы наших читателей. Задать вопрос вы можете, обратившись в редакцию по адресу farmoboz@farmoboz.ru.

С момента своего основания наша небольшая аптечная сеть всегда использовала так называемую централизованную поставку товара. В центральный офис поступали товар и накладные от поставщиков, их принимали, формировали розничную цену, проводили предпродажную подготовку и уже затем товар отправлялся по аптекам. Но сейчас мы решили расширить деятельность и такой подход к закупкам уже оказался несколько неудобным. Коллеги подсказали, что куда проще организовать децентрализованную схему поставок товара. В чем же ее преимущество? И существуют ли какие-то еще способы организации закупок?

**Татьяна Войтова,
г. Оренбург**

**Отвечает Ольга Грязнова,
тренер-консультант информационно-консалтинговой службы Logist-ICS**

При рассмотрении степени централизации/децентрализации закупок, выбор должен зависеть от количества аптек в сети, корпоративной культуры и наличия автоматизации процедур (в том числе, закупочных).

Укрупненно можно выделить несколько видов централизации/децентрализации закупочных процедур, у каждого из которых есть свои преимущества и недостатки.

Приведем классификацию видов централизации/децентрализации закупок в порядке усиления централизации (табл. 1).

Полностью децентрализованные закупки

Такие закупки отличает абсолютно самостоятельное решение в рамках аптеки об уровне запаса, ассортимента, периодичности закупки той или иной позиции, оборачиваемости запасов, и т.д. Аптека лишь предоставляет отчет в центральный офис о состоянии дел за отчетный период.

Основными преимуществами данной технологии являются:

- оперативная реакция аптеки на запросы потребителей;

Таблица 1 – Классификация видов закупок в соответствии со степенью централизации/децентрализации

№	Наименование	Преимущества	Недостатки
1.	Полностью децентрализованные закупки	Скорость реакции на изменения спроса	Диспропорция неликвидов и дефицита при завышенном запасе
2.	Частичная централизация закупок	Сервис выше, чем при полностью децентрализованном подходе	Диспропорция неликвидов и дефицита при завышенном запасе. Но дефицит уже контролируется лучше
3.	Частичная децентрализация закупок	Ответственность за сервис и оборачиваемость возлагается на центральный офис, которые управляют этими параметрами исходя из стратегии компании. Прозрачность системы	Высокая степень негативного влияния автоматизированной системы при условии некачественных технологий
4.	Тотальная централизация закупок	Ответственность за уровень запаса и сервис полностью лежит на центральном офисе	Скорость реакции на потребности клиентов крайне низкая. Неповоротливая система

- полная ответственность аптеки за оборачиваемость запасов и уровень логистического сервиса.

К недостаткам относится:

- как правило, завышенный уровень запаса;
- неликвиды на существенную сумму, отвлекающие средства из оборота;
- из-за человеческого фактора часто возникает дефицит.

Итак, в целом, при данном подходе уровень запаса и качество закупочных процедур зависит от человеческого фактора (что является и преимуществом и недостатком одновременно), от того, насколько квалифицированы сотрудники аптеки в области

Под логистическим сервисом понимается уровень удовлетворенности потребителей (наличие запаса на полке, поставки под заказ, широта и глубина ассортимента). Хотя некоторые из перечисленных параметров относятся к маркетингу, логистика, кроме затратной составляющей, является инструментом повышения конкурентоспособности.



логистики. Таким образом, чтобы такой метод имел успех, сотрудники аптеки должны быть универсалами: и маркетологами, и логистами, и само собой, фармацевтами. А такого сочетания добиться крайне сложно и дорого.

Частичная централизация закупок

Эта технология весьма популярна в сетях и выглядит следующим образом. Центральный офис предоставляет аптекам автоматизированный инструмент управления запасами и закупками. И тут уже проявляется некоторая степень централизации благодаря стандартизации процедур. А в аптеке уже самостоятельно принимают решение об уровне запаса, устанавливая для всего ассортимента параметры поддержания запаса в днях (чаще всего система выглядит именно так). Применяя данную технологию, сохраняются все преимущества и недостатки полностью децентрализованного подхода. Но появляется одно существенное отличие – упрощается принятие решение о размере заказа благодаря частичной автоматизации. Учитывая ассортимент аптеки (количество позиций для принятия решения о закупке), данный способ позволяет не упустить к заказу конкретную позицию. Что, разумеется, повышает сервис. Но влияние человеческого фактора при таком подходе все еще фактор, который оказывает серьезное влияние на эффективность закупок.

Частичная децентрализация закупок

Данный подход отличает существенное сокращение влияния человеческого фактора. За счет каких инструментов это происходит?

Разберем вопрос по пунктам. Обязательно присутствует информационная система, поддерживающая закупочные процедуры с глубокой степенью автоматизации. Сюда относятся достаточно сложные технологии прогнозирования спроса, различные системы управления запасами и их нормирования, технологии анализа спроса. Входные параметры (размер страхового запаса, периодичность закупок, период поддержания запаса, и т.д.) в систему управления запасами устанавливаются в центральном офисе. Заказ для каждой аптеки формируется самостоятельно, либо в самой аптеке, либо в центральном офисе. Заказ рассчитывается на основании продаж предыдущих периодов, учитывая всплески и спады продаж внутри недели и/или месяца.

Инструментом влияния на уровень запаса (и соответственно на сервис) для сотрудников аптеки остается возможность обратной связи с центральным офисом. Фармацевт должен фиксировать запросы потребителей по тем позициям, которые запрашивались, но в действующем ассортименте их нет. А уже в центральном офисе на основании данной информации принимают решение о возможности включения указанных позиций в постоянный ассортимент с тем или иным сервисом.



Таким образом, данный подход оставляет возможность сотрудникам конкретной аптеки влиять на степень сервиса. При этом ответственность за уровень запасов и объем неликвидов возлагается на сотрудников центрального офиса в рамках отдела закупок, а они уже имеют гораздо более высокий уровень квалификации в области логистики. Также, к преимуществу рассматриваемого метода можно отнести прозрачность и подконтрольность всего движения товаров. Недостаток подхода заключается в том, что успех его зависит от качества информационной системы и ее скорости реагирования на изменения спроса.

Тотальная централизация закупок

В отличие от предыдущего подхода, в данном случае у сотрудников аптеки вообще отсутствует возможность влиять на ассортимент и уровень запаса. Как правило, при выборе данного вида закупки система становится крайне неповоротливой, так как центральный офис не видит реальные запросы потребителей. Кроме того, сами сотрудники аптеки чувствуют свою беспомощность и невозможность проявить инициативу. Что понижает уровень самомотивации. Но позволяет при этом набирать более «дешевых» сотрудников в аптеки.

Кроме выше перечисленных видов централизации/децентрализации может быть огромное количество вариантов распределения зон ответственности между аптеками и центральным офисом.

При выборе степени централизации или децентрализации в первую очередь стоит подробно прописать все преимущества и недостатки каждого подхода, а так же последствия, связанные не только с уровнем запаса, но и с возможностями мотивации и размером дохода сотрудников в аптеке и центральном офисе.