

Аптечний бізнес з ісландським присмаком



Тарас Монець

Минуло більше п'яти років, як у волинській мережі аптек «Сальве» відбулася зміна власників. Нині це єдина мережа аптек, мабуть, не тільки на заході України, стовідсотковими власниками якої є іноземці. Родом вони з Ісландії, але знайомі з Україною, оскільки ведуть тут банківський бізнес. Головою наглядової ради групи компаній «Сальве» є Йонас Триггвасон, добре відомий українській фармацевтичній спільноті як авторитетний експерт-аналітик роздрібного фармацевтичного ринку країн СНД та безпосередній учасник багатьох науково-практичних конференцій, що проводяться в Україні.

Отож, українська аптечна мережа вперше отримала іноземного інвестора, який не побоявся вкласти кошти у нашу непевну економіку. Що з того вийшло, можемо дізнатися з розповіді виконавчого директора ТОВ «Сальве» Тараса Монця

КІЛЬКІСНИЙ СТИБОК

— Роздрібна мережа розпочала свою діяльність у 2001 р., — зазначає Тарас Олегівич, — коли в Луцьку відкрилася перша аптека під торговою маркою «Сальве». Проте активний розвиток розпочався лише через два роки. Відтак, до 2005 р. ми мали 17 аптечних закладів у Луцьку і 3 у Львові. Наступних три роки кількісно структура не збільшувалася, компанія готувалася до продажу, проводилися аудити та різного роду перевірки. У 2008 р. відбулася зміна власників, почався процес інтеграції європейських стандартів та активного росту.

Почалося кардинальне переформатування роботи, спрямоване на інтенсивний розвиток, вихід на інші регіони, їх масштабніше покриття. Того ж року було відкрито аптечні заклади у Рівному і Стрию Львівської області — це були перші кроки до нового етапу діяльності.

За 2009 р. нам вдалося створити 12 нових аптечних закладів, у 2010 ця цифра сягнула 16, у 2011 — 20, а на 2012 р. ми поставили собі планку — 100 аптечних закладів, і вже в листопаді 2012 р. їх було 100! Стрімкий розвиток, серйозне конкурентне середовище та висока вартість орендованої площ спонукали нас до рішення про

певний «тайм-аут». Ні, ми не зупинилися, ми сповільнилися, взяли час для того, аби провести детальний аналіз роботи аптек, з калькулятором, без емоцій. За результатом цього аудиту протягом 2013 р. ми здійснили заміщення нерентабельних та низькорентабельних аптек новими, більш перспективними та цікавішими, при цьому не зменшивши загальну кількість аптечних закладів мережі.

Таким чином, на сьогодні аптечна мережа «Сальве» налічує 103 аптечних заклади у 7 західних областях України. З них тільки 18 — аптечні пункти при лікувальних установах, решта — традиційні аптеки готових лікарських форм. Маємо досвід роботи і з відкритою викладкою, наш фармамаркет розташований у м. Березне Рівненської області. Проте по-

НИНІ У МЕРЕЖІ «САЛЬВЕ» ПРАЦЮЮТЬ БЛИЗЬКО 700 СПІВРОБІТНИКІВ, З ЯКИХ 650 — ПРОВІЗОРИ І ФАРМАЦЕВТИ, РЕШТА 50 — ОФІСНІ ПРАЦІВНИКИ



тенціал вбачаємо саме у створенні аптек традиційного формату.

Яскравою особливістю нашої роботи є аптеки, що працюють під торговою маркою «Аспіринка». Це аптеки-дискаунтери, в яких ціни дещо дешевші, ніж в цілому в мережі, але винятково за рахунок використання менш дорогих меблів, оформлення приміщення, реклами, але аж ніяк не економії на якості ліків та обслуговуванні. Якість медикаментів та високий рівень сервісу для нас на першому місці.



НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

— Дозволю собі процитувати Йонаса Триггвасона, — каже Тарас Монець. — За його словами, фармацевтичний ринок у всіх країнах є цікавим завдяки своїй прибутковості. А український ринок цікавий ще й власною неформованістю і неконсолідованістю, що дає можливість впроваджувати нові технології і підходи до бізнесу. У всіх цих можливостях є й інший бік, що англійською звучить як «country risk» — країна ризику. Соціально-політичні, економічні і регуляторні ризики дуже лякають західних інвесторів, спричиняючи виникнення сумнівів, але не завжди зупиняють інвесторів, адже український ринок належить до таких, що розвивається.

Справді, український західний фармацевтичний ринок порівняно зі східним і центральним є особливо неконсолідованим і сегментованим. Попри те, нам першим із західних фармкомпаній вдалося увійти у ТОП-20 рейтингу найпотужніших за товарооборотом мереж України (це було у IV кварталі 2012 р.). У II кварталі наступного року ми посідали вже 17-те місце.

Найголовніший наш набуток — нові технології і підходи до ведення бізнесу. Наголошу, що тепер мережа працює на власні кошти. Фінансування з-за кордону відбувалося тільки на етапі придбання підприємства, оптимізації всіх управлінських процесів і запровадження європейських стандартів якості.

Ми змінили зовнішні вивіски аптекних закладів, закупили нові меблі, новий формений одяг для аптекарів — білі халати з українським орнаментом у корпоративному зеленому кольорі.

Корпоративна культура проявляється як у зовнішньому вигляді наших аптек, оформленні торгових залів, викладці товару, так і в

Корпоративна культура проявляється як у зовнішньому вигляді наших аптек, оформленні торгових залів, викладці товару, так і в управлінській діяльності

управлінській діяльності. Всі бізнес-процеси систематизовані та повністю відповідають податковому законодавству, вимогам МОЗ і Державної служби лікарських засобів. Ми намагаємося не просто їх виконувати, а робити це ідеально, позаяк кожна управлінська помилка сприятиметься закордонними власниками як серйозне недопрацювання, що для них є неприпустимим.

На сьогодні ми тимчасово призупинили активне створення нових структурних підрозділів. Зараз робота зосереджується на продовженні стандартизації управлінських бізнес-процесів. Також формуємо новий асортиментний портфель, вдосконалюємо співпрацю з дистриб'юторами, для розширення номенклатури залучаємо нових постачальників. Загалом готуємося до 2015 р., на який плануємо новий виток відкриття аптекних закладів.

ЦІНА: ЗОЛОТА СЕРЕДИНА

Що стосується цінового сегмента, то мережа «Сальве» працює у середньому діапазоні цін. Постійний моніторинг цін конкурентів свідчить, що наші аптеки не є найдорожчими, проте ми ніколи не дозволяли собі демпінгувати. Золота середина — наше золоте правило.

Поза тим, запроваджено низку спеціальних програм лояльності, що здешевлюють ліки для різних категорій населення. Так, із Рівненською обласною держадміністра-



цією підписано меморандум про те, що ми надаємо 10% знижку на лікарські засоби для незахищених верств населення — пенсіонерів, інвалідів, учасників Великої Вітчизняної війни, учасників бойових дій, багатодітних сімей. Під ці проекти випущено два види карток — «Дякуємо за майбутнє» для пенсіонерів та ветеранів, а для багатодітних родин — «Соціальну картку».

Протягом трьох років успішно діє акція «Економний вихідний». У кожній аптеці мережі в усіх областях у неділю встановлюється 10% знижка на всі медикаменти.

ЯДРО КОЛЕКТИВУ — ПЕРШОСТІЛЬНИКИ

Нині у мережі «Сальве» працюють близько 700 співробітників, з яких 650 — провізори і фармацевти, решта 50 — офісні працівники. Тобто основу колективу складають першостільники, з яких переважають фармацевти, випускники Луцького і Рівненського медичних коледжів, також багато випускників Житомирського базового фармацевтичного коледжу. Майже 80% фармацевтів здобувають вищу освіту заочно на фармацевтичних факультетах Львівського та Івано-Франківського медичних університетів, в Національному фармацевтичному університеті у Харкові, Київському медичному університеті.

Усі завідувачі аптек є провізорами і відповідають єдиним кваліфікаційним вимогам.

Особливістю роботи з персоналом є надання можливості кар'єрного зростання всередині компанії. Кожен висококваліфікований та ініціативний першостільник має шанс посісти посаду завідувача аптеки. Для проходження інтернатури також маємо дві базові аптеки в своїй мережі, зареєстровані у Державній службі з лікарських засобів.

Завідувач — повноправний господар своєї аптеки. Він впорядковує і координує роботу першостільників, відповідає за товарно-матеріальні цінності, реалізацію аптечної продукції, викладку товару. Натомість формування асортименту і встановлення його кінцевої ціни відбувається централізовано і автоматизовано з метою підтримання єдиного стандарту в усіх структурних підрозділах.

Певна річ, асортимент не є стовідсотково однаковим у всіх аптеках, він відрізняється залежно від розміру аптечного закладу і місця його розташування, кількості відвідувачів, однак не суттєво. У кількох аптеках пропонується елітна косметика провідних світових фірм.

Персонал здебільшого молодий, тож майже сотня жінок знаходяться у декретних відпустках з обов'язковим збереженням робочого місця. З одного боку, компанія на деякий час втрачає висококваліфікованого аптекаря, і це збитки, але з іншого — це добре для нашої країни, адже українців більше.

Загалом на підприємстві плінність кадрів доволі низька. Якщо брати до уваги Волинську, Львівську, Хмельницьку і Житомирську області, то квартальна ротація кадрів, пов'язана зі звільненням і прийняттям на роботу, не перевищує 30 осіб. При цьому



Запроваджено низку спеціальних програм лояльності, що здешевлюють ліки для різних категорій населення

люди звільняються у зв'язку з виходом на пенсію, переїздом, з інших сімейних причин. Перехід в іншу мережу — практично виняткові випадки.

Добір працівників на посади провізорів і фармацевтів здійснюють спеціалісти відділу персоналу і відділу кадрів. Попередньо майбутній першостільник проходить інструктаж з корпоративних стандартів, стандартів поведінки в аптеці, користування оргтехнікою. Стажування триває два тижні у двох базових аптеках у Луцьку і Рівному. Потім працівник після атестації відповідно до корпоративних стандартів з фармакології, фармацевтичної етики та деонтології приступає до виконання своїх безпосередніх обов'язків.

Ретельно дотримуємося визначального для фармацевтів принципу «навчання впродовж життя». Окрім обов'язкового раз на п'ять років підвищення кваліфікації, щороку проводиться для персоналу аптек навчальні тренінги за участі провідних київських бізнес-тренерів і, зокрема, Ірини Вязонової, представника компанії UPharma consulting. Кожного року відбувається по п'ять-шість тренінгів у Луцьку і Львові.

Регулярними є продуктові тренінги, які проводять фармацевтичні компанії-виробники. До них долучаємо інші аспекти, наприклад, активний продаж, збільшення середньої вартості чека, робота з конфліктними клієнтами.

ВІДДАЙ, ЩОБ ОТРИМАТИ

— Доступна ціна на лікарські засоби та програми лояльності для малозабезпеченого населення є однією з основних складових соціально відповідального бізнесу, — стверджує Тарас Монець.

Розуміючи, чим ми зобов'язані цим людям, щороку на День перемоги дисконтні картки разом з червоною гвоздиккою безкоштовно роздаємо ветеранам та інвалідам війни, списки яких нам надають у відділах соціального захисту.

Для покращання якості фармацевтичної опіки для всіх аптек мережі закуплено тонометри для безкоштовного вимірювання артеріального тиску. В період загострення респіраторних вірусних інфекцій в аптеках проводиться акція «Вільний простір від інфекцій». У торгових залах запалюються аромаламки з нейтральними ефірними оліями, які приємно пахнуть та оберігають відвідувачів від передачі інфекції повітряно-крапельним шляхом.

Під час епідемії грипу відвідувачам з небезпечними симптомами аптекарі час від часу з профілактичною метою безкоштовно видають марлеві маски.

Традиційною є адресна допомога медикаментами дітям-інвалідам та хронічно хворим дітям, яких мережа «веде» впродовж 4–5 років.

З 2011 р. аптечна мережа «Сальве» виплачує іменні стипендії кращим студентам фармацевтичного відділення Рівненського базового медичного коледжу. Відбувається це шляхом зарахування студента на посаду консультанта в аптеку. Після закінчення коледжу стипендіат має першочергове право на працевлаштування в мережі.

Лариса Дедишина