

Российские аптеки: неумение продавать



На протяжении почти 20 лет одна из основных и наиболее актуальных тем моей консультационно-тренинговой работы — взаимодействие первостольников с клиентурой. К сожалению, на отраслевом уровне, за исключением отдельных исследований Synovate Comcon, большинство аспектов данной тематики в РФ профессиональными аналитическими компаниями/институтами не анализируется (по крайней мере, информации о таких исследованиях мне найти не удалось).

Алексей Славич-Приступа, www.spct.ru

У меня в 2015 г. состоялся ряд проектов, в той или иной степени затрагивающих работу аптек с посетителями. В их рамках в фоновом режиме удалось провести исследования методом «тайного покупателя» (вопросы типа «посоветуйте средство от... остеохондроза, изжоги, головной боли и т.п.»), умения аптек продавать в ряде городов (табл. 1).

Поскольку исследование проводилось «попутно», контроль репрезентативности по многим параметрам структуры выборки (принадлежность к различным сетям, географическое расположение, форма собственности, величина игроков рынка и др.) носил весьма ограниченный и фрагментарный характер. В частности, в трех городах доля отдельных сетей в соответствующих выборках достигала 30—50%. Вместе с тем все-таки в выборках обеспечивался охват большинства крупнейших региональных игроков, анализировались также и небольшие аптечные организации (до 20 точек). По моему многолетнему опыту аналогичных исследований использованная выборка достаточно показательна для оценки отраслевой ситуации.

Наиболее важные с точки зрения влияния на поведение покупателей параметры взаимодействия первостольников с клиентурой по итогам данного исследования представлены в таблице 2.

Как видно из таблицы, коммерческая ориентация (навыки и мотивация про-



даж) у российских аптекарей по многим параметрам весьма низка. Особенно остра эта проблема в отношении инициативных рекомендаций с целью «расширить» покупку дополняющими или более дорогими товарами. Разумеется, такие рекомендации уместны не всегда. Однако характерный для российских аптек уровень таких попыток (примерно 15%) с точки зрения нормального розничного бизнеса, что называется, «не лезет ни в какие ворота»: эффективное значение данного параметра не ниже 60—80%.

В целом по опыту консультационных проектов могу дать оценку, что за счет оптимизации работы с посетителями (внедрения эффективных стандартов и дообучения первостольников), соответствующего подключения импульсного спроса и продвижения более дорогих товаров аптечные продажи большинства российских аптек, по моей оценке, могут быть повышены примерно на 10—20%.

В рамках исследования был также проведен анализ дифференциации «продажной» квалификации между относительно крупными сетями и мелкими игроками (менее 20 точек). К сожалению, выборка мелких игроков оказалась невелика (14%), поэтому достаточно вероятны чисто статистические ошибки «малой выборки». Тем не менее, как видно из таблицы 2, существенная дифференциация между крупными сетями и мелкими игроками по важнейшим параметрам сервиса, видимо, отсутствует, т.е. крупные сети слабо используют свои преимущества в области концентрации ресурсов для качественного обучения и мотивации

персонала в направлении работы с клиентурой.

Полученные результаты натолкнули меня на мысль проанализировать динамику работы аптек с посетителями, поскольку в начале нулевых у меня также было довольно много проектов (более, чем в 20 городах), в рамках которых я осуществлял исследования методом «тайного покупателя» по более-менее аналогичной методологии (табл. 3).

Безусловно, позитивная динамика (рост примерно в 1,5—2 раза) достаточно отчетливо прослеживается по одному из важнейших параметров — в отношении инициативных рекомендаций с целью расширить покупку дополняющими или более дорогими товарами. Однако, как уже отмечалось выше, абсолютное значение данного параметра совершенно неудовлетворительно.

Имеет место также явное существенное снижение (в 2—3 раза) предложенной неадекватно дешевых или дорогих вариантов (в 2001—2006 гг. встречались в основном неадекватно дешевые, а в 2012—2015 гг. неадекватно дорогие варианты).

Некоторый положительный рост, видимо, можно констатировать для доли аптек, использовавших «подкрепляющую» аргументацию, хотя с учетом небольшой величины прироста данный вывод нельзя считать вполне достоверным в свете возможной значительной статистической погрешности (вследствие небольших размеров и недостаточной репрезентативности выборки).

Неожиданной для меня оказалась негативная динамика по двум параметрам: четкие рекомендации конкретных товаров и неадекватное поведение первостольников (соответствующие данные выделены в табл. 3 красным).

Возможно, это обусловлено резким увеличением спроса аптечного бизнеса на фармацевтов (из-за примерно двукратного роста количества аптек за период) и соответствующим определенным снижением требовательности к их работе. Впрочем, нельзя также исключить и статистической ошибки из-за уже отмеченных дефектов выборки.

В заключение хочется выразить надежду, что данная статья послужит толчком для более репрезентативных и комплексных полевых исследований профессиональными аналитическими компаниями/институтами чрезвычайно актуальной проблематики работы первостольников с клиентурой.

Исследование методом «тайного покупателя» умения аптек продавать в ряде городов РФ		
Город	Размер выборки	Доля генеральной совокупности, %
Воронеж	35	6
Казань	36	6
Омск	41	6
Петербург	32	2
Ростов-на-Дону	33	5
Итого:	177	5

Таблица 1

Ключевые параметры работы с посетителями, %		
Характеристика	Крупные сети	Мелкие игроки
Доля аптек, инициативно пытавшихся «расширить» покупку дополняющими или более дорогими товарами	14	17
Доля аптек, по собственной инициативе использовавших хотя бы краткую «подкрепляющую» аргументацию своих рекомендаций	34	29
Доля аптек, в ответ на запрос четко рекомендовавших конкретные товары (не в вялом формате «есть, например, А, Б, В, ...»)	29	25
Доля аптек, предлагавших неадекватно дешевые или дорогие варианты	3	0
Доля аптек, демонстрирующих неадекватное поведение: неоправданные дискуссии с посетителями (например, по существованию Омепразола 10 мг), критику продаваемых препаратов (например, Диклофенана), грубость и т.п.	5	0
Справочно: размеры выборки	153	24

Таблица 2

Динамика ключевых параметров работы с посетителями*, %		
Характеристика	2012—2015	2001—2006
Доля аптек, инициативно пытавшихся «расширить» покупку дополняющими или более дорогими товарами	~15	~5—10
Доля аптек, по собственной инициативе использовавших хотя бы краткую «подкрепляющую» аргументацию	~30—40	~30
Доля аптек, четко рекомендовавших конкретные товары (не в формате «есть, например, А, Б, В, ...»)	~30	~40
Доля аптек, предлагавших неадекватно дешевые или дорогие варианты	~3	~5—10
Доля аптек, демонстрирующих неадекватное поведение: неоправданные дискуссии, критику части ассортимента, грубость и т.п.	~3—5	~1—2
Справочно: размеры использованных выборок	~300	~600

*Поскольку методология анализа несколько варьировала в разных проектах, а региональные выборки не были достаточно репрезентативными, приведенные в таблице данные носят отчасти характер экспертных оценок автора.

Таблица 3