

---

## ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А.В. Михайлов, Н.Д. Бунятян

ФГУ НЦ ЭСМП

*Петровский бульвар, 8, Москва, Россия, 127051*

За последние годы бенчмаркинг стал одним из эффективных и признанных методов совершенствования бизнес-процессов и вошел в число самых действенных инструментов управления. Несмотря на высокую практическую значимость, бенчмаркинг пока еще слабо используется в аптечной практике. В данной работе обоснован методический подход к использованию бенчмаркинга для выявления аптек-лидеров, имеющих наилучшее сочетание конкурентных преимуществ, а также определены основные параметры повышения конкурентоспособности аптечных организаций и факторы успеха для обоснования снижения конкурентного разрыва.

**Ключевые слова:** аптека, бенчмаркинг, конкурентные преимущества.

В сложившихся условиях роста числа субъектов фармрынка, объединения аптек в сетевые организации, развития жесткой, зачастую агрессивной, конкуренции руководители фармацевтических организаций и аптек вынуждены постоянно осуществлять поиск эффективных способов достижения успеха, финансовой устойчивости путем внедрения новых технологий для привлечения и повышения лояльности покупателей.

Для обеспечения конкурентных преимуществ в зарубежной практике широко используются инструменты маркетинг-менеджмента. Особое внимание при этом уделяется бенчмаркингу (benchmarking), который рассматривается в экономике как эталонное сопоставление с наиболее эффективными методами организации бизнес-процессов, и который направлен на повышение качества и результативности фармацевтической деятельности предприятия [4].

Согласно литературным источникам, бенчмаркинг впервые в качестве инструмента использовался институтом стратегического планирования Кембриджа (США). В начале семидесятых годов исследовательская и консалтинговая организация PIMS (Воздействие маркетинговой стратегии на прибыль) установила основные аспекты эффективных решений в результате изучения опыта и обобщения отдельных компаний.

В конце 1970 — начале 1980 гг. бенчмаркинг стал активно использоваться в европейских и других странах такими транснациональными фирмами как Fuji, Xerox, HP, Dupont, Motorola, Chase, Kodak, Procter&Gamble, IBM, Boeing и другими.

В России новое поколение руководителей фармацевтических организаций также обратило внимание на практические возможности бенчмаркинга как метода повышения эффективности деятельности предприятия на всех этапах. Однако применительно к фармацевтическим организациям, методические основы

бенчмаркинга в нашей стране все еще слабо разработаны и, соответственно, редко используются на практике.

Как известно, в экономической теории рассматривается ряд видов бенчмаркинга: внутренний, внешний, функциональный, ассоциативный, конкурентный.

Для сравнения результатов коммерческой деятельности аптечных организаций нами был использован конкурентный бенчмаркинг, как наиболее отвечающий поставленным задачам направления, и выделены основные правила: концентрация на качестве фармацевтических услуг; систематическое повышение эффективности бизнес-процессов аптеки в результате обмена опытом и расширения знаний персонала, внедрения инновационных технологий, факторов успеха; соблюдение эстетических и юридических норм поведения.

Для оценки бизнес-процессов аптеки нами рассматривались факторы успеха объективные и субъективные и осуществлялся сбор первичной и вторичной информации. На основе обзора периодической печати («Фармацевтический вестник», «Новая аптека», «Ремедиум», «Фармация» и др.) были обозначены существенные проблемы, составлено досье накопленного опыта лидеров, выделены главные составляющие развития аптечных организаций и др.

На основе обобщения информации осуществлялась интерпретация полученных данных и был составлен алгоритм проведения исследования, который включал семь последовательных этапов.

**На первом этапе** исследования в результате инициализации процесса бенчмаркинга в аптеках был проведен анализ превосходства отдельных субъектов фармрынка в условиях постоянно растущей конкуренции, определены методы повышения лояльности посетителей.

**На втором этапе** осуществлено планирование исследования (определены цели, ресурсы). Главная цель — обеспечение конкурентных преимуществ, эффективного позиционирования аптеки и повышение доходности. Ресурсы исследования: информация, полученная методом анкетированного экспресс-опроса, и вторичная — в результате обзора периодической печати.

**Третий этап** включал выбор приоритетных направлений бенчмаркинга, объектов исследования, определение факторов успеха аптеки потребительских предпочтений на рынке безрецептурных препаратов на примере витаминных комплексов в результате диагностики фармацевтической деятельности аптечных организаций с применением SWOT-анализа и экспресс-опроса потребителей и заведующих аптек.

На следующем этапе проводился анализ ценности, степени и оценки влияния, различных факторов на фармацевтическую деятельность аптеки с использованием балльного метода ранжирования.

Затем определялись аптеки-лидеры на основе экспресс-опроса экспертов — заведующих и провизоров, конкурентного сравнения эффективности внедрений инновационных прогрессивных технологий обслуживания покупателей и использования методик и стандартов лекарственного обеспечения.

Далее проводилась коррекция снижения конкурентного разрыва между аптеками, выбор методов и направлений улучшения деятельности «отстающих» аптечных организаций (изменение ценовой политики, оптимизация ассортиментной политики).

И на заключительном этапе осуществлялась подготовка управленческих решений и мониторинг результатов внедрения инноваций в деятельность аптеки [1, 2, 3].

На основании пилотных исследований анкетированного опроса более 500 посетителей в 20 московских аптеках различных форм собственности в течение 2008—2009 гг., выявлены факторы успеха.

По мнению посетителей к ним относятся взвешенная ценовая политика (26,7%), широкий ассортимент лекарственных средств (20%), квалифицированное обслуживание (9%), удобное место расположение (9%), открытая форма (5%) и др. Определено, что первоначальный выбор аптек посетителями носит субъективный характер, главными источниками информации являются заметное внешнее оформление и транспортная доступность (62% респондентов), рекомендация друзей и знакомых (27%) и др.

Оценка влияния дополнительных услуг на фармацевтическую деятельность проводилась по 10-балльной шкале. Наибольшие предпочтения были высказаны в первую очередь открытой выкладке, наличию зала самообслуживания (9 баллов) и консультации провизоров в выборе безрецептурных ЛП (8 баллов), доставка ЛП по заказу потребителя (7), наличие автостоянки (6), подбор контактных линз и очков (5), оплата по пластиковым картам (3).

Анализ потребительского поведения позволяет сделать вывод, что конкурентное преимущество аптеки достигается на рынке за счет эффективной политики ценообразования; взвешенной ассортиментной политики; высокого качества сервиса; удобного месторасположения.

Анализ собранной информации позволил составить портрет потребителей и определить мотивацию выбора аптек и сегментировать исследуемые организации по типологическому признаку на три группы: первая, с преобладанием «транзитных» покупателей, в основном возраста 26—45 лет (55%), со средним уровнем дохода (65%) и ниже (25%). Вторая группа с преобладанием «постоянных» покупателей главным образом возраста 26—45 лет (32%) и старше (48%) с уровнем среднего дохода (50%) и ниже (35%). И третья группа с преобладанием «транзитно-постоянных» покупателей, 26—45 лет (45%) и старше (40%) со средним уровнем дохода (52%) и выше (20%).

Опрос заведующих в 96 московских аптеках (стаж работы которых более 5 лет — 70%) выявил факторы, способствующие повышению привлекательности и, соответственно, обращаемости населения.

Для привлечения и удержания посетителей заведующие аптек высказались в пользу таких мер, как наличие широкого и глубокого ассортимента лекарственных средств, парафармацевтических товаров (75%), продуманная ценовая политика (58%), повышение профессионализма фармацевтических работников (45%), открытая выкладка товаров (36%), предоставление дополнительных услуг (30%).

Среди проблемных бизнес-процессов большинство опрошенных заведующих аптек отметили работу с посетителями (65%), работу с поставщиками (57%), управление персоналом (45%), оформление витрин торгового зала (35%), документооборот (20%).

При оценке благоприятных возможностей аптек респонденты выделили расширение ассортимента наименований (72%), доступность компьютерной техники (65%), конкуренцию в оптовом звене (52%) и использование интернет:

— при закупке медикаментов у фирм-дистрибьюторов с использованием электронной почты и электронных прайс-листов (85%);

— при сборе информации о производителях препаратов и о дистрибьюторах, о новых лекарственных средствах (67%);

— при размещении информации о наличии препаратов в ассортименте аптеки на русскоязычных медико-фармацевтических серверах (58%) и др.

При оценке угроз для деятельности аптек респонденты отметили ожесточение конкуренции (63%), неблагоприятный сдвиг в курсе валют (58%), изменение потребительских предпочтений и ценовой чувствительности потребителей (53%), инфляционные процессы (49%), повышение таможенных платежей (41%).

При формировании ассортимента респонденты учитывают логистические факторы, температурный режим хранения препаратов (68%), риск потерь в ходе хранения и транспортировки (57%), дополнительные условия упаковки препаратов (32%).

В результате сравнения конкурентных преимуществ аптечных учреждений по модифицированным нами методикам И.В. Максимовой, а также М.В. Рыжковой и С.Г. Сбоевой, было отобрано по 4 аптеки в каждой типологической группе «транзитных», «постоянных» и «транзитно-постоянных» покупателей. Для построения матрицы ранжирования силы были использованы следующие данные:

— ключевые факторы успеха аптек;

— коэффициент ценности факторов успеха;

— оценка аптеки посетителями по 15 факторам, 10-балльной шкале.

Ключевые факторы успеха определены в результате анкетированного экспресс-опроса работников аптек. Бальная оценка аптеки по факторам проведена путем анкетированного экспресс-опроса посетителей с последующим умножением балльных оценок на коэффициент ценности — «вес» фактора и рассчитана сумма полученных значений. Коэффициент ценности факторов определен по формуле:

$$K_{\text{ценности фактора}} = \text{число опрашиваемых} / \text{средний балл фактора} * 10.$$

В результате бенчмаркингового исследования при анализе полученных данных были дифференцированы три группы аптек по типу покупателей, пользующихся услугами данных организаций, и в каждой из групп определены аптеки-лидеры, обладающие наибольшим набором и наилучшим сочетанием факторов успеха аптечного предприятия в своем потребительском сегменте. Для каждой группы аптек были определены основные конкурентные преимущества, позволяющие повышать лояльность потребителей (таблица).

**Конкурентные преимущества аптек-лидеров**

Аптеки с преобладанием «транзитной» клиентуры	
Факторы успеха	Специфика покупателей
<ul style="list-style-type: none"> <li>— поддержание широкого ассортимента;</li> <li>— наличие весомой доли парафармацевтических товаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— требовательность к широте и полноте ассортимента;</li> <li>— высокая доля спонтанных (сиюминутных покупок)</li> </ul>
Аптеки с преобладанием «транзитной» клиентуры	
Факторы успеха	Специфика покупателей
<ul style="list-style-type: none"> <li>— присутствие дорогостоящей лекарственной продукции (импортная, известные торговые марки и т.д.);</li> <li>— квалифицированный персонал аптеки;</li> <li>— грамотная выкладка лекарственных средств в витринах;</li> <li>— удобное месторасположение аптеки, транспортная доступность;</li> <li>— наличие автостоянки возле аптеки;</li> <li>— наличие банкомата;</li> <li>— оплата банковскими картами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— экономическая активность</li> </ul>
Аптеки с преобладанием постоянной клиентуры	
Факторы успеха	Специфика покупателей
<ul style="list-style-type: none"> <li>— гибкая ценовая стратегия, скидки;</li> <li>— квалифицированное обслуживание покупателей;</li> <li>— наличие детских товаров;</li> <li>— удобный график работы;</li> <li>— проведение рекламных акций;</li> <li>— прием заказов на лекарственные препараты;</li> <li>— приятный интерьер;</li> <li>— наличие доступных по цене дженериковых препаратов;</li> <li>— изготовление лекарственных форм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— спрос покупателей ориентирован в большей мере на традиционные дженериковые препараты;</li> <li>— преобладание чувствительных к ценам клиентов (пенсионеры, домохозяйки и т.п.)</li> </ul>
Аптеки, обслуживающие транзитно-постоянных клиентов	
Факторы успеха	Специфика покупателей
<ul style="list-style-type: none"> <li>— взвешенная ценовая политика;</li> <li>— широкий ассортимент лекарственных средств;</li> <li>— квалифицированное обслуживание;</li> <li>— доставка лекарственных средств в аптеку по заказу покупателя;</li> <li>— проведение рекламных акций;</li> <li>— наличие отдела оптики;</li> <li>— удобное месторасположение;</li> <li>— наличие широкого ассортимента изделий медицинского назначения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ориентация на покупку недорогих товаров;</li> <li>— широкий аптечный ассортимент и изделия медицинского назначения;</li> <li>— предоставление справочно-информационных услуг</li> </ul>

**Выводы.** В результате исследования нами обоснованы перспективы использования метода бенчмаркинга для выявления аптек-лидеров, имеющих наибольшее число и наилучшее сочетание конкурентных преимуществ, а также определены основные параметры повышения конкурентоспособности аптечных организаций и факторы успеха для обоснования снижения конкурентного разрыва.

**ЛИТЕРАТУРА**

- [1] Михайлов А.В., Усанова А.Ю. Изучение факторов успеха аптек и потребительских предпочтений населения на рынке витаминных препаратов // М. Научные труды X международного конгресса «Здоровье и образование в XXI веке» «Инновационные Технологии в биологии и медицине». — Тезисы РУДН. — 2009. — С. 683—685.

- [2] Михайлов А.В., Усанова А.Ю. Методический подход к оптимизации ассортимента витаминных препаратов в аптеках // М. Сборник материалов XVI Российского Национального Конгресса «Человек и Лекарство», тезисы докладов. — 2009. — С. 700—701.
- [3] Бунятян Н.Д., Михайлов А.В., Пышкова Е.И. Результаты социологического опроса потребителей витаминов в аптечных организациях // Пятигорск. Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции. Сборник научных трудов. Выпуск 64. — 2009. — С. 545—546.
- [4] Максимова И.В. Бенчмаркинг в аптеках // Фармацевтическое обозрение. — 2004. — № 11. — С. 37.

## **POSSIBILITIES OF APPLICATION OF BENCHMARKING IN INCREASING OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE CHEMIST'S ORGANIZATIONS**

**A.V. Mikhaylov, N.D. Bunyatyan**

Federal State Agency Science Center for Drugs Evaluation  
*Petrovsky blvd., 8, Moscow, Russia, 127051*

During the recent years benchmarking has been one of the most effective and well recognized methods of improving business processes as well as become one the most efficient management instruments. Despite its key practical importance, benchmarking is not widely spread in the chemist's shop business. The current work provides methodological approach for using benchmarking to identify the leading chemists shops who would have best combination of competitive advantages. It also identifies main factors of improvement of competitive position of chemist-shops as well as success factors to decrease competitive gaps.

**Key words:** chemist-shop, benchmarking, competitive advantages.