ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Внедрение инноваций в систему продаж входит в комплекс системы продвижения продукции и является одним из основных маркетинговых инструментов активного воздействия на рынок.

Система продвижения, в своей основе представляет собой систему маркетинговой коммуникации предприятия с целевым рынком, т.к. сам механизм продвижения имеет коммуникативную природу.

Система маркетинговых коммуникаций обычно представляется как единый комплекс участников, каналов и приемов коммуникаций, имеющий четко определенных адресатов и соответствующие маркетинговые цели.

Если начать с последнего, то обычно цели коммуникаций делят на общефирменные и маркетинговые. Общефирменные подразумевают успех компании на рынке в виде «завоевания» достаточно весомой доли рынка, обеспечения финансовой устойчивости, в том числе за счет максимизации получаемой прибыли.

Маркетинговые цели в большей степени касаются покупательского поведения потребителей: правильное позиционирование товара фирмы на рынке, диверсификация деятельности фирмы, в том числе с целью увеличения ее рыночного сегмента, повторных покупок, среднего размера совершаемой покупки и т.д.

Стратегия продвижения заключает в себе обобщенных ответ на вопрос: что необходимо сделать для того, чтобы компания заняла определенное положение на рынке? Стратегия - это глобальная цель компании. Дальнейшая её проработка приводит к более частным целям и задачам, к которым можно отнести креативную идею, медиастратегию и т.д. - все те элементы, которые подчинены общей единой цели.

Объектом работы является маркетинговая деятельность аптеки «Клюква» .

Предмет работы – внедрение инноваций в систему продаж в аптеки

«Клюква» .

Целью настоящей работы является разработка инноваций для внедрения в систему продаж в аптеки «Клюква» .

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

детально изучить понятие продвижения как маркетинговый инструмент;

рассмотреть систему управления маркетингом, без которой невозможно организовать и реализовать эффективную программу продвижения;

дать характеристику анализируемого предприятия - аптеки «Клюква» ;

проанализировать существующую в компании систему продвижения продукции.

Разработать предложения по внедрению инноваций в систему продаж продукции в аптеки «Клюква» .

Глава 1. Теоретические аспекты и сущность бенчмаркетинга

1.1 Понятие и сущность бенчмаркетинга

Рынок, с тенденцией непрерывного усиления его конкурентного поля, диктует необходимость анализа и мониторинга деятельности конкурентов и компаний, занимающих лидирующее положение на современном рынке. Чтобы оптимизировать собственную деятельность и сформировать конкурентное преимущество, необходимо изучать опыт других, отбирать в процессе исследований приемы работы из практики конкурентов, фирм-партнеров, то есть сравнивать свое предприятие с лидерами и учиться методам повышения уровня конкурентного потенциала на основе полученного опыта. Суть данного подхода в мировой практике бизнеса отражена в бенчмаркетинге.

В условиях глобализации российской экономики бенчмаркетинг является философией и маркетинговым инструментом обеспечения конкурентных преимуществ, нацеленный на гармонизацию отношений с внешней средой и повышение конкурентоспособности за счет внешних источников, путем поиска, изучения и адаптации к собственным условиям наилучших методов осуществления бизнес-процессов вне зависимости от сферы их применения, посредством чего удовлетворяются возвышающиеся потребности рынка. Таким образом, основное содержание бенчмаркетинга заключается в выявлении эталонных предприятий, достигших значительных успехов в каких-либо функциональных областях, тщательном изучении их бизнес-процессов и адаптации полученных сведений к условиям собственных предприятий. При этом бенчмаркетинг предполагает активное

взаимодействие партнеров, обменивающихся информацией о бизнес-процессах. Успешно реализованные проекты по бенчмаркетингу способствуют возникновению социальных связей между специалистами различных предприятий и создают основу для коммерческих проектов, продвижения товаров, разработки новых продуктов.

Проблемы интеграции России в мировое хозяйство настоятельно требуют обобщения зарубежных теоретических и практических достижений в различных сферах стратегической деятельности компаний. Многообразная стратегическая деятельность зарубежных компаний направлена на поиск конкурентных преимуществ в условиях глобализации, на выигрыш в конкурентной борьбе за мировые рынки, поэтому одной из основных конкурентных стратегий является стратегия маркетинга с учетом его новых форм и элементов. Особую актуальность теме исследования придает анализ формирования системы бенчмаркинга как конкурентной маркетинговой стратегии компаний.

В современном глобализующемся мире маркетинг, представляющий собой ориентацию компаний на спрос и производство только тех товаров, которые будут иметь сбыт на рынке, формирует новое глобальное мышление в управлении компанией, создает новый образ действия в рыночных условиях. При этом маркетинг, как и любая другая система, динамичен и потому требует постоянного теоретического осмысления. Знание теоретических основ маркетинга является одним из важнейших факторов успеха в практическом применении его опыта в деятельности компаний. Таким образом, представляется весьма актуальным изучение богатого опыта зарубежных фирм, достаточно давно действующих в условиях развитых рыночных отношений, и выявление тех направлений, которые возможно

применить в России, стоящей на пути формирования рыночных отношений и дальнейшая интеграция в мировое хозяйство.

Понятие бенчмаркинг прочно вошло в лексикон маркетологов. В повседневной жизни все сталкиваются с ним, только не всегда это осознается. Бенчмаркинг появился уже тогда, когда люди начали сравнивать что-либо с чем-либо или кого-либо с кем-либо, хотя на самом деле очень сложно определить, когда он появился. Иными словами, на протяжении многих веков человек оценивал сильные и слабые стороны других, с целью, которую мы сегодня называем конкуренцией в широком смысле слова.

Идея бенчмаркинга впервые применялась еще тысячи лет назад в изречениях Конфуция, который говорил, что знания могут быть получены и через думанье - самый сложный путь и посредством проб и ошибок - самый распространенный, а самым простым способом является подражание.

Китайский генерал Сунь Цзы в трактате «Искусство войны» писал: «Когда ты знаешь своего врага и знаешь себя, ты не страшишься результата от сотни войн». Отто фон Бисмарк говорил: «Глуп тот, кто учится на своем опыте, я предпочитаю учиться у других и избегать расплаты за свои ошибки».

Бенчмаркинг происходит от англ. слов «bench» (уровень, высота) и «mark» (отметка) и истолковывается по-разному: «опорная отметка», «эталонное сравнение» и т.п.

Бенчмарк – это термин, который использовался землемерами, они пользовались «бенчмарками», как исходными метками для начала отсчета расстояний для определения границ участков.

Классическим является определение бенчмаркинга, которое дал основоположник данного понятия доктор Роберт Кемп: «Это поиск лучших методов, которые ведут к улучшению деятельности».

Сегодня под бенчмаркингом понимается непрерывный поиск новых идей и последующее использование их на практике.

По мнению американского специалиста по вопросам проведения бенчмаркинга Р. Рейдера, под бенчмаркингом понимается процесс анализа деятельности компании в целях выявления областей, требующих положительных изменений в рамках программы непрерывного совершенствования.

Другой американский автор Харрингтон Х.Дж., который занимается вопросами бенчмаркинга уже около 30 лет, считает, что бенчмаркинг – это мощный инструмент, с помощью которого организация может проводить сравнительный анализ продуктов, оборудования, услуг и процессов.

Член Американского общества качества (ASQ) Грегори Ватсон определяет бенчмаркинг как систематический и непрерывный процесс измерения и оценки деятельности предприятия и их сравнения с деятельностью предприятий-лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной деятельности».

Изучив определения авторов, занимающихся исследованиями в данной области, можно сделать следующие выводы:

- бенчмаркинг представляет собой эталонное сопоставление, т.е. сравнение своей деятельности с деятельностью преуспевающих предприятий и применение их передового опыта у себя;

- бенчмаркинг является постоянным и непрерывным процессом, т.е. научно-технический процесс не стоит на месте и то, что сегодня является новшеством, завтра может оказаться «вчерашним днем».

Суть бенчмаркинга заключается в том, чтобы найти предприятие, которое преуспевает на рынке, и взять все самое лучшее для внедрения у себя с целью повышения конкурентоспособности.

Конкурентоспособность - это относительная оценка потенциальной способности успешно конкурировать на рынке за ограниченный платежеспособный спрос. При этом можно говорить о конкурентоспособности отдельных продуктов или компании в целом.

Высокая конкурентоспособность означает, что продукт или компания потенциально могут с высокой долей вероятности рассчитывать на коммерческий успех на данном рынке. Низкая оценка конкурентоспособности обычно подразумевает малую вероятность потенциального коммерческого успеха.

Применение бенчмаркинга позволяет использовать чужой опыт на практике, однако для этого необходимо адаптировать полученную информацию к своему предприятию и к своей сфере деятельности. Эдвард Деминг говорил: «Опыт учит (дает возможность планировать и предсказывать) только тогда, когда мы используем его для модифицирования и понимания теории»: для того чтобы применить чужие идеи в своей практике, необходимо владеть теоретическими знаниями в этой области. Новые идеи не рождаются на пустом месте. Напротив, новая идея рождается в условиях, когда стало невозможно использовать старую идею».

Говоря о бенчмаркинге как об эталонном сопоставлении, не следует понимать под этим простое копирование или подражание. По сути это процесс, при помощи которого происходит обучение. Другими словами, взгляд на свою организацию через призму опыта предприятий лидеров дает возможность найти новые ориентиры для совершенствования собственной деятельности.

Первое появление бенчмаркинга можно считать конец 50-х годов, когда японские специалисты посещали преуспевающие компании США и Западной Европы с целью выявления идей и применения их в своих

компаниях. В экономике США бенчмаркинг начал применяться в 70-х годах XX века. Одним из первых бенчмаркинг был использован корпорацией Xerox в 1979 году для преодоления рыночных проблем. Повсеместно о бенчмаркинге заговорили в 90-х годах, именно тогда на стыке менеджмента и маркетинга и появилось новое направление.

Анализ различных литературных источников показывает эволюционный путь развития бенчмаркинга, который представлен несколькими этапами:

- первое поколение бенчмаркинга (начало 70-х годов) трактуется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта. На этом этапе сравниваются сопоставимые параметры товаров, предлагаемых своей и конкурирующей организациями;

- второе поколение (1976-1982 гг) – это бенчмаркинг конкурентоспособности и начинает развиваться уже как наука;

- третье поколение (1982-1986 гг) – бенчмаркинг процессов, на этом этапе предприятия-лидеры качества поняли, что учиться более проще вне своей отрасли;

- четвертое поколение – стратегический бенчмаркетинг, здесь он уже рассматривается как регулярный процесс, направленный на оценку альтернатив, осуществление стратегий и улучшение характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий других предприятий;

- пятое поколение – глобальный бенчмаркинг, рассматривается как будущий инструмент организации международных обменов.

Сегодня существует организация - Глобальная сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network, GBN), которая объединяет 20 стран. Польза от этого объединения значительна, поскольку позволяет аккумулировать, все

самое лучшее из передового опыта и распространить его между другими компаниями.

Бесспорно, предприятия, которые учатся на передовом опыте у предприятий-лидеров, получают огромную выгоду. Но встает вопрос, а выгодно ли это передовым предприятиям. Можно назвать несколько причин, почему это может быть выгодно предприятиям-лидерам:

Когда ты учишь других, то учишься сам, например, японские специалисты охотно делятся своими достижениями со всеми кто к ним обратиться.

Престижно выступать в качестве эталона, т.е. делясь своим опытом организации-лидеры считают, что пока их догоняют они придумают что-нибудь новое.

Сотрудничество может принести более высокие результаты, чем конкуренция. Эдвард Деминг, американский ученый, консультант по теории управления качеством, считает, что при конкуренции кто-то выигрывает, кто-то проигрывает, а в сотрудничестве выигрывают все.

Цель и задачи бенчмаркетинга, представленные на рисунке 1.1, показывают, что этот инструмент решает большое количество маркетинговых задач, поскольку обеспечивает предприятие информацией, необходимой для совершенствования его деятельности в целях удовлетворения требований рынка. Концепция бенчмаркетинга направлена на непрерывное совершенствование деятельности предприятия и повышение его конкурентоспособности путем ориентации на высшие достижения во всех функциональных сферах. Концепция основывается на системном анализе и оценке деятельности организации в сравнении с достижениями главных конкурентов на рынках, с объективными тенденциями развития

техники, науки, технологии и иных областей, с высшими достижениями международной практики в соответствующих областях.



Рисунок 1.1 Классификация задач бенчмаркетинга

Практика реализации бенчмаркетинга привела к формированию различных видов бенчмаркетинга. С целью упорядочить представление о возможных разновидностях эталонного сопоставления предложен подход к систематизации различных видов бенчмаркинга в зависимости от специфики объекта сопоставления, субъектов проведения сопоставления и специфики проекта эталонного сопоставления.

Проникновение эталонного сопоставления в различные сферы деятельности организаций способствует обособлению отдельных его разновидностей в зависимости от выбора объекта сравнения:

- товарное - сравнение с товарами (продуктами и услугами конкурентов (реальных или потенциальных) на основе психологии «и я тоже» (этот вид широко распространен в Японии);

- процессное - сравнение организации сходных по задачам процессов внутри организации и у конкурентов, компаний-лидеров отрасли, компаний из других отраслей, в деятельности которых могут встречаться сходные по задачам процессы (например, процесс обработки клиентского запроса);

- функциональное – сравнение функций организации и производительности функциональных подсистем бизнеса (например, сравнение финансовых показателей и систем финансового менеджмента конкурентов и лидеров отрасли со своими результатами);

- организационное – комплексное сравнение показателей производительности, систем управления и организации производства компаний в родственных сферах деятельности.

В зависимости от специфики субъекта сопоставления (или выбора аналога для сравнения) в свою очередь, можно выделить:

внутрифирменное эталонное сопоставление - сравнение различных процессов/ функций внутри одной организации (особенно это развито для крупных бизнесов с территориальной сетевой структурой своей производственно-сбытовой системы) и межфирменное, включающее, в свою очередь: конкурентное эталонное сопоставление - анализ стратегии, процессов и практических методов конкурентов в той же отрасли; партнерское – сравнение между организациями – потенциальными или реальными партнерами (например, членами ассоциации, франчайзинговой сети и др.); общее/нейтральное - анализ процессов, функций систем управления лучших организаций без ограничения по отраслевой принадлежности. С точки же зрения отраслевой принадлежности можно

выделить внутриотраслевое (сравнение между компаниям одной отрасли), межотраслевое (в смежных отраслях) и кроссотраслевое (в отраслях, не связанных цепочкой создания стоимости).

Исходя из специфики проекта сопоставления, в частности, поставленных целей, можно выделить следующие основные виды бенчмаркинга:

- рейтинговые/ имиджевые сопоставления для измерения бизнес-результатов, их оценки и сравнения показателей деятельности организации с целью выявления уровня ее развития. Уровни развития организаций рассматриваются в качестве контрольных значений (бенчмарков), а лучшие показатели устанавливаются компаниями - лидерами в своей области. Бенчмарки также используются в форме индексов, например, Американский и Европейский индексы потребительской удовлетворенности. Собранная информация может также использоваться для определения возможностей совершенствования и/или установления стратегических целей.

- поисковые эталонные сопоставления проводятся с целью поиска организаций, имеющих лучшие достижения в той или иной сфере деятельности, для их детального исследования и выявления собственных резервов развития. В поисковом бенчмаркинге два основных направления. Во-первых, поиск лучших операционных хозяйственных решений (лучшей операционной практики), характеризующийся детальным изучением процессов эталонной организации для осознания механизма функционирования изучаемого процесса. Измерение же разрывов показателей этого процесса с показателями аналогичного своего имеет, скорее, обеспечивающее значение, в отличие от рейтинговых сопоставлений. Знания, получаемые в ходе поискового операционного сопоставления, адаптируются и внедряются в собственные процессы организации. Во-

вторых, изучение факторов, содействующих реализации стратегии, или факторов ее осуществления - это методы, подходы, инструменты, улучшающие результаты деятельности организации. Стратегическое поисковое сопоставление - это опережающий анализ будущих направлений и вариантов для выбора приоритетной модели поведения на рынках, способов организации процессов, технологий, распределения ресурсов, которые могут оказать влияние на стратегическое направление развития.

В зависимости от степени масштабности проекта, отражающей уровни известности торговых марок субъектов сопоставления, масштабность их операций, а соответственно, уровни лидерства, выделяют также: международный или глобальный бенчмаркинг (сравнение с предприятиями мирового уровня); национальный, региональный и локальный по своим задачам и масштабам бенчмаркинговых проектов. Возможны также и смешанные их варианты.

Корифей в области стратегии Майкл Портер считает, что бенчмаркинг отрицательно влияет на работу предприятия. В бенчмаркинге стратегическая эффективность, базирующаяся на различии, подменяется операциональной, базирующейся на похожести. Отстающие компании стараются подражать передовым. В результате они унифицируются, вместо того, чтобы выделяться из массы конкурентов, ведь настоящее преимущество компании заключается в уникальности и непохожести на другие компании, будь то продукт, процесс или сервис.

Можно выделить две основные задачи, которые помогает решать бенчмаркинг. Во-первых, сравнивать свои показатели с показателями других организаций: конкурентов и лидеров рынка. Во-вторых, изучать и применять чужой успешный опыт у себя в организации. Соответственно существует два основных типа бенчмаркинга: сравнительный и процессный (Приложение №

1). Комплексное использование сравнительного и процессного подходов к проведению эталонного сопоставления наиболее эффективно реализует потенциал бенчмаркинга как инструмента повышения конкурентоспособности организации. Причем, сравнительный бенчмаркинг выступает в роли начального этапа процессного бенчмаркинга. Измерение показателей организации и показателей конкурентов позволяют определить направления, требующие первоочередных улучшений, области наиболее серьезного отставания от конкурентов. Полученная информация выступает в качестве входной для процессного бенчмаркинга.

Систематизация этих данных в соответствии с процессами организации и приведение их к общему знаменателю с эталонной компанией позволяет оценить возможность внедрения сторонних процессов в деятельность своей организации, определить ограничения по реализации проекта, отладить реформируемый процесс и обеспечить его эффективное выполнение.

Необходимо также отметить, что настоящее бенчмаркинговое исследование обычно занимает около шести месяцев. Руководители, инициирующие бенчмаркинг, должны осознавать, что более короткого пути нет. Если нужны быстрые перемены, лучше выбрать другой путь.

Самый распространенный способ начать эталонное сопоставление – изучать публикации в газетах, журналах, книгах. Интересные идеи можно почерпнуть в интервью с бизнесменами, менеджерами различных компаний. Обрабатывая публичную статистическую информацию, можно также обнаружить полезные для себя сведения. Для поиска лучших бизнес решений в ход идут личные связи, знакомства на выставках, семинарах и т. п. Наиболее подходящий вариант для бенчмаркинга – партнеры, дистрибуторы и поставщики компании, поскольку они реально заинтересованы в успехе

всей бизнес-цепочки. Кроме того, хороший источник сведений – люди, имеющие опыт работы в других фирмах.

Более официальный способ найти партнера по бенчмаркингу – заинтересовать его обоюдной выгодой. На Западе предложение обменяться интересующей информацией воспринимается как деловое. Для многих же российских предприятий закрытость является основной преградой для инициирования бенчмаркингового исследования. Далеко не каждая компания готова предоставлять информацию о своем предприятии. Поэтому предложение о бенчмаркинге может вызвать недоверие и отторжение со стороны руководства.

Элементами бенчмаркетинга как маркетингового инструмента исследования выступают объект исследования, система измерений, а также тип сравнения. Объектом бенчмаркетинга является показатель деятельности предприятия, по которому проводится сравнение и качественный уровень которого необходимо улучшить посредством проведения управленческих мероприятий. Внутрифирменная система измерений предполагает выбор характеристик объекта сравнений, позволяющий выразить их в форме количественного и качественного измерения, динамики и статики измерений, а также уровня их конфиденциальности.

Полученные данные могут быть подвергнуты сравнению и сопоставлению в целях выработки наилучших практик ведения бизнеса. Методология маркетингового мониторинга наилучших методов осуществления бизнес-процессов должна быть основана на таких принципах бенчмаркетинга, как взаимность, аналогия, измерение, достоверность, концентрация на качестве и т. д. Это позволит предприятию, используя данный маркетинговый инструмент, в полной мере достичь поставленной цели, заключающейся в повышении его конкурентоспособности.

1.3 Общие особенности применения бенчмаркетинга на предприятиях фармацевтической торговли. Тенденции отрасли

За рубежом использование бенчмаркинга имеет широкое применение, а в России он не распространен. Если быть более точным, то отечественные предприятия используют бенчмаркинг в своей практике, однако они не знакомы с терминологий.

Ознакомившись с материалами наблюдений специалистов, занимающихся вопросами бенчмаркинга, можно сделать вывод, что в отечественных предприятиях происходит обмен информацией и опытом на неофициальном уровне, как правило, это приносит свои плоды, позволяя внедрять и использовать новые формы управления, технологии и т.д. В отношении бенчмаркинга, проводимого на формальном уровне, есть причины, которые сдерживают его использование на своих предприятиях. К ним относят:

- комплекс «засекреченности», предприятия не готовы делиться информацией с другими;
- нет данных для сравнения, невозможность найти подходящих данных для сравнения;
- большие затраты, отсутствие «свободных денег»;
- незнание технологий бенчмаркинга;
- отсутствие партнеров для сравнения;
- не подходит данная технология по разным причинам.

При наличии частной собственности руководители заинтересованы в успешной деятельности своих предприятий, следовательно, они должны быть инициаторами внедрения бенчмаркинга. Однако, большинство руководителей либо имеют искаженное представление о методе эталонного сопоставления, либо не желают этим заниматься. Бенчмаркинг в России применяется только крупными предприятиями, которые имеют контакты с зарубежными фирмами и ориентируются на мировые стандарты, следовательно, необходимо постепенно вводить бенчмаркинг в практику малых и средних предприятий.

Лучший специалист по вопросам бенчмаркинга Роб Рейдер сказал, что «бенчмаркинг – не панацея, применение которой гарантирует компании успех, а только инструмент обучения способом его достижения», иными словами бенчмаркинг должен стать основным в процессе постоянного улучшения деятельности предприятий и развивать стремление к непрерывному ее совершенствованию. За последние годы бенчмаркинг стал одним из эффективных методов совершенствования бизнеса и вошёл в число самых популярных инструментов управления. В России уже появляются организации, использующие бенчмаркинг в качестве инструмента повышения эффективности деятельности. Для большинства руководителей «бенчмаркинг» – это незнакомое слово, а эталонное сопоставление воспринимается не как метод управления, а как обычный анализ конкурентов или вид маркетингового исследования. Однако потенциал бенчмаркинга велик, и существует возможность успешного применения данного инструмента маркетинга в экономическом анализе.

В настоящее время все отрасли российской экономики находятся под влиянием последствий мирового финансового кризиса. Уровень потребления товаров и услуг постепенно снижается, что приводит к росту конкуренции в

отраслях, осложнению предпринимательской деятельности. Сегмент фармацевтической торговли не является исключением. Период начала мирового кризиса совпал с замедлением темпов развития сектора фармацевтической торговли РФ. Так последний квартал 2008 года, а также весь 2009 год демонстрировали снижение оборотов фармацевтической торговли. До этого периода средний ежеквартальный прирост составлял приблизительно 13-14 %. Лишь начало 2010 г. ознаменовалось незначительным ростом оборота фармацевтической торговли.

Таким образом, на рассматриваемом рынке в 2008-2009 г. наблюдался отчетливый нисходящий тренд, основной причиной которого являются глобальные экономические проблемы. В сложившихся условиях можно предположить, что осуществление предпринимательской деятельности на рассматриваемом рынке будет усложняться. Одной из возможностей противодействия кризису в отрасли является применение принципов бенчмаркетинга.

Несмотря на кажущуюся закрытость и сложности с получением лицензии, аптечный бизнес — не самый сложный сегмент для входа.

Прежде всего нужно решить, в каком формате будет работать аптечный бизнес. По большому счету сейчас существуют две базовых бизнес-модели: это дискаунтер и премиальная аптека. Необходимо следить за операционными показателями: затратами, часами работы и занятостью сотрудников. Нужно анализировать, какие товары проданы, а какие нет, какие нужно сократить, какие должны быть представлены.

Одна из очень серьезных проблем в аптеках — наличие продукта. Теперь ключевой вопрос — местоположение. Потенциально люди всегда идут в ближайшую аптеку: если случай не исключительный, далеко они не поедут. Поэтому самый важный параметр — трафик, к которому привязана

аптека. Он может быть самым разным: если, например, аптека в крупном торговом центре — это один трафик, в аэропорту — другой.

Формат аптеки очень сильно зависит от параметров трафика. В центре будет работать только концепция с широким ассортиментом, включающим дорогие товары, консультантами, качественным сервисом.

А в спальном районе довольно успешной моделью может стать круглосуточный дискаунтер с хорошим лекарственным и базовым парафармацевтическим ассортиментом. Там может быть или закрытая, или комбинированная форма торговли. Эта модель неплохо работает, хотя потенциально требует значительных трудозатрат - люди становятся капризными, легко переключатся на конкурирующую аптеку, если она появится поблизости.

При открытии аптеки очень важно учитывать сезонный фактор. Летом продажи всегда проваливаются на 20—25%, а высокий сезон начинается в октябре и длится до апреля.

Ассортимент покупателям необходим широкий, и закупать его придется у разных дистрибуторов, с каждым надо договариваться, строить отношения.

Один из основных операционных вопросов, который встанет с самого начала,- кадры. Провизор должен иметь право отпускать лекарства, и директор аптеки обязан быть провизором. Кадры для аптек — очень узкая группа: это люди с высшим или специальным средним образованием.

Большинство встречающихся в научной литературе трактовок понятия бенчмаркинга исходят из рассмотрения данного инструмента как одного из направлений маркетингового исследования. Позиция автора состоит в том, что бенчмаркинг – универсальный механизм сравнительной оценки, следовательно, может быть использован в различных сферах, в том числе и в

экономическом анализе. В связи с этим предлагается следующее определение понятия бенчмаркинга.

Бенчмаркинг – это сравнение показателей своей организации с эталонными показателями с целью непрерывного улучшения деятельности и повышения конкурентоспособности благодаря внедрению передовых идей.

Выделяется три основные задачи бенчмаркинга.

1. Оценка своей деятельности и сравнение полученных показателей с показателями других организаций.

2. Изучение и применение лучшего опыта других в своей организации.

3. Достижение и опережение «эталонной» организации по рассматриваемым показателям.

Все элементы процесса бенчмаркинга важны и необходимы для получения наилучшего результата, однако особого внимания требует рассмотрение начальных этапов, связанных с разработкой методики проведения сравнительной оценки и предшествующих внедрению улучшений. Именно от сбора и анализа информации, определения предмета сопоставления и поиска эталона зависит успех аптеки.

Внутреннему сопоставительному анализу могут быть подвергнуты как функциональные отделы или производственные подразделения организации, так и группа компаний, входящих в состав бизнес-структуры.

2.2 Анализ аптеки «Клюква» и конкурентов

Аптека ООО « Клюква « основана в 1998 году, существует более 13 лет.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. В соответствии с Гражданским кодексом РФ, общества с ограниченной ответственностью относятся к категории коммерческих организаций, то есть таких, основной целью деятельности которых является извлечение прибыли.

Общество является юридическим лицом, отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде.

ООО создано и действует на основании учредительного договора. 50 человек. Высшим органом является учредительное собрание. В ООО «Клюква» создан исполнительный орган (генеральный директор) осуществляющий текущее руководство.

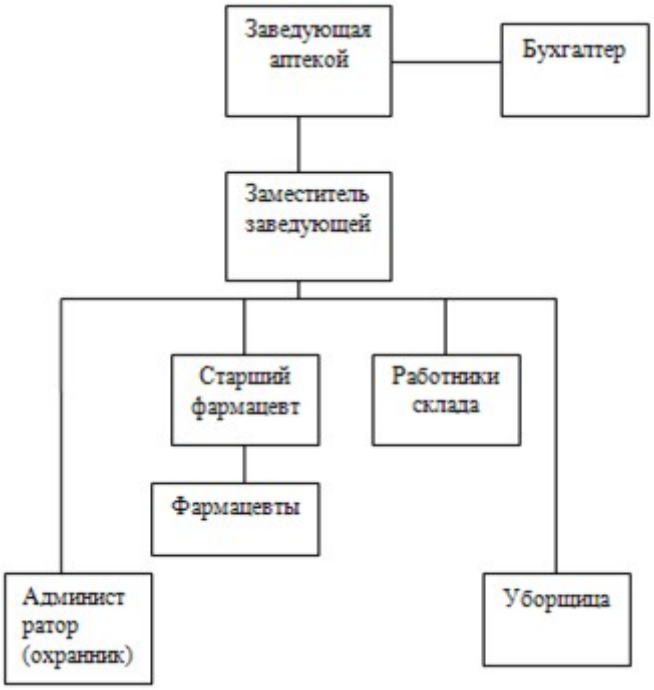
«Клюква» - компания с централизованным управлением, единой системой обслуживания и единым стандартом во всем, начиная с фирменного стиля и одинаковых часов работы и заканчивая унифицированным подходом к общению с покупателями.

Основное направление аптеки: реализация готовых лекарственных средств и изделий медицинского назначения.

Основным видом деятельности занимается на основании специального разрешения (лицензии).

Аптекой руководит заведующая, которая непосредственно подчиняется генеральному директору. Организационная структура аптеки типовая. На

рисунке 1.1. представлена «схема организационной структуры ООО «Аптека «Клюква».



Система управления в аптеке «Клюква» линейно-функциональная (при которой структурные звенья наделены только организационными (линейными) функциями, а функции управления реализуются на верхнем уровне).

Аптека расположена по адресу: адрес.

График работы аптеки по будням с 8-00 до 22-00, в выходные и праздничные дни с 9.00 до 21.00.

Аптека насчитывает 34 штатные единицы в том числе:

- заведующая аптекой -1
- заместитель заведующей -1
- работники склада – 4
- администраторы – 2
- уборщицы – 2

- бухгалтер – 1
- фармацевты и провизоры – 23

Таблица 1.1 Квалификационные требования, предъявляемые к персоналу аптеки.

Должность	Квалификационные требования
Заведующая аптекой	1. Высшее фармацевтическое образование 2. Умение принимать управленческие решения. 3. Опыт управления персоналом. 4. Организаторские способности. 5. Владение навыками работы в розничной торговле. 6. Владение ПК на уровне уверенного пользователя. 7. Знание фармацевтического рынка
Заместитель заведующей	1. Высшее фармацевтическое образование. 2. Знания в сфере маркетинга. 3. Знание фармацевтического рынка. 4. Умение принимать управленческие решения. 5. Опыт в сфере розничной торговли. 6. Опыт управления персоналом. 7. Владение ПК на уровне уверенного пользователя.
Фармацевт	1. Высшее или среднее специальное фармацевтическое образование. 2. Знания приказов МЗ и правил хранения и отпуска медикаментов и медицинских товаров. 3. Владение навыками работы мерчандайзера. 4. Знание ассортимента аптек. 5. Опыт работы в сфере розничной торговли. 6. Владение ПК на уровне пользователя. 7. Вежливость, предупредительность, не конфликтность
Бухгалтер	1. Среднее специальное образование. 2. Владение компьютером. 3. Знание бухгалтерского учета 4. Знание программ учета.

Аптеки в России с каждым годом все более оснащаются современной техникой, так как прогресс в аптечном деле не стоит на месте. Аптек становится все больше благодаря устойчивости экономики, увеличению уровня потребления населения, росту разработок новых методов лечения и лекарственных средств.

Ассортимент закупаемых аптекой медикаментов на 60% состоит из импортных (и относительно дорогостоящих) препаратов и на 40% — из отечественных препаратов. Аптека работает в традиционном формате закрытой выкладки товаров. При такой форме торговли ассортимент аптеки составляет 10 тысяч наименований позиций. Заведующей аптеки предоставлено право самой определять ассортимент медикаментов и товаров, руководствуясь спросом клиентов. Существует единая справочная служба с помощью которой по телефону можно получить профессиональную консультацию, информацию о наличии и стоимости лекарственных препаратов, режиме работы и месторасположении аптек; оформить заказ и бронирование медикаментов.

Задачи аптеки:

1) Обеспечить население качественными медикаментами по низким ценам;

2) Отпуск безрецептурных лекарственных средств и препаратов по рецепту врача;

3) Проверка, выявление и изъятие из оборота фальсифицированных лекарственных препаратов;

4) Обеспечение необходимых условий для работы сотрудников;

5) Доброжелательное отношение с покупателями.

Чтобы выяснить потребности клиентов аптеки, было проведено исследование в виде анкетного опроса посетителей (Приложение № 3). В

исследовании приняло участие 300 человек, посетителей аптеки «Клюква» и людей, работающих или живущих рядом с аптекой. Актуальность исследования обусловлена необходимостью компании в получении объективной рыночной информации о своем положении на рынке, а также о мотивациях текущих и потенциальных потребителей. Эта информация может быть использована для повышения эффективности работы.

Наиболее приемлемым методом с точки зрения затрат, а также точности и измеримости полученной информации является анкетный опрос. Метод относится к количественным, т.е. в результате проведения исследования получаются количественные данные о тех или иных параметрах целевой аудитории.

В результате опроса потребителей получены следующие данные.

Пол.

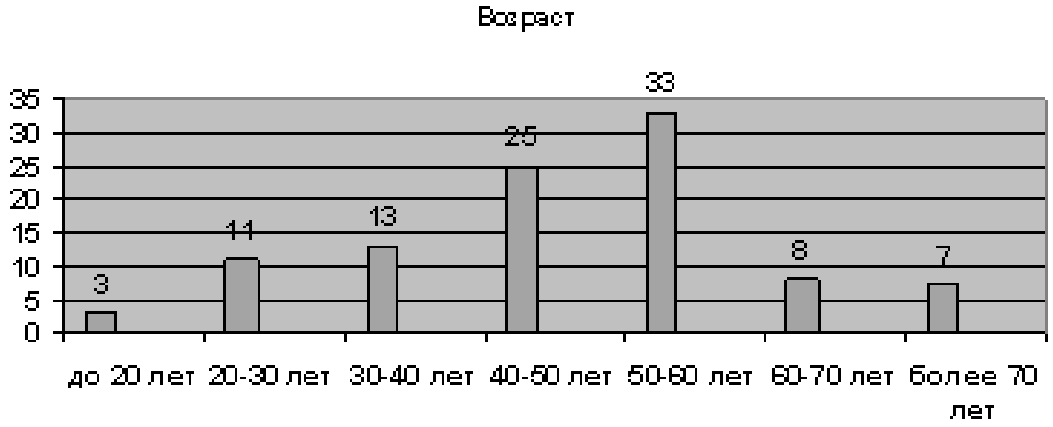
В результате опроса потенциальных потребителей было получено следующее их распределение по полу:



Как видно на диаграмме, распределение основной группы потребителей медикаментов составляют женщины (61%) и мужчины (39%)

Возраст.

По возрасту потребители распределились следующим образом:



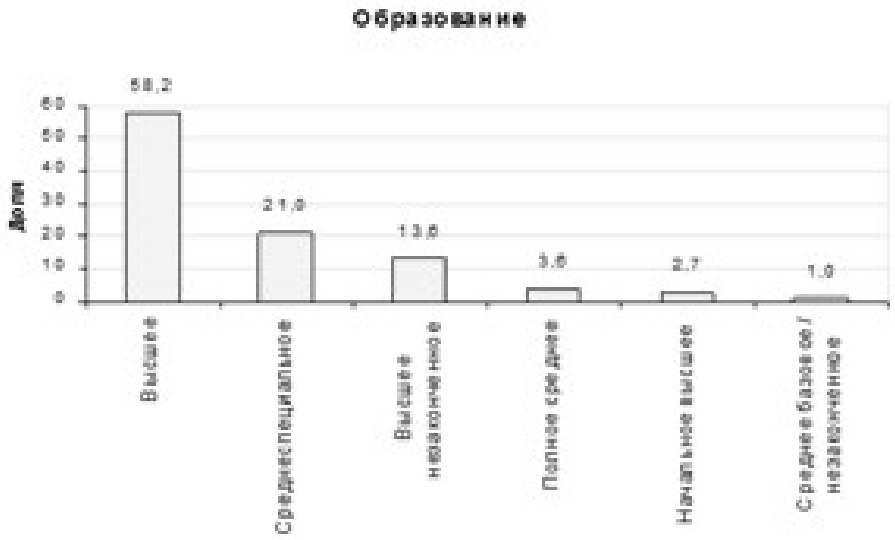
Можно сделать вывод о том, что наиболее часто аптеку посещают люди в возрасте от 40 до 60 лет (преимущественно женщины). За ними следует средняя возрастная категория от 20 до 40 лет. И самую малочисленную группу составляют люди пожилого возраста (7 и 8%) и, как следовало ожидать, молодежь в возрасте до 20 лет (3%).

В целом возраст не является характеристикой, которая определяет основные мотивационные характеристики потребителей касательно употребления медицинских препаратов.

Образование.

Как видно из представленной ниже диаграммы, уровень образования у большинства потребителей лекарственных средств – «высшее» (около 57-60%), около 20% - среднеспециальное. Эти две группы плюс часть тех, кто имеет законченное среднее образование (всего более 80%) формируют категорию потребителей, которые ведут относительно самостоятельную

жизнь и являются основной группой как по своему объему, так и по процессу вовлеченности в покупку лекарственных средств.



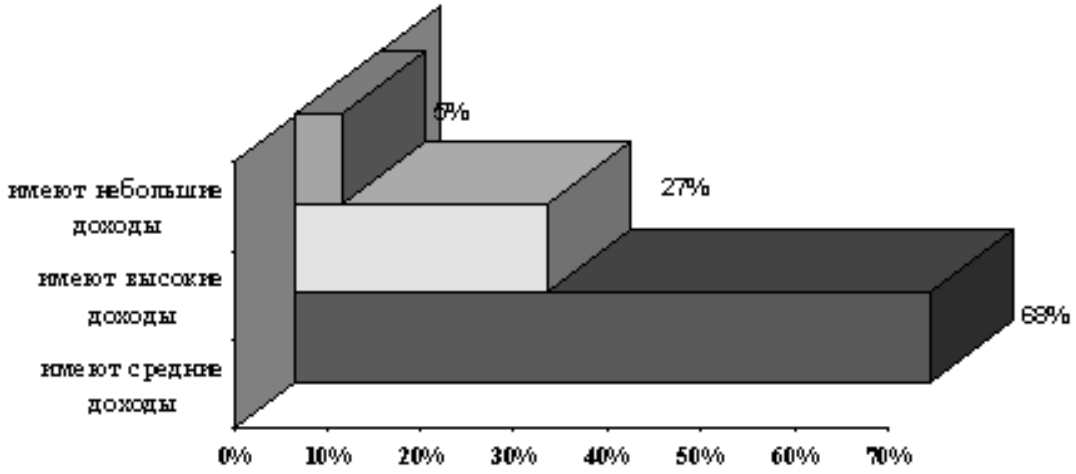
Семейное положение.

Как показано на диаграмме ниже, большинство потребителей лекарственных средств принадлежат к категории состоящих в браке (таких около 60%). Доля состоящих в гражданском браке незначительна (почти на уровне статистической погрешности).

Семейное положение служит исключительно описательным параметром аудитории потенциальных потребителей, позволяющим представить, что они из себя представляют. Влияние на покупательское поведение данного параметра не было определено.

Доход.

Оценочное распределение потребителей лекарственных средств по доходу выглядит следующим образом:



Денежные доходы покупателей являются наиболее важным фактором целевой аудитории, именно денежные доходы определяют покупательскую способность населения. Большая часть потребителей отнесли себя к группе со средними доходами.

Поведенческие параметры.

Информация о поведенческих характеристиках потребителей представлена на диаграмме ниже.

На ней заметно, что в аптеки большинство людей ходят раз в месяц и чаще (таких не менее 65% всех потребителей лекарств)

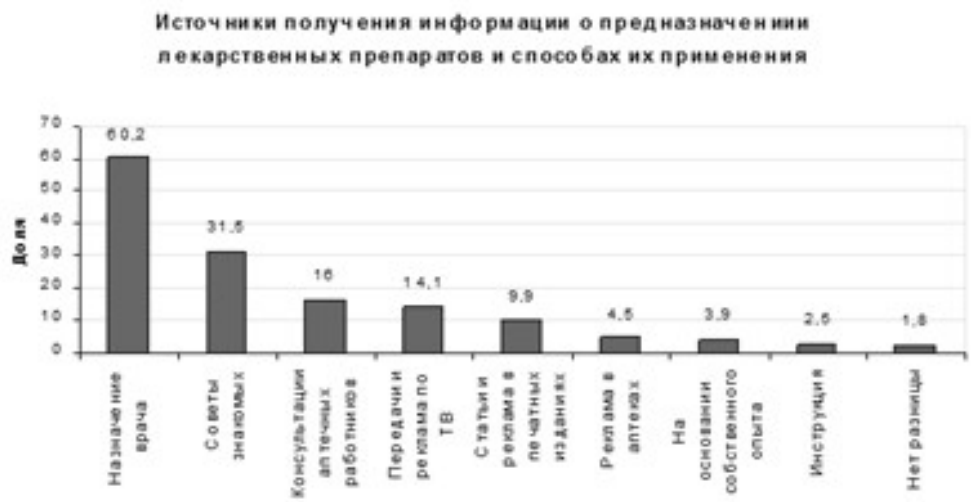
Консультации у врача – редкое занятие (только около 8% консультируются с врачом раз в месяц и чаще (это, в основном, те, кто болен), около 90% совершают визит к врачу несколько раз в полгода, раз в год и реже (около 60%).

Спортом более-менее систематически занимается не более 38% потребителей.

Половина исследуемой аудитории пользуется Internet, при чем четверть делает это достаточно постоянно. Чтение (восприятие информации из печатных источников) вызывает интерес у подавляющего большинства

потребителей лекарственных средств (около 80%). Две трети потребителей достаточно часто проводят время на природе (раз в месяц и чаще). Для около 41% задержки на работе являются привычным делом.

Среди возможных источников информации о назначении и использовании лекарственных средств предпочтения потребителей распределились следующим образом:



Как видно, основным источником общей информации о лекарствах для потребителей являются врачи – его доля составляет около 60%. На втором месте – личные каналы информации (знакомые, друзья, родственники) с около 31%. На третьем месте – консультации аптечных работников и рекламная информация на телевидении и в прессе (около 10-14%).

Мнения же потребителей касательно источников, которые оказывают на них наибольшее влияние при покупке лекарственных средств, распределились следующим образом:



Непосредственная покупка лекарственного средства происходит чаще всего под влиянием врача (около 57% потребителей так поступают). Знакомые определяют покупку не более чем, в пятой части случаев. Третья категория каналов влияния – около 11-13% - аптечные работники, самостоятельное принятие решения на основании имеющейся информации.

Если же посмотреть на взаимосвязь источников общей информации о применении лекарственных препаратов и каналов, которые оказывают наибольшее влияние на покупку лекарств, то получим следующую картину:

		По чьему совету приобретают лекарства (%)					Сумма по строке
		Врач	Знакомые	Аптечные работники	Самостоятельно	По-разному	
	Назначение врача	79,5%	8,3%	6,2%	5,6%	0,4%	100,0%
	Советы знакомых	41,5%	38,7%	9,1%	10,4%	0,3%	100,0%
	Реклама в аптеках	36,5%	13,5%	38,5%	11,5%	0,0%	100,0%
	Консультации в аптеке	31,4%	13,0%	41,1%	14,1%	0,5%	100,0%
	Статьи, печатная реклама	37,4%	19,1%	8,7%	33,9%	0,9%	100,0%
	Передачи, ТВ-реклама	39,9%	22,1%	14,1%	23,9%	0,0%	100,0%
	Инструкция	41,4%	13,8%	13,8%	27,6%	3,4%	100,0%
	На основании собств. опыта	40,0%	6,7%	4,4%	44,4%	4,4%	100,0%

От кого узнают о предназначении и способах употребления							
	Нет разницы	23,8%	23,8%	9,5%	23,8%	19,0%	100,0%

Заметно, что врач оказывает наибольшее влияние на непосредственную покупку лекарств: первый столбец данных (влияние врача на покупку, выделено жирным) занимает очень значительное место в структуре влияния по каждому источнику общей информации: в 80% если потребителей получает информацию от врача, то под его влиянием он и покупает лекарство, если получает информацию от знакомых, то в 41,5% случаев покупает все равно под влиянием врача и т.д.

●Узнаваемость аптеки (% респондентов, которые вспомнили название или расположение аптеки).

Знают	Не знают
53 %	47 %

● Ценовая политика аптеки

Удовлетворительная	Неудовлетворительная	Затруднились с ответом
39 %	27 %	34 %

●Качество обслуживания

Довольны	Не довольны	Затруднились с ответом
63 %	29 %	8 %

● Квалификация персонала

Высокая	Низкая	Затруднились с ответом
64 %	14 %	22 %

Среди фармацевтических услуг посетители предпочитают «низкие цены» – 41% опрошенных, «широкий ассортимент» - 22%, предоставление услуги «доставки на дом» – 21%, «справочная служба» - 16%. Важны для посетителей также и консультации провизора (фармацевта): слишком сложно стало самостоятельно ориентироваться в большом ассортименте препаратов.

Для оценки своих сравнительных преимуществ в ООО «Клюква» используется метод сегментации рынка по основным конкурентам.

Наиболее близкими и непосредственными конкурентами по территориальному признаку являются четыре сетевые аптеки: «Фармакор», «Экономь!», «ЛекОптТорг», «Здоровые Люди».

Сначала проведем исследование своей организации. Для определения позитивных и негативных сторон развития аптеки применим метод SWOT-анализа. SWOT-анализ – это формальная методика, для разработки маркетинговой стратегии. На первом этапе требуется провести маркетинговый аудит компании, описать сильные и слабые стороны компании. На втором этапе требуется провести исследования рынка и оценить возможности и угрозы со стороны внешнего окружения. На третьем этапе данные сводятся в одну таблицу, и проводится анализ. На пересечении возможностей и угроз, сильных и слабых сторон компании, пишутся возможные варианты использования силы компании и нейтрализации слабых сторон.

SWOT – анализ

Преимущества	Недостатки
- в ассортименте не только лекарства, но и сопутствующие товары (косметика, мед. приборы, изделий мед. назначения); - доступные цены; -работает единая справочная служба по всей сети; - постоянный высококвалифицированный коллектив. - близость к районной поликлинике - удобное расположение	- нет скидок; - нет собственного склада для хранения товара - малая рекламная активность - не удовлетворенность клиентов из-за отсутствия дополнительных услуг - не удовлетворенность клиентов в обслуживании
Возможности	Угрозы
- размещение рекламы на остановках; - расширение ассортимента аптеки; - введение дисконтной программы скидок на ассортимент	- близость аптек-конкурентов к остановкам; - падение спроса на продукцию в

аптеки; - терминал для оплаты кредитными картами - улучшение качества обслуживания персонала - введение дополнительных услуг	зависимости от сезона; - возрастающее конкурентное давление; - введение новых скидок в аптеках конкурентах; - рост уровня инфляции.

В результате можно сделать вывод, что на сегодняшний день, аптека имеет много преимуществ, главные из которых это доступные цены и удобное расположение. Однако есть и недостатки (отсутствие скидок, нет склада для хранения препаратов, малая рекламная активность, отсутствие дополнительных услуг, недовольство в обслуживании), которые на прямую влияют на удовлетворенность клиентов и снижают конкурентоспособность самой организации. Но возможности, которые стоят перед аптекой, позволят полностью удовлетворить потребности покупателей и повысить эффективность работы аптеки.

Теперь проведем сравнительный анализ по основным факторам конкурентоспособности организаций (Приложение № 4).

Динамика сравнительных преимуществ показала, что главным конкурентом является аптека «ЛекОптТорг». Остальные аптеки отличаются относительно не высокой конкурентоспособностью. Главными критериями по которым отстает наша организация от организации-эталона – это предоставление дополнительных услуг и рекламная активность. На сегодняшний день в качестве рекламы в нашей организации применим только метод «сарафанного радио». Сарафанное радио - неформальные формы и способы передачи устной информации о товаре от потребителя к потребителю.

Для повышения конкурентоспособности и эффективности работы предприятия необходимо изучить как это делает наш конкурент и правильно применить к своей организации.

Аптека сети «ЛекОптТорг» находится по адресу: адрес. Помимо того, что аптека расположена в удобном для покупателя месте, она имеет широкую рекламную активность. Реклама направлена на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке. У аптеки-конкурента осуществляются следующие виды рекламы:

1. Распространение листовок. Возле остановок распространяются листовки с названием аптеки и адресом, указанием предоставляемых услуг. Раздача листовок - это эффективный маркетинговый инструмент, с помощью которого можно достичь таких целей как: повышение узнаваемости аптеки, привлечение новых клиентов, увеличение объемов продаж. С помощью распространения листовок аптека «ЛекОптТорг» отвлекает внимание целевой аудитории от услуг, предоставляемых конкурентами.

Листовка у конкурента-лидера составлена таким образом, что человек только увидев ее, сразу понимает, что ему предлагается. Поэтому больше листовок попадет в руки тем, для кого в этот момент актуальна рекламируемая услуга.

Правильно выбрано место раздачи (возле остановок) - там скапливается не просто много людей, но и большая плотность целевой аудитории.

Раздаются листовки всем подряд возле остановок, а преимущественно во второй половине дня или вечером, когда люди не так спешат, как утром, летя на работу, и более восприимчивы к информации.

Для наибольшего эффекта фирма-конкурент при раздаче листовок использует бросающуюся в глаза промоодежду: жилеты, кепки, костюмы и т.п.

2. Установлен рекламный щит организации. Использование ярких красок при разработке дизайна и подсветки - не остаются незамеченными, ведь всего лишь на несколько секунд попадая в поле зрения потенциального потребителя, она ненавязчиво, но настойчиво, изо дня в день, закрепляется в подсознании самой широкой аудитории. Можно считать, что наружная реклама - наиболее эффективный способ создания благоприятного имиджа компании или рекламируемых услуг.

3. Реклама в гордской газете бесплатных объявлений. Читатели берут газету сами, то есть она попадает в руки тех, кому действительно нужна. Расходится абсолютно весь тираж газеты - отсутствуют возвраты и списания, в отличие от платных изданий. Аптека «ЛекОптТорг» разместила модульную рекламу своей организации. Цвет фона и текста отличаются (на красном фоне белый текст с выделением жирным цветом названия организации), на ней размещен логотип организации и иллюстрации. Место размещения и количество публикаций также имеет значение. У конкурента-лидера реклама размещена на 1-м месте и составляет 4 публикации в неделю.

Что касается предоставления дополнительных услуг в виде доставки на дом, то доставка заказа (медикаментов, косметики, детских товаров и питания, предметов ухода за больными, товаров для красоты и здоровья) осуществляется в пределах города.

Предоставление услуги «доставка на дом» и применение рекламы в виде распространения листовок, установлении рекламного щита, реклама в печатных изданиях характерна только для данного периода.

2.2 Совершенствование бизнеса аптеки «Клюква» на основе бенчмаркетингового подхода

Бенчмаркетинг проводится по определенной технологии: компания должна осуществить ряд последовательных шагов, которые приведут ее к желаемому результату. Для повышения эффективности бизнеса необходимо:

Шаг 1. Определение задачи и выбор показателей для сравнения

Первый шаг состоит в том, чтобы сформулировать задачу, для осуществления которой мы обратились к опыту других компаний. Необходимо понять, существуют ли и почему возникли разрывы между практикой нашей компании и лидеров рынка. В чем их преимущество? Можно ли на верстать упущенное и сделать лучше, чем у других?

В настоящий момент фармацевтический рынок отличают высокой конкуренцией между организациями и идет острая борьба за потребителя с использованием самых различных методов и средств. Мы должны понимать, что если мы не будем удовлетворять своих потребителей также эффективно (с определенными качеством и ценой), как и наши конкуренты, то долго предприятие в рыночных условиях существовать не сможет.

Аптека «Клюква» создалась для оказания услуг своим клиентам, т.е. для обеспечения их в нужное время нужным товаром по приемлемым ценам, которые необходимо соизмерять с реальными финансовыми возможностями.

Безусловно, главными преимуществами аптеки являются – широкий ассортимент и низкие цены. Но сегодня, что бы занимать лидирующие позиции мало просто предоставлять покупателям широкий ассортимент и низкие цены, необходимо предоставлять спектр дополнительных услуг в виде доставки на дом, бронированием препаратов, справочная служба и т.д.

Необходимо постоянно заинтересовывать клиентов и повышать узнаваемость аптеки за счет активной рекламной компании.

Шаг 2. Выбор объекта для сравнения и сбор информации.

Определив проблему, надо найти правильный объект для сравнения. То есть необходимо ответить на вопрос: с кем себя сравнивать?

Для этого мы выявили 4 аптеки-конкурента по территориальному признаку: «Фармакор», «Экономь!», «ЛекОптТорг», «Здоровые Люди». И провели динамику сравнительных преимуществ по основным конкурентным признакам (Приложение № 3). Откуда видно, что лидирующее положение принадлежит аптеки «ЛекОптТорг».

Шаг 3. Анализ информации.

Следующий этап – анализ данных, в результате которого предприятие должно получить информацию, за счет чего образовался разрыв между его компанией и компанией-эталоном.

Рынок – это группа потребителей со схожими потребностями. Достаточно очевидно, что разные потребители желают приобрести различные товары или услуги. Для того, что бы удовлетворить этих различных потребителей необходимо выявить группы потребителей, которые скорее всего положительно отреагируют на предлагаемые услуги и ориентируют свою маркетинговую деятельность прежде всего на эти группы потребителей.

Дифференцирование клиентов по различным признакам, потребностям и т.д. позволяет сконцентрировать свои ресурсы на представляющих для компании наибольшую ценность покупателях, разработать и сформировать клиентские стратегии, нацеленные на удовлетворение специфических потребностей индивидуального покупателя.

Портрет целевого потребителя: женщины со средним уровнем доходов. Горожанки в основном зрелого возраста, семейные, имеющие высокий образовательный уровень. Имеющие одно и несколько хронических заболеваний, заботящихся о здоровье своей семьи. Предпочитающие помимо низких цен и широкого ассортимента, услугу «доставки на дом».

Аптека «Клюква» располагается в «спальном» районе и поэтому поток покупателей формируется в значительной мере местными жителями, доля транзитных покупателей в целом небольшая, и борьба за покупателя переходит в иную плоскость - идет борьба за постоянного покупателя. Для этого необходимо увеличение популяризации организации, стимулирование спроса, созданию положительного имиджа предприятия, предлагающего потребителю свои товары или услуги – все это возможно достичь только при помощи рекламной деятельности. Необходимо учитывать соотношение между стоимостью рекламы и количеством людей, которые ее воспримут. Для привлечения клиентов можно применить следующие виды реклам:

- Телевидение – имеет самую широкую аудиторию, а, следовательно привлечет новых клиентов и заинтересует старых. Но, реклама должна быть качественной, хотя плата за это очень высокая.
- Газетная реклама – дешевле, но круг читающей публики узок и, кроме того, сведения этим путем распространяются медленнее и чаще остаются без внимания.
- Сувенирная реклама. Они распространяются бесплатно среди клиентов и служат напоминанием о фирме, услугами которого они пользовались.
- Средства прямой рекламы – рекламные письма и открытки, вкладыши в конверты, листовки, проспекты, брошюры, каталоги. Этот способ даст возможность направить свои рекламные материалы

непосредственно к тем людям или организациям, к которым банк хотел обратиться.

- Транспортная реклама – автобусные и троллейбусные плакаты, объявления в такси.

- Средства изобразительной рекламы – уличная и придорожная реклама, афиши, рекламные щиты. Текст должен быть сжатым и доступным, так как люди обычно читают такие рекламы второпях или проезжают мимо.

Опираясь на успешный опыт своего конкурента-лидера можно сделать вывод о том, что лучше всего использовать газетную рекламу, рекламные листовки (средства прямой рекламы), рекламные щиты (средства изобразительной рекламы).

Таким образом конкурентный разрыв между исследуемой организацией и организацией-эталоном определяется в следующих параметрах:

- помимо доступных цен, широкого ассортимента, справочной службы аптека «ЛекОптТорг» предлагает услугу «доставки на дом»

- ведение широкой рекламной политики в отличие от аптеки «Клюква», у которой в качестве рекламы применим только метод «сарафанного радио».

Шаг 4. Принятие решения и расчет бюджета.

Зная причины отставания нашей фирмы от компании-эталона, необходимо понять, как ликвидировать разрыв. Затем надо принять решение. Однако слепое копирование неприемлемо. Каждое предприятие, проводящее бенчмаркетинг, должно понимать, что собранная информация может подтвердить бессмысленность осуществления какого-либо запланированного проекта в силу выявленных ограничений.

Для повышения эффективности бизнеса фармацевтического предприятия необходимо увеличить свои показатели относительно

рекламной активности и введению дополнительных услуг. Улучшив эти показатели, мы можем снизить конкурентный разрыв с предприятием-лидером или сами станем организацией-эталоном. Основываясь на успешном опыте конкурента-лидера аптеки «ЛекОптТорг» проводим следующие мероприятия:

1.Увеличиваем показатель – рекламная активность. Проводим необходимые действия по установлению рекламного щита в месте с высокой проходимостью людей и обеспечиваем рекламу в печатных изданиях.

Смета расходов на рекламу:

Стоимость размещения на одной стороне рекламного щита 3 х 6 м– 25000 руб. в месяц. Дизайн-проект – 2000 руб. Изображение 3 х 6 м на полиграфической бумаге- 150 руб/кв.м.

Итак, необходимые затраты на установление рекламного щита выглядят следующим образом: 25000 + 2000 + 2700 = 29700 руб.

Реклама в газете имеет давние традиции, это эффективный и недорогой относительно других СМИ способ донести информацию до целевой аудитории.

Сейчас рекламой в бесплатных газетах пользуются огромное количество компаний самых разных направлений.

Разработать дизайн и текс рекламы составляет – 1500 руб.

Необходимо нашу рекламу поместить на 1-е место и обеспечить 4 публикации в неделю.

Размер 41*73 мм (модуль 2/60), площадь 29,93 кв. см. будет стоить (включая НДС) – 14570 руб. Предоставляется скидка за 4 публикации в размере 15%.

Наценка за размещение на 1-м месте составляет 70%.

Стоимость одной публикации на 1-м месте составляет: (14570 * 0.7) + 14570 = 24769 руб.

Стоимость 4-х публикаций в неделю без учета скидки 24769 * 4 = 99076 руб.

Стоимость 4-х публикаций с 15% скидкой: 99076 – (99076 * 0.15) = 84214.6 руб.

Тогда в месяц: 84214.6 * 4 = 336858.4, а с учетом дизайна 338358.4 руб.

Суммарные затраты на рекламу: 29700 + 338358.4 = 368058.4 руб.

2. Введение дополнительных услуг – доставки на дом. Для осуществления необходимо выделить кассу на которую буду поступать заказы покупателей от справочной службы. Мною было предложено, что все заказы будут поступать на кассу где бронируются препараты и фармацевт помимо бронирования препаратов будет заниматься сбором заявок. Заявки для доставки на дом будут осуществляться от 3-х тысяч с бесплатной доставкой в течение дня.

Что бы добиться желаемого результата бенчмаркетинг проводиться по определенной технологии, которая включает в себя ряд последовательных шагов:

- во-первых, необходимо определить задачи и выбрать показатели для сравнения.

- во-вторых, выбрать объект для сравнения и собрать необходимую информацию.

- в-третьих, проанализировать информацию.

- в-четвертых, принять решение и рассчитать бюджет.

В ходе исследования мы выяснили, что главными критериями по которым отстает наша организация являются: рекламная активность и предоставление дополнительных услуг.

Заключение

Искусство эталонного сопоставления позволяет обнаружить то, что другие делают лучше нас и, изучив, совершенствовать и применять заимствованные идеи. Понятие «бенчмаркинг» присутствует в ряду экономических понятий сравнительно недавно. И по сути бенчмаркинг - это некий эталон, на который должны равняться другие.

Анализ и сравнение своих показателей с показателями конкурентов и лучших организаций, изучение и применение успешного опыта других у себя в компании способствует распространению передовых подходов к ведению бизнеса и непрерывному развитию.

В центре внимания бенчмаркетинга находятся такие вопросы, как:

1. понимание того, какая фирма находится на вершине конкуренции?

2. почему наша фирма, наш маркетинг не является лучшим?

3. что должно быть изменено или сохранено на предприятии, чтобы стать лучшим?

4. как внедрить соответствующую стратегию, чтобы стать лучшим из лучших?

Основа бенчмаркетинга это:

— доскональное понимание того, как устроен наш собственный бизнес;

— умение аналитически подойти к бизнес-процессам конкурентов;

— умело провести сравнение полученных результатов, не пытаясь обмануть себя;

— взять в оборот полученные сведения и ввести их в практику.

Само собой, бенчмаркетинг бывает разный: бенчмаркетинг в зависимости от специфики объекта сопоставления, субъектов проведения сопоставления и специфики проекта эталонного сопоставления. И, несмотря

на такое разнообразие, успех зависит от следующих условий: четкого определения объекта эталонного сопоставления, концентрации особого внимания на адаптацию эталонных процессов, методов, стратегий с учетом особенностей своей компании.

Правда, следует учитывать, что бенчмаркетинг не может быть исследованием разовым, он требует постоянных поисков, ведь любая инновация тут же берется на заметку соперниками и идет в разработку. Это целое искусство, найти то, что другие делают лучше тебя, изучить их метод работы и принять к сведению. Грамотное использование преимуществ конкурентов и их опыта позволит добиться повышения прибыли и нащупать самую адекватную стратегию бизнеса.

Что бы добиться успеха, бенчмаркетинг на предприятии ООО «Аптека «Клюква» проводится по определенной технологии, которая включает в себя ряд последовательных шагов:

1. необходимо определить задачи и выбрать показатели для сравнения.
2. выбрать объект для сравнения и собрать необходимую информацию.
3. проанализировать информацию.
4. принять решение и рассчитать бюджет.

Проведя исследование собственной организации мы выяснили, что недостатками нашей компании являются – малая рекламная активность и не предоставление дополнительной услуги в виде доставки на дом. Провели сегментирование рынка по таким показателям, как возраст, пол, уровень дохода, образование, семейное положение, поведенческие параметры. Опрос показал следующие результаты:

Пол: женщины 61%, мужчины 39%

Возраст: наиболее часто посещают аптеку люди в возрасте от 40 до 60 лет.

Образование: уровень образования у большинства потребителей высшее (57-60%).

Доход: 68% граждан отнесли себя к категории, имеющих средний доход.

Большинство людей ходят в аптеку раз в месяц и чаще (таких не менее 65% всех потребителей лекарств).

Чтение (восприятие информации из печатных источников) вызывает интерес у подавляющего большинства потребителей лекарственных средств (около 80%).

Данные опроса показывают, что 47% граждан не вспомнили название аптеки и ее расположение. Качеством обслуживания не довольно 29% покупателей. Среди фармацевтических услуг в аптеке посетители предпочитают «низкие цены» – 41% опрошенных, «широкий ассортимент» - 22%, предоставление услуги «доставки на дом» – 21%, «справочная служба» - 16%.

Таким образом, портрет целевого потребителя выглядит следующим образом: женщины со средним уровнем доходов. Горожанки в основном зрелого возраста, семейные, имеющие высокий образовательный уровень. Имеющие одно и несколько хронических заболеваний, заботящихся о здоровье своей семьи. Предпочитающие помимо низких цен и широкого ассортимента, услугу «доставки на дом».

С помощью динамики сравнительных преимуществ (Приложение №3) выявили организацию-лидера аптеку «ЛекОптТорг». Ориентируясь на организацию-лидера составили смету расходов на рекламу и введение дополнительной услуги «доставки на дом».

Список используемых источников

1. Андрианов, В.Д. Россия в мировой экономике: Учебное пособие. - М.: Академия, 2014. - 364с.

2. Березин, И.С. Маркетинг и исследование рынков: Учебное пособие. - М.: Прогресс, 2012. - 297с.

3. Шаповалов, В.А. Маркетинговый анализ: Учебное пособие. - Ростов - на - Дону: Феникс, 2011. - 427с.

4. Дурович, А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности: Учебное пособие. - М.: Прогресс, 2011. - 371с.

5. Ефимова, С.А. Управление сбытом или как увеличить объем продаж: Учебное пособие. - М.: Прогресс, 2010. - 396с.

6. Баркан, Д.И. Эффективное управление сбытом: Учебное пособие. - М.: Академия, 2012. - 347с.

7. Каплина, С.А. Организация коммерческой деятельности: Учебное пособие. - М.: Прогресс, 2011. - 447с.

8. Санников, А.А. Эффективное управление сбытом: Учебное пособие. - М.: Прогресс, 2009. - 389с.

9. Наумов, В.Н. Маркетинг сбыта: Учебное пособие. - СПб.: СПбГУЭФ, 2012. - 256с.

10. Аникеев, С.Н. Практика маркетинга: Учебное пособие. - М.: Фолиум, 2012. - 198с.

11. Багиев, Г.Л. и другие. Маркетинг: Учебник для ВУЗов. - М.: Экономика, 2011. - 465с.

12. Голубков, Е.П. Маркетинг: выбор лучшего решения: Учебное пособие. - М.: Экономика, 2012. - 273с.

13. Лукина, Р.И. Искусство управления каналами сбыта: Учебное

пособие. - М.: Академия, 2012. - 243с.

14. Виноградова, С.Н. Организация и технологии торговли: Учебное пособие. - М.: Высшая школа, 2014. - 315с.

15. Голубков, Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры: Учебное пособие. - М.: Дело, 2010. - 335с.

16. Родин, В.Г. Основы маркетинга: Учебное пособие. - М: Дело, 2012. - 289с.

17. Кожекин, Г.Я., Синица, Л.М. Организация производства: Учебное пособие. - Минск: Экоперспектива, 2014. - 438с.

18. Гольдштейн, Г.Я., Катаев А.В. Маркетинговые решения по распределению товаров и услуг: Учебное пособие. - М.: Академия, 2010. - 369с.

19. Бландер, Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху трансформации: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2015. - 237с.

20. Федько, В.П. Маркетинг: Учебное пособие. - Ростов - на - Дону: Феникс, 2012. - 415с.

21. Росситер, Дж.Р., Перси, Л. Реклама и продвижение товаров: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2013. - 358с.

22. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб.: Питер Ком, 2009. - 896с.

Хлусов, В.П. Основы маркетинга: Учебное пособие. - М.: ПРИОР, 2012. - 315с.

24. Белоусова, С.Н., Белоусов, А.Г. Маркетинг: Учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. - 224с.

25. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2012. - 491с.

26. Николаева, Г.П. Современное состояние фармацевтического рынка // Фармацевтический вестник. - 2013. - № 10. - 28с.

27. ФЗ РФ «О рекламе» от 18 июля 1995 г.

28. Закон «О лекарственных средствах» от 22 июня 1998 г. №86-ФЗ.

29. Приказ МЗ РФ №287 от 19 июля 1999 г. «О перечне лекарственных средств, отпускаемых без рецепта врача».

30. Найденко, В.В., Губанов, Л. Н, Катков, Н.И. Природоохранная деятельность на предприятии: Учебное пособие. - Нижний Новгород: Тетра, 2013. - 155с.

31. Александров, В.Н. Экологическая безопасность и качество жизни человека: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2013. - 347с.

32. Ливчак, И.Ф., Воронов, Ю.В. Охрана окружающей среды: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2011. - 321с.

33. Сергеев, Е.М., Кофф, Г.Л. Рациональное использование и охрана окружающей среды городов: Учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 295с.

34. Петров, В.В. Экологическое право России: Учебное пособие. - М.: Дело, 2012. - 435с.

35. ФЗ №7 от 10 января 2002 года «Федеральный закон об охране окружающей среды».

36. Сорокин, Н.Д., Серебрицкий, И.А. Экологическое законодательство Российской Федерации: Учебное пособие. - СПб.: Техническая книга, 2013. - Т.1-540с., Т.2-480с.

37. Водный кодекс РФ от 12 апреля 2012 года.

Приложения

Приложение № 1

Типы бенчмаркинга

Название	Суть
Сравнительный бенчмаркинг (performance/competitive benchmarking)	Вовлечение организаций в процесс измерения результатов, оценки и сравнения показателей деятельности организации и уровня ее развития. Информация, собранная в процессе сравнительного бенчмаркинга, может использоваться для определения возможностей совершенствования и/или установления стратегических целей. Уровни развития организаций рассматриваются в качестве контрольных значений (бенчмарков).
Процессный бенчмаркинг (process benchmarking)	Представляет собой поиск организаций, имеющих лучшие достижения в той или иной сфере деятельности, для их детального исследования. Изучение лучших процессов заключается в осознании механизма функционирования интересующего процесса, нежели в сравнении его показателей с результатами аналогичного процесса в своей организации. Исследование обычно проводится на основании взаимного соглашения сторон. Знания, получаемые в процессе эталонного сопоставления, адаптируются и внедряются в собственные процессы организации. Процессный бенчмаркинг – это глубокое функциональное исследование деятельности как своей организации, так и организации-партнера. В процессном бенчмаркинге можно выделить два направления. Во-первых, поиск лучших хозяйственных решений, это направление характеризуется детальным изучением интересующих этапов деятельности организации-партнера, имеющей структуру процесса. Во-вторых, изучение факторов, способствующих улучшению бизнес-процесса, т.е. факторов осуществления – это методы, стратегии, подходы, инструменты, повышающие показатели деятельности организации и ее конкурентоспособность.

Приложение № 2

Принципы бенчмаркинга

Название принципа	Основная суть
Концентрация на качестве	Концентрация на качестве предполагает непрерывную работу в этой области по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании, а не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю. Важна мотивация и лояльность персонала предприятий, который ответствен за качество производимой продукции и оказываемых услуг. Соответственно и подход, который необходимо применять при решении проблем в области качества, должен быть ориентирован на предотвращение ошибок и брака, а не на их распознавание и исправление.
Важность бизнес-процессов	Концентрация внимания на бизнес-процессах позволяет выявить их глобальные недостатки, такие как необоснованные задержки, недостаток оперативного контроля и, что самое важное, выделить те этапы процесса, по которым нет четкого закрепления ответственности за их успешную (а другого быть не может и не должно) реализацию. Концентрация на бизнес-процессах позволяет всесторонне проанализировать внутреннюю работу организации как открытой системы, что чрезвычайно важно.
Необходимость учета в процессе планирования бенчмаркинговой деятельности несовершенства классической модели TQM	Классическая модель TQM базируется на: необходимости постоянного улучшения; важности покупателя; культурных изменениях; постоянной природе улучшений; групповой работе и важности вклада каждого. Программа реализации системы TQM, во-первых, должна находиться под непосредственным контролем высшего руководства организации, во-вторых, должна быть задолго до начала ее реализации спланирована, опробована, откорректирована, если это необходимо, и повторно отработана.
Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга	Когда персонал организации не только поймет необходимость непрерывного, всестороннего и тщательного изучения как основных конкурентов организации, так и лучших примеров и образцов мировой практики, но и осознает важность внутренних бизнес-процессов, необходимо объединить эти два аспекта деятельности организации в единую систему и систематически, скрупулезно анализировать внутренние процессы, технологии, механизмы, сопоставляя их с внешними бенчмарками. Только систематический внешний сопоставительный анализ позволяет создать основу для последовательной реализации процесса улучшения (усовершенствования).
Бенчмаркинг — основа	Без бенчмаркинга выживание организации в условиях агрессивной внешней

выживания	среды невозможно. Тем не менее для того, чтобы начать действовать, нет необходимости доводить ситуацию до критического момента.

Приложение № 3

АНКЕТА

1. Пол

2.

3.

а) мужской

б) женский

2. Возраст _____ лет

3. Образование

а) высшее

г) полное среднее

б) среднеспециальное

д) начальное высшее

в) высшее незаконченное

е) среднее незаконченное

4. Семейное положение

а) замужем/женат

б) в гражданском браке

в) не замужем/ не женат

5. Доход

а) небольшой доход

б) высокий доход

в) средний доход

6. Как часто Вы занимаетесь чтением газет?

а) чаще раза в неделю

б) раз в неделю – раз в месяц

в) реже раза в месяц

7. Часто ли Вы используете интернет?

а) чаще раза в неделю

б) раз в неделю – раз в месяц

в) реже раза в месяц

8. Часто ли Вы путешествуете?

а) чаще раза в неделю

б) раз в неделю – раз в месяц

в) реже раза в месяц

9. Часто ли Вы прогуливаетесь на улице?

а) чаще раза в неделю

б) раз в неделю – раз в месяц

в) реже раза в месяц

10. Часто ли Вы консультируетесь у врача?

а) чаще раза в неделю

б) раз в неделю – раз в месяц

в) реже раза в месяц

11. Частый ли Вы посетитель аптеки?

а) чаще раза в неделю

б) раз в неделю – раз в месяц

в) реже раза в месяц

12. Как часто Вы занимаетесь спортом?

а) чаще раза в неделю

б) раз в неделю – раз в месяц

в) реже раза в месяц

13. Часто ли Вы задерживаетесь на работе?

а) чаще раза в неделю

б) раз в неделю – раз в месяц

в) реже раза в месяц

14. Часто ли Вы отдыхаете на природе?

а) чаще раза в неделю

б) раз в неделю – раз в месяц

в) реже раза в месяц

15. Основным источником о предназначении лекарственных препаратов и их применении для Вас являются:

а) врач

д) реклама в печатных изданиях

б) знакомые

е) реклама в аптеках

в) консультация фармацевтов

ж) собственный опыт

г) передачи и реклама по ТВ

з) инструкции

и) нет разницы

16. Кто оказывает на Вас наибольшее влияние при покупке лекарственных средств?

а) врач

в) самостоятельно

д) по- разному

б) знакомые

г) аптечные работники

17. Можете ли перечислить все известные Вам названия аптек в данном районе или указать их расположение?

18. Ценовая политика

а) удовлетворительная

б) неудовлетворительная

в) затрудняюсь с ответом

19. Качество обслуживания

а) довольны

б) не довольны

в) затрудняюсь с ответом

20. Квалификация персонала

а) высокая

б) низкая

в) затрудняюсь с ответом

21. Какие услуги для Вас являются наиболее важными?

а) низкие цены

в) услуга "доставка на дом"

б) справочная служба

г) широкий ассортимент

Приложение № 4

Динамика сравнительных преимуществ

Факторы конкурентоспособности	"Озерки 5"	"Фармакор"	"Экономь!"	"ЛекОптТорг"	"Здоровые Люди"
Наружная реклама и информация	4	8	8	9	8
Широта ассортимента	9	7	4	7	5
Внешний вид фармацевтов	8	7	8	7	7
Энтузиазм и отзывчивость	8	10	8	10	8
Профессионализм	10	10	10	10	10
Ценовая политика	7	6	6	7	5
Предложение альтернатив	7	7	5	7	7
Предложение дополнительных услуг	4	8	8	10	8
Объяснения действия лекарств	9	9	9	9	9
Предоставление каталогов	10	10	10	10	10
Условия оплаты	5	5	5	5	5
Использование каталогов	10	10	10	10	10
Объяснение деталей лечения	10	10	10	10	10
Соответствие запросу клиента	9	9	9	10	9
Общий балл:	110	116	110	121	111

Оценка производиться по 10-балльной системе.

Данные говорят о том, что главный конкурент – "ЛекОптТорг".

Максимальное количество очков – 121, стремясь к ним можно стать лидером.