



УДК: 615.1:338.24(075.8)

ПЕРЕКРЁСТНАЯ ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АПТЕЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

И.А. ФИЛИНА*Медицинский институт
Орловского государственного
университета**e-mail: apteka82@orel.ru*

В статье предложена методика оценки конкурентоспособности аптечных предприятий с применением Gap – анализа. С помощью Gap – анализа можно найти путь от текущего состояния аптеки к желаемому. Предложена перекрёстная оценка конкурентоспособности аптечного предприятия с позиций клиентов и аптечного персонала. Методика позволяет эффективно оценить конкурентоспособность аптеки, помогает определить стратегические задачи предприятия в ближайшем будущем с целью достижения рыночной устойчивости.

Ключевые слова: конкурентоспособность, Gap – анализ, индекс удовлетворённости, аптечное предприятие, сбалансированная система показателей.

Конкуренция представляет собой неотделимый элемент системы современных рыночных отношений. Именно она определяет положение предприятия на рынке. Одним из ключевых направлений деятельности современных предприятий является поиск путей обеспечения своей рыночной устойчивости в постоянно меняющихся условиях конкурентной среды. Рыночная устойчивость достигается за счёт повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры и осуществления конкурентной стратегии.

Известный специалист в сфере стратегического управления Дэвид Аакер предлагает рассматривать четыре типа стратегий: стратегию максимизации доли рынка; стратегию роста (которая обеспечивает развитие фирмы в перспективе); стратегию дифференцирования рынка (направлена на формирование у покупателей положительного имиджа предприятия) и стратегию товара (ориентирована на формирование у покупателей чёткого понимания отличия продукции данного предприятия от продукции конкурентов) [4].

В настоящее время в конкуренции произошли существенные изменения. Если раньше предприятие добивалось успеха, производя приемлемые по качеству товары и предлагая их на рынке по наименьшей цене, то в настоящее время этого недостаточно. В современных условиях конкуренция значительно усилилась и приобрела многообразный характер. Так как рынок распался на части, которые имеют свои особенности, то возникла необходимость учитывать особенности разных рынков в конкурентной борьбе. На одних рынках использовать низкие цены, на других – высокое качество и послепродажное обслуживание.

Природа и характер изменений на рынке (у клиентов) и в конкуренции стали другими. Коренное отличие этих изменений от прежних состоит в том, что они стали постоянными и "всепроницающими". Для обеспечения конкурентоспособности предприятию необходимо непрерывно отслеживать происходящие изменения и оперативно адаптироваться к ним, решать задачи клиентоориентированности.

Под клиентоориентированностью понимают стратегию бизнеса, позволяющую за счет внедрения в работу принципов главенствования потребностей клиента получать дополнительную прибыль или конкурентные преимущества. Для решения проблем клиентоориентированности используются такие инструменты, как внимательность в общении, оперативность реагирования, обязательность выполнения обещаний, учет потребностей клиента, необходимость помнить о его выгодах, создавать положительные эмоции, обеспечивать удовлетворение от приобретения, подкреплять уверенность в правильном выборе и т. п. [1, 3].

Одним из наиболее важных инструментов решения проблемы клиентоориентированности является персоналоориентированность, т.е. выполнение всем персоналом организации всех принципов клиентоориентированности.

В результате проведенных исследований среди аптечных предприятий Центрального Федерального Округа нами выяснено, что конкурентное преимущество аптечного предприятия на рынке с точки зрения покупателя достигается за счет:

- эффективной политики ценообразования;
- взвешенной ассортиментной политики;
- профессиональной грамотности специалистов;
- удобного месторасположения;
- высокого качества сервиса [5].



Нами разработана методика перекрёстной оценки конкурентоспособности аптечного предприятия с применением анализа разрывов (Gap – анализа).

Говоря о GAP-анализе, как правило, понимают набор мероприятий, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнему окружению или о внутренних несоответствиях предприятия. Цель GAP-анализа в том, чтобы выявить те рыночные возможности предприятия, которые могут стать для него эффективными рыночными преимуществами. GAP-анализ может применяться как в повседневной практике в целях повышения эффективности работы отдельных направлений предприятия, так и в процессе стратегического планирования. В последнем случае применение GAP – анализа наиболее эффективно, так как позволяет реально оценить достижимость и эффективность планируемых целей и задач до того, как они будут согласованы, утверждены и на них будут выделены финансовые средства.

Разработанная нами методика перекрёстной оценки конкурентоспособности аптечного предприятия с применением Gap – анализа состоит из нескольких этапов:

1. Аудит конкурентоспособности предприятия. Целью данного аудита является поиск ответов на вопросы:

- В чём заключаются требования к бизнесу со стороны собственников на ближайшие годы?
- В чём заключается стратегия аптечного предприятия на рынке?
- На первом этапе необходимо изучить подробно текущее состояние предприятия с точки зрения тех преимуществ или недостатков, которые они придают предприятию, а именно:
 - финансовый анализ основных показателей;
 - идентификация бизнеспроцессов предприятия;
 - рыночный потенциал в данном сегменте (месторасположение; режим работы; внешний вид; ассортимент; уровень цен);
 - понимание клиента (понимание потребностей клиентов путём анкетирования, определения индекса удовлетворённости; идентификация профилей типичных клиентов);
 - политика продвижения (уровень рекламы; система скидок);
 - качество обслуживания клиентов (профессиональная грамотность работников, культура обслуживания, быстрота обслуживания, разрешение конфликтов);
 - анализ логистики (скорость продвижения товара от момента заказа до продажи покупателям);
 - внутрифирменные коммуникации;
 - человеческие ресурсы (кадровый состав; обучение и развитие персонала).

2. Идентификация разрывов. Идентификация разрывов производится на основе: опросов посетителей аптеки; опросов персонала; мнений руководителей аптечных подразделений; изучения эффективности бизнес-процессов; сопоставления реальной эффективности отдельных факторов и их ожидаемой эффективности.

3. Определение желаемого уровня развития аптечного предприятия. Оно включает: разработку видения; детализацию разрывов; изучение каждого отдельного разрыва; разработку целевых показателей; создание сбалансированной системы показателей.

Целевые показатели должны придерживаться S. M. A. R. T. принципов ("умных целей"):

- определенность, точность, ясность, недвусмысленность (Specific);
- измеримость (Measurable);
- достижимость (Achievable);
- реалистичность, соотносимость с другими процессами (Related);
- конкретность по срокам выполнения (Timebound).

Целевые показатели должны быть сбалансированы. Сбалансированная Система Показателей подразумевает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними результатами, кроме того, согласно теории двухконтурной обратной связи американского учёного Э. Деминга в ней существует еще одно кольцо обратной связи, объединяющее результаты бизнес-стратегий, позволяющее идентифицировать и фиксировать любые небольшие отклонения на каждом этапе деятельности предприятия [2,6].

4. Прогнозирование развития. Данный этап позволяет оценить, какое положение могло бы занимать аптечное предприятие; просчитать все возможные преимущества, которые оно получит вследствие принятия тех или иных решений. Прогнозирование может включать следующие варианты:

- пессимистический вариант — существующие условия работы не изменяются, улучшений нет;



• оптимистический вариант — все разрывы успешно ликвидированы, максимально возможная эффективность.

• вероятный вариант — частичная ликвидация разрывов, рассчитанная на основе имеющихся на предприятии возможностей.

5. Планирование и реализация программы. Данный этап может включать:

- пересмотр структуры бюджета аптечного предприятия;
- введение инновационных бизнеспроцессов, повышение производительности отдельных субпроцессов;
- повышение привлекательности аптеки, улучшение внешнего вида (ремонт, удобный паркинг, указатели, яркие витрины);
- изменение режима работы, расширение зоны обслуживания (круглосуточный режим; увеличение количества обслуживающего персонала в часы пик);
- изменение порядка работы с поставщиками;
- расширение ассортимента;
- расширение услуг (измерение давления, определение уровня сахара в крови; определение веса, роста; приглашение врачей — консультантов; доставка лекарств на дом; предварительный заказ; консультация провизора-информатора; фитобар; изготовление лекарств по «cito» и др.);
- усиление политики продвижения товара (реклама; изменение системы скидок
- пересмотр ценовой политики;
- улучшение качества обслуживания клиентов (обучение и развитие персонала; повышение культуры и скорости обслуживания);
- реализация программы стимулирования персонала.

6. Контроль и корректировка.

Разработанная нами методика перекрёстной оценки конкурентоспособности аптечного предприятия с применением Gap – анализа была опробована в одном из муниципальных аптечных предприятий Орловской области.

Нами разработана анкета, включающая факторы, характеризующие отношение потребителей и персонала к аптеке, товару, услугам и взаимоотношениям клиентов с работниками. В ходе предварительной аналитической работы выделено 14 факторов. Критериями оценки показателей служат следующие качественные характеристики с присвоенным соответствующим числовым значением: совершенно удовлетворён (+1,0); удовлетворён(+0,5); затрудняюсь ответить(0,0); не удовлетворён

(-0,5); совершенно не удовлетворён (-1,0).

Осенью 2012 года было проведено анкетирование среди клиентов, посещающих исследуемую аптеку (113 человек) и среди персонала этой аптеки (9 человек).

Суммарный показатель удовлетворенности – индекс удовлетворенности ($I_{уд}$) по каждому из факторов рассчитывается по формуле:

$$I_{уд} = \frac{1.0 \times n_1 + 0.5 \times n_2 + (-0.5) \times n_3 + (-1.0) \times n_4}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4}, \text{ где}$$

n_1, n_2, n_3, n_4 – соответствующее число респондентов, объединенных по одному из четырех возможных вариантов ответов по шкале удовлетворенности. Ответы респондентов, не сумевших оценить фактор (характеристика по шкале удовлетворенности "затрудняюсь ответить"), не учитывались.

Затем нами были рассчитаны показатели удовлетворенности по каждому фактору и внесены в сводную таблицу (табл.).

Средний индекс удовлетворенности клиентов аптекой получился равным 0,54, а персонала 0,3, то есть существует значительный разрыв между оценкой конкурентоспособности аптечного предприятия клиентами и персоналом аптеки.

Нами проведён анализ разрывов по каждому фактору. В результате данного анализа получилось, что месторасположение аптеки в основном устраивает клиентов ($I_{уд} = 0,58$), но совершенно не устраивает работников аптеки ($I_{уд} = -0,75$). Это можно объяснить тем, что аптека расположена в спальном районе, клиентура в основном состоит из местных жителей, которые постоянно пользуются услугами именно данной аптеки и это их устраивает. В то же время аптечный персонал понимает, что согласно законам маркетинга, лучшее месторасположение, это расположение аптеки возле лечебных учреждений, в центре города, возле остановок, вокзалов и других проходимых местах, такое расположение аптеки гораздо увеличивает прибыль, о чём и мечтают работники аптеки.



Таблица

Сводная таблица индексов удовлетворённости клиентов аптеки и персонала

№ п/п	Наименование фактора	I _{уд} клиентов	I _{уд} персонала
1	Месторасположение аптеки	0,58	-0,75
2	Режим работы	0,63	0,71
3	Внешний вид аптеки	0,66	-0,13
4	Уровень рекламы	0,36	-0,25
5	Система скидок	0,2	-0,71
6	Ассортимент лекарственных средств (ЛС), изделий медицинского назначения (ИМН)	0,64	0,5
7	Ассортимент биологически активных добавок (БАД)	0,49	0,5
8	Ассортимент косметических средств и средств личной гигиены (КС) и (СЛГ)	0,57	0,5
9	Уровень цен	0,26	0,38
10	Профессиональная грамотность работников	0,66	0,63
11	Культура обслуживания	0,72	0,78
12	Быстрота обслуживания	0,6	0,67
13	Разрешение конфликтов	0,58	0,67
14	Понимание потребности клиента	0,64	0,71
15	Средний индекс:	0,54	0,3

Режим работы менее устраивает клиентов аптеки (I_{уд} = 0,63), чем персонал (I_{уд} = 0,71). В результате устных опросов клиентов мы выяснили, что клиентам хотелось бы, чтобы аптека работала в воскресенье и праздничные дни.

Существует большой разрыв по фактору «внешний вид аптеки». Внешний вид аптеки в основном устраивает клиентов (I_{уд} = 0,66), но совершенно не устраивает аптечный персонал (I_{уд} = -0,13), так как работники аптеки считают, что нужен косметический ремонт, хорошее освещение наружных витрин и указатель в сторону аптеки со стороны ближайшей остановки.

Уровень рекламы более, менее устраивает клиентов аптеки (I_{уд} = 0,36), но совершенно не устраивает фармацевтических специалистов (I_{уд} = -0,25). Специалисты считают, что необходимо чаще рекламировать аптеку по местному радио и телевидению, так как аптека имеет некоторые конкурентные преимущества, а именно: экстермпоральное изготовление лекарственных форм, доставка лекарств на дом, предварительный заказ лекарственных препаратов клиентами аптеки.

Индекс удовлетворённости клиентов по фактору «система скидок» низкий и у клиентов аптеки (I_{уд} = 0,2), и особенно низкий у работников аптеки (I_{уд} = -0,71). Дело в том, что системы скидок в исследуемой аптеке нет совсем, чем недовольны посетители и очень недовольны фармацевтические специалисты.

Ассортимент лекарственных средств и изделий медицинского назначения (I_{уд} = 0,64), биологически активных добавок (I_{уд} = 0,49), косметических средств и средств личной гигиены (I_{уд} = 0,57), предлагаемый аптекой, в основном устраивает и клиентов, и работников аптеки (I_{уд} = 0,5 по всем трём параметрам), только клиентам хотелось бы немного расширить ассортимент биологически активных добавок.

Уровень цен имеет низкий индекс удовлетворённости и со стороны клиентов (I_{уд} = 0,26), и со стороны аптечного персонала (I_{уд} = 0,38), однако более не устраивают цены посетителей аптеки, чем работников.

Профессиональная грамотность работников более устраивает клиентов аптеки (I_{уд} = 0,66), чем самих работников (I_{уд} = 0,63). Фармацевтические специалисты считают, что им чаще надо посещать конференции, которые проводят медицинские представители фирм, что с ними необходимо проводить тренинги по эффективным продажам, что нужна подписка на профессиональные журналы.

Культура обслуживания менее устраивает клиентов аптеки (I_{уд} = 0,72), чем работников (I_{уд} = 0,78), также как и быстрота обслуживания, соответственно (I_{уд} = 0,6) и (I_{уд} = 0,67).

Разрешением конфликтов посетители аптеки (I_{уд} = 0,58), также менее довольны, чем персонал аптеки (I_{уд} = 0,67). Разрыв также получился в оценке понимания потребности клиентов. Клиенты менее довольны этим фактором (I_{уд} = 0,64), чем специалисты аптеки (I_{уд} = 0,71).

Мы выделили некоторые общие черты показателей потребительской ценности, которые сгруппировали по характеристикам:

- аптеки (месторасположение, режим работы, внешний вид);
- товара (ассортимент, уровень цен);
- услуг (уровень рекламы, система скидок);
- взаимоотношений с клиентами (профессиональная грамотность работников,



культура обслуживания, быстрота обслуживания, разрешение конфликтов, понимание потребности клиента) (рис.1).

Мы провели ранжирование показателей потребительской ценности по четырём характеристикам и идентифицировали разрывы (рис.1) В результате оказалось, что существует значительный разрыв между оценкой клиентов и оценкой аптечного персонала в отношении характеристики аптеки. Клиенты аптеки положительно относятся к характеристике аптеки (месторасположение, режим работы, внешний вид), ($I_{уд\ общий} = 1,87$), аптечный персонал отрицательно относится к данной характеристике ($I_{уд\ общий} = -0,17$).

Нами идентифицирован небольшой разрыв между оценкой клиентов и оценкой аптечного персонала в отношении товара, соответственно ($I_{уд\ общий} = 1,96$) и ($I_{уд\ общий} = 1,88$).

В отношении аптечных услуг также существует значительный разрыв между оценкой клиентов и оценкой работников аптеки, соответственно ($I_{уд\ общий} = 0,56$) и ($I_{уд\ общий} = -0,96$).

Нами идентифицирован разрыв между оценкой потребителей и оценкой аптечного персонала в отношении взаимоотношений с клиентами, соответственно ($I_{уд\ общий} = 3,2$) и ($I_{уд\ общий} = 3,46$)

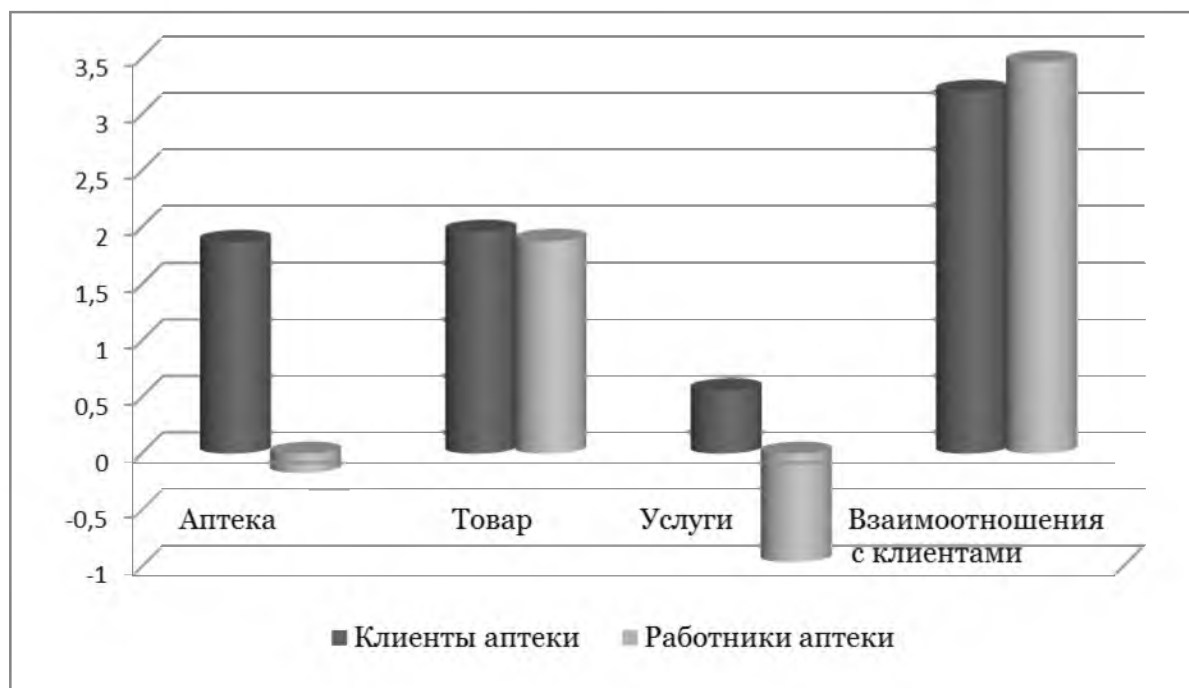


Рис. 1. Оценка конкурентоспособности аптечного предприятия клиентами и работниками аптеки в отношении показателей потребительской ценности

Таким образом, в результате проведённых нами исследований получились следующие результаты:

- Существует значительный разрыв между оценкой конкурентоспособности аптечного предприятия клиентами и персоналом аптеки, средний индекс удовлетворённости клиентами аптекой составил ($I_{уд} = 0,54$), а персоналом аптеки ($I_{уд} = 0,3$), то есть фармацевтические специалисты в целом более критичны к показателям своего предприятия по сравнению с клиентами аптеки.
- В отношении характеристики аптеки клиентов не устраивает режим работы аптеки, а аптечный персонал не устраивает внешний вид аптеки.
- В отношении товара клиентов аптеки не совсем устраивает ассортимент биологически активных добавок, уровень цен не устраивает и клиентов, и работников аптеки.
- В отношении аптечных услуг реклама частично не устраивает посетителей, а работники аптеки совершенно не довольны аптечной рекламой; система скидок не устраивает клиентов и совершенно огорчает сотрудников аптеки.
- В отношении взаимоотношений с клиентами выяснилось, что работники не довольны системой обучения на своём предприятии, однако они считают, что культура и быстрота обслуживания, понимание потребности клиента вполне удовлетворительна. В то же время клиен-

ты аптеки не совсем довольны культурой и быстротой обслуживания и пониманием потребности клиента.

Полученные результаты проведённого исследования были доведены до руководства аптеки и нами предложены следующие меры по повышению конкурентоспособности предприятия:

1. Пересмотреть режим работы аптеки в выходные и праздничные дни.
2. Провести косметический ремонт аптеки, наладить освещение наружных витрин, разместить на ближайшей остановке указатель в сторону аптеки.
3. Повысить уровень рекламы предприятия.
4. Подумать о внедрении системы скидок.
5. Расширить ассортимент биологически активных добавок.
6. Пересмотреть уровень цен.
7. Изменить систему обучения персонала аптеки.

Индексы удовлетворённости клиентов и персонала являются ключевыми показателями Сбалансированной Системы Показателей предприятия.

Сбалансированная система показателей предполагает четыре направления оценки эффективности:

1. Финансы.
2. Рынок и клиенты.
3. Бизнес-процессы.
4. Обучение и развитие.

Конкурентоспособность предприятия взаимосвязана со всеми направлениями (рис.2).

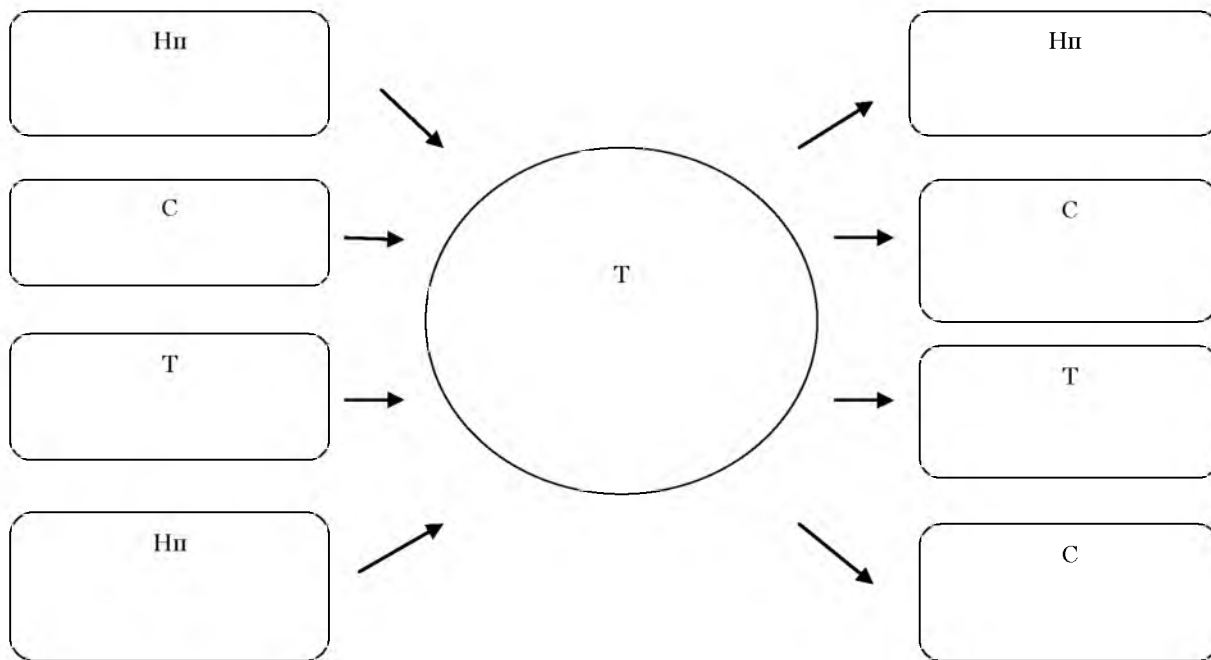


Рис. 2. Взаимосвязь конкурентоспособности предприятия с направлениями Сбалансированной Системы Показателей

Конкурентоспособность аптеки зависит от грамотной финансовой политики предприятия, развития бизнес-процессов, внедрения методов клиентоориентированного подхода, обучения и развития персонала. Если аптека имеет высокую конкурентоспособность, то на выходе мы получаем хорошие финансовые показатели, современные технологии, лояльных клиентов и в результате удовлетворённый персонал.

Предлагаемая нами методика позволяет определить конкурентные преимущества аптеки и выявить недостатки в конкурентоспособности предприятия. Она позволяет корректировать программу по достижению стратегических целей предприятия, оптимизировать эффективность использования денежных и материальных ресурсов, позволяет своевременно информировать руководство аптечного предприятия о степени удовлетворённости клиентов аптекой



по разнообразным факторам, способствует привлечению всех сотрудников аптеки к управлению, помогает в конечном итоге повысить конкурентоспособность предприятия.

Литература

1. Муромцев Д.Ю. Экономическая эффективность и конкурентоспособность/ Д.Ю. Муромцев, Ю.Л. Муромцев, В.М. Тютюнник, О.А. Белоусов // Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007 – 96 с.
2. Ольве Н. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. Пер. с англ./ Нильс – Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Ветер. // М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.- 304 с.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ Майкл Е. Портер. Пер. с англ.// М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.- 715с.
4. Филина И.А. Проблемы обеспечения конкурентоспособности социально-экономических систем/ И.А. Филина, А.А. Гончаров, Н.А. Житкова, Чернов С.С.и др. // Монография.- Книга 5.- Новосибирск: Издательство «СИБПРИНТ», 2011.-279с.
5. Филина И.А. Клиентский аспект в развитии аптечных предприятий/ И.А.Филина // Традиции и инновации фармацевтической науки и практики.- Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвящённой 45-летию фармацевтического факультета КГМУ, 2011.- С.162-164.
6. Филина И.А. Сбалансированная система показателей как инструмент управления бизнес-процессами аптечного предприятия/ И.А. Филина // Научные ведомости Белгородского государственного университета. – Белгород, 2012.- №10.- С.31-38.

CROSS ESTIMATION OF THE CHEMISTRY FACTORY COMPETITIVENESS

I.A. FILINA

*Medical institute,
Orel State University*

e-mail: apteka82@orel.ru

In the review the score method of the chemistry factory competitiveness using Gap-analysis have been presented. Using Gap-analysis we can find the way from present status of chemist's shop to the planned one. Cross estimation of the chemistry factory competitiveness from client's and chemist factory personnel positions have been presented. This method allows valuing effective chemist's shop competitiveness and helping determine factory strategic problems at the near future for achievement market resistance.

Keywords: competitiveness, Gap-analysis, satisfaction index, the chemistry factory, balanced scorecard.