

Рекомендована д.ф.н., професором А.С.Немченко

УДК 615.12:303.43:658.818.3

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ АПТЕЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ, ОРИЄНТОВАНИХ НА НАДАННЯ ВИСОКОЯКІСНОГО СЕРВІСУ

О.В.Тутутченко, З.М.Мнушко

Національний фармацевтичний університет

Проаналізовані основні стратегічні цілі підприємств бізнесу, серед яких одну з провідних позицій займає обслуговування клієнтів. На базі ДП "Аптека №208" м. Донецька проведені дослідження по вивченню зовнішнього і внутрішнього середовища, обґрунтовані стратегічні цілі, виділена клієнтська складова, аргументовані чинники, які впливають на збереження постійних і залишення нових покупців. Сформульовані критерії якості обслуговування відвідувачів аптеки, упроваджені як стандарти обслуговування. Показана роль професійних консультацій провізора і додаткових послуг, що надаються аптекою, у створенні і розширенні контингенту відвідувачів. Наведений аналіз показників торгово-фінансової діяльності аптечного підприємства за останні п'ять років, що свідчить про значне збільшення товарообігу, кількості і середньої суми чеку та підтверджує ефективність роботи організації в результаті обґрунтованого вибору стратегічних цілей.

Постановка цілей є відправною точкою стратегічного планування. Вибір і структуризація стратегічних цілей ґрунтуються на місії підприємства і певних ціннісних орієнтирах (теоретичних, економічних, політичних, соціальних). Сучасний підхід передбачає класичне розуміння бізнесу як складної системи взаємин між власниками, працівниками, споживачами, постачальниками, державою та іншими зацікавленими сторонами [1, 2, 9, 10, 11].

Сучасні компанії починають усвідомлювати той факт, що ігнорування менеджментом інтересів інших зацікавлених в діяльності підприємства (компанії) груп (клієнтів, службовців, постачальників, дистрибуторів) часто призводить до погіршення ефективності роботи і як результат — до скорочення дивідендів акціонерів і власників [3]. Проте наукові дослідження в даному напрямку практично не проводяться.

Питання доцільності включення в стратегію клієнтської складової та складової навчання персоналу і розвитку підприємства, а також ключової

ролі (важливості) нематеріальних активів у конкурентній боротьбі, їх значення у створенні ринкової вартості компанії нами вже висвітлювалося раніше [6]. В умовах жорсткої конкуренції для аптек і аптечних мереж одним із найактуальніших і найскладніших завдань менеджменту є утримання тих клієнтів, що вже є та залишення нових.

Виходячи з описаного, ми ставили за мету нашого дослідження обґрунтування складових та ефективності якісного обслуговування клієнтів аптек.

Використані методи опитування споживачів, спостереження, SWOT-аналізу, аналізу тренду.

Об'єктом дослідження було вибрано ДП "Аптека №208" м. Донецька, діяльність якого є підтвердженням успішності аптечних підприємств, що вміють надавати високоякісний сервіс і будуть свою стратегію на своєчасному виявленні і реальному забезпеченні потреб клієнтських груп та кожного конкретного клієнта зокрема.

Нами був проведений аналіз сучасних тенденцій ринкової економіки як у цілому, так і у фармацевтичному секторі, аналіз споживачів, конкурентного оточення, а також детальний аудит діяльності власного підприємства (асортиментної, цінової політики, систем формування замовлення і постачання товару, відносин з постачальниками і покупцями, бізнес-процесів, системи навчання і мотивації персоналу).

Аналіз споживачів проводився за реальними і потенційними критеріями. У процесі аналізу були вивчені їх потреби, характеристики і мотиви поведінки, виявлені незадоволені і потенційні потреби; виділений цільовий сегмент. У результаті аналізу були визначені основні цілі аптеки, пов'язані із залишенням споживачів:

- максимально задовольнити потреби реальних (що існують) споживачів;
- максимально залисти потенційних споживачів із цільового сегменту.

Результати аудиту систематизовані у формі SWOT-аналізу, за допомогою якого виявлені слабкі і сильні позиції аптеки і конкурентів. Перспективні

Таблиця 1

Критерії оцінки якості обслуговування покупців

Параметри оцінки сервісу	Дії провізора, що відповідають позитивним оцінкам якості обслуговування
Вітання покупця	1. Провізор вітає покупця, що увійшов. 2. Під час вітання провізор привітний і доброзичливо настроєний. 3. Співробітники аптеки не займаються своїми справами під час візиту покупця.
З'ясування потреби і запи-ту покупця	1. Провізор ініціє діалог з покупцем з метою отримання достатніх даних про його проблему. 2. Провізор ставить ключові питання для з'ясування стану здоров'я покупця. 3. Провізор з'ясовує індивідуальні особливості і переваги клієнта. 4. Провізор ставить питання ввічливо і тактовно.
Консультування, пропозиція ва-ріантів покупки фармацевтично-го товару	1. Провізор пропонує покупцеві декілька варіантів покупки відповідно до його індивідуальних переваг і особливостей. 2. Провізор професійно аргументує свою рекомендації. 3. Провізор рекомендує додатково до основного препарату супутні. 4. Провізор повністю інформує покупця про правила застосування і зберігання придбаного товару. 5. У процесі консультації провізор щиро праґне допомогти покупцеві.
Робота із за-переченнями	1. Провізор вислуховує претензії клієнта уважно, спокійно і терпляче.
Завершення діа-логу з покупцем	1. Провізор підтверджує правильність вибору покупця. 2. Провізор видає покупцеві чек, здачу і упаковує товар. 3. Провізор дякує за покупку і бажає здоров'я покупцеві.
Загальна атмосфера	1. Співробітники аптеки доброзичливі впродовж усього процесу обслуговування. 2. Дії співробітників аптеки чіткі і швидкі.

тенденції ринку, вади конкурентів, можливості і потенціал аптечного закладу стали основою для розробки певних стратегічних напрямків діяльності аптеки.

Аналіз сучасних тенденцій ринкової економіки показав значення якості товару, його ціни і ступеня задоволення споживачів, що зростає. У сфері реалізації лікарських засобів для різних груп покупців мають значення наступні фармацевтичні чинники: оригінальний препарат або дженерик; виробник; наявність різних форм випуску і дозувань; наявність дитячих лікарських форм; шлях уведення ліків; частота і зручність прийому; три-валість курсу лікування; наявність побічних ефектів і протипоказань; дизайн і оформлення упаковки. Відзначається висока чутливість покупців до реклами лікарських препаратів, швидке розповсюдження і популярність брендових торгових марок.

В аптекі №208 м. Донецька показник якості надання професійної консультації провізора з підбору кожному конкретному покупцеві лікарського препарату (в рамках призначеної лікарем речовини, що діє) з урахуванням вищевідмічених фармацевтичних чинників піднятий до рівня стратегічного показника, оскільки має істотне значення у створенні цінності для клієнта. Впровадження належної аптечної практики у вітчизняній системі дозволить зробити соціальну функцію аптеки основною серед інших, що дасть можливість, з одного боку, досягти пріоритетів пацієнта над комерційними пріоритетами аптеки, а з іншого, — сприятиме підвищенню значення аптеки як закладу охорони здоров'я, підвищенню ролі та іміджу провізора і фармацевта [7].

Крім допомоги відвідувачеві у виборі препарата, провізор аптеки дає консультації і рекомендації ще з цілого ряду питань:

- рекомендації з корекції симптомів захворювання;
- доступне пояснення анотації до препарату;
- про взаємодію певних ліків з іншими препаратами, їжею, алкоголем, нікотином;
- про оптимальний час прийому лікарського препарату;
- про особливості індивідуального дозування;
- про умови зберігання лікарського препарату;
- про синоніми та аналоги.

Під час проведення дослідження в аптеках різних категорій було відмічено незначне коливання частоти звернень відвідувачів до провізора з кожного питання залежно від обсягу товарообігу за день. Це свідчить про те, що попит на консультаційні послуги не залежить від товарообігу аптеки, її розташування, широти асортименту [4].

В аптекі №208 м. Донецька для реального забезпечення потреб клієнтських груп і конкретного клієнта розроблено і впроваджено стандарти обслуговування, що регламентують основні процедури і операції роботи з клієнтом: зустріч клієнта, з'ясування потреби покупця, консультування, пропозиція варіантів покупки, робота із негативом, завершення діалогу з покупцем, поведінка персоналу (ввічливість, доброзичливість, увага, чіткість і злагодженість у роботі). Визначені критерії оцінки якості обслуговування покупців представлені в табл. 1. Програма навчання співробітників аптеки передбачає як вивчення фармацевтичної опіки, так і тренінги з формування навичок якісного обслуговування покупців.

Таблиця 2

Динаміка показників торговоельно-фінансової діяльності аптеки (жовтень 2000 — вересень 2006)

Роки*	Товарообіг, грн	Кількість чеків	Середня сума чека	Темпи приросту** товарообігу, %	Темпи приросту кількості чеків, %	Темпи приросту середньої суми чека, %
2001_фін	1 826 095,73	130675	13,97			
2002_фін	3 165 005,70	140031	22,60	73	7	62
2003_фін	6 085 128,00	217507	27,98	92	55	24
2004_фін	9 964 207,00	283509	35,15	64	30	26
2005_фін	16 633 496,00	354776	46,88	67	25	33
2006_фін	23 078 993,00	406096	56,83	39	14	21

* — за фінансовий рік прийнятий період з жовтня по вересень наступного року.

** — темп приросту показника. Розраховується як відношення поточного року до попереднього за вирахуванням 100%.

Застосування стандартів обслуговування в роботі провізора підвищує його рівень і якість, збільшує кількість покупців, які прибавають препарати з оптимальним ефектом у рамках власної оцінки “ціна — якість”, збільшує обсяги продажів і відповідно конкурентоспроможність підприємства на ринку [5].

Оцінюючи товар і професіоналізм співробітників аптеки, покупець одночасно бере до уваги і умови покупки, і супутні (додаткові) послуги. Створенню привабливості для клієнта сприяють додаткові послуги, що надаються аптекою (подовжений режим роботи, наявність автостоянки, банкомату, обслуговування за пластиковими картками тощо).

Таким чином, при виборі місця покупки несхожі один на одного люди керуються різноманітними мотивами, такими як:

- широта асортименту, професіоналізм персоналу, зручність, сервіс, загальний імідж;
- ціна, витрати часу та енергії;
- отримані емоції.

Підсумовуючи очікувану цінність товару, послуг, персоналу, іміджу з урахуванням передбачуваних матеріальних і інших витрат, покупець вибирає “продавця”. Тому головним для успіху бізнесу аптек і аптечних мереж сьогодні, на нашу думку, є своєчасне виявлення та реальне забезпечення потреб клієнтських груп і по можливості конкретного клієнта. Товар в аптекі перетворюється на носія послуги. Посилюється роль невідчутних атрибутів (комфорту, уваги, доброзичливості) і списку додаткових послуг, що надаються клієнтові (і створюють додаткову цінність для клієнта), як стимулів до здійснення покупки в даній конкретній аптекі або мережі аптек, розвитку стійких відносин з покупцем, формування постійного кола лояльних покупців [8, 12].

Як наслідок сукупність нематеріальних чинників впливає на фінансово-економічні показники підприємства, про що свідчать дані аптеки №208 м. Донецька, наведені в табл. 2. За останні

5 років середній приріст товарообігу склав 67%, приріст кількості чеків по аптекі — 26%, а середньої суми чека — 33%.

Таким чином, виробництво послуг, покликане з своєю суттю обслуговувати клієнта, задовільняючи його насущні особисті або корпоративні потреби, стає домінантою для менеджменту сучасного аптечного підприємства, його концепцій, методів і прийомів і визначає конкурентні стратегії, засновані на умінні надавати високоякісний сервіс, а самі підприємства фармацевтичної галузі перетворюються на сервісні.

Після визначення загальної стратегічної мети (місії) підприємства в результаті розщеплення її в рамках запропонованої нами структури опису стратегії [6] формується локальні, але взаємопов'язані стратегічні цілі і завдання. Стратегічні цілі “сервісних” організацій в нових умовах повинні бути принципово орієнтовані на:

- взаємозв'язок цілей і інтересів (вигод) усіх зачленених у процес надання послуг сторін (акціонерів, власників, організації, клієнтів, постачальників і інших зацікавлених груп);
- цілі клієнтської складової:
 - а) максимально можливе задоволення специфічних потреб конкретного клієнта шляхом надання йому сервісного продукту (самостійної послуги або системи, яка об'єднує матеріальний продукт і супутні послуги), що володіє певним ефектом корисності, тобто якістю, оцінюваною споживачем;
 - б) якість обслуговування, сутність якої полягає у встановленні інтерактивних і постійно відстежуваних відносин зі споживачем, що дозволяє максимізувати ступінь його задоволеності;
- цілі внутрішньої складової і складової навчання персоналу та розвитку підприємства: забезпечення персоналом, матеріальними ресурсами, технологіями, інформаційними базами, створення приведеної у стратегічну відповідність інфраструктури, корпоративної культури, програми навчання і мотивації, пов'язаних з на-

данням послуг і функціонуванням матеріально-сервісних систем.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтована важливість загальної стратегії та мети високоякісного обслуговування клієнтів (відвідувачів) аптеки у складі її цілей.

2. Показана значимість професійних консультацій провізора під час відпуску лікарських препаратів та їх впливу на утримання існуючих і залучення нових клієнтів аптеки.

3. Наведені впроваджені в аптечному підприємстві критерії оцінки якості обслуговування покупців.

4. Проаналізовані показники торговельно-фінансової діяльності аптеки №208 м. Донецька за останні 5 років, які є свідченням ефективності високоякісного сервісного обслуговування відвідувачів аптеки. Показано, що середній приріст товарообігу склав 67%, приріст кількості чеків — 26%, середньої суми чека — 33%.

ЛІТЕРАТУРА

1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент — С.Пб.: Питер Ком, 1999. — (Серия “Теория и практика менеджмента”). — С. 111-143.
2. Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1998. — С. 288-297.
3. Морозова Н. // Персонал. — 2003. - №10. — С. 89-91.
4. Мнушко З.Н., Абалова О.П., Пестун И.В. // Провизор. — 2005. — №15. — С. 12-15.
5. Мнушко З.Н., Абалова О.П., Пестун И.В. // Провизор. — 2005. — №16. — С. 5-7.
6. Мнушко З.М., Тутутченко О.В., Пестун И.В. // Фармац. журн. — 2006. — №1. — С. 11-16.
7. Немченко А.С., Котвіцька А.А. // Фармац. журн. — 2006. — №4. — С. 3-10.
8. Chase R.B., Garvin D.A. // Harvard Business Review. — 1989. — Vol. 67. — P. 61-69.
9. David F.R. // Long Range Planning. — 1989. — Vol. 22, №1. — P. 90-97.
10. Drucker P. Management, Tasks, Responsibilities, Practices. — New York: Harper & Row, 1973. — P. 61.
11. Hill Ch.W.L., Garth R.J. Strategic Management: an integrated approach. — 3-rd. ed. — Houghton Mifflin company, 1995. — 187 p.
12. Jones T.O., Sasser W.E. // Harvard Business Review. — 1995. — Vol. 73. — P. 88-99.

УДК 615.12:303.43:658.818.3

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ АПТЕЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННОГО СЕРВИСА

Е.В.Тутутченко, З.Н.Мнушко

Проанализированы основные стратегические цели предприятий бизнеса, среди которых одну из ведущих позиций занимает обслуживание клиентов. На базе ГП “Аптека №208” г. Донецка проведены исследования по изучению внешней и внутренней среды, обоснованы стратегические цели, выделена клиентская составляющая, аргументированы факторы, влияющие на сохранение имеющихся и привлечение новых покупателей. Сформулированы критерии качества обслуживания посетителей аптеки, внедренные как стандарты обслуживания. Показана роль профессиональных консультаций провизора и дополнительных услуг, оказываемых аптекой, в создании и расширении контингента посетителей. Приведен анализ показателей торгово-финансовой деятельности аптечного предприятия за последние пять лет, свидетельствующий о значительном увеличении товарооборота, количества и средней суммы чека, что подтверждает эффективность работы организации в результате обоснованного выбора стратегических целей.

UDC 615.12:303.43:658.818.3

THE STRATEGIC PURPOSES OF THE CHEMIST'S ENTERPRISES, FOCUSED ON GRANTING HIGH-QUALITY SERVICE

Ye.V.Tututchenko, Z.N.Mnushko

The basic strategic purposes of the enterprises of business among which one of leading positions is borrowed with servicing are analyzed. On the basis of “Drugstore №208” of Donetsk are carried out researches on studying the external and internal environment, the strategic purposes are proved, the client component is allocated, the factors influencing preservation available and an attraction of new buyers are given reason. Criteria of visitors service quality of drugstores introduced as standards of service are formulated. The role of professional consultations of the pharmacist and the additional services rendered by a drugstore, in creation and expansion of a contingent of visitors is shown. The analysis of parameters of trading-financial activity of the chemist's enterprise for last five years, testifying about substantial growth of commodity circulation, quantity and the average sum of the check that confirms an overall performance of the organization as a result of the proved choice of the strategic purposes is resulted.