# 

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Правила и процедура разработки стратегии.

В стратегическом управлении организацией большую роль играют правила, которые, также как и стратегии, определяют функционирование компании, но в отличии от стратегии в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность организации. Некоторые правила могут иметь очень широкий смысл, другие – достаточно узкий, касающейся отдельной стороны жизни компании либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым её функционирование по пути реализации её стратегий. Многие правила имеют достаточно долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой – то определенной стратегии или же для обеспечения достижения какой – то определенной цели. Правила сами могут быть объектом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации является изменение её внутренней жизни, организационной культуры и т.д.

Процедурав отличии от правила описывает действия, которые следует предпринимать в конкретной ситуации. В известной степени правила и процедуры снижают степень свободы действий сотрудников организации, заставляя их действовать заданным маршрутом. На самом деле камнем преткновения являются не сами правила и процедуры, а то, как они доведены до сведения персонала. Хорошо продуманная последовательность действий при решении проблемных ситуаций не снижает творческий потенциал сотрудников, а способствует более успешному решению проблемы.(5, с.128)

## 1.2. Факторы формирования стратегии.

*Стратегия организации* – это указание о том, как перевести компанию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться - это средство, достижения желаемых результатов.

На формирование стратегии организации оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию всегда отличались один от другого, и, как правило, очень сильно. Поэтому менеджеру необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, прежде чем принимать решение о выборе той или иной стратегии. К основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие:

* Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
* Привлекательность отрасли и условия конкуренции;
* Специфические рыночные возможности и угрозы;
* Сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
* Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
* Ценности и культура компании.

Следовательно, стратегия – это:

* 1. Собирательное понятие, объединяющие различные аспекты деятельности компании и находящие свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность организации;
  2. Комплекс мероприятий по достижению намеченных целей, уточненных через правила и процедуры.(1, с.430)

## 1.3. Стратегическое управление организацией

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе. (13, c.75)

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Практика же показывает, что в действиях организаций стратегичность, как правило, отсутствует, что и приводит зачастую к поражению в рыночной борьбе. Это происходит из-за того, что, во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение не будет меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. Во-вторых, планирование начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. (10, c.97)

Стратегическое управление можно рассматривать как совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов:

1. анализ среды;
2. определение миссии и целей;
3. выбор стратегии;
4. выполнение стратегии;
5. оценка и контроль выполнения;

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения миссии и для выработки стратегий. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

1.Анализ макроокружения. Включает изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т. п.

2.Конкурентная среда. Анализируется по ее пяти основным составляющим: конкуренты внутри отрасли; покупатели; поставщики; потенциальные новые конкуренты; производители возможной замещающей продукции. Анализ каждого из данных пяти субъектов конкуренции ведется с точки зрения конкурентной силы и конкурентных возможностей.

3.Анализ внутренней среды. Вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию. Важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает существование своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т. п. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.; научные исследования и разработки; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.(19, c.95)

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов – определение миссии фирмы; определение долгосрочных целей; определение краткосрочных целей.

Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:

1. выяснение, каким видом деятельности занимается фирма;
2. определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
3. выявление культуры фирмы.

Некоторые руководители не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Для них эта миссия кажется очевидной – получение прибыли. Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации.

Долгосрочная цель имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. Краткосрочная цель в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года.

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если они правильно сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы.

Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. Зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения. Анализ и выбор стратегии. Этот процесс считается ядром стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию. (14, с.345)

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте.

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины, почему организация выбирает ту, а не другую стратегию.(15, с.45)

*Ограниченный рост.* Эту стратегию применяет большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия.

*Рост.* Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

*Сокращение.* Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

*Комбинированная стратегия.* Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы, во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников с тем, чтобы добиться с их стороны как понимания того, что делает фирма, так и неформального их вовлечения в процесс реализации стратегий, в частности добиться выработки у сотрудников обязательств перед фирмой по реализации стратегии. Во-вторых, руководство должно не только своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели.

В процессе реализации стратегий каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации. Основными задачами любого контроля являются:

1. определение того, что и по каким показателям проверять;
2. оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонами;
3. выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
4. корректировка, если она необходима и возможна.

При контроле выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций, т.к. он сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.(18, с.367)

# 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 2.1. Организационно-экономическая характеристика и анализ деятельности ООО «Вита-Ренессанс»

Общество с ограниченной ответственностью «Вита-Ренессанс» образовано 15 апреля 2009г. Предприятие приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации. Место нахождения предприятия: 453109, РБ, г. Стерлитамак, ул. Курчатова, д. 32. Генеральной целью организации является создание финансово устойчивого, развитого аптечного предприятия с широким спектром оказываемых услуг.

Организационную схему данного предприятия целесообразно рассмотреть в графической форме:

*Директор аптеки*

***Фармацевтический и вспомогательный***

***персонал***

**Административно-управленческий и хозяйственно-**

**обслуживающий персонал**

***Фармацевт***

***Санитарка-мойщица***

***Заведующий-провизор***

***Бухгалтер***



**Рис. 1. – Организационная структура предприятия**

ООО «Вита-Ренессанс» - коммерческая организация, созданная для осуществления финансово-хозяйственной деятельности. Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки, фирменное наименование. Предприятие действует на основе хозяйственного расчета и самофинансирования.

Предприятие несет ответственность, установленную законодательством Российской Федерации и Республики Башкортостан, за результаты своей производственной и финансовой деятельности и выполнение обязательств перед потребителями, поставщиками, бюджетом, банками и другими юридическими и физическими лицами. Предприятие подотчетно Учредителю по вопросам целевого использования и сохранности переданного ему имущества.

Предприятие осуществляет свою деятельность в целях оказания доступной лекарственной помощи населению в условиях государственного регулирования цен на лекарственные средства, изделия медицинского назначения, решения социальных задач, в том числе реализации определенных товаров и услуг.

Предприятие осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды фармацевтической деятельности:

1. Закуп, хранение, контроль качества на разрешенных законом условиях лекарственных средств, изделий медицинского назначения, парафармацевтической продукции, готовых гомеопатических средств, лекарственного растительного сырья в заводской упаковке, предметов ухода за больными, изделий медицинской техники и расходных материалов к ней, медицинской техники профилактического назначения, диагностических средств, лечебно-профилактического белья, чулочных изделий, бандажей, предметов ухода за детьми, аптечек первой медицинской помощи и других, дезинфицирующих средств, предметов личной гигиены, минеральных вод -(натуральных и искусственных), лечебного, детского, диетического питания, пищевые добавки лечебного и профилактического назначения и др., косметическую и парфюмерную продукцию, средств измерения.
2. Реализацию населению лекарственных средств (в том числе гомеопатических) по рецептам и без рецептов врача, учреждениям здравоохранения по требованиям и заявкам.
3. Предоставление населению необходимой информации по надлежащему использованию и хранению лекарственных препаратов в домашних условиях: оказание консультативной помощи;
4. Предоставление медицинским работникам учреждений здравоохранения, просвещения, социального обеспечения и др. необходимой информации об имеющихся в аптеке лекарственных препаратах, а также о новых лекарственных препаратах;
5. оказание первой медицинской помощи;

Право Предприятия осуществлять деятельность, на которую в соответствии с законодательством Российской Федерации требуется специальное разрешение - лицензия, возникает у Предприятия с момента ее получения и прекращается по истечении срока ее действия, если иное не установлено законодательством Российской Федерации. Имущество Предприятия находится в собственности Учредителя и принадлежит Предприятию на праве хозяйственного ведения и отражается на его самостоятельном балансе.

Для осуществления анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности прежде всего необходимо проанализировать динамику обобщающих показателей, отраженных в формах №1 «Бухгалтерский баланс» и №2 «Отчет о прибылях и убытках».

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Базисный период | Отчетный период | Абсолютное отклонение |
| Выручка от продажи | 1208 | 1337 | 129 |
| Себестоимость товаров | -1881 | -1904 | -23 |
| Валовая прибыль | 327 | 433 | 106 |
| Коммерческие расходы | -319 | -546 | -227 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 471 | -113 | 358 |
| Внереализационные доходы |  | 92 | - |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 471 | -21 | 450 |
| Чистая прибыль (убыток) | 471 | -21 | 450 |

**Таблица 2 – Анализ данных отчета о прибылях и убытках**

На основании данных, представленных в данной таблице, можно сделать вывод о том, что в отчетном периоде по сравнению с базисным периодом наблюдаются негативные тенденции результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО «Вита-Ренессанс». Непосредственно выручка от продаж возросла всего на 1,4% тогда как коммерческие расходы увеличились на 7,9%. Далее следует отметить, что в базисном периоде имело место наличие прибыли (471 тыс. руб.), тогда как в отчетном периоде наблюдается убыток от продаж (113 тыс. руб.). Хотя в отчетном периоде и имели место внереализационные доходы в размере 92 тыс. руб., тем не менее, конечным результатом финансово-хозяйственной деятельности стал убыток в размере 21 тыс. руб. т.е. на отчетную дату ООО «Вита-Ренессанс» являлось убыточным.

Далее, для осуществления анализа деятельности целесообразно в графической форме отобразить динамику продаж ООО «Вита-Ренессанс», которая имеет сезонный характер, что связано с пиком заболеваемости в осенние и зимние месяцы.



**Таблица 3 – Динамика продаж ООО «Вита-Ренессанс»**

По таблице видно, что прибыль организации прогрессивно увеличивается, но в октябре произошло значительное снижение в связи с изменениями в кадровом составе.

Основными конкурентами ООО «Вита-Ренессанс» является аптека «Твой доктор», расположенная в этом же доме.

Для исследования цен конкурентов применялся метод прямого наблюдения, в ходе которого выяснилось, что цены в аптеке «Твой доктор» на основную группу лекарственных средств, пользующихся наибольшим спросом выше в среднем на 2-3%.

Для оценки конкурентов и своей компании воспользуемся многокритериальной оценкой, представленной в табл. 4.

**Таблица 4. – Комплексный анализ конкурентов и ООО «Вита-Ренессанс»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ГУП «Башфармация» | «Аптека XXI века» | «Твой Доктор» | «Вита-Ренессанс» |
| Цены | Х | У | Х | О |
| Рекламные надписи | У | У | О | Х |
| Проходимость | Х | О | О | Х |
| Ассортимент | У | Х | О | Х |
| Диапазон услуг | У | П | У | Х |
| График работы | У | У | О | О |
| Сотрудники | У | Х | Х | Х |
| Торговые площадки | Х | У | Х | У |
| Управление | Х | Х | Х | Х |
| Реклама | П | У | Х | Х |

В данной таблице все параметры оцениваются по следующим критериям:

О – отлично;

Х – хорошо;

У – удовлетворительно;

П – плохо.

Таким образом, из данной таблицы видно, что у ООО «Вита-Ренессанс» достаточно хорошее положение и она может использовать свой потенциал для развития как на данном рынке продукции, так и выходить на новый рынок, но это потребует дополнительных инвестиций. Недостаток данного способа анализа сильных и слабых конкурентов (и swot-анализа тоже), впрочем как и практически любого анализа, осуществляемого без применения сложных экономико-математических моделей и методов, заключается в большой доле субъективизма при оценке конкретного показателя. Но более точные методы очень дорогие и не каждая, не то, чтобы начинающая, а уже существующая фирма может себе их позволить.

Хотелось бы отметить, что в аптеке имеется возможность подключения к сети Internet, что используется для практического отслеживания фальсифицированных лекарственных средств, списки и номера партий которых публикуются по предметным рубрикам ряда фармацевтических сайтов. Это позволяет провизорам закупать качественные лекарственные средства, тем самым повышать свою конкурентоспособность, не допуская попадания на витрины аптеки фальсифицированных и просроченных лекарственных средств.

Для повышения эффективности и безопасности лечения, совершенствования способов обеспечения населения эффективными, качественными и доступными лекарствами в аптеке используется программа «еФарма-2», которая представляет собой систему автоматизации розничной аптечной торговли. Автоматизация аптечного учреждения при помощи программы предоставляет аптеке следующие преимущества:

* снижение издержек на ведение учета - автоматизированный товарный учет, электронный документооборот с поставщиком в режиме реального времени, инструменты для планирования товарных запасов и многое другое;
* улучшение обслуживания покупателей - удобство и скорость обслуживания, предварительный заказ препаратов, развитая система скидок, богатый ассортиментный набор, информационный сервис;
* оптимизация ассортимента и цен - множество отчетов для анализа товародвижения в аптеке (отчеты о динамике продаж и дефектуры, сравнительный анализ цен по нескольким поставщикам и др.)

Применение программы помогает аптеке сделать ассортиментную политику более эффективной, а цены – оптимальными.

**2.2. Позиционирование и сегментирование**

*Позиционирование.* В ходе анализа рынка необходимо с помощью доступных средств изучить рынки физических и юридических лиц, которые функционируют на данной территории. Иными словами, надо попытаться получить как можно больше информации о современной ситуации в области розничных и мелкооптовых продаж медикаментов в нашем городе. На основе имеющихся сведений целесообразно позиционировать аптечное учреждение, то есть определить, кого фирма видит в качестве основных клиентов. Представляя себе потребительскую аудиторию, следует избрать определенную ценовую политику, методы рекламы аптечного учреждения, набор дополнительных услуг, которые в состоянии предложить аптека. Заключительным этапом является планирование и контроль конкретных мероприятий для реализации избранной ценовой, коммуникационной и сервисной политики, выполнения других маркетинговых задач.(2, с.489)

Итак, аптека ООО «Вита-Ренессанс» – точка розничной продажи, обладающая абсолютной спецификой. И, как любая точка розничной продажи, она направлена на определенную категорию людей, т. е. на конкретную целевую аудиторию. Не только от месторасположения аптеки, но и от того, как она себя позиционирует, какие рекламные материалы использует, какие лекарственные препараты и парафармацевтические средства предлагает, зависит круг тех покупателей, которые будут приходить в данную аптеку. Классическая фраза “Спрос определяет предложение” верна наполовину, потому что точно так же, как спрос определяет предложение, предложение формирует спрос. Позиционирование аптечного предприятия становится главенствующим фактором в условиях набирающей темпы конкурентной борьбы.

Формулирование позиционирования – это прежде всего определение целевой аудитории потребителей или, точнее, решение вопроса, какой целевой аудитории что я буду продавать.

В настоящее время чаще всего позиционирование аптечных предприятий складывается не сознательно, а стихийно. Аптеку посещают те, кто живет, работает неподалеку, проходит или проезжает мимо. Безусловно, расположение аптеки дает определенные преимущества или ограничения, но численность основных потребителей конкретной аптеки в большей степени зависит от того, какого уровня лекарственные средства и изделия медицинского назначения им предлагают.

Если принимается решение позиционироваться по безрецептурному отпуску, делается ставка на безрецептурный отдел и этим определяется целевая аудитория. Кроме того, позиционирование можно проводить не по всему спектру безрецептурных препаратов. Необходимо определить, что мы возьмем за основу позиционирования: общие терапевтические средства или средства, применяемые, например, в психиатрии, онкологии, кардиологии. Важен тип препаратов, которые мы выбираем: дешевые, средней цены или высокой ценовой группы. Важно определить, почему к нам будут приходить: потому что у нас самые дешевые онкологические препараты или потому что у нас самые лучшие онкологические препараты? И стоит ли вообще делать ставку на препараты рецептурного отпуска или отдать предпочтение препаратам безрецептурного отпуска, парафармацевтической продукции или, может быть, позиционировать себя как детская или семейная аптека?

Отсутствие четкой регламентации размещения аптек, аптечных пунктов ведет к усилению конкуренции, тем самым подталкивая аптеку к принятию решения о конкретном позиционировании.

Для того, чтобы, во-первых, снизить конкурентное влияние предприятий, оказывающих аналогичные виды услуг, во-вторых, чтобы выделить наиболее выгодный способ позиционирования, руководство ООО «Вита-Ренессанс» взяло курс на позиционирование предприятия на рынке во всех вышеперечисленных качествах, а именно, как:

– аптечный пункт, в который, стихийно заходят покупатели, которые рядом живут, проходят и проезжают мимо;

– аптека для всей семьи;

– акцент на отпуск безрецептурных лекарств;

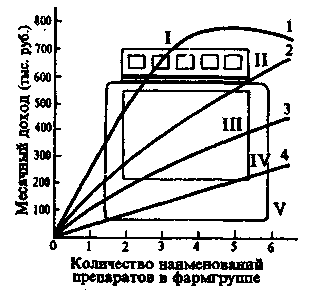
– препараты средней ценовой категории;

–специализация в области сердечно-сосудистых препаратов и ортопедии.

*Сегментирование.* Обеспечению начальных продаж могут способствовать мероприятия пробного маркетинга, которые включают: проведение сегментирования рынка по географическому, медицинскому, социально-демографическому и другим критериям.

Чтобы оптимизировать одновременно доход аптеки и ассортимент лекарств в ней, следует учесть доход по каждой фармгруппе и количество препаратов в продаже, входящих в одну фармгруппу. На данном рисунке все препараты разделены на пять сегментов

Доход от продажи лекарственных препаратов из первого сегмента очень быстро нарастает, затем наступает насыщение, и дальнейшее расширение их ассортимента не дает существенного увеличения дохода. Например, если в продаже постоянно присутствуют не более трех наименований антибиотиков (пенициллины, цефалоспорины, тетрациклины), то появление еще одного (эритроциклина) в фармгруппе практически не увеличивает месячный доход от продажи этой группы. Даже если ассортимент препаратов первой группы расширится до десяти наименований, ощутимого прироста дохода все равно не произойдет. В этот же сегмент вошли инсулины и синтетические противодиабетические средства, противоастматические препараты, транквилизаторы, гиполипидемические средства и витамины. Препараты этого сегмента приносят самый высокий доход. Немного меньший доход дают лекарственные средства второго сегмента: противоязвенные, антиангинальные, гипотензивные, седативные, противопаркинсонические, жаропонижающие, противоревматические, анальгетики, пищеварительные ферменты, противогрибковые, антиагреганты. Резерв расширения ассортимента больше, однако доходность данных препаратов ниже, чем от препаратов первого сегмента. К фармгруппам третьего сегмента относятся отхаркивающие, спазмолитические, синтетические антибактериальные препараты, ноотропы, антитиреоидные, противоэпилептические и антиаллергические средства, доход их на половину ниже препаратов первого сегмента. Препараты четвертого и пятого сегментов отличаются самой низкой доходностью, которая неизменно растет по мере расширения ассортимента лекарств. Четвертый сегмент – антиаритмические, противопротозойные, противопаразитарные, противоглаукомные, диуретики, противовенерические, оральные контрацептивы, средства от кашля; пятый сегмент – сердечные гликозиды, противовирусные, средства против катаракты, слабительные. На основании этого аптека в первую очередь закупает препараты первого сегмента, по несколько наименований из каждой группы, чтобы удовлетворить спрос на 30 %, также препараты второго сегмента – удовлетворяя спрос на 40 %.Закупка третьего, четвертого, пятого сегментов должна удовлетворять спрос посетителей соответственно до 50%, 60%, 70%. Главным оказалось определение оптимального соотношения каждой фармгруппы. Если максимально расширить ассортимент, то наступит момент, когда его расширение перестанет увеличивать прибыль, т.е. группы лекарственных средств имеют определенный период роста рентабельности. Но если для препаратов первой группы рентабельность уменьшается после того, как удовлетворенность покупателей составляет 50%, то рентабельность пятого сегмента сохраняется на всем протяжении расширения ассортимента. В первом случае это связано с тем, что при появлении в продаже более эффективных препаратов происходит сокращение покупок дешевых и малоэффективных лекарств. В то же время заменить препараты из пятой группы другими невозможно.



**2.3. Анализ внешней среды ООО «Вита-Ренессанс»**

Прежде всего, следует отметить, что стратегия ООО «Вита-Ренессанс» может быть охарактеризована как стратегия роста. Необходимо произвести анализ внешней среды предприятия для оценки возможных вариантов оптимизации стратегии. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ среды - это очень важный для выработки стратегии организации и сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки и установления связи между факторами, сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Угрозы и возможности среды косвенного воздействия, с которыми сталкивается организация, можно выделить в STEР-факторы:

S - социальные факторы. Они включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества.

Т - технологические факторы. Необходимо постоянно следить за изменениями в технологической внешней среде. Анализ этой среды может учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг.

Е - экономические факторы. Необходимо постоянно диагностировать и оценивать такие экономические факторы окружающей среды, как темпы инфляции, стабильность рубля и налоговые ставки.

Р - политические факторы.

С помощью метода составления профиля макроокружения и непосредственного окружения удаётся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов внешней среды. В матрицу профиля внешней среды вписываются отдельные факторы среды, каждому из которых экспертным путём даются следующие оценки:

- важность для отрасли по шкале:

3-большая, 2-умеренная, 1-слабая;

- влияние на организацию по шкале:

3-сильное, 2-умеренное, 1-слабое, 0-отсутсвие влияния;

- направленность влияния по шкале:

+1-позитивное, -1-негативное.

Далее все три экспертные оценки перемножаются и получается общая интегральная оценка, показывающая степень важности конкретного фактора для организации. По этой оценке руководство компании может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно, заслуживают самого серьёзного внимания.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы среды** | **Важность для отрасли** | **Влияние на**  **организацию** | **Направленность влияния** | **Степень важности** |
| Экономические | 3 | 2 | -1 | - 6 |
| Политические | 2 | 2 | -1 | - 4 |
| Рыночные | 2 | 2 | +1 | + 4 |
| Технологические | 3 | 2 | +1 | + 6 |
| Конкурентные | 2 | 3 | -1 | - 6 |
| Международные | 1 | 1 | +1 | + 1 |
| Социальные | 1 | 2 | +1 | + 2 |

**Таблица 5 - Матрица профиля внешней среды для ООО «Вита-Ренессанс»**

Согласно составленному профилю внешней среды для ООО «Вита-Ренессанс» наибольшую угрозу представляют экономические, политические и конкурентные факторы. В тоже время большие возможности предприятию дают технологические, рыночные и социальные факторы внешней среды.

Рыночные факторы это появление конкурентов в данной отрасли производства, проведение сертифицирования продукции, появление новых методов работы с покупателями, с учетом всех их требований. Всё это подстёгивает предприятие к более эффективной работе и заставляет следить за постоянно изменяющимися факторами внешней среды, и адекватное на них реагирование позволит фирме наладить свою производственную деятельность в наиболее перспективном направлении и повысить конкурентоспособность предприятия.

**2.4. SWOT–анализ ООО «Вита-Ренессанс»**

Для определения своего места на рынке и прогнозирования деятельности каждая фармацевтическая организация должна анализировать и оценивать свой потенциал, а также факторы, которые влияют на ее развитие. Для того чтобы получить ясную оценку деятельности аптечного предприятия и общей ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

**SWOT-анализ** - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). Проведем SWOT–анализ ООО «Вита-Ренессанс», составив список слабых, сильных сторон предприятия, угроз и возможностей для него.

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| Квалифицированный персонал, имеющий значительный опыт работы в данной области; | Предприятие не имеет четкого стратегического направления развития; |
| Постоянные клиенты; | Непогашенная задолженность перед банком; |
| Оснащенность техническими и программными средствами; | Узкий ассортимент продукции; |
| Низкие отпускные цены; | Отсутствие источников финансирования; |
| Хорошая репутация; | Низкая заинтересованность фармацевтов в развитии аптеки; |
| Близость расположения к проезжей части, автостоянка. Круглосуточный режим работы; | Задержки поставок продукции поставщиками; |
|  | Закуп товаров с отсрочкой платежа и, как следствие, по более высоким ценам; |
|  | |
| **Внешние благоприятные возможности** | **Внешние угрозы предприятию** |
| Снижение себестоимости за счет закупок по предоплате, по более низким ценам | Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками; |
| Растущая потребность населения в медикаментах и парафармацевтике; | Низкая отпускная цена препаратов у конкурентов; |
| Возможность обслуживания дополнительных групп клиентов и выхода на новые сегменты рынка; | Сокращение сроков отсрочки платежей по предоставляемой продукции; |
| Сбалансированность ассортимента и товарных запасов; | Нестабильность нац. валюты, инфляция, безработица; |
| Стабильность экономической ситуации в стране и регионе; | Недостаток оборотных средств; |
| Мотивация персонала; | Нововведения в Законодательстве; |
| Открытие новой аптеки, развитие сети; |  |

После того как список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляются таблицы SWOT

Сильные стороны ‑ Благоприятные возможности

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Благоприятные возможности** |
| Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области; | Растущая потребность населения в медикаментах и парафармацевтике; |
| Наличие постоянных поставщиков; | Снижение себестоимости за счет предоплаты; |
| Хорошая репутация; | Стабильность экономической ситуации в стране и регионе; |
| Оснащенность техническими и программными средствами; | Сбалансированность ассортимента и товарных запасов;  Конкурентоспособность; |
| Относительно низкие отпускные цены; | Возможность обслуживания дополнительных групп клиентов и выхода на новые сегменты рынка; |

Сильные стороны ‑ Угрозы

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Угрозы** |
| Хорошая репутация; | Задержки поставок; |
| Относительно низкие отпускные цены; | Низкая отпускная цена препаратов у конкурентов; |
| Постоянные клиенты; | Выход на рынок конкурентов; |

Слабые стороны ‑ Благоприятные возможности

|  |  |
| --- | --- |
| **Слабые стороны** | **Благоприятные возможности** |
| Непогашенный кредит; | Стабильность экономической ситуации в стране и регионе; |
| Закуп товаров с отсрочкой платежа по более высоким ценам; | Снижение себестоимости за счет предоплаты; |
| Узкий ассортимент продукции; | Сбалансированность ассортимента и товарных запасов; |
| Мотивация персонала, разработка миссии; | Низкая заинтересованность фармацевтов в развитии аптеки; |

Слабые стороны ‑ Угрозы

|  |  |
| --- | --- |
| **Слабые стороны** | **Угрозы** |
| Непогашенный кредит; | Нестабильность национальной валюты; |
| Узкий ассортимент продукции; | Недостаток оборотных средств; |

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Таким образом для ООО «Вита-Ренессанс» необходима такая стратегия, где будут увеличены внутренние силы и внешние возможности предприятия, и где следует сократить слабые внутренние стороны фирмы и по возможности смягчить негативное влияние внешних угроз.

# 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**3.1. Формулирование миссии предприятия**

Аптека «Вита-Ренессанс» работает на рынке Стерлитамака сравнительно недавно, но уже успела зарекомендовать себя с лучшей стороны. Главной целью работы аптеки является обеспечение непрерывного развития компании посредством оптимального сочетания интересов потребителей, менеджеров и сотрудников компании, ее поставщиков и дистрибьюторов.

*Миссия аптеки – помогать людям, заботиться о здоровье каждого клиента.*

*Лозунг компании: “Прибыль, Стабильность, Персонал!”*

МЫ► ►Рекомендуем самые доступные и эффективные препараты;

►Продаем то, что купили бы сами;

►Делаем здоровье и красоту доступными.

Мы сформировали список своих ценностей — того, что считаем важным для себя, членов своей семьи, сотрудников, партнеров и всех тех, с кем взаимодействуем и работаем. Ценности в нашем понятии — это то, что применимо к индивидуумам и компании в целом. Сотрудники нашей компании гордятся своими ценностями, поскольку именно они отличают нас от других аптечных учреждений и являются основой превращения бизнеса в компанию с «человеческим лицом».

Наши Ценности:

1. Ориентация на клиента

Удовлетворение потребностей и вкусов потребителей - это философия нашей деятельности, объединяющая весь наш коллектив. Наша задача превратить нашу аптеку в центр фармацевтической помощи, где каждого человека заинтересованно выслушают, дадут полный и обоснованный совет, окажут квалифицированную помощь, своевременно донесут информацию о тенденциях фармацевтического и косметического рынка. Мы стремимся обеспечить максимальный комфорт нашим покупателем, сделать покупку быстрой и удобной. С этой целью мы внедрили комплекс дополнительных услуг–консультации высококвалифицированного терапевта непосредственно в аптеке, заказ, резервирование медикаментов по телефону, доставку в удобное для клиента время и место.

2. Качество

Мы заботимся о здоровье и красоте каждого клиента и имидже нашей компании, поэтому предлагаем только сертифицированные и зарегистрированные препараты от лучших мировых производителей, косметику известных брендов и несем за это полную ответственность. Мы с уверенностью это утверждаем, поскольку закупаем товары только у официальных дистрибьюторов, имеющих все необходимые лицензии, сертификаты, гигиенические заключения на поставляемые товары, а значит, возможность появления фальсифицированной продукции полностью исключена. Каждый наш сотрудник понимает, что здоровье – самое ценное, что есть у человека, и рисковать им не в наших правилах.

3. Конфиденциальность

Мы гарантируем нашим покупателям конфиденциальность деловой информации, а именно неразглашение их личностных данных и данных о совершенных ими покупках.

4. Доверие, открытость и честность

Доверие покупателей и бизнес партнеров, долгосрочные отношения для нас важнее единовременной выгоды.

Мы стремимся быть открытыми и честными по отношению к нашим покупателям, бизнес партнерам и сотрудникам постоянно предоставляя им достоверную и полную информацию о тенденциях фармацевтического рынка, деятельности компании и бизнеса в целом через каналы внутренней и внешней коммуникации. При этом принимаем во внимание свои обязательства относительно конфиденциальности деловой информации. Мы открыты для диалога с покупателями и партнерами и с благодарностью учтем все пожелания и замечания в настоящей и будущей работе.

5. Инновации

Мы стремимся быть лидером на розничном фармацевтическом рынке и поэтому всегда должны быть на шаг впереди своих конкурентов. Мы постоянно следим и внедряем в нашей компании новые разработки фармацевтического рынка, новые технологии ведения бизнеса, что и является одной из частей основ нашего успеха. Мы тщательно следим за состоянием рынка и постоянно выявляем его потребности. Мы изучаем спрос потребителей, а наши специалисты посещают всевозможные семинары, чтобы предложить для наших покупателей лучшее.

6. Профессионализм

Наша компания – это команда профессионалов и единомышленников, работа которой построена на этических стандартах ведения бизнеса. Каждый наш сотрудник стремится к совершенству и росту профессиональной компетенции. Своим трудом, системой организации бизнеса и стилем его видения мы демонстрируем возможность стабильной, высококачественной работы на основе высоких профессиональных стандартов на благо горожан, которые не только хотят победить болезни и недомогания, но и для тех, кто здоров и постоянно стремится заботиться о здоровье, работоспособности и красоте.

7. Позитивный настрой

Аптека «Вита-Ренессанс» превращает будничный поход в аптеку в удовольствие для покупателя, поскольку, кроме широкого ассортимента всегда в наличии специальные акции, сюрпризы, лотереи.

Если эти 7 ценностей не убедили Вас в том, что «Вита-Ренессанс» - это компания «с душой», то, зайдя в нашу аптеку, мы убедим Вас в том, что написанные здесь слова найдут свое подтверждение в реальной работе.

## 3.2. Выбор маркетинговой стратегии

При разработке стратегии очень важно проанализировать не только компанию, но и ее продукты. Для этого применяется портфельный анализ. Он помогает руководству компании решить, какие продукты или подразделения поддерживать в первую очередь, за счет каких черпать средства для такой поддержки, а какие оценивать как неперспективные.

Наиболее известным средством портфельного анализа является матрица «Бостон Консалтинг групп» (БКГ). Эта матрица объединяет относительные темпы роста рынка и относительную долю рынка, приходящуюся на данный продукт, производимый фирмой. Относительность означает деление оценочных показателей для конкретных продуктов на их наибольшие значения для своих продуктов или продуктов конкурентов; таким образом, диапазон относительных показателей лежит в пределах от 0 до 2. Для показателя рыночной доли в данном случае используется обратная шкала, то есть в матрице он изменяется в пределах от 2 до 0.

Согласно статистическим данным о наметившихся тенденциях на фармацевтическом рынке максимальный рост рынке сбыта составляет 35%. Возможное максимальное уменьшение – 18%.

1. Для построения матрицы БКГ отложим максимальное и минимальное значения изменения рынка сбыта на вертикальной оси матрицы. Полученный диапазон является возможным диапазоном изменения рынка.
2. На горизонтальной оси матрицы отложим диапазон изменений роста рыночной доли стратегических хозяйственных единиц предприятия. Планируемое максимально увеличение рыночной доли составляет 2 раза, минимальное 1.
3. Полученное поле матрицы делим на четыре квадрата:

* Горизонтальная линия раздела будет проходить через среднее по предприятию значения изменения роста рынка, которое составляет 8,5%;

## Выбор стратегии с использованием матрицы БКГ

Согласно проведенному выше сегментированию препаратов по фармгруппам определяем Стратегические Хозяйственные Единицы (СХЕ) фирмы. Эти показатели определяются соотношением объема продаж 1 продукта фирмы к объему продаж 1 продукта лидера отрасли, соответственно:

* СХЕ 1 – (Антибиотики, транквилизаторы) – 0,7
* СХЕ 2 – (Анальгетики, гипотензивные ЛС) – 1,5
* СХЕ 3 – (Ноотропы, антиаллергические средства) – 1,3
* СХЕ 4 – (Диуретики, антиаритмические ЛС) - 0,1

**Матрица роста ООО «Вита-Ренессанс»**

СХЕ 2

35%

СХЕ1

8,5%

СХЕ3

СХЕ4

- 18%

0

1,0

2,0

Анализируя матрицу можно определить, что в портфеле фирмы имеются все четыре вида СХЕ, которые определяются по матрице БКГ:

* СХЕ 2 – «Звезда»;
* СХЕ 3 – «Дойная корова»;
* СХЕ 1 – «Трудный ребенок»;
* СХЕ 4 – «Собака».

Для каждой из СХЕ набора выберем стратегию развития.

Для СХЕ 2 – стратегию наращивания объемов сбыта и доли рынка, инвестирования ресурсов, отражение атак конкурентов;

Для СХЕ 3 - стратегию удержания объемов сбыта, использование полученного избытка дохода на поддержку «Звезд» и «Трудных детей»;

Для СХЕ 1 - стратегию наращивания объемов сбыта и ухода в защищенную нишу;

Для СХЕ 4 – стратегию исключения из состава портфеля бизнеса фирмы.

35%

СХЕ1

8,5%

СХЕ4

СХЕ3

СХЕ2

-18 %

0

1,0

2,0

Так будет выглядеть матрица роста ООО «Вита-Ренессанс» в случае выполнения прогнозируемых стратегических преобразований и действий.

## Выбор стратегии с использованием матрицы «Мак - Кинзи»

Матрица БКГ дает неполную картину из-за использования ограниченных и односторонних характеристик. Поэтому в портфельном анализе применяют еще и многофакторную матрицу Мак-Кинзи, характеристиками которой являются привлекательность рынка и позиции среди конкурентов, оцениваемые на базе большого числа показателей. Матрица Мак-Кинзи дополняет матрицу БКГ, позволяя оценить положение каждого продукта в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагая возможные стратегические решения в сфере инвестиций.

Для проведения анализа по матрице «Мак-Кинзи – Дженерал Электрик» определим значение и ранг показателей для СХЕ 2 нашей фирмы по двум факторам: «Привлекательность рынка» и «Конкурентоспособность СХЕ», результаты сведем в таблицу.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Относительная важность | Оценка по 9-ти бальной шкале | Взвешенная оценка  2х3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ***По фактору «привлекательность рынка»*** |  |  |  |
| Размер рынка | 0,1 | 9 | 0,9 |
| Темп роста рынка | 0,1 | 8 | 0,8 |
| Рентабельность | 0,1 | 7 | 0,7 |
| Уровень конкуренции | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Прибыльность | 0,1 | 10 | 1,0 |
| Сила дистрибьютеров | 0,05 | 5 | 0,25 |
| Сезонность спроса | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Окружающая среда | 0,05 | 6 | 0,3 |
| **Всего** | 1 | Х | **4,95** |
| Показатели | Относительная важность | Оценка по 9-ти бальной шкале | Взвешенная оценка  2х3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ***По фактору «конкурентоспособность»*** |  |  |  |
| Качество товара | 0,1 | 9 | 0,9 |
| Рыночная доля | 0,1 | 7 | 0,7 |
| Привлекательность ассортимента | 0,1 | 8 | 0,8 |
| Эффективность каналов сбыта | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Эффективность рекламной деятельности | 0,05 | 5 | 0,25 |
| Уровень цены | 0,2 | 6 | 1,2 |
| Финансовые ресурсы | 0,2 | 4 | 0,8 |
| **Всего** | 1 | Х | **4,8** |

Также определяем значение и ранг показателей для остальных СХЕ фирмы.

Строим матрицу.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Конкурентоспособность*** | | | | | |
| 5,0 |  | ***Высокая*** | | ***Средняя*** | | ***Низкая*** |
| ***Привлекательность рынка*** СХЕ 4 3,67  ***4,95***  1,0  2,33 | ***Высокая*** |  |  | |  | |
| ***Средняя*** |  |  | |  | |
| ***Низкая*** |  |  | |  | |
| 3,35  **4,8**  1,0  2,33  5,0 |  |  | |  | |  |
|  |  |  | |  | |  |

Анализируя полученную матрицу можно сказать, что:

* для СХЕ 1 и СХЕ 2 можно предложить стратегию роста, инвестиций;
* для СХЕ-3 – расширение ассортимента и поддерживающая реклама;
* для СХЕ 4 – стратегия ликвидации.

## 3.3. Эффективность мероприятий по оптимизации стратегии ООО «Вита-Ренессанс»

Анализируя положение предприятия на рынке, следует руководствоваться тем, что все рынки непрерывно меняются. Поэтому сопоставлять свое положение на нем стоит со всем рынком и его емкостью. Руководству необходимо следить за колебанием конъюнктуры рынка, поведением конкурентов, которые довольно легко и, может быть, даже неожиданно для предприятия в состоянии вытеснить его с рынка. Здесь надо сказать, что в ООО «Вита-Ренессанс»не налажена процедура маркетинговых исследований. За изменением на рынке следит сам руководитель и только он принимает решение о дальнейшей работе что, безусловно, сказывается на оперативности работы организации по разработке и предложению новых услуг, выходе на новые рынки.

Необходимость в нововведениях возникает тогда, когда их уже требует рынок. Но руководство предприятия должно само заблаговременно определять их необходимость и целесообразность. Именно в данной сфере ему следует:

1. определить новые виды услуг, с помощью которых предприятие будет иметь соответствующую долю рынка; Это может быть, например, привлечение ортопеда, который вел бы прием непосредственно в аптеке, тем самым обеспечивая более эффективную реализацию ортопедических товаров.
2. определить пути сокращения издержек с целью максимизации прибыли;
3. продумать систему мотивации персонала, например, изменив существующую систему оплаты на сдельно - премиальную (оклад + сверхурочные за переработку в 12-часовой рабочий день + % от выручки).
4. Внедрить современную систему маркетингового стратегического планирования. Участие в перспективном планировании заставит фармацевтов задуматься о рыночной среде, возможностях, конкурентных течениях и прочих силах. По окончании разработки маркетинговой стратегии начинается конкретная работа, подготовка прогнозов сбыта и прибыли по конкретным продуктам и сегментам; фармацевты должны отвечать за выполнение этих планов.
5. Разработать ценовую стратегию, ориентированную на ближайшего конкурента - ООО «Твой доктор».
6. Часть прибыли направить на увеличение своей доли рынка (открытие новой аптеки, с целью развития аптечной сети).
7. Внедрить нововведения и осуществить модернизацию во всех остальных сферах деятельности предприятия.

На текущий момент финансовое состояние предприятия вполне стабильно. Текущая деятельность предприятия позволяет получать прибыль и окупать затраты необходимые для эффективной деятельности предприятия.

В качестве первоочередных мероприятий целесообразно предложить организацию, разработку и проведение активной рекламной компании, которая своей целью будет иметь увеличение спроса на услуги ООО «Вита-Ренессанс». Это можно реализовать в виде следующих мероприятий:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Действия** | **Стоимость (руб.)** | **Требуется** | **Затраты (руб.)** |
| Ролик на телевидении | 1 мин -10.000 | 2 ролика по 5 сек Тематическая передача | 1.500 |
| Ролик на радио | 1 мин - 1.000 | 6 роликов по 10 сек | 1.000 |
| Реклама в журнале | Объявление 1/4 стр-500 | 2 объявлен. по 1/4 стр. | 1.000 |
| Реклама в газете «Стерлитамакский рабочий» | Объявление 1/2 стр. -600 | 8 объявлен по 1/2 стр. | 4.800 |
| Листовка | 1 лист – 1,0 | 1000 листов | 1.000 |
| Web-сайт | Создание страницы -2000(регистрация) + 1000 (дизайн) | 1 Web страница | 3.000 |
| Итого: | | | 12.300 |

**Таблица 5 - Затраты на проведение мероприятий по стимулированию спроса**

Для более успешного выхода на рынок и рациональности рекламной кампании следует назначить ответственного за ее проведение. Время проведения: январь-май 2009 года. Реклама на телевидении является самой эффективной. Ролик должен быть максимально информативен и пущен в “прайм - тайм. Также необходимо договориться о подаче информации о продаваемом товаре (скрытая реклама, формирование паблисити). Реклама в газете (журнале) является одной из самых удобных, так как можно не только дать рекламное объявление общепринятого формата, но и дать в интервью статью о фирме.

Реклама в компьютерных сетях (Internet). Данная реклама является абсолютно новой и очень эффективной при ее невысоких стоимостях по сравнению с другими видами рекламы. Все провайдеры (“поставщики” Internet) дают возможность организовать свою “страничку” (Web сайт) в WWW (World Wide Web) - глобальной гипертекстовой информационной системе. Гипертекст - текст с разметками, ссылающимися на другие места этого текста. Во время чтения такого текста можно увидеть выделенные слова, при нажатии курсором на которые вы можете получить дополнительную информацию.

Листовки должны содержать полезную информацию с расценками, контактными телефонами и перечнем предоставляемых услуг. Листовки необходимо положить на информационный стенд и произвести адресную рассылку по почтовым ящикам близлежащих домов.

Реклама на радио носит весьма кратковременный характер. Также как и реклама на телевидении ролик должен быть информативен. Следует обратить внимание на рейтинги радиостанций для повышения эффективности. Разработку рекламной кампании следует поручить ответственному за рекламу.

Для применения электронных средств массовой информации лучше обратиться в рекламные агентства. Данные рекламные агентства смогут разместить рекламу на телевидении и радио, небольшие компании смогут снять передачу о товаре. Создание и дизайн сайта, как правило, поручается дизайнерской компьютерной фирме. Стенды также желательно разрабатывать в дизайнерских фирмах. В журналы и газеты лучше обращаться напрямую в отделы рекламы и публикаций.

В заключении следует сделать вывод о том, что эффективное стимулирование сбыта возможно лишь при совмещении проведения мероприятий как по отношению к внутренней среде фирмы (цели, задачи, структура, технология, люди) – с целью оптимизации этих составляющих, так и по отношению ко внешней среде – повышение эффективности маркетинговых коммуникаций. Все эти факторы, в конечном итоге, будут способствовать повышению спроса на продукцию ООО «Вита-Ренессанс»

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все большее значение для ООО «Вита-Ренессанс» сегодня имеет борьба за клиента. Эта борьба невозможна без комплексного изучения и анализа маркетинговой ситуации на рынке.

Руководство ООО «Вита-Ренессанс» должно решить для себя важнейшие вопросы: какую использовать ценовую политику, какая маркетинговая стратегия нужна, как простимулировать сбыт? Помочь ответить на эти вопросы может только комплексный анализ существующей внешней и внутренней ситуации на предприятии, без отрыва от конкретных целей и задач предприятия. И только имея на руках эти цели, можно заниматься разработкой какой-либо стратегии.

Не забывая о ценности маркетинга для ООО «Вита-Ренессанс», стоит уделять должное внимание и сбыту. Правильный выбор методов продвижения товара, ценообразования и стимулирования сбыта – вот основные задачи руководителя. И ситуация здесь обстоит едва ли многим лучше, чем с маркетингом. Ведь на эти мероприятия тоже требуются немалые средства.

Можно сделать следующие выводы, что все компоненты внешней среды находятся в состоянии сильного взаимодействия. Изменения в одном из факторов обязательно приведет к тому, что произойдут изменения в других факторах. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только изменений в отдельном факторе, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других факторах внешней среды. При этом степень воздействия отдельных факторов внешней среды на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по различному в зависимости от размера предприятия, его отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.д.

При изучении факторов внешней среды организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, оказывают наибольшее влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации и тех изменения, которых могут открыть дополнительные возможности для организации. И этим факторам необходимо уделять больше внимания, но не следует забывать и о других факторах внешней среды, так как только при изучении и анализе всех факторов внешней среды организация может заниматься успешной деятельностью.

ООО «Вита-Ренессанс» на сегодняшний день, с моей точки зрения, можно отнести к стабильно развивающимся предприятиям города: высокий уровень заработной платы, сбалансированный ассортимент, неплохая рекламная кампания, высокий покупательный спрос.

Предприятие успешно конкурирует с другими аптеками. Основная задача предприятия - удовлетворение запросов потребителей, что подразумевает продажу исключительно качественной продукции, обновление ассортимента, удержание стабильной цены, качественного обслуживания.

# СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учеб. для вузов / Е.П. Голубков. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финпресс,2003. -688 с.
2. Жан-Жак Ламбен. Стратегический маркетинг: учебник / СПб.: Наука, 2006.- 800 с.
3. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристь, 2004. – 416 с.
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Учебник / М.: Прогресс, 2001.-428с.
5. Кретов, И. И. Товарные стратегии и марочные технологии в современном маркетинге: учебно-практ. пособие / И. И. Кретов, Н. Б. Карягин. - М.: Экономистъ, 2005. - 166с.
6. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 375 с.
7. Маркетологу аптеки. [Электронный ресурс] / режим доступа: http://www.apteka.ua
8. Моисеева, Н.K., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление: учебник / Н.K. Моисеева, Ю.П. Анискин. - М.: Внешторгиздат, 2002.-236с.
9. Ноздрева, Р.Б. Как побеждать на рынке: учебник для ВУЗов / Р.Б. Ноздрева. М.: ЮНИТИ, 2003.-313с.
10. Панов А. И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2002. –240 с.
11. Поршнев, А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1999.-248с.
12. Пунин, Е.М. Маркетинг, менеджмент, ценообразование на предприятии: учебник для вузов / Е.М. Пунин. М.: Международные отношения, 2002.-324с.
13. Роджерс, Л., Маркетинг в малом бизнесе: учебник / Л. Роджерс М.: Аудит, ЮНИТИ, 2004.-422с.
14. Розничные торговые сети : стратегии, экономика и управление : учеб. пособие для вузов / под ред. А.А. Есютина, Е.В. Карповой.- 2-е изд., стереотип.- М.: КНОРУС, 2008.-424с.
15. Рувенный И.Я. Стратегический маркетинг: учебно-методический комплекс.- Уфа, 2007.-99с.
16. Статистика рынка товаров и услуг: учеб. для вузов / Под ред. И. К. Беляевского. - изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 656с.
17. Смит, А., Практический маркетинг: учебник / А. Смит, Френк Дж. Жуковский: МЦДО ЛИНК, 2003.
18. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/Перевод с англ. Под редакцией Зайцева Л. Г., Соколовой М. И. – Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
19. Уткин, Э.А. Стратегический менеджмент: способы выживания российских банков: учебник / Э.А. Уткин. М.: Фонд Экономического Просвещения, 2001. – 380с.
20. Уткин, Э.А. Управление фирмой: учебник / Э.А. Уткин. М.: Акалис, 2001. – 289с.
21. Федотушкин С.В Основы маркетинга: уч.пос.-Уфа, 2002.-102с.