УДК 615.15:338.24:615.06

З.М. Мнушко, Н.В. Алєкперова, І.В. Пестун

# Узагальнення історії розвитку та факторів успіху відомої аптечної мережі США

*Національний фармацевтичний університет, м. Харків*

***Ключові слова:*** *аптечна мережа, Walgreens, керівник 5 рівня, концепція розвитку аптеки, ключові фактори успіху.*

Досліджено історію створення аптечної мережі Walgreens (США, Іллінойс). Виявлено основні стратегічні ініціативи та ключові фактори успіху компанії. Обгрунтовано участь керівника 5 рівня у здійсненні стратегічних перевтілень. Проаналізовані сучасні напрямки діяльності Walgreens. Визначені можливості удосконалення національного аптечного бізнесу.

**Обобщение истории развития и факторов успеха известной аптечной сети США**

*З.Н. Мнушко, Н.В. Алекперова, И.В. Пестун*

Исследована история создания аптечной сети Walgreens (США, Иллинойс). Определены основные стратегические инициативы и ключевые факторы успеха компании. Обосновано участие руководителя 5 уровня в осуществлении стратегических перевоплощений. Проанализированы современные направления деятельности Walgreens. Определены возможности усовершенствования национального аптечного бизнеса.

***Ключевые слова:*** *аптечная сеть, Walgreens, руководитель 5 уровня, концепция развития аптеки, ключевые факторы успеха.*

**Summary of the development history and success factors known pharmacy network USA**

*Z.M. Mnushko, N.V. Alekperova, I.V. Pestun*

The history of the pharmacy network Walgreens (USA, Illinois) has been researched. The key strategic initiatives and the key success factors of the company have been identified. The participation of 5 level leader in the strategic transformation implemention has been grounded. The current activities of Walgreens have been anylized. The opportunities of domestic pharmaceutical business improvement have been identified.

***Key words:*** *pharmacy network, Walgreens, level 5 leader, concept of pharmacy development, key factors of success.*

Розвитку роздрібного фармацевтичного ринку присвячено багато публікацій вітчизняних учених. Такі дослідження стосуються напрямків підвищення конкурентоспроможності аптечних закладів і присвячені ефективнішому аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на роботу аптек, зокрема споживачів та їх лояльності, методів підвищення якості управління, стратегічного планування, мотивації співробітників, удосконалення основних бізнес-процесів тощо [2–4]. Ці дослідження мають велике значення для розвитку аптечного ринку України, але світовий багаторічний досвід однієї з найбільших аптечних мереж США Walgreens, прибутковість акцій якої з 1975 до 2000 р. в 15 разів перевищила середній показник по ринку, завдяки чому були випереджені такі компанії, як General Electric, Merk, Coca-Cola, Intel, є досить корисним для національної фармацевтичної галузі [1].

## Мета роботи

Аналіз стратегічної діяльності та ключових факторів успіху найбільшої та найприбутковішої аптечної мережі США Walgreens.

## Матеріали і методи дослідження

Компанія Walgreens (США, штат Іллінойс) створена Чарльзом Уолгріном у 1901 р., коли він відкрив свою першу аптеку. У 1930 р. відкрито до 400 аптек з річним товарообігом майже 4 млн USD. Достатні оборотні кошти дозволили диверсифікувати діяльність компанії: створено завод з виробництва морозива, крім того, в аптеках виготовляли і реалізовували солодкий молочний коктейль [7,8]. Проте компанія, незважаючи на зростання, залишалась однією з багатьох, і не демонструвала значних фінансових результатів до того часу, коли в 1971 р. керівником компанії (CEO, Chief Executive Officer) не став Чарльз Р. «Корк» Уолгрін III, який зміг скоректувати стратегію компанії і досягти того, що вартість акцій Walgreens перевищила середньоринкову вартість акцій у галузі у декілька разів. Це дозволило відомому американському вченому та досліднику менеджменту, автору світових бестселерів «Побудовані навіки» та «Від гарного до великого» Джиму Коллінзу включити Walgreens до переліку 11 компаній США, що досягли результатів, а Чарльза Р. «Корк» Уолгрін III ідентифікувати як керівника 5 рівня [1].

Хто такий керівник 5 рівня? Джим Коллінз, який ввів цю дефініцію, характеризує їх як менеджерів, які сприяють досягненню та підтриманню довгострокових результатів завдяки рідкісному поєднанню особистісних якостей і твердої професійної волі. Джим Коллінз виділяє дві основні якості керівників 5 рівня: професійна воля (є «каталізатором» переходу «від гарного до великого»; демонструє, незважаючи на труднощі, непохитне прагнення до досягнення довгострокових цілей; встановлює високі стандарти довгострокового успіху компанії, готовий брати на себе всю відповідальність за незадовільні результати стратегічних перетворень) і скромність (не шукає слави та популярності, діє в спокійній манері, не розраховує винятково на харизму, реалізує свої амбіції та прагнення через успіх компанії).

© З.М. Мнушко, Н.В. Алєкперова, І.В. Пестун, 2013

Крім того, Джим Коллінз виділяє наступні концепції, характерні для «видатних» компаній: акцент на розвиток команди талановитих менеджерів, надання їм широких повноважень з метою подальшого розвитку компанії; жорсткий контроль бізнес-процесів і ринкового середовища; орієнтація на ринок, де компанія може стати найкращою, вибір фінансового показника, що максимально відображає рентабельність підприємства в довгостроковій перспективі; культура дисципліни (залучення дисциплінованих співробітників з дисциплінованим мисленням, які працюють відповідно до концепції організації в умовах відкритості та відповідальності), використання технологій як інструменту досягнення стратегічних цілей [1].

Які ж основні стратегічні перетворення почав впроваджувати в життя Чарльз Р. «Корк» Уолгрін III? Перш за все, після численних обговорень і дискусій ухвалено рішення відмовитись від ресторанного бізнесу (компанії належало більше 500 ресторанів) і сконцентруватися на розвитку мережі аптек. Як наслідок, впровадили програму ефективного управління аптеками, згідно з якою менеджери виявляли проблеми і пропонували заходи з удосконалення бізнес-процесів. Змінено організаційну структуру аптек і введено позицію менеджера, відповідального за закупівлю й операційну діяльність (раніше ці функції розподіляли між різними менеджерами, що призводило до розбіжності в розумінні цілей і завдань) [1,9].

У 1973 р. в Walgreens організовано Комітет з планування (Planning Committee), члени якого збирались двічі на місяць для всебічної оцінки й коректування стратегічних планів за такими напрямками: фінансові показники, співробітники, споживачі в аспекті результатів маркетингових досліджень, імідж компанії. Фактично, здійснювалась оцінка діяльності компанії за системою збалансованих показників, яку пізніше ідентифікували, систематизували і науково обґрунтували лауреати Нобелівської премії Р. Каплан і Д. Нортон.

Слід також зазначити фактор, що, на думку Джима Коллінза, найбільше вплинув на становлення компанії Walgreens, зокрема, йдеться про концепцію компанії. Концепція «кращої, найзручнішої аптеки з високою прибутковістю на один візит покупця» полягала в створенні мережі аптек на перехресті вулиць (Corner Pharmacie). Якщо, припустимо, знайдено відповідне приміщення, то вже існуюча аптека не на перехресті вулиць, навіть прибуткова, закривалась для відкриття нової. Компанія стабільно розширювалась, поставивши за мету відкривати якомога більше аптек на порівняно невеликій географічній території (наприклад, у центрі Сан-Франциско відкрито 9 аптек у радіусі півтора кілометри). Walgreens пов'язали концепцію тісно розташованих аптек на перехресті вулиць з фінансовими показниками. Якщо раніше прибуток розраховувався на одну аптеку, то нова концепція передбачала розрахунок прибутковості на візит покупця. В умовах нової концепції в аптеках введено додаткові послуги, такі як фото за годину, хліб, напої «в дорогу» тощо. Крім того, Walgreens стали інноваторами у відкритті авто-аптек (drive-through pharmacies – популярні в США формати аптеки, де ліки або інші товари аптечного асортименту подаються прямо в машину, за типом деяких ресторанів Mc`Donalds) [1,8,9].

На початку 1970-х років Walgreens одні з перших почали застосовувати комп'ютеризовану систему контролю складських запасів, а на початку 1980-х почали використовувати внутрішню електронну мережу Intercom з метою збору, зберігання і розповсюдження інформації про клієнтів, що дозволило перетворити на той час аптечну мережу на одну «районну аптеку» для всіх клієнтів. Так, наприклад, можна було придбати прописаний лікарем препарат у різних аптеках мережі, використовуючи централізовану систему інформації (у США лікарі виписують ліки, маючи на увазі конкретну аптеку).

З розповсюдженням Інтернету Walgreens розробили і запустили власний сайт www.walgreens.com, що дозволив споживачам лікарських препаратів, засобів медичного призначення, дієтичних добавок, товарів гігієни тощо здійснювати замовлення он-лайн і купувати товари в аптечній мережі компанії. На сайті можна було заповнити рецепт, який за бажанням клієнта поповнювався автоматично (наприклад, при хронічних захворюваннях), а повідомлення приходило на е-мейл клієнта. Замовлення он-лайн передбачало різні програми лояльності: дисконтні карти, знижки на певні препарати, як правило, генерикові, медичні послуги тощо. Також на сайті можна було зв'язатись з фармацевтом, який міг надати необхідну інформацію (враховували специфіку медичної проблеми, мовні особливості). Оскільки аптеки Walgreens вікрито майже по всій території США, забрати замовлення було доступно та легко, що стало однією з конкурентних переваг компанії [7–9].

Також Walgreens зробили великий акцент на наданні медичних і оздоровчих послуг. Нині в структуру компанії входять більше 700 закладів, де можна отримати необхідну медичну допомогу, професійну консультацію щодо лікування й профілактики захворювань, медичні послуги для домашніх тварин тощо. Такі клініки розташовані безпосередньо в самих аптеках, а також на робочих місцях співробітників крупних компаній. Walgreens є одними з лідерів у наданні послуг вакцинації від грипу та інших вірусних захворювань у мережі аптек і медичних центрів. Крім цього, у 2011 р. в більш ніж 1600 аптеках мережі впроваджено такі медичні послуги, як тестування на рівень загального холестерину і ліпопротеїнів високої щільності (ЛПВЩ), рівня глюкози в крові і глікованого гемоглобіну.

Аптеки Walgreens, особливо спеціалізовані, є постачальниками препаратів для процедур хіміотерапії, респіраторних маніпуляцій амбулаторно або в домашніх умовах. Компанія дотримується принципів Управління лікарською терапією (фармацевти займаються не тільки реалізацією ліків, але й корекцією терапії клієнтів), співпрацює з різними установами охорони здоров'я, здійснюючи активну експансію на ринок медичних, оздоровчих і профілактичних послуг. Нині Walgreens планує протягом п'яти років відкрити 1000 «оазисів здоров'я», де продаватимуть свіжі фрукти, овочі та інші продукти для здорового способу життя й профілактики захворювань [5,6,9].

Завдяки професійній політиці управління, постійній орієнтації на концепцію клієнторієнтованої компанії, Walgreens розширили сферу власного впливу шляхом стратегічних придбань: у 2010 р. придбано популярну в Нью-Йорку аптечну мережу Duane Reade, у 2011 р. – сайти www.drugstore.com, www.beauty.com, у 2012 р. – 45% акцій аптечної мережі Alliance Boots. Нині (станом на 01.08.2012 р.) в Walgreens нараховується 7919 аптек у всіх штатах США, а також в окрузі Колумбія і Пуерто Ріко. Щодня в аптеках Walgreens здійснюють покупки в середньому близько 6 млн осіб, протягом останніх п'яти років щороку відкриваються близько 300 нових аптек. Компанія, не зважаючи на економічну кризу, показує стабільні результати зростання, а в 2011 р. навіть продемонструвала рекордний приріст прибутку (*табл.1*) [7,8].

*Таблиця 1*

**Дані щодо фінансової діяльності компанії Walgreens за 2007–2011 рр.**

| Рік | Обсяг продажів (млрд USD) | Темпи приросту обсягів продажу (%) | Чистий прибуток (млрд USD) | Темпи приросту прибутку (%) |
|---|---|---|---|---|
| 2007 | 53.8 | 13.4 | 2.04 | 16.6 |
| 2008 | 59.0 | 9.8 | 2.16 | 5.7 |
| 2009 | 63.3 | 7.3 | 2.01 | -7.0 |
| 2010 | 67.4 | 6.4 | 2.09 | 4.2 |
| 2011 | 72.2 | 7.1 | 2.71 | 29.8 |

**Результати та їх обговорення**

Які можна зробити висновки з наведеного досвіду роботи найбільшої аптечної мережі США Walgreens для національного аптечного ринку? Так, безсумнівно, фармацевтичний ринок США існує в умовах добре розвиненої страхової медицини, сприятливих умовах ведення бізнесу, з широко розповсюдженою електронною комерцією, високим споживчим попитом і рівнем прибутків населення. Проте варто зазначити, що перетворення, які почались у Walgreens ще в 1970-ті роки (введення системи комп'ютеризованого обліку товарів, створення баз клієнтів (CRM-системи), перехід від розрахунку прибутку на аптеку до розрахунку прибутку на візит покупця (середня сума чеку), введення додаткових послуг, «зручного» для покупця формату аптек тощо) для наших аптек й аптечних мереж стало звичним. Тому, судячи з досвіду Walgreens, майбутнє за раціональним розміщенням структурних підрозділів аптечних мереж, реальною інтеграцією фармації в медицину, формуванням позиції «сімейного фармацевта», активній ролі аптек у розвитку програм профілактики захворювань і здорового способу життя, використанні прийомів електронної комерції в рамках національного правового поля. Важливим є створенням такої системи цінності для споживачів, що дозволяє мінімізувати витрати часу і грошей разом з підвищенням рівня комфорту, позитивних емоцій, постійним удосконаленням лікарського забезпечення і фармацевтичної підтримки.

**Висновки**

Проаналізовано історію створення аптечної мережі Walgreens (США, штат Іллінойс), визначено основні перетворення і стратегічні ініціативи, що дозволили компанії збільшити вартість акцій у декілька разів порівняно з середньоринковими галузевими показниками.

Досліджено сучасні аспекти діяльності компанії Walgreens: розвиток електронного бізнесу, експансія на ринок медичних і профілактичних послуг, підвищення значущості фармацевта як носія послуг у системі управління лікарською терапією тощо.

Визначено можливості удосконалення національного аптечного бізнесу відповідно до вивченого стратегічного досвіду провідної та успішної аптечної мережі США.

**Список літератури**


1. *Коллинз Д.* От хорошего к великому / Д. Коллинз; пер. с англ. П. Павловского. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. – 303 с.
2. Современные аспекты формирования лояльности клиентов аптеки / Мнушко З.Н., Пестун И.В., Бабичева А.С., Сотникова Н.В. // Провизор. – 2010. – №23. – С. 14–20.
3. *Мнушко З.Н.* Теория и практика маркетинговых исследований в фармации: моногр. / Мнушко З.Н., Пестун И.В. – Х., 2008. – 308 с.
4. *Пестун І.В.* Теоретичні та науково-прикладні засади маркетингового управління в системі лікарського забезпечення населення: автореф. дис. … д-ра фарм. наук / Пестун І.В. – Х., 2010. – 43 с.
5. Medication Therapy Management in Pharmacy Practice: Core Elements of an MTM Service Model. Version 2.0, 2008. – Режим доступу: http://www.pharmacist.com/AM/Template.cfm?Section=Pharmacists&CONTENTID=19013&TEMPLATE=/CM/ContentDisplay.cf
6. *Meszaros L.* Pharmacy of tomorrow. The future will embrace pharmacists' unique clinical capabilities / L. Meszaros // Drug Topics. – 2009. – №6. – Режим доступу: http://drugtopics.modernmedicine.com/drugtopics/article/articleDetail.jsp?id=617024&sk=&date=&&pageID=3
7. Official Walgreens` site. Financial and Other Numbers. – Режим доступу: http://walgreens2009.tekgroupweb.com/article_display.cfm?article_id=1047
8. Well of Walgreens. Annual report, 2011. – Режим доступу: http://news.walgreens.com/images/20007/WALGREENS_2011_AR.pdf
9. Wikipedia. The Free Encyclopedia. – Режим доступу: http://en.wikipedia.org/wiki/Walgreens



***Відомості про авторів:***

Мнушко З.М., д. фарм. н., професор, зав. каф. менеджменту та маркетингу у фармації НФаУ.
Алєкперова Н.В., к. фарм. н., доцент каф. менеджменту та маркетингу у фармації НФаУ.
Пестун І.В., д. фарм. н., професор каф. менеджменту та маркетингу у фармації НФаУ.


Надійшла в редакцію 25.10.2012 р.