



**Выпускная аттестационная работа:**

**Разработка маркетинговой стратегии, как инструмента  
повышения эффективности деятельности организации  
(на примере ООО МЦ «Айболит»).**

Выполнила: **Елеманова Мария**

(Провизор, заместитель генерального директора по маркетингу)

Научный руководитель проекта: **Корнеев Игорь Павлович** (к.в.н, доцент,  
профессор АВН РФ)

г.Калуга, 2022 г.



Группа компаний “Айболит” была основана в 1991 году как медицинский центр и сеть аптек. Уже более 29 лет мы помогаем калужанам оставаться здоровыми и красивыми. Мы непрерывно работаем над развитием компании, улучшением качества обслуживания и профессиональным ростом наших сотрудников.

**НАША МИССИЯ:** Мы представляем возможность каждому человеку, заботиться о своем здоровье, - доступ к широкому и качественному ассортименту медикаментов, оптики и сопутствующих товаров, а также круглосуточную помощь наших специалистов.

**НАШЕ ВИДЕНИЕ:** Профессиональный и комплексный подход в обеспечении вас лекарствами и предметами необходимыми для вашего здоровья!

«АЙБОЛИТ» – ответственность и доверие.



Аптеки “Айболит” являются одними из лучших аптек Калуги!  
В наших аптеках представлен не только самый большой выбор лекарственных препаратов, но также широкий ассортимент косметики, оптики и ортопедии!

Мы сотрудничаем только с надежными поставщиками и стараемся делать цены максимально комфортными.

Кроме того, мы работаем с такими партнерами, как интернет- [apteka.ru](https://apteka.ru), что позволяет нашим клиентам иметь доступ к более широкому ассортименту лекарств, а также приобретать товары с дополнительной скидкой.

<https://aibolit-mc.ru/>

[www.aibolit-kaluga.ru](https://www.aibolit-kaluga.ru) 8(4842) 7777-09.

# Цель проекта ( почему важно)

Разработка маркетинговой стратегии компании для повышения эффективности организации ООО МЦ Айболит



Источники финансирования – прибыль предприятия  
 Бюджет для реализации на 2022 г. – 500 тыс. руб

# Экономические показатели

## 000 МЦ Айболит

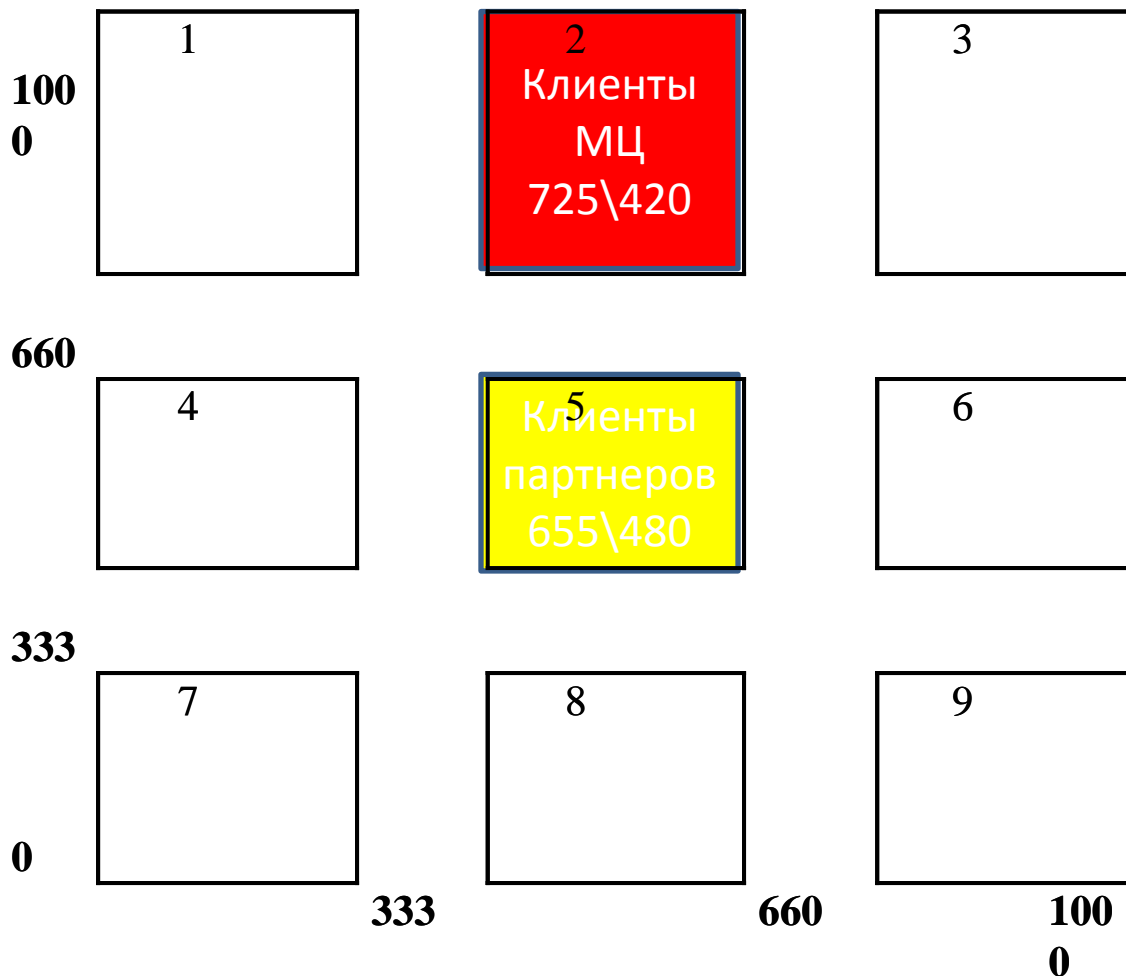


Формула расчета операционного рычага (ОР):

$$ОР = \frac{(Выручка - Переменные затраты)}{(Выручка - Переменные затраты - Постоянные затраты)}$$

ОР (000 МЦ Айболит) за последние 3 года составляет среднюю величину 31,6

# Анализ 1000x1000



В процессе анализа наиболее привлекательны оказались два сегмента клиентов-покупателей:

1. Клиенты медицинских центров (пациенты врачей «На благо!») имеет высокую привлекательность и среднюю конкурентоспособность;
- 2 Клиенты кросс-маркетинговых партнеров – данный сегмент имеет достаточно среднюю привлекательность для компании и при этом в нем наблюдается средняя конкуренция;

# Матрица Mckinsey

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)		Клиенты МЦ	
	Средняя (4-7 баллов)		Клиенты партнеров	
	Низкая (0-3 балла)			
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность товара компании в сегменте		

В процессе анализа наиболее привлекательны два сегмента клиентов-покупателей:

Компания имеет высокие возможности в рынке клиентов МЦ

Рынок клиентов партнеров имеет среднюю привлекательность.

# Рынок: анализ аптечных сетей Калуги

## Федеральные АС:

- АС Максавит
- АС от Здравсервиса ( Твой доктор, здесь аптека, от склада)
- Аптечные точки «Имплозия» ( Волга, на Кирова, аптека 40+)
- АС Сердце Калуги
- АС Столички
- АС Горздрав (36, 6)- вышел на рынок
- АС Планета здоровья (2- Глобус)
- АС Ригла 1 в Рио (Обнинск)
- АС Надежда фарма
- АС магнит аптеки
- АС апрель (+аптечный склад)
- АС Вита (Вита экспресс)\*
- АС Эконом

## Местные АС:

- Ваш Целитель (ИП Афонина)
- Гратис (ИП Бысова, ИП Орюшина)
- Хэлзфарм (Обнинск)
- Торгксин (Людиново-Киров-Сухиничи, Перемышль)
- Калугафармация
- Апте4ка +
- Аптечка
- Аптекарь ( Ип Свирин)
- Будь здоров

Топ-10 самых крупных аптечных сетей России 2021

№	Сеть	Доля в коммерческом сегменте, %	Число точек продаж
1	АСНА	13,5%	14006
2	Ригла	7,5%	3279
3	ИРИС	4,7%	2521
4	Апрель	4,6%	2285
5	Эркафарм	4,1%	997
6	Нео-фарм	3,9%	863
7	36,6	3,6%	1480
8	Имплозия	3,6%	3400
9	Вита (Самара)	3,2%	1873
10	Фармлэнд	2,9%	1389

Источник данных: DSM Group.

## Топ-20 аптечных сетей 2019

Количество аптечных учреждений на 1 января 2019 года



Источник: Alpha Research & Marketing - Автор: И.Анишев

A Flourish data visualization

Аудитория: покупатели (население) Калуги и области;  
Конкуренция –высокая, перенасыщенность рынка;  
Стратегия конкурентов-агрессивная.



# Анализ 5 сил М.Портера

Результаты анализа в сводном виде и направления работ

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	2	Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.	<b>1.Проводить регулярный мониторинг предложений конкурентов. 2.Развивать уникальность услуг и повышать воспринимаемую ценность услуг. 3.Повышать уровень знания персонала о товаре и перечень/качество услуг.4.Проводить мероприятия, направленные на длительность контакта потребителя с компанией.</b>
<b><u>Угрозы внутриотраслевой конкуренции</u></b>	9	Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.	
Угроза со стороны новых игроков	15	Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	
Угроза потери текущих клиентов	8	Портфель клиентов обладает достаточными рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен.	
Угроза нестабильности поставщиков	4	Поставщики могут оказывать достаточное влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов. Рост цен на поставки и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости продукции, росту издержек. В случае невозможности повышения розничных цен на товары на сопоставимом с ростом закупок уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.	

# Конкурентный анализ

1. Составьте список всех компаний на рынке			2. Определите ключевых, прямых и косвенных конкурентов			3. Оцените силу каждого конкурента из п.2		
№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный	поддержка	доля рынка	вывод
1	Максавит		+	+		выше	на уровне	сильный
2	Вита		+			нет	на уровне	слабый
3	Твой доктор Здесь			+		выше	на уровне	сильный
4	Горздрав			+		нет	ниже	слабый
5	Имплозия		+	+		выше	нет	сильный
6	Планета здоровья		+			нет	нет	слабый
7	Столички			+		а уровне	нет	сильный
8	Калугафарма ция			+		нет	на уровне	слабый

#### 4. Заполните матрицу на основе таблице выше

	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Сильные	<b>Максавит Твой доктор</b>	<b>Столички</b>
Слабые	<b>Вита Калугафармация</b>	<b>Планета здоровья</b>

	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Сильные	<b>Данные конкуренты - угроза для бизнеса. Необходимы стратегии защиты текущих клиентов</b>	Данные конкуренты - угроза для бизнеса. Необходимы стратегии защиты текущих клиентов
Слабые	Данные конкуренты - источники роста для бизнеса. Необходимы программы, направленные на привлечение клиентов этих компаний	Данные компании не представляют угрозы для бизнеса, действия данных игроков необходимо мониторить, но

# Критерии конкурентоспособности

Критерии конкурентоспособности	Влияние фактора	Айболит	Максавит	Горздрав	Столики	Твой доктор-здесь	Имплозия	Планета	Апрель	Вита	Калугафармация	План действий по улучшению КП
Широта ассортимента	3	7	9	7	9	7	4	4	3	5	5	
Ценовая политика	2	5	9	7	8	6	5	5	6	7	3	При прежних ценах работа по повышению качества предложения и
Уровень обслуживания	3	7	6	6	7	7	2	6	5	5	5	Тренинги по продажам для торгового персонала
Месторасположение	2	9	10	4	8	5	8	9	5	5	8	
Атмосфера в аптеке	3	7	7	3	7	5	4	6	3	5	4	
Качество представленных товаров	1	8	8	5	7	6	4	6	5	6	4	
Оформление аптеки	2	5	7	5	6	6	4	6	5	5	5	Рекомендован ребрендинг, увеличение торговых залов
Лояльность к покупателю	2	7	8	6	8	6	3	6	5	5	4	Работа с программой лояльности, скидок и акций
Внешний вид персонала	3	7	7	3	7	5	3	6	6	5	3	
Лояльность к бренду	3	6	9	5	6	7	6	5	5	7	2	Рекомендован ребрендинг, увеличение торговых залов
Уникальность предложения	2	4	9	3	6	5	2	4	4	4	3	Ассортиментная матрица в пользу собственной уникальности и индивидуального подхода
Итоговая оценка конкурентоспособности	26	↗ 6,538	↕ 8,000	↘ 4,885	↗ 7,192	⇒ 5,962	↘ 4,038	⇒ 5,654	↘ 4,654	↘ 5,346	↘ 4,115	



# Потребительские предпочтения

## по методу Н. Кано

Атрибут	Отношение к категории КАНО (%)					
	Н	Ж	П	Б	О/З	Ж+П
Цены	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	14,3%	❌ 14,29%
Акции	28,6%	14,3%	28,6%	14,3%	0,0%	⚠️ 42,86%
Дни клиента	0,0%	42,9%	14,3%	42,9%	0,0%	✅ 57,14%
Доставка на дом	14,3%	28,6%	14,3%	42,9%	0,0%	⚠️ 42,86%
Круглосуточность работы	14,3%	0,0%	28,6%	42,9%	14,3%	⚠️ 28,57%
Квалифицированность персонала	0,0%	42,9%	28,6%	28,6%	0,0%	✅ 71,43%
Интернет -аптека	28,6%	42,9%	0,0%	28,6%	0,0%	⚠️ 42,86%
Индивидуальные заказы и скидки	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	0,0%	✅ 57,14%
Работа доп врачей	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	71,4%	❌ 0,00%
Бонусы-скидки	0,0%	22,2%	22,2%	22,2%	11,1%	⚠️ 44,44%

В результате опроса в группе VK выявлены следующие потребительские предпочтения:

- Квалифицированный персонал
- Доставка на дом
- Индивидуальные заказы
- Бонусы-скидки

# ADL матрица

		Уровень зрелости отрасли, рынка, сегмента			
		Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Конкурентная позиция компании в отрасли	Доминирующая	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: разрабатывать инновации</p> <p>Уровень инвестиций: соответствует росту компании, только на поддержание темпа роста</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Средний уровень инвестиций; сохранять только те инвестиции, которые напрямую приведут к росту рынка (в кратко-среднесрочном периоде)</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: сохранить на существующем уровне</p> <p>Уровень инвестиций: сокращать, только на удержание доли рынка</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Инвестировать только при сокращении продаж.</p>
	Сильная	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше роста рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Уровень инвестиций: высокий. Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка. Высокое внимание уделить инвестициям в укрепление конкурентных преимуществ.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Средний уровень инвестиций; сохранять только те инвестиции, которые напрямую приведут к росту рынка (в кратко-среднесрочном периоде)</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: сохранить на существующем уровне</p> <p>Инвестировать только при сокращении продаж.</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли</p> <p>Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Сокращение затрат для максимизации прибыли.</p> <p>По возможности отказаться от реинвестиций.</p>
	Благоприятная	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.</p> <p>Цели по росту продаж: выше и равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</p> <p>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p><b>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка.</b></p> <p><b>Цели по росту продаж: равный росту рынка</b></p> <p><b>Конкурентные преимущества: укреплять существующие качества товара или услуги</b></p> <p><b>Выборочное инвестирование, только в проекты, способные значимо улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</b></p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации.</p> <p>Цели по росту продаж: равный росту рынка</p> <p>Конкурентные преимущества сохранять на существующем уровне.</p> <p>Сократить инвестиции до минимально необходимого уровня.</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.</p> <p>Инвестиции минимальны, либо отсутствуют</p>

# Анализ стратегий Ансоффа

Вариант стратегии	Возможность	Описание	КЛЮЧЕВЫЕ ИСТОЧНИКИ РОСТА КОМПАНИИ
Стратегия проникновения	Возможна	Есть все шансы в реализации данной стратегии у компании. Не смотря на низкие возможности частоты использования товара ЦА, увеличивать потребление товара и увеличивать покрытие дилерской сети.	<b>1. Усилить осведомленность покупателей об уникальности наших аптек и бренде;</b>  <b>2. Расширение отличных услуг;</b>  <b>3. Работа с партнерами;</b>  <b>4. Поиск и разработка своей ЦА и точечная работа с ней;</b>
<u>Стратегия развития рынка</u>	Возможна	Выход на рынки стран СНГ - отличный источник роста. Компания обладает всеми ресурсами и возможностями к его реализации	
<u>Стратегия развития товара</u>	Возможна	Компания обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента услуг и выхода на новый сегмент	
Стратегия диверсификации	Не возможна	У компании есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.	

# SWOT-анализ

Сильные стороны: 3, 39			Слабые стороны: 2, 33		
Z	P	V	Z	P	V
S1: Узнаваемый бренд	7	5	0,3	W1: Цены выше конкурентов	6 6 6
S2: Профессионализм сотрудников	8	8	0,6	W2: Сервис услуг, как у всех	5 5 5
S3: Круглосуточная аптека	7	7	0,4	W3: Отсутствие полноценного сайта аптек	6 7 2
S4: Работа с интернет-аптекой	5	5	0,2	W4: Слабое продвижение в интернет-маркетинге	2 7 4
S5: Широта ассортимента и рекомендаций	7	7	0,4	W5: Отсутствие прицельной работы с ЦА	4 6 4
S6: Постоянство проверенных поставщиков	6	5	0,3	W6: Большое количество конкурентов	8 9 2
S7: Стабильность коллектива	6	7	0,4	W7: Отсутствие четкой маркетинговой стратегии	4 5 0,2
S8: Наличие дисконтных карт	5	4	0,2		
S9: Удобство расположения	5	5	0,2		
Возможности: 1, 85			Угрозы: 1.77		
Z	P	V	Z	P	V
O1: Комплексность услуг	4	5	0,2	T1: Высокая и ожесточенная конкуренция	9 8 2
O2: Работа с медицинским сообществом	7	6	0,4	T2: Более низкие цены у конкурентов	6 7 2
O3: Растущий рынок	4	6	0,2	T3: Экономическая нестабильность	4 5 0,2
O4: Узнаваемость и уникальность бренда	5	7	0,3	T4: Снижение покупательской способности	4 7 8
O5: Расширение услуг	8	8	0,6	T5: Появление новых игроков	3 5 5





# Стратегия



- 1. На пути дифференцированного роста выбираем стратегию претендента;**
- 2. Совершенствование услуг обслуживания и сервиса** лекарственного обеспечения клиентов, оптимизация кооперационного взаимодействия;
- 3. Создание врачебно-провизорского сообщества**  
«На благо здоровья»;
- 4 . Увеличение выручки аптечной сети Айболит за период одного календарного года с сентября 2022 по сентябрь 2023 г. с приростом +10% (по отношению к 2021 году) за счет разработанного – утвержденного и проведенного плана маркетинговых мероприятий;**
- 5. Поддержание положительного бренда Айболит («АЙБОЛИТ» – ответственность и доверие.);**
- 6. Удовлетворение потребностей пациентов-покупателей** Калужской области (интересные опросы, обратная связь, дни клиентов);
- 7. Развитие влияния через Digital инструменты** ( Расширение влияния через социальные сети, шире охват, «Лица Айболит» , контентная реклама);
- 8. Поиск партнеров для совместных кросс-маркетинговых договоров,** заключение договоров и взаимовыгодное сотрудничество (ozon, WB, aliexpress, яндекс-маркет, такси-яндекс) ;

# План коммуникации проекта



\* Рабочий чат-  
групповые  
видеоконференции  
по зуму;

- Программы 1С-  
рабочий  
компьютер
- Бумажные опросники;

Встреча все заведующие и руководство  
каждую среду в 11:30 в офисе или онлайн  
по зуму;

- Отчет по каждой аптеке каждый месяц  
на 5 число месяца после 15:00:  
мероприятия, увеличение поток-  
покупателей выручка;
- Контроль визитной активности –обзвон-  
сбор телефонов;
- Учет увеличения подписчиков в соц  
сетях+активности 10 число каждого  
месяца

1. Соблюдение регламента  
встреч и их регулярность

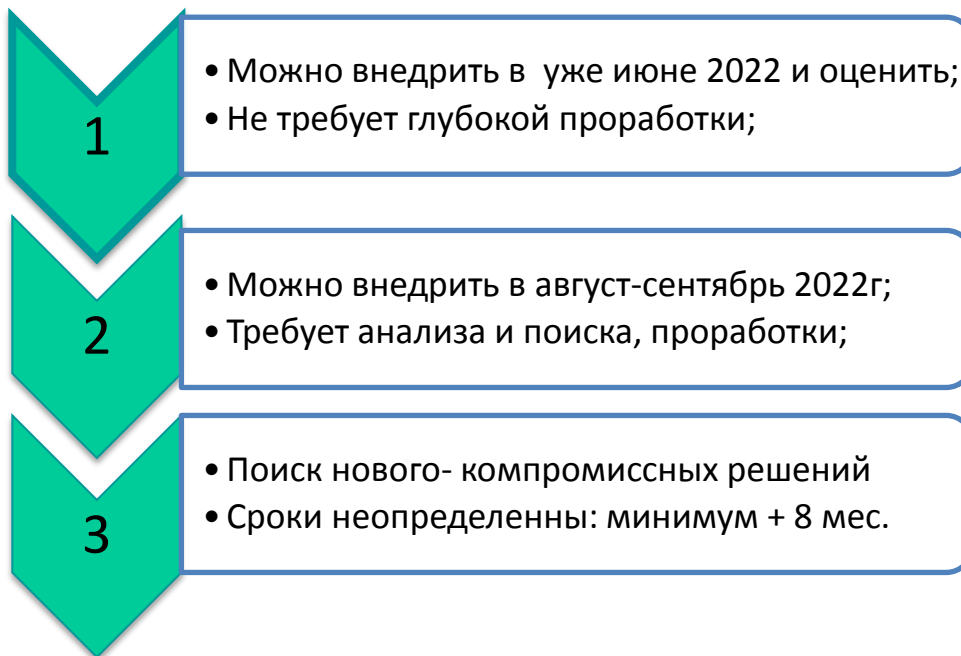
Отсутствие только по  
уважительной причине;

2. Взаимоуважение;

3. Правило «одного  
микрофона»

- Точность предоставляемой  
информации;
- Строгое соблюдение  
дедлайнов по отчетности и  
проведению мероприятий

# План реализации



Эффект финансового рычага = 0,5% . Это значит, что компания может взять кредит, и её рентабельность при этом вырастет на 0,5 — до 8,5%.

На основании представленных выше данных, можно сделать выводы, что предложенные мероприятия для сети аптек «Айболит» будут положительно влиять на результаты деятельности аптечной сети.

# Дорожная карта

Задание	июл.22	авг.22	сен.22	окт.22	ноя.22	дек.22
Совещание - обучение персонала	+		+	+	+	+
Начало работы с клиентами МЦ "На благо!"			+	+	+	+
Увеличение числа подписчиков в ВК		+	+	+	+	+
Поиск партнеров для совместной работы	+	+	+	+	+	+
Запуск дней клиента			+	+	+	+
Запуск опросов в ВК				+		+
Запуск круглосуточной доставки такси			+	+	+	+
Запуск работы с VIP				+	+	+

**Спасибо!**