

Аптеки Walgreens на ринку США

WALGREENS ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ. ДОХОДНОСТЬ ЕЕ АКЦИЙ С 1975 ПО 2000 Г. В 15 РАЗ ПРЕВЫСИЛА СРЕДНИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ПО АМЕРИКАНСКОМУ РЫНКУ, БЛАГОДАРЯ ЧЕМУ КОМПАНИЯ ОПЕРЕДИЛА ТАКИХ МИРОВЫХ БИЗНЕС-ГИГАНТОВ, КАК GENERAL ELECTRIC, MERK, СОСА-COLA, INTEL

Первая аптека Walgreens (США, штат Иллинойс) была открыта Чарльзом Уолгрином в 1901 г. К 1930 г. сеть состояла из 400 аптек в 87 городах США с годовым товарооборотом 4 млн долл. Несмотря на стабильный рост, компания оставалась одной из многих и не показывала никаких выдающихся результатов. В 1971 г. ее руководителем (CEO, Chief Executive Officer) стал Чарльз Р. «Корк» Уолгрин III, который скорректировал стратегию Walgreens и добился рекордного роста стоимости ее акций.

Какие же стратегические преобразования осуществил Уолгрин III? Прежде всего, после многочисленных обсуждений и дискуссий было принято решение отказаться от ресторанного бизнеса (компания принадлежала более 500 ресторанов) и полностью сконцентрироваться на развитии сети аптек. В соответствии с программой эффективного управления аптеками менеджерам было поручено выявлять проблемы и предлагать способы по усовершенствованию бизнес-процессов. Была изменена организационная структура аптек и введена позиция менеджера, ответственного как за закупку, так и за операционную деятельность (ранее эти функции разделялись между разными менеджерами, что приводило к разногласию в понимании целей и задач).

Однако в наибольшей степени на результат повлияла концепция компании Walgreens, которая состояла в создании сети аптек «на углу», «лучших, наиболее удобных аптек с высокой прибыльностью на один визит покупателя». Также была поставлена цель открыть как можно больше аптек на сравнительно небольшой территории (например, в центре Сан-Франциско было открыто 9 аптек в радиусе 1,5 км). Walgreens связали концепцию аптек



«на углу» (концепция удобства) с финансовыми показателями. Если раньше прибыль рассчитывалась на одно учреждение, то новая концепция предусматривала расчет прибыльности на визит покупателя. В этих условиях в аптеках были введены такие дополнительные услуги, как, например, фото за час, хлеб, напитки «в дорогу» и т.д. Также Walgreens стали новаторами в открытии автоаптек (drive-through pharmacies — популярные в США форматы аптек, где лекарства или другие товары аптечного ассортимента подаются прямо в машину, по типу некоторых ресторанов McDonald's).

В начале 70-х Walgreens одни из первых стали использовать компьютеризированную систему контроля складских запасов, а в начале 80-х — внутреннюю электронную сеть Intercom с целью сбора, хранения и распространения информации о клиентах. Так, например, можно было приобрести прописанный врачом лекарственный препарат в разных аптеках сети, применяя централизованную систему

информации (в США врачи выписывают лекарства, имея в виду конкретную аптеку).

С повсеместным распространением сети интернет Walgreens разработали и запустили сайт www.walgreens.com, который позволил заказывать товары онлайн в аптечной сети. На сайте можно было заполнить рецепт, который, по желанию клиента, обновлялся автоматически (например при хронических заболеваниях), а уведомление приходило на его e-mail. Онлайн-заказ предусматривал различные программы лояльности: дисконтные карты, скидки на определенные препараты, как правило, генериковые, медицинские услуги и т.д. Также на сайте можно было связаться с фармацевтом, чтобы получить необходимую информацию (учитывались специфика медицинской проблемы и языковые особенности)? и т.д. Так как аптеки Walgreens были представлены почти по всей территории США, забрать заказ было легко, что стало одним из конкурентных преимуществ компании.



Также Walgreens сделали акцент на предоставлении медицинских и оздоровительных услуг. В настоящее время в компанию входят более 700 учреждений, где можно получить необходимую медицинскую помощь, профессиональную консультацию относительно лечения и профилактики заболеваний, медицинские услуги для домашних животных и т.д.

Walgreens — один из лидеров в предоставлении услуг по вакцинации от гриппа и других вирусных заболеваний. В дополнение к этому в 2011 г. в более чем 1600 аптеках сети были внедрены такие медицинские услуги, как тестирование на уровень общего холестерина и ЛПВН (липопротеинов высокой плотности), уровень глюкозы в крови и гликированного гемоглобина.

Компания придерживается принципов управления лекарственной терапией (фармацевты занимаются не только реализацией лекарств, но и коррекцией лекарственной терапии клиентов), сотрудничает с различными учреждениями здравоохранения, проводя активную экспансию на рынок медицинских услуг, оздоровительных и профилактических программ. В течение 5 ближайших лет Walgreens планирует открыть 1000 «оазисов здоровья», где будут продавать свежие фрукты, овощи

и другие продукты для здорового образа жизни и профилактики заболеваний.

Какие же выводы можно сделать из приведенного примера функционирования крупнейшей аптечной сети США для национального аптечного рынка? Конечно, фармрынок США существует в условиях развитой страховой медицины и электронной коммерции, благоприятной обстановки для ведения бизнеса, значительного потребительского спроса и высокого уровня доходов населения. Преобразования, которые Walgreens провела еще в 70-е годы (компьютеризированный учет товаров, создание баз клиентов (CRM-системы), расчет прибыли по средней сумме чека, организация новых форматов аптек, введение дополнительных услуг и т.д.), сейчас уже являются привычными для наших аптек и аптечных сетей. Опыт Walgreens показывает, что будущее — за интеграцией фармации и медицины, формированием института семейного фармацевта, активной ролью аптек в развитии программ профилактики заболеваний и воспитания здорового образа жизни, за использованием электронной коммерции в рамках национального законодательства. Необходимо создать такую систему ценностей для потребителя,

которая позволит минимизировать затраты времени и денежных средств наряду с повышением уровня комфорта, положительными эмоциями, постоянным совершенствованием фармацевтической помощи и лекарственного обеспечения населения.

З.Н. Мнушко, Н.В. Алекперова, И.В. Пестун,
Национальный фармацевтический университет

Литература

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. Meszaros L. Pharmacy of tomorrow. The future will embrace pharmacists' unique clinical capabilities / L. Meszaros // Drug Topics. — 2009. — № 6. — Режим доступа: <http://drugtopics.modernmedicine.com/drugtopics/article/articleDetail.jsp?id=617024&sk=&date=&pageID=3>
3. Official Walgreens' site. Financial and Other Numbers. — Режим доступа: http://walgreens2009.tekgrouppweb.com/article_display.cfm?article_id=1047
4. Well of Walgreens. Annual report, 2011. — Режим доступа: http://news.walgreens.com/images/20007/WALGREENS_2011_AR.pdf
5. Wikipedia. The Free Encyclopedia. — Режим доступа: <http://en.wikipedia.org/wiki/Walgreens>

Каждый день в аптеках Walgreens совершают покупки около 6 млн человек
Ежегодно в течение последних пяти лет Walgreens открывает около 300 новых аптек

РЕЗУЛЬТАТЫ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ WALGREENS ЗА 2007–2011 ГГ.

Годы	Объемы продаж (млрд USD)	Темпы прироста объемов продаж (%)	Чистая прибыль (млрд USD)	Темпы прироста прибыли (%)
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