

GEORGIJ CZEREWKO  
PETRO BURIAK  
LUBOMYR SOPILNYK  
EWELINA ANNA NOWAK

## EFEKTYWNOŚĆ FUNKCJONOWANIA APTEKI JAKO PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU FARMACEUTYCZNYM

Współczesny rynek farmaceutyczny, a w szczególności apteczny, odznacza się dużą dynamiką. Wobec tego podmioty tego rynku stają przed coraz trudniejszymi wyzwaniami. Można zaobserwować ostrą konkurencję między nimi, co przy ustabilizowanym popycie tym bardziej utrudnia ich działalność. Przed współczesnym farmaceutą, prowadzącym aptekę, rynek stawia wysokie wymagania – nie tylko musi on dysponować wiedzą fachową, ale również powinien być dobrym menedżerem, który zadecyduje o sposobie zarządzania apteką.

Efektywne zarządzanie apteką polega na podejmowaniu i wdrażaniu decyzji dotyczących: lokalizacji apteki, analizy otoczenia, określenia segmentu odbiorców, prawidłowej rekrutacji, kierowania i motywowania personelu, racjonalnego i ekonomicznego zarządzania zapasami, kształtowania cen oraz

---

Prod. dr hab. GEORGIJ CZEREWKO – kierownik Katedry Teorii Ekonomii Wydziału Zamiejscowego Nauk Prawnych i Ekonomicznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II w Tomaszowie Lubelskim; adres do korespondencji: ul. Lwowska 80, 22-600 Tomaszów Lubelski.

Dr hab. PETRO BURIAK – rektor Lwowskiej Państwowej Akademii Finansowej.

Prod. dr hab. LUBOMYR SOPILNYK – Lwowski Uniwersytet Biznesu i Prawa.

Mgr EWELINA ANNA NOWAK – zajmuje się zarządzaniem i marketingiem.

komunikowania się z otoczeniem w celu jak najlepszego zaspokojenia potrzeb wybranych grup klientów.

## 1. METODA I MATERIAŁY

Praca została przygotowana na podstawie studiów literaturowych z zakresu rynku farmaceutycznego oraz badań empirycznych, a także doświadczeń, zdobytych bezpośrednio w jednej z aptek. Podstawową metodą gromadzenia danych empirycznych była obserwacja ukryta oraz wywiady jawne i ukryte, przeprowadzone wśród współpracowników przebadanej apteki i jej klientów. Wykorzystano również źródła wtórne: publikacje GUS, źródła komercyjne, czasopisma i wydawnictwa fachowe.

## 2. OMÓWIENIE PROBLEMU I WYNIKI BADAŃ

W myśl ustawy o swobodzie działalności gospodarczej<sup>1</sup> za przedsiębiorstwo uważa się podmiot gospodarczy, tj. podmiot dopuszczony przez przepisy prawa do prowadzenia działalności gospodarczej (wytwórczej, budowlanej, handlowej, usługowej) prowadzonej w celach zarobkowych na własny rachunek.

Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy posiada odrębność ekonomiczną, czyli jest niezależne finansowo, oraz posiada osobowość prawną, więc ma prawo występowania jako podmiot prawny (następuje to z chwilą wpisania do właściwego rejestru).

Po pierwsze – ważną cechą przedsiębiorstwa jest to, że jest ono systemem (obiektem) złożonym z uporządkowanych i w jakiś sposób ze sobą powiązanych części. Po drugie – jest ono podmiotem. Jego zachowanie nie jest zeterminowane przez czynniki zewnętrzne. Przedsiębiorstwo odpowiada na oddziaływania zewnętrzne oraz podejmuje całkowicie autonomiczne działania. Jego zachowanie nie jest jednak zupełnie dowolne, gdyż musi uwzględniać zewnętrzne ograniczenia. Zazwyczaj nie jest też całkowicie suwerenne, tzn. wolne od wpływu innych podmiotów<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 173, poz. 1807).

<sup>2</sup> T. G r u s z e c k i, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWN 2002.

Przedsiębiorstwo jest również systemem socjotechnicznym. Oznacza to, że ludzie, w ramach przedsiębiorstwa, wykorzystują maszyny, urządzenia i narzędzia (technikę podmiotową) oraz stosują określone metody i sposoby działania (technikę czynnościową). Charakterystyczną cechą przedsiębiorstwa jest także jego formalne wydzielenie pod względem organizacyjnym i własnościowym.

Mówiąc o przedsiębiorstwie jako systemie otwartym, trzeba również pamiętać, że jest ono otwartym systemem technicznym – procesy technologiczne w przedsiębiorstwie są powiązane z procesami zewnętrznymi i w określonym stopniu muszą być z nimi zgodne (kompatybilne).

Kolejną cechą przedsiębiorstwa jest jego dynamiczność. Wiąże się to ze zmianą jego wielkości, składu, struktury wewnętrznej oraz relacjami z otoczeniem.

Apteka jest mikroprzedsiębiorstwem, w świetle ustawy farmaceutycznej jest placówką ochrony zdrowia publicznego, w której osoby uprawnione świadczą usługi farmaceutyczne<sup>3</sup>.

Nazwa „apteka” zastrzeżona jest wyłącznie dla miejsca świadczenia usług farmaceutycznych obejmujących<sup>4</sup>:

- 1) wydawanie produktów leczniczych oraz wyrobów medycznych, określonych w odrębnych przepisach;
- 2) sporządzanie leków recepturowych w terminie nie dłuższym niż 48 godzin od złożenia recepty przez pacjenta, a w przypadku recepty na lek recepturowy – zawierający środki odurzające lub oznaczonej „wydać natychmiast” – w ciągu 4 godzin;
- 3) sporządzenie leków aptecznych;
- 4) udzielanie informacji o produktach leczniczych i wyrobach medycznych.

W znowelizowanej ustawie podwójnego znaczenia nabiera określenie „prowadzenie apteki”. Prawo do uzyskania zezwolenia na prowadzenie apteki ma osoba fizyczna, osoba prawna oraz niemająca osobowości prawnej spółka prawa handlowego, jednocześnie zaś podmiot prowadzący aptekę jest obowiązany zatrudnić osobę odpowiedzialną za jej funkcjonowanie, aptekarza – kierownika apteki – dającego rękojmię należytego jej działania.

Prowadzenie apteki oznacza zatem zarówno działalność gospodarczą (odnosi się wówczas do posiadacza zezwolenia), jak i wykonywanie zapisów

---

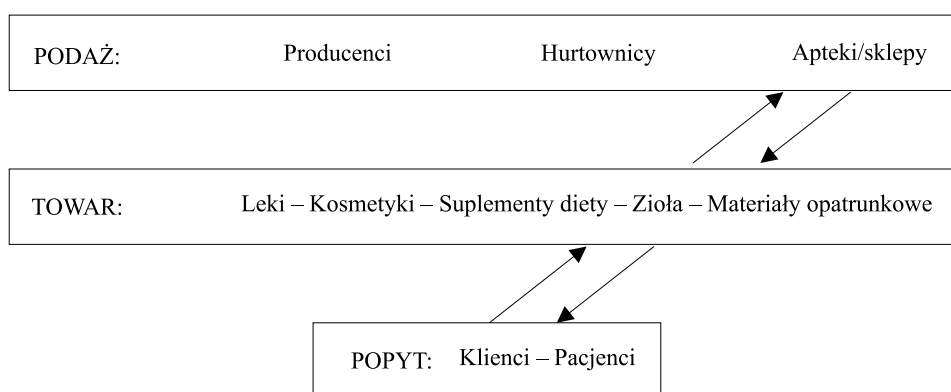
<sup>3</sup> Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne (Dz. U. z 2004 r., Nr 53, poz. 533, Nr 69, poz. 625, Nr 91, poz. 877, Nr 92, poz. 882 i Nr 93, poz. 896).

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne (Dz. U. z 2004 r., Nr 53, poz. 533, Nr 69, poz. 625, Nr 91, poz. 877, Nr 92, poz. 882 i Nr 93, poz. 896).

prawa farmaceutycznego w zakresie spraw merytorycznych (dotyczy kierownika apteki).

Najczęściej aptekę przyporządkowuje się do sektora handlowego i usługowego.

Apteka jest częścią rynku aptecznego, którego podmiotami oprócz aptek są też punkty apteczne, pacjenci. Przedmiotem transakcji na rynku aptecznym są leki, środki opatrunkowe oraz kosmetyki, suplementy diety i zioła (rys. 1).



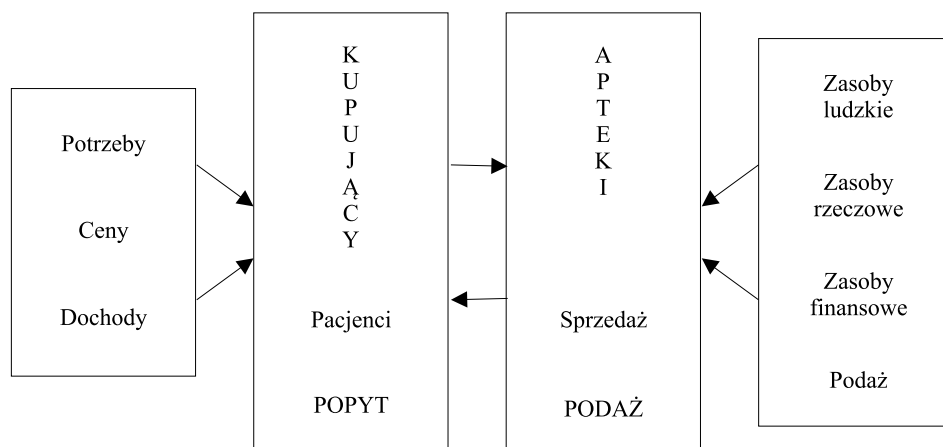
Rys. 1. Rynek farmaceutyczny a rynek apteczny

Źródło: K. Szalonka, *Marketing w aptece*, Wrocław: Wyd. Continuo 2005

Ph. Kotler uważa, że „rynek składa się ze wszystkich potencjalnych klientów, mających określoną potrzebę lub pragnienie, którzy w celu ich zaspokojenia są gotowi i są w stanie dokonać wymiany”<sup>5</sup>. W.J. Stanton definiuje rynek jako miejsce spotkań kupujących i sprzedających, gdzie dochodzi do wymiany towarowo-pieniężnej<sup>6</sup> (rys. 2).

<sup>5</sup> Ph. K o t l e r, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Gebethner & Ska 1994.

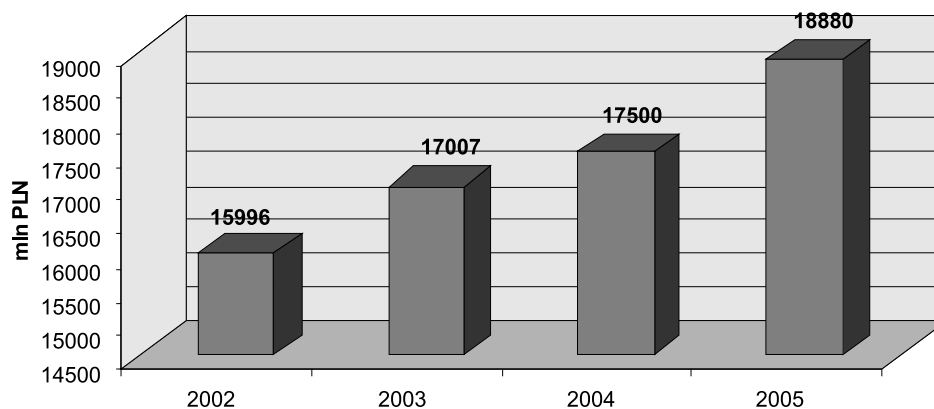
<sup>6</sup> T. K r a m e r, *Podstawy marketingu*, Warszawa: PWE 2000.



Rys. 2. Rynek apteczny w Polsce

Źródło: W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, Warszawa: PWE 2002;  
Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Gebethner & Ska 1994

Polska jest największym rynkiem farmaceutycznym spośród „nowych” krajów Unii Europejskiej. Sprzedaż leków do szpitali w Polsce w ciągu ostatnich lat utrzymuje się na poziomie około 10%-12% wartości aptecznego rynku farmaceutycznego w Polsce (rys. 3).

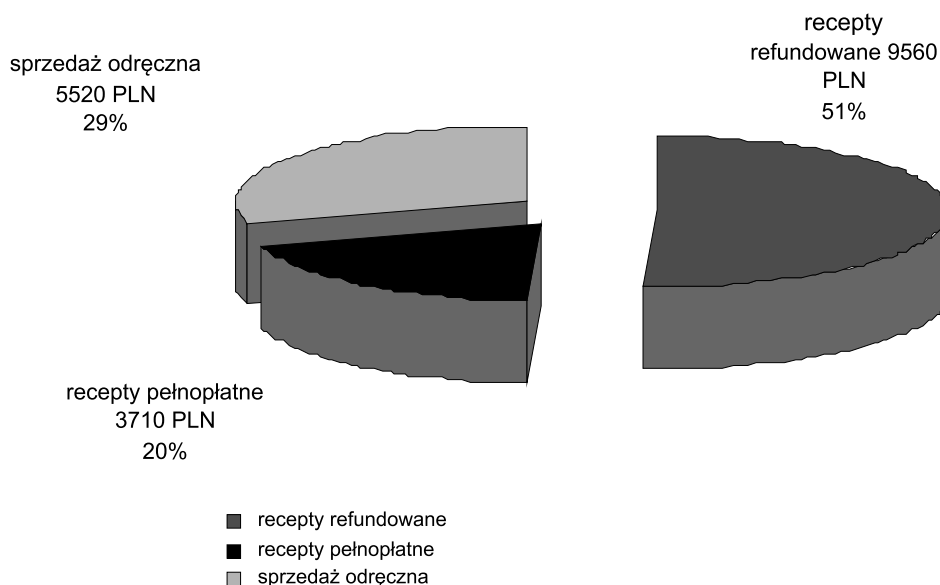


Rys. 3. Rynek apteczny w Polsce w latach 2002-2005

Źródło: P. Kula, *Dystrybucja farmaceutyczna*, Warszawa: PharmaExpert 2006

Całkowite obroty aptek w 2005 r. wyniosły ok. 18 880 mln pln (rys. 3).  
Złożyły się na to:

- sprzedaż leków na recepty refundowane stanowiąca 51%,
- sprzedaż leków na recepty pełnopłatne stanowiąca 19%,
- sprzedaż odręczna 30% (leki OTC<sup>7</sup> to część tej grupy) (rys. 4).



Rys. 4. Segmenty rynku aptecznego w 2005 r.

Źródło: Kula, *Dystrybucja farmaceutyczna*

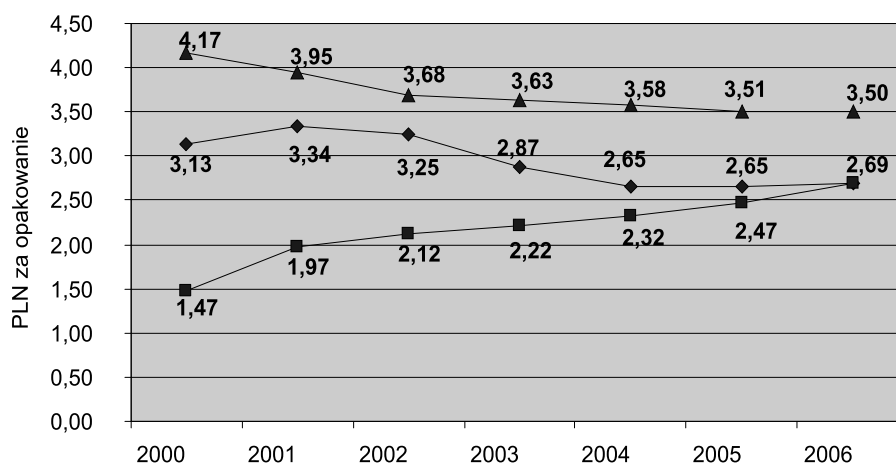
W ciągu ostatnich lat rośnie popyt na nowocześniejsze formy leczenia, w tym bardziej efektywne leki, do których wciąż polski pacjent ma stosunkowo ograniczony dostęp. Prognozowany wzrost rynku na najbliższe pięć lat to 6%-10% rocznie.

Rynek farmaceutyków w Polsce znajduje się pod silnym wpływem polityki państwa w zakresie opieki zdrowotnej. Dotyczy to głównie cen leków i zasad refundacji kosztów ich produkcji. Wedle standardów Światowej Organizacji

<sup>7</sup> leki OTC (*over the counter*) – leki nabywane bez recepty

Zdrowia (WHO), ze względów finansowych w Polsce obywatele mają utrudniony dostęp do leków.

Wydatki refundacyjne NFZ wyniosły w 2005 r. 6200 mln PLN. Udział procentowy refundacji w sprzedaży leków refundowanych był najwyższy od roku 2000 i wyniósł 64,8%. Należy również zauważyć, że ceny leków krajowych wzrosły o 24% (rys. 5), natomiast leków importowanych o 17%.



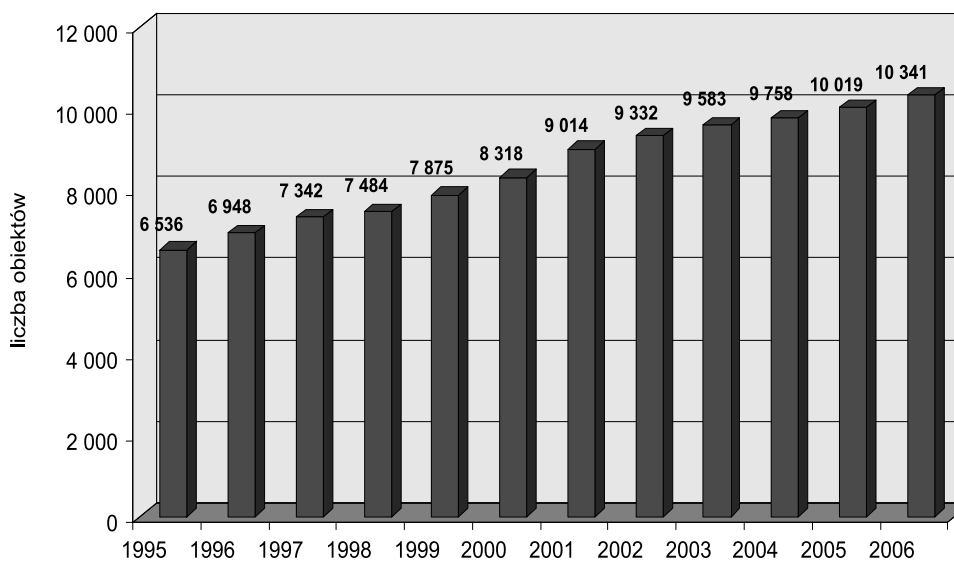
Rys. 5. Segmenty rynku aptecznego w 2005 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS

W aptekach w ostatnich latach najszybciej rosną ceny leków sprzedawanych na recepty, może to być efektem wycofywania części leków z list refundowanych, może to być spowodowane również akceptacją, czy wręcz potrzebą konsumpcji leków oryginalnych, których ceny są znacznie wyższe od genetyków. Ceny leków OTC systematycznie wzrastają, chociaż szybciej rosną ceny kosmetyków dystrybuowanych w aptekach. Zaobserwowano również wzrost ceny leków homeopatycznych. Stabilne są za to ceny produktów ziołowych. W ciągu czterech ostatnich lat średnia cena leków wzrosła z 8 do 12 zł.

W ostatnich latach sprzedano ilościowo mniej leków, ordynowanych przez lekarzy. Zdecydowanie mniej sprzedano również leków importowanych. Może to świadczyć o świadomym wyborze tańszych leków przez pacjenta. Dużo mniejsza siła nabywcza pieniądza na rynku farmaceutycznym (wzrost przeciętnej ceny leków w ciągu czterech lat o 50%) zmusza pacjentów do poszukiwania substytutów leków oryginalnych, leków odtwórczych – tańszych.

Wraz ze wzrostem poziomu zamożności pacjenci będą jednak poszukiwali coraz to lepszych jakościowo, bardziej nowoczesnych leków. Dlatego należy dokonywać klasyfikacji klientów, starać się rozpoznawać ich potrzeby i dostosowywać ofertę do tych zidentyfikowanych potrzeb i możliwości.



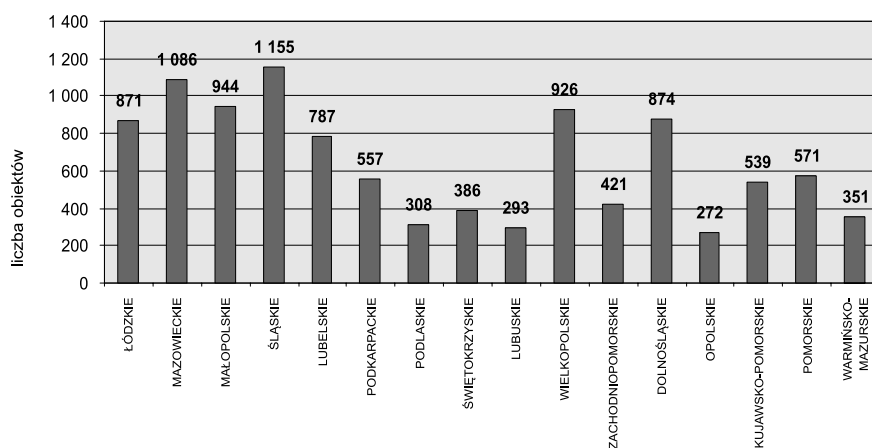
Rys. 6. Liczba aptek w Polsce w latach 1995-2006

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS

Obecnie wiele aptek na polskim rynku boryka się z problemami ekonomicznymi. Jak podaje Pharma Ekspert (firma monitorująca rynek farmaceutyczny), ok. 50% aptek jest zadłużonych, z tego 19% posiada długi przewyższające wartość towaru na półkach<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> *Polityka lekowa państwa 2004-2008 r.* Ministerstwo Zdrowia, Warszawa, 18 marca 2004 r., <http://www.mz.gov.pl>





Rys. 7. Liczba aptek w województwach Polski w 2006 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS

Ponadto należy zauważyć, że na krajowym rynku w ostatnich latach silna jest ekspansja sieci aptek. Są one zainteresowane rozwojem głównie w dużych aglomeracjach. Często też powiązane są z hurtownikami. Liderzy w branży to: Polska Grupa Farmaceutyczna, Farmacol, Prosper, Orfe, EuroApteki.

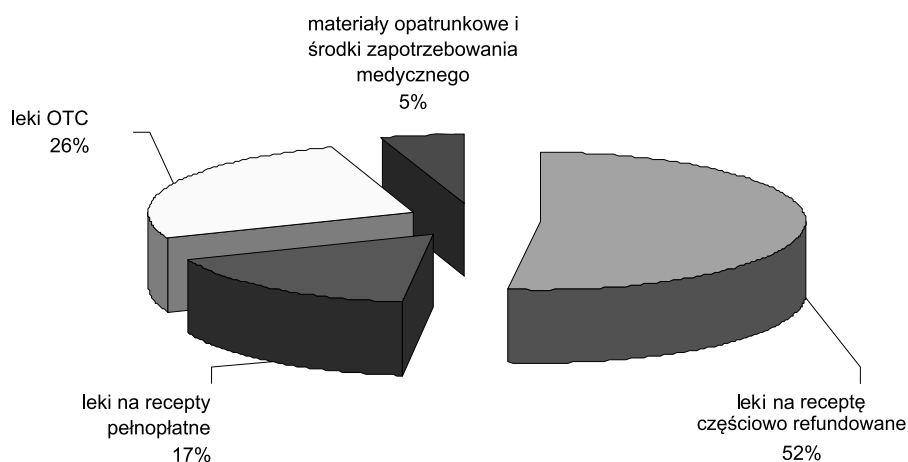
Opisane powyżej dwa czynniki: problemy ekonomiczne i ekspansja sieci, mogą być przyczyną upadku małych aptek, które nie będą w stanie walczyć z tak silną konkurencją. Brak konkurencji w postaci dużej liczby aptek może prowadzić do wzrostu cen leków.

W okresie ostatnich 15 lat rynek apteczny stał się silnie konkurencyjny. Liczba aptek stale wzrasta, pomimo pojawiającego się coraz częściej zjawiska likwidacji aptek nierentownych i bardzo zadłużonych. Powstają nowe podmioty, coraz lepiej przygotowane do funkcjonowania na rynku, ze skuteczną strategią marketingową i nierzadko zorganizowane w sieć, stanowiącą własność kapitału polskiego lub zagranicznego.

Apteka rodzinna w Krasnobrodzie powstała w 1991 r. jako jedna z pierwszych prywatnych aptek na terenie miasta. Apteka ta zlokalizowana jest przy budynku przychodni rodzinnej, w której przyjmuje również wielu lekarzy specjalistów. Apteka umieszczona jest w lokalu własnościowym, należącym do właścicielki apteki. Przed apteką znajduje się duży parking samochodowy.

Apteka oferuje pełen asortyment leków – leki gotowe i recepturowe. Istnieje również możliwość zamawiania leków na indywidualne życzenie

pacjenta. W aptece dostępne są środki i materiały opatrunkowe oraz refundowane środki pomocnicze, tj.: pieluchomajtki. Oprócz leków wprowadzono szeroką gamę ziół, kosmetyków i materiałów medycznych. Leki etyczne w sprzedaży apteki stanowią ok. 69% wartości sprzedaży wszystkich leków. Pozostałe 26% obrotów apteki to leki OTC i 17% materiały opatrunkowe i środki zaopatrzenia medycznego (rys. 8).



Rys. 8. Struktura sprzedaży asortymentu w aptece rodzinnej w Krasnobrodzie w 2007 r.

Źródło: Opracowanie własne

Apteka jest uczestnikiem programu profilaktyczno-zdrowotnego „Max Medicum – bądź zdrow”. Celem programu jest promowanie zdrowego stylu życia za pośrednictwem akcji edukacyjno-profilaktycznych, które mają zwrócić uwagę na powszechnie występujące problemy i dolegliwości współczesnego człowieka. Program oferuje nie tylko miłą i profesjonalną opiekę, ale także: promocyjne ceny leków, porady farmaceutyczne, edukację prozdrowotną, możliwość skorzystania z badań i konsultacji specjalistycznych w ramach organizowanych w aptekach akcji. W programie „Max Medicum – bądź zdrow” klient apteki otrzymuje kartę programu, na której gromadzi punkty naliczane każdorazowo podczas dotychczasowych transakcji. Zebrane na karcie punkty może wymieniać na atrakcyjne nagrody rzeczowe oraz

usługi świadczone w ramach programu. Poza tym klient może skorzystać z<sup>9</sup>: porad i konsultacji specjalistów z różnych dziedzin medycyny, infolinii, dzięki której można uzyskać wyczerpujące informacje na temat preparatów i leków oferowanych w aptece, Newsletterów, które zawierają porady specjalistów oraz informacje o promocjach i prowadzonych akcjach.

Apteka rodzinna w Krasnobrodzie pragnie wyjść naprzeciw oczekiwaniom pacjentów w każdym wieku. Dwa stanowiska pracy, z których jedno to siedzące stanowisko dla pacjenta i obsługującego go farmaceuty, gwarantuje sprawną i rzetelną obsługę pacjentów. Dla najmłodszych przygotowany jest miły kącik, gdzie dziecko przyjemnie spędzi czas. Apteka pragnie zapewnić szeroką ofertę leków w rozsądnych cenach. W tej aptece pacjent nie tylko otrzyma leki, ale również fachową poradę. Farmaceuci chętnie pomagają w doborze kosmetyków, oferując szeroki ich asortyment. Apteka organizuje również bezpłatne dermokonsultacje, na których specjalista dermatolog określa rodzaj skóry oraz jej fototyp. Głównym celem przedsiębiorstwa jest generowanie zysku. Jego osiągnięcie świadczy o efektywności przedsiębiorstwa. Aby jednak apteka mogła osiągnąć zamierzone cele, musi zdobyć wiedzę na temat elementów jego otoczenia.

Każda apteka działa w określonym otoczeniu, na które składają się elementy dalsze i bliższe (rys. 9). Otoczenie dla każdego podmiotu gospodarczego to wszystko to, co ma jakikolwiek wpływ na działalność podmiotu gospodarczego. Istnieją w tym otoczeniu elementy, które bezpośrednio oddziałują na działalność apteki, oraz takie, które mają wpływ pośredni.

Mikrootoczenie apteki to warstwa, w której znajdują się takie elementy, jak podaż, popyt, konkurencja i pozostałe elementy (ZUS, NFZ, Urząd Skarbowy i banki – instytucje realizujące odgórne ustalenia rządowe i państwowe wynikające z polityki fiskalnej i monetarnej państwa).

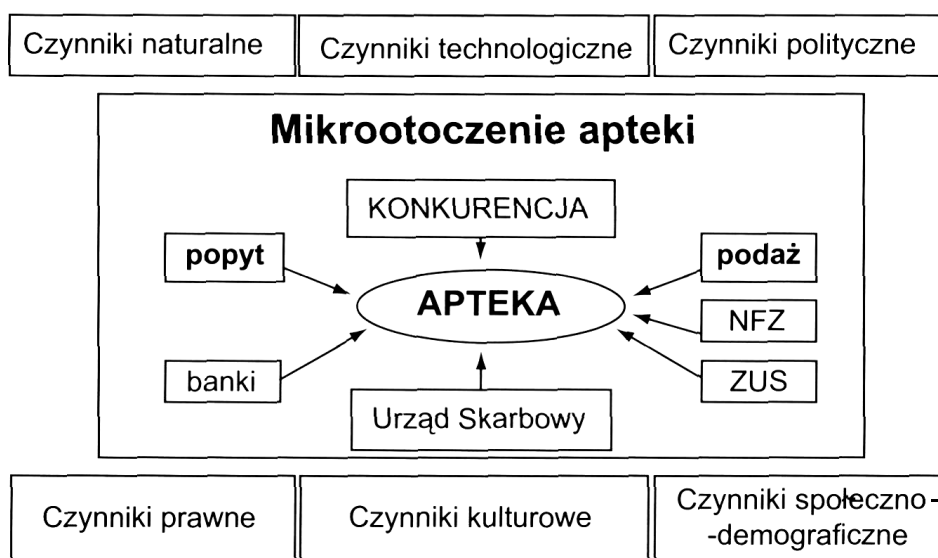
Do otoczenia dalszego – makrootoczenia – zalicza się następujące czynniki: polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, technologiczne, naturalne.

Wśród czynników ekonomicznych nie można pominąć polityki w zakresie importu leków. Import ten stanowi poważny obszar polityki zagranicznej państwa. Dynamika przyrostu importu produktów leczniczych i leków jest znaczna i wynosi ok. 28% przy eksporcie utrzymującym się na poziomie

---

<sup>9</sup> Program Max Medicum, <http://www.maxmedicum.pl>

## Makrootoczenie apteki



Rys. 9. Otoczenie apteki

Źródło: Szalotka. *Marketing w aptece*

niższym niż 1% w stosunku do importu. Import stanowi ponad 60% rynku farmaceutycznego, i to zarówno pod względem liczby zarejestrowanych środków farmaceutycznych, jak i wartości sprzedaży<sup>10</sup>. Z uwagi na to, że leki importowane są niekiedy 2-5 razy droższe od krajowych zamienników, dla osób o niższych dochodach są one trudniej dostępne.

W 2007 r. roku odnotowano ponad 10-procentowy wzrost wartości sprzedaży w niemal wszystkich kategoriach leków bez recepty. Najwięcej, bo aż 30%, wśród leków na grypę i przeziębienie<sup>11</sup>.

Razem ze wzrostem zamożności konsumenci coraz chętniej sięgają także po preparaty inne niż obowiązkowe tabletki z krzyżykiem. Przy kuracjach antybiotykowych osłaniające żołądek kulturą bakterii z jogurtu naturalnego zaczynają wypierać probiotyki w tabletkach (30% wzrostu sprzedaży), takie

<sup>10</sup> Polska rynkiem zbytu, „Parkiet”, Dodatek, 4 września 2004.

<sup>11</sup> G. G u t t m a n, *Rośnie popyt na leki*, [www.doz.pl/czytelnia/a1049-Rosnie\\_popyt\\_na\\_leki](http://www.doz.pl/czytelnia/a1049-Rosnie_popyt_na_leki)

jak lacid czy trilac. Stosują środki na wątrobę (21%), licząc że cudownie złagodzą skutki złej diety – podobnie jak multiwitaminy (18%). Nawet wzrok wzmacniają tabletkami (29%). Na leki z każdej z tych kategorii Polacy wydają w ciągu roku po ok. 100 mln zł.

Największą karierę w ostatnim roku zrobiły jednak afrodyzjaki – preparaty wzmacniające potencję i libido. Ich sprzedaż na razie nie przekracza 6 mln zł rocznie (bez viagry i maxigry, które są lekami na receptę), ale zaledwie w ciągu roku wzrosła o 90%<sup>12</sup>.

Według firmy konsultingowej PricewaterhouseCoopers, wartość rynku farmaceutycznego w Polsce może wzrosnąć w ciągu następnych kilkunastu lat nawet trzykrotnie – w 2020 r. jego wysokość ma szansę osiągnąć ponad 11 mld euro. Do tej pory średnia rocznego wzrostu wynosiła nieco powyżej 7%<sup>13</sup>.

Według demografów w 2020 r. liczba osób uprawnionych do świadczeń emerytalnych wyniesie 8 mln 200 tys. (w 2006 r. w Polsce było ok. 6 mln emerytów). Na 100 osób w wieku produkcyjnym będzie wówczas przypadało 70 osób w wieku nieprodukcyjnym, czyli dzieci i młodzieży oraz osób starszych (w 2006 r. na 100 pracujących przypadało 56 osób niepracujących)<sup>14</sup>.

W ostatnich latach obserwuje się nasilające się trendy prowadzenia zdrowego trybu życia, mające odzwierciedlenie w zmniejszającym się spożyciu alkoholu i rezygnacji z palenia papierosów. Towarzyszy temu ogromne zainteresowanie medycyną naturalną i niekonwencjonalną, leczenie ziołami, bioenergoterapia, akupunktura. Przykładem są tu chorzy na nowotwory, gdzie ponad 60% chorych stosuje medycynę alternatywną.

Porównując aptekę z innym przedsiębiorstwem usługowym lub handlowym, widać ogromne różnice w możliwości prowadzenia działalności. W aptecę są ewidentne obostrzenia, które reguluje ustawa farmaceutyczna<sup>15</sup>. Muszą one być respektowane nie tylko przez farmaceutę, ale także właściciela i organizatora jednostki gospodarczej – apteki. Wiąże się to najczęściej w wielu przypadkach z wyższymi kosztami prowadzenia działalności, zaniechaniem wielu czynności.

---

<sup>12</sup> K. K o z i ń s k a, *Najszybciej rośnie popyt na afrodyzjaki*, <http://biznes.interia.pl/news/afrodyzjaki-sa-na-topie,946496>

<sup>13</sup> G. G u t t m a n, *Rośnie popyt na leki*, [www.doz.pl/czytelnia/a1049-Rosnie\\_popyt\\_na\\_leki](http://www.doz.pl/czytelnia/a1049-Rosnie_popyt_na_leki)

<sup>14</sup> *Procesy demograficzne*, [http://www.ikepzu.pl/ike\\_procesydemo.html](http://www.ikepzu.pl/ike_procesydemo.html)

<sup>15</sup> Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne (Dz. U. z 2004 r., Nr 53, poz. 533, Nr 69, poz. 625, Nr 91, poz. 877, Nr 92, poz. 882 i Nr 93, poz. 896).

Przykładem jest zabronienie jakiejkolwiek reklamy leków, które sprzedaje się z przepisu lekarza, łącznie z informacją na temat działania preparatu, np. na stronie internetowej producenta. Dozwolona jest promocja preparatów dostępnych bez recepty, ale także w ograniczonym stopniu. Zabroniona jest reklama działalności aptek lub punktów aptecznych skierowana do publicznej wiadomości, która w sposób bezpośredni odnosi się do leków.

Ceny leków w Polsce, choć dość niskie w porównaniu z cenami za granicą, postrzegane są mimo to przez pacjentów jako wysokie. Wy tłumaczeniem racjonalności takich opinii jest fakt, że obecnie ok. 70% ceny leku płaci pacjent i jest to najwyższy wskaźnik w Europie. Pozostałe 30% płacone jest ze środków publicznych, podczas gdy jeszcze w 1993 roku relacje były odwrotne.

Okoliczności takie skłaniają pacjentów do wykupywania leków najpotrzebniejszych, ponieważ nie stać ich, aby wydawać czasem kolosalne sumy na lekarstwa, co odbije się na sprzedaży leków przedsiębiorstwa. Stanowi to ważny problem społeczny.

Podstawowymi barierami wejścia na rynek detalicznego handlu lekami są bariery prawne. Zgodnie z prawem farmaceutycznym podjęcie działalności gospodarczej w zakresie prowadzenia apteki wymaga uzyskania zezwolenia (art. 99, ust. 1 ustawy<sup>16</sup>).

W ustawie Prawo farmaceutyczne<sup>17</sup> znajdują się również artykuły obligujące zatrudnienie odpowiedniej kadry. Podmiot prowadzący aptekę jest obowiązany zatrudnić osobę odpowiedzialną za prowadzenie apteki, dającą rękojmię należytego prowadzenia apteki.

Kolejnym ograniczeniem w działalności apteki są akty prawne regulujące reklamę leków w Polsce. Omówione w nich ograniczenia zastosowania reklamy odnoszą się do działań podmiotów uprawnionych oraz ograniczenia wobec osób, do których reklama jest kierowana.

Obecnie na rynku aptekarskim znaczenie rośnie siła dostawców, jakimi są hurtownie farmaceutyczne.

W najbliższym czasie będzie wzrastać siła nabywców (pacjentów i klientów), którzy będą stawiać wyższe wymagania aptekom. Łatwość dostępu do informacji spowoduje wzrost wymagań dotyczących procesu nabywania pro-

---

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne (Dz. U. z 2004 r., Nr 53, poz. 533, Nr 69, poz. 625, Nr 91, poz. 877, Nr 92, poz. 882 i Nr 93, poz. 896).

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne (Dz. U. z 2004 r., Nr 53, poz. 533, Nr 69, poz. 625, Nr 91, poz. 877, Nr 92, poz. 882 i Nr 93, poz. 896).

duktów. Pewne znaczenie ma także zwiększenie możliwości kontroli społecznej nad działaniami aptek, między innymi z powodu konieczności zamieszczania wielu informacji w Internecie.

Istotne zmiany mogą zajść w zakresie substytutów. Przykładem może być wzrost wartości rynku suplementów diety w Polsce, który w 2006 r. przekroczył 1 mld zł, czyli wzrósł o 33% w stosunku do poprzedniego roku. Obecnie istnieją jednak na tym rynku bariery uniemożliwiające rozwój tej działalności, związane z nieprecyzyjnym prawem regulującym ten rynek. Mimo to kolejne lata przyniosą kontynuację dynamicznego rozwoju rynku suplementów diety w każdym z kanałów dystrybucji: aptecznym, pozaaptecznym oraz przez Internet<sup>18</sup>.

Zwiększa się również zainteresowanie pacjentów homeopatią. Coraz więcej lekarzy oferuje takie usługi, pojawiają się apteki, które specjalizują się w lekach homeopatycznych i doradztwie związanym z homeopatią. Generyki są dostępne po cenie od 20% do 80% niższej w porównaniu z cenami leków oryginalnych i dzięki temu zwiększają dostępność do nowoczesnych leków. Przy czym ich jakość, skuteczność i bezpieczeństwo są takie same. Wspierają innowację i współzawodnictwo, ponieważ są konkurencyjne dla produktów oryginalnych. Gdyby lek oryginalny miał pozycję monopolistyczną, nie byłoby powodów do kolejnych innowacji<sup>19</sup>.

Obserwuje się w tym zakresie wiele istotnych zmian, wywołanych wieloma czynnikami, do których należą: pojawienie się nowych konkurentów w postaci kolejnych aptek, szybkie zmiany relacji między firmami farmaceutycznymi z powodu fuzji, przejęć i procesów integracyjnych. Porównując obroty największych firm farmaceutycznych w ciągu ostatnich lat, można zauważyć duże zmiany na listach rankingowych, także z powodu fuzji i przejęć.

Pewnym zagrożeniem dla konkurencji mogą być także tendencje do konsolidacji hurtowni i aptek. Na rynku detalicznym (aptekarskim) można zaobserwować pewne tendencje do ograniczania konkurencji przez związki i samorządy aptekarskie. Organizacje te stoją na stanowisku, iż konkurencja na rynku detalicznym powinna być ograniczona ze względu na specyfikę rynku. Są przeciwne stosowaniu konkurencji cenowej i działaniom promocyjnym aptek. Na przykładzie promocji zaoferowanej przez sieć Euro-Apteki widać, że organizacje te w sposób jawny dążą do utrzymania na rynku *status*

---

<sup>18</sup> M. S t e f a ń c z y k, *Rynek suplementów diety w Polsce 2007. Prognozy rozwoju 2007-2009*, [http://www.pmrpublications.com/index.php?pr\\_id=65&version=pl](http://www.pmrpublications.com/index.php?pr_id=65&version=pl)

<sup>19</sup> *Leki generyczne*, <http://www.zentiva.pl/default.aspx/pl/specialist/generics>

*quo.* W omawianej sytuacji samorzędy aptekarskie nawet podejmowały próby nacisku na hurtownie, aby nie zaopatrywały aptek, które prowadzą promocje.

Wobec powyższego stwierdza się zwiększającą się skalę konkurencji na rynku farmaceutycznym. Najbliżsi konkurenci apteki to firmy, które dążą do zaspokajania potrzeb tych samych klientów i dysponują tymi samymi ofertami. Potencjalnymi konkurentami na rynku farmaceutycznym są firmy, które mogą oferować inne sposoby zaspokajania tych samych potrzeb (np. leczenie homeopatyczne, bioenergoterapię).

Rynek farmaceutyczny należy do rynków o wyjątkowo intensywnych procesach konkurencji. Zdarza się, że producent sam konkuruje ze sobą (leki oryginalne i generyki), a duża liczba wyspecjalizowanych podmiotów pośredniczących powoduje nakładanie się obszarów działania (hurtownie, apteki). Wybór strategii konkurowania jest zatem trudną decyzją. W praktyce firmy farmaceutyczne stosują najczęściej strategie mieszane (strategia dominującej pozycji pod względem niskich kosztów, strategia różnicowania, strategia koncentracji). Ważne jest, aby strategie te były skuteczne, czyli zapewniały przewagę konkurencyjną na rynku. Strategie te muszą być też modyfikowane, zmieniają się bowiem warunki, w których działają podmioty na rynku farmaceutycznym. Nasilające się zjawiska konkurencji i nowe zachowania nabywców są zasadniczym wyznacznikiem tych zmian.

\*

Niezależnie od zmian na rynku farmaceutycznym, apteka pozostaje miejscem szczególnym, w którym pacjent może liczyć na partnerską rozmowę z wysoko kwalifikowanymi, a jednocześnie otwartymi i życzliwymi farmaceutami. Podobnie jak całe nasze otoczenie, także apteka i praca farmaceutów będzie ewoluowała w takim kierunku, w jakim podąża współczesny świat.

Można zatem jednoznacznie stwierdzić, że polskie apteki w dobie silnej konkurencji, w poszukiwaniu drogi do przetrwania na rynku i wygospodarowania zysku muszą stosować orientację marketingową. Jeśli zarządzający apteką prawidłowo przygotuje strategię marketingową, będzie miał możliwość utrzymać się na rynku i pomnażać kapitał. Należy jednak pamiętać, że tak jak szybko zmieniają się upodobania pacjentów, tak szybko należy za nimi podążać. Istnieje tendencja europejska stosowania opieki farmaceutycznej w aptece, a nie tylko sprzedaży leków. Ta opieka w aptece nad pacjentem może okazać się w przyszłości najskuteczniejszą strategią budowy przewagi



konkurencyjnej. Pojawia się jednak obawa, że słabo zmotywowani pracownicy nie będą chcieli lub zabraknie im sił (z powodu dużego obciążenia obowiązkami zawodowymi) do realizacji takiego programu. Dlatego wydaje się konieczne ciągłe badanie zmian zachodzących na rynku farmaceutycznym, zachowań klientów – pacjentów, ich potrzeb oraz śledzenie skuteczności stosowanych działań marketingowych w firmach farmaceutycznych, hurtowniach i aptekach.

THE EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING  
OF A DRUG-STORE AS AN ENTERPRISE AT THE PHARMACY MARKET

S u m m a r y

This article covers the results of some principles investigations connected with the pharmacy category as the enterprise and with the pharmaceutical market category. Some principles of pharmaceutical market functioning are described. The evaluation of the pharmacy category as the enterprise activity is realized. The general situation on the pharmaceutical market and its dynamic are analyzed.

**Słowa kluczowe:** apteka, przedsiębiorstwo, rynek, efektywność.

**Key words:** pharmacy, enterprise, market, efficiency.