



Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Daniel Dulęba

**Zarządzanie wartością strategiczną
a efektywność modeli biznesu aptek**

Streszczenie rozprawy doktorskiej

Promotor
dr hab. Marek Jabłoński
Profesor Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

Gdańsk 2022

Cele badawcze w niniejszej rozprawie doktorskiej zostały ukierunkowane na rozpoznanie wartości strategicznej, mając na uwadze jak istotne jest zrozumienie jej istoty, co na nią się składa i jak zarządzanie nią może wpływać na efektywność przedsiębiorstwa aptecznego. Podstawowym celem było przedstawienie w aspekcie teoretycznym, poznawczym i praktycznym w jaki sposób zarządzanie wartością strategiczną wpływa na efektywność modeli biznesu aptek. Zrealizowanie tego celu wymagało realizacji celów cząstkowych polegających na: zebraniu, uporządkowaniu oraz poszerzeniu dorobku naukowego w obszarze wartości strategicznej w modelach biznesu aptek, zdefiniowaniu pojęcia wartości strategicznej w modelach biznesu aptek oraz na opracowaniu założeń efektywnych modeli biznesu na rynku farmaceutycznym. W zakresie celów metodycznych została opracowana metodyka zarządzania wartością strategiczną w ramach modeli biznesu aptek. Praktycznym wynikiem rozprawy stało się wyjaśnienie przedsiębiorcom konieczności dostrajania modeli biznesu aptek do regulacji prawnych, oczekiwań rynku i wysokiej efektywności, poprzez autorską metodykę dostrajania modeli biznesu aptek.

Rynek farmaceutyczny, oprócz niepewności i zmienności z którą borykają się wszystkie rynki, zмага się dodatkowo z regulacjami prawnymi, które ograniczają swobodę działania przedsiębiorców. Warto zaznaczyć, że nie jest to rynek zwykłych, typowych usług, lecz usług, które na końcu łańcucha wartości mają wpływ na zdrowie klientów, którzy ustawowo są określani pacjentami. Rynek farmaceutyczny charakteryzuje się ponadto dużą dynamiką wzrostu, ocenianą rok do roku na poziomie bliskim 10%.

Jak wykazały studia literatury do tej pory rynek farmaceutyczny nie był badany z perspektywy sieci aptecznych i ich modeli biznesu. Nie były weryfikowane zależności pomiędzy wartością strategiczną, a modelem biznesu aptek czy rynkiem farmaceutycznym. Dysertacja miała wypełnić lukę poznawczą, jeśli chodzi o poznanie modeli biznesu aptek, zdefiniowanie pojęcia wartości strategicznej w rynku farmaceutycznym i jej wpływu na osiąganą efektywność. Autor przedstawionej rozprawy doktorskiej wyraża pogląd, że rozwiązanie takiego problemu naukowego może przyczynić się do szerszego poznania miejsca i roli wartości strategicznej, konfiguracji modelu biznesu oraz oceny efektywności funkcjonowania aptek.

Uwzględniając wszystkie wymienione cele, opierając się na zdefiniowanych podmiotach zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstw aptecznych w dysertacji postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1 System zakupów sieci aptecznej (leków/suplementów) wpływa na zdolność do utrzymania atrakcyjnych cen rynkowych przez apteki w sieci.

H2 Współpraca wewnątrz sieci aptecznej sprzyja utrzymaniu dostępności leków w aptekach sieci.

H3 Elastyczność mechanizmów magazynowania leków/suplementów przez sieć apteczną sprzyja efektywności sprzedaży w aptekach sieci (politykę cenową).

H4 Jakość usług aptek wpływa na lojalność jej klientów (jakość / determinanty wyboru apteki – powroty).

H5 Dostępność leków w aptece wpływa na lojalność klientów.

H6 Polityka cenowa apteki wpływa na wybór apteki przez klientów (atrakcyjność apteki).

H7 Wybór rodzaju współpracy sieci aptecznej z kontrahentami wpływa na dostępność leków w aptekach sieci (atrakcyjność apteki).

H8 Wybór rodzaju współpracy sieci aptecznej z kontrahentami wpływa na politykę cenową aptek.

H9 Współpraca sieci aptecznej z kontrahentami oparta na zasadach relacji (partnerskich) sprzyja długofalowości współpracy.

W celu weryfikacji hipotez i realizacji celu rozprawa została podzielona pięć rozdziałów. **Rozdział pierwszy** przedstawia rozważania na temat ujęcia wartości, ewolucji i zmian jakie zachodziły w jej definiowaniu wraz z rozwojem nauki oraz wyjaśnieniu nowych koncepcji, które się w niej pojawiały. Zostało to zaprezentowane w ujęciu chronologicznym. Wyjaśniono postrzeganie umiejscowienia wartości w modelu biznesu. W rozdziale tym została zaproponowana autorska definicja tytułowej wartości strategicznej oraz holistyczny model jej postrzegania. **Rozdział drugi** skupia się na kształtowaniu modeli biznesu organizacji wysokiej efektywności. Ukazano różne podejścia do efektywności i jej kategorie, a także niezbędne założenia przyjmowane przez przedsiębiorstwa zorientowane na osiągnięcie wysokiej efektywności. Wskazano na fakt, iż wysoka efektywność jest możliwa do osiągnięcia, gdy kultura organizacyjna temu sprzyja, a dodatkowo pracownicy są należycie zmotywowani. Zaprezentowano 55 wzorcowych modeli biznesu. Rozdział kończy analiza bibliograficzna, która stanowiła preludeum do badań ilościowych, jakościowych i triangulacji badań. W

rozdziale trzecim został scharakteryzowany rynek farmaceutyczny, zdefiniowane podmioty w nim działające, a także przedstawiono jaką rolę w tym rynku odgrywają apteki i jak je można dzielić. Apteka została ukazana za pomocą kanwy modelu biznesu. Zaprezentowano różnicę pomiędzy rynkiem farmaceutycznym, a innymi rynkami. W rozdziale tym również, zostały przedstawione kluczowe regulacje prawne wpływające na funkcjonowanie aptek (Ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo Farmaceutyczne, Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 30 września 2002 r. w sprawie szczegółowych wymogów jakim powinien odpowiadać lokal apteki, Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych, Ustawa z dnia 7 kwietnia 2017 r. o zmianie ustawy-Prawo farmaceutyczne) oraz jakie zmiany one przynosiły wraz z ich interpretacją. **Rozdział czwarty** skupia się na strategiach i modelach biznesu firm farmaceutycznych oraz tego, w jaki sposób wpływają one na modele biznesu aptek. Zdefiniowano strategie producentów, a także siły rządzące konkurencją w sektorze farmaceutycznym. Strategie firm farmaceutycznych wpływają na wybory pacjentów, a także na kształt modelu biznesu aptek, w wybranych aspektach. W **rozdziale piątym** zostały przedstawione przeprowadzone badania. Ukazano ich wyniki oraz wysnuto wnioski. Została również przeprowadzona weryfikacja postawionych hipotez badawczych. Do tego celu przeprowadzono pogłębione, krytyczne studia literatury z zakresu ekonomii, zarządzania, biznesu, psychologii. Wykorzystano również raporty badawcze dotyczące rynku farmaceutycznego, ustawy regulujące rynek farmaceutyczny, materiały statystyczne, dane rynkowe.

Badania empiryczne miały charakter ilościowy i jakościowy. W związku z charakterem rynku oraz postawionymi hipotezami badania ilościowe miały charakter kwestionariusza skierowanego do 3 różnych grup respondentów. Pierwszą grupę stanowili menadżerowie sieci aptek, drugą grupą byli reprezentanci firm farmaceutycznych, a trzecią grupą byli pacjenci.

Badanie jakościowe miało charakter studium przypadku i wywiadów. Studium przypadku zostało przeprowadzone na osiemnastu największych sieciach aptecznych pod względem liczby aptek. Uwzględniono w nim sieci apteczne, które w roku 2019 miały powyżej 50 aptek w sieci. Łącznie w ich skład wchodziło 3375 punktów co stanowiło 24% wszystkich działających aptek w 2019 r. oraz wygenerowały ponad 25% udziału sprzedaży w całym rynku aptecznym. Kolejnym etapem badań jakościowych były wywiady, mające charakter standaryzowany. Pytania były nieustrukturalizowane.

Połączenie badań ilościowych i jakościowych dotyczących tych samych kwestii z ich różnych perspektyw miało na celu zmniejszenie błędu badawczego. Dzięki metodzie triangulacji badań zostały ocenione wyniki, podkreślające co wpływa na osiągnięcie efektywności przez sieci apteczne. Potwierdziło się, że na efektywność sieci aptecznej, głównie wpływ ma zarządzanie procesami zakupowymi, magazynowymi w sieci aptecznej oraz współpraca z kontrahentami. Procesy te mają wpływ na dostępność produktów, ich rodzaj oraz ilość w aptekach sieci, co ma pozwalać zaspokajać potrzeby pacjentów. Oceniony został również wpływ regulacji prawnych na funkcjonowanie aptek oraz wpływ regulacji na możliwości konkurencji. Badania pokazały również, że rynek jest coraz bardziej usieciowiony, a pacjenci robią zakupy głównie w aptekach sieciowych, nawet jeśli przy wyborze apteki w której robią zakupy kierują się innym motywatorem zakupowym np. dostępnością leków. To właśnie sieci apteczne mogą sobie pozwolić na utrzymywanie „głębokich” (rozumianych poprzez ilość danych produktów na stanie magazynowym) i „szerokich” (rozumianych poprzez różnorodność dostępnych produktów) magazynów aptek.

Dzięki przeprowadzonym badaniom, analizie regulacji prawnych zostały zaprezentowane za pomocą grafów różne formy prowadzenia przedsiębiorstwa jakim jest apteka lub grupa aptek. Został również zaprezentowany sposób stworzenia sieci z udziałem różnych aktorów na rynku farmaceutycznym, uwzględniający instytucję Pośrednika na rynku farmaceutycznym. W myśli ustawy Prawo farmaceutyczne, Pośrednikiem jest przedsiębiorca, który pośredniczy w obrocie produktami leczniczymi pomiędzy wytwórcą, importerem, a hurtowniami farmaceutycznymi albo szpitalami lub przychodnią, a także pomiędzy hurtownią, a aptekami lub punktami aptecznymi. Dzięki tym wynikom powstał autorski model funkcjonowania apteki z nastawieniem na zarządzanie wartością strategiczną. Sieć apteczna powinna dostosowywać swój model biznesu uwzględniając kanwę modelu biznesu, zarządzać elementami wartości strategicznej, które zostały wskazane jako elementy wpływające na osiągnięcie wysokiej efektywności: profesjonalizm personelu i świadczonych usług, zarządzanie procesami magazynowymi poprzez dostosowywanie asortymentu w aptekach do sezonowości produktów, potrzeb pacjentów, dostępności leków deficytowych, określenie transparentnych zasad współpracy z kontrahentami, tworzenie wartości dla pacjenta w obszarach fizycznym, psychologicznym i wizerunkowym, a także poprzez poszerzenie swojej oferty usług o sprzedaż poprzez aptekę internetową. Konieczne jest również dostosowanie do regulacji prawnych.

Cel metodyczny został zrealizowany poprzez opracowanie autorskiej metodyki zarządzania wartością strategiczną w modelach biznesu aptek. Zgodnie z zaproponowaną

definicją wartości strategicznej, metodyka w sposób praktyczny ma pomóc przedsiębiorstwu w osiągnięciu założonych celów i wysokiej efektywności. Procesy w niej zawarte mają być dostrzegalne zarówno dla pacjentów, dla których będzie dostarczana wartość, a także dla kontrahentów, z którymi sieć apteczna współpracuje. Zgodnie z wynikami badań w metodyce położono nacisk na procesy magazynowe i sprzedażowe, dostarczanie wartości pacjentom poprzez jakość i profesjonalizm świadczenia opieki farmaceutycznej, czy też merchandising w aptekach. Metodyka ta może zostać wdrożona w organizacji na dwa sposoby. Może zostać zaimplementowana w sieciach aptecznych lub nowo otwartych aptekach, gdzie nie ma jeszcze opracowanych procesów zarządzania wartością strategiczną. Proponowane rozwiązania powinny w znacznym stopniu wpłynąć na zarządzanie wartością strategiczną, poprzez kontrolę procesów magazynowych, sprzedażowych, kreację wartości oraz na jej przechwytywanie.

Cel użyteczny pracy został zrealizowany poprzez opracowaną autorską metodykę dostrajania modeli biznesu aptek do regulacji prawnych, oczekiwań rynku i wysokiej efektywności. Zgodnie z nią dostrajanie modeli biznesu przedsiębiorstw aptecznych powinno się odbywać na trzech płaszczyznach. Menadżerowie sieci aptecznych muszą stale monitorować zmiany zachodzące w przepisach Prawa Farmaceutycznego, następnie interpretować te przepisy w celu ewentualnych zmian w modelu biznesu sieci aptecznej i jeśli jest to konieczne adaptować swój model biznesu do tych wymagań poprzez jego reorganizację, łańcucha dostaw, ale także poprzez interakcję z klientami. Brak takiego działania może prowadzić do odebrania koncesji, w konsekwencji do zamknięcia apteki. Zachodzące zmiany w modelu biznesu spowodowane nowymi regulacjami należy zderzyć ze zmieniającymi się oczekiwaniami rynku. Konieczna jest pełna orientacja na potrzeby pacjentów i ich zaspokajanie. Wyniki przeprowadzonych badań pokazały, że pacjenci oczekują wysokiej jakości i profesjonalizmu w świadczeniu usług farmaceutycznych, rozumianych przez zaangażowanie w rozwiązywanie problemów, fachowe doradztwo czy też informowanie o możliwych interakcjach pomiędzy lekami. Świadomi pacjenci oczekują od apteki asortymentu spełniającego ich potrzeby. Ostatnią płaszczyzną, do której powinien być dostrajany model biznesu przedsiębiorstwa aptecznego są czynniki wpływające na osiągnięcie wysokiej efektywności. Model biznesu musi być konfigurowany względem zmieniających się czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Konieczne jest wykorzystywanie efektu sieci i zdynamizowanie relacji w łańcuchu dostaw i pętli wartości. Stałe monitorowanie i sprzężenie zwrotne służące osiągnięciu wysokiej efektywności. Szybka dynamika rynku wymaga od menadżerów sieci aptecznych zaangażowania w podnoszenie efektywności zarówno

pracowników i partnerów jak i samych pacjentów. Dzięki takiemu holistycznemu podejściu możliwe jest szybkie reagowanie strategiczne i dostrajanie modelu biznesu do zmian.

Autor przedstawionej rozprawy ma nadzieję, że wyniki jego badań i przedstawione autorskie metodyki mogą zostać uznane za wkład w rozwój badań odnoszących się do mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw farmaceutycznych z punktu widzenia oddziaływania zarządzania wartością strategiczną na efektywność ich modeli biznesu.

Daniel Dulęba

Słowa kluczowe: rynek farmaceutyczny, model biznesu apteki, wartość strategiczna, zarządzanie wartością strategiczną, wysoka efektywność