

NA ZDROWIE Manager Apteki

NR 1(98) LUTY 2018

ISSN 1895-1333

CENA 18,36 PLN (w tym 8% VAT)



**Na razie nie grozi
nam epidemia**

Marek Posobkiewicz, GIS



**Noworoczny
koncert aptekarzy**

Barbara Jękot



**Misja Federacji
Suplementów**

Anna Mossakowska-Ziemniak

MÓJ BIZNES

**Kryzys w biznesie
- czas na zmiany
w zarządzaniu**

PODSUMOWANIE
ROKU 2017

RYNEK

FARMACEUTYCZNY

MARKETING NOWOCZESNEJ APTEKI • NAUKA • DERMOKOSMETYKI

Manager Apteki

MIESIĘCZNIK WYŁĄCZNIE DLA FARMACEUTÓW
ISSN 1895-1333

RADA NAUKOWA

- prof. dr hab. n. farm. **GRZEGORZ BAZYLAK**, kierownik Katedry i Zakładu Bromatologii Wydziału Farmaceutycznego Collegium Medicum im. Ludwika Rydygiera w Bydgoszczy
- prof. dr hab. **JAN K. LUDWICKI**, kierownik Zakładu Toksykologii i Oceny Ryzyka Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Zakład Higieny
- prof. dr hab. n. farm. **MACIEJ MAŁECKI**
- prof. dr hab. n. med. **RÓŻA JULIA WIŚNIEWSKA**, kierownik Zakładu Farmakologii UM w Białymstoku
- prof. dr hab. n. farm. **MARIA H. BORAWSKA**, kierownik Zakładu Bromatologii Wydziału Farmaceutycznego UM w Białymstoku
- prof. dr hab. n. farm. **JUSTYN OCHOCKI**, kierownik Zakładu Chemii Bionieorganicznej UM w Łodzi
- prof. dr hab. n. farm. **JANUSZ PLUTA**, kierownik Katedry i Zakładu Technologii Postaci Leku UM we Wrocławiu
- prof. dr hab. n. farm. **ALEKSANDER KUBIS**, prezes Wrocławskiego Oddziału Polskiego Towarzystwa Farmaceutycznego
- prof. dr hab. n. farm. **ROMAN KALISZAN**, kierownik Katedry Biofarmacji i Farmakodynamiki GUM
- prof. dr hab. n. farm. **DOROTA EWA MACIEJEWSKA**
- prof. dr hab. n. farm. **ELŻBIETA MAKULSKA-NOWAK**
- prof. dr hab. n. farm. **EDMUND SIERADZKI**
- prof. dr hab. n. med. **EDWARD ZAWISZA**
- prof. dr hab. n. med. **MAŁGORZATA KOZŁOWSKA-WOJCIECHOWSKA**
- dr n. med. **EWA CHLEBUS**, klinika Nova Derm
- dr n. med. **PAWEŁ DOBRZYŃSKI**, kierownik Kliniki Otolaryngologii CSK MSW

ADRES WYDAWCY I REDAKCJI

Media TV Plus Sp. z o.o.
ul. Tarczyńska 5/9 lok. 36, 02-025 Warszawa
tel./ faks (22) 626-88-68 do 70,
www.managerapteki.pl
redakcja@mediatv.com.pl

REDAKCJA

redaktor naczelny: Paweł Kruś,
pawel.krus@mediatv.com.pl

sekretarz redakcji: Anna Rogala
anna.rogala@mediatv.com.pl, w. 18

ZARZĄD

prezes: Joanna Sierpińska,
joanna.sierpinska@mediatv.com.pl

STUDIO GRAFICZNE

Anna Stępnik, Ireneusz Mitura
studio@mediatv.com.pl, w. 25

PRENUMERATA

prenumerata@nazdrowie.pl, w. 13

WSPÓŁPRACA

Paula Alaborska, dr Iwona Arabas, mgr farm. Anna Bitner-Łukowska, dr Alina Chabior, Anita Chodkowska, Magdalena Ciepłowska, mgr farm. Łukasz Ejsmont, lek. Katarzyna Gniadek-Olejniczak, dr med. Paweł Grzesiowski, dr n. med. Ryszard Hanecki, **Justyna Hofman-Wiśniewska** mgr farm. Marcin Jelonek, mgr farm. Zuzanna Miś, mgr farm. Marzena J. Kokot, lek. Jacek Kotapski, **prof. Stefan Kruś** mgr farm. Kamila Kulbaka, mgr Anna Łoszczyńska, dr n. farm. Paulina Mączka, dr Małgorzata Michalik, mgr farm. Małgorzata Modzelewska-Tarka, prof. dr hab. Henryk Mruk, mgr farm. Iwona Napierała, mgr farm. Katarzyna Jutrzonka, Katarzyna Pinkosz, dr n. med. Dorota Prządka-Rabaniuk, dr n. med. Jacek Schmidt, Anna Schroeder-Bąk, Zuzanna Sieroszewska, mgr farm. Anna Skórka, prof. Janusz Ślusarczyk, mgr farm. Renata Śmigielska-Jelonek, dr n. med. Agnieszka Szewczyk

BIURO REKLAMY

Szymon Baraniecki, tel. (22) 626 88 68-70 w. 20
szymon.baraniecki@mediatv.com.pl

Mariusz Słomka, tel. (22) 626 88 68-70 w. 11
mariusz.slomka@mediatv.com.pl

DYSTRYBUCJA

Wysyłka imienna do farmaceutów



Ilustracje: © Depositphotos, Fotolia.com,
Tomasz Adamaszek, archiwum prywatne

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za treść i formę reklam, prezentacji produktów ani tekstów promocyjnych. Redakcja zastrzega sobie prawo do skracania i redagowania nadesłanych tekstów. Copyright© Media TV Plus Sp. z o.o. Przedruki po uzyskaniu zgody Wydawcy.



„MANAGER APTEKI” został uhonorowany tytułem
„Przyjaciela Młodej Farmacji-Warszawa”
www.mlodafarmacja.waw.pl



Medal Zaufania
Stowarzyszenia
Dziennikarzy Ukrainy



Medal
Międzynarodowego
Stowarzyszenia
Diabetyków na Ukrainie



ANNA NOWICKA-ZUCHOWSKA
DOKTOR NAUK FARMACEUTYCZNYCH



ALEKSANDER ZUCHOWSKI
MGR BIOTECHNOLOGII, MGR ZARZĄDZANIA
I INŻYNIERII PRODUKCJI

KRYZYS W BIZNESIE - NAJLEPSZY CZAS NA ZARZĄDZANIE ZMIANĄ W APTECE

Słowo kryzys wywodzi się z języka greckiego (*krisis*) i oznacza zmaganie się, dokonywanie wyborów, walkę pod presją czasu. Istnieją różne przyczyny kryzysu w aptece. Może mieć to związek m.in. z sytuacją rynkową i działaniem konkurencji, problemami w zarządzaniu zespołem czy też rosnącymi kosztami. Ważne jest, jak sobie z nim radzić, gdy najprawdopodobniej przyszedł czas na zmiany.

Za pierwsze symptomy kryzysu uważa się aspekty finansowe i pozafinansowe, tzn. z jednej strony obserwuje się utratę płynności finansowej, spadek zyskowności i wzrost zadłużenia, a z drugiej nieracjonalność w zachowaniu pracowników, napięcie i podważanie autorytetu kierownika. Przyczyny kryzysu mogą mieć źródło w aptece (endogeniczne), jak i w jej otoczeniu (egzogeniczne).

FINANSE

Nie należy uciekać przed kryzysem, tylko zaakceptować pojawienie się tego stanu i podjąć niezwłocznie działania. Najpierw trzeba starać się upłynnić przepływy pieniężne poprzez racjonalne zarządzanie gotówką z uwzględnieniem optymalnego oraz najgorszego scenariusza:

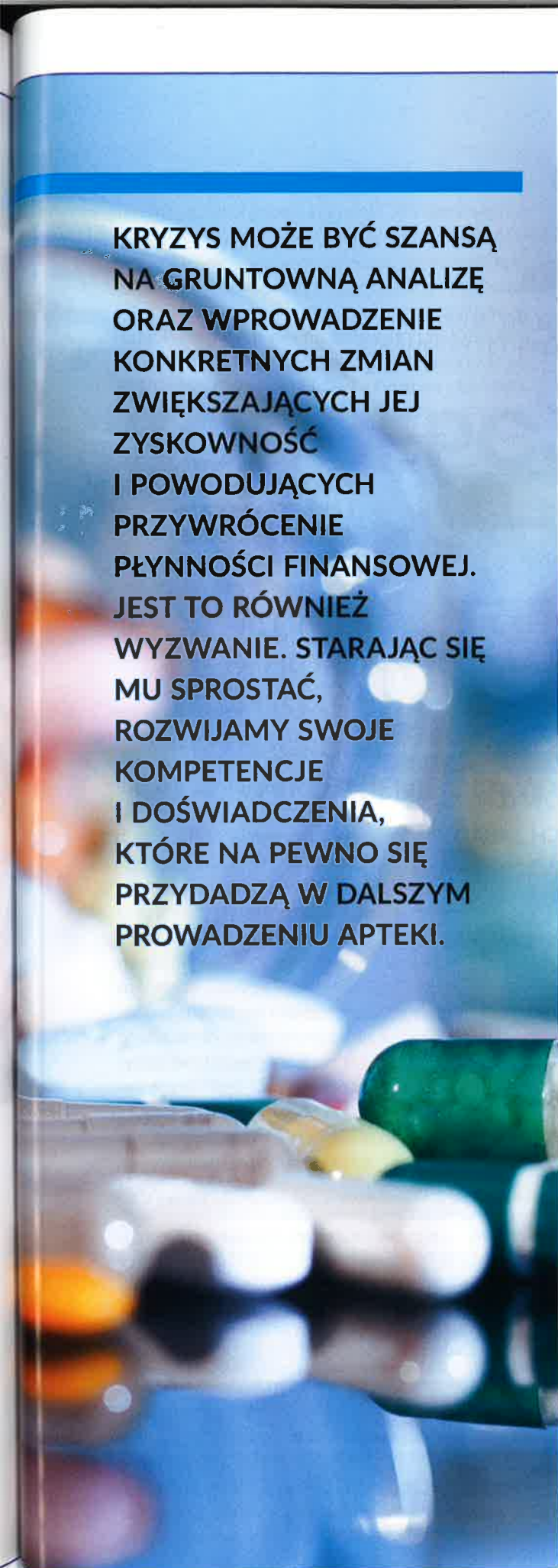
- ✓ warto przejrzeć wszystkie zawarte umowy z bankami i inne umowy finansowe pod kątem zagrożenia nieterminowym wywiązywaniem się ze

zobowiązań oraz ewentualnej konieczności dodatkowych zabezpieczeń dla banku ze względu na udzielone kredyty,

- ✓ na bieżąco planować wszelkie wydatki, prognozować krótkoterminowe przepływy pieniężne i analizować przyczyny odchyień,
- ✓ należy pilnować terminowego spływu należności i skracać termin płatności oraz negocjować z hurtownią poprawę warunków płatności,
- ✓ monitorować zarządzanie wydatkami, redukując je do tych koniecznych do prawidłowego działania apteki. Redukcji kosztów dokonuje się poprzez uproszczenie modelu biznesowego, tzn. analizuje się, które z nich powodują zainteresowanie pacjenta naszą apteką, a które np. wynikają z przeobrażonej struktury organizacyjnej.

ODPOWIEDZIALNE PRZYWÓDZTWO

Kierownik apteki, a w przypadku sieci aptek – kadra zarządzająca, powinni w czasie kryzysu ponosić większą odpowiedzialność za podejmowane decyzje i poczuwać się do niej. Nie jest tak bardzo istotne, czy przywództwo będzie powierzone dotychczasowemu kierownikowi, który być może miał udział w popełnieniu kluczowych błędów i wywołaniu kryzysu, czy zostanie zatrudniony ktoś nowy, z zewnątrz. Ważniejsze jest to, czy ta osoba będzie zdolna do inicjowania i wytrwałej realizacji zmian poprzez własne zdolności



**KRYZYS MOŻE BYĆ SZANSĄ
NA GRUNTOWNĄ ANALIZĘ
ORAZ WPROWADZENIE
KONKRETNYCH ZMIAN
ZWIĘKSZAJĄCYCH JEJ
ZYSKOWNOŚĆ
I POWODUJĄCYCH
PRZYWRÓCENIE
PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ.
JEST TO RÓWNIEŻ
WYZWANIE. STARAJĄC SIĘ
MU SPROSTAĆ,
ROZWIJAMY SVOJE
KOMPETENCJE
I DOŚWIADCZENIA,
KTÓRE NA PEWNO SIĘ
PRZYDADZĄ W DALSZYM
PROWADZENIU APTEKI.**

komunikacyjne, strategiczne i szybkie podejmowanie decyzji. Chodzi o odpowiedzialne, przemyślane, zdyscyplinowane i uważne kierowanie apteką w stanie kryzysu. Umiejętne kierowanie podwładnymi pozwala dokonać wyboru i użyć cech pracowników korzystnie wpływających na funkcjonowanie apteki.

Coraz więcej w literaturze fachowej mówi się o potrzebie rozwoju inteligencji emocjonalnej u przywódcy, polegającej na pracy nad sobą w obszarze własnej emocjonalności i kierowania podwładnymi oraz na rozpoznawaniu ich emocji. Kryzys wiąże się z licznymi sytuacjami występującymi nagle. Istnieje ryzyko, że pod wpływem silnych emocji podejmiemy niewłaściwe i niekorzystne decyzje.

Wyrobienie odpowiednich nawyków zwiększa skuteczność działania. Stephen R. Covey, autor książki „7 nawyków skutecznego działania”, wymienia wśród nich m.in.: bycie proaktywnym, myślenie w kategoriach wygrana-wygrana, empatyczne słuchanie i synergię działania.

PROGRAM NAPRAWCZY

Według Marioli Michałowskiej i wsp. proces zarządzania sytuacją kryzysową dzielimy na sześć etapów:

1. **FORMALIZACJA CELU** – etap ten polega na zapewnieniu przetrwania i ustaleniu celu pozwalającego na uzdrowienie organizacji.
2. **ETAP DIAGNOSTYCZNY** – zdefiniowanie najważniejszych problemów i zagrożeń oraz możliwych konsekwencji.
3. **ETAP DECYZYJNY** – opracowanie możliwych scenariuszy, weryfikacja alternatyw i wybór najbardziej optymalnych rozwiązań.
4. **ETAP PROJEKTOWY** – skonstruowanie programu naprawczego, budżetowanie i ustalenie harmonogramu działań.
5. **ETAP WDROŻENIOWY** – przeprowadzenie zmian, informowanie zespołu, realizacja programu i monitoring zmian.
6. **KONTROLA I KOREKTA** – ocena efektywności, analiza realizacji budżetów, korekty.

Zarządzanie kryzysem wymaga spisania przejrzystych instrukcji działania. Koncentrują one realizatorów planu na rozwiązywaniu najważniejszych problemów. Udział pracowników w tworzeniu programu naprawczego i instrukcji działania motywuje do jego realizacji. Ważnym elementem jest profesjonalne przeszkolenie kluczowych pracowników z zakresu funkcjonowania w warunkach kryzysowych, w tym kierownictwa, w zakresie opanowywania stresu, stanów emocjonalnych i wiedzy specjalistycznej.

»

⇒ PODEJŚCIE ANALITYCZNE, TWÓRCZE I INNOWACYJNE

Pomimo koncentracji na przeciwdziałaniu sytuacji kryzysowej należy patrzeć szerzej i dalej poza horyzont problemów, z którymi się zmagamy w naszej aptece. Trzeba analizować badania, śledzić nowe trendy na rynku farmaceutycznym, zmiany przepisów, zabiegi marketingowe stosowane przez konkurencję. Kierownik apteki może wiele zyskać, tworząc atmosferę, w której dobrze widziane są nowe pomysły i nagradza się osoby kreatywne.

KULTURA ORGANIZACYJNA I MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

Zmiana kultury organizacyjnej w aptece jest bardzo ważnym elementem wpływającym na wyjście z kryzysu. Praktycznie brak zmian w tym zakresie powoduje, że większość wysiłków idzie na marne, ponieważ nie zmienia się system wartości pracowników apteki, sposób myślenia, paradygmaty, sposoby rozwiązywania problemów i styl zarządzania przez kierownika apteki. Kierownika oraz samą zmianę uwiarygadnia właściwa komunikacja i uczciwe przedstawienie sytuacji. Dzięki temu pracownicy mogą się zaangażować w ratowanie firmy, odchodząc od postaw roszczeniowych.

Ustalenie nowych, motywujących zasad współpracy z pracownikami może być kluczowe podczas wyprowadzania apteki z kryzysu. Według Alana Loy McGinnisa, autora książki „Sztuka motywacji”, najważniejsze w kierowaniu pracownikami jest:

- ✓ zauważanie ich rzeczywistych potrzeb i dobieranie skutecznych motywatorów,
- ✓ stawianie im wysoko poprzeczki, równie wysoko lub wyżej niż sobie,
- ✓ twórcze wykorzystywanie ich niepowodzeń do dawania im nowych wyzwań,
- ✓ publiczne chwalenie za konkretne zadanie i świętowanie sukcesów, budowanie więzi,
- ✓ zachowanie równowagi pomiędzy pochwałami i naganami,
- ✓ akceptowanie, że czasem powstają pomiędzy pracownikami apteki konflikty,



USTALENIE NOWYCH, MOTYWUJĄCYCH ZASAD WSPÓŁPRACY Z PRACOWNIKAMI MOŻE BYĆ KLUCZOWE PODCZAS WYPROWADZANIA APTEKI Z KRYZYSU.

L. Lawrence i N. Nohria w swojej książce „Driven: How Human Nature Shapes Our Choices” zalecają:

- ✓ wprowadzenie systemu awansu i wynagrodzeń opartego na osiągniętych przez pracownika apteki wynikach,
- ✓ pakiety typu prywatna opieka medyczna, karty sportowe, kupony kulturalne, bony, rabat pracowniczy na produkty zakupione w aptece,
- ✓ integrację zespołu poprzez wspólne spędzanie wolnego czasu.

ZARZĄDZANIE SOBĄ I PRACOWNIKAMI APTEKI W CZASIE

Często mówi się o tzw. zarządzaniu czasem, myśląc o odpowiedniej organizacji wykonywania zadań w aptece w danej przestrzeni czasowej. Pamiętajmy: realnie jest tak, że tak naprawdę „zarządzamy sobą w czasie”. Stan kryzysu w aptece wymaga od nas odpowiedniego planowania wykonywania założonych zadań. Pomagają w tym metody pozwalające określić priorytety, np. macierz Eisenhowera (pilne/ważne). Delegowanie zadań warto poprzedzić obserwowaniem, ile czasu wymaga wykonanie określonych zleceń, a następnie przy-

dzielić ich wykonanie, biorąc również pod uwagę doświadczenie i kompetencje pracownika. ■

PIŚMIENNICTWO:

1. R.E. Boyatzis, A. McKee: Przywództwo bez władzy, Harvard Business School Press, Gliwice, Helion, 2006.
2. K. S. Cameron, R. E. Quinn: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących, Oficyna Ekonomiczna, 2003.
3. S. R. Covey: 7 nawyków skutecznego działania, REBIS, 2017.
4. R. Luecke, R. Katz: Zarządzanie kreatywnością i innowacją. Techniki twórczego myślenia, Harvard Business Essentials, 2008.
5. M. Michałowska, D. Stankiewicz, W. Danielak: Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie. Zeszyty Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego: Współczesny kryzys finansowo-gospodarczy. Istota, przebieg i konsekwencje, 2015.
6. B. Siuta-Tokarska: Zarządzanie organizacją w czasie kryzysu – badania empiryczne przedsiębiorstw w Polsce w dobie globalnego kryzysu ekonomicznego z początku XXI wieku, Problemy zarządzania, Wydział Zarządzania UW vol. 9 nr 1 (31): 8-33.
7. A. L. McGinnis: Sztuka motywacji. Vacatio, 2005.
8. L. Lawrence i Nitin Nohria: Driven: How Human Nature Shapes Our Choices, Jossey-Bass, 2002.