

Apteki w procesie wzmacniania zdrowia pacjentów

Pharmacies in the process of improving patient's health

Henryk Mruk

Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu

ORCID: [0000-0003-4518-2605](https://orcid.org/0000-0003-4518-2605)

Streszczenie

W starzejących się społeczeństwach będzie wzrastało zapotrzebowanie na korzystanie z opieki zdrowotnej przez pacjentów. Ograniczoność środków w systemach ubezpieczeń zdrowotnych oraz rosnące koszty nowych leków i technologii medycznych będą czynnikami przyspieszającymi włączenie aptek do systemów ochrony zdrowia. Konieczne będzie wprowadzenie refundowanej opieki farmaceutycznej w aptekach oraz przygotowanie farmaceutów do komunikacji z pacjentami na zasadach doradztwa. Istotne będzie także wprowadzanie do aptek technik związanych z powiększaniem sprzedaży leków oraz produktów związanych ze zdrowiem, wyglądem, pielęgnacją. Właściwe będzie budowanie odpowiednich relacji między aptekami a placówkami medycznymi, a także między farmaceutami a lekarzami i technikami farmaceutycznymi.

Słowa kluczowe

apteki, zdrowie pacjentów, farmaceuci w służbie zdrowia pacjenta

Abstract

In aging societies, the demand for patients to use healthcare will increase. The limited resources in health insurance systems and the rising costs of new medicines and medical technologies will be accelerating the integration of pharmacies into health care systems. It will be necessary to introduce reimbursed pharmaceutical care in pharmacies and to prepare pharmacists for communication with patients on the basis of counseling. It will also be important to introduce to pharmacies techniques related to increasing the sale of medicines and products related to health, appearance and care. It will be appropriate to build appropriate relationships between pharmacies and medical facilities as well as between pharmacists and pharmaceutical physicians and technicians.

Keywords

pharmacies, patient health, pharmacists in patient health care

JEL: I11, I12, I19

Wprowadzenie

Zdrowie jako wartość przejawia się w codziennym komunikowaniu się między ludźmi. Osoba, która kichnie, zwykle usłyszy: „na zdrowie”. Życzenia urodzinowe, imieninowe są z reguły oparte na zdrowiu, pomyślności. Nawet toasty są wznoszone z hasłem „na zdrowie”. Można to oceniać pozytywnie. W świadomości, a szczególnie w podświadomości, zdrowie pozycjonuje się bardzo wysoko. Życzenia są ważne, jednak nie jest to warunek wystarczający, aby żyć długo, do tego w dobrym zdrowiu. Dopóki ludzie są zdrowi, nie myślą, że może być inaczej. Z przejęciem i zrozumieniem czyta się wiersz Jana Kochanowskiego „Szlachetne zdrowie”. Jednakże niewiele osób zdaje sobie sprawę z tego, że w znacznym stopniu życie i zdrowie jest w ich rękach. Łatwo wszystko rzucić na zły los – „zepsuło mi się zdrowie”, „straciłem zdrowie”. Rzadko ludzie spoglądają krytycznie na własne zachowania, tryb życia pod kątem związku tych elementów z ich zdrowiem. Tymczasem przyczyny zawału, cukrzycy, nadciśnienia w znacznym stopniu wynikają z trybu życia. Nikt nie troszczy się latem o jakość powietrza, oddychając na spacerach. Inaczej jednak jest zimą, kiedy smog otwiera ludziom oczy na skutki ich niefrasobliwych działań. Jednak i wtedy raczej nie mają sobie nic do zarzucenia, obwiniając innych. Tak też dopiero choroba pozwala ludziom docenić wartość zdrowia. Wiedząc o tym wszystkim, można spojrzeć na rolę aptek jako podmiotów nastawionych na wspomaganie pacjentów w ich wysiłkach na rzecz życia w dobrym zdrowiu, bez bólu, w szczęściu. Znaczenie aptek w systemie opieki zdrowotnej będzie wzrastało z wielu powodów. Społeczeństwa bogate starzeją się w szybkim tempie, a to wpływa na wzrost popytu na świadczenia medyczne. Rządy będą się wycofywały z ponoszenia pełnej odpowiedzialności za refundowanie świadczeń z uwagi na ograniczone fundusze ubezpieczeniowe. Nowe leki oraz technologie medyczne są bardziej kosztowne, a to także obciąża fundusze ubezpieczeniowe. Farmaceuci, kończąc studia, mają odpowiednie przygotowanie, aby wspomagać pacjentów w ich stylu życia. Tak wysokie kwalifikacje należy wykorzystywać bardziej produktywnie niż tylko do wydania pacjentom opakowań z lekami. Te, a także inne czynniki będą wpływały na wzmocnienie roli aptek na rynku, w kontekście opieki nad pacjentami, w ich włączaniu w cały system opieki zdrowotnej.

Elementy otoczenia oraz ich zmienność

Przełom września i października to czas, kiedy pszczoły zbijają się w kłęb, aby rój dotrwał do ciepłych, wiosennych dni, kiedy możliwe będzie przyniesienie do ula nektaru i pyłku. Ta metafora obrazuje zależność świata istot żywych od warunków

otoczenia. Tak jest także w odniesieniu do ludzi. Mają oni o tyle silniejszą pozycję niż pszczoły, że mogą się lepiej dostosować do zmian w otoczeniu. Zimą mogą ogrzewać domy i miejsca pracy, przemieszczać się samochodami po odśnieżonych drogach. Im więcej wytworzą dóbr, im bardziej będą bogaci, tym skuteczniej mogą wspierać swoje zdrowie. W XXI wieku, w zamożnych krajach, dobre zdrowie, długie życie, zachowanie młodości, a nawet dążenie do nieśmiertelności, stawiane są jako cele pierwszoplanowe¹. Bogactwo nie jest jednak rozłożone równomiernie. Osoba zamożna może łatwiej skorzystać z opieki medycznej. Mając mało środków pieniężnych, trzeba czekać w kolejkach lub żyć krócej, w bólu, z mniejszą sprawnością fizyczną lub psychiczną. Istniejące systemy ubezpieczeń zdrowotnych nie są w stanie sfinansować rosnących w szybkim tempie potrzeb oraz oczekiwań związanych ze zdrowiem². Rządy wielu państw będą zainteresowane działaniami, które przyczynią się do zmniejszania kosztów leczenia. Będą zatem przychylnie rozwiązaniami typu polecenie pacjentom leków pochodzących z importu równoległego oraz leków generycznych. W takich warunkach apteki będą zachęcane przez producentów do podejmowania z nimi współpracy na takich zasadach, które będą wzmacniały relacje wytwórcy i dystrybutora. Producenci dysponują odpowiednimi budżetami marketingowymi, wyszkolonym personelem, sprawdzonymi narzędziami, aby realizować własne cele. W całym systemie opieki zdrowotnej krzyżują się interesy rządów, ubezpieczycieli, producentów, dystrybutorów oraz pacjentów.

Społeczeństwa krajów zamożnych starzeją się w szybkim tempie, co wpływa na powiększanie się luki między potrzebami zdrowotnymi a możliwościami ich sfinansowania. W 2018 roku postulowano w Polsce zwiększenie udziału środków przeznaczanych na zdrowie z 4,8 do 6% PKB. Ma to być wdrożone w perspektywie roku 2020. Jednakże w krajach bogatszych od Polski (np. Szwecja) udział wydatków na zdrowie wynosi 11% PKB, a i tak są kolejki do lekarzy oraz istnieją ograniczenia w refundowaniu świadczeń zdrowotnych. Trzeba jeszcze powiedzieć, że są bardzo ograniczone możliwości, aby zaspokoić rosnące potrzeby społeczeństwa związane z ich zdrowiem i jakością życia. Każde państwo tworzy własne uregulowania prawne. Są one w dużej mierze powiązane z czynnikami politycznymi. Obok uwarunkowań demograficznych oraz ekonomicznych także czynniki polityczne i prawne wpływają na funkcjonowanie sfery zdrowia, w tym także ma na to wpływ rola aptek w całym systemie. Istotne znaczenie mają także zmiany społeczne. Obywatele oczekują gwarancji świadczeń ze strony państwa, a jednocześnie nie wyrażają zgody na podwyższenie poziomu składek na ubezpieczenia zdrowotne. Rozwój technologii zwiększa paletę wyboru w zakresie leków oraz technologii medycznych. Są

¹ Y. Harari, *Homo deus. Krótka historia jutra*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018.

² D. Pacenti, P. Mancini, *Marketing produktów farmaceutycznych. Nowe strategie dla sektora ochrony zdrowia*, CEDEWU, Warszawa 2015.

one z reguły droższe, a to zwiększa koszty świadczenia opieki zdrowotnej. Zmianie ulegają także czynniki naturalne. Zanieczyszczenie środowiska, powietrza, ocieplanie się klimatu, długofalowo wpływają negatywnie na stan zdrowia obywateli. Wymienione, a także wiele innych czynników będzie powodowało konieczność krytycznego spojrzenia na istniejące rozwiązania w systemie opieki zdrowotnej. W Polsce w 2012 roku zmieniono prawo farmaceutyczne, którego jednym z wymiarów był zakaz reklamy aptek. W połowie 2017 roku weszła w życie kolejna reforma prawa farmaceutycznego. Zgodnie z nim apteka może być prowadzona wyłącznie przez farmaceutę, który może mieć co najwyżej cztery apteki. Wprowadzono także kryterium demograficzne i przestrzenne w odniesieniu do wyrażania zgody na otwieranie aptek. Zmienność otoczenia będzie wymuszała kolejne modyfikacje prawne, aby apteki mogły być wsparciem dla pacjentów oraz dla całego systemu opieki zdrowotnej. Są one niejako placówkami z sąsiedztwa, a zatem są łatwo dostępne dla pacjentów, co ma znaczenie w starzejących się społeczeństwach. We wszystkich zamożnych krajach trwają dyskusje na temat włączenia aptek do systemu opieki zdrowotnej. Będą to jednak zmiany wprowadzane powoli, bowiem istniejące od lat rozwiązania siłą bezwładu bronią wypracowanych w przeszłości systemów. Zasadne będzie ograniczanie wpływu polityków na rzecz wzmocnienia głosu ekspertów w zakresie podejmowania decyzji strategicznych, związanych z reformowaniem systemu opieki zdrowotnej³.

Emocje dominują nad racjonalnością w zachowaniach ludzi

Rozwój nauk ekonomicznych, prawie do końca XX wieku opierał się na paradygmacie o racjonalności zachowań ludzi. Zakładano, że konsumenci, także pacjenci, w swoich decyzjach oraz zachowaniach, kierują się przesłankami opartymi na rozumie. Prowadzone najpierw przez psychologów, a następnie także przez ekonomistów badania wskazują, że to jednak emocje mają decydujący wpływ na postępowanie konsumentów, w tym także pacjentów⁴. Na gruncie zmienionego paradygmatu rozwinęła się ekonomia behawioralna, której znajomość może być bardzo przydatna z punktu widzenia skuteczności funkcjonowania aptek oraz realizacji misji zawodu przez farmaceutów. Znajomość psychologii pacjenta ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia opieki nad pacjentem. Mamy tutaj na myśli wiele różnorodnych obszarów – od postrzegania lokalizacji apteki przez ułożenie asortymentu preparatów w jej wnętrzu, po bezpośrednią komunikację farmaceutów z pacjentami. Skoro emocje wywierają istotny wpływ na zachowania pacjentów, to farmaceuci powinni znać sposoby wpływania na nich, aby zwiększyć stopień

³ D. Dennett, *Od bakterii do Bacha. O ewolucji umysłów*, Wyd. Copernicus Center Press, Kraków 2017.

⁴ D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.

racjonalizacji decyzji. To wszystko po to, aby ludzie mogli żyć długo, w dobrym zdrowiu fizycznym oraz psychicznym. Pacjenci nie przyznają się do tego, jednak kupują leki pod wpływem reklamy. Wiedza przemysłu farmaceutycznego na temat psychologii pacjenta pozwala na tworzenie skutecznych reklam. Asymetria informacji między wytwórcami a pacjentami przyczynia się do podejmowania decyzji przez pacjentów bez głębszej refleksji⁵. Wiedząc o tym, farmaceuta może doradzić pacjentowi, aby udał się w pewnych przypadkach do lekarza, a nie leczył się sam reklamowanym preparatem. Może zaproponować substytucję leku, rekomendować bardziej odpowiedni dla pacjenta preparat. W sferze gospodarczej podmioty kierują się własnymi interesami. Producentowi zależy na sprzedaży, jednak pacjent także powinien się kierować własnymi celami. I w tym zakresie pomoc farmaceuty może być nieoceniona. Jednak efekty nie zawsze są właściwe. Reklama, zwłaszcza odwołująca się do emocji, jest tak silnym bodźcem (tzw. efekt kotwicy, czyli pierwszej informacji), że nie jest łatwo go zneutralizować. Świat i społeczeństwa nie zawsze są logicznie zbudowane. Prawo zabrania deptania trawników, ale pozwala na sprzedaż produktów o wysokiej zawartości cukru. Można szeroko reklamować preparaty OTC, suplementy diety, a jednocześnie obowiązuje w Polsce zakaz reklamy aptek. A to właśnie w aptekach pracują farmaceuci, których wiedza może być wsparciem dla pacjentów w procesie zarządzania swoim zdrowiem. Właściwe będzie podejmowanie dyskusji na temat określania roli aptek w systemie opieki zdrowotnej. W wielu zamożnych krajach są wprowadzane nowe rozwiązania, które zwiększają udział aptek w opiece nad pacjentami.

Ludzie mają ograniczoną zdolność skupiania uwagi na perspektywie długofalowej. Tymczasem skutki niewłaściwej diety oraz złego trybu życia mogą się ujawniać po wielu latach. Każdego lata media donoszą o zatruciach spowodowanych używaniem tzw. „dopalaczy”. Różne podmioty apelują do młodych ludzi, aby ich unikali. Jednak apele nie odnoszą takiego skutku, jak się sądzi. Mapa z punktami szczepień, które są na niej zaznaczone, daje lepsze efekty niż apele o szczepienie się. Ograniczanie dostępności „dopalaczy” to bardziej skuteczny sposób niż apele. W całej Norwegii (4,5 mln osób) jest mniej sklepów prowadzących sprzedaż alkoholu niż w Warszawie (2,5 mln osób). Nie wiadomo także, jakie będą skutki tatuaży, którymi ludzie pokrywają swoje ciała w drugiej dekadzie XXI wieku. Zdając sobie sprawę z ograniczonej racjonalności pacjentów, należy poszukiwać rozwiązań, które będą dla nich wsparciem⁶. Ułożenie dań „zdrowych” w stołówkach szkolnych na wysokości oczu uczniów powoduje, że mają mniejszą nadwagę (chętniej wybiera się to, co jest na wysokości oczu). Ważne jest, aby

⁵ R. Nestorowicz, *Asymetria wiedzy a aktywność informacyjna konsumentów na rynku produktów żywnościowych*, Wyd. UE, Poznań 2017.

⁶ R. Thaler, *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*, Media Rodzina, Poznań 2018.

był wybór – czyli frytki oraz chipsy powinny być na wyższych i niższych półkach. Łatwiej wybiera się to, co jest w środku. Tak też może farmaceuta budować ofertę dla pacjenta – co jest najbardziej dla niego korzystne, ustawić w środku. Skuteczne są także bodźce ekonomiczne. Pacjent może uzyskać zwrot części pieniędzy wpłaconych na ubezpieczenia, jeśli wykaże się witalnością, zmieni styl życia. Program polega na badaniu włosa raz na pół roku. Taka analiza informuje o tym, czy palił papierosy, zażywał narkotyki, czy pił alkohol. Jeśli poddaje się badaniom profilaktycznym, gimnastykuje się, jeździ rowerem – także otrzymuje zwrot części składki. Różne podmioty, w tym także apteki, mogą szukać innowacyjnych rozwiązań, które wzmocnią racjonalną stronę decyzji pacjentów. Wsparciem dla aptek i pracy farmaceutów mogą być różnorodne aplikacje, które pomagają wspierać zdrowie. Jednak farmaceutom potrzebna jest wiedza o tym, jakie aplikacje są dostępne, które można polecić oraz wskazać, w jaki sposób one działają. W 2018 roku szacowano, że istnieją około 320 tysięcy różnych aplikacji dotyczących zdrowia.

Odwotywanie się do rozumu jest także konieczne w obliczu zachodzących zmian. Żołądek wysyła sygnał, że jest głodny, na dwie godziny wcześniej, aby był czas, w grupie zbieraczy, na poszukanie pożywienia. Droga do lodówki zajmuje 10 sekund. To jeden z czynników, który wpływa na wzrost odsetka osób z nadwagą i otyłością. Oczywiście sfera wytwarzania zaprojektuje wózki, ruchome schody, rowery z silnikami, łóżka szpitalne dla pacjentów ważących 250 kg itp. Na rynku sprzedaje się coraz więcej insuliny. Rosną obroty przedsiębiorstw produkujących leki na obniżenie ciśnienia. Jednakże istnieje alternatywa – zmiana diety i stylu życia. Można to osiągnąć, zmieniając nawyki⁷. Ludziom nie przychodzi to łatwo. Potrzebują wsparcia drugiej osoby. Apteka mogłaby otrzymywać np. premię, jeśli efektem podejmowanych przez nią działań będzie mniej osób z nadwagą, cukrzycą czy nadciśnieniem. Na razie tkwimy w modelach mentalnych poszukujących wsparcia w przypadku choroby. Można to jednak zmienić, promując zdrowie. To jest o wiele bardziej racjonalne i tego typu działania są już podejmowane w niektórych krajach, także przez niektóre grupy pacjentów⁸. W Algierii, osuszenie bagien spowodowało polepszenie stanu zdrowia mieszkańców⁹. Zapobieganie pewnym rzeczom może być bardziej skuteczne niż zajmowanie się skutkami, które one wywołują. Można tutaj wymienić działania na rzecz ograniczania smogu w miastach czy opodatkowania mniej zdrowych dla ludzi produktów.

Poruszając się w przestrzeni zamkniętej (apteka), pacjenci szukają podparcia dla prawej ręki, czyli chodzą odwrotnie do ruchu wskazówek zegara. Pacjenci są bardziej

⁷ Ch. Duhigg, *Mądrzej, szybciej, lepiej*, PWN, Warszawa 2016.

⁸ F. Laloux, *Pracować inaczej*, Studio EMKA, Warszawa 2016.

⁹ S. Landes, *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2015.

usatysfakcjonowani, jeśli mają dwie ręce wolne¹⁰. Za właściwe można uznać umieszczenie półek pod pierwszym stołem, aby można było położyć tam torebkę. Ludzie mają ograniczoną zdolność do wprowadzania zmian¹¹. Zaledwie 8% pacjentów jest w stanie dokonać trwałych zmian w swoich nawykach oraz stylu życia. Około 75% ludzi w swoich postanowieniach trwa w okresie jednego tygodnia, a później wraca do dawnych przyzwyczajzeń. Im częściej będą stymulowani, tym tym wyższa może być skuteczność postanowień. W tym zakresie, zwłaszcza w warunkach wprowadzania opieki farmaceutycznej, apteki mogą mocniej wspierać pacjentów w zarządzaniu zdrowiem. Jest to tym bardziej uzasadnione, że tradycyjnie stosowane metody (np. ostrzeżenia na opakowaniach papierosów, pod reklamami leków OTC), nie przynoszą spodziewanych efektów.

Ekonomia behawioralna dostarcza też dowodów, że część działań, która są podejmowane, nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Przykładem mogą być zdjęcia osób chorych na nowotwory, umieszczane na opakowaniach papierosów¹². Osoby palące podświadomie sądzą, że to ich nie dotyczy. Byłoby zatem efektywniej, gdyby te środki (zmiany opakowań papierosów) przeznaczać na działania profilaktyczne bądź dofinansowanie opieki farmaceutycznej w aptekach. Także wprowadzanie podatku od cukru ma sens wówczas, kiedy uzyskane środki będą zasilają fundusze ubezpieczeń zdrowotnych oraz instytucje prowadzące akcje profilaktyczne. Odwołując się jeszcze raz do osiągnięć ekonomii behawioralnej, warto podjąć dyskusje na temat roli państwa w edukowaniu społeczeństwa na rzecz większej racjonalizacji zachowań¹³. W USA oraz w Wielkiej Brytanii powołano na szczeblu rządowym instytucje, które odpowiadają za wdrażanie rozwiązań, mających na celu zwiększenie racjonalności zachowań obywateli. W zmieniających się warunkach otoczenia uzasadnione jest prowadzenie rozmów, dyskusji na temat roli aptek w systemie opieki zdrowotnej. W tych placówkach pracują farmaceuci, którzy mają profesjonalną wiedzę na temat leków oraz organizmu człowieka. Byłoby ogromnym marnotrawstwem, gdyby mieli oni jedynie wydawać opakowania z lekami. Nawet jeśli udział leków przygotowywanych w aptece będzie wzrastał w strukturze obrotów lekami, to co najwyżej osiągnie on 5% rynku. Wydawanie leków na receptę może być czynione przez automaty, których skuteczność jest wyższa niż ludzi¹⁴. Natomiast nic nie zastąpi relacji między ludźmi, bezpośredniej rozmowy pacjenta z farmaceutą. Kontakt człowieka z człowiekiem jest i będzie bardzo skutecznym narzędziem budowania wspólnego dobra. Jednakże wiedza na temat leków i zdrowia rozrasta się

¹⁰ P. Underhill, *Dlaczego kupujemy?*, MT Biznes, Warszawa 2001.

¹¹ M. Gazzaniga, *Kto tu rządzi – ja czy mój mózg?*, Smak Słowa, Sopot 2013.

¹² M. Lindstrom, *Zakupologia*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2009.

¹³ J. Thaler, C. Sunstein, *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Zysk i S-ka, Poznań 2012.

¹⁴ Y. Harari, *op. cit.*

w takim tempie, że nie będzie możliwe jej pełne opanowanie przez umysł jednego człowieka. Jeśli do tego dołożyć nowe aplikacje, technologie, zasady prowadzenia dokumentacji, to tym bardziej trzeba rozwijać sztuczną inteligencję, która może być nieocenionym wsparciem dla farmaceutów zatrudnionych w aptekach. Konieczne będzie także przekonanie wewnętrzne, że korzystanie ze wsparcia sztucznej inteligencji będzie służyło tak pacjentom, jak i farmaceutom.

Apteka jako placówka z sąsiedztwa

Pacjenci są wygodni i dlatego chętnie korzystają z porad w miejscach, do których łatwo można dotrzeć. Takimi obiektami są bez wątpienia apteki, których w Polsce, w 2018 roku, było około 14 tysięcy (3,3 tysiąca w 1989 roku, czyli przed zmianą systemu). Sieć aptek jest o wiele gęstsza w miastach, zwłaszcza dużych. Inaczej jest na terenach wiejskich, gdzie aptek jest mniej. Pomocne są tam punkty apteczne, także praca techników farmaceutycznych. Należy zdawać sobie sprawę z konieczności osiągania przez apteki dodatniej marży netto. A to powoduje, że trzeba dbać o taką lokalizację, która zapewni odpowiedni obrót. W miastach jest to łatwiejsze, na wsiach – trudniejsze. Rentowność nie pozostaje w sprzeczności z misją. Jednak sama misja nie zapewni aptece rentowności.

Poszukiwanie rozwiązań, które połączą te warunki, wiąże się z dysonansem poznawczym farmaceutów. Z jednej strony są oni przekonani do realizowania misji zawodu, a z drugiej strony muszą uwzględniać stosowanie technik merchandisingowych, koszyków promocyjnych, aby zagwarantować obrót, który pokryje koszty i zapewni marżę, będącej warunkiem trwania apteki na rynku. Oznacza to postępowanie zgodne z wytyczoną i systematycznie wdrażaną strategią rozwoju. W aptekach sieciowych strategia jest opracowywana dla całej organizacji. W przypadku aptek indywidualnych właściciel, lider, odpowiada za budowanie i realizowanie strategii rozwoju. Na rynku jest miejsce dla wszystkich podmiotów. Różnorodność rozwiązań jest korzystna dla całego systemu. Każdy jednak podmiot powinien się skupiać na podążaniu własną, unikatową ścieżką, aby trwać na rynku w długim horyzoncie czasu. Pracując nad strategią apteki, należy mieć na uwadze, że wynik finansowy jest różnicą między kosztami funkcjonowania a wysokością obrotów. Oznacza to, że właściciel apteki powinien analizować obydwa składniki rachunku ekonomicznego. Jedną jego stroną są koszty. Ich poziom zależy od wielu elementów. Posiadanie własnego lokalu bywa bardziej korzystne niż wynajmowanie powierzchni. Ceny zakupu wpływają na realizowaną marżę netto. Koszty nie powinny być dużo wyższe niż w innych aptekach. Tam, gdzie istnieją możliwości racjonalizowania kosztów (np. opłaty za energię elektryczną), należy to czynić. Nadmierne zapasy, niskie wskaźniki rotacji to koszty zmniejszające rentowność. Stare komputery,

brak odpowiedniego oprogramowania, mało atrakcyjne wejście do apteki to być może wydatki, które należy planować w przyszłości, aby dostosować aptekę do konkurencji. O marży decyduje różnica między ceną zakupu leków i ceną ich sprzedaży. Konkurencja powoduje, że nie ma dużego pola manewru w ustalaniu cen dla pacjenta. Warto zatem skutecznie negocjować ceny zakupu leków. Grupa zakupowa uzyska lepsze warunki cenowe niż pojedyncza apteka. Za właściwe można zatem uznać rozważenie kwestii przystąpienia do organizacji typu grupa zakupowa. Takie rozwiązania będą korzystne dla aptek indywidualnych. Bez wspólnej polityki będzie im bardzo trudno konkurować z aptekami sieciowymi. Zakupienie pakietu „zima” w czerwcu pozwoli na uzyskanie lepszych warunków niż zakupienie go we wrześniu. Dobre relacje z przedstawicielami handlowymi producentów także mogą powodować uzyskanie korzyści w zakupach oraz ofertach marketingowych. Za właściwe należałoby także uznać podejmowanie rozmów na temat zakresu działania organizacji samorządowych w odniesieniu do aptek oraz zawodu farmaceuty. W warunkach rynku, na którym funkcjonują międzynarodowe sieci oraz apteki indywidualne, te drugie mogą oczekiwać silniejszego wsparcia o charakterze gospodarczym od organizacji zrzeszających apteki.

Nie zapominając o znaczeniu kosztów, warto wprowadzać rozwiązania w zakresie zwiększania obrotów. Pacjenci lubią promocje, okazje, gratisy, oferty specjalne. Apteka może mieć najniższe ceny w kraju, jednak przegra z apteką, która będzie miała ceny wyższe, natomiast zastosuje różnorodne, zgodne z prawem działania marketingowe. Pacjent lubi okazje, przeceny, prezenty. Dlatego apteka indywidualna powinna oferować produkty w koszyku promocyjnym, doradzać, budować relacje z pacjentami, proponując zamienniki. Ustalając ceny leków trzeba się kierować rentownością. Nie można pozwolić sobie, aby mieć najniższe ceny w okolicy, bowiem nie osiągnie się wówczas celu, jakim jest odpowiedni obrót oraz dodatnia marża. Wiadomo, że pacjenci porównują ceny i mogą przychodzić z roszczeniami, że w innej, sąsiedniej aptece jakiś lek jest tańszy. Wówczas należy wskazać, że w koszyku promocyjnym jest preparat, który ma najlepszą cenę w okolicy. I o to należy każdego dnia zadbać. Należy obserwować działania aptek konkurencyjnych i przygotować unikatową, własną propozycję, tak w zakresie koszyka promocyjnego, jak również w kontaktach z pacjentami przy pierwszym stole. Choć cena jest ważna, o niej się dużo mówi, to jednak pacjenci cenią sobie oferowane wartości. I to na obmyśleniu oraz komunikowaniu wartości należy się skupić, aby pozyskać pacjentów i zdobyć ich serca oraz umysły. Najważniejszym składnikiem wartości, obok bezpieczeństwa i skuteczności leku, są relacje międzyludzkie. Pacjenci chętniej odwiedzają apteki, które są dla nich przyjazne. Apteki niezależne będą osiągały cel, skupiając się na budowaniu relacji farmaceutów z pacjentami. Można to wiązać z wysoką kulturą organizacyjną apteki. Zawiera się ona w życzliwości do pacjentów, podmiotowym,

partnerskim ich traktowaniu, dobrych relacjach między personelem apteki. Wysoka kultura organizacyjna aptek jest nie tylko widoczna, ale także intuicyjnie wyczuwana przez pacjentów. Tak jest to odbierane, kiedy apteka jest pełna zaangażowania, otwartości, nastawienia na potrzeby pacjentów, skupiona na misji oraz zapewnieniu rentowności. A kultura organizacyjna apteki jest kształtowana przede wszystkim przez system wartości oraz styl zarządzania lidera. Oznacza to konieczność doskonalenia siebie przez właścicieli oraz liderów zarządzających aptekami. Ich zaangażowanie będzie motywowało personel apteki do bardziej efektywnej pracy. Te kwestie nie są wcale takie oczywiste. Zaangażowanie pracowników w krajach Europy Zachodniej jest szacowane na poziomie 10%. Jest ono nieco wyższe w Europie Wschodniej, gdzie wynosi około 15%. Natomiast w USA oraz w Kanadzie zaangażowanie pracowników jest najwyższe i wynosi 31%.

Wartością dla pacjentów jest także wygląd apteki, jej otoczenie oraz wnętrze. Pierwsze wrażenie odbierają pacjenci, spoglądając na szyld, przyjazne wejście, udogodnienia tak ważne dla seniorów (poręcze, uchwyty, płytki antypoślizgowe, automatycznie otwierane drzwi). Pacjenci dobrze się czują we wnętrzu, które jest uporządkowane, odpowiednio oświetlone. Im mniej barier, tym bardziej przyjazna jest apteka. Rozmowa przy stole, który jest bez szyby, bez okienka, jest bardziej naturalna, bezpośrednia. Czytelny układ asortymentu zwiększa komfort zakupów (szczególnie w przypadku samoobsługi). Pacjenci podejmują decyzje w większości pod wpływem bodźców. Część decyzji ma charakter impulsowy – kupują to, co zobaczą, co usłyszą w kolejce w aptece. Preparat OTC zamknięty w szufladzie nie będzie się dobrze sprzedawał. Natomiast jeżeli się go ustawi na półce blisko kasy, na wysokości oczu pacjenta, sprzedaż wzrośnie bardzo wyraźnie. Warto zatem stosować różnorodne techniki merchandisingowe, które zwiększą obrót, a jednocześnie satysfakcjonują pacjentów. Odpowiednie ułożenie preparatów to co najmniej jedna osoba z obsługi więcej, jednak bez dodatkowych kosztów. Dobre z punktu widzenia generowania dodatkowego obrotu są miejsca przy kasie oraz za plecami farmaceutów. Można tam eksponować tzw. produkty impulsowe, czyli nabywane na zasadzie zauważenia. Skuteczne w zwiększaniu sprzedaży jest proponowanie dodatkowego zakupu. Jeśli pacjent zakupi leki za np. 97 zł, wówczas można zaproponować herbatkę ziołową za 5,90. Działa to na zasadzie reguły kontrastu – 5,90 to niewiele wobec kwoty 97 zł, a herbata wykrztuśna może być przydatna w okresie jesieni. Obok działań bieżących można czynić przygotowania do poszerzania usług przez apteki. Mamy tutaj na myśli działania strategiczne, długofalowe, zgodne z prawem. Nie ulega wątpliwości, że także prawo będzie się zmieniało, aby podolać nowym wyzwaniom rynkowym. Wobec wydłużających się kolejek do lekarzy coraz więcej pacjentów będzie szukało porady w aptekach, u farmaceutów. Chętniej zwrócą się do kogoś, kogo znają, komu

ufają. Uzasadnia to podejmowanie działań na rzecz budowania marki apteki oraz marek osobistych farmaceutów. Do aptek w miarę łatwo dotrzeć, ich sieć jest gęsta, są placówkami z sąsiedztwa. W Polsce, co można ocenić bardzo pozytywnie, trwają prace nad wdrożeniem opieki farmaceutycznej. Popyt na ten rodzaj świadczeń będzie rosnący. Apteki powinny z wyprzedzeniem przygotowywać się do świadczenia takich usług. W niektórych krajach można się w aptece zaszczepić przeciw grypie (USA), bez kolejki, szybko. W Wielkiej Brytanii rząd skierował szeroką kampanię informacyjną dla rodziców z dziećmi do 5. roku życia, aby w drobnych sprawach udawali się po poradę do aptek, do farmaceutów. Na pewno będzie się rozwijała usługa związana z dostarczaniem leków przez apteki do domów pacjentów. Obok dostarczenia leku ważną będzie okazja do rozmowy, do udzielenia rady, a to ma istotne znaczenie dla właściwego zarządzania własną energią przez pacjentów. Dobrze przygotowanie do nowych wyzwań to także sposób budowania pozycji rynkowej apteki niezależnej. Warto w tym celu obserwować rozwiązania, które są wdrażane w innych krajach, bowiem część z nich na pewno pojawi się także w Polsce.

W dobie mediów społecznościowych ważną jest także lokalizacja wirtualna apteki. Za właściwe należy uznać zbudowanie nowoczesnej strony internetowej apteki oraz jej odpowiednio częste aktualizowanie. Apteka może także budować lojalność pacjentów, zamieszczając na stronie wiarygodne informacje dotyczące zdrowia pacjentów. Zmiana sposobu komunikowania się – mniej o chorobach, a więcej o zdrowiu – jest warta rozważenia. Traktując aptekę jako placówkę zdrowia, tym bardziej można się koncentrować na promowaniu odpowiedniego stylu życia.

Z punktu widzenia budowania pozycji rynkowej apteki kluczowe znaczenie ma strategia. Jej opracowanie wymaga mądrej, kreatywnej pracy właściciela (lidera) oraz całego zespołu. Dobrze jest szukać własnych, oryginalnych rozwiązań. Wymaga to przygotowania diagnozy. Polega ona na uważnym obserwowaniu otoczenia, dokonaniu analizy oczekiwań, potrzeb pacjentów, którzy będą nabywcami w aptece. Na podstawie diagnozy należy sformułować cel oraz opracować sposób jego osiągnięcia. Jednak jeszcze ważniejsze jest konsekwentne, systematyczne wdrażanie strategii w życie. Przygotowanie dobrej strategii wymaga wysiłku, konsekwencji, niezależności oraz pracy zespołowej¹⁵. Podobnie jak rzadko w naturze występują diamenty, tak też trzeba mądrej pracy dla zbudowania oraz wprowadzenia w życie skutecznej strategii w zarządzaniu apteką. Wysoka zmienność otoczenia wymusza stosowanie elastycznych, zwinnych metod zarządzania w aptekach. Istotne jest także podejmowanie wspólnych działań na rzecz włączenia aptek w cały system opieki zdrowotnej. Dotyczy to wspomagania aptek od strony finansowej w zakresie wyposażenia w komputery oraz odpowiednie oprogramowanie. Wprowadzenie opieki

¹⁵ R. Rumelt, *Dobra strategia, zła strategia*, MT Biznes, Warszawa 2013.

farmaceutycznej, także e-recepty będzie związane z koniecznością zainwestowania środków w sprzęt, w nowe technologie. Trudno będzie aptekom pokryć te koszty z marży, która jest ograniczona zapisami w prawie (np. stałe marże). Coraz większego znaczenia będzie nabierała także sztuczna inteligencja, bazująca na dostępie do coraz większych zasobów informacji. Użyteczność tych rozwiązań może być bardzo wysoka z punktu widzenia zdrowia pacjentów, jednak odpowiednio wysokie są koszty ich wprowadzania. W tym zakresie niezbędne jest wsparcie zewnętrznych źródeł finansowania aptek.

Marka apteki i jej znaczenie

W globalnym otoczeniu, w dobie rosnącego znaczenia różnych bodźców, wzrasta znaczenie marki w sferze biznesu. Dotyczy to także aptek, które powinny rozważyć przygotowanie planu budowania marki apteki, a także marki osobistej właściciela oraz farmaceutów. Pacjenci, w obliczu nieznanego, wybierają znane. Mając ograniczone możliwości odbierania informacji z otoczenia, wiążą swoje decyzje z markami, którym ufają. Przemawia to za celowością wdrożenia strategii zarządzania marką apteki. Farmaceuci, podobnie jak strażacy, są osobami zaufania publicznego. Pomagają ludziom w różnych sytuacjach. Dbają o swój profesjonalizm, podnosząc kwalifikacje zdobywając punkty w programach edukacyjnych. A zatem misja zawodu jest syntezą wartości, które są kamieniem węgielnym budowania marki apteki oraz marki osobistej farmaceuty. Dobrze jest, kiedy wartości wynikające z misji zawodu zostaną nazwane i będą komunikowane. Każdy farmaceuta ma własne silne strony i to na nich warto budować markę osobistą. Lepiej doskonalić się w jednej dziedzinie, niż po trochu znać się na wielu rzeczach. Będąc profesjonalistą, lepiej można służyć i pomagać innym. Trzeba też być samemu silnym, aby można być użytecznym dla pacjentów. A zatem w procesie świadomego budowania marki osobistej należy zacząć od spisania własnych wartości, zasad, reguł działania. Tak jak wspomniano, warto to połączyć z silnymi stronami. To, co stanowi wartość, powinno być przypominane. Załogi samolotów, które przed startem powtarzają procedurę startową, mają mniej wypadków niż te, które tego nie czynią. Zdaniem D. Ariely'ego etyczność działania lekarzy byłaby na wyższym poziomie, gdyby co roku, w rocznicę wygłoszenia przysięgi Hipokratesa, na koniec studiów, wracali na uczelnie i ponownie składali ślubowanie¹⁶. To, co jest podstawą funkcjonowania, wymaga skupiania uwagi. Budowanie marki osobistej obejmuje wiele różnych działań. Na początek należy wspomnieć o wizerunku farmaceuty w aptece. Zanim farmaceuta cokolwiek powie, stojąc za pierwszym stołem, to będzie oceniany przez pacjentów na

¹⁶ D. Ariely, *Potęga irracjonalności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009.

podstawie swojego wyglądu. Taka jest istota pierwszego wrażenia. Stąd warto dokładać starań, aby prezentować się profesjonalnie. W zawodzie farmaceuty ułatwieniem jest fartuch. Jednak zawsze widać, czy jest starannie wyprasowany, zapięty, czy nie został nałożony na rzeczy, które do niego nie pasują. Najwięcej informacji czerpią pacjenci z mowy ciała. Kluczowe znaczenie ma mikroekspresja twarzy. Pacjenci widzą, kiedy farmaceuta jest szczęśliwy, zadowolony, spokojny, pewien siebie. Tego nie można udawać. Oznacza to, że oczy, twarz, oddają to wszystko, co wypełnia serce i umysł farmaceuty. To podstawa budowania własnej mocy i przekazywania jej pacjentom. Wypoczynek, właściwe relacje domowe, towarzyskie, uzupełniania wiedza, budują pewność siebie, a tym samym wzmacniają zaufanie pacjentów¹⁷. Kolejna kwestia to brzmienie głosu, wypowiedane słowa, komunikacja z pacjentem. Za właściwe można uznać kontrolowanie sposobu mówienia, a także wykonywanie w domu drobnych ćwiczeń, które pozwolą na doskonalenie siebie w relacjach z pacjentami. Wymienione zachowania budują zaufanie pacjenta do farmaceuty. Ono ma kluczowe znaczenie dla wzniesienia energii życiowej u pacjentów. Dobrze wiadomo, że zaufanie, atmosfera rozmowy w aptece wspomagają działanie leku. Wszystko, co dotąd napisano o relacjach farmaceuty z pacjentem, ma również swoje źródło w udanym życiu osobistym, rodzinnym, towarzyskim, społecznym, a także w zespole pracowników danej apteki. Wiadomo, że właściwa kultura organizacyjna apteki wzmacnia każdego członka zespołu i pomaga w budowaniu marki osobistej¹⁸. Należy też tutaj wspomnieć o tym, aby farmaceuci w kontaktach z pacjentami potrafili komunikować wyznawane wartości. Od czasu do czasu można podkreślić dobre zaopatrzenie apteki, zmiany czynione dla dobra pacjentów, sukcesy w otoczeniu oraz przekazywać użyteczne dla pacjentów informacje, także ich edukować w tym wszystkim, co będzie wpływało na ich dobrostan. Jest to również istotne z tego powodu, że są wprowadzane, na coraz szerszą skalę, preparaty oferowane pod marką aptek. Silna marka apteki ułatwia zwiększanie sprzedaży preparatów pod marką własną.

Niezależnie od lokalizacji rzeczywistej apteki coraz większego znaczenia nabiera strona (lokalizacja) wirtualna apteki. W dobie mediów społecznościowych coraz więcej pacjentów, nie tylko tych najmłodszych, szuka różnych informacji w Internecie. Jest to zatem sfera, która ma coraz większe znaczenie w procesie budowania marki osobistej farmaceuty, ale także marki apteki. Warto zatem umieścić na stronie zdjęcia farmaceutów z odpowiednimi informacjami. Kto z farmaceutów uzna to za właściwe, może systematycznie zamieszczać istotne dla danego segmentu pacjentów informacje. Ważne jest to, aby były one ciągle aktualizowane. Wszystko, co jest zamieszczone na stronach internetowych, szybko staje się nieaktualne. Można zaproponować, aby raz, a nawet dwa

¹⁷ D. Lieberman, *Jak rozszyfrować każdego. Nie daj się*, Rebis, Warszawa 2017.

¹⁸ P. Lencioni, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, MT Biznes, Warszawa 2013.

lub trzy razy w tygodniu zamieszczać istotne dla pacjentów informacje. Kolejna kwestia to edukacja pacjentów. Można również rozważyć ten aspekt budowania marki osobistej – farmaceuta jako źródło rzetelnej wiedzy. Byłoby dobrze, aby – od najmłodszych lat – uczyć pacjentów odpowiedzialności za własne zdrowie. W szkołach w Polsce dzieci uczą się o glebach w Australii, poznają daty zbudowania komputerów różnej generacji, natomiast mało jest zajęć poświęconych dbałości o własne zdrowie. W tym duchu farmaceuci mogą budować własną markę, edukując poszczególne segmenty pacjentów. I tutaj trzeba wspomnieć o zmianach, które zachodzą w kolejnych generacjach. Młodzi pacjenci znacznie chętniej oglądają filmy, zdjęcia, niż czytają zwarte teksty. To wymaga nowych umiejętności po stronie farmaceutów. Aby budować własną markę, należy zamieszczać zdjęcia i krótkie filmy. Zdjęcia powinny być odpowiedniej jakości. To samo dotyczy filmów. Pacjentom starcza cierpliwości do obejrzenia filmu 4-5-minutowego. Jeśli dany farmaceuta uzna, że będzie budował markę osobistą, zamieszczając na stronie apteki informacje w postaci filmów, to znajdzie na pewno krąg odbiorców. Wymaga to jednak współpracy z osobą, która takie filmy nakręci, obrobi i zamieści na stronie. Konieczne będzie także nawiązanie współpracy z aktorami, dziennikarzami, nawet reżyserami, aby zdobyć umiejętności swobodnego zachowania się przed kamerą. W trosce o dobro pacjentów można zamieszczać filmy, także informacje tekstowe, które będą odpowiadały na najczęściej zadawane przez pacjentów pytania. Dobrze będzie odbierane zamieszczanie komentarzy związanych ze zmianami w otoczeniu (np. zmiana prawa farmaceutycznego, zmiany na listach leków refundowanych itp.). W odniesieniu do tekstów pisanych znaczenie ma to, aby były krótkie i zrozumiałe dla pacjentów. Poza kwestiami dotyczącymi apteki, farmacji czy zdrowia można zamieszczać informacje o koncertach, sztukach wystawianych w teatrach, filmach oraz o wartych przeczytania książkach. To będzie związane z holistycznym, całościowym spojrzeniem na potrzeby pacjenta, czyli tak kwestie związane z jego stroną fizyczną, jak i duchową oraz społeczną. W odniesieniu do marki osobistej można się także odwoływać do hobby, do własnych pasji, zainteresowań. Jedna z pań farmaceutek mówiła o wartościach, których doświadczyła na spotkaniach Woodstock. Było to niezwykle budujące i optymistyczne przesłanie, zaprzeczające obiegowo, emocjonalnie wypowiedzanym stereotypowym opiniom.

Niezależnie od lokalizacji wirtualnej apteki farmaceuci mogą także skorzystać z wielu innych narzędzi w budowaniu marki osobistej. Jednym z nich może być obecność na portalu LinkedIn. To może być użyteczne dla kierowników aptek. Wspomniany portal ma w znacznej części charakter biznesowy. Dla wielu farmaceutów zasadna będzie obecność na Facebooku, ewentualnie na portalach Instagram, Twitter bądź Snapchat. Znakiem narzędziem dla budowania marki osobistej może być prowadzenie własnego bloga. Farmaceuta, który lubi pisać, dzielić się informacjami z innymi, może wspomagać

pacjentów w ich działaniach. Warto podkreślić, że media społecznościowe, w tym przywołane tutaj instrumenty, mogą budować markę farmaceuty na całym świecie. Osoba, która wyjechała z Polski do Kanady, może śledzić bloga prowadzonego przez farmaceutę w dowolnej aptece w Polsce. Właśnie technologie pozwalają na to, że pojedynczy farmaceuta może zbudować swoją markę na całym świecie. I to jest efekt zmian. W przeszłości było to ograniczone do danej społeczności lokalnej. W XXI wieku można tworzyć kręgi, plemiona, wioski, składające się z ludzi, z pacjentów rozsianych na całym świecie. W Australii funkcjonuje powiedzenie, że „ptaki o podobnych piórach trzymają się razem”. To można przenieść na grunt technologii globalnych – pacjenci, o podobnych wartościach, zainteresowaniach, potrzebach edukacyjnych, mogą trzymać się razem. Spoiwem może być marka osobista farmaceuty, wspierana różnymi narzędziami.

Na przełomie 2017 i 2018 roku Kamil Stoch zajął pierwsze miejsce w turnieju czterech skoczni. Jego trener, S. Horngacher, przeanalizował upadek skoczka przy lądowaniu, który miał miejsce na tym turnieju rok wcześniej. Dokonał starannej analizy przyczyny i znalazł powody. Przez cały rok, pod okiem trenera, Kamil Stoch ćwiczył drobne zmiany dotychczasowych nawyków. Nieco inaczej ustawiał ręce i dłonie w czasie lotu. Nieco inaczej pochylał się przy lądowaniu oraz skorygował ustawienie nóg w chwili lądowania. Sukces jest efektem setek godzin pracy nad wprowadzeniem drobnych zmian. W taki sposób można podchodzić do podnoszenia własnych kwalifikacji przez farmaceutów. Za właściwe można uznać doskonalenie działań organizacji samorządowych w odniesieniu do aptek. Mogą one rozważyć wprowadzanie nowych działań, które byłyby pomocne aptekom i farmaceutom w budowaniu swojej pozycji na całym rynku zdrowia.

Profesjonalizm w obsłudze pacjentów będzie polegał na doskonaleniu pewnych aspektów posiadanych kwalifikacji. Farmaceuci są coraz lepiej przygotowani do pracy w aptece, z pacjentami. Aby ich zadowolenie z pracy za pierwszym stołem było większe, można rozważyć wprowadzanie drobnych zmian, udoskonaień. W tym tekście poruszymy różnorodne kwestie, związane z doskonaleniem komunikacji. Są to rzeczy raczej drobne, natomiast wdrożone do praktyki umożliwią wzrost satysfakcji pacjentów oraz lepsze efekty działania apteki. Może to być tym bardziej pomocne, kiedy zakończy się pilotażowy program wprowadzania opieki farmaceutycznej i zostanie ona wdrożona we wszystkich aptekach w Polsce. W bezpośrednich rozmowach prowadzonych z pacjentami, na siedząco, w dłuższym czasie, skuteczne mogą się okazać opisane dalej formy w komunikowaniu się. Ich przydatność może być różnorodna. Bez wątpienia mogą być skuteczne w relacjach z pacjentami. Będą także przydatne w tworzeniu kultury organizacyjnej w zespole pracowników apteki. Przydadzą się również w negocjacjach oraz w kontaktach z otoczeniem. Z powodzeniem będzie je można zastosować w życiu rodzinnym i towarzyskim.

Różnorodność na usługach efektywności

W XXI wieku, także w warunkach globalizacji, szczególnego znaczenia nabiera podejście do różnorodności. Ma ono wiele odcieni i wymaga zachowania dystansu do uprzedzeń oraz stereotypów. W odniesieniu do budowania pozycji aptek w całym systemie opieki zdrowotnej należy rozważyć kilka istotnych kwestii. Dotyczą one obszarów, które wymykają się tradycyjnemu spojrzeniu na rynek zdrowia. Jedną z kwestii to zasada parytetu, która coraz częściej jest podnoszona w spojrzeniu na udział kobiet i mężczyzn w zarządzaniu. Kolejną kwestią dotyczy wieku. Szybkie tempo zmian powoduje, że można natrafiać na bariery związane z tworzeniem skutecznie pracujących zespołów, w których będą osoby z różnych generacji. Niskie wskaźniki bezrobocia w Polsce w 2018 roku wpływają na zwiększanie się zatrudnienia osób pochodzących z innych kultur. W szpitalach, po części także w aptekach, część personelu to pracownicy z Ukrainy oraz innych krajów. Konieczne staje się dostosowanie programów edukacyjnych do pracowników pochodzących z innych kultur. Konieczna jest także rewizja podejścia do postrzegania orientacji seksualnej, w którym to obszarze pojawiają się liczne kontrowersje. Od czasu do czasu w mediach, w debatach publicznych, podnoszone są kwestie klauzuli sumienia. Istnieje ona w uregulowaniach dotyczących zawodu lekarza, natomiast toczy się dyskusja na temat celowości akceptowania takiej klauzuli w stosunku do farmaceutów. Sporo kontrowersji pojawia się na styku odpowiedzialności zawodowej techników oraz magistrów farmacji. Krytycznie należy spojrzeć na pojawianie się sądów wartościujących, wygłaszanych w przestrzeni publicznej. Jako niewłaściwe należy oceniać przeciwstawianie odpowiedzialności techników oraz magistrów farmacji w odniesieniu do ich miejsca w opiece zdrowotnej. W zarządzaniu sferą zdrowia potrzebny jest personel o zróżnicowanych kwalifikacjach. Oznacza to, że na rynku usług zdrowotnych jest miejsce tak dla techników jak i dla farmaceutów. Można dyskutować na temat programów kształcenia, odpowiedzialności zawodowej, zakresów wykonywanych obowiązków, jednak nie jest właściwe traktowanie tej kwestii w kategoriach zero-jedynkowych. Jest to koniunkcja, a nie alternatywa. Oznacza to potrzebę istnienia w aptekach, w placówkach związanych ze zdrowiem, zarówno magistrów farmacji, jak i techników farmacji. Równie niebezpieczne jest ocenianie roli lekarzy oraz farmaceutów w procesie leczenia pacjentów. Prawo farmaceutyczne nakłada na farmaceutów obowiązek poinformowania pacjenta, w określonych przypadkach, o możliwości skorzystania przez pacjenta z odpowiednika (zamiennika) przepisanego przez lekarza leku. Złożoność rynku, rosnące potrzeby pacjentów, pogłębiająca się specjalizacja, wymuszają poszerzanie się pola współpracy między lekarzami a farmaceutami. W przeszłości, z powodu wielu powodów, istniały stereotypowe konflikty. Ważne jest to, aby jeszcze w okresie studiów organizować

wspólne spotkania przyszłych lekarzy i farmaceutów, aby budować zaufanie, relacje, bowiem będzie to konieczne w obsłudze pacjentów. Również w tym obszarze niezbędne jest prowadzenie rozmów opartych na wiedzy eksperckiej, w celu wypracowania akceptowanych przez wszystkie podmioty rozwiązań. Za niewłaściwą, także w tym zakresie, można uznać nadmierną ingerencję polityków w tego typu debaty. Nie jest także właściwe, aby rozmawiać w przestrzeni publicznej, z udziałem mediów. Nie ma bardziej skutecznego rozwiązania niż prowadzenie rozmów, negocjacji, z udziałem osób trzymających na wodzy emocje oraz posługujących się racjonalnymi argumentami. Zarówno lekarze, jak i farmaceuci posiadają stosowne izby (stowarzyszenia), których zadaniami będzie wypracowywanie wspólnych zasad funkcjonowania. Można w tym zakresie korzystać, na zasadzie punktu odniesienia a nie kopiowania, istniejących w wielu krajach ustaleń.

Zasady skutecznego komunikowania się z pacjentami

Wspomniana wcześniej asymetria informacji może stanowić barierę w skutecznym komunikowaniu się farmaceutów z pacjentami. Może to wynikać z wielu powodów. Znajomość anatomii, biologii, chemii, nazw substancji czynnej, może utrudniać porozumiewanie się pacjentów z farmaceutami. Można zatem uznać za właściwe, aby doskonalić się w sposobach komunikowania się z pacjentami. Istniejąca wiedza wskazuje, że mowa ciała (komunikacja niewerbalna) ma kluczowe znaczenie w przekazywaniu informacji. Będzie zatem właściwe, jeśli słowa (komunikacja werbalna) będą wzmacniane odpowiednią mową ciała. Te kwestie, czyli wyglądu, gestykulacji, wizerunku, były już wcześniej sygnalizowane. Warto jednak rozważyć kwestie posługiwania się odpowiednimi zwrotami oraz słowami, aby zwiększać skuteczność w procesie doradzania pacjentom, komunikowania się z nimi. W rozmowie z pacjentem, który martwi się sumą wydawanych pieniędzy, dobrze jest używać terminu inwestycja. Ten termin, w podświadomości, lepiej się kojarzy z sensem dokonanego zakupu. Inwestycja we własne zdrowie to coś innego niż wydawanie pieniędzy na leki. Pacjenci zwykle mówią o wydatkach albo o kosztach (np. ile muszę wydać?). W odpowiedzi należy powiedzieć: „można zainwestować 76 zł w ten zestaw witamin”. Słowo inwestycja, w mózgu nieświadomym, kojarzy się ze zwrotem z decyzji zakupowej, z pieniędzy. Laboratoria dr Ireny Eris kojarzą się inaczej niż inne marki oferujące np. środki higieny intymnej. Właściwym terminem, w odniesieniu do informacji o cenie leku, jest wyrażenie „preparat wysokowartościowy”. Pacjent z reguły używa słowa drogi (np. „ale drogi jest ten aparat do mierzenia ciśnienia”). W odpowiedzi lepiej jest zaakcentować wartość, mówiąc: „ten aparat do mierzenia ciśnienia to wysokowartościowy produkt”. Można ewentualnie

dodać: „niewiele osób go kupiło, natomiast wszyscy, którzy tego dokonali, są bardzo zadowoleni”. Termin „niewiele” kieruje do mózgu sygnał, że pacjent będzie należał do elitarnego grona użytkowników tego sprzętu, a to może, na zasadzie efektu placebo, zwiększać pozytywne efekty zażycia bądź użytkowania. Proponując pacjentowi zamiennik, lek generyczny czy pochodzący z importu, należy komunikować, że to jest lek w korzystnej cenie (w lepszej cenie). Należy unikać słowa „tańszy”. To bowiem może sugerować niższą jakość, niższą skuteczność (na zasadzie efektu nocebo). Tak samo można postępować w rozmowach na temat oferty w koszyku promocyjnym – w lepszej cenie zamiast tańszy. Pacjenci pozytywnie i spokojnie odbierają termin „rozsądnie”. A zatem należy mówić o tym, że apteka ma „rozsądne” ceny, „jest to rozsądna propozycja, oferta itp.” Znajomość psychologii pacjenta może dobrze służyć obydwu stronom.

W codziennej pracy farmaceuci mogą nie być świadomi, że można skrzywdzić pacjenta za pomocą nieodpowiednich słów. Jednym z nich jest termin „udało się”. Jeśli pacjent powie, że zredukował wagę np. o 12 kg, to należy pogratulować wysiłku. Jeśli koleżanka z apteki zda ważny dla niej egzamin, to także należy wyrazić uznanie. Termin „udało się” deprecjonuje wysiłek, mądrą, systematyczną pracę, którą ktoś wkłada w zrealizowanie postawionego zadania. Jeśli ktoś wygra w Lotto, to można powiedzieć, że się udało. W podnoszeniu skuteczności komunikowania się z pacjentami można korzystać z metod wywierania wpływu¹⁹. Oferując np. w koszyku promocyjnym dany preparat, można powiedzieć: „wiele osób dzisiaj kupiło ten krem i wszyscy są bardzo zadowoleni”. Nawiązuje to do reguły społecznego dowodu słuszności (tak jak inni) oraz zwiększa poczucie bezpieczeństwa i przekonanie o słuszności podejmowanych przez pacjenta decyzji. Na podobnej zasadzie dobrze jest powiedzieć pacjentowi: „proszę żyć zgodnie z zaleceniami pana doktora” (proszę zastosować się do zaleceń lekarza). Takie sformułowanie jest bardziej właściwe niż „proszę spróbować żyć zgodnie z zaleceniami lekarza”. Termin „spróbować” ma w sobie zakodowaną porażkę (po co mam próbować, i tak w tym nie wytrwam). Warto zrezygnować z posługiwania się terminem „spróbować”. Pacjenci rzadko stosują się do zaleceń. W celu zachęcenia pacjenta do angażowania się w myślenie o własnym zdrowiu można skorzystać z terminu „jak możemy współpracować?”. Uruchamia on z reguły pozytywne myślenie pacjenta i wzmacnia jego energię. Ten termin może być także skuteczny w rozmowach z pacjentami trudnymi, konfliktowymi. Słyszając „jak możemy współpracować?”, pacjent może porzucić styl narzekania, formułowania roszczeń. Korzystne jest używanie spójnika „i” zamiast „ale”. Słowo „ale” wykasowuje pierwszą część zdania. Jeśli farmaceuta powie: „to dobrze, że regularnie pan zażywa leki, ale ważne są również spacerki, na które pan nie chodzi”. Albo rozmowa z koleżanką: „jesteś skrupulatna, ale z punktualnością masz problem”. Rozmówca

¹⁹ R. Cialdini, *Zasady wywierania wpływu na ludzi*, Helion, Gliwice 2011.

zapamiętuje głównie to, co usłyszy w drugiej części zdania. Spójnik „i” podkreśla znaczenie obydwu członów: „dobrze, że regularnie pan zażywa leki i na spacerzy na pewno zacznie pan chodzić”. A także drugie zdanie może brzmieć tak: „jesteś skrupulatna i z punktualnością też sobie poradzisz”. Skuteczne jest również stosowanie presupozycji, czyli zdań, które kierunkują myślenie pacjenta. Oto przykłady: „wszyscy wiemy, że w trosce o własne zdrowie ważna jest systematyczność”, „jak powszechnie wiadomo, dieta ma istotne znaczenie dla zdrowia”, „każdy zgodzi się z tym, że badania profilaktyczne pomagają nam żyć dłużej i do tego w dobrym zdrowiu”. Kiedy nie ma pewności, czy dany preparat jest w aptece, lepiej powiedzieć: „sprawdzę w systemie”, „sprawdzę na zapleczu”, zamiast „nie wiem”, „chyba nie ma”. Niezwykle skuteczne w budowaniu relacji z pacjentami są metafory – np. „systematyczne zażywanie leków to jak podkładanie drewna do kominka – cały czas ogień daje przyjemny blask oraz ciepło”. Dobrze jest też zdawać sobie sprawę z tego, że słowa farmaceuty, używane zwroty, energia w głosie, mogą wyzwalać energię u pacjenta. Oto propozycje rad: „proszę systematycznie powtarzać: «codziennie czuję się lepiej», «moje serce każdego dnia jest zdrowsze», «moja sprawność jest większa dzięki codziennym ćwiczeniom». Zgodnie z przytoczonymi zasadami można być pewnym, że słowa mają moc uzdrawiającą. Nie tylko słowa, także energia, życzliwość, zaangażowanie, z którymi są one wypowiedane. Warto je kontrolować, bowiem nie ma możliwości cofnięcia tego, co się powie. Wszystko, co zostało tutaj przedstawione, powinno być krytycznie ocenione przez każdego farmaceutę. Należy wprowadzać w życie to, do czego ma się pełne przekonanie. Zmiana nawyków w odniesieniu do porozumiewania się z pacjentami wymaga wielu godzin konsekwentnej, codziennej pracy nad sobą, nad wypowiedzianymi słowami i stosowanymi zwrotami. Można też pozytywnie podchodzić do własnych błędów czy porażek (im więcej porażek, tym więcej sukcesów). I jeszcze jedno – stając za pierwszym stołem, należy być wypoczętym, sytym, spokojnym. Trudno być skutecznym w opiekowaniu się, doradzaniu pacjentom, jeśli nie ma się zaspokojonych własnych, podstawowych potrzeb.

Zakończenie

Wysoki poziom bogactwa w krajach zamożnych będzie czynnikiem przesuwającym popyt społeczeństwa w kierunku preparatów oraz usług wzmacniających zdrowie oraz podnoszących jakość życia. Stawia to nowe wyzwania przed placówkami ochrony zdrowia, w tym przed aptekami, których rola będzie podlegała zmianom. W XXI wieku skraca się cykl życia produktów, a to wymaga inwestowania w podnoszenie wiedzy wśród personelu medycznego. Dotyczy to również farmaceutów, którym potrzebne będzie podnoszenie kwalifikacji związanych z doradzaniem pacjentom, ze świadczeniem

opieki farmaceutycznej. Można być pewnym, że także pacjenci będą inspirować apteki oraz farmaceutów do oferowania nowych usług. Angażując się w procesy samoleczenia, korzystając z leków oferowanych bez recepty, z tysięcy dostępnych aplikacji związanych ze zdrowiem, pacjenci będą w większym zakresie odwiedzać apteki, szukając tam porad. Niezależnie od zmian zachodzących po stronie popytu za właściwe można uznać prowadzenie projektów związanych z włączaniem aptek do całego systemu opieki zdrowotnej. Taki rozwiązania są od lat stosowane w różnych krajach, co umożliwia przyspieszenie procesów dostosowujących cały system opieki zdrowotnej do zmieniających się oczekiwań społeczeństwa. Można z wysokim prawdopodobieństwem przyjąć, że pacjenci jedynie w ograniczonym zakresie będą angażowali się w skuteczne zarządzanie własnym zdrowiem i jakością życia. Natura ludzka zmienia się bardzo wolno. Wobec tego konieczne będzie reformowanie, wprowadzanie zmian w systemie opieki zdrowotnej, w celu zwiększenia skuteczności oraz efektywności wydatków. Dużą rolę w tym zakresie odegra wbudowanie roli aptek oraz pracy farmaceutów w harmonijnie funkcjonujący system opieki zdrowotnej. Przyjmowanie perspektywy strategicznej w odniesieniu do tych wyzwań będzie warunkiem zwiększenia produktywności nakładów oraz zadowolenia pacjentów ze świadczonych usług, w tym także inaczej zaprogramowanych usług aptecznych.

Bibliografia

- Ariely D., *Potęga irracjonalności*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2009.
- Cialdini R., *Zasady wywierania wpływu na ludzi*, Helion, Gliwice 2011.
- Dennett D., *Od bakterii do Bacha. O ewolucji umysłów*, Wyd. Copernicus Center Press, Kraków 2017.
- Duhigg Ch., *Mądrzej, szybciej, lepiej*, PWN, Warszawa 2016.
- Gazzaniga M., *Kto tu rządzi – ja czy mój mózg?*, Smak Słowa, Sopot 2013.
- Harari Y., *Homo deus. Krótka historia jutra*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018.
- Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
- Laloux F., *Pracować inaczej*, Studio EMKA, Warszawa 2016.
- Landes S., *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2015.
- Lencioni P., *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, MT Biznes, Warszawa 2013.
- Lieberman D., *Jak rozszyfrować każdego. Nie daj się*, Rebis, Poznań 2017.
- Lindstrom M., *Zakupologia*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2009.
- Nestorowicz R., *Asymetria wiedzy a aktywność informacyjna konsumentów na rynku produktów żywnościowych*, Wyd. UE, Poznań 2017.

- Pacenti D., Mancini P., *Marketing produktów farmaceutycznych. Nowe strategie dla sektora ochrony zdrowia*, CEDEWU, Warszawa 2015.
- Rumelt R., *Dobra strategia, zła strategia*, MT Biznes, Warszawa 2013.
- Thaler R., *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*, Media Rodzina, Poznań 2018.
- Thaler J., Sunstein C., *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Zysk i S-ka, Poznań 2012.
- Underhill P., *Dlaczego kupujemy?*, MT Biznes, Warszawa 2001.

