

Aleksandra Turza

e-mail: 182498@student.ue.wroc.pl

ORCID: 0009-0009-8088-6073

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Controlling sprzedaży w sieci aptek

DOI: 10.15611/2024.69.7.04

JEL Classification: L21, L81

© 2024 Aleksandra Turza

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Turza, A. (2024). Controlling sprzedaży w sieci aptek. W: T. Dyczkowski (red.), *Wyzwania implementacji controllingu w praktyce gospodarczej* (s. 45-56). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Celem artykułu jest scharakteryzowanie controllingu prowadzonego w sieci aptek. Badanie przeprowadzono metodą analizy studium przypadku. Podmiotem badania jest przedsiębiorstwo rodzinne, prowadzące siedem aptek na terenie województwa śląskiego, a techniką gromadzenia danych wywiad z właścicielem jednostki. Pierwszym z obszarów analizy było zrozumienie, jak wygląda procedura budżetowania, od czego jest uzależniona i kto za nią odpowiada. Następnym aspektem badania była analiza sprzedaży. Dostrzeżono, że bezpośredni nadzór właścicielski wpływa na stosowane metody controllingowe w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: budżetowanie, controlling sprzedaży, apteka

1. Wstęp

Gospodarka światowa i polska opiera się na sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Stosowanie controllingu w tego rodzaju jednostkach musi zostać dostosowane do ich potrzeb. W artykule przedstawione zostaną metody i narzędzia controllingu sprzedaży, a przykładem służącym ich analizie będzie jednostka prowadząca sieć aptek, należąca do grupy małych przedsiębiorstw rodzinnych. Taki wybór podmiotu badawczego jest uzupełnieniem obserwowanej luki literaturowej w zakresie opracowań dotyczących controllingu sprzedaży w aptekach. Obecne opracowania dotyczą przede wszystkim analizy kierunków zarządzania marketingowego w wybranej grupie podmiotów (Janicka-Michalak, 2022) i jego znaczenia dla możliwości funkcjonowania aptek na konkurencyjnym rynku (Żak, 2018). Innym obszarem ana-

lize jest zarządzanie stanami magazynowymi (Mąka i in., 2020). Brakuje jednak całościowego spojrzenia na ogół procesów warunkujących sprzedaż w aptekach i narzędzi, które pozwalają tymi procesami sterować.

Z uwagi na specyfikę działalności podmiotów sektora farmaceutycznego należy na początku przybliżyć ich specyfikę. Przepisy prawa farmaceutycznego mówią, że apteka jest placówką ochrony zdrowia publicznego, w której uprawnione osoby świadczą w szczególności usługi farmaceutyczne (Ustawa z dnia 6 września 2001 r. ..., art. 86, ust. 1). Wyróżnia się trzy rodzaje aptek: ogólnodostępne, szpitalne i zakładowe. Apteki ogólnodostępne są placówkami przeznaczonymi do zaopatrywania ludzi w leki na recepty, produkty lecznicze, wyroby medyczne oraz inne artykuły. Apteka szpitalna jest placówką przeznaczoną do zaopatrywania zakładów leczniczych lub jednostek organizacyjnych publicznej służby krwi, w których została utworzona (Ustawa z dnia 6 września 2001 r. ..., art. 87, ust. 4). Do głównych usług farmaceutycznych świadczonych przez apteki należą (Żak, 2013, s. 168):

- wydawanie wyrobów medycznych, produktów leczniczych i środków spożywczych specjalnego przeznaczenia;
- sporządzanie produktów leczniczych;
- udzielanie porady farmaceutycznej oraz przeprowadzanie wywiadu farmaceutycznego;
- sporządzanie leków recepturowych.

Apteki mogą wykonywać działalność wyłącznie w zakresie określonym w ustawie Prawo farmaceutyczne. Do innych towarów, którymi apteki mogą handlować, zalicza się: środki spożywcze specjalnego przeznaczenia żywieniowego, suplementy diety, kosmetyki, środki higieniczne, przedmioty do pielęgnacji niemowląt i chorych oraz środki dezynfekcyjne stosowane w medycynie. Muszą one posiadać atesty i specjalne zezwolenia, aby mogły być dopuszczone do sprzedaży, oraz muszą się znajdować na wydzielonych regałach.

Prawo farmaceutyczne zabrania aptekom oraz punktom aptecznym reklamowania się. Zabroniona jest również reklama obrotu pozaaptecznego, która odnosi się do produktów leczniczych i wyrobów medycznych.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie controllingu prowadzonego w sieci aptek. W pierwszej części omówiono literaturę dotyczącą obszarów zadaniowych controllingu sprzedaży i marketingu oraz jego narzędzi. W drugiej części przeanalizowano studium przypadku z wykorzystaniem techniki wywiadu. Podmiotem badania są apteki działające na terenie województwa śląskiego. Respondentem wywiadu był właściciel sieci aptek – z wykształcenia farmaceuta – która zajmuje się zarządzaniem przedsiębiorstwem i gospodarką magazynową.

2. Zadania controllingu marketingu i sprzedaży

Controlling marketingu i sprzedaży to jeden z ważniejszych systemów wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem. Wynika to z wpływu, jaki wywiera na działania danej organizacji. Rozumie się przez to pomoc w podejmowaniu decyzji przez menedżerów, wzrost efektywności w obszarach odpowiedzialnych za marketing i sprzedaż oraz zapobieganie przyszłym odchyleniom. Ogół działań controllingowych w tym zakresie wpływa również na zarządzanie finansami przedsiębiorstwa (Wolak, 2016, s. 69-70).

Controlling sprzedaży jest bezpośrednio połączony z marketingiem, który można zdefiniować jako proces społeczny, za pomocą którego jednostki gospodarcze zyskują to, czego chcą i potrzebują. Dzieje się to poprzez oferowanie i tworzenie produktów oraz usług. Marketing jest również definiowany jako „sztuka sprzedaży produktów” (Kotler, 2000, s. 4), ponieważ odpowiada za wyznaczanie kierunków rozwoju danej organizacji. Definiowanie ścieżek rozwoju opiera się na analizie warunków zewnętrznych i wewnętrznych, które występują w teraźniejszości i pojawiają się w przyszłości. Zadaniem marketingu jest również reagowanie na bieżące zmiany sytuacji rynkowej w celu zwiększenia prawdopodobieństwa zrealizowania celów organizacji i zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Marketing jest głównym obszarem działania, dzięki któremu jest budowana strategia biznesowa przedsiębiorstwa. W celu zaplanowania przedsięwzięć potrzebne są odpowiedzi na pytania: Gdzie jesteśmy? Gdzie chcemy być? Jak tam dojść? (Rosa, 2012, s. 94). Odpowiedź na pierwsze z nich pozwoli określić aktualny stan danej jednostki, wskazać jej pozycję, zidentyfikować trendy zewnętrzne czy określić pozycję konkurencyjną. Odpowiadając na drugie pytanie, przedsiębiorstwo określi swoje zamierzenia, a w szczególności cele sprzedażowe czy założenia dotyczące wizerunku jednostki. Ostatnie pytanie odnosi się do programu działań prowadzących do osiągnięcia celu, ich terminarza, planu akcji promocyjnych czy innych aktywności sprzedażowych.

Do narzędzi wykorzystywanych w zakresie controllingu marketingu i sprzedaży należy badanie satysfakcji klientów. Metodami pomocnymi w zarządzaniu relacjami z klientami są wskaźniki satysfakcji klientów, informacje zwrotne od nich, badania rynkowe czy oceny personelu, który ma bezpośredni kontakt z klientami. Dane do kalkulacji wskaźników satysfakcji klientów można pozyskać w formie badania ankietowego. Są to dane ilościowe, które mogą być pomocne w celu porównania różnych oddziałów czy okresów. Do informacji zwrotnych od klientów zalicza się reklamacje, uwagi i pytania od klientów. Istotna jest wiedza o nich, aby w przyszłości móc wdrożyć działania naprawcze. Badania rynkowe skupiają się na przyczynach wyboru danej jednostki lub danego dobra przez klienta lub powodach odchodzenia klientów. Natomiast personel posiadający bezpośredni kontakt z klientem zapewnia informacje na temat opinii klientów. Aby dane działanie było skuteczne, konieczne jest od-

powiednie przeszkolenie pracowników z zakresu umiejętnego słuchania klientów i reagowania na ich niezadowolenie (Wolniak i Skotnicka-Zasadzień, 2008, s. 61-62).

Analiza sprzedaży dostarcza informacji zarządowi przedsiębiorstwa o czynnikach, które mają wpływ na wzrost lub spadek popytu. Ważne jest prawidłowe zarządzanie zakupami i zapasami, aby przedsiębiorstwo nie ponosiło straty. W tym celu stosuje się analizy ABC i XYZ. Celem metody ABC jest podział sprzedawanych towarów zależnie od wartości oraz ilości zakupu. Wyznacza się trzy grupy towarów (Goliszewski, 2019, s. 493):

- grupa A: 10-20% liczby towarów odpowiada za około 70-80% wartości sprzedaży;
- grupa B: 20-50% asortymentu generuje około 20-30% wartości sprzedaży;
- grupa C: na pozostałe 50-80% liczby towarów przypada około 10-20% wartości sprzedaży.

Są to wartości orientacyjne, które w zależności od danego przedsiębiorstwa mogą się różnić. Analiza ta mówi o tym, że stosunkowo niewielka liczba sprzedawanych towarów ma duży udział w ogólnej wartości sprzedaży.

Uzupełnieniem metody ABC jest metoda XYZ, która przekazuje informacje dotyczące wahań sprzedaży towarów. Wyznacza się dla niej trzy grupy (Goliszewski, 2019, s. 495):

- grupę X: towary, których sprzedaż nie jest trudna do prognozowania, ponieważ podlega tylko niewielkim wahaniom;
- grupę Y: towary, dla których zaprognozowanie sprzedaży już jest trudniejsze ze względu na podatność na większe wahania (np. sezonowe);
- grupę Z: charakteryzuje się nieregularną sprzedażą towarów, a więc możliwość prognozowania sprzedaży jest niska.

Określenie tych trzech grup towarów jest uzależnione od wielkości wahań dotyczących sprzedaży. Wymagane jest sprecyzowanie wartości granicznych. Po połączeniu analiz ABC i XYZ powstają propozycje przyszłych działań, które dotyczą sprzedaży towarów. Przykładowym rozwiązaniem jest następujący podział (Goliszewski, 2019, s. 496):

1. Towary należące do grupy AX wymagają synchronizacji dostaw. Oznacza to, że dostawa danego towaru odbywa się bezpośrednio przed jego zaplanowaną sprzedażą. W magazynie nie znajdują się inne zapasy niż zapasy bezpieczeństwa. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy dostawcy i odbiorcy wypełniają warunki umowy.
2. Towary należące do grupy AZ są to towary zamawiane według potrzeb. Wymagają one analizy pod kątem wielkości oraz czasu dostawy.
3. Towary należące do grupy CX charakteryzują się wymagalną dostępnością cały czas. Ich zakup jest zalecany 1-2 razy do roku z możliwością niezwłocznego sprzedania danego towaru w razie potrzeby.

We współczesnym controllingu sprzedaży i marketingu również wykorzystuje się informacje płynące z systemów CRM w zakresie zarządzania relacjami z klientami.

Za podstawowy cel stosowania systemów CRM uważa się kierowanie tymi relacjami w taki sposób, aby rosła ich opłacalność dla obu stron. Jest to możliwe za pomocą działań, takich jak (Bartnik, 2016, s. 464):

- rozpoznanie wartości mających największy związek z daną działalnością;
- określenie znaczenia każdego segmentu klientów;
- podjęcie decyzji mających związek z pozytywnymi lub negatywnymi czynnikami wpływającymi na zysk netto przedsiębiorstwa;
- pomiar rezultatów oraz zapewnienie rentowności.

Jednak najważniejszym narzędziem controllingu sprzedaży i marketingu jest budżetowanie. Definiuje się je jako metodę zarządzania, która jest ukierunkowana na polepszenie efektywności przedsiębiorstwa (Nowak i Nita, 2007, s. 31). Rezultatem tego procesu jest budżet, który jest zestawieniem przewidywanych na przyszły okres dochodów i wydatków (Czubakowska, 2004, s. 74). Odzwierciedla on prognozę działalności, co przekłada się na plany finansowe przedsiębiorstwa.

Budżetowanie należy uznać za instrument controllingu, który stanowi filar systemu informacyjnego wspomagania zarządzania (Nowak i Nita, 2007, s. 32). Jest ono nieodłącznie związane z funkcjami zarządzania, do których zalicza się planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę.

Funkcje te są od siebie zależne i nawzajem się warunkują. Za podstawę prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa uważa się planowanie, które warunkuje przyszłe działania (Nowak i Nita, 2007, s. 13). Warunkiem zapewniającym zgodność działań z planem jest odpowiednia organizacja pracy, a w szczególności podział obowiązków. Kolejnym czynnikiem, który wpływa na zrealizowanie założonych celów jest motywacja wykonawców poszczególnych zadań. Ostatnia funkcja zarządzania – kontrola, jest odpowiedzialna za sprawdzenie, czy cele przedsiębiorstwa zostały osiągnięte (Zakrzewska-Bielawska, 2020, s. 34). Ponadto kontrola powinna również służyć do modyfikowania aktualnych planów poprzez systematyczne weryfikowanie postępów działań. Może ona pomóc również w wykryciu odchyłeń i poznaniu ich przyczyn, a następnie we wprowadzeniu czynności korygujących.

W literaturze wyszczególnia się trzy rodzaje kontroli: wstępną, bieżącą i wynikową (Nowak i Nita, 2007, s. 34). Pierwszy rodzaj pojawia się na początkowym etapie tworzenia budżetu. Polega na zapobieganiu przyszłym problemom poprzez analizę potrzeb. Druga kategoria działań kontrolnych jest prowadzona w fazie wykonania budżetu i opiera się na bieżącej obserwacji działań. Natomiast kontrola wynikowa skupia się na rezultatach końcowych i jest dokonywana po realizacji budżetu. Jej celem jest ustalenie odchyłeń wykonania od założeń, a następnie ich analiza i ocena. Okresowe porównywanie wartości osiągniętych z tymi zaplanowanymi jest podstawą kontroli budżetowej. Pozwala to na ustalenie przyczyn i na weryfikację powstałych odchyłeń z bieżącego okresu budżetowego po to, aby następnie wpłynąć na przyszłe działania lub aktualizować plan. Na podstawie wyliczonych wielkości odchyłeń i ich charakteru zarząd może ocenić sprawność i efektywność poszczególnych ośrodków odpowiedzialności czy wdrożyć działania, aby zniwelować powstałe odchylenia.

3. Prognozowanie i budżetowanie sprzedaży w aptece

Prognozowanie i budżetowanie sprzedaży w badanej sieci aptek mają na celu wypracowanie jak najwyższej marży. W badanym przedsiębiorstwie wzrost marży jest uwarunkowany przede wszystkim sprzedażą trzech głównych grup asortymentowych, do których należą: suplementy diety, kosmetyki i towary pod marką własną. Te ostatnie produkty sprzedaje się z najwyższą marżą, ale największy popyt mają suplementy diety. Warto zaznaczyć, że około 1/3 sprzedaży przypada na produkty objęte refundacją, które są dostępne w regulowanych cenach, zatem przedsiębiorca ma wpływ na około 2/3 obrotu swojej apteki.

Ze względu na uregulowania prawne planowanie zakupu refundowanych leków oraz wyrobów medycznych jest ograniczone do obserwacji ich rotacji w magazynie. W tym kontekście największe znaczenie ma zarządzanie magazynem. Jak podkreślił rozmówca: „Głównym czynnikiem sukcesu jest wyeliminowanie drobnych zamówień”. Prowadzenie gospodarki magazynowej na podstawie rotacji towarów powoduje, że nie ma potrzeby domawiania pojedynczych pozycji, co wiąże się z gorszymi warunkami zakupowymi i powoduje obniżenie marży przedsiębiorstwa.

Rozmówca uważa, że: „Planowanie jest procesem żmudnym i wymaga sporo czasu, żeby zrobić to dokładnie”. W badanym przedsiębiorstwie oprócz przedstawiciela udzielającego wywiadu są jeszcze trzy osoby odpowiedzialne za następujące aspekty działalności: analizę potrzeb, optymalizację magazynu, zmniejszanie strat oraz przesuwanie towarów pomiędzy placówkami. Prowadzi to do ustalania przez każdy oddział stanu magazynowego dopasowanego do jego potrzeb. Zakres obowiązków wspomnianych trzech osób jest podzielony na firmy, z którymi współpracują. Mają one kontakt ze specjalistami od sprzedaży towarów w danej hurtowni farmaceutycznej i to właśnie z nimi omawiają zamówienia. Specjaliści ci analizują potrzeby magazynowe w aptekach, a następnie wysyłają zapotrzebowania.

W odniesieniu do organizacji budżetowania warto zwrócić uwagę, że badana jednostka to przedsiębiorstwo rodzinne, którego zarząd składa się z właścicieli, bezpośrednio kontrolujących płatności i rozliczenia. Samodzielnie czuwają oni nad poprawnością ekonomiczności zakupów i płynnością finansową przedsiębiorstwa. Prowadzą analizę kosztów z wszystkimi pozycjami kosztowymi – stałymi i zmiennymi. Rozmówca podkreślił, że „nie jest tak, że planujemy w kolejnym roku, że wydamy określoną kwotę. Jest to na bieżąco kontrolowane i według określonych potrzeb realizowane”. Przykładem podanym przez przedstawiciela firmy jest zakup materiałów biurowych, który jest realizowany w pierwszej kolejności poprzez sprawdzenie różnych ofert pod kątem opłacalności. W przypadku gdy oferta okaże się bardzo korzystna dla przedsiębiorstwa, materiały biurowe są kupowane z zapasem na cały rok. Taki zakup jest możliwy dzięki analizom przeszłego zapotrzebowania aptek na materiały.

Wymienione wcześniej obszary zadaniowe: analiza potrzeb, optymalizacja stanu magazynu, zmniejszanie strat oraz przesuwanie towarów pomiędzy jednostkami,

są kluczowe do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na podstawie analizy danych liczbowych w tych obszarach są podejmowane kluczowe decyzje dotyczące zamówień. Dzięki nim osoby odpowiedzialne za zamówienia wiedzą, jakie towary zamówić i przez jaką hurtownię. Wybór hurtowni jest kluczowy, ponieważ każda z nich oferuje inne warunki handlowe. Posiadają one różne promocje i ceny tych samych produktów. Optymalizacja stanów magazynowych jest powiązana z przesuwaniem towarów pomiędzy oddziałami. Jest to uzależnione od obrotu danego towaru w oddziałach. Częstym zjawiskiem jest duża sprzedaż danego towaru tylko w jednej z aptek w spółce. W takim przypadku warto przesunąć dany towar z innych aptek, aby obniżyć ogólny poziom zapasów.

Odnosząc się do budżetowania, należy też stwierdzić, że sama kontrola kosztów może być niewystarczająca. Warto, aby spółka tworzyła plan środków do zagospodarowania. Będzie to traktowane jako limit, który można zmieniać bez komplikacji. W przypadku badanego przedsiębiorstwa zmiany w planach czy budżecie nie stanowią kłopotu. Wiąże się to z typem jednostki handlowej – jest to jednostka rodzinna. Nie posiada ona zarządu odrębnego od właścicieli, przed którym trzeba odpowiadać czy czekać na zaakceptowanie budżetu.

4. Analiza sprzedaży w aptece

Najważniejszym obszarem analizy sprzedaży jest zapewnienie realizacji potrzeb pacjentów. Wyznaczany jest okres, na jaki ma być dana potrzeba zaspokojona i pod tę potrzebę zamawiany jest towar. Każda apteka w zależności od swoich zdolności finansowych zakłada ten okres, jedno- lub dwumiesięczny, żeby być w stanie sfinansować zakup i mieć dostępne leki w dobrej cenie na czas. Pojawiają się oczywiście zakupy okresowe, letnie i zimowe.

Ze względu na pojawiające się w społeczeństwie dolegliwości sezonowe trudno jest, aby dla każdego miesiąca stworzyć budżet przed rozpoczęciem roku. Dlatego przedsiębiorstwa tego typu stosują planowanie kroczące. Jest to również związane ze składanymi przed przedstawicieli farmaceutycznych ofertami, które również są sezonowe – zimowe i letnie. Istotny jest fakt, że dane produkty są kontraktowane z dużym wyprzedzeniem, np. pierwsze oferty „produktów zimowych” są prezentowane przedsiębiorstwu już podczas wakacji.

Na pytanie: „Czy wyniki sprzedaży mają przełożenie na system wynagradzania?”, rozmówca udzielił zdecydowanej odpowiedzi: „Mają! [...] jest to system motywujący pracownika, który najczęściej ma »marchewki«; bazę wynagrodzenia, a następnie w zależności od starań, po zapoznaniu się z regułami, aktywność odbija się w premii”. Przykładem może być spełnienie normy co do sprzedaży produktów marki własnej w każdym miesiącu. Celem dla właściciela jest motywowanie całego zespołu do działania. „System jest kwartalny, jednak wyniki podajemy pracownikom co dwa tygodnie, aby mogli zobaczyć, w jakim są punkcie, na co mogą liczyć, żeby

byli świadomi, jak to wygląda na tle innych osób – kwestia mobilizacji”, stwierdził rozmówca. Jest to zatem przykład wewnętrznego benchmarkingu.

Praktyka ta charakteryzuje się systematycznym porównywaniem danych w obrębie jednostki. Benchmarking sprawdza się na dwa sposoby: mobilizuje pracowników i uświadamia im ich postępy poprzez dostarczanie informacji o wynikach. Pracownicy mają wyznaczone główne cele sprzedażowe, które oparte są na listach towarów przeznaczonych do promocji. Przykładem może być polecenie produktów alternatywnych, należących do marki własnej. Czasami pojawiają się również cele bieżące. Zazwyczaj dotyczą one towarów z krótką datą ważności lub tych, których sezon się kończy, np. sprzedawanych głównie w okresie zimowym.

Kierownicy jednostek mają inne cele – są odpowiedzialni za obrót oraz marżę danego oddziału. „Powiązaliśmy to, ponieważ pogoń za obrotem może powodować utratę marży i na odwrót, pogoń za marżą powoduje utratę obrotu” – stwierdził rozmówca. W badanym przedsiębiorstwie zostały wprowadzone wartości minimalne dla obrotu i marży, które obowiązują we wszystkich oddziałach. Wyjątek stanowią dwie placówki skoncentrowane aktualnie na najważniejszym celu, jakim jest pozyskanie pacjentów. Przedsiębiorstwo wchodzi na nowy rynek, dlatego dostosowuje ofertę apteki do pacjentów, a marża jest lekko obniżana. Warto wspomnieć, że każdą aptekę badanej spółki traktuje się jako osobną jednostkę.

Aby sprzedaż oferowanych produktów była możliwa, farmaceuta powinien podjąć konwersację z pacjentem. Często rozmowa o dolegliwościach klienta ułatwia farmaceutom zaproponowanie pacjentowi stosowania dodatkowych preparatów. Przeważnie są to produkty uzupełniające dietę lub wspomagające leczenie danej choroby i są dobierane do potrzeb każdego pacjenta indywidualnie, na podstawie wywiadu, który można zaliczyć do systemu zarządzania relacjami z klientami. Relacja taka powstaje w momencie, kiedy farmaceuta troszczy się o zdrowie pacjenta. Powstaje ona w efekcie przeprowadzonej rozmowy oraz zapytania o dolegliwości, aby dopasować najlepszy produkt czy też przedstawić obowiązujące w danym czasie promocje. Ogólnym założeniem systemu CRM (ang. *customer relationship management*) jest zarządzanie relacjami z klientami, co można w analizowanym przypadku wiązać z wysokim poziomem obsługi pacjentów. Widać zatem, że badane przedsiębiorstwo może rozwijać już istniejące metody utrzymywania relacji z klientami. W momencie gdy dany pacjent jest zadowolony z jakości świadczonych usług oraz otrzymanych produktów w danej cenie, będzie skłonny wrócić do danej jednostki. Jako przykład działania pozytywnie wpływającego na tego typu relację można wskazać przekazanie dodatkowej próbki kosmetyków, jeśli w skład zakupów pacjenta wchodzi kosmetyki.

5. Zarządzanie kosztami w aptece

Do głównych kosztów funkcjonowania aptek zalicza się media, czynsze, koszty związane z obsługą informatyczną, koszty wynagrodzeń, koszty związane z materiałami niezbędnymi do codziennej pracy, materiałami biurowymi. Dobra, na zakup których przedsiębiorstwo chce się zdecydować, są sprawdzane pod kątem możliwości ich zakupu w lepszej niższej cenie, z korzystniejszymi warunkami płatności. Osoba udzielająca wywiadu zwróciła uwagę, że w badanej jednostce: „Wszystkie koszty są na bieżąco kontrolowane. Posiadamy zestawienia w Excelu, tabele oraz raporty finansowe przygotowywane pod kątem sprzedaży czy ponoszonych kosztów. Koszty nie są przypisane ogólnie do przedsiębiorstwa, ale do każdego oddziału. Każda apteka ma przydzielone koszty. Na ich podstawie jest liczona zyskowość danej placówki. Dane rozwiązanie jest stosowane, aby uniknąć sytuacji, kiedy jedna placówka z zyskiem pracowała na placówkę z debetem. Każda placówka pracuje na siebie”. Jeżeli powstają koszty zarządu czy też koszty osobowe związane z obsługą wszystkich aptek, wówczas są one proporcjonalnie przypisywane do każdej placówki.

Apteki to centra kosztów, w których stosowane są klucze rozliczeniowe kosztów wspólnych. Dzięki temu, że każdy oddział jest traktowany indywidualnie, zarząd widzi dokładne wyniki jednostek. Daje to również informacje kierownikom aptek, czy wykonywane przez nich działania są wystarczające, aby jednostka nie była deficytowa. Stosuje się również klucze rozliczeniowe kosztów wspólnych, które dotyczą m.in. kosztów związanych z osobami zarządzającymi przedsiębiorstwem czy z obsługą wszystkich aptek, np. dotyczące osób odpowiedzialnych za zamawianie towaru. Metody i narzędzia wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwo to zestawienia w MS Excel oraz tabele i raporty finansowe, które są przygotowywane pod kątem sprzedaży i ponoszonych kosztów.

Odnosnie do systemów i narzędzi controllingowych wspierających badaną jednostkę, oprócz wspomnianego programu MS Excel wykorzystywany jest system Sertum. Agreguje on dane z placówek. Jest on on-line podłączony do magazynów, co daje możliwość pokazywania bieżących stanów magazynowych w każdej z placówek. Również za pomocą tego programu apteki prognozują zakupy i tworzą bieżące zamówienia. Za pomocą Sertum jednostka ma wgląd w dane historyczne. Są to dane liczbowe, które pokazują wartość sprzedanych leków, stany magazynowe i wielkości zamówień.

System Sertum udostępnia użytkownikom kreator zamówień, w którym tworzone są minimalne zamówienia uzupełniające na podstawie maksymalnej i średniej sprzedaży towaru. Pozwala on również analizować wszystkie magazyny w celu optymalnego rozłożenia towaru pomiędzy oddziały. Jest to możliwe dzięki centrali optymalizacyjnej. Ważne jest aktualizowanie danych w systemie, które następuje co pięć minut. Pozwala to na posiadanie dokładnych danych o stanach magazynowych i o bieżącej sprzedaży. Przydatną funkcją jest także możliwość oznaczania towarów, których nie trzeba w danym momencie zamawiać. Narzędzie podpowiada również, która z ofert jest najkorzystniejsza.

6. Zakończenie

Celem artykułu było scharakteryzowanie controllingu prowadzonego w sieci aptek. Controlling sprzedaży w badanej jednostce pozwala na monitorowanie bieżących wyników sprzedażowych. Pośrednio pozwala również reagować na zmieniające się otoczenie i rynek. Stwierdzono, że w badanym przedsiębiorstwie stosowane jest głównie budżetowanie kroczące z krótkim horyzontem czasowym, dwumiesięcznym. Jest to spowodowane okresową rotacją stanu magazynu, w interwałach jedno- lub dwumiesięcznych. Wynika to również ze specyfiki działalności prowadzonej przez badane przedsiębiorstwo oraz sezonowości. Stosowanie budżetowania kroczącego możliwe jest ze względu na brak zewnętrznego zarządu. W badanym przedsiębiorstwie proces planowania jest podzielony pomiędzy cztery osoby, które skupiają się głównie na zaopatrywaniu aptek w potrzebny towar. Wykazano, że ważnym aspektem tej działalności jest gospodarka magazynowa.

Analiza sprzedaży w danym przedsiębiorstwie jest ściśle związana z systemem motywacyjnym pracowników. W tym celu stosowany jest wewnętrzny *benchmarking*, a głównym celem każdej jednostki jest wypracowanie jak najwyższego zysku brutto, z czego rozliczani są kierownicy jednostek. Przeanalizowano również tematykę kontroli kosztów i sprzedaży pod względem stosowanej metodyki i narzędzi. W programie MS Excel są prowadzone analizy dotyczące systemów motywacyjnych, natomiast system Sertum daje możliwość sprawnego zamawiania towarów z hurtowni, analizy danych historycznych i sprawdzania aktualnych stanów magazynowych. Dzięki temu pomocny jest w optymalizacji stanów magazynów w każdej z jednostek.

Prowadząc badanie, autorka zwróciła uwagę na możliwości doskonalenia systemu controllingu funkcjonującego w jednostce z wykorzystaniem metod prezentowanych w literaturze, takich jak analizy ABC i XYZ (Goliszewski, 2019). Zastosowanie ich dla poszczególnych grup zakupowych generowałoby wartościowe informacje wspierające zarządzanie przedsiębiorstwem. Wyniki wskazałyby, jakie pozycje są w największej liczbie kupowane i jaka jest ich wartość. Analizy te pozwoliłyby przedstawić wartościowo pozycje magazynowe. Mogą być one przygotowane w dwóch wymiarach. Pierwszy z nich to analiza grup produktów, w których skład wchodzi np. kosmetyki lub suplementy diety. Drugi może się również odnosić do pozycji kosztowych, np. materiałów biurowych. Pozwoli to osobom odpowiedzialnym za zakupy zweryfikować udział danych pozycji w łącznej sumie kosztów, co może prowadzić do optymalizacji zakupów. Wraz z wykorzystaniem analizy ABC w odniesieniu do produktów aptecznych sprzedawanych pacjentom warto przeprowadzić również analizę XYZ. Przedstawi ona regularność zamawiania poszczególnych pozycji i wpłynie na dokładność prognozowania. Na przykład produkty sezonowe (zimowe oraz letnie) będą należały do grupy Y, która charakteryzuje się zapotrzebowaniem

sezonowym na poszczególne produkty. Do grupy Z będą zaliczały się pojedyncze pozycje, często zamawiane pod danego pacjenta. Są to głównie leki na receptę. Te konkretne rozwiązania pozwoliłyby aptekom zwiększyć efektywność procesów sprzedażowych.

W związku z tym, że badane przedsiębiorstwo należy do grupy podmiotów prowadzących małe sieci apteczne, wyników badania nie można uogólnić na cały sektor farmaceutyczny czy też ogół małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to spowodowane tym, że badanie dotyczy wyspecjalizowanej branży. Ponadto rynek farmaceutyczny charakteryzuje się dodatkowymi ograniczeniami i obowiązkami związanymi ze specyfiką i obszarem jego działania. Kierunkiem dalszych badań może być analiza stopnia spełnienia potrzeb informacyjnych decydentów jednostki przez informacje generowane z systemu controllingu i wskazanie możliwości doskonalenia istniejących rozwiązań.

Literatura

- Bartnik, A. (2016). Wpływ nowoczesnych technologii informatycznych na konkurencyjność przedsiębiorstw. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych*, (40), 453-468.
- Czubakowska, K. (2004). *Budżetowanie w controllingu*. ODDK.
- Goliszewski, J. (2019). *Controlling. Koncepcja, zastosowanie, wdrożenie*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Janicka-Michalak, T. (2022). Rodzaje orientacji działania (aktywności) aptek ogólnodostępnych w Polsce. *Ekonomia – Wrocław Economic Review*, 28(4), 133-150. <https://doi.org/10.19195/2658-1310.28.4.8>
- Janowski, M., Musiał, M. i Rzempala, J. (red.). *Współczesne problemy ekonomii, finansów, zarządzania i marketingu – z perspektywy młodych naukowców*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management Millenium Edition*. Pearson Custom Publishing.
- Mąka, O., Zielińska, A. i Zieliński, G. (2020). Raportowanie obrotu produktami leczniczymi w doskonaleniu przepływu informacji o stanach magazynowych aptek. *Problemy Jakości*, (9), 18-21. <https://doi.org/10.15199/46.2020.9.3>
- Nowak, E. i Nita, B. (red.). (2007). *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Organizacja, procedury, zastosowanie*. Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Rosa, G. (2012). *Zarządzanie marketingowe*. Wydawnictwo C.H. Beck.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne (Dz. U. z 2001 r. Nr 126, poz. 1381)
- Wolak, M. (2016). System informacyjny controllingu marketingu i sprzedaży w zarządzaniu finansami przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (274), 67-76.
- Wolniak, R. i Skotnicka-Zasadzień, B. (2008). *Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2020). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Żak, K. (2013). Prawne i etyczne aspekty funkcjonowania apteki ogólnodostępnej na rynku farmaceutycznym. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (126), 167-191.
- Żak, K. (2018). Budowanie przewagi konkurencyjnej apteki ogólnodostępnej: wyzwania dla przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach wzmoczonej konkurencji. *Marketing i Rynek*, (3), 12-21.

Sales Controlling in a Chain of Pharmacies

Abstract: The objective of the chapter is to characterise the controlling carried out in a pharmacy chain. The study was conducted using the case study method. The subject of the study is a family-owned company operating seven pharmacies in the territory of the Silesian province. The data collection technique is an interview with an owner of the business. The first area of analysis was to understand the budgeting procedure, what it depended on, and who was responsible for it. The next aspect of the study was sales analysis. It was observed that the direct supervision of the family influenced the controlling methods used in the company.

Keywords: budgeting, sales controlling, pharmacy