

**Teresa Janicka-Michalak**

ORCID: 0000-0002-5026-3787

Akademia Bialska Nauk Stosowanych im. Jana Pawła II

teresajanicka7@wp.pl

# Rodzaje orientacji działania (aktywności) aptek ogólnodostępnych w Polsce

Artykuł nadesłany: 21.06.2022; artykuł zaakceptowany: 27.10.2022

Kody klasyfikacji JEL: D22, I11, L21, L22, M31

**Słowa kluczowe:** aktywność rynkowa, orientacja zarządzania marketingowego, apteka ogólnodostępna, zarządzanie, marketing

## Abstrakt

Aktywność marketingowa apteki ogólnodostępnej stanowi istotny aspekt prowadzonej działalności rynkowej, albowiem wpływa w sposób bezpośredni i pośredni na realizację jej celów komercyjnych. Złożoność marketingu powoduje, że organ prowadzący aptekę może w różny sposób stosować instrumenty marketingowe i podejmować różne rodzaje aktywności w ramach prowadzonej działalności operacyjnej. Zakres zastosowania marketingu oraz rodzaje podejmowanych aktywności wymuszają przyjęcie określonego sposobu postępowania, zorientowanego na maksymalizację efektywności wariantu działania, czyli wybór określonej orientacji aktywności. Niniejszy artykuł przedstawia rodzaje orientacji aktywności aptek ogólnodostępnych, czyli podmiotów świadczących według polskiego ustawodawcy usługi farmaceutyczne w ramach systemu ochrony zdrowia publicznego. Wybór i przyjęcie jednego, konkretnego rodzaju orientacji aktywności pozwoli określić zakres i sposoby realizacji celów komercyjnych i celów społecznych. Celem artykułu jest identyfikacja rodzaju orientacji aktywności możliwej do przyjęcia przez aptekę ogólnodostępną i wskazanie dominującego rodzaju orientacji na aptecznym rynku farmaceutycznym. Realizacja przyjętych założeń została oparta na metodzie ankietowej i zmodyfikowanym indeksie rozumienia i stosowania marketingu, metodzie analizy i krytyki piśmiennictwa, metodzie analizy aktów prawnych oraz metodzie badania dokumentów.

## Types of activity orientation in Polish community pharmacies

**Keywords:** market activity, orientation in marketing management, community pharmacy, management, marketing

### Abstract

The commercial activity of a pharmacy is an important aspect of its market operations because it directly and indirectly influences the achievement of its business goals. Due to the complexity of marketing, the authority managing the pharmacy may use marketing instruments in various ways and undertake various types of activities as part of its operations. The scope of marketing application and the types of activities undertaken require the adoption of a specific method of proceeding, oriented at maximizing the effectiveness of the variant of action. This article presents the types of activity orientation in pharmacies, i.e., entities which, according to the Polish legislator, provide pharmaceutical services under the public health system. Choosing and adopting one specific type of activity orientation will determine the scope and ways of achieving commercial and social goals. The aim of the article is to identify the type of activity orientation acceptable for a pharmacy and to indicate the dominant type of orientation on the pharmaceutical market. The implementation of the adopted assumptions was based on the survey method as well as the modified comprehension and marketing application index, the method of analysis and criticism of the literature, the method of analyzing legal acts, and the method of examining documents.

### Wstęp

Prowadzenie działalności operacyjnej przez apteki ogólnodostępne w jednym z ważnych sektorów gospodarki polskiej, jakim jest rynek farmaceutyczny, wynika zarówno z ich wewnętrznych uwarunkowań strategicznych, jak i z czynników pochodzących z otoczenia sektorowego i makrootoczenia. W obszarze uwarunkowań wewnętrznych i uwarunkowań zewnętrznych, podejmując starania mające na celu osiągnięcie zaplanowanych założeń budżetowych, apteki dokonują wyboru najskuteczniejszego sposobu działania. Możliwe sposoby działania nazywane są orientacjami działania przedsiębiorstwa (Garbarski, 2011, 24).

Prowadzenie działalności operacyjnej wymaga od przedsiębiorstwa przyjęcia odpowiedniej formy aktywności w strategii konkurencji, która to strategia będzie determinować implementację właściwych instrumentów marketingowych (Żak, 2018, 15). Wykaz tych aktywności, określony przez czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, może bezpośrednio lub pośrednio oddziaływać na pozycję rynkową przedsiębiorstwa, wyznaczając udział przedsiębiorstwa w rynku, co przekłada się na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Znaczenie poszczególnych czynników ze względu na siłę oraz długość ich oddziaływania może być różne (Niestrój, 2005, 8). Apteka ogólnodostępna jako podmiot rynku farmaceutycznego koncentruje swoją działalność na czynnikach, które efektywnie wpływają na realizację celów społecznych (świadczenie usług farmaceutycznych) i komercyjnych (maksymalizacja wartości w długim okresie oraz zysku w okresie krótkim). Identyfikacja czynni-

ków wpływających na wartość (dodających wartości) stanowi kluczowy element strategii konkurencji, ponieważ jej właściwa realizacja daje gwarancję osiągnięcia rentowności działalności gospodarczej, jaką jest prowadzenie apteki ogólnodostępnej. Uznanie określonego rodzaju aktywności za priorytetowy determinuje, w jakim kierunku będzie prowadzona działalność operacyjna apteki. Wśród istotnych z punktu widzenia marketingu rodzajów aktywności należy wskazać (Żak, 2018, 19):

- rozpoznawanie oczekiwań i potrzeb klientów;
- prowadzenie działań reklamowych lub public relations, stosowanie promocji sprzedaży;
- politykę cenową (dostosowaną do kosztów, do możliwości nabywczych klientów);
- wspieranie popytu na usługi świadczone w aptece;
- dbałość o poziom satysfakcji klientów;
- ocenę atutów i słabości konkurentów;
- kierowanie się zachowaniami konkurentów;
- wpływ personelu na świadczenie usług w aptece;
- zakres wykorzystywania badań marketingowych;
- stosunek (nastawienie) właściciela, menedżerów i pracowników do marketingu.

Poszczególne rodzaje aktywności wymagają podejmowania wielu czynności, które odpowiednio pogrupowane i sparametryzowane pozwalają na określenie rodzaju orientacji apteki.

## 1. Teoretyczny aspekt badań

Analiza literatury dotyczącej orientacji przedsiębiorstw jest niezwykle bogata, choć zauważyć należy, że najczęściej autorzy powołują się na dorobek i typologię Ph. Kotlera. Obserwowane są drobne rozbieżności w nazewnictwie, wskazujące na orientacje zarządzania marketingowego (Kotler i Keller, 2012, 19; Kotler i Armstrong, 2012, 42), orientacje działania przedsiębiorstw (Garbarski, 2011, 24; Garbarski, Rutkowski i Wrzosek, 2008, 36–45), orientacje przedsiębiorstw (Niestrój, 2005) lub orientacje aktywności (Żak, 2014, 132–139)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Niektórzy błędnie identyfikują orientacje działania (aktywności) przedsiębiorstw i nazywają je orientacjami działalności marketingowej. Jeśli wziąć pod uwagę, że w ramach orientacji działania (aktywności) przedsiębiorstw wyodrębnia się orientację marketingową (rynkową), to takie nazewnictwo może nie zostać uznane za logicznie poprawne, albowiem stanowi tautologię. O. Nawrot wskazuje, że tego typu definiowanie stanowi „błąd błędnego koła” (łac. *circulus in definiendo*) w formie błędnego koła bezpośredniego (zwane także błędem *idem per idem* — z łac. to samo przez to samo) (Nawrot, 2020, 97). Z tego względu w niniejszym artykule przyjęto za L. Garbarskim, I. Rutkowskim i W. Wrzoskiem nazewnictwo „orientacja (działania) aktywności”.

Każda orientacja aktywności (działania) przyjmuje założenia i warunki, które bezpośrednio dotyczą obsługiwanych klientów, w tym odnoszą się do sposobu postępowania nabywcy i motywów jego działania przy wyborze produktów farmaceutycznych. Zdefiniowany obszar warunków i założeń konkretnej orientacji aktywności (działalności) determinuje, jaki jest charakter decyzji w zakresie prowadzonej działalności operacyjnej. Przekłada się to na wyodrębnienie następujących podstawowych rodzajów (typów) orientacji (Kotler i Keller, 2012, 19–20):

- orientacja produkcyjna;
- orientacja produktowa;
- orientacja sprzedażowa;
- orientacja rynkowa;
- orientacja holistyczna.

Podstawowe rodzaje orientacji aktywności są często przedmiotem analiz w literaturze przedmiotu (tabela 1).

**Tabela 1.** Podstawowe rodzaje orientacji działalności (aktywności) przedsiębiorstw

Lp.	Rodzaj orientacji	Wybrani przedstawiciele
1.	produkcyjna	G. Armstrong, L. Garbarski, K.L. Keller, Ph. Kotler, R. Niestrój, J. Saunders, V. Wong
2.	produktowa (technologiczna, innowacyjna)	G. Armstrong, F. Damanpour, O.C. Ferrell, W. Fritz, L. Garbarski, H. Gatignon, J.K. Han, G.T.M. Hult, K.L. Keller, D.J. Ketchen Jr., N. Kim, Ph. Kotler, B.A. Lukas, R. Niestrój, J. Saunders, R.K. Srivastava, V. Wong, J.M. Xuereb
3.	sprzedażowa (dystrybucyjna)	G. Armstrong, L. Garbarski, K.L. Keller, Ph. Kotler, R. Niestrój, J. Saunders, K. Szalonka, V. Wong
4.	rynkowa (marketingowa)	G. Armstrong, D.R. Arnold, O.C. Ferrell, L. Garbarski, A. Grinstein, J.K. Han, G.T.M. Hult, M. Jaworska, J. Karpacz, K.L. Keller, N. Kim, D.J. Ketchen Jr., Ph. Kotler, A. Kumar, B.A. Lukas, R. Matwiejczuk, M.P. Miles, H. Mruk, J.C. Narver, A. Newman, R. Niestrój, C.H. Noble, Ch.E. Pettijohn, E.J. Rozell, J. Saunders, R.K. Sinha, S.E. Slater, R.K. Srivastava, K. Szalonka, V. Wong, A. Wójcik-Karpacz
5.	holistyczna	A.I. Baruk, K.L. Keller, Ph. Kotler

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler i Keller (2012); Kotler i Armstrong (2012); Garbarski (2011); Garbarski, Rutkowski i Wrzosek (2008); Kotler, Armstrong, Saunders i Wong (2002); Damanpour (1991); Hult i Ketchen Jr. (2001); Lukas i Ferrell (2000); Grinstein (2008); Fritz (1996); Gatignon i Xuereb (1997); Han, Kim i Srivastava (1998); Alt i Puschmann (2005); Narver i Slater (1990); Pettijohn, Rozell i Newman (2010); Wójcik-Karpacz, Karpacz i Rudawska (2020); Matwiejczuk i Jaworska (2021).

Przedsiębiorstwo może przyjąć tylko jedną z wymienionych orientacji podstawowych, ponieważ zakres aktywności w ramach każdej z nich wyznacza różne akcenty działalności operacyjnej, przekładające się na odrębne procesy podej-

choć zauważyć należy, że przedmiotowe określenie nie wyczerpuje w pełni zakresu znaczeniowego orientacji przedsiębiorstwa.

mowania decyzji. Analiza aktów prawnych wskazuje na ściśle określony zakres usług farmaceutycznych świadczonych przez aptekę, które wyznaczają wymiar społeczny jej aktywności. Podstawowym aktem prawnym normującym funkcjonowanie aptek jest ustawa Prawo farmaceutyczne (Dz.U. z 2001 r. Nr 126, poz. 1381 ze zm., art. 86–87), z kolei wykaz usług farmaceutycznych został zawarty w ustawie o zawodzie farmaceuty (Dz.U. z 2021 r., poz. 97. ze zm., art. 4).

Apteka ogólnodostępna została zdefiniowana w systemie prawa farmaceutycznego jako placówka ochrony zdrowia publicznego, w której to placówce osoby uprawnione świadczą w szczególności usługi farmaceutyczne (Dz.U. z 2001 r. Nr 126, poz. 1381 ze zm., art. 86 ust. 1). Ustawodawca szczegółowo określił zakres jej zadań, wskazując, że jest ona przeznaczona do (Dz.U. z 2001 r. Nr 126, poz. 1381 ze zm., art. 87 ust. 2 w zw. z art. 86, ust. 8 i art. 72 ust. 5):

- zaopatrywania ludności w produkty lecznicze, leki apteczne, leki recepturowe, wyroby medyczne i inne artykuły posiadające wymagane prawem atesty lub zezwolenia, pod warunkiem, że ich przechowywanie i sprzedaż nie będą przeszkadzać podstawowej działalności apteki;
- zapewnienia świadczenia ludności usług farmaceutycznych oraz sprawowania opieki farmaceutycznej.

Analiza prawa farmaceutycznego wskazuje na usługowy charakter apteki ogólnodostępnej, który wyznacza dopuszczalny zakres działalności operacyjnej, ograniczający aptecę swobodę przyjęcia każdej z wymienionych rodzajów działalności (aktywności).

Badania aktywności aptek ogólnodostępnych w odniesieniu do przyjętego przez konkretny podmiot określonego sposobu postępowania (orientacji aktywności) rzadko pojawiają się w centrum zainteresowania polskich naukowców i praktyków gospodarczych. Aktywność rynkowa aptek ogólnodostępnych w odniesieniu do identyfikacji aptek o orientacji rynkowej (marketingowej) i sprzedażowej (dystrybucyjnej) była przedmiotem badania w Polsce w latach 2011–2012 oraz w 2018 roku (Żak, 2014; Żak, 2018).

## 2. Metodologia badania

Celem artykułu jest identyfikacja rodzaju orientacji działania (aktywności) możliwej do przyjęcia przez aptekę ogólnodostępną i wskazanie dominującego modelu orientacji na aptecznym rynku farmaceutycznym. Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa pozwoliła dokonać charakterystyki podstawowych rodzajów orientacji aktywności, z kolei metoda analizy aktów prawnych i metoda badania dokumentów pozwoliły wskazać zakresy działalności aptek dopuszczalne w ich działalności operacyjnej.

Specyfika misji apteki oraz jej usługowy charakter już na wstępie pozwalają wykluczyć możliwość przyjęcia orientacji produktowej i produkcyjnej. Za-

tem alternatywą dla organu prowadzącego aptekę jest przyjęcie orientacji rynkowej (marketingowej) albo sprzedażowej (dystrybucyjnej), względnie holistycznej. Identyfikacji rodzaju orientacji działalności (aktywności) w konkretnej aptece dokonano wykorzystując metodę ankietową, która pozwoliła zebrać dane do ich wykorzystania w ramach zmodyfikowanego indeksu rozumienia i stosowania marketingu (tabela 2).

**Tabela 2.** Zmodyfikowana wersja indeksu rozumienia i stosowania marketingu (wersja 2.0)

Lp.	Wskaźniki wielowymiarowej oceny rozumienia i stosowania marketingu	Wartość wskaźnika (pkt)
I	Rozpoznawanie oczekiwań i potrzeb klientów	3
	Potrzeby klienta stanowią punkt wyjścia działań podejmowanych przez naszą aptekę	0,5
	Regularnie przeprowadzamy badania dotyczące oczekiwań i potrzeb naszych klientów w kontekście działania naszej apteki	1
	W naszej aptece dzielimy klientów na poszczególne grupy (segmenty), do których dostosowujemy naszą ofertę rynkową	1
	W naszej aptece potrzeby klienta są identyfikowane i zaspokajane bez uszczuplenia wpływów ze sprzedaży	0,5
II	Prowadzenie działań reklamowych lub PR, stosowanie promocji sprzedaży	2
	W trosce o naszych klientów zawsze informujemy o naszych produktach, które oferujemy po atrakcyjnej cenie	0,1
	W ramach budowania relacji oferujemy naszym stałym klientom dodatkowe korzyści związane z zakupami w naszej aptece	0,2
	Przyjmujemy zamówienia na nasz asortyment przez telefon	0,2
	Dostarczamy produkty bezpośrednio do domu klienta	0,2
	Sporządzamy leki recepturowe w ciągu 30 minut, o ile technologia wytwarzania na to pozwoli	0,2
	Oferujemy naszym klientom bezpłatnie pomiar ciśnienia krwi	0,1
	Oferujemy naszym klientom bezpłatnie pomiar masy ciała	0,1
	Oferujemy naszym klientom bezpłatnie pomiar wzrostu	0,1
	Oferujemy naszym klientom bezpłatnie pomiar tkanki tłuszczowej	0,1
	Oferujemy naszym klientom możliwość obliczenia współczynnika BMI	0,1
	Cyklicznie organizujemy dla naszych klientów badanie densytometryczne kości	0,2
	Cyklicznie organizujemy dla naszych klientów dermatokonsultacje	0,2
	Nasza apteka posiada wykupione miejsca na tak zwaną reklamę zewnętrzną ( <i>outdoor</i> )	0,1
	Nasza apteka eksponuje wewnątrz lokalu listy cenowe w formie plakatu	0,1
III	Polityka cenowa dostosowana do kosztów	1
	Ceny naszych produktów (z wyłączeniem leków refundowanych) są ustalane tak, aby zapewnić rentowność apteki	0,3

	W działaniach naszej apteki kierujemy się głównie maksymalizacją sprzedaży	0,3
	W naszej aptece maksymalizacja sprzedaży odbywa się kosztem identyfikacji i zaspokajania potrzeb klienta	0,4
IV	Polityka cenowa dostosowana do nabywczych możliwości klientów	2
	Stosujemy politykę rabatową dla stałych klientów	0,4
	Oferujemy dodatkowy rabat dla seniorów	0,4
	Oferujemy dodatkowy rabat na produkty dla niemowląt i dzieci	0,4
	Jesteśmy postrzegani w okolicy jako „tania apteka”	0,4
	W naszej aptece farmaceuta może uznaniowo udzielić rabatu każdemu klientowi	0,4
V	Wspieranie popytu na usługi świadczone w aptece	1
	Eksponując towar, stosujemy metodę „powielania twarzy” ( <i>multifacing</i> )	0,1
	Towar w naszej aptece jest ułożony kategoriami (stosujemy <i>category management</i> )	0,3
	W naszej aptece realizacja celów społecznych jest ważniejsza niż realizacja celów komercyjnych	0,2
	Posiadamy szeroki asortyment produktów, aby zapewnić klientom realizację zamówienia przy pierwszej wizycie	0,4
VI	Dbalność o poziom satysfakcji klientów	3
	W naszej aptece prowadzona jest profesjonalna opieka farmaceutyczna	0,5
	Szczegółowo informujemy klienta o wpływie oferowanych produktów leczniczych i suplementów diety na jego stan zdrowia	0,5
	Szczegółowo informujemy klienta o ubocznych skutkach sprzedawanych produktów leczniczych	0,5
	Informujemy klienta o tańszych zamiennikach zawsze, gdy takie występują	0,3
	W sytuacji braku asortymentu zamawiamy produkty lecznicze, wyroby medyczne i inne produkty, aby klient mógł je odebrać w dogodnym dla siebie czasie	0,3
	Udzielamy porad terapeutycznych bez podważania autorytetu lekarza	0,3
	W naszej aptece przeprowadzane są regularne badania jakości obsługi klienta	0,3
	Regularnie przeprowadzamy badania satysfakcji naszych klientów	0,3
VII	Ocena atutów i słabości konkurentów	2
	Regularnie przeprowadzamy badania poziomu cen konkurencji	0,5
	Systematycznie oceniamy atuty i słabości naszych konkurentów	0,5
	Głównym sposobem konkurowania naszej apteki jest polityka wysokiej jakości obsługi klienta	0,5
	Głównym sposobem konkurowania naszej apteki jest polityka niskich cen	0,5
VIII	Kierowanie się zachowaniami konkurentów	2
	Ceny naszych produktów są wyższe od cen w konkurencyjnych aptekach	1

	Nasza apteka w niewielkim stopniu kieruje się zachowaniami konkurentów	1
IX	Wpływ personelu na świadczenie usług w aptece	2
	W naszej aptece personel farmaceutyczny ma duży wpływ na świadczone usługi	1
	W naszej aptece osoby odpowiedzialne za marketing mają duży wpływ na świadczone usługi	1
X	Wykorzystywanie badań marketingowych	1
	Wyniki badań marketingowych są wykorzystywane przede wszystkim przez osoby zajmujące się marketingiem	0,5
	W naszej aptece personel farmaceutyczny nie jest informowany o wynikach badań marketingowych prowadzonych przez aptekę	0,5
XI	Stosunek do marketingu	1
	W naszej aptece marketing stanowi wsparcie procesu świadczenia usług farmaceutycznych	0,5
	W naszej aptece jest wyznaczona osoba, która zajmuje się marketingiem	0,5

Źródło: Żak (2022), 8–9.

Ankieta skierowana była do farmaceutów ( $n = 300$ ) z uwagi na ich szeroki zakres obowiązków i odpowiedzialności za prawidłowe funkcjonowanie podmiotu. Zastosowanie zmodyfikowanego indeksu rozumienia i stosowania marketingu pozwoliło wskazać dominujący rodzaj orientacji aktywności aptek ogólnodostępnych prowadzących swoją działalność operacyjną na rynku farmaceutycznym.

### 3. Orientacja produkcyjna

Orientacja produkcyjna jest jedną z wielu orientacji działań marketingowych. Jej powstanie datuje się na drugą połowę XIX wieku (Czubała, 2012, 15–19). Zakłada ona, że nabywcy produktów preferują produkty dostępne na rynku i produkty niedrogie. Bazując na tym założeniu, należy przyjąć, iż podstawowym instrumentem marketingowym determinującym wybór produktu przez nabywcę i fizyczną możliwość jego nabycia jest cena produktu (Garbarski, 2011, 25). Cena produktu jako narzędzie oddziałujące na popyt dóbr rynkowych korelować będzie z ich podażą. Konsekwencją relacji między popytem a podażą na produkty przy uwzględnieniu ceny jako instrumentu kształtującego rynek zakupów jest koncentracja interesariuszy przedsiębiorstw zorientowanych produktowo na uzyskaniu wysokiej wydajności produkcji, niskich kosztach i masowej dystrybucji (Kotler i Keller, 2012, 19). Przedsiębiorstwo nieukierunkowane na zaspokajanie potrzeb nabywcy, koncentrujące wysiłek organizacyjny na procesie produkcyjnym dążyć będzie do minimalizacji kosztów produkcji, zapewnienia szerokiego zakresu produkcji, a jednocześnie zachowywać będzie pożądaną przez nabywców jakość produktów w celu zapewnienia dużej dostępności produktu (Garbarski, 2011, 25). Zazna-



czyć ponadto należy, że przedsiębiorstwa decydujące się na przyjęcie orientacji produkcyjnej są narażone na poważne ryzyko zawężenia obszaru widzenia i postrzegania, gdyż skoncentrowane na własnych działaniach tracą z oczu właściwy cel, którym jest zaspokajanie potrzeb klientów i budowanie z nimi relacji (Armstrong i Kotler, 2012, 42).

Analizując miejsce, role i zadania apteki w systemie prawa farmaceutycznego, zauważyć należy, że definicja ustawowa i przeznaczenie apteki wykluczają możliwość przyjęcia orientacji produkcyjnej. Apteka ogólnodostępna jest bowiem placówką ochrony zdrowia publicznego, co wskazuje na jej prospołeczny i usługowy charakter.

## 4. Orientacja produktowa

Orientacja produktowa, będąca kolejnym sposobem postępowania przedsiębiorstw, zakłada, że konsumenci wybierają produkty, które cechują się najwyższą jakością z uwagi na pełnowartościowe materiały wykorzystywane do ich produkcji oraz posiadają elementy szczególnie wyróżniające, co świadczy o ich innowacyjności (Kotler i Keller, 2012, 20). Nowe technologie wykorzystywane w procesie wytwarzania produktów przyczyniają się do postrzegania produktu przez konsumenta jako atrakcyjnego, najlepszego jakościowo oraz takiego, w którym innowacyjne komponenty dostarczają wyższej wartości dodanej i skutecznie zaspokajają potrzeby (Armstrong i Kotler, 2012, 43). Cena produktu, odgrywająca w orientacji produkcyjnej główną rolę, w tej orientacji nie stanowi podstawowego kryterium jego wyboru. W orientacji produktowej priorytetowym czynnikiem decydującym o atrakcyjności produktu jest jego jakość, co często nie jest doceniane przez nabywców. Zauważają to Ph. Kotler i K.L. Keller, którzy twierdzą, że „nowy lub ulepszony produkt wcale nie musi odnieść sukcesu — musi być jeszcze w odpowiedni sposób wyceniony, dystrybuowany, reklamowany i sprzedawany” (Kotler i Keller, 2012, 20). W tym celu, według L. Grabarskiego, przedsiębiorstwa powinny skupiać się na takich działaniach, które skłonią nabywców do akceptacji nowoczesnych rozwiązań technicznych służących podnoszeniu jakości takiego produktu (Grabarski, 2011, 25–26).

Strategia marketingowa przedsiębiorstwa zorientowanego produktowo powinna koncentrować się na nieustającym ulepszaniu produktów w kierunku innowacyjności i maksymalizacji poziomu jakości. Nie należy również zapominać o interesującym wyglądzie produktu, przyciągającym uwagę opakowaniem, atrakcyjnej cenie, odpowiedniej dystrybucji. Chodzi o to, aby zwrócić uwagę osób, które potrzebują takiego produktu, i przekonać kupujących, że jest on lepszy (Armstrong i Kotler, 2012, 43).

Przedmiotem obrotu na rynku farmaceutycznym jest produkt leczniczy, czyli „substancja lub mieszanina substancji, przedstawiana jako posiadająca właściwo-

ści zapobiegania lub leczenia chorób występujących u ludzi lub zwierząt lub podawana w celu postawienia diagnozy lub w celu przywrócenia, poprawienia lub modyfikacji fizjologicznych funkcji organizmu poprzez działanie farmakologiczne, immunologiczne lub metaboliczne” (Dz.U. z 2001 r. Nr 126, poz. 1381 ze zm., art. 2 pkt 32.). Produkt leczniczy w systemie prawa farmaceutycznego występuje w odpowiednich formach: jako produkt leczniczy homeopatyczny, produkt immunologiczny, produkt krwiopochodny, produkt leczniczy roślinny, produkt leczniczy weterynaryjny, produkt radiofarmaceutyczny i referencyjny produkt leczniczy, a także w określonej kategorii dostępności (OTC, Rp, Rpz, Rpw, Lz) (Żak, 2017, 110–111). Wraz z produktami leczniczymi przedmiotem obrotu w aptecce ogólnodostępnej są wyroby medyczne, leki recepturowe i apteczne, środki spożywcze specjalnego przeznaczenia żywieniowego, suplementy diety, kosmetyki (z wyłączeniem kosmetyków przeznaczonych do perfumowania lub upiększania), środki higieniczne, przedmioty do pielęgnacji niemowląt i chorych, środki spożywcze zawierające w swoim składzie farmakopealne naturalne składniki pochodzenia roślinnego oraz środki dezynfekcyjne stosowane w medycynie posiadające wymagane prawem zezwolenia i atesty (Żak, 2017, 111).

W aptekach ogólnodostępnych w zdecydowanej większości świadczone są usługi farmaceutyczne oparte na wydawaniu produktów farmaceutycznych, które są wytworem wyspecjalizowanych przedsiębiorstw produkcyjnych (producentów leków). Niemniej jednak w aptekach wytwarzane są leki recepturowe i apteczne, na bazie recept przepisywanych przez lekarzy i na podstawie przepisów zawartych w *Farmakopei polskiej*. Ich produkcja nie może stanowić jednak podstawy do przyjęcia orientacji produktowej, ponieważ proces produkcyjny leków recepturowych i aptecznych ma charakter akcesoryjny i nie jest oparty na recepturze opracowanej przez konkretnego farmaceutę, lecz na receptach powszechnie dostępnych i dopuszczonych do obrotu.

## 5. Orientacja sprzedażowa

Charakterystyczną cechą wyróżniającą orientację sprzedażową od innych występujących sposobów postępowania przedsiębiorstw na rynku jest to, że zarówno nabywcy instytucjonalni, jak i konsumenci bez odpowiedniej zachęty nie dokonają zakupu odpowiedniej ilości produkowanych przez przedsiębiorstwo towarów (Kotler i Keller, 2012, 20). Jak wskazuje L. Garbarski, nabywca samodzielnie nie jest w stanie docenić oferty produktowej przedsiębiorstwa i kupić takiej ilości produktów, jaką są w stanie zaoferować sprzedawcy, dlatego przedsiębiorstwo musi podjąć istotny wysiłek w dziedzinie sprzedaży i promocji (Garbarski, 2011, 26).

Orientacja sprzedażowa jest bardzo widoczna na rynku takich dóbr, nad którymi nabywcy na co dzień nie myślą, gdyż raz zakupiony produkt czy towar nie jest przedmiotem kolejnego zakupu, to jest takiego samego towaru czy produktu. Ma to odzwierciedlenie szczególnie na rynku dóbr ubezpieczeniowych (poli-

sy ubezpieczeniowe), jak również jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw mających nadwyżkę zasobów produkcyjnych, aby sprzedać to, co produkują, a nie produkować to, co się sprzedaje (Kotler i Keller, 2012, 20). Jak słusznie zauważyli G. Armstrong i Ph. Kotler, przedsiębiorstwa zajmujące się tego typu działalnością muszą wyspecjalizować się w wynajdywaniu potencjalnych klientów i odsprzedawaniu im korzyści związanych z danym produktem (Armstrong i Kotler, 2012, 43).

Oparcie działalności operacyjnej na orientacji sprzedażowej, postrzeganej jako orientacja agresywna, koncentrująca się na potrzebach sprzedającego, jest dość niebezpieczne i ryzykowne. Zintegrowanie działań tylko na przedmiocie sprzedaży, a nie na kształtowaniu długoterminowych i pozytywnych relacji z klientem, może wpływać negatywnie na budowanie przestrzeni zaufania nabywcy, zwłaszcza w sytuacji, kiedy nie będzie on zadowolony z cech użytkowych i jakości produktu. Pomimo tego zauważyć należy, że orientacja sprzedażowa jest szeroko rozpowszechniona na aptecznym rynku farmaceutycznym. Według badań przeprowadzonych w 2018 roku przez K. Żakę jest ona dominującym przejawem aktywności, charakterystycznym dla 88,5% aptek ogólnodostępnych w Polsce (Żak, 2018, 21). W odniesieniu do rynku farmaceutycznego i funkcjonujących na nim aptek ogólnodostępnych orientacja sprzedażowa zakłada trzy aspekty. Pierwszy z nich w sposób bezpośredni będzie dotyczył zasobów finansowych apteki — zdolności nabywczych produktów. Drugi dotyczyć będzie możliwości dostawy — zdolności dystrybucyjnej hurtowni farmaceutycznej. Trzeci zaś będzie dotyczył samego producenta produktów farmaceutycznych — jego zdolności produkcyjnych. Orientacja sprzedażowa ponadto, poprzez skupianie się na systematycznie podejmowanych działaniach w zakresie upłynnienia posiadanych produktów i jednocześnie wykorzystywanie narzędzi promocji sprzedaży, zamierza osiągnąć założone cele operacyjne odnoszące się do zaplanowanej wielkości sprzedaży produktów, do zaplanowanego poziomu marży oraz zaplanowanego zysku ze sprzedaży zasobów produktowych.

Orientacja sprzedażowa jako jedna z form aktywności aptek, mająca na celu przede wszystkim zbycie produktów w krótkim horyzoncie czasu, nieprzekładająca wagi do tego, kto i dlaczego dokonuje zakupu, wzbudza wiele kontrowersji natury etycznej z uwagi na trudności w harmonijnym pogodzeniu społecznej misji apteki z priorytetową realizacją celów *stricte* komercyjnych (Żak, 2018, 17–18).

## 6. Orientacja rynkowa

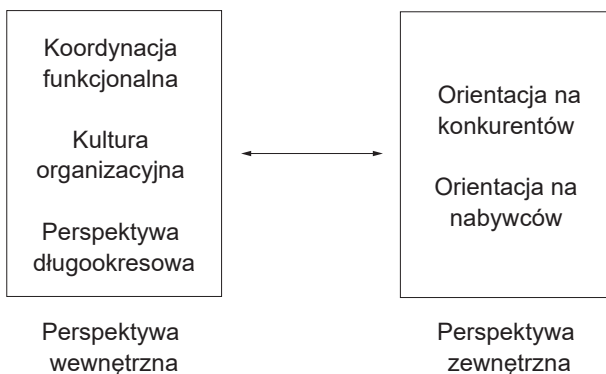
Orientacja rynkowa stanowi filozofię koncentracji na kliencie i reagowania na wysyłane przez niego sygnały, czyli wskazuje na konieczność zmiany w sposobie myślenia operacyjnego i postuluje, aby wytwarzać produkty odpowiadające klientom, a nie poszukiwać klientów dla wytworzonego produktu. Zakłada, że kluczem do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa jest bycie skuteczniejszym od konkurentów w sferze tworzenia, dostarczania i komunikowania rynkom docelowym wyższej

wartości (Kotler i Keller, 2012, 20). Działania w ramach orientacji rynkowej, skierowane zarówno na nabywców, jak i konkurentów, wynikają z jej holistycznego podejścia do zrozumienia istoty potrzeb nabywców oraz zaspokajania ich w sposób lepszy, niż czynią to konkurenci (Garbarski, 2011, 26).

W orientacji rynkowej zogniskowanie działań na kliencie i na wartości przyczynia się do wyznaczenia ścieżki dostępu do celu, którym są sprzedaż produktów i osiąganie określonej wielkości zysku. Zamiast opierać się na filozofii „wyprodukować i sprzedać”, opartej na produkcji, proponuje się filozofię „wyczuć i zareagować”, zorientowaną na klienta (Armstrong i Kotler, 2012, 43). Wartość dla nabywcy stanowi podstawę kształtowania orientacji rynkowej (Gołębiowski, 2006, 38–39; Janeczek, 2022, 194). Orientacja rynkowa stanowi warunek *sine qua non* wyłonienia się marketingu jako określonego sposobu myślenia i działania. Zawiera ona komponenty zogniskowane wokół pięciu kategorii, z których dwie charakteryzują perspektywę zewnętrzną w stosunku do przedsiębiorstwa, a trzy — wewnętrzną (Garbarski, 2011, 26–27):

- orientacja na konkurentów — zakładająca konieczność analizowania celów, zasobów, umiejętności i zamierzeń konkurentów;
- orientacja na nabywców — zmierzająca do zrozumienia istoty potrzeb nabywców oraz kreowania produktów i usług o istotnej wartości dla klienta;
- koordynacja funkcjonalna — związana z rozwijaniem wewnętrznej koordynacji działań poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa w celu tworzenia rozwiązań zaspokajających potrzeby nabywców i zapewniających ich satysfakcję;
- kultura organizacyjna — ukierunkowująca pracowników na koncentrację na nabywcy;
- perspektywa długookresowa — określająca finansowe i organizacyjne ramy działań przedsiębiorstwa.

Model orientacji rynkowej przedstawiono na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Model orientacji rynkowej

Źródło: Narver i Slater (1990), 20–35. Cyt. za: Garbarski (2011), 26.

Orientacja rynkowa w odniesieniu do apteki ogólnodostępnej najczęściej jest wynikiem transformacji z orientacji sprzedażowej. Punktem inicjującym tę transformację jest harmonizacja celów apteki z potrzebami i oczekiwaniami klientów oraz dostosowanie strategii operacyjnej i finansowej apteki w taki sposób, aby móc dotrzeć do grupy docelowych nabywców i zaspokajać ich potrzeby w sposób bardziej zadowalający, niż robią to konkurenci. Aby móc sprostać nowym wyzwaniom stojącym za przejściem z orientacji sprzedażowej na orientację rynkową aktywności, konieczne jest stworzenie systemu zdobywania, przetwarzania i gromadzenia informacji płynących z rynku (dotyczących na przykład oczekiwań klienta co do usług apteki, działalności konkurentów), albowiem bez niego decydenci nie będą w stanie formułować i wdrażać efektywnych decyzji na poziomie taktycznym i operacyjnym (Żak, 2018, 18). Dodatkowo kluczowym elementem w procesie formułowania strategii apteki na wszystkich jego etapach (planowania, organizacji, implementacji i kontroli) jest powszechne zaangażowanie kapitału ludzkiego, to jest interesariuszy zarządzających (kierownictwa), personelu fachowego (kierownika apteki, farmaceutów, techników farmaceutycznych) i personelu wspierającego (specjalistów do spraw zakupów, marketingu i sprzedaży). Przekłada się to z kolei na osiągnięcie efektywności operacyjnej poprzez integrację funkcji zaopatrywania (zakupów), sprzedaży (świadczenia usług farmaceutycznych), marketingu (komunikacji marketingowej) zgodnie z zasadą: właściwy produkt we właściwym czasie o właściwej cenie we właściwej ilości we właściwym miejscu (Żak, 2018, 18).

## 7. Orientacja holistyczna

Orientacja holistyczna jest filozofią, która tworzy kompleksową całość, korespondującą na każdej płaszczyźnie, począwszy od projektowania, modelowania, wdrażania, rozwijania i implementacji programów marketingowych, procesów i działań, uwzględniającą przy tym szerokie ujęcie marketingu (Kotler i Keller, 2012, 20). Koncepcja ta głosi, że całości nie da się sprowadzić do sumy części, dlatego ważną rolę odgrywają wzajemne zależności pomiędzy czterema zasadniczymi komponentami (Żak, 2018, 16):

- marketingiem relacji, którego istotą jest budowanie długotrwałych relacji z klientem i nabywcą, opartych na zaufaniu;
- marketingiem zintegrowanym, którego celem jest zintegrowanie wszystkich możliwych działań za pomocą dostępnych narzędzi w przestrzeni cyfrowej, tylko po to, aby dotrzeć do określonej grupy nabywców;
- marketingiem wewnętrznym, odnoszącym się do budowania relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami oraz podniesienia ich wiedzy w zakresie zarządzania i funkcjonowania jednostki;
- marketingiem dokonań, będącym swoistym sprawdzianem zrealizowanych projektów czy działań.

Tak szeroki zakres działań i złożoność marketingu powodują, że niewiele przedsiębiorstw jest w stanie przyjąć ten rodzaj orientacji aktywności, która jest budowana na wartości, a nie na agresywnej sprzedaży w celu maksymalizacji zysków.

Apteki ogólnodostępne, jako szczególny rodzaj przedsiębiorstw, których działalność operacyjna koncentruje się na świadczeniu usług farmaceutycznych, nie mogą organizacyjnie sprostać holistycznym wyzwaniom, jakie stawia przed nimi ten rodzaj orientacji. Już przyjęcie orientacji rynkowej jest dla wielu aptek ogólnodostępnych bardzo dużym wyzwaniem, czego dowodem jest odnotowana aktywność rynkowa w 11,5% aptek (por. Żak, 2018, 21). Przyjęcie holistycznego podejścia przez podmioty funkcjonujące na rynku farmaceutycznym, to jest przez apteki ogólnodostępne, wymaga wielu zmian, zarówno na płaszczyźnie planowania, jak i zarządzania, realizacji i kontroli tych działań, które służyć będą rozwojowi jednostki, jak również nowemu spojrzeniu na potencjalnych nabywców wyrobów farmaceutycznych i ważne dla nich wartości.

## 8. Wnioski z badań

Analiza literatury oraz aktów prawnych umożliwiła identyfikację rodzajów orientacji działania (aktywności) apteki ogólnodostępnej i ograniczyła możliwość przyjęcia jednej z trzech podstawowych orientacji: sprzedażowej (dystrybucyjnej), rynkowej (marketingowej) oraz holistycznej. Poprzez dokonanie oceny zakresów zadań apteki i obowiązków farmaceuty (świadczenie usług farmaceutycznych) wykluczono możliwość przyjęcia orientacji produktowej i produkcyjnej (technologicznej, innowacyjnej), ponieważ apteka ogólnodostępna jest placówką o charakterze usługowym, w której osoby uprawnione (farmaceuci i technicy farmaceutyczni) świadczą w szczególności usługi farmaceutyczne.

Dokonując oceny wyników badań, zauważyć należy, że orientacja holistyczna, choć teoretycznie możliwa do przyjęcia, organizacyjnie nie może być zaimplementowana w aptecę z uwagi na szeroki zakres aktywności, którą należałoby wdrożyć. Na obecnych zasadach gry rynkowej i w obowiązujących ograniczeniach aktywności marketingowej w systemie prawa farmaceutycznego (zakaz reklamy apteki i jej działalności) stanowi kierunek, do którego powinno się dążyć, choć realia rynkowe pokazują, że może to być przysłowiowa droga przez mękę. Niemniej jednak zastosowanie zmodyfikowanego indeksu rozumienia i stosowania marketingu pozwoliło dokonać rozróżnienia aptek na apteki o orientacji rynkowej (marketingowej) i apteki o orientacji sprzedażowej (dystrybucyjnej). Dominującym rodzajem orientacji działania (aktywności) jest orientacja sprzedażowa charakterystyczna dla 92% aptek ogólnodostępnych. Jeśli zestawić te wyniki z wcześniej prowadzonymi badaniami w tym zakresie, można zauważyć, że na przestrzeni ostatnich 11 lat upowszechniła się orientacja sprzedażowa (dystrybucyjna), a jednocześnie marginalizacji uległa orientacja rynkowa (marketingowa), którą przyjęło

tylko 8% aptek ogólnodostępnych (w 2011 roku orientację sprzedażową wybrało 80,2% aptek, w 2012 roku — 91%, a w 2018 roku — 88,5%). Mogło to zostać spowodowane następującymi czynnikami:

— presją właścicieli aptek na realizację przez personel apteki wyłącznie planów sprzedażowych jako efektem niezrozumienia istoty marketingu i zalet działalności zorientowanych rynkowo;

— niechęcią farmaceutów do marketingu, wynikającą z utożsamiania aktywności marketingowej z patologią rynkową;

— ograniczeniami aktywności marketingowej w systemie prawa farmaceutycznego (zakaz reklamy apteki i jej działalności) i ryzykiem nałożenia wysokiej kary finansowej (do 50 tys. zł) za złamanie przedmiotowego zakazu.

## Podsumowanie

Działalność prowadzona przez charakterystyczne podmioty tylko dla rynku farmaceutycznego, czyli apteki ogólnodostępne, wymaga przez nie zarówno zaangażowania zasobów ludzkich oraz zasobów finansowych, jak i nowego spojrzenia marketingowego w zakresie świadczonych usług farmaceutycznych na rzecz społeczeństwa. Konieczność szybkiego reagowania na pojawiające się nowe kierunki na rynku dóbr farmaceutycznych zobowiązuje zarządzających do podejmowania decyzji wkomponowujących się w obszar aktywności rynkowej podmiotu, której uczestnikami są ludzie i zarazem nabywcy produktów farmaceutycznych.

Apteka ogólnodostępna, dostosowując się do wymagań rynku farmaceutycznego przy wyborze określonego rodzaju orientacji działania (aktywności), bierze pod uwagę zakres zadań nałożonych przez prawodawcę. Analiza literatury i aktów prawnych umożliwiła identyfikację orientacji aktywności, które mogą być przyjęte w prowadzonej działalności operacyjnej przez apteki. Nawijając do celu badania — identyfikacji rodzaju orientacji działania (aktywności) możliwej do przyjęcia przez aptekę ogólnodostępną i wskazania dominującego modelu orientacji na aptecznym rynku farmaceutycznym — należy zauważyć, że spośród pięciu podstawowych rodzajów orientacji apteka może przyjąć teoretycznie jedną z trzech orientacji: sprzedażową, rynkową albo holistyczną.

Prawo farmaceutyczne określa zadania apteki, obowiązki farmaceuty oraz uwzględnia jednocześnie ograniczenia aktywności marketingowej apteki, które dotyczą zakazu reklamy jej działalności. Wynika to z linii orzeczniczej sądownictwa administracyjnego, które za reklamę działalności uznaje każde działanie niebędące informacją o lokalizacji apteki i godzinach dostępności dla klientów. Z uwagi na powyższe założenia prawa farmaceutycznego orientacja holistyczna nie może być zastosowana w praktyce aptecznej.

Wykorzystując zmodyfikowany indeks rozumienia i stosowania marketingu, zaobserwowano, że dominującym sposobem postępowania na rynku aptecznym

jest orientacja sprzedażowa. Przeprowadzone w 2022 roku badania empiryczne dowodzą, że orientacja aktywności sprzedażowej jest charakterystyczna dla 92% aptek. Zatem apteki zorientowane rynkowo (marketingowo) stanowią 8% z ogółu badanych aptek, co nie jest zjawiskiem korzystnym dla efektywności operacyjnej świadczonych usług farmaceutycznych. Tak niski udział aptek o orientacji rynkowej wynika z tego, że apteki zorientowane rynkowo (marketingowo) lepiej rozpoznają oczekiwania i potrzeby klientów, dbają o satysfakcję klientów i kierują się zachowaniami konkurentów oraz w większym zakresie wykorzystują badania marketingowe niż apteki zorientowane sprzedażowo. Zmiana istniejącej sytuacji na rynku farmaceutycznym wskazuje na potrzebę opracowania definicji reklamy apteki oraz wskazania rodzajów dozwolonej i zabronionej aktywności apteki. Doprecyzowanie zagadnienia reklamy apteki, rodzajów aktywności dozwolonych i dostępnych dla aptek na rynku farmaceutycznym uporządkuje i zracjonalizuje proces świadczenia usług farmaceutycznych. Do zaprezentowanych wyników badań należy podejść z dużą ostrożnością, gdyż do konstrukcji indeksu rozumienia i stosowania marketingu wykorzystana była metoda ankietowa, mająca swoje ograniczenia. Metoda ankietowa nie zawsze przedstawia sytuację zgodną z rzeczywistością, ponieważ bazuje na subiektywnych odpowiedziach respondentów. W tym celu uzyskanie dodatkowych informacji za pomocą badań jakościowych, w postaci wywiadów pogłębionych, pozwoliłoby na określenie istniejącego stanu aptek na rynku farmaceutycznym w zakresie prowadzonej przez nie działalności gospodarczej.

W konkluzji należy podnieść, że aktualna sytuacja na rynku farmaceutycznym wymaga od aptek ciągłego monitorowania otoczenia rynkowego. Apteka w ramach świadczenia usług farmaceutycznych powinna nie tylko się skupiać na wielkości sprzedaży, lecz także uwzględniać oczekiwania i potrzeby klienta, dbać o jakość oferowanych usług, poddawać analizie stosowane przez konkurentów sposoby działania oraz dostosowywać strategię działania do warunków istniejącego rynku farmaceutycznego.

## Bibliografia

### Literatura

- Alt, R., Puschmann, T. (2005). Developing Customer Process Orientation — The Case of Pharma Corp. *Business Process Management Journal*, 11 (4), 297–315.
- Armstrong, G., Kotler, Ph. (2012). *Marketing. Wprowadzenie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Czubala, A. (red.) (2012). *Podstawy Marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555–590.



- Fritz, W. (1996). Market orientation and corporate success: findings from Germany. *European Journal of Marketing*, 30 (8), 59–74.
- Garbarski, L. (2011). *Istota marketingu*. W: Garbarski, L. (red.), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (2008). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gatignon, H., Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77–90.
- Gołębiowski, T. (2006). *Marketing wartości na rynku instytucjonalnym*. W: Duliniec E., Garbarski L., Mazur J., Strzyżewska N., Wrzosek W. (red.), *Ekspansja czy regres marketingu?* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42 (1/2), 115–134.
- Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R.K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62 (4), 30–45.
- Hult, G.T.M., Ketchen Jr., D.J. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899–906.
- Janeczek, U. (2022). *Przekonanie do wartości użytkowników mediów społecznościowych: adresatów komunikacji marketingowej przedsiębiorstw — wybrane zagadnienia*. W: Mruk, H., Sawicki, A. (red.), *Marketing. Koncepcje i doświadczenia*. Pelplin: Wydawnictwo Bernardinum.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2002). *Marketing. Podręcznik europejski*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kotler, Ph., Keller, K.L. (2012). *Marketing*. Poznań: Rebis.
- Lukas, B.A., Ferrell, O.C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 239–247.
- Matwiejczuk, R., Jaworska, M. (2021). Orientacja rynkowa jako determinanta kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 73 (8), 16–24.
- Narver J.C., Slater S.E. (1990). The Effects of Marketing Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20–35.
- Nawrot, O. (2020). *Wprowadzenie do logiki dla prawników*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Niestrój, R. (2005). Typologia orientacji przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 677, 7–15.
- Pettijohn, Ch.E., Rozell, E.J., Newman, A. (2010). The relationship between emotional intelligence and customer orientation for pharmaceutical salespeople. A UK perspective. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4 (1), 21–39.
- Wójcik-Karpacz, A., Karpacz, J., Rudawska, J. (2020). Wpływ orientacji rynkowej na wyniki finansowe: badania empiryczne w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach (MMŚP) działających w parkach technologicznych w Polsce. *E-mentor*, 83 (1), 51–60.
- Żak, K. (2014). *Działania marketingowe aptek a uwarunkowania prawne w Polsce*. Niepublikowana dysertacja doktorska. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Żak, K. (2017). Innowacyjność produktów leczniczych. Wyzwania dla konkurencyjności rynku farmaceutycznego w Polsce. W: Stefański, M. (red.), *Prawno-ekonomiczne szanse i bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce i Europie*. Lublin: Innovatio Press. Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie.
- Żak, K. (2018). Orientacja aktywności zarządzania marketingowego a działalność operacyjna aptek ogólnodostępnych w Polsce. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 26 (4), 15–22.
- Żak, K. (2022). *Zmodyfikowany indeks rozumienia i stosowania marketingu jako instrument oceny aktywności marketingowej aptek ogólnodostępnych w Polsce*. Materiał w trakcie procesu

recenzowania i publikacji pokonferencyjnej w ramach „Międzynarodowej Konferencji Naukowej Zdrowie i Style Życia. Ekonomiczne, społeczne i zdrowotne wyzwania w społeczeństwie postpandemicznym — Wrocław 2022”, zrealizowanej 19–20 maja 2022 r. na Wydziale Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.

## Akty prawne

Ustawa z dnia 6 września 2001 roku Prawo farmaceutyczne (Dz.U. z 2001 r. Nr 126, poz. 1381 ze zm.).

Ustawa z dnia 10 grudnia 2020 roku o zawodzie farmaceuty (Dz.U. z 2021 r., poz. 97. ze zm.).