

Gyógyszertári gazdálkodás, ügyvitel – 2018. (III. évf.)

Január 27.	Felelős gyógyszerári gazdálkodás alapjai I.: – Felelősségi viszonyok – Gyógyszertári vállalkozásokkal szembeni szakmai elvárások – A normakövetés aspektusai
	Költséggazdálkodás alapjai
Február 24.	Felelős gyógyszerári gazdálkodás alapjai II. – Gyógyszertári vállalkozás bevételi és kiadási szerkezete
	Készletgazdálkodás, likviditás, pénzgazdálkodás
Április 7.	Felelős gyógyszerári gazdálkodás alapjai III. – Mikroökonómiai alapvetések a gyógyszerári gazdálkodásban
	A gyógyszerári gazdálkodás marketing aspektusai (árképzés, beszerzési együttműködések)
Április 14.	Gyógyszertári vállalkozás létrehozása, üzletrésztvásárlás
	Szerződéses kapcsolatok
	Üzleti terv
Május 26.	Gyógyszertári vállalkozás működtetése, irányítása
	Gyógyszertári ügyvitel, számvitel, adózás
	HR
Június 16.	Összegzés Projektmunka-értékelés

Felelős gyógyszerári gazdálkodás alapjai I.

Hankó Zoltán

Fogalmak tisztázása

- A felelősség viszonyrendszer → valaki, valakiért/valamiért, valakinek felel
- **Ki felelős?**
 - Tulajdonos
 - Személyi jogos gyógyszerész (különleges felelősség!)
 - Alkalmazott
 - gyógyszerész
 - (szak)asszisztens
 - takarító
 - stb.
 - Szerződött szolgáltató
 - könyvelő,
 - könyvvizsgáló
 - nagykereskedő
 - rendszergazda
 - stb.

Fogalmak tisztázása

- A felelősség viszonyrendszer → valaki, **valakiért/valamiért**, valakinek felel
- **Kiért / miért felelős? Pl.**
 - gyógyszerár szabályszerű működéséért
(pl. személyi, tárgyi feltételek, pénzügyi keretek)
 - gyógyszerár működtetéséért
(pl. munkabeosztás, készlet, fűtés, szabályzatok)
 - felügyelete alá tartozó munkatárséért
 - expedíálás szabályszerűségéért
 - magi alapanyag lejárataért, magisztrális gyógyszerért, impleálásért
 - munkavédelmi szabályok betartásáért
 - tisztaságért
 - informatikai szolgáltatásért (pl. EESZT elérhetősége)
 - stb.

Fogalmak tisztázása

- **A felelősség viszonyrendszer → valaki, valakiért/valamiért, **valakinek felel****
- **Kinek felel?**

„Én (...) esküszöm, hogy a megszerzett gyógyszerésztudományi ismeretek birtokában hivatásomat a **legnagyobb lelkiismeretességgel** fogom gyakorolni és hivatásomhoz mindig méltó magatartást tanúsítok. Az egészség védelmét és a betegek gyógyulását mindenek elé helyezem. A betegek egészségi állapotára, gyógyszeres kezelésére vonatkozó adatokat fel nem fedem. Elméleti és gyakorlati ismereteimet állandó képzéssel magas szinten tartom. Tudásomat a gyógyszerészi etikába ütköző cselekményre nem használom fel. Mint a gyógyító munka részese, ismereteimet csakis embertársaim egészségének védelmére és helyreállítására fogom fordítani. Arra törekszem, hogy a Semmelweis Egyetem, valamint a gyógyszerész-tudomány jó hírnevét öregbítsem és megbecsülését előmozdítsam. **(Isten engem úgy segítjen!)**”
- **Felelősségetikai modell**
 - háromtényezős viszonyrendszer (lásd fentebb)
 - nemcsak személyek, hanem szervezetek felelősségvállalását is jelenti
 - személyekért, szervezetekért, élő és élettelen környezetért, jövő generációkért stb.
 - **a gyógyszerész a betegeiért, a vállalkozásáért és a környezetéért is felelős értelmiségi**

Fogalmak tisztázása

A felelősség viszonyrendszer → valaki, valakiért/valamiért, **valakinek felel**

A gyógyszerár(i vállalkozás) érintettjei – **stakeholderek** (akiknek érdekei vannak):

- **tulajdonosok** → haszon, jogszabályok, jó hírnév
 - **alkalmazottak (munkavállalók)** → jövedelem, munkakörülmények, fejlődés, regeneráció
 - **fogyasztók (betegek)** → gyógyszerbiztonság, ellátásbiztonság, betegérdek védelme
 - **kormányzat / finanszírozó** → közpénzek takarékos és költséghatékony felhasználása
 - **versenytársak** → jogszabályok, etikai normák betartása
 - **beszállítók / hitelezők** → megbízható szerződéses kapcsolatok
 - **civil társadalom (helyi közösség)**
 - **természeti környezet**
 - **gyógyszerészek közössége - kamara**
- **Az érintettség foka és a hatalmi pozíció különböző!**

Fogalmak tisztázása

- **Vállalkozások esetében általában**
 - tulajdonos
 - alkalmazott
 - beosztott
 - vezető (alsó, közép, felsőszintű)
 - vállalkozó
 - menedzser
 - bonyolultabb tevékenység, vállalkozás megszervezője, irányítója
 - a szervezet kialakítását, céljai meghatározását, a célok megvalósítására irányuló tevékenységet valamint ellenőrzést végző
- **Gyógyszertárak**
 - tulajdonos
 - személyi jogos
 - (felelős) vezető
 - mint alkalmazott
 - mint előírásokban rögzített funkció
 - beosztott (alkalmazott)
 - vállalkozó (egyéni)
 - menedzser / ügyvezető

Tulajdonossal szembeni követelmények (elvárások)

- **Tervezés**
 - A vállalkozás „kitalálása”

- **Vezetés**
 - A vezetők kiválasztása és jogkörének meghatározása

- **Felelősség**
 - A vezetés „kontrollja”

- **Forrásbevonás, szétosztás**
 - A „pénz” folyamatos biztosítása

Tulajdonossal szembeni követelmények (elvárások)

- **Tervezés**
 - **A vállalkozás „kitalálása”**
 - Célok, vállalkozási terv meghatározása
 - Stratégia
 - A pénzügyek jóváhagyása
- **Vezetés**
 - **A vezetők kiválasztása és jogkörének meghatározása**
 - Vezetési struktúrák jóváhagyása
 - Vezető (igazgató) kiválasztás, hatáskör meghatározása
 - Vezető segítése (tanácsok)
- **Felelősség**
 - **A vezetés „kontrollja”**
 - Eszközök védelme, változásának jóváhagyása
 - Éves, évközi jelentések kérése, jóváhagyása
 - Törvényes működés biztosítása
- **Forrásbevonás, szétosztás**
 - **A „pénz” folyamatos biztosítása**

Menedzserrel szembeni követelmények I.

- **Tervezés**
 - **A tulajdonos segítése**
 - Segítség a célok megfogalmazásában
 - Részvétel a közép- és hosszú távú pénzügyi és fejlesztési stratégia és az üzletpolitika kidolgozásában
- **Szervezés**
 - Szervezetten belüli hatáskörök kialakítása
 - A szervezet operatív irányítása
- **Motiváció**
 - Humán erőforrás menedzsment (kiválasztás, képzés, motiválás, irányítás, allokálás)
- **Ellenőrzés**

Menedzserrel szembeni követelmények II.

- **Fogalmi gondolkodás képessége**
 - **Legyen intelligens**

- **Emberi kapcsolatokban jártasság**
 - **Legyen jó irányító**

- **Technikai/szakmai készség**
 - **Legyen jó szakember**

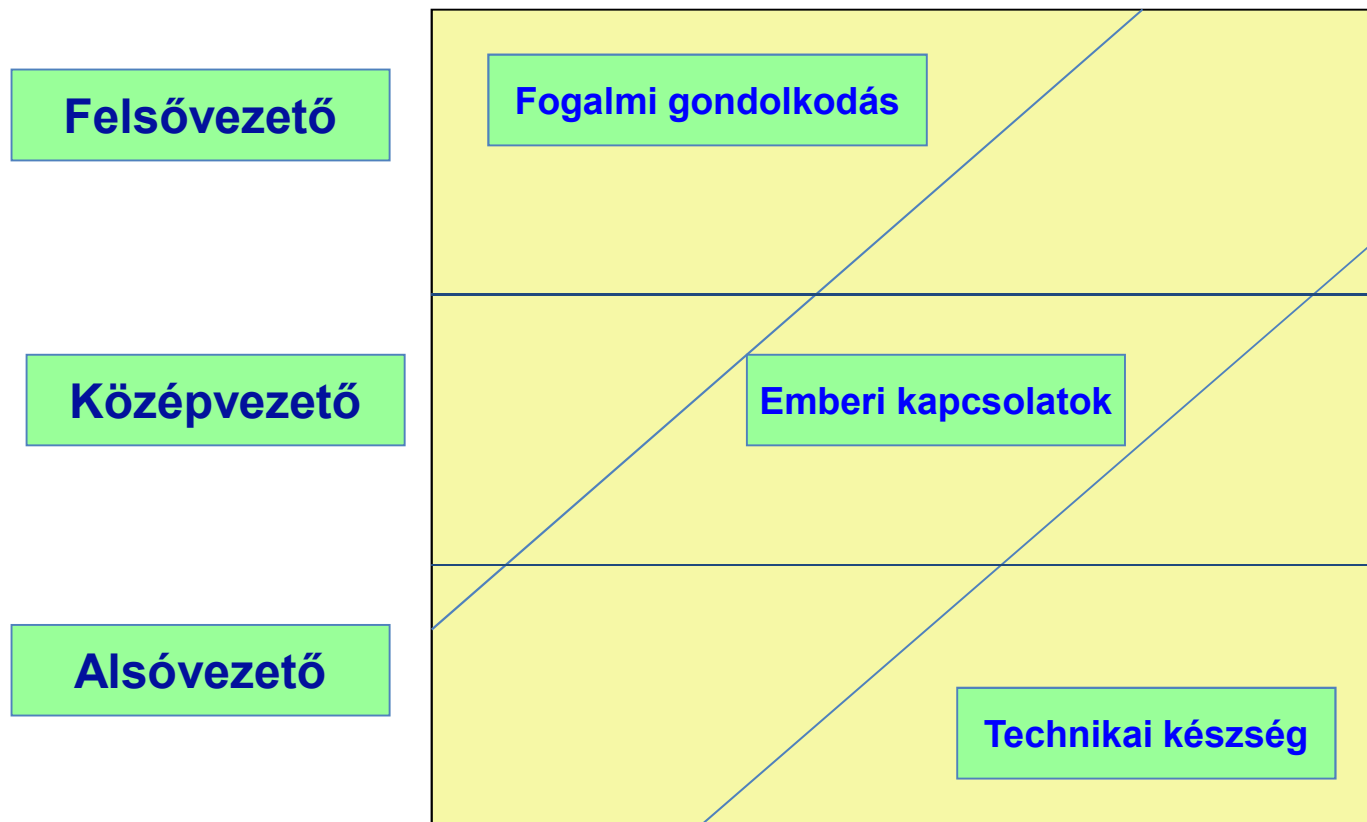
Menedzserrel szembeni követelmények II.

- **Fogalmi gondolkodás képessége**
 - **Legyen intelligens**
 - Szervezet és környezet közötti összefüggések
 - Funkciók és tevékenységek közötti kölcsönhatások
 - Feszültség és versenyzés elviselése
- **Emberi kapcsolatokban jártasság**
 - **Legyen jó irányító**
 - Együtt dolgozás
 - Vezetés
 - Befolyásolás (behódolás, azonosulás, internalizálás)
 - Motiválás
- **Technikai/szakmai készség**
 - **Legyen jó szakember**
 - Szaktudás
 - Technikai készség

Menedzserrel szembeni követelmények II.



Menedzserrel szembeni követelmények II.



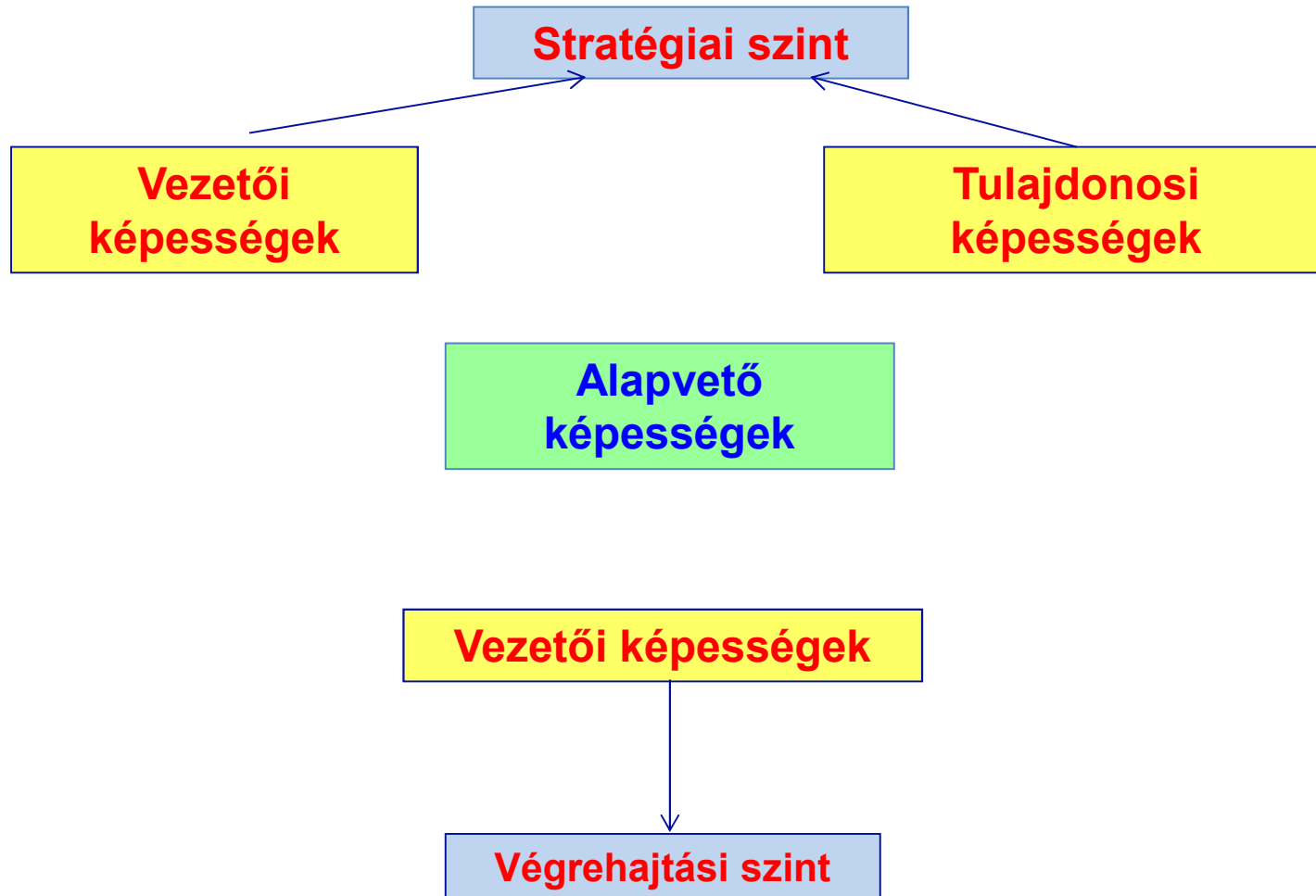
És a gyógyszertárban?

- A patikában 1-6 gyógyszerész, 1-10 (szak)asszisztens dolgozik
- A személyi jogos gyógyszerész részt vesz a betegellátó munkában
 - A személyi jogos egyben (rész)tulajdonos is
- A beosztott gyógyszerésznek is vannak „beosztottjai”

Vezetői és tulajdonosi képességek



Vezetői és tulajdonosi képességek



Vezetői és tulajdonosi képességek

Alapvető képességek

- **Probléma-megoldás**
- **Információ-feldolgozás**
- **Konfliktus-menedzsment**
- **Tárgyalás**
- **Döntéshozás**

A gyógyszerértár speciális felelősségi viszonyai

Gyftv. 73. § (1) bek.:

Gyógyszertárat működtető gazdasági társaság a gyógyszerértár szakmai vezetését, irányítását, valamint a gyógyszerértárban szakellátási feladatokat ellátó személyeket **gyógyszerellátással kapcsolatos szakmai kérdésekben**, így a gyógyszerek kiadása, eltartása, a gyógyszerekkel kapcsolatos betegtájékoztatási és kereskedelmi gyakorlatra vonatkozó tevékenység tekintetében **nem utasíthatja**.

A **gyógyszertárat működtető gazdasági társaság** legfőbb szerve (tagok gyűlése, taggyűlés, közgyűlés) kizárólag a gyógyszerértár szakmai vezetését ellátó **személyi jogos gyógyszerész igenlő szavazatával hozhat döntést** a gyógyszerértár szakmai vezetésével, irányításával és a közfinanszírozással kapcsolatos **szakmai kérdésekben**, így a gyógyszerértári termékkör kialakítására, a gyógyszerek beszerzésére, készletezésére, eltartására, kiadására, a gyógyszerekkel kapcsolatos betegtájékoztatási és kereskedelmi gyakorlatra vonatkozó tevékenységre, a gyógyszerértárban szakellátási feladatokat ellátó személyek foglalkoztatására, valamint a közfinanszírozási szerződések megkötésére és módosítására vonatkozóan.

Az ezzel ellentétes intézkedés, megállapodás semmis.

A gyógyszerellátással kapcsolatos szakmai elvárások

- **Logisztikai (ellátási) elvárások**
 - Legyen gyógyszertár
 - Legyen nyitva
 - Legyen benne gyógyszer (és egyéb termék)
 - Legyen benne szakember
 - A szakember legyen felkészült és tájékozott
 - A gyógyszer legyen megfizethető
- **Gyógyszer-politikai elvárások**
 - Gyógyszerbiztonság
 - Ellátásbiztonság
 - Szolgáltatásminőség
 - Költséghatékonyság
 - **Compliance, adherencia,**
 - **Gyógyszeralkalmazás kockázatainak minimalizálása**
 - **Népegészségügyi programokba (prevencióba) történő bekapcsolódás**

A normakövetés normája

- **Jogszabályok**
 - azok a társadalmi együttélési szabályok, amelyeket az **állami hatalom állapít meg**, és amelyek megtartását illetve megtartatását az állam a maga (erőszak)szervezeteivel **kikényszeríti**. Normái **írásos** jellegűek, megtartásukért az állam adminisztratív gazdasági és büntető **szankciókat** alkalmaz.
- **Szakmai szabályok**
 - a kor követelményeinek megfelelő színvonalú és minőségű szakmai tevékenység szabályait **írásban** rögzítik, hatósági jogkörrel felruházott szervezetek és személyek **ellenőrzik** a betartását, a **szankciók** gyakran államigazgatási eljárás keretében realizálódnak, megsértésük polgári vagy büntetőjogi peres eljárást vonhat maga után
- **Etikai normák**
 - a társadalmi tudatban élnek, rendszerint **nem írottak**, a követelményeket (rendszerint) a **közvélemény** formálja, a **szankciókat** a társadalom, a környezet, a család, a szakma, az etikai bizottságok hozzák (állapítják meg)

A normakövetés normája

- A gyógyszerészet jogi, szakmai és etikai normák által szabályozott hivatás. A jogi, szakmai és etikai szabályok közötti határvonalak sokszor elmosódnak és időben változnak
- Mindent szabad, ami nem tilos?
- Mindent szabad, csak rajta nem kapjanak?
- A normasértés következményei
- Huszonöt év, négy modell
- A jog az erkölcsösség minimuma
- A jogszabályok és a szakmai szabályok betartása hivatásetikai alapkövetelmény
- **A változékony felszín ellenére a gyógyszerészi etika fundamentuma továbbra is stabil: „Legfőbb törvény a beteg üdve” („Salus aegroti suprema lex”),
és ezt kell érvényesítenie a gyógyszerértékesítési vállalkozásnak is**

Esettanulmány – 1.

- A gyógyszertárat, amelyikben dolgozol a tulajdonosa el akarja adni. A város 25 ezer lakosú, 5 gyógyszertár működik a városban. Az eladósorba kerülő gyógyszertárról annyit tudsz, hogy annak idején privatizálták, jelenleg családi gyógyszertárként, saját ingatlanban működik, 20 millió forintos havi forgalma van, a gyógyszertárnak jelenleg nincs hitele, 15 napos a készlete, a követelései és a kintlévőségei egyensúlyban vannak. A gyógyszertár tulajdonosával úgy állapodtál meg, hogy a gyógyszertárat 3 havi nettó forgalom + készlet nettó beszerzési értéken veszed meg, az ingatlanra pedig opciós jogot szerzel, addig pedig éves 3,6 millióért bérelheted tőle. Jelenleg 15 millió forint saját erővel rendelkezel.

Tudomásod van

- a „Patikaalap” létéről,

- nagyker-finanszírozás lehetőségéről és

- megkeres egy gyógyszertári hálózat tulajdonosa, aki elfogadja, hogy te legyél a személyi jogos és garantálja, hogy havi 350 ezer Ft-os béred lesz, felajánlja, hogy egy összegben kifizeti a vételárat, a gyógyszertár csatlakozik a hálózatához (ami egyben franchise rendszert is működtet), a társasági szerződés szerint 51%-os tulajdonos leszel (49%-ban a hálózat jogásza magánszemélyként lesz a tulajdonostársad), de az osztalékról ő dönt, melynek 10%-a a tiéd, ugyanakkor el kell fogadnod a hálózat szakmai vezetőjének a felügyeleti / irányítási jogát

Hogyan érdeklődsz és milyen szempontok alapján döntesz?

Esettanulmány – 2.

A gyógyszertár személyi jogos gyógyszerésze Téged bíz meg a gyógyszertár minőségügyi feladatainak ellátásával. Tekintettel arra, hogy a gyógyszertár 2017. január 1. óta működik a személyi jogos gyógyszerész tényleges szakmai irányításával és azóta van ténylegesen többségi gyógyszerészi tulajdonban is, a gyógyszertár vezetője a korábbi piaci/kereskedelmi szempontú orientáció után fontosnak tartja a szakmai, gazdálkodási és etikai szabályok betartását.

Ezért megkér, hogy

- világítsd a gyógyszertár szakmai tevékenységét,
- világítsd át a beszállítói szerződéseket,
- tekintsd át a szolgáltatói szerződéseket,
- mérd fel, kik a gyógyszertár stakeholderei, mik az igényeik, amelyeket célszerű figyelembe venni.

-

Hogyan kezd a munkához?

Esettanulmány – 3.

- A közelben működő szociális otthon vezetője jó ismerősöd. Felkeres és a következőkről tájékoztat. Az otthon gyógyszerellátását eddig biztosító gyógyszertárral lejárt a szerződés és a szabályok értelmében pályázatot kell kiírni. A pályázaton három gyógyszertárnak kell részt vennie, közülük a legjobb ajánlatot tevő nyeri el az otthon ellátásának jogát 1 évre. Segítséget kér, hogyan írják ki a pályázatot, kiket hívnak meg és mik legyenek a bírálati szempontok. Neki a legfontosabb, hogy minél olcsóbb legyen az otthon gyógyszerellátása. Milyen megoldást javasolsz?