



15.4.2010

Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO
CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

Johdon laskentatoimen tietotarpeet – Case Apteekki
Information need in management accounting – Case Pharmacy

Kandidaatintyö

Markus Puuska

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Markus Puuska

Työn nimi: Johdon laskentatoimen tietotarpeet – Case Apteekki

Information need in management accounting – Case Pharmacy

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2010

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

31 sivua, 2 taulukkoa ja 4 kuvaa.

Tarkastaja: Lehtori Tiina Sinkkonen

Hakusanat: Johdon laskentatoimi, sidosryhmät, kustannuslaskenta, hinnoittelu, investoinnit, suorituksen mittaaminen, talous, apteekki

Keywords: Management accounting, stakeholders, cost accounting, pricing, investments, performance measurement, economy, pharmacy

Johdon laskentatoimen osa-alueita on hyödynnetty monilla eri toimialoilla. Tämän kandidaatintyön tavoitteena on selvittää, mikä vaikutus johdon laskentatoimella on tämän päivän apteekkareille. Tämä on ajankohtainen aihe juuri nyt, kun apteekkitoimialan taloudelliset toimintaedellytykset ovat heikentyneet.

Johdon laskentatoimen osa-alueita on käsitelty kustannuslaskennan ja hinnoittelun sekä talouden ohjauksen näkökulmasta. Työ on tehty ajankohtaisten artikkeleiden ja muun kirjallisuuden sekä kahden asiantuntija-haastattelun pohjalta.

Tutkimuksen perusteella on vaikea sanoa johdon laskentatoimen todellista merkitystä apteekkareille. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että aiheesta on ollut todella haastavaa löytää ajankohtaista kirjallisuutta. Tutkimus osoitti kuitenkin sen, että erityisesti talouden ohjaukselle olisi kysyntää apteekeissa.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet	1
1.3	Rakenne ja menetelmät	1
2	YRITYKSEN SIDOSRYHMÄT	3
2.1	Yleistä	3
2.2	Sidosryhmät	3
3	JOHDON LASKENTATOIMI	5
3.1	Yleistä	5
3.2	Kustannuslaskenta.....	5
3.3	Hinnoittelu	7
3.4	Investoinnit.....	8
3.5	Talouden ohjaus ja budjetointi	9
3.6	Suorituksen mittaus ja Balanced Scorecard	10
4	APTEEKKITOIMIALA SUOMESSA	12
4.1	Yleistä	12
4.2	Apteekin sidosryhmät	12
4.3	Apteekkien taloudellinen nykytila	14
4.4	Keskiarvoapteekki.....	15
5	APTEEKIN JOHDON LASKENTATOIMI	16
5.1	Yleistä	16
5.2	Apteekin tuotot ja kustannukset.....	16
5.3	Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu	20
5.4	Investoinnit.....	22
5.5	Talouden ohjaus ja budjetointi	23
5.6	Suorituksen mittaus ja Balanced Scorecard	24
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	27
7	YHTEENVETO	28
	LÄHTEET.....	29

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Johdon laskentatoimen osa-alueita on hyödynnetty monipuolisesti useilla eri toimialoilla. Oma kiinnostukseni apteekkitoimialaa kohtaan on saanut minut pohtimaan, millä tavoin johdon laskentatoimi toteutuu tämän päivän apteekeissa.

Vielä muutamia vuosikymmeniä sitten apteekkarit olivat monen kunnan ja kaupungin verotilaston kärkipaikalla, mutta toisin on tänä päivänä. Apteekkien kannattavuudet ovat pienentyneet viimeisten vuosien aikana ja varsinkin monet pienet apteekit joutuvat taistelemaan olemassaolostaan. Tässä työssä tarkastellaan apteekkitoimialaa johdon laskentatoimen näkökulmasta, painottaen erityisesti kustannuslaskennan ja hinnoittelun, sekä talouden ohjauksen toteutumista apteekeissa. Aiheesta on haastavaa löytää aiempaa tutkimusta, koska sitä ei juuri ole.

1.2 Työn tavoitteet

Työn keskeisenä tavoitteena on selvittää, mikä vaikutus johdon laskentatoimen eri osa-alueilla on tämän päivän apteekkarille. Tämän lisäksi on tarkoitus selvittää mahdollisia ongelmakohtia, joita tähän asiaan voisi liittyä. Tutkimuksessa on käytetty hyväksi alaan liittyvää kirjallisuutta sekä ajankohtaisia artikkeleita. Keskeisessä osassa ovat myös asiantuntijahaastattelut. Työtä varten on haastateltu Helsingin Joutsen apteekin apteekkari Bengt Mattilaa sekä Helsingin yliopiston sosiaalifarmasian osaston professori Marja Airaksista.

1.3 Rakenne ja menetelmät

Tämä työ rakentuu teoria- ja empiriaosuuteen. Teoria-osuudessa esitellään teoreettiset viitekehykset tutkimukselle. Työn empiria-osuus on muodostettu teoria-osuudessa esiteltyjen teoreettisten viitekehysten mukaisesti. Haastattelut eivät ole työssä omana lukunaan vaan ne kulkevat mukana työn empiria-osuudessa. Työn ensimmäisessä luvussa, johdannossa, esitellään taustatietoja tutkimukselle, sille asetettuja tavoitteita sekä työn rakennetta ja menetelmiä.

Tutkimuksen teoreettisia viitekehyksiä on esitelty luvuissa kaksi ja kolme. Luku kaksi käsittelee yrityksen sidosryhmiä. Luvussa kolme on esitelty johdon laskentatoimeja sekä sen osa-alueita, joita

on otettu tutkimukseen mukaan. Käsiteltävät asiat liittyvät kustannuslaskentaan ja hinnoitteluun, mukaan lukien investoinnit ja talouden ohjauksen, joka puolestaan käsittää budjetoinnin ja suorituksen mittauksen.

Luku neljä antaa yleiskuvan apteekkitoimialasta Suomessa. Luvussa esitellään apteekin eri sidosryhmät sekä apteekkien taloudellista nykytilaa.

Luvussa viisi käsitellään apteekin johdon laskentatoimea. Kustannuslaskenta perustuu lähinnä apteekin tuotto- ja kustannusrakenteen esittelyyn sekä siihen, minkälaisia mahdollisuuksia apteekkarilla on vaikuttaa näihin osa-alueisiin, jotta apteekkien kannattavuudet paranisivat. Hinnoittelua käsittelevä kappale esittelee apteekin tuotteiden- ja palveluiden hinnoittelumenetelmiä. Investointeihin keskittyvä kappale kuvaa apteekin eri investointikohteita.

Luvussa viisi esitellään talouden ohjauksen tilannetta apteekkitoimialalla. Tämän lisäksi esitellään sitä, miten suoritusta voidaan mitata apteekeissa, sekä esitellään Balaced Scorecard mittariston avulla apteekkeihin soveltuvia mittareita.

Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä. Luku seitsemän on yhteenveto koko työstä.

2 YRITYKSEN SIDOSRYHMÄT

2.1 Yleistä

Yrityksen sidosryhmiksi kutsutaan niitä ryhmittymiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Sidosryhmät antavat oman panoksensa yritykselle ja vastavuoroisesti yritys saa sidosryhmän panoksen. Sidosryhmät luottavat siihen, että yritys täyttää heidän omat tarpeensa ja tavoitteensa. Vastaavasti yritys luottaa sidosryhmään ja siihen, että yrityksen tavoitteet ja tarpeet tulevat sidosryhmän kanssa toteutetun vuorovaikutuksen myötä täytetyksi. (Johnson & Scholes 2002, s. 206)

Yrityksen ja sidosryhmien väliset vaatimukset toisilleen on oltava tasapainossa. Jos jokin sidosryhmä on epätasapainossa muihin nähden, se voi irtautua sidosryhmäsuhteestaan. Vastaavasti, jos jokin sidosryhmä saa suuremman vastikevaatimuksen, ei toisille jää niin paljon jaettavaksi. Yrityksen johdon tehtäväksi jää huolehtia sidosryhmätasapainosta. (Haverila & Uusi-Rauva 2005, s. 23)

2.2 Sidosryhmät

Kuvassa 1 on esitetty yrityksen tärkeimmät sidosryhmät. Näitä ovat omistajat, yritysjohto, henkilöstö, rahoittajat, toimittajat, kilpailijat, asiakkaat ja yhteiskunta.

Yrityksen johto vastaa yrityksen käytännön toimista sekä yritykseen sijoitetun pääoman tehokkaasta käytöstä. Varsinkin pienemmissä yrityksissä ja perhe-yrityksissä yrityksen johto ja omistus voivat olla käytännössä katsoen sama asia. Suuremmissa yrityksissä on yleensä toimitusjohtaja sekä alempia johtoportaita, jotka yhdessä vastaavat omistajien sijoituksen arvon kehittamisestä ja aikaansaatuisten tuotosten määrästä. (Haverila & Uusi-Rauva 2005, s. 24)

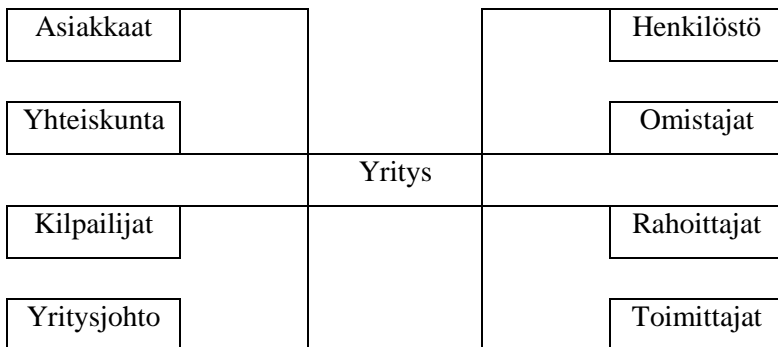
Johdon lisäksi toinen kiinteästi ja jatkuvasti yrityksen palveluksessa työskentelevä sidosryhmä on henkilöstö. Henkilöstön työpanos vaikuttaa oleellisesti yrityksen menestymiseen. Työntekijät ja toimihenkilöt saavat yritykseltä vastineeksi palkkaa ja muita sosiaalisia etuuksia. Näihin voi lukeutua työsuhteen jatkuvuus, työympäristön viihtyvyys ja urakehitys. Yleensä henkilöstö arvostaa myös mahdollisuutta osallistua yrityksen päätöksentekoon. (Haverila & Uusi-Rauva 2005, s. 24)

Rahoittajat ovat myös tärkeä sidosryhmä yritykselle. Varsinkin yrityksen alkuvaiheessa ja merkittäviä investointeja tehdessä, rahoittajien antama vieras pääoma voi olla ratkaisevassa osassa yrityksen toiminnan kannalta. Vastavuoroisesti rahoittajat odottavat lainan takaisinmaksua sekä lainalle sovitun koron maksua. (Haverila & Uusi-Rauva 2005, s. 24)

Asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita ja palveluita. Asiakkaat edellyttävät hyviä asiakassuhteita sekä sitä, että tuote tai palvelu antaa heidän rahoilleen vastinetta. (Haverila & Uusi-Rauva 2005, s. 24)

Tuotannontekijöiden, kuten tarvikkeiden, koneiden, laitteiden ja raaka-aineiden toimittaminen on toimittajien eli hankkijoiden vastuulla. Vastavuoroisesti he edellyttävät pysyviä ja hyviä asiakassuhteita sekä ajallaan sovittua maksua tuotteistaan. Alihankkijat ovat osa tätä sidosryhmää. (Haverila & Uusi-Rauva 2005, s. 24)

Yksi tärkeä yrityksen sidosryhmä on yhteiskunta, julkinen valta. Yritys saa käyttöönsä julkisin varoin koulutettua henkilöstöä sekä infrastruktuurin liikenneyhteyksineen, tiedonvälityksineen sekä joukon muita palveluita ja tukitoimintoja, joilla yritystoimintaa tuetaan. Yritys puolestaan maksaa valtiolle veroja yritystoiminnan tuloksesta. (Haverila & Uusi-Rauva 2005, s. 25)



Kuva 1. Yrityksen sidosryhmät. (Haverila & Uusi-Rauva 2005, s. 23)

3 JOHDON LASKENTATOIMI

3.1 Yleistä

Viime vuosina yritysten toimintaympäristö on kokenut suuria ja voimakkaita muutoksia. Tämän muutoksen seurauksena yritykset ovat olleet pakotettuja tarkastelemaan uudelleen toimintastrategioitaan ja menestystekijöitään. Joustavuus, kustannustehokkuus ja oman strategisen erityisedun tunteminen ovat tekijöitä, joita yritykseltä vaaditaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 12)

Koskelan, Leppiniemen, Puttosen ja Virtasen (Koskela et al. 1998, s. 139) mukaan yrityksen laskentatoimi voidaan jakaa tiedon hyväksikäytön perusteella rahoittajien laskentatoimeen sekä johdon laskentatoimeen. Näiden kahden laskentatoimen ero perustuu siihen, kuinka tuotettua tietoa hyväksikäytetään.

Johdon laskentatoimella tarkoitetaan yrityksen päätöksentekoa avustavaa laskentaa. Sen tarkoituksena on tuottaa esimerkiksi erilaisia päätöksentekoa avustavia suunnittelulaskelmia. Näistä esimerkkeinä investointilaskelmat, joiden avulla pystytään vertaamaan eri investointien kannattavuutta toisiinsa nähden. Budjetit ovat myös suunnittelulaskelmia. Näiden tarkoituksena on ilmaista yrityksen toiminnan tavoitteita numeerisesti sekä tekstinä. Erilaisia budjetteja ovat myyntibudjetti, ostobudjetti ja tulosbudjetti. Tarkkailulaskelmien tekeminen kuuluu myös osana johdon laskentatoimea. Näiden avulla voidaan tarkkailla ja analysoida yrityksen tavoitteiden toteutumista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 14)

3.2 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskennan tarkoituksena on tuottaa tietoa sekä sisäiselle että ulkoiselle laskentatoimelle. Kustannuslaskenta mittaa, analysoi ja raportoi taloudellista ja ei-taloudellista tietoa liittyen syntyneisiin kustannuksiin tai käytettyihin resursseihin organisaatiossa. (Horngren, Datar & Foster 2006, s. 2)

Jukka Pellisen (Pellinen 2006, s. 74) mukaan kustannuslaskenta tulisi olla järjestettynä yrityksessä muun muassa seuraavien asioiden takia:

- Tieto yrityksen kaikkien toimintojen kustannusrakenteista mahdollistaa liiketoimintaa koskevan suunnittelun.
- Kustannuslaskentaa tarvitaan yrityksen tuotevaraston arvon laskemisessa. Tämä mahdollistaa yrityksen tuloksen mittauksen.
- Kustannuslaskennan avulla voidaan eritellä esimerkiksi tuotteiden, asiakkaiden ja toimintojen kannattavuuksia.
- Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten tunteminen mahdollistaa hinnan asetannan.
- Tarvitaan myös tehokasta varastojen ja palkkojen seuranta. Näitä seuraamalla vältetään rahan tuhlaamista.
- Kustannuslaskennasta saatava tieto auttaa myös kustannusperusteisten tarjousten tekemiselle
- Jotta yrityksen voimavarat tulisivat käytettyä tehokkaammin hyödyksi, olisi tärkeää vertailla toteutuneita ja tavoitteeksi asetettuja kustannuksia
- Yhtenäinen kustannuslaskentajärjestelmä yrityksen sisällä mahdollistaa yrityksen osien välisen vertailun
- Kun kustannukset kohdistetaan vastuualueille, mahdollistaa se valvonnan yrityksessä
- Päätöksentekoon kustannuslaskenta antaa perustan tarjoamalla tietoa kunkin vaihtoehdoisen suunnan kustannusvaikutuksista.

Tuottojen ja kustannusten määrittelyminen tarkastelukohteen tietyltä ajanjaksolta on tärkeää, jotta taloudellinen päätöksenteko ja talouden ohjaus olisi mahdollista. Tämä luo pohjan hyvälle kannattavuudelle ja taloudellisuudelle liiketoiminnan ohjauksessa. Laskentakohteet voivat liittyä yksittäisiin suoritteisiin esimerkiksi tuotteisiin ja palveluihin tai asiakastilauksiin ja toimitusprojekteihin. Näiden lisäksi eri asiakkaat tai asiakasryhmät, hankkeet kuten investoinnit sekä vastuualueet yrityksessä voivat olla laskennan kohteina. Tuottojen ja kustannusten erotus muodostaa oman toiminnan kannattavuuden. Erilaisia mittareita voidaan käyttää kannattavuuden analysointia varten. Näitä voi olla muun muassa kauden rahamääräinen voitto, kate- tai voittoprosentit laskettuna liikevaihdosta. Myös sijoitetun pääoman tuottoprosenttia voidaan käyttää. Kustannusten ja tuottojen kohdistamisessa laskentakohteille tulisi käyttää aiheuttamisperiaatetta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 46-47)

Kustannukset voidaan jaotella muuttuviin ja kiinteisiin, välittömiin ja välillisiin sekä erillis- ja yhteiskustannuksiin. Muuttuvien kustannusten käyttäytyminen riippuu yleensä yrityksen toiminta-

asteesta. Markkinointirytyksen merkittävimmät muuttuvat kustannukset liittyvät myytävien tavaroiden hankintamenoihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 56)

Kiinteät kustannukset eivät riipu yrityksen toiminta-asteen vaihtelusta. Kiinteät kustannukset voivat olla esimerkiksi koneiden, laitteiden ja kaluston sitoman pääoman korkoja ja poistoja, tila- ja muita vuokramenoja sekä lämmityksestä ja siivouksesta aiheutuneita kustannuksia. Kiinteisiin kustannuksiin lasketaan myös sähkön perusmaksu, yritysjohton ja toimihenkilöiden palkkakustannukset henkilösivukuluineen, sekä erilaiset hallinto-, edustus-, atk- ja toimistotarvikekustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 56)

3.3 Hinnoittelu

Monroen (1979, s. 6) mukaan tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu on yksi tärkeimmistä johdon tekemistä päätöksistä. Hinnoittelu on ainut markkinointistrategian muuttuja, joka muodostaa tuloja.

Hinnoittelun peruslähtökohta yritystaloudessa liittyy siihen, että tuotteen tai palvelun tuottamiskustannukset saadaan katettua sekä siihen, että kannattavuus- ja kilpailukykytavoitteet tulevat täytetyksi. Hinnoittelumenetelmät voivat pohjautua esimerkiksi kustannusperusteisiin, jolloin tärkeässä osassa ovat kustannuslaskennasta saatavat tiedot. Markkinaperusteinen hinnoittelu perustuu puolestaan markkinoilta saataviin tietoihin vallitsevasta markkinahintatasosta. Kannattavuusperusteinen hinnoittelu pohjautuu pitkälle kustannuslaskennasta saataviin tietoihin, mutta tuotantokustannusten lisäksi tuotteelle tai palvelulle kohdistetaan myös kannattavuustavoite. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 185)

Markkinaperusteisessa hinnanasetannassa markkinoilta saatava tieto markkinahintatasosta muodostaa tuotteelle tai palvelulle sen ylärajan. Markkinaperusteisessa hinnanasetuksessa kateanalyysi on hyvä lähtökohta. Kateanalyysi lähtee liikkeelle siitä, että tiedetään markkinoilla vastaavan tuotteen myyntihinta. Kun tästä hinnasta vähennetään muuttuvien kustannusten osuus, on saatavan myyntikatteen perusteella arvioitava, riittääkö yhteiskatetuotto kattamaan tuotteen tai palvelun aiheuttamat kiinteät kustannukset, rahoituskustannukset ja voittotavoitteen. Tämän tavoitteen täytyessä on tuotteen tai palvelun myynti kannattavaa vallitsevilla markkinoilla. Markkinaperusteinen hinnoittelu sopii erityisesti tuotteille tai palveluille, joille on paljon kilpailua markkinoilla. Tästä voidaan mainita esimerkkinä päivittäistavarakaupan peruselintarvikkeet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 190-191)

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu lähtökohtaisesti tuotteen tai palvelun aiheuttamiin kustannuksiin. Tuotteen tai palvelun hinnan on muodostuttava siten, että se kattaa tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset sekä suoritteelle asetetun kannattavuustavoitteen. Kustannusten katetuksi tuleminen korostuu kustannusperusteisessa hinnoittelussa. Yksilöllisten tuotteiden tai palveluiden tavoitehinnan määrittäminen, erilaiset huolto- ja asennuspalvelut sekä projektihinnoittelu ovat esimerkkejä kustannusperusteisen hinnoittelun käyttökohteista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 191-192)

3.4 Investoinnit

Yrityksessä joudutaan aika ajoin tekemään paljon pääomaa sitovia investointipäätöksiä. Näiden päätösten onnistuminen tai epäonnistuminen voi olla yrityksen toiminnan kannalta hyvin merkittävää. Väärään aikaan tai väärillä perusteilla tehty investointi voi pahimmassa tapauksessa lopettaa koko liiketoiminnan. Jotta investoinnit voisivat olla lähtökohtaisesti kannattavia, tulee suunnitteluun kiinnittää paljon huomiota. Suunnittelun tueksi on olemassa joukko erilaisia investointilaskelma menetelmiä, joiden avulla erilaisten investointien kannattavuutta voidaan laskea ja vertailla. Näitä ovat muun muassa nykyarvomenetelmä, annuiteettimenetelmä, sisäisen korkokannan menetelmä sekä takaisinmaksuajan menetelmä. Investointilaskelmassa tärkeitä selvitettäviä asioita ovat perusinvestointi eli perushankintakustannus, juoksevasti syntyvät tuotot ja kustannukset, laskentakorkokanta, investointijakso tai pitoaika sekä investointikohteen mahdollinen jäännösarvo. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 206-213)

Neilimo & Uusi Rauvan (2005, s. 219-220) mukaan nykyarvomenetelmän periaate on, että kaikki investoinnista aiheutuvat tuotot ja kustannukset diskontataan nykyhetkeen valitun laskentakoron avulla. Investoinnin kannattavuus riippuu siitä, onko tuottojen ja kustannusten nykyarvon summa positiivinen. Jos näin on, investointi voidaan toteuttaa kannattavana.

Annuiteettimenetelmän tarkoitus on selvittää, kattaako vuotuiset nettotuotot investoinnista aiheutuvat vuotuiset pääomakustannukset. Jos nettotuotot ovat suuremmat kuin vuotuiset pääomakustannukset, investointi on kannattava. Pääomakustannusten suuruus saadaan selvitettyä jakamalla investointi investoinnin pitoajalle yhtä suuriksi vuosieriksi, annuiteeteiksi. Annuiteettimenetelmä sopii parhaiten käytettäväksi silloin, kun vuotuiset nettotuotot eivät vaihtele paljoa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 220-221)

Sisäisen korkokannan menetelmässä sisäisellä korolla tarkoitetaan sitä korkoa, jota käyttämällä investoinnin nettohyötyarvoksi saadaan nolla. Investointia voidaan pitää kannattavana, jos investoinnin sisäinen korko on vähintään yhtä suuri kuin investoinnille asetettu pääoman tuotto prosentti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 221)

Takaisinmaksuajan menetelmässä on selvitettävä investoinnista saatavat nettotuotot ja laskettava se aika, jolloin nettotuotot ovat ylittäneet investoinnin perushankintakustannuksen. Takaisinmaksuajan menetelmä soveltuu erityisesti sellaisille investoinneille, joista pääoma saadaan nopeasti takaisin. Tämä menetelmä on hyvin paljon käytössä eri yrityksissä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s. 223)

3.5 Talouden ohjaus ja budjetointi

Yrityksen talouden ohjauksessa ja suunnittelussa taloushallinnolla on ollut keskeinen rooli, erityisesti budjettisuunnittelussa ja rahamääräisen suorituksen mittauksessa. Yrityksen talouden suunnittelussa ja ohjauksessa ei tulisi käyttää pelkästään taloudellisia tunnuslukuja ja budjetointijärjestelmien rinnalle tulisi kytkeä myös erilaisia strategisia ohjausjärjestelmiä. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2007, s. 153)

Horngren, Datar ja Foster (2006, s. 181) määrittelevät budjetoinnin johdon suunnitelmaksi aiotuille toimille kvantitatiivisena ilmauksena tietylle ajanjaksolle. Budjetti on myös avustamassa koordinoitua niiden toimien osalta, joita pitää tehdä suunnitelman toteuttamiseksi. Budjetti sisältää sekä taloudellisen ja ei-taloudellisen näkemyksen suunnitelmasta ja se tarjoaa mahdollisuuden seurata tulevaa ajanjaksoa.

Neilimo & Uusi-Rauva (2005, s. 231) määrittelee budjetin seuraavasti: ”Budjetti on yrityksen tai sen osaston toimintaa varten laadittu, mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja määrätty ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu rahamääräinen, joskus määrällisestikin ilmaistu toimintasuunnitelma”. Budjetointi on Neilimo & Uusi-Rauvan (2005, s. 231) mukaan budjetin käyttöä yritysohjauksen apuvälineenä. Budjetointi käsittää budjettien suunnittelun ja laatimisen, budjetin käytön yritystoiminnan ohjauksessa sekä budjettien toteumatarkkailua, mahdollisten erojen analysointia budjetin ja toteuman välillä sekä miten suunnitellaan ja toteutetaan korjaavat toimenpiteet.

3.6 Suorituksen mittaus ja Balanced Scorecard

Neilimo & Uusi-Rauvan (2005, s. 300) mukaan johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa yrityksessä rahapohjaisen informaation lisäksi myös ei-rahapohjaista tietoa. Yrityksen menestymisen kannalta tärkeä ei-rahapohjaisen tiedon merkitys on korostunut entisestään.

Strategisen ohjauksen tueksi on tullut viime vuosina paljon erilaisia mittaristoja, joilla yrityksen johto on voinut arvioida ja ohjata toimintaansa. Mittaristojen avulla strategia on tarkoitus muuntaa toiminnaksi. Jotta yritys pystyy tekemään itselleen sopivan mittariston, tulisi yrityksessä ymmärtää mikä on yrityksen visio, strategiset tavoitteet ja strategia, joilla näihin päästään. Tämän jälkeen voidaan yrityksessä määritellä mittareita, jotka ovat sidoksissa visioon ja strategiaan sekä syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Mittaristo, joka tukeutuu tähän malliin, on nimeltään Balanced Scorecard. (Malmi, Peltola, Toivanen 2003, s. 15-20)

Balanced Scorecard tai tasapainotettu mittaristo on hyvä väline strategian toteuttamiselle. Perusajatuksena on se, että yrityksen visio ja strategia on asetettu mittariston ytimeen ja suorituksia mitataan neljästä eri näkökulmasta. Näitä ovat taloudellinen-, asiakas-, sisäinen prosessi- ja oppimis- ja kasvunäkökulma (Kuva 2). (Järvenpää et al. 2007, s. 198)



Kuva 2. Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa. (Järvenpää et al. 2007, s. 197)

Taloudellinen näkökulma on perinteisesti perustunut kannattavuuden ja kasvun seurantaan. Taloudellisia tunnuslukuja ovat muun muassa liikevoitto, käyttökate, oman ja koko pääoman

tuottoasteet, erilaisia kassavirtoja kuvastavat luvut sekä liikevaihdon kasvuprosentti. Viimeaikaisen omistajalähtöisyyden korostaminen on aikaansaanut sen, että myös tätä tulisi mitata. Mittariksi tälle on ehdotettu taloudellisen lisäarvon käsitettä. (Järvenpää et al. 2007, s. 199-200)

Asiakasnäkökulma pyrkii ottamaan huomioon sen, että yrityksen olisi tarjottava asiakkailleen sellaista lisäarvoa, johon kilpailijat eivät pysty. Asiakasnäkökulman mittarit voivat mitata asiakassuhteen tuloslottuvuuksia tai mittareita, joiden avulla kuvataan liiketoimintastrategiaa eli niitä tekijöitä, joiden kautta esimerkiksi asiakastytyväisyyttä ja markkinaosuutta pyritään kasvattamaan. Asiakasnäkökulman yleisiä suoritusmittauksen kohteita ovat markkinaosuus, asiakasuskollisuus, asiakastytyväisyys ja uusien asiakkaiden hankkiminen. Nämä vaikuttavat asiakaskannattavuuteen. (Järvenpää et al. 2007, s. 202-203)

Malmi et al. (2003, s. 26) mukaan edellä mainittuja toisen ryhmän mittareita voidaan kutsua myös asiakaslupauksen mittareiksi. Mittareiden tulisi vastata kysymykseen, ”Mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia, jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus”. Mittarit liittyisivät tuotteen tai palvelun hintaan, laatuun ja ominaisuuksiin, asiakassuhteen luonteeseen sekä yrityksen ja tuotteiden tai palvelujen imagoon. Asiakassuhdetta voisi mitata esimerkiksi täsmällisyydellä, vasteajoilla tai asiakaspalvelulla.

Järvenpää et al. (2007, s. 204) mukaan sisäisten prosessien kautta syntyy myös lisäarvo asiakkaalle. Taloudellisiin tunnuslukuihin, kuten tulokseen voidaan vaikuttaa sisäisiä prosesseja parantamalla. Tilaus-valmistus-toimitus prosessien mittaaminen liittyy esimerkiksi laatuun, aikaan ja kustannuksiin. Neilimo & Uusi-Rauva (2005, s. 308) mainitsee sisäisten prosessien mittareiksi muun muassa läpimenoajan, varaston kiertonopeuden, saannon, tuottavuuden ja toimintavarmuuden.

Oppimisen- ja kasvun mittauskohteet liittyvät muun muassa työntekijöiden tyytyväisyyteen, henkilöstön pysyvyyteen ja työntekijöiden tuottavuuteen. Näihin osa-alueisiin liittyviä mittareita voisi olla esimerkiksi kyselyihin pohjautuva työtyytyväisyysindeksi, työntekijöiden vaihtuvuus sekä voitto tai liikevaihto per työntekijä. Mittareita, jotka mittaisivat henkilöstön osaamista ja oppimista on hankala kehittää. Tämän takia oppimisen- ja kasvun näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle yrityksissä. (Järvenpää et al. 2007, s. 205-206) Malmi et al. (2003, s. 28) mukaan mittareita voisi olla lisäksi sairauspoissaolot sekä koulutukseen uhratut resurssit.

4 APTEEKKITOIMIALA SUOMESSA

4.1 Yleistä

Apteekkitoimipisteitä oli Suomessa 1.1.2009 yhteensä 807, joista 613 oli pääapteekkeja ja 194 sivuapteekkeja. Tämän lisäksi Suomessa oli 120 apteekkien ylläpitämää lääkekaappia, joista myydään rajoitettua valikoimaa itsehoitolääkkeitä. Suomessa apteekkiverkosto on tiheämpi kuin Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Suomessa on apteekkitoimipiste aina 6600 asukasta kohti. (Suomen apteekkariliitto a, 2009)

Apteekki on kiinteä osa potilaan hoitoketjua terveydenhuollossa ja lääkehoidossa. Terveystiedon välittäjänä apteekkien rooli korostuu etenkin itsehoitolääkkeitä hankittaessa, lääkehaittojen ehkäisemisessä sekä tarvittaessa lääkäriin ohjaajana. Lääkehuollon tärkeänä tavoitteena on sosiaali- ja terveysministeriön lääkepoliittisen linjauksen mukaan turvata väestölle tarpeelliset lääkkeet kohtuullisin kustannuksin. Alueellinen hyvä saatavuus ja lääketurvallisuuden ylläpitäminen ovat vuodelle 2010 asetettuja keskeisiä tavoitteita. Apteekkien toiminta perustuu osaltaan terveydenhuollon yhteisten tavoitteiden tukemiseen. (Suomen apteekkariliitto b, s. 4)

Apteekkien toiminta on hyvin säädeltyä. Apteekkien tehtävät terveydenhuollossa sekä toimintapuitteet säädetään lääkelaisissa. Myös apteekkien farmaseuttisen henkilökunnan oikeudet ja velvollisuudet on säädetty terveydenhuollon ammattihenkilöitä koskevassa laissa. (Suomen apteekkariliitto b, s. 4)

4.2 Apteekin sidosryhmät

Apteekin sidosryhmien selvittäminen on tärkeää, jotta ymmärretään paremmin, minkälaisesta yrityksestä on kysymys. Tämä antaa myös paremmat mahdollisuudet yrityksen tarkastelulle johdon laskentatoimen näkökulmasta.

Apteekin liiketoiminnan harjoittamiseen tarvitaan apteekkilupa, jonka myöntää Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus. Lääkelaisissa tästä luvasta käytetään nimitystä apteekkilupa. Apteekkilupa myönnetään kunnan alueelle, lääkkeiden saatavuuden ja apteekkipalveluiden tarpeiden mukaan. Apteekkiluvan haltijaa kutsutaan apteekkariksi. (Lääkelaki, 40 - 41§)

Apteekin omistaa apteekkari. Apteekkarin tulee olla Euroopan Unionin talousalueeseen kuuluvan valtion kansalainen sekä laillistettu proviisori. (Läkelaki, 43§) Tässä työssä keskitytään erityisesti tarkastelemaan johdon laskentatoimea apteekkarin näkökulmasta. Apteekissa yritysjohto ja omistus kytkeytyvät useimmiten tiiviisti yhteen.

Apteekin henkilökunta muodostuu proviisoreista, farmaseuteista, lääketeknikoista sekä teknisistä työntekijöistä. Lääkeneuvontaa saavat antaa farmaseutit sekä proviisorit. Farmaseutin tutkinto on alempi korkeakoulututkinto ja proviisori vastaavasti ylempi korkeakoulututkinto. Farmaseuttien työnkuva muodostuu asiakaspalvelun lisäksi reseptien vastaanottamisesta ja uusimisesta, lääkkeiden valmistamisesta, reseptin luovutuskuntoon saattamisesta sekä asiakaspalveluun liittyvästä lääkeinformaatiosta ja terveystasvatuksesta. Proviisoreiden työtehtävät liittyvät asiakaspalvelun lisäksi työnjohtoon, apteekin hoitoon, toiminnan johtamiseen ja suunnitteluun. Proviisoreiden vastuulla on yleensä myös tilaukset ja hankinnat. Tämän lisäksi proviisorit vastaavat informaation levittämisestä henkilökunnalle. (Enäkoski & Pohjaranta 1997, s. 9-10)

Apteekin lääketoimitukset hoidetaan Suomessa lääketukkukauppojen toimesta. Näin ollen lääkeyritykset eivät ole apteekin varsinaisia toimittajia vaan välissä toimivat tukkukaupat. Lääketukkukauppa on luvanvaraista toimintaa, ja luvan voi myöntää sosiaali- ja terveysministeriö. Suomessa toimii tällä hetkellä kaksi lääketukkukauppaa, Oriola Oy ja Tamro Suomi. (Lääketietokeskus b) Apteekissa myytävien muiden tuotteiden osalta toimitus hoidetaan normaalien toimituskäytäntöjen mukaisesti.

Saamani käsityksen mukaan apteekin kilpailijat muodostuvat toisista apteekteista sekä muista terveydenhuollon tuotteita ja palveluita tarjoavista yrityksistä. Jos apteekissa myytäviä itsehoitolääkevalmisteita siirtyy tulevaisuudessa vähittäistavarakaupan puolelle, muodostuu niistä entistä suurempi kilpailija apteekkeille. Apteekin asiakkaat puolestaan ovat niitä ihmisiä ja järjestöjä, jotka käyttävät apteekin tarjoamia tuotteita ja palveluita.

Yhteiskunnan merkitys on apteekkitoimialalla hyvin merkittävää. Tässä tapauksessa yhteiskunnalla tarkoitetaan julkista valtaa. Vaikka apteekit ovat yksityisiä liikeyrityksiä, niiden toiminta on hyvin tarkkaan säädeltyä. Apteekkari Bengt Mattilan mukaan apteekin yhteiskunnallisia sidosryhmiä ovat muun muassa sosiaali- ja terveysministeriö, lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus (FIMEA), sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (VALVIRA), kela ja eri potilasjärjestöt.

4.3 Apteekkien taloudellinen nykytila

Viimeisten vuosien aikana apteekkien taloudellinen tila on heikentynyt huomattavasti. Merkittävimmät syyt tähän löytyvät lääkevaihdon laajenemisesta ja viitehintajärjestelmästä. Lääkevaihdoilla tarkoitetaan sitä, että potilaalla on mahdollisuus vaihtaa lääkärin määräämä lääkevalmiste halvempaan rinnakkaiseen valmisteeseen. Lääkevaihdon piiriin kuuluvat lääkevalmisteet luokitellaan myös viitehintaryhmiin. Samaan viitehintaryhmään luokitellaan valmisteet, jotka sisältävät samaa vaikuttavaa lääkeainetta. Potilaalla on mahdollisuus vaihtaa lääkärin määräämä lääke kalliimpaan, mutta tällöin hän joutuu maksamaan valmisteen hinnan ja viitehinnan välisen erotuksen itse. Tällä tavalla pyritään vaikuttamaan lääkekustannusten kasvuun, ohjaamalla potilas valitsemaan halvempia lääkkeitä. (Sosiaali- ja terveysministeriö a)

Vuonna 2009 käyttöön otetun viitehintajärjestelmän kustannusvaikutus apteekkeille on apteekkariliiton arvion mukaan noin 140 miljoonaa euroa. Tämä vastaa noin 6,5 % apteekkien lääkemyynnin liikevaihdosta ja se on suoraan pois tuotoista. Liikevaihdon leikkauksen lisäksi edellä mainitut toimenpiteet tuovat apteekkeille kustannuksia työmäärän lisääntymisen kautta sekä tietojärjestelmiltä vaadittavien uusien päivitysten kautta. Nämä kaikki vaikuttavat käyttökattetta pienentävästi (Apteekkari a 1-2/09).

Ilkka Harjulan (Apteekkari a 1-2/09) mukaan lääkemyynnin käyttökattteen pitäisi toimia perustana sille, että apteekkari voi toimia liiketaloudellisesti kannattavana yrityksenä. Apteekkari ei voi vaikuttaa tuotteidensa hinnoitteluun, ja tekijät, joiden kautta kannattavuuteen on hänen mukaansa mahdollista vaikuttaa, liittyvät palkka- ja toimitilakustannuksiin.

Apteekkien kokonaisliikevaihto kasvoi vuonna 2008 noin 5,5 prosenttia. Lääkemyynti kasvoi 5 prosenttia ja muu myynti 14,5 prosenttia. Vuodelle 2009 arvioitiin lääkemyynnin liikevaihdolle 0,5 prosenttia laskua. Kokonaisliikevaihdon arvioitiin olevan edellistä vuotta pienempi. Viitehintajärjestelmän käyttöön otosta huolimatta apteekkien kokonaisliikevaihdolle ennustettiin kasvua 3,2 prosenttia vuonna 2010 ja 4,5 prosenttia vuosina 2011-2013. Apteekkien liiketulos on arvioitu laskevan vuonna 2009 reilu 6 prosenttia ja kasvavan vuonna 2010 vajaan prosentin. Vuosille 2011-2013 liiketuloksen on arvioitu kasvavan 4-5 prosenttia vuosittain (Apteekkari a 1-2/09).

Harjulan (Apteekkari a 1-2/09) mukaan kustannusten kasvua on perinteisesti kompensoitu lääkemyynnin kasvulla. Jos ennusteet toteutuvat, lääkemyynnistä saatava kate ei riitä kattamaan kustannuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että muun myynnin ja maksullisten osuus apteekkien kokonaismyynnistä tulee kasvamaan.

4.4 Keskiarvoapteekki

Keskiarvoapteekin liikevaihto vuonna 2008 oli noin 3,4 miljoonaa euroa. Reseptejä apteekki toimitti vuodessa 73 900 kappaletta. Apteekkimaksua maksettiin valtiolle 218 000 euroa ja tämä oli noin 6,5 prosenttia liikevaihdosta. Henkilökuntaa oli keskimäärin 11 (apteekkari, proviisori, 5 farmaseuttia ja 4 teknistä työntekijää). (Suomen apteekkariliitto c, s. 16)

5 APTEEKIN JOHDON LASKENTATOIMI

5.1 Yleistä

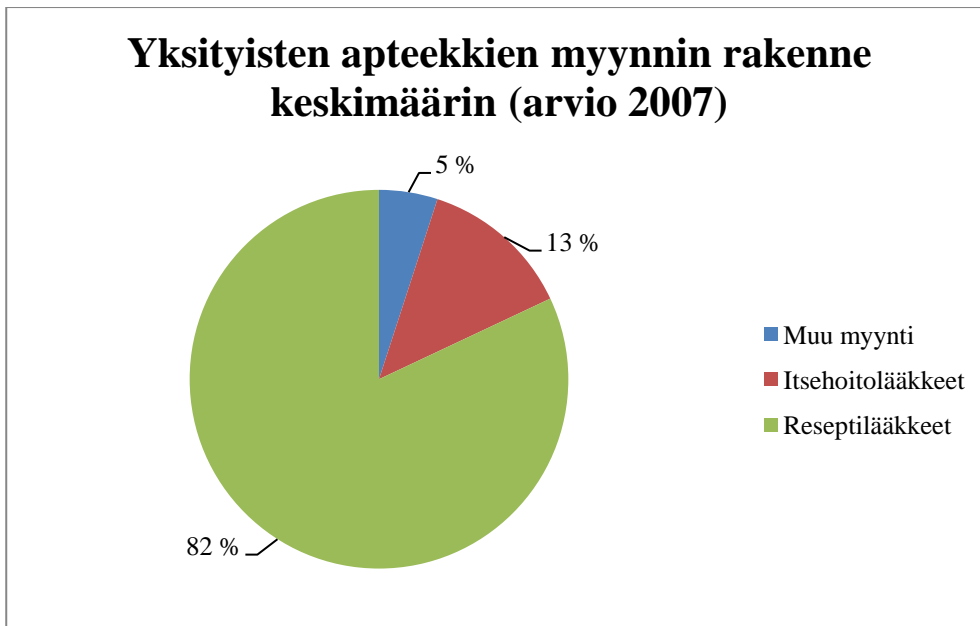
Johdon laskentatoimen tarkastelu kustannuslaskennan osa-alueelta apteekkeissa keskittyy siihen, minkälaisia kustannuksia ja tuottoja apteekissa muodostuu. Tarkastelu tapahtuu yksityisten apteekkien keskimääräisen tuotto- ja kustannusrakenteen perusteella. Tässä kappaleessa selvitetään, miten tuottoihin ja kustannuksiin voidaan vaikuttaa apteekkien kannattavuutta parantamalla.

Apteekkien eri tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa on johdon laskentatoimen näkökulmasta hyvin suuri ristiriita. Teoriaosuudessa esitetyt hinnoittelumenetelmät soveltuvat vain pieneen osaan apteekkien tuote- ja palveluvalikoimaa. Hinnoittelua on selvitetty omassa kappaleessaan.

Apteekkien talouden ohjaus keskittyy budjointiin ja suorituksen mittaukseen. Näissä kappaleissa käsitellään apteekkien valmiutta talouden ohjaukselle sekä sitä, minkälaista hyötyä apteekit voisivat saada suorituksen mittaukseen liittyvistä erilaisista mittaristoista. Balanced Scorecard mittariston neljää näkökulmaa on hyödynnetty selvitettäessä, mitä tekijöitä apteekkeissa olisi mahdollista mitata.

5.2 Apteekin tuotot ja kustannukset

Apteekin tuotot koostuvat pääosin lääkemyynistä. Lääkemyynti voidaan jakaa edelleen reseptilääkkeisiin sekä itsehoitolääkkeisiin. Tämän lisäksi apteekkari saa tuloja myös ei-lääkinnällisten tuotteiden myynistä. (Harjula 2008) Viime aikoina apteekit ovat lisänneet myös erilaisten palveluiden myyntiä. Apteekkien tarjoamia maksullisia palveluita ovat Elfingin (2009, s. 17) mukaan erilaiset mittaukset, yleisimpänä verenpainemittaukset. Muita palveluita ovat muun muassa koneellinen annosjakelu, lääkehoidon kokonaisarviointi sekä tupakoinninvieroituspalvelu. Kuvasta 3 nähdään, että vuoden 2007 arvion mukaan apteekin tuotoista 95 % muodostui lääkemyynistä ja 5 % oli muuta myyntiä. (Harjula 2008).



Kuva 3. Yksityisten apteekkien myynnin rakenne keskimäärin (arvio 2007). (Harjula 2008)

Professori Marja Airaksisen mukaan apteekkareiden pitäisi rohkeammin kehittää muun myynnin osuutta apteekin tuote- ja palveluvalikoimassa. Airaksinen toteaa, että kaikki, mikä on perusteltavissa terveyden edistämiseksi, on mahdollisuus apteekkien liiketoiminnan laajentamiselle. Näistä palveluista Airaksinen mainitsee esimerkkinä lääkehoidon kokonaisarvioinnin.

Apteekkariliiton Taloustutkimus Oy:llä teetästä tutkimuksesta vuonna 2007 *Kokemukset ja odotukset apteekkipalveluista* käy hyvin ilmi, että monet asiakkaat olisivat myös valmiita maksamaan apteekin erilaisista palveluista. Kyselyyn vastanneista reilusta tuhannesta ihmisestä 43 % olisi valmis maksamaan lääkkeiden kotiinkuljetuksesta, 39 % testeistä ja mittauksista, 38 % reseptin uusimisesta ja 37 % eri potilasryhmille suunnatuista lääkehoidon onnistumista edistävästä palveluista. Tämän lisäksi 31 % maksaisi mahdollisimman edullisen lääkehoidon suunnittelupalvelusta, 29 % lääkkeiden annosjakelusta sekä 28 % lääkityksen tarkistuksesta apteekista tehtävällä kotikäynnillä. Vähiten maksuvalmiutta löytyisi tupakoinnin lopettamisen tuesta 21 % ja lääkeneuvonnasta 22 %. (Apteekkari 4/2008, s. 26)

Kuvassa 4 on esitetty apteekkien keskimääräistä kustannusrakennetta. Apteekin suurimmat kustannukset muodostuvat lääkeostoista (75 %). Tämän lisäksi kustannuksia syntyy apteekkimaksusta (7 %), palkoista (12 %), henkilösivukuluista (3 %), toimitilavuokrasta (1 %) sekä liiketoiminnan muista kuluista (3 %). (Harjula 2008)



Kuva 4. Yksityisten apteekkien keskimääräinen kustannusrakenne (arvio 2007). (Harjula 2008)

Yliopiston apteekin (Yliopiston apteekki 2008, s. 26) vuosikertomuksen perusteella apteekin muuttuvat kustannukset pitävät sisällään aineiden, tavaroiden ja tarvikkeiden ostot sekä henkilöstökulut, käsittäen muun muassa palkat. Apteekkimaksu voidaan laskea myös muuttuvaksi kustannukseksi, koska sen suuruus riippuu lääkemyynistä. Apteekin kiinteitä kustannuksia yliopiston apteekin vuosikertomuksen perusteella ovat poistot ja arvonalentumiset sekä liiketoiminnan muut kustannukset. (Yliopiston apteekki 2008, s.26)

Ilkka Harjulan (Apteekkari a 1-2/09) mukaan apteekkarin mahdollisuudet vaikuttaa kustannuksiin liittyvät lähinnä palkka- ja toimitilakustannuksiin. Päivi Heiskasen toteaa apteekkarilehdessä (Apteekkari 4/09, s. 26), että toimitilaa vaihtamalla voitaisiin saavuttaa kustannussäästöjä.

Palkkakustannukset (12 %) muodostavat toiseksi suurimman osan kokonaiskustannuksista (kuva 4). Palkkakustannukset kasvavat tulevaisuudessa yleisten palkankorotusten seurauksena. Työmäärä tulee myös kasvamaan, koska työvoimaa tarvitaan entistä enemmän reseptilääkkeiden kysynnän kasvun sekä viitehintajärjestelmien tuomien muutosten seurauksena. Lisääntyvästä työmäärästä huolimatta vain harva apteekkari palkkaa lisää työntekijöitä. Tällä pyritään säästämään palkkakustannuksissa. (Apteekkari 1-2/09, s. 12-20)

Apteekkien taloutta rasittaa myös apteekkimaksu. Se on veroluonteinen maksu, joka maksetaan progressiivisesti liikevaihdon mukaan. Pienempien apteekkien ei tarvitse tätä maksua maksaa.

Apteekkimaksun avulla pyritään tasaamaan apteekkien välisiä tuloeroja. Tällä tavalla myös pienempien apteekkien toimintaedellytyksiä turvataan. (Läkelaitos)

Apteekkimaksuun apteekkari ei voi vaikuttaa. Se muodostuu taulukon 1 mukaisesti apteekin vuosiliikevaihdon perusteella. Vuonna 2004 sosiaali- ja terveysministeriö pyysi Läkelaitokselta, nykyiseltä lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksesta (FIMEA) lausunnon apteekkimaksun poistamisesta. Tarkoituksena oli, että apteekkimaksu olisi ensimmäisessä vaiheessa puolitettu ja lääketaksaa olisi vastaavasti alennettu apteekkimaksun puoliintumista vastaavaksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö b) Apteekkimaksusta ei ole luovuttu vieläkään ja yksi syy tähän on varmasti se, että lääkkeiden alueellista saatavuutta ei ole pystytty turvaamaan, jos apteekkimaksu poistettaisiin.

Taulukko 1. Apteekkimaksu valtiolle. (Suomen apteekkariliitto 2008, s.16)

Apteekin vuosiliikevaihto (€)	Apteekkimaksu liikevaihdon alarajalla (€)	Maksuprosentti liikevaihdon ylittävästä liikevaihdosta
777 694 – 906 876	–	6
906 876 – 1 166 110	7 751	7
1 166 110 – 1 425 053	25 897	8
1 425 053 – 1 814 905	46 613	9
1 814 905 – 2 332 217	81 699	9,5
2 332 217 – 2 850 968	130 844	10
2 850 968 – 3 369 432	182 719	10,25
3 369 432 – 4 277 173	235 862	10,5
4 277 173 – 5 572 465	331 175	10,75
5 572 465 –	470 418	11

Varastoinnista aiheutuu apteekkareille paljon kustannuksia sitoutuneen pääoman muodossa. Mitä suuremmat varastot, sitä enemmän pääomaa on sitoutunut varastoon ja tätä kautta myös korkokulut kasvavat. Hankinnan ja logistiikan konsultin, DI Timo Kivistön (Apteekkari 6/2007, s. 14) mukaan apteekkien varaston kiertonopeutta on seurattu tarkkaan ja pyritty lisäämään sitä varastointikustannusten pienentämiseksi. Hänen mukaansa nopea varaston kierto pienentää kyllä sitoutuneen pääoman aiheuttamia korkokuluja, mutta kasvattaa toisaalta tilauskustannuksia. Kivistön laskelmien mukaan apteekkien tilauskustannukset ovat nelinkertaiset varastointikustannuksiin nähden. Tämän takia hän kehottaa apteekkareita luokittelemaan tuotteensa ABC-analyysin mukaisesti saavuttamalla omalle apteekille optimaalisen tasapainon tilaus- ja

varastointikustannuksissa. ABC-analyysissä voidaan tuotteet lajitella myynnin arvon mukaisesti. Kalliit ja suhteellisen vähän kysytyt tuotteet (tuottaa esimerkiksi 50 % myynnistä) kuuluvat luokkaan A, jonkin verran edullisemmat ja kysytyimmät tuotteet (30 % myynnistä) kuuluvat luokkaan B ja hyvin edulliset, mutta paljon kysytyt tuotteet luokkiin C ja D. Luokkaan E voidaan Kivistön mukaan laittaa tuotteet, jotka tuovat 0 % myynnin arvosta, mutta jotka kuitenkin aiheuttavat varastointikustannuksia. Näitä tuotteita ovat esimerkiksi vanhentuneet tuotteet sekä tuotteet, jotka ovat kuranttia tavaraa, mutta joilla ei ole menekkiä. (Apteekkari 6/2007, s. 14)

5.3 Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu

Apteekeissa myytävät lääkevalmisteet ovat kaikissa Suomen apteekkeissa samanhintaisia. Lääkkeen hinta muodostuu valtioneuvoston lääketaksan mukaan valtakunnallisesti käytössä olevasta tukkuhinnasta. Lääkeyritysten on lisäksi myytävä tuotteet samalla hinnalla jokaiselle apteekille, eikä apteekkikohtaisia alennuksia sallita. 95 % apteekin tuotteista hinnoitellaan tämän lääketaksan mukaisesti. (Lääketietokeskus a) Apteekin muu myynti eli jäljelle jäävä 5 % tuotteista ja palveluista on apteekin vapaasti hinnoiteltavissa. Nämä tuotteet ja palvelut voidaan hinnoitella teoriaosuudessa esitettyjen mallien mukaisesti.

Taulukossa 2 on esitetty apteekissa myytävien lääkkeiden vähittäishinnan muodostuminen lääketaksan perusteella. Ostohintana käytetään lääkevalmisteiden myyntipäivänä valtakunnallisesti käytössä olevaa lääkevalmisteiden myyntiluvan haltijan ilmoittamaa tukkuhintaa. Lääkkeiden vähittäishinta muodostuu jokaiselle rajalle asetetuista kertoimista, tukkuhinnasta sekä toimitusmaksusta. Tämän lisäksi maksetaan vielä arvonlisävero, joka on lääkkeille 8 %.

Taulukko 2. Lääkkeen vähittäishinnan muodostuminen. (Lääketietokeskus a)

Ostohinta, euroa	Vähittäishinta, euroa
0 - 9,25	1,5 x tukkuhinta + 0,50 € + alv 8 %
9,26 - 46,25	1,4 x tukkuhinta + 1,43 € + alv 8 %
46,26 - 100,91	1,3 x tukkuhinta + 6,05 € + alv 8 %
100,92 - 420,47	1,2 x tukkuhinta + 16,15 € + alv 8 %
yli 420,47	1,125 x tukkuhinta + 47,68 € + alv 8 %

Apteekin lääkevalmisteet hinnoitellaan valtioneuvoston asetuksen mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että apteekissa muodostuviin kustannuksiin ei voida vaikuttaa hinnoittelun kautta. Monen

apteekkarin mielestä lääketaksaa tulisi muuttaa. Professori Marja Airaksisen mukaan tätä voitaisiin kehittää nostamalla lääketaksassa olevan toimitusmaksun osuutta. Näin lääketaksa saataisiin vastaamaan paremmin tätä päivää, kun hinnoittelu siirtyisi enemmän toimitus- ja palveluperusteiseksi. Apteekkariliiton toimitusjohtaja Reijo Kärkkäinen kannattaa tätä ajatusta. Kiinteä toimitusmaksu tulisi lisäksi sitoa hänen mukaansa työvoimakustannusten ja yleisen kustannustason kasvuun. (Suomen Kuvalehti)

Edellä on esitelty apteekin lääkevalmisteiden hintojen muodostuminen apteekeissa. Apteekeissa myydään tämän lisäksi myös muita tuotteita sekä palveluita, joiden hinnoittelu ei perustu lääketaksaan. Nämä tuotteet voivat olla esimerkiksi apteekeissa myytäviä kosmetiikkavalmisteita. Näiden tuotteiden hinnat määräytyvät osittain markkinahintojen mukaan, osittain kustannusperusteisesti.

Apteekeissa myydään koko ajan enemmän myös erilaisia maksullisia palveluita. Kappaleessa 4.3 on esitelty tarkemmin, mitä nämä palvelut ovat. Proviisori Anja Elfing on tehnyt projektityön palveluiden hinnoittelusta apteekissa. Tässä työssä on hinnoiteltu kaksi eri palvelua, joita apteekit tällä hetkellä tarjoavat. Palvelut ovat lääkehoidon kokonaisarviointi sekä yksilöllinen tupakoinninvieroitus. Elfingin mukaan palveluiden hinnoittelu apteekeissa on lähtökohtaisesti haastavaa, koska asiakkaat ovat tottuneet saamaan palvelun ilmaiseksi. Hänen mukaansa apteekin tulee myös itse päättää se, mitä palveluita he tarjoavat sekä minkä hinnan se näille palveluille asettaa. (Elfing 2009, s. 70)

Elfingin mukaan palveluita hinnoiteltaessa on laskettava tarkkaan kaikki ne kustannukset, joita palvelun tuottaminen aiheuttaa. Kustannukset muodostuvat pitkälle myös sen mukaan tarjoaako palvelua farmaseutti tai proviisori. Elfing on lajitellut kustannukset välittömiin ja välillisiin. Välittömät kustannukset muodostuvat tapaamiskerroista työkustannusten perusteella. Välillisiin kustannuksiin on kohdistettu apteekin kiinteitä kuluja sekä kustannuksia koulutuksesta, jota palvelun tuottaminen edellyttää. (Elfing 2009, s. 59-66)

Palvelun hinnoittelun lähtökohtana on Elfingin mukaan se, että tuotantokustannukset tulevat katettua. Hintaa määritettäessä tulisi selvittää myös paikkakunnan muiden apteekkien sekä yritysten tarjoamien vastaavien palveluiden hinnat. Monilla paikkakunnilla järjestetään terveyskeskusten sekä hengitysyhdistysten toimesta erilaisia tupakoinninvieroitusryhmiä, joiden hinta voi olla

hyvinkin alhainen. Tämän takia apteekin olisi löydettävä palvelustaan se lisäarvo, jonka avulla palvelua voidaan markkinoida asiakkaille. (Elfing 2009, s. 67-71)

5.4 Investoinnit

Investointilaskelmista apteekeissa on saatavilla todella vähän tutkimustietoa tai kirjallisuutta. Näiden lähteiden pohjalta on erittäin vaikea sanoa, minkälaisia investointilaskentamenetelmiä apteekeissa käytetään. Tarkastelu keskittyy lähinnä erilaisiin investointeihin, joita apteekeissa tehdään sekä suosituksiin siitä, minkälaisia laskelmia apteekkarin tulisi tehdä investointihankkeita suunnitellessa.

Päivi Heiskanen, joka toimii yksikönjohtajana Talenom Da Signassa eli talouden hallinnan palvelutalossa, kirjoittaa Proviisori-lehden artikkelissa (Proviisori 3/2009, s. 32-33), että apteekkarin ensimmäinen investointi liittyy apteekkiliiketoiminnan ostamiseen edeltäjältään. Apteekkiliiketoiminnan ostossa siirtyy kaupan mukana uudelle apteekkarille vaihto-omaisuusvaraston lisäksi kalusto ja erinäisiä aineettomia oikeuksia, kuten atk-ohjelmistot. Kaupan kohteena voi olla myös apteekin toimitilana oleva liikehuoneisto. Hänen mukaansa apteekin tyypillisimmät investoinnit liittyvät kalustoon sekä perusparannuksiin. Nykyajan vaatimusten tiukentuessa voi usein olla tarpeen myös päivittää liiketilan kalusto vastaamaan tämän päivän tarpeita. Kalustoinvestoinnit ovat kymmenistä tuhansista euroista aina sataan tuhanteen euroon. Hän kehottaa lisäämään investointibudjettiin 20 prosenttia ylimääräistä, koska kokemuksen mukaan kustannukset ovat yleensä arvioituja suuremmat. (Proviisori 3/2009, s. 32-33)

Apteekeissa uudet investointikohteet liittyvät tänä päivänä esimerkiksi erilaisten apteekkirobottien käyttöönottoon sekä sähköisen reseptin aiheuttamiin tietojärjestelmäinvestointeihin.

Investointien rahoitus voi muodostua Päivi Heiskasen mukaan omasta rahasta, lainasta tai leasing-menetelmästä. Jos investointi on pitkävaikutteinen, tulee hänen mukaan käyttää pitkäaikaista rahoitusta. Apteekissa pitkäaikaisia rahoitusmuotoja ovat oma pääoma ja pitkäaikainen laina. Leasing-menetelmässä on kysymys vuokraluonteisesta sopimussuhteesta. Heiskasen mukaan apteekkarit pyrkivät maksamaan pitkäaikaiset lainat suunniteltua nopeammin. Tämä perustuu nettovarallisuuden kasvattamiseen ja velka pienentää tätä. (Proviisori 3/2009, s. 32-33)

Apteekkien taloudellisen tilanteen heikentymisen seurauksena myös apteekkien investointien kannattavuuksien laskeminen on saanut entistä suuremman painoarvon. Vielä joitakin vuosia sitten apteekkarit pystyivät investoimaan apteekkiliiketoimintaan huomattavan paljon helpommin laskematta kannattavuuksia sen tarkemmin, koska apteekin taloudellinen vakavaraisuus mahdollisti sen. Apteekkarilehden artikkelissa ”Hyvä investointi vaatii laskutaitoa” (Apteekkari 11/2007, s. 19) Ilkka Harjula, apteekkariliiton talousasiantuntija, kehottaa apteekkareita kiinnittämään huomiota investointilaskentamenetelmän valintaan. Hänen mukaan olisi tärkeää lähteä liikkeelle yksinkertaisimmasta menetelmästä, takaisinmaksuajan selvittämisestä. Tämä antaa hyvän kuvan siitä, onko investointia järkevää lähteä laskemaan myöskään muilla menetelmillä, jos takaisinmaksuaika muodostuu liian pitkäksi. Tämän avulla saadaan karsittua kannattamattomat investointihankkeet. Jos takaisinmaksuaika on järkevissä mittasuhteissa, investoinnin kannattavuus kannattaa tarkistaa vielä netto nykyarvomenetelmällä. Tämä antaa varmemman tuloksen ja samalla saadaan kannattavuudesta lisäksi rahamääräinen arvio. Harjula kehottaa käyttämään aikaa kunnan laskelmien tekemiseen, koska näiden avulla saadaan selville investointien todellinen kannattavuus.

Heikki Ikonen kirjoittaa Yrittäjälinjaan blogissaan ”Hyvä investointi ei kysy suhdannetta” (Yrittäjälinja) apteekkien investoinneista. Ikonen kertoo blogissaan, että hänen käyttämään apteekkiin oli hankittu automaatti, joka keräsi lääkkeitä automaattisesti ja toimitti ne farmaseutille. Ikonen mukaan kyseinen automaatti säästää paljon aikaa ja kustannuksia, kun farmaseutti voi keskittyä ydinosaamiseensa eli lääkeneuvontaan eikä turhaa keräämistä tarvitse tehdä. Tätä kautta myös apteekkien kannattavuus paranee, vaikka liikevaihdossa ei muutoksia tapahtuisikaan, koska yrityksen tulos ei muodostu pelkästään liikevaihdon perusteella vaan tulojen ja menojen suhteesta. Ikonen mielestä kaikki todellinen kasvu perustuu kustannustehokkuuteen eli tuottavuuteen. Jokaisella toimialalla kehitetään jatkuvasti uusia investointimahdollisuuksia ja parhaat yritykset ovat valmiita ottamaan ne heti käyttöön.

5.5 Talouden ohjaus ja budjetointi

Talouden ohjaukselle apteekkeissa on saamani käsityksen mukaan varsin heikot lähtökohdat. Professori Marja Airaksisen mukaan monen apteekkarin valmiudet liiketoiminnan taloudelliselle johtamiselle ovat huonot. Airaksinen toteaa, että apteekkeissa laatutyötä on osattu tehdä hyvin, mutta toiminnan suunnittelu ja -kehittäminen on heikkoa. Hänen mukaan ongelma on ollut pitkään olemassa ja nyt, kun apteekkien kannattavuudet ovat huonontuneet ja liikeloudellista osaamista vaadittaisiin, sitä ei moneltakaan löydy. Yhdeksi syyksi tähän hän mainitsee sen, että nykyinen

proviisorikoulutus ei anna riittävän hyviä valmiuksia liiketoiminnan harjoittamiseen, molekyylien ja reseptorien toiminnan ymmärtämiseen kylläkin. Toinen syy liittyy Airaksisen mukaan apteekkareiden ”muutosvastarintaan”. Uusia ideoita ja innovaatioita pidetään enemmänkin uhkina kuin mahdollisuuksina.

Missä mittakaavassa Suomen apteekeissa käytetään budjetointiin liittyviä menetelmiä, on vaikea sanoa, koska aiheesta ei ole julkaistu tutkimuksia tai muuta kirjallisuutta. Varsinkin nyt, kun apteekkien taloudellinen tilanne on hankaloitunut huomattavasti, myös budjetointi olisi syytä ottaa käyttöön niissä apteekeissa, joissa se ei vielä ole käytössä. Budjetoinnin etuna olisi toiminnan parempi suunnittelu.

Professori Marja Airaksisen mukaan tällä hetkellä apteekeissa käytössä olevat tietojärjestelmät mahdollistaisivat erilaisten johdon laskentatoimeen liittyvien raporttien tulostamisen. Ongelmana tässä on hänen mukaansa se, että monellakaan apteekkarilla ei ole riittävää osaamista hyödyntää näitä raportteja. Airaksinen toteaa, että monen apteekkarin kohdalla jo tilinpäätöstietojen lukeminen tuottaa ongelmia.

5.6 Suorituksen mittaus ja Balanced Scorecard

Suorituksen mittauksesta apteekissa on tehty yksi projektityö. Tämä työ on tehty osana Kuopion yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskuksen apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille koulutusta. Proviisori Soili Saarinen on tehnyt kyseisen työn Palokan apteekissa aiheesta: ”Apteekin avainprosessien mittareiden määrittäminen ja testaaminen”.

Saarinen (Saarinen 2008, s. 29) toteaa työssään, että teollisuudessa mittaristoja on ollut käytössä jo pitkän aikaa, mutta hänen kokemuksen mukaan tilanne apteekeissa on toisenlainen. Tuloksesta kertovia mittareita on käytetty. Tästä hän mainitsee esimerkkinä taloudelliset mittarit, asiakasmäärän ja reseptuurin kehityksen. Varsinaisia, toimintaa kuvaavia mittareita ei ole käytetty apteekeissa, joissa hän on työskennellyt.

Saarinen otti käyttöön Palokan apteekissa ohjaavan prosessimittariston jatkuvan kehittymisen varmistamiseksi. Mittarit oli valittu vision ja tärkeimpien menestystekijöiden perusteella. Mitattavat asiat olivat odotusaika, toimitusvarmuus, tavara hukassa, lääkeneuvonta ja asiakastyytyväisyys (Saarinen 2008, s. 55)

Saarisen mukaan mittariston käyttöönotosta on saatu hyviä kokemuksia. Mittariston suunnittelu ja ylläpito vaativat kuitenkin melko paljon resursseja, ja hänen mukaan apteekeissa kannattaa valita muutamia mittareita käyttöön, jotta mittaristoa pystyy ylläpitämään. Vastuuhenkilöiden ja ylimmän johdon sitouttaminen mittariston seurantaan on ehdottoman tärkeää, koska muutosprosessi ei onnistu ilman sitoutumista. (Saarinen 2008, s. 57)

Saarisen tutkimuksessa on esitelty muutamia apteekissa käyttöönotettuja mittareita. Seuraavissa kappaleissa selvitetään, mitä muita asioita apteekeissa voidaan mitata. Tähän tarkasteluun soveltuu hyvin Balanced Scorecard. Balanced scorecardin mittaristo muodostuu neljästä eri näkökulmasta. Nämä ovat taloudellinen-, sisäinen prosessi-, asiakas-, ja kasvu- ja oppimisnäkökulma.

Apteekeissa taloudellisesta näkökulmasta tärkeimmät mitattavat asiat voisivat olla reseptuurin kehitys ja käyttökate. Päivi Heiskasen (Apteekkari 4/09, s. 26) mukaan apteekkarin kannattaa seurata käyttökate enemmän kuin myyntiä. Käyttökateen tulee riittää lainanlyhennyksiin, veroihin, investointeihin ja yksityiskäyttöön. Hänen mukaansa käyttökate kertoo enemmän apteekin kannattavuudesta. Reseptuurin kehitys kuvaa toimitettujen reseptien määrää aikayksikössä.

Oman näkemykseni mukaan muun myynnin osuutta kokonaismyynnistä tulee myös mitata ja seurata. Tulevaisuudessa on hyvin todennäköistä, että muiden tuotteiden- ja palveluiden osuus kokonaismyynnistä tulee kasvamaan. Tätä kautta entistä suurempi osa tuloksesta on muun myynnin kasvun seurausta. Koska katteet ovat näissä tuotteissa ja palveluissa lääkinnällisiä tuotteita paremmat, voisi muun myynnin kehityksen edistämiseksi luoda henkilöstölle provisiomallin, jolla tätä kasvua voitaisiin edesauttaa.

Sisäisten prosessien kohdalla varaston kiertonopeuden mittaaminen on apteekeissa tärkeää, koska varastot sitovat paljon pääomaa. Saarisen (Saarinen 2008, s. 55) mukaan toimitusvarmuus ja tavara hukassa mittarit ovat myös olennaisia sisäisiä prosesseja kuvaavia mittareita. Tämän lisäksi apteekeissa voitaisiin mitata esimerkiksi sitä, kuinka monta reseptiä farmaseutit ja proviisorit toimittavat yhden työtunnin aikana. Henkilöstön toiminnan tehokkuutta tulee lisätä ja tätä kautta voidaan saavuttaa myös kustannussäästöjä henkilöstökuluissa.

Asiakasnäkökulmasta voidaan mitata asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Nämä ovat tärkeitä mitattavia tekijöitä apteekeissa, koska asiakkaat muodostavat viime kädessä apteekkien tuloksen ja kannattavuuden.

Kasvun- ja oppimisen näkökulmasta mitattavat asiat apteekeissa voisivat olla työtyytyväisyys ja koulutukseen uhratut resurssit. Sairauspoissaoloja tulisi myös mitata ja seurata. Jos sairauspoissaolojen määrä kasvaa apteekissa, tulisi toimintaa muuttaa tarvittaessa siten, että työntekijät pysyisivät paremmin töissä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johdon laskentatoimen osa-alueista on saatavilla todella vähän kirjallisuutta liittyen apteekkitoimialaan. Tämän kirjallisuuden ja muutaman haastattelun perusteella on vaikea sanoa, mikä johdon laskentatoimen menetelmien todellinen merkitys on tämän päivän apteekkareille. Tämän takia työssä on tarkasteltu apteekkitoimialaa johdon laskentatoimen näkökulmasta varsin yleisellä tasolla. Kirjallisuuden vähyys kuvaa mielestäni hyvin sitä, että apteekkien taloudellinen ahdinko on muodostunut varsin nopeasti.

Yksityisten apteekkien keskimääräisen tuotto- ja kustannusrakenteen perusteella voidaan todeta, että kustannussäästöjä voidaan saada lähinnä paremmalla varastonhallinnalla, sekä palkka- ja toimitilakustannuksia pienentämällä. Parempi tapa ratkaista kannattavuusongelma liittyy apteekkien tuote- ja palvelutarjonnan monipuolistamiseen. Erityisesti niiden tuotteiden- ja palveluiden osalta, jotka voidaan hinnoitella vapaasti.

Monet apteekkien investoinnit ovat välttämättömiä eikä niitä voida pitää hankkeina, jotka maksaisivat itsensä joskus takaisin. Kannattavia investointikohteitakin löytyy, esimerkkinä erilaiset lääkerobotit. Nämä robotit säästävät paljon työkustannuksia, ja henkilöstöä voidaan käyttää lääkkeiden keräilyn sijaan muissa tärkeämissä työtehtävissä.

Talouden ohjaukselle ja budjetoinnille olisi myös tarvetta apteekeissa. Erityisesti nyt, kun kannattavuudet heikkenevät, taloutta tulisi suunnitella entistä paremmin. Paremmalla talouden ohjauksella ja suunnittelulla voidaan saada aikaan myös kustannussäästöjä. Erilaiset mittaristot tukisivat hyvin talouden ohjausta. Ainakin aiemmin mainitsemassani Palokan apteekissa mittariston käyttöönotosta on saatu hyviä kokemuksia. Miksi ei siis muissakin apteekeissa tämä voisi toimia?

Työn valmistuttua voidaan todeta, että johdon laskentatoimen menetelmille olisi varmasti käyttöä apteekkitoimialalla. Aiheesta voisi tehdä laajemmankin tutkimuksen, joka voisi perustua pelkästään apteekkareiden haastatteluihin. Näin voitaisiin saada parempi käsitys siitä, mikä on todellisuus apteekkien arjessa.

7 YHTEENVETO

Apteekkien kannattavuudet ovat olleet laskusuunnassa viimeisten vuosien aikana. Tilanne on muodostunut suhteellisen nopeasti ja apteekkareiden mahdollisuudet valmistautua tähän ovat olleet lähtökohtaisesti huonot. Yhteiskunnalliset toimenpiteet, lääkevaihto ja viitehintajärjestelmä, ovat olleet merkittävimmät tekijät, miksi apteekkien taloudellinen ahdinko on syventynyt. Tämän lisäksi apteekkien mahdollisuudet hinnoitella tuotteensa kustannusten kattamiseksi ovat rajalliset.

Monilla eri toimialoilla olosuhteet muuttuvat jatkuvasti. Näihin olosuhteiden muutoksiin täytyy yrityksen sopeutua tai muuten yrityksen toimintaedellytykset voivat pahimmassa tapauksessa loppua. Voidaan sanoa, että apteekkitoimialan suuret olosuhdemuutokset ovat nyt koittaneet. Jos apteekkitoimialaa tarkastellaan johdon laskentatoimen näkökulmasta, kustannuslaskennalle tai talouden ohjaukselle ei ole aiemmin ollut suurtakaan tarvetta, koska toiminta on ollut erittäin kannattavaa.

Nykyiset muutokset toimintaympäristössä pakottavat apteekit kuitenkin miettimään toimintaansa uudenlaisesta näkökulmasta. Jos yhteiskunnallisia toimenpiteitä ei ole luvassa apteekkien taloudellisen toimintakyvyn turvaamiseksi, pitää apteekkareiden lähteä miettimään uusia tapoja kehittää omaa toimintaansa. Tässä olisi mahdollisuus hyödyntää paremmin myös johdon laskentatoimea, sekä sen menetelmiä ja laskelmia apteekeissa apteekkarin päätöksenteon tukena.

Apteekkareilta vaadittaisiin nyt myös avoimuutta ja rohkeutta kehittää toimintaansa uusille alueille. Tuote- ja palveluvalikoimaa tulisi laajentaa entisestään. Apteekit voisivat myydä kaikkea sitä, minkä voi terveyden edistämiseksi perustella.

Käsitykseni mukaan monen apteekkarin valmiudet toiminnan suunnittelulle ja -ohjaukselle ovat pääosin huonot. Tämä juontaa juurensa proviisorikoulutukseen, joka ei ole antanut riittäviä valmiuksia liiketoiminnan kannattavaan harjoittamiseen. Nykyinen koulutus tarjoaa jo enemmän talouspuolen kursseja, mutta nykyisiä apteekkareita se ei auta. Nykyiset apteekkarit voisivat ostaa palveluita esimerkiksi johdon laskentatoimen konsulttiyrityksiltä ja saada tätä kautta apua toiminnan suunnitteluun.

LÄHTEET

Kirjat:

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I., Miettinen, A. 2005. Teollisuustalous. 5. p. Tampere, Tammer-Paino Oy. 510 s.

Horngren, Charles T., Datar, Srikant M., Foster George. 2006. Cost accounting: a managerial emphasis. 12th edition. Pearson Education Limited. 868 s.

Johnson, G. & Scholes, S. 2002. Exploring Corporate Strategy. 6th edition. Pearson Education Limited. 607 s.

Järvenpää, Partanen, Tuomela. 2007. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. 4. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. 359 s.

Koskela, M., Leppiniemi, J., Puttonen, V., Virtanen, K. 1998. Johdanto laskentatoimeen ja rahoitukseen. KY-Palvelu Oy. Keuruu. 250 s.

Monroe Kent B. Pricing: Making profitable decisions. 1979. McGraw-Hill Book Company. 286 s.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. – 7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy. 366 sivua. ISBN 951-37-4109-5.

Pellinen, Jukka. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. painos. Talentum. 319 s.

Artikkelit:

Apteekkari. 4/09. Nyt kannattaa seurata käyttökattetta. Virpi Ekholm.

Apteekkari. 1-2/09. Apteekkien talous murenee. Ilkka Harjula.

Apteekkari. 4/2008. Joka kolmas valmis maksamaan useista apteekin palveluista. Inkeri Koskela.

Apteekkari. 6/2007. Apteekin tilaus- ja varastointikustannukset tasapainoon. Anne Kivijärvi.

Proviisori. 3/09. Apteekkien investoinnit ja poistot. Päivi Heiskanen.

Haastattelut:

24.3.2010. Kahvila Picnic. Yrjönkatu 4, 00120 Helsinki. Helsingin yliopiston sosiaalfarmasian professori Marja Airaksinen.

20.3.2009. Helsingin XII Joutsen apteekki. Lapinlahdenkatu 1, 00180 Helsinki. Apteekkari Bengt Mattila.

Muut:

Enäkoski Marianne, Pohjaranta Minna. Apteekkarin ajankäyttö – rooliteoreettinen lähestymistapa. Internet lähteisiin viittaaminen. [verkkajulkaisu]. [viitattu 19.3.2010]. Saatavissa: <<http://www.uku.fi/kkk/pdtutkielmat/apteekkari.pdf>>

Lääkelaitos. Apteekkimaksu. Internet lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.3.2010]. Saatavissa: <<http://www.laakelaitos.fi/apteekit/apteekkimaksu>>

Lääkelaki. Internet lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 14.3.2010]. Saatavissa: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870395>>

Lääketietokeskus a. Apteekit ja lääkkeiden vähittäisjakelu. Internet lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 29.3.2010].

Saatavissa: http://www.laaketietokeskus.fi/page.php?page_id=298

Lääketietokeskus b. Suomalainen lääketukkukauppa. Internet lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 29.3.2010].

Saatavissa: http://www.laaketietokeskus.fi/page.php?page_id=297

Saarinen Soili. Apteekin avainprosessien mittareiden määrittäminen ja testaaminen. 2008. Internet lähteisiin viittaaminen. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2.4.2010]. Saatavissa:

<http://www.uku.fi/kkk/pdtutkielmat/Soili%20Saarinen_%20Apteekin.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö a. Lääkkeiden viitehintajärjestelmä. Internet lähteisiin viittaaminen. [verkkajulkaisu]. [viitattu 30.3.2010]. Saatavissa: <http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-7932.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö b. Lääkelaitos: Apteekkimaksu voitaisiin poistaa asteittain. Internet lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 5.4.2010]. Saatavissa: <<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1219991>>

Suomen apteekkariliitto a. 2.3.2009. Internet lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 26.2.2010]. Saatavissa: <http://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/apteekit_lukuina/Sivut/default.aspx>

Suomen apteekkariliitto b. Apteekki terveydenhuollossa – Apteekki yhteiskunnassa. 2005. Internet lähteisiin viittaaminen. [verkkajulkaisu]. [viitattu 26.2.2010]. Saatavissa: <<http://www.apteekkariliitto.fi/Documents/Apteekki%20terveydenhuollossa%20-%20Apteekki%20yhteiskunnassa.pdf>>

Suomen apteekkariliitto c. Vuosikatsaus 2008. Internet lähteisiin viittaaminen. [verkkajulkaisu]. [viitattu 3.4.2010]. Saatavissa: <<http://www.apteekkariliitto.fi/Documents/Vuosikatsaus%202008%20suomi.pdf>>

Suomen Kuvalehti. Kestävätkö apteekit lääkkeiden hintakilpailun? Internet lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 29.3.2010]. Saatavissa: <<http://suomenkuvalehti.fi/jutut/talous/kestavatko-apteekit-laakkeiden-hintakilpailun>>

Yliopiston apteekki. Vuosikertomus 2008. Internet lähteisiin viittaaminen. [verkkajulkaisu]. [viitattu 30.3.2010]. Saatavissa: <<http://web.lib.hse.fi/FI/yrityspalvelin/pdf/2008/Fya2008.pdf>>