

Terveyspalveluita vai myyntityötä: Apteekkien toiminnan strateginen kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä

→ Lenita Jokinen

apteekkari, FaT,
Runosmäen apteekki, Turku
lenita.jokinen@apteekit.net

Väitöskirja perustuu seuraaviin vertaisarvioituihin julkaisuihin.

Lisäksi esitetään joitakin aikaisemmin julkaisemattomia tuloksia.

I) Jokinen L, Puumalainen I, Airaksinen M: Terveydenhuollon toimipiste vai erikoiskauppa: Apteekkareiden näkemyksiä apteekkitoiminnan strategisesta kehittämisestä ja apteekkipalveluista vuoteen 2020. *Dosis* 30: 177–190, 2014

II) Jokinen L, Puumalainen I, Airaksinen M: Influence of strategic planning on product marketing and health service orientation of community pharmacies – A national survey in Finland. *Health Policy* 123: 462–467, 2019

III) Jokinen L, Puumalainen I, Airaksinen M: Factors associated with health service orientation and active product marketing in Finnish community pharmacies: A nationwide study among private pharmacy owners. *BMC Health Services Research* 20:667, 2020

Farmasian lisensiaatti Lenita Jokisen sosiaalifarmasian oppiaineeseen kuuluva väitöskirja ”Terveyspalveluita vai myyntityötä: apteekkien toiminnan strateginen kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä” tarkastettiin Helsingin yliopistossa 6.3.2020. Vastaväittäjänä toimi dosentti, FaT Kirsi Pietilä ja kustoksena professori, FaT Marja Airaksinen Helsingin yliopistosta. Väitöskirja on luettavissa kokonaisuudessaan Helsingin yliopiston E-thesis-palvelun sivustolla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5837-6>

TIIVISTELMÄ

Johdanto: Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, kuten kunta- ja palvelurakenneuudistukset sekä väestörakenteen ja -keskittymien muutokset vaikuttavat apteekkien toimintaan. Apteekkeissa on lääkehoitojen toteutukseen liittyvää osaamista, jota voisi hyödyntää osana sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää nykyistä tehokkaammin. Väitöskirjassa tutkittiin apteekkien strategista suuntautumista terveyspalvelujen tuottamiseen ja toisaalta aktiiviseen tuotemyyntiin. Pääasiallinen tarkastelukulma on apteekkien liiketoiminnasta vastaavat apteekkarit. Sen lisäksi tarkasteltiin pitkäjänteisen rationaalisen lääkehoidon toimeenpano-ohjelman laatijoiden näkökulmasta apteekkipalveluiden integroitumista sosiaali- ja terveyspalvelurakenteisiin.

Aineisto ja menetelmät: Tutkimus toteutettiin kahtena poikittaisena kyselytutkimuksena. Päättökäytännönä oli vuonna 2013 toteutettu valtakunnallinen apteekkareille suunnattu kysely. Aineistosta analysoitiin apteekkien tarjoamat palvelut tutkimushetkellä sekä apteekkareiden näkemyksiä tulevaisuuden apteekkipalveluista. Apteekkien suuntautumista terveydenhuollon palveluihin ja aktiiviseen tuotemyyntiin kuvaava summamuuttuja muodostettiin viisiportaisista Likert-asteikollisista muuttujista. Molemmat selitettävät summamuuttujat (tuotemyyntiin suuntautuneisuus ja terveydenhuoltopalveluihin suuntautuneisuus) ovat dikotomisista (kyllä/ei). Molemmat summamuuttujat luokiteltiin dikotomisesti jakamalla apteekit joko vahvasti tai heikosti aktiiviseen tuotemyyntiin suuntautuviin apteekkeihin sekä vahvasti tai heikosti terveydenhuoltopalveluihin suuntautuviin apteekkeihin. Saadut dikotomiset summamuuttujat ristiintaulukoitiin apteekkarin työuraan, apteekkitoimintaan sekä todelliseen palvelutarjontaan liittyvien muuttujien kanssa. Näin pyrittiin löytämään aktiivisiin tuotemyyntiin ja terveydenhuoltopalveluihin suuntautumiseen yhteydessä olevia tekijöitä kahden muuttujan välisellä tilastollisella analyysillä. Täydentävänä tutkimuksena tehtiin kysely hallitusohjelman (2015) mukaisen rationaalisen lääkehoidon toimeenpano-ohjelman laatineelle asiantuntijajoukolle vuonna 2016. Kyselyllä kartoitettiin suuntalinjoja apteekkien toimimisesta osana sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää. Kyselyn analysoinnissa arvioitiin palvelukirjo, joka soveltuisi apteekkien tuotettavaksi uudessa sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmässä ottaen huomioon vaikuttavuus ja toteutettavuus.

Tulokset: Osatutkimuksia 1–3 koskevaan valtakunnalliseen kyselyyn vastasi 198 apteekkaria (vastausprosentti 34 %). Täydentävään tutkimukseen rationaalisen lääkehoidon toimeenpano-ohjelman laatineelle asiantuntijajoukolle vastasi 43 henkilöä (vastausprosentti 29 %). Kyselytutkimuksen mukaan apteekkarit näkivät apteekkinensa tärkeimpänä tehtävänä toimimisen osana terveydenhuollon palveluketjua. Näkemys oli sama riippumatta apteekkarin ja apteekin taustamuuttujista. Sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille lähetetyssä kyselyssä vastaajat näkivät yhdeksi apteekkien merkittävimmistä tehtävistä itselääkityksen ohjauksen (77 % vastaajista).

Johtopäätökset: Tutkimuksen perusteella apteekin aktiivinen tuotemyynti on yhteydessä apteekin sijaintiin, reseptuuriin sekä apteekin markkinointiketjuun kuulumiseen. Aktiiviseen tuotemyyntiin suuntautuvat selvästi muita apteekkeja enemmän reseptuuriltaan suuret, kauppakeskuksissa sijaitsevat sekä markkinointiketjuun kuuluvat apteekit. Apteekin terveydenhuoltopalveluihin suuntautumisella ei ollut yhteyttä apteekin taustatekijöihin. Tulokset osoittavat merkittävän eron apteekkien todellisen palvelutarjonnan ja tahtotilan välillä. Apteekkarit näkivät apteekin selvästi terveydenhuoltoon suuntautuneena ja olivat kiinnostuneita tarjoamaan palveluita, mutta todellisuudessa hyvin harva apteekki tarjosi useampaa kuin yhtä tai kahta palvelua. Keskeinen strateginen pullonkaula terveydenhuoltoon suuntautuneiden palveluiden toteutumisessa tulevaisuudessa näyttäisi olevan niiden rahoitus.

Avainsanat: apteekit, apteekkarit, apteekkipalvelut, strateginen kehittäminen, terveydenhuolto, lääkepolitiikka

JOHDANTO

Apteekkien toimintaympäristö on muuttumassa Suomessa. Tähän vaikuttavat käynnissä olevat suuret yhteiskunnalliset muutokset, jotka heijastuvat myös sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmään (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, Valtioneuvosto 2019). Kansainvälisesti tarkasteltuna apteekkien toiminnassa ja asemassa terveydenhuollossa on tapahtunut paljon muutoksia viime vuosikymmeninä (Eades ym. 2011, Moullin ym. 2013, Schommer ym. 2013, Wisell 2019).

Apteekkipalveluiden laajentumisesta ja vaikutavuudesta on tehty lukuisia kansainvälisiä tutkimuksia, joissa on tarkasteltu apteekkien merkitystä kansanterveytyksessä ja pitkäaikaisten sairauksien hoidossa (Saramunee ym. 2012, McMillan ym. 2013, Dawoud ym. 2019, Wisell 2019). Tutkimustietoa apteekkareiden tai apteekin henkilökunnan näkemyksistä apteekkipalveluiden strategisesta kehittämisestä sekä laadusta ja sen osatekijöistä on hyvin vähän (White ym. 2012). Lisäksi apteekkipalvelujen tunnettuus ja kysyntä ovat olleet vähäisiä farmasian alan ulkopuolella (Eades ym. 2011), vaikka kysyntää luovia epäkohtia lääkkeiden rationaalisessa käytössä ja lääkitysturvallisuudessa on todettu olevan runsaasti (Hakoinen ym. 2017, Sosiaali- ja terveysministeriö 2018).

Apteekeissa on monipuolista farmaseuttista osaamista, jota voisi hyödyntää osana terveydenhuoltoa paljon nykyistä tehokkaammin (mm. Kallio ym. 2018). Kansainvälisten tutkimusten mukaan asiakkaat eivät tunne apteekkien tarjoamia palvelumahdollisuuksia, vaan apteekit nähdään perinteisenä lääkkeentoimittajana (Smith ym. 2014). Suomessa viime aikoina tehdyt terveys- ja lääkepoliittiset linjaukset kannustavat apteekkeja laajentamaan palvelujaan ja tehtäviään terveydenhuollossa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, Valtioneuvosto 2019). Myös Suomen sosiaali- ja terveyspalveluiden alueellisen järjestämisen muutostarpeet luovat tämän suuntaisia mahdollisuuksia (Terveydenhuoltolaki 1326/2010, Voipio-Pulkki ym. 2013, Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, Valtioneuvosto 2019). Muiden maiden kokemusten perusteella yhteiskunnan tuki apteekkeille on välttämätöntä tällaisessa muutosprosessissa, jotta lääkepoliittiset linjaukset jalkautuvat käytännön potilastyöhön (Benrimoj ja Frommer 2004, Roberts ym. 2007, Stubbings ym. 2011, Makowsky ym. 2013). Tämä tarkoittaa sekä yhteiskunnan taloudellista tukea että apua palveluiden käyttöön sitouttamisessa (Roberts ym. 2007).

Lääkekustannusten hillitsemiseksi tehdyt toimenpiteet ovat samanaikaisesti lääkitysturvallisuutta edistävien apteekkipalvelujen kehittämistarpeiden kanssa vaikuttaneet apteekkien talouden rakentamiseen ja kehitykseen (Reinikainen ym. 2018). Apteekkien välisissä eroissa liikevoiton suhteen on suurta vaihtelua, ja pienimpien apteekkien toiminta edellyttää tarkkaa taloudellista suunnittelua (Reinikainen ym. 2018). Kannattavuudessa ja vakavaraisuuden kehityksessä on hidastumista ja osin myös laskua tarkasteltaessa apteekkien talouden kehitystä vuosien 2013–2016 aikana (Reinikainen ym. 2018).

Haasteena sekä Suomessa että kansainvälisesti on ollut se, miten tulevaisuuden apteekkitoiminnassa varmistetaan laadukkaat lääkehuollon palvelut kohtuullisin kustannuksin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, Mossialos ym. 2013, Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Taloutensa ja kannattavuutensa turvaamiseksi apteekit ovat alkaneet tehostaa toimintojaan sekä ruvenneet kehittämään palveluitaan (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, Singleton ja Nissen 2013, Kuoppamäki 2018). Kansainväliset tutkimukset osoittavat, että farmaseuttisten palveluiden tuotteistaminen vie aikaa ja yhtenäiset toimintamallit, joiden vaikuttavuutta on tutkittu, ovat edellytyksenä palveluiden integroimisessa terveydenhuoltoon (Roberts ym. 2005, Stubbings ym. 2011, Moullin ym. 2013, Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus 2017). Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, missä määrin apteekkarit ovat sitoutuneet lääkepoliittisiin linjauksiin lääkehuollon toimimisesta osana sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää ja missä määrin aktiiviseen tuotemyyntiin. Täydentävänä tutkimuksena kartoitettiin suuntalinjoja apteekkien toimimisesta osana sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää.

AINEISTO JA MENETELMÄT

Osatutkimusten 1–3 aineisto kerättiin keväällä 2013 valtakunnallisena kyselytutkimuksena, jonka kohderyhmänä olivat kaikki Suomen Apteekkariliittoon kuuluvat apteekkarit (n=581). Kyselylomakkeen sisältö oli johdettu tutkimushetkellä ajankohtaisista apteekkitoimintaa linjaavista viranomaisasiakirjoista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011) sekä apteekkialan sisäisistä strategisista linjauksista (Suomen Apteekkariliitto 2011). Suurin osa kysymyksistä oli strukturoituja Likert-asteikollisia kysymyksiä, joihin oli liitetty avoin jatkokysymys.

Menetelmän ja kyselylomakkeen toimivuus testattiin pilottitutkimuksessa syyskuussa 2012. Pilotitkyselyyn vastasi 51 apteekkaria (vastausprosentti

35 %). Tulokset on julkaistu apteekki-farmasian erikoistumisopintojen, PD projektityöraporttina (Jokinen 2012). Varsinainen kysely toteutettiin sähköisellä Webropol-tiedonkeruuohjelmalla maaliskuussa 2013. Apteekkareiden sähköpostiosoitteet saatiin Suomen Apteekkariliitosta. Kyselystä lähetettiin yksi muistutusviesti vastausaktiiviteetin parantamiseksi. Tulosten kvantitatiivinen analysointi tehtiin SPSS-ohjelmalla (versio 22). Tulokset on esitetty prosentiosuuksina ja frekvenssijakaumina sekä kahden muuttujan välisinä ristiintaulukointeina.

Ensimmäistä osatutkimusta varten aineistosta analysoitiin apteekkien tarjoamat palvelut tutkimushetkellä sekä apteekkareiden näkemyksiä tulevaisuuden apteekkipalveluista. Apteekkien todellista palvelutarjontaa tutkittiin summamuuttujien avulla siten, että jokaisesta tarjotusta palvelusta sai yhden pisteen. Summamuuttujan pisteiden vaihteluväli oli 0–10. Apteekkien suuntautumista terveydenhuollon palveluihin ja aktiiviseen tuotemyyntiin kuvaava summamuuttuja muodostettiin viisiportaisista Likert-asteikollisista muuttujista. Näistä muodostettiin kaksi summamuuttujaa, joilla tutkittiin apteekkien suuntautumista terveydenhuollon palveluihin (13 muuttujaa) ja aktiiviseen tuotemyyntiin (8 muuttujaa).

Summamuuttuja laskettiin pisteyttämällä vastaukset siten, että täysin samaa mieltä -vastauksesta sai kaksi pistettä, osittain samaa mieltä -vastauksesta yhden pisteen ja muista vastauksista nolla pistettä. Terveydenhuollon palveluihin suuntautumisen pisteet vaihtelivat välillä 0–26, ja aktiiviseen tuotemyyntiin suuntautumisen pisteet vaihtelivat välillä 0–16. Saatua summamuuttujia verrattiin tutkimuksen taustatietoihin sekä apteekkien todelliseen palvelutarjontaan. Näin pyrittiin löytämään selittäviä tekijöitä apteekin tuotemyyntiin- tai terveydenhuoltopalveluihin suuntautumiselle. Summamuuttujien sisäinen konsistenssi määritettiin reliabiliteettianalyysin avulla. Reliabiliteettianalyysissä muuttujakonaisuuden sisäistä konsistenssia mitattiin Cronbachin alfa -kertoimen avulla.

Toisessa osatutkimuksessa vastaukset jaettiin kahteen ryhmään sen perusteella, onko vastanneella apteekilla strategiatyötä vai ei. Lisäksi analysoitiin apteekkien tekemää strategiatyötä koskevat kysymykset sekä tutkittiin strategiatyöhön yhteydessä olevia tekijöitä (apteekkarin toimivuudet ja sukupuoli, apteekin sijainti, sijaintialue, reseptuuri, liikevaihto sekä markkinointiketjuun kuuluminen). Tilastollisessa analyysissä käytettiin edellisessä tutkimuksessa muodostet-

tuja kahta summamuuttujaa, joilla mitattiin apteekin toiminnan suuntautumista terveydenhuoltoon ja aktiiviseen tuotemyyntiin. Tutkimuksessa tarkasteltiin apteekkien tekemää strategiatyötä ja strategisen suunnittelun yhteyttä apteekkien suuntautumisessa terveydenhuoltoon ja toisaalta aktiiviseen tuotemyyntiin summamuuttujilla mitattuna. Tulokset esitettiin prosentiosuuksina ja frekvenssijakaumina sekä ristiintaulukointeina. Tulosten tilastollisen merkitsevyyden osoittamiseen käytettiin Khiin neliötestiä.

Kolmannessa osatutkimuksessa tutkittiin summamuuttujien avulla apteekkien tuotemyynti- ja terveydenhuoltosuuntautuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Molemmat selittävät summamuuttujat (tuotemyyntiin suuntautuneisuus ja terveydenhuoltopalveluihin suuntautuneisuus) ovat dikotomisissa (kyllä/ei). Molemmat summamuuttujat luokiteltiin dikotomisesti jakamalla apteekit joko vahvasti (14–16 pistettä) tai heikosti (0–13 pistettä) aktiiviseen tuotemyyntiin suuntautuviin apteekkeihin sekä vahvasti (20–26) tai heikosti (0–19) terveydenhuoltopalveluihin suuntautuviin apteekkeihin. Saatut dikotomisat summamuuttujat ristiintaulukoitiin apteekkarin työuraan (toimivuudet apteekkarina, sukupuoli), apteekki-toimintaan (apteekin sijainti, sijaintialue, reseptuuri, liikevaihto, osakeyhtiö, sivuapteekit, verkkoapteekki, palvelupiste, markkinointiketjuun kuuluminen) sekä todelliseen palvelutarjontaan (koneellinen annosjakelu, LHKA, LHA, inhalaatioiden tarkistus, lääkehuollon konsultaatio, astma- tai diabetespalvelu, terveyskontrolli, tupakoinnin vieroituspalvelu, mittaukset tai testit sekä muut palvelut) liittyvien muuttujien kanssa. Näin pyrittiin löytämään aktiivisiin tuotemyyntiin ja terveydenhuoltopalveluihin suuntautumiseen yhteydessä olevia tekijöitä kahden muuttujan välisellä tilastollisella analyysillä.

Tutkimusta täydentävän kyselyn aineistonkeruu tehtiin marraskuussa 2016 sähköisenä kyselynä käyttäen RATI-toimeenpano-ohjelman postituslistaa, joka kattoi ohjausryhmän sekä kaikkien alatyöryhmien jäsenet ja varajäsenet (n=149). Postitus tapahtui sosiaali- ja terveysministeriön kautta RATI-ohjelman laadinnasta vastaavien suostumuksella. Täydentävän kyselyn analysoinnissa arvioitiin palvelukirjo, joka soveltuisi apteekkien tuotettavaksi uudessa sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmässä ottaen huomioon vaikuttavuus ja toteutettavuus. Tulokset on esitetty prosentiosuuksina ja frekvenssijakaumina. Tulosten tilastollisen merkitsevyyden osoittamiseen käytettiin Khiin neliötestiä. Tuloksia täydennettiin avointen ky-

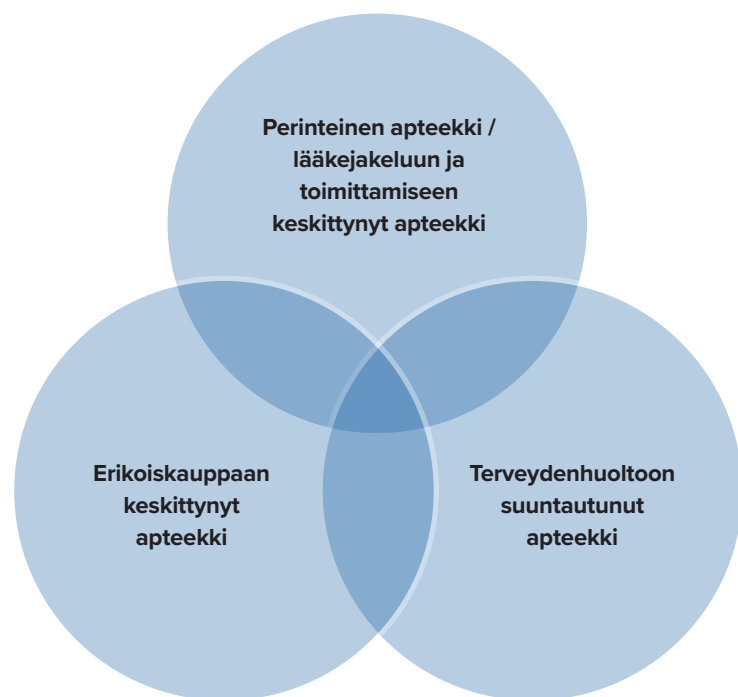
symysten kautta tullee aineistolla, joka analysoitiin laadullisella induktiivisella sisällönanalyysillä.

Väitöskirjan kirjallisuuskatsauksessa kuvattiin strategiatyön periaatteita, apteekkitoiminnan strategisia linjauksia Suomessa sekä vertailtiin alan sisäisiä ja viranomaisten tekemiä lääkepoliittisia linjauksia. Lisäksi tarkasteltiin apteekkitoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen liittyvää kansainvälistä tutkimusta. Järjestelmällinen kirjallisuushaku apteekkitoiminnan ja palveluiden kehityshankkeista tehtiin vuonna 2016. Kirjallisuushaulla koottiin kattavasti tieteelliset vuosina 2005–2016 julkaistut tutkimukset. Kirjallisuuskatsausta täydennettiin elokuussa 2019 vaikuttavuustutkimusten haulla, jossa huomioitiin tuoreimmat järjestelmälliset kirjallisuuskatsaukset (vuosilta 2014–2019).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Palveluiden ohella monet apteekit ovat laajentaneet tuotevalikoimaansa ja keskittyneet yhä enemmän

vapaiden kauppatavaroiden myyntiin. Apteekkien voidaan nähdä suuntaavan perinteisen lääkejakelun ja peruspalveluiden (perinteinen apteekki) lisäksi osaksi terveydenhuollon toimintaa (terveydenhuollon palveluihin suuntautunut apteekki) tai erikoiskauppaan (aktiiviseen tuotemyyntiin ja -markkinointiin suuntautunut apteekki) (Kuva 1). Tämä polarisaatio on tullut esille jo TIPPA-projektin aikana (Professori Marja Airaksinen, Helsingin yliopisto, henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2018). Sekä terveydenhuoltoon suuntautunut että aktiiviseen myyntiin ja markkinointiin suuntautunut apteekki voi myydä tuotteita ja palveluja. Erona on se, missä määrin liiketoimintaa ohjaavat näyttöön ja hyviin hoitokäytäntöihin perustuvat periaatteet ja yhteistyö muun terveydenhuollon kanssa. Esimerkiksi Australiassa apteekit ovat vahvistaneet asemaansa terveydenhuollossa erikoistumalla tarjoamaan strategiansa mukaan valittuja terveydenhuollon palveluja (Singleton ja Nissen 2013). Sielläkin on tutkimuksellisesti



Kuva 1. Apteekkitoiminnan suuntautumismallit perinteisestä lääkejakelusta osaksi terveydenhuollon toimintaa tai erikoiskaupaksi. Kuvaa on käytetty tässä tutkimuksessa havainnollistamaan empiirisen tutkimuksen taustalla olevaa teoreettista ajattelumallia (Kuva on julkaistu väitöskirjan osajulkaisussa 1: Jokinen ym. 2014).

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneet apteekkarit ja heidän apteekkinsa (% vastaajista, n=198).

Muuttuja	%	n
Toimivuodet apteekkarina		
Alle 5 vuotta	36	69
5–10 vuotta	23	44
Yli 10 vuotta	42	81
Sijaintialue		
Maaseutu	45	88
Kaupunki, ns. kivijalka-apteekki	22	42
Kaupunki, lähiö	14	27
Kaupunki, kauppakeskus	19	38
Apteekin reseptuuri v. 2012		
Alle 40 000	27	52
40 000–60 000	19	37
60 001–100 000	32	63
Yli 100 000	22	44
Onko apteekilla (kyllä-vastaukset)		
Osakeyhtiö	35	69
Sivuapteekki	27	53
Verkkoapteekki	15	30
Palvelupiste	9	18
Kuuluuko apteekki markkinointiketjuun (kyllä-vastaukset)	38	75

todennettu hyvin vastaavanlaiset apteekkitoiminnan suuntautumismallit kuin tässä väitöskirjatutkimuksessa (Feletto ym. 2010).

TULOKSET

Valtakunnalliseen kaikille yksityisille apteekkareille suunnattuun kyselyyn vastasi 198 apteekkaria (vastausprosentti 34). Vastaajista 42 % oli toiminut yli 10 vuotta apteekkarina (Taulukko 1). Apteekkareista 63 % ilmoitti, että heidän apteekillaan on toimintastrategia, jonka mukaan apteekin toimintaa viedään eteenpäin. Strategia oli käyty läpi henkilökunnan kanssa 59 %:ssa niistä apteekteista, joissa oli strategia. Runsas kolmannes (38 %) vastanneista apteekkareista arvioi palveluprosessiensa toimivuutta

säännöllisesti. Palveluprosessien tehokkuutta mittasi 21 % vastanneista apteekkareista.

Terveydenhuoltoon suuntautuneista, tutkimus- ja hoitokäytännöllä tarjolla olleista palveluista selvästi yleisin oli koneellinen annosjakelu (77 % apteekteista). Verenpaineen mittaus oli yleisin apteekin suorittama mittauspalvelu (35 % apteekteista). Lääkehoidon kokonaisarviointeja (LHKA), lääkehoidon tarkistuksia ja muita palveluita teki noin viidesosa apteekteista.

Terveydenhuoltoon suuntautuneisuutta mittaavien muuttujien (n=13) sisäinen konsistenssi eli yhtenäisyys oli hyvä (Cronbachin alfa 0,836). Suurin osa vastanneista apteekkareista (91 % täysin tai osittain samaa mieltä) oli valmis lisäämään erityispätevyyden (esimerkiksi lääkehoidon kokonaisarviointi) suoritta-

neiden farmaseuttien määrää, mikäli palvelulle saataisiin valtakunnalliset laatukriteerit ja rahoitus. Selvä enemmistö (92 %) vastanneista apteekkareista oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että lääkeshoidon kokonaisarviointipalvelu on tulevaisuudessa tärkeä osa apteekkien toimintaa. Lähes kaikki (92 %) vastanneet apteekkarit olivat samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että apteekkien pitäisi tuoteistaa palveluitaan. Apteekkarit näkivät uusien palveluiden kehittämisen tärkeänä ja olivat kiinnostuneita uusista palvelukonsepteista.

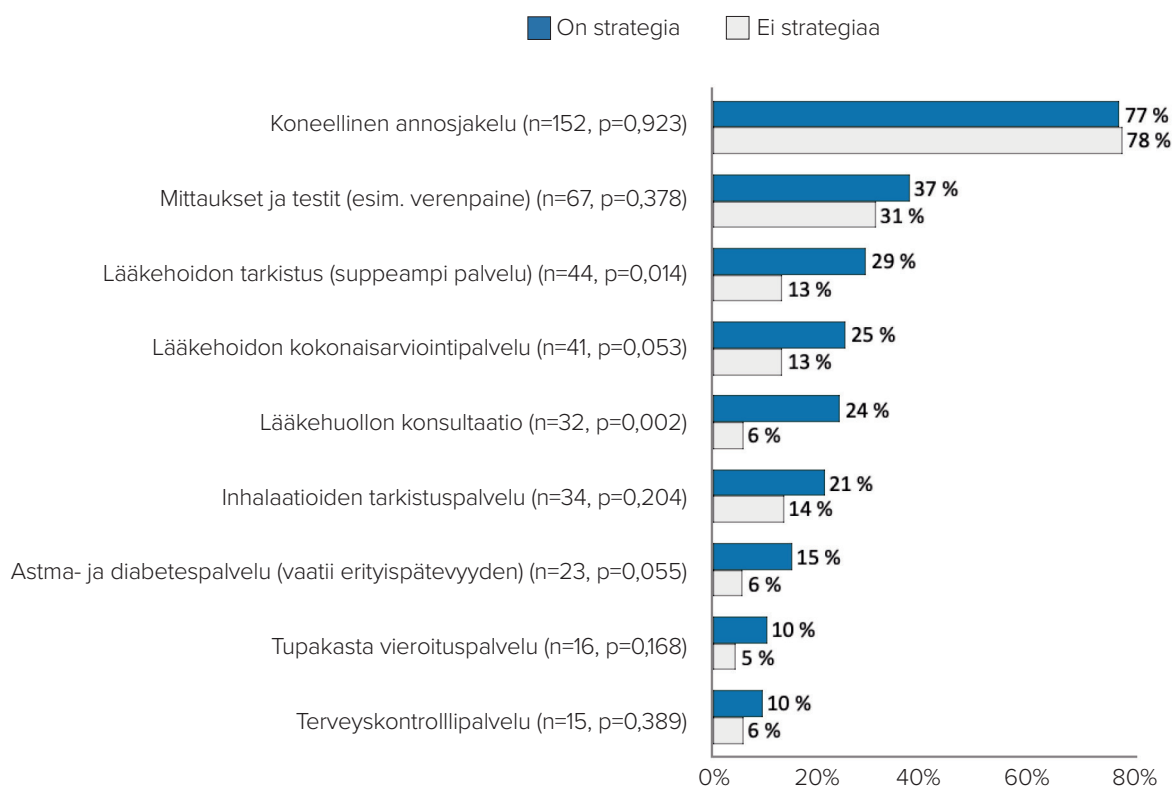
Myös apteekkien erikoiskauppaan suuntautumista mittaavien muuttujien (n=8) sisäinen konsistenssi eli yhtenäisyys oli reliabiliteettianalyysin perusteella hyvä (Cronbachin alfa 0,699). Lähes kaikki (92 %) apteekkarit olivat täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että apteekkien on välttämätöntä laajentaa tuotevalikoimaansa vapaan kaupan tuotteisiin turvatakseen apteekin talouden. Yhtä suuri osuus apteekkareista myös panosti kampanjointiin ja tuotemyyntiin ja oli sitä mieltä, että apteekkien markkinointiketjujen

merkitys tulee kasvamaan tulevaisuuden apteekki-toiminnassa.

Apteekkien tekemä strategiatyö

Lähes kaksi kolmannesta (63 %) apteekkareista ilmoitti, että heidän apteekillaan on strategia. Strategia oli läpikäyty henkilökunnan kanssa yli puolessa (59 %) apteekteista, joissa tehtiin strategiatyötä. Runas kolmannes (38 %) vastaajista arvioi palveluprosessiensa toimintaa säännöllisesti. Noin viidennes (21 %) mittasi palveluprosessien tehokkuutta.

Apteekkariin liittyvistä taustatekijöistä ainoastaan apteekkarin uran pituus oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä strategiatyön tekemiseen (p-arvo <0,001). Yli 10 vuotta apteekkareina toimineet tekivät huomattavasti yleisemmin strategiatyötä kuin lyhyemmän aikaa toimineet. Apteekin koolla ja sijaintialueella oli merkitystä strategiatyön tekemiseen. Mitä suurempi apteekki, sitä useammin apteekilla oli määritelty toimintastrategia. Kaupungeissa ja ostoskeskuksissa sijaitsevilla apteekilla oli yleisemmin mää-



Kuva 2. Apteekkien strategiatyö ja sen yhteys palveluiden tarjoamiseen tutkimushetkellä vuonna 2013 (% vastanneista apteekkareista, joiden apteekkitoiminnalla oli strategia (n=125) tai ei ollut strategiaa (n=73)).

Taulukko 2. Apteekin sijainnin, reseptuurin ja markkinointiketjuun kuulumisen välinen yhteys apteekin aktiiviseen tuotemarkkinointiin suuntautumiseen.

Aktiivinen tuotemyyntiin suuntautuminen (summamuuttuja)	Vahva (pisteet 14–16)		Yhteensä n	P-arvo
	%	n		
Apteekin sijaintialue				p=0,041
Maaseutu	38	34	89	
Kaupunki, ns. kivijalka	36	15	42	
Kaupunki, lähiö	48	13	27	
Kaupunki, kauppakeskus	63	24	38	
Yhteensä	44	86	196	
Reseptuuri				p=0,047
Alle 40 000	29	15	52	
40 000–60 0000	57	21	37	
60 001–100 000	45	29	64	
Yli 100 000	50	22	44	
Yhteensä	44	87	197	
Markkinointiketjuun kuuluminen				p <0,001
Ei	28	23	82	
Kyllä	57	63	111	
Yhteensä	45	86	193	

ritelty strategia kuin maaseudulla ja kaupunkien lähiöissä. Tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä strategiatyön tekemiseen olivat apteekin reseptuuri (p-arvo 0,007) ja liikevaihto (p-arvo 0,008).

Strategiatyön yhteys apteekin tarjoamiin terveydenhuoltoon suuntautuneisiin palveluihin tutkimushetkellä on esitetty **Kuvassa 2**. Tutkimuksen mukaan strategiatyöllä ei ollut vaikutusta koneellisen annosjakelun ja erilaisten mittausten tai testien tarjoamiseen (kuten verenpaineen mittausta). Sen sijaan laajempia farmaseuttisia palveluita, kuten lääkeshoidon kokonaisarviointipalvelua, tarjoavat apteekit tekivät selvästi yleisemmin strategiatyötä kuin muut apteekit. Apteekit, jotka tekivät strategiatyötä, olivat kiinnostuneita myös uusista lääkitysturvallisuutta lisäävistä palveluista, kuten lääkeshoidon kokonaisarviointi (LHKA) (p-arvo 0,034). Muilla terveydenhuoltoon suuntautumista mittaavilla asioilla ei tämän tutkimuksen perusteella ollut yhteyttä apteekin tekemään strategiatyöhön.

Strategiatyön yhteys apteekin tekemään aktiiviseen tuotemyyntiin ja -kampanjointiin oli ilmeinen.

Apteekissa, joissa tehtiin strategiatyötä, oli selvästi useammin markkinoinnista vastaava henkilö kuin muissa apteekissa (p-arvo <0,001). Näissä apteekissa myös seurattiin tuotemyyntikampanjoiden onnistumista selvästi useammin kuin muissa apteekissa (p-arvo <0,001). Tuotevalikoiman laajuuteen strategiatyöllä ei näyttänyt olevan vaikutusta.

Apteekkien aktiiviseen tuotemyyntiin- ja terveydenhuoltosuuntautuneisuuteen yhteydessä olevia tekijöitä

Apteekkien aktiivista tuotemyyntiä mittaavista 8 kysymyksestä muodostetussa summamuuttujassa 44 % apteekteista sai täydet 16 pistettä ja 75 % vähintään 14 pistettä. Apteekkareiden vastaukset jakaantuivat huomattavasti enemmän apteekkien suuntautumista terveydenhuoltopalveluihin mittaavassa summamuuttujassa, jossa 50 % apteekteista sai 20–26 pistettä, mikä kuvaa vahvaa suuntautumista terveydenhuoltopalveluihin (summamuuttujan vaihteluväli 0–26).

Aptekeissa oli tarjolla vain vähän tutkimuksessa mukana olleita palveluita. Tutkimuksessa mukana olleista kymmenestä apteekkien tarjoamasta palvelusta 11 %:lla apteekkeista ei ollut yhtään niistä tarjolla. Kaksi kolmasosaa (66 %) apteekkareista raportoi apteekissaan tarjottavan korkeintaan kahta eri palvelua. Yleisimmin tarjottava palvelu oli koneellinen annosjakelu.

Tutkimuksen perusteella apteekin aktiivinen tuotemyynti oli yhteydessä apteekin sijaintiin ($p=0,041$), reseptuuriin ($p=0,047$) ja apteekin markkinointiketjuun kuulumiseen ($p < 0,001$) (**Taulukko 2**). Tämän tutkimuksen perusteella aktiiviseen tuotemyyntiin suuntautuivat selvästi muita apteekkeja enemmän reseptuuriltaan suuret, kaupakeskuksissa sijaitsevat sekä markkinointiketjuun kuuluvat apteekit. Apteekin terveydenhuoltopalveluihin suuntautumisella ei ollut yhteyttä tutkimuksessa käytettyihin apteekin taustatekijöihin.

Apteekkien tehtävät ja toiminnallinen sijoittuminen sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmässä

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoille lähetettyyn kyselyyn saatiin vastauksia 43 (vastausprosentti 29 %). Vastaajat näkivät apteekkien tärkeimpinä tehtävinä lääkkeiden toimittamisen (91 %), itsehoidon ja itselääkinnän tuen (79 % ja 77 %). Avoimen kysymyksen vastauksista ($n=15$ kommenttia) apteekin tärkeimmiksi tehtäviksi nousivat lääkkeiden toimittaminen, lääkeneuvonta ja lääkitysturvallisuudesta huolehtiminen. Apteekkien tarjoamista palveluista tulevaisuudessa tärkeimpinä nähtiin koneellinen annosjakelu, lääkehoidon kokonaisarviointi (LHKA) ja lääkehoidon arviointi (LHA). Vähiten merkittävänä palveluna tulevaisuudessa nähtiin terveystarkkailu.

POHDINTA

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet apteekkarit kokivat, että apteekin tärkein tehtävä on toimia osana terveydenhuollon palveluketjua. Ensisijaisesti kaupallisena organisaationa apteekin näki harva apteekkari. Kuitenkin vastaajat kokivat samalla, että apteekkien on välttämätöntä laajentaa tuotevalikoimaansa vapaan kaupan tuotteisiin apteekin taloudellisen toimintakyvyn turvaamiseksi. Tuotemyyntiin keskittyminen on ainakin jossain määrin merkittävä osa lähes kaikkien apteekkien strategiaa.

Kyselyn vastauksista tulee esiin paradoksi siinä, että apteekit kokevat itsensä ensisijaisesti tervey-

denhuollon palveluiden tarjoajaksi, mutta toiminta kuitenkin suuntautuu käytännössä myös erikoiskauppaan ja aktiiviseen tuotemyyntiin. Tutkimuksen tuloksista selviää, että apteekit tekivät suunnitelmallisesti kampanjoita ja markkinointia. Sama suunnitelmallisuus näkyi myös palveluiden kehittämisessä ja tuotteistamisessa, vaikka palvelujen vieminen konkreettiseksi toiminnaksi oli vielä osittain puutteellista. Tutkimukseen osallistuneet apteekkarit näkivät uusien palveluiden kehittämisen tärkeänä ja olivat kiinnostuneita uusista palvelukonsepteista.

Vaikka lääkehoidon kokonaisarviointipalvelun tarjoaminen käytännössä oli tämän tutkimuksen mukaan varsin vähäistä, selvä enemmistö vastanneista apteekkareista oli sitä mieltä, että tämä palvelu on tulevaisuudessa tärkeä osa apteekkien toimintaa. Tutkimuksen perusteella koneellinen annosjakelu oli yleisin apteekkien tarjoama terveydenhuoltoon suuntautunut palvelu. Muiden palveluiden tarjoaminen oli edelleen suhteellisen vähäistä, sillä tämän tutkimuksen mukaan esimerkiksi lääkehoidon kokonaisarviointeja, arviointeja tai tarkistuksia teki noin viidesosa apteekkeista.

Apteekkarit ovat kiinnostuneita erityisesti lääkitysturvallisuutta edistävästä palveluista ja näkevät nämä palvelut tulevaisuudessa tärkeänä osana apteekkien toimintaa. Lääkitysturvallisuudesta huolehtiminen onkin luonteva osa apteekkien työtä, ja se on myös linjassa lääkelaisla määriteltyjen apteekkien tehtävien kanssa (Läkelaki 395/1987). Apteekkariden vastauksista oli tunnistettavissa epävarmuus tulevaisuudesta, mikä heijastui sellaisten lääkitysturvallisuutta edistävien palvelujen kehittämiseen, jotka olisivat edellyttäneet suurempia investointeja, kuten henkilöstön lisäkoulutusta. Tilanne on ristiriitainen, ja se on johtanut aktiivisen tuotemyynnin strategiaan painottamiseen.

Kyselytutkimuksen suorittamisen jälkeen on tehty valtakunnallisia linjauksia lääkitysturvallisuuden ja rationaalisen lääkehoidon edistämiseksi. Näistä merkittävin on rationaalisen lääkehoidon toimeenpano-ohjelma 2018–2022, joka kuului pääministeri Sipilän hallituksen hallitusohjelman hankkeisiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Toimeenpano-ohjelman keskeiset tavoitteet liittyivät lääkehoitojen vaikuttavuuteen, turvallisuuteen, laatuun, taloudellisuuteen ja yhdenvertaisuuteen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, 2019). Keskeistä on parantaa lääkehoidon kokonaisuhoitua. Tämän tutkimuksen perusteella apteekit ovat halukkaita vahvistamaan apteekkien asemaa osana terveydenhuoltoa ja ovat valmiita hyödyntä-

mään apteekkien henkilöstön farmaseuttista osaamista.

Tämän tutkimuksen mukaan yli kahdella kolmasosalla vastanneista apteekkeista oli strategia. Tämä tutkimus osoitti, että apteekkarin uran pituus näyttäisi vaikuttavan merkittävästi strategiatyön tekemiseen. Urallaan edenneet apteekkarit toimivat tyypillisesti suurissa apteekkeissa, joissa apteekkari useimmiten tekee strategista suunnittelua liiketoiminnan kannattavuuden varmistamiseksi. Tämän tutkimuksen mukaan kaupungeissa ja ostoskeskuksissa sijaitsevat apteekit tekevät selvästi useammin strategiatyötä kuin muut apteekit. Kaupungeissa on useita apteekkeja ja kilpailu on kovempaa.

Strategisella suunnittelulla ja toiminnan kehittämisellä on selvä yhteys. Strategiatyötä tekevät apteekit näkivät muita apteekkeja tärkeämpänä uusien palveluiden tuotteistamisen ja kokivat palvelut osaksi liiketoimintaa. Tämä saattaa johtua siitä, että strategiatyötä tekevät ovat pohtineet alan tulevaisuutta ja toiminnan kehittämistä muita enemmän. Jatko-tutkimuksena voitaisiin selvittää, mitkä apteekkitoiminnan ominaisuudet selittävät strategiatyön tekemistä ja apteekin suuntautumista erikoiskauppaan tai terveydenhuoltoon. Parhaimmillaan strategiatyö tuo apteekin toimintoihin selkeyttä ja suunnitelmallisuutta, mikä näkyy lopulta parempana asiakaspalveluna ja toiminnan tuottavuutena.

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoille lähetettyyn kyselyyn vastanneet näkivät apteekkien tärkeimpinä tehtävinä lääkkeiden toimittamisen, itsehoidon tuen ja itselääkinnän. Vastaajat näkevät apteekin roolin melko perinteisenä. Vastaukset jakaantuivat eniten kysymyksissä, joissa käsiteltiin apteekkien tehtävien laajentumista muun terveydenhuollon suuntaan. Apteekin palveluista koneellinen annosjakelu ja lääkehoidon kokonaisarviointi mielletään selvästi apteekin palveluiksi. Sen sijaan erilaiset mittaukset ja testit sekä terveystarkkailu palvelu jakavat mielipiteitä.

Apteekkien tulevaisuudesta keskusteltaessa tarvitaan lisätutkimuksia. Apteekkien tehtävistä osana sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää on käytävä sekä yhteiskunnallista että terveystaloudellista keskustelua. Tulevaisuudessa tarvittaisiin suoria lääkeliittisiä päätöksiä, jotka tukisivat apteekkien suuntautumista terveydenhuollon suuntaan, jotta apteekkien osaminen voitaisiin hyödyntää terveydenhuollossa aikaisempaa paremmin.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen perusteella apteekkarit näkevät apteekit ensisijaisesti osana terveydenhuoltoa ja ovat kiinnostuneita terveydenhuoltoon suuntautuneiden palveluiden kehittämisestä, mutta rajoitteena näiden palveluiden edelleen kehittämiselle on epävarmuus niiden rahoituksesta. Apteekkarit ovat halukkaita vahvistamaan apteekkien asemaa osana terveydenhuoltoa ja ovat valmiita hyödyntämään apteekkien henkilöstön farmaseuttista osaamista. Apteekin strategiatyöllä on yhteys toiminnan kehittämiseen. Se pitää sisällään sekä palveluiden että tuotemyynnin kehittämistä. Strategiatyötä tekevät apteekit ovat muita apteekkeja kiinnostuneempia lääkitysturvallisuutta lisäävien palveluiden ja samalla myös tuotemyynnin kehittämisestä.

Tutkimustuloksissa on iso ero halukkuudessa tarjota palveluita ja palveluiden konkreettisen tarjoamisen välillä. Terveydenhuoltoon suuntautuneiden palveluiden tarjoaminen vaatii apteekilta toimintojen tarkempaa suunnittelua, investointeja ja henkilöstön pitkäjänteistä kouluttamista. Lääkitysturvallisuutta lisäävien palveluiden tarjoaminen voidaankin nähdä strategisena valintana. Tämänkaltaiset valinnat vahvistavat apteekkien asemaa terveydenhuollossa.

Tulevaisuudessa tarvittaisiinkin lääkeliittisiä päätöksiä, jotka tukisivat apteekkien suuntautumista terveydenhuollon suuntaan, jotta apteekkien osaminen voitaisiin hyödyntää terveydenhuollossa aikaisempaa paremmin. Apteekkien aseman vahvistaminen osana terveydenhuoltoa täyttää yhden Lääkeliittinen 2020 -asiakirjan keskeisistä tavoitteista, mikä oli myös yksi tämän tutkimuksen tärkeimpiä lähtökohtia. Tämä on linjassa myös nykyisten sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää koskevien kehittämistavoitteiden kanssa.

SUMMARY

Health services or active selling: strategic development of Finnish community pharmacies in a changing operational environment

→ Lenita Jokinen

PhD, Pharmacy Owner, Runosmäki Pharmacy, Turku, Finland, lenita.jokinen@apteekit.net

Lenita Jokinen's Doctoral thesis "Health services or active selling: strategic development of Finnish community pharmacies in a changing operational environment" was publicly examined in the Faculty of Pharmacy, University of Helsinki on March 6, 2020. Docent, PhD Kirsi Pietilä acted as an opponent and professor; PhD Marja Airaksinen acted as a custos. The Doctoral Thesis can be accessed at the University of Helsinki Electronic Publications database: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5837-6>

Background: The operating environment of community pharmacies is changing in Finland as a result of changes in society. Community pharmacies have such expertise in pharmacotherapies that could be used more effectively in managing medication use in healthcare. This doctoral dissertation investigated the strategic work that guides the operation of Finnish community pharmacies, in particular their orientation towards health services and active product sales, and the factors involved.

Material and methods: The literature review part of the dissertation describes the principles of strategic management, summarizes core contents of recent national professional strategies of community pharmacies in Finland, and compares their contents with the contents of the recent medicines policy documents. Furthermore, international literature related to the long-term development of pharmacy operations was reviewed.

The empirical research was carried out from the perspective of community pharmacy owners (Studies 1–3) and key stakeholders in social and health care

(Study 4). Data for Studies 1–3 were collected as a nationwide survey, targeted to all private community pharmacy owners that were members of the Association of Finnish Pharmacies (n=198, response rate 34%). The survey examined pharmacy owners' views on the strategic development of their own business. The survey assessed the status of their actual service provision and their orientation towards provision of healthcare related services in the future, compared to heading towards active product marketing and sales. The supplementary, unpublished study (Study 4) surveyed the role and function of community pharmacies in the new social and health services system under development. Study 4 was targeted to the stakeholder representatives and experts involved in planning Rational Pharmacotherapy Action Plan 2018-2022, established by the Ministry of Social Affairs and Health (response rate 29%, n=43).

Results: The score distribution was skewed towards strong health service orientation, but the actual service score was heavily skewed towards few services or no services. Two-thirds of the pharmacy owners reported having available two or less services at the time of the survey in 2013. The health service orientation was not influenced by any of the background variables used, but three of them influenced active product marketing orientation, namely business location, annual prescription volume and belonging to a marketing chain of individual community pharmacies. The stakeholder representatives involved in establishing Rational Pharmacotherapy Action Plan favored self-medication counseling as tasks of the community pharmacies in the future.

Conclusion: Large pharmacies located close to rivals and belonging to marketing chains of individual community pharmacies differentiated as those having a high product marketing orientation. The health service orientation was not influenced by any of the explanatory variables used in this study. The discrepancy between strong health service orientation and low actual service provision needs further investigation. The contradiction that exists between pharmaceutical policy goals and the generation of income of pharmacies should also be examined as a contributing factor in this respect.

Keywords: community pharmacies, pharmacy services, strategic development, healthcare, medicines policy, rational pharmacotherapy

SIDONNAISUUDET

Ei sidonnaisuuksia.

KIITOKSET

Suuri kiitos Suomen Apteekkariliitolle apurahasta, joka mahdollisti opintovapaan tutkimustyön aikana. Lämpimät kiitokset ohjaajilleni professori, FaT Marja Airaksiselle ja FaT Inka Puumalaiselle.

KIRJALLISUUS

Benrimoj SI, Frommer MS: Community pharmacy in Australia. *Australian Health Review* 28: 238–246, 2004

Dawoud D, Haines A, Wonderling D ym.: Cost Effectiveness of Advanced Pharmacy Services Provided in the Community and Primary Care Settings: A Systematic Review. *Pharmacoeconomics*. 37: 1241–1260, 2019

Eades C, Ferguson J, O'Carroll R: Public health in community pharmacy: a systematic review of pharmacist and consumer views. *BMC Public Health* 11: 582–595, 2011

Feletto E, Bus B, Arts B, Wilson L, Roberts A, Benrimoj S: Building capacity to implement cognitive pharmaceutical services: Quantifying the needs of community pharmacies. *Res Soc Adm Pharm* 6: 163–173, 2010

Hakoinen S, Laitinen-Parkkonen P, Airaksinen M: Lääkekaoksen hallinta Sote-muutoksessa – nykytila, haasteet ja ratkaisuehdotukset. KAKS-kunnallisan alan kehittämistätiö, 2017

Jokinen L. Apteekkitoiminnan kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä: apteekkareiden näkemyksiä. Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD. Projektityö. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, 2012.

Kallio S, Kiiski A, Airaksinen M ym.: Community Pharmacists' Contribution to Medication Reviews for Older Adults: A Systematic Review. *J Am Geriatr Soc* 66: 1613–1620, 2018

Kuoppamäki P: Lääkejakelua koskevan sääntelyn ja sen mahdollisten muutosten vaikutus kilpailun ja lääkehuollon toimivuuteen. Kilpailuoikeudellinen arviointi, 2018

Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea: Apteekkijärjestelmän sääntelyn purkaminen Euroopassa – toimenpiteet ja vaikutukset. Fimea kehittää, arvioi ja informoi – julkaisusarja, 3/2017

Makowsky M, Guirguis L, Hughes C, Sadowski C, Yuksel N: Factors influencing pharmacists' adoption of prescribing: qualitative application of the diffusion of innovations theory. *Imp Sci* 8: 109–120, 2013

McMillan S, Wheeler A, Sav A, King M, Whitty J, Kendall E, Kelly F. Community pharmacy in Australia: a health hub destination of the future. *Res Social Adm Pharm* 9(6):863–875, 2013.

Mossialos E, Huseyin N, Courtin E: Expanding the role of community pharmacists: Policymaking in the absence of policy-relevant evidence? *Health Policy* 111: 135–148, 2013

Moullin J, Sabater-Hernandez D, Fernandez-Llimos F, Benrimoj S: Defining professional pharmacy services in community pharmacy. *Res Social Adm Pharm* 9: 989–995, 2013

Reinikainen L, Hyvärinen A, Happonen P: Apteekkien tilinpäätösanalyysi vuosilta 2013–2016. Fimea kehittää, arvioi ja informoi – julkaisusarja 5/2018

Roberts A, Benrimoj S, Chen T, Williams K, Hopp T, Aslani P: Understanding practice change in community pharmacy: a qualitative study in Australia. *Res Soc Admin Pharm* 1: 546–564, 2005

Roberts A, Benrimoj S, Dunphy D, Palmer: Community pharmacy, strategic change management. Australia, 2007

Saramunee K, Krska J, Mackridge A, Richards J, Suttajit S, Phillips-Howard P: How to enhance public health service utilization in community pharmacy? General public and health providers' perspectives. *Res Social Adm Pharm* 10: 272–284, 2012

Schommer J, Yusuf A, Hadsall R: Market dynamics of community pharmacies in Minnesota, US from 1992 through 2012. *Res Social Adm Pharm* 10: 217–231, 2013

Singleton ja Nissen 2013 Singleton J, Nissen L: Future-proofing the pharmacy profession in a hypercompetitive market. *Res Social Adm Pharm* 10: 459–468, 2014

Smith M, Cannon-Brel M L, Spiggle S: Consumer, physician, and payer perspectives on primary care medication management services with a shared resource pharmacists' network. *Res Social Adm Pharm* 10: 539–553, 2014

Sosiaali- ja terveysministeriö: Avohuollon apteekkitoiminnan kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:16. Helsinki 2011

Sosiaali- ja terveysministeriö: Rationaalisen lääkehoidon toimeenpano-ohjelma loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2018:15, Helsinki, 2018

Sosiaali- ja terveysministeriö: Näkökulmia lääkehoitoon ja lääkkeiden jakeluun liittyvistä muutostarpeista. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita, 2019

Sosiaali- ja terveysministeriö: Lääkehoidon kokonaiskustannukset ja apteekkitalous. Esiselvitys. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2020:1, Helsinki 2020

Stubbings J, Nutescu E, Durley SF, Bauman JL: Payment for Clinical Pharmacy Services Revisited. *Pharmacotherapy* 31: 1–8, 2011

Suomen Apteekkariliitto. Ammatti- apteekkistrategia 2012–2020, Helsinki, 2011.

Valtioneuvoston kanslia: Hallitusohjelma 2019. Osallistuva ja osaava Suomi -sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelma 6.6.2019. Valtioneuvoston julkaisusarja 23, 2019

Voipio-Pulkki L-M, Närhi U, Voutilainen P ym.: Lääkehuolto ja palvelurakennemuutos. Lääkehuolto osana sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää: muistio palvelurakennetyöryhmälle. *Dosis* 29: 6–10, 2013

White L, Klinner C: Service quality in community pharmacy: An exploration of determinants. *Res Soc Adm Pharm* 8: 122–132, 2012

Wisell K: The liberalization experiments. Understanding the political rationales leading to change in pharmacy policy. Väitöskirja. Uppsalan yliopisto, 2019