



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**« Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) »**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)  
στο Συνεταιρισμό Φαρμακοποιών  
Κρήτης και Δωδεκανήσων (ΣΥ.ΦΑ.Κ)**

**ΚΟΥΤΑΝΤΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΠΕΤΡΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2015**

# Περιεχόμενα

## Περίληψη

## Abstract

## Ευχαριστίες

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)**

1.1 Ορισμός – Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)

1.2 Σημασία του Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)

1.3 Φάσεις Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)

1.4 Στόχοι Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)

### **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Ανάλυση Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)**

2.1 Ανάλυση Περιβάλλοντος

2.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

2.2.1 Ορισμός Εσωτερικού Περιβάλλοντος

2.2.2 Στόχοι Εσωτερικού Περιβάλλοντος

2.2.3 Εφαρμογές Εσωτερικού Περιβάλλοντος

2.3 Εξωτερικό Περιβάλλον

2.3.1 Μίκρο – Περιβάλλον Επιχείρησης

2.3.2 Μάκρο – Περιβάλλον Επιχείρησης

2.4 Ανάλυση S.W.O.T.

2.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός

2.5.1 Στόχοι Επιχείρησης

2.5.2 Στρατηγικές

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Κρήτης & Δωδεκανήσου (ΣΥ.ΦΑ.Κ.)**

3.1 Προφίλ της Εταιρείας

3.2 Διοίκησης της Επιχείρησης

3.3 Προϊόντα της Επιχείρησης

3.4 Πελάτες της Επιχείρησης

- 3.5 Προμηθευτές της Επιχείρησης
- 3.6 Προσωπικό της Επιχείρησης
- 3.7 Μάκρο – Περιβάλλον της Επιχείρησης
- 3.8 Διανομή Προϊόντος
- 3.9 Τιμή Προϊόντος
- 3.10 Διαφήμιση Προϊόντος
- 3.11 Εσωτερικό Περιβάλλον
- 3.12 Ανάλυση S.W.O.T.
- 3.13 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Κρήτης & Δωδεκανήσου (ΣΥ.ΦΑ.Κ.) & Ανταγωνισμός**

- 4.1 Ζήτηση
- 4.2 Θεσμικό Πλαίσιο
- 4.3 Οι Κυριότεροι Ανταγωνιστές
- 4.4 Η Ευρωπαϊκή Αγορά
- 4.5 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών – Πελατών
- 4.6 Προοπτικές Κλάδου

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία Έρευνας**

### **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Έρευνα**

### **Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα**

- 7.1 Συμπεράσματα
- 7.2 Προτάσεις

### **Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>: Βιβλιογραφία**

### **Παράρτημα**

## Περίληψη

Στην παρούσα εργασία, αναπτύσσεται η ανάλυση του Επιχειρηματικού Σχεδίου του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. Πρόκειται για μια φαρμακαποθήκη με έδρα το νησί της Κρήτης και συγκεκριμένα το Ηράκλειο.

Στο πρώτο κεφάλαιο της μελέτης αυτής γίνεται μια αποσαφήνιση της έννοιας του Επιχειρηματικού Σχεδίου και της σημασίας που αυτό έχει. Επίσης, παρατίθενται και επεξηγούνται οι φάσεις που έχει ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο, έως την ολοκλήρωσή του, καθώς επίσης και οι στόχοι που προσπαθούν να επιτευχθούν μέσα από την υλοποίησή του.

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι περισσότερο αναλυτικό αναφορικά με τη λειτουργία του Επιχειρηματικού Σχεδίου εντός των λειτουργιών μιας επιχείρησης. Παρουσιάζεται το γενικότερο περιβάλλον, το οποίο διακρίνεται σε δυο (2) υποκατηγορίες, Εσωτερικό Περιβάλλον και Εξωτερικό Περιβάλλον. Το Εξωτερικό Περιβάλλον με τη σειρά του διακρίνεται στο Μικρο – περιβάλλον και στο Μάκρο – περιβάλλον. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται επίσης και μια συνοπτική παρουσίαση της ανάλυσης S.W.O.T., ενός πολύ σημαντικού εργαλείου, το οποίο αποτυπώνει την πραγματική θέση της επιχείρησης σε δεδομένη χρονική στιγμή.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας, γίνεται παρουσίαση του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ.. Δίνονται στοιχεία που αφορούν στο προφίλ του Ομίλου, τα προϊόντα που διαθέτει, ποιοι είναι οι πελάτες του και ποιοι οι προμηθευτές του. Επίσης, αναλύονται ενδελεχώς πληροφορίες που αφορούν τα προϊόντα του, όπως είναι η τιμή πώλησης, ο τρόπος διανομής, καθώς και η προβολή αυτών. Τέλος, δυο (2) πολύ σημαντικά τμήματα του κεφαλαίου αυτού είναι, τόσο η ανάλυση του μάκρο – περιβάλλοντος του Ομίλου, αλλά και η S.W.O.T. ανάλυσή του, όπου αποτυπώνεται η εικόνα και οι προοπτικές του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της μελέτης εξετάζεται η σχέση και η θέση που έχει ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ., μέσα στο ανταγωνιστικό πλαίσιο του κλάδου του. Αναπτύσσεται το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των φαρμακαποθηκών, αναλύονται οι κυριότεροι ανταγωνιστές που υπάρχουν, ενώ εξετάζεται και η σχέση διαπραγμάτευσης που υπάρχει μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών. Το κεφάλαιο αυτό κλείνει με μια αναφορά στις μελλοντικές προοπτικές που παρουσιάζει ο κλάδος στην Ελλάδα.

Το πέμπτο και έκτο κεφάλαιο της μελέτης αφορούν αποκλειστικά έρευνα με ερωτηματολόγια που διενεργήθηκε, προκειμένου να αποτυπωθεί και να εξετασθεί ο βαθμός ικανοποίησης των συνεταιρισμένων φαρμακείων, αλλά και των φαρμακοποιών – μετόχων από τις υπηρεσίες, αλλά και από την εξυπηρέτηση που παρέχει ο Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Κρήτης και Δωδεκανήσων προς τα μέλη του. Η μελέτη ολοκληρώνεται με το έβδομο κεφάλαιο, στο οποίο περιγράφονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν, κυρίως μέσα από την εξέταση και αποτύπωση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, καθώς επίσης και προτάσεις που διατυπώνονται, με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Ομίλου προς τους πελάτες του.

## **Abstract**

In this thesis presented develops the analysis of the Business Plan of the Group SY.FA.K. It is a pharmaceutical wholesaler based in the island of Crete and specifically Heraklion. The first chapter of this study is a clarification of the concept of the Business Plan, and the importance it has. Also listed and explained the phases having a Business Plan, to completion, as well as the goals trying to be achieved through its implementation.

The second chapter is more analytical on the operation of the Business Plan within a company's operations. Presented the general environment, which is divided into two (2) subs Interior Environment and abroad Environment. The external environment and this in turn stands on Micro - environment and macro - environment. A relevant chapter is also a summary of the analysis SWOT, a very important tool, which reflects the actual position of the business at a given time.

In the third chapter of this work, we present the Group SY.FA.K . Give information concerning the profile of the Group, the products available, who are the customers and what are its suppliers. Also, thoroughly analyzed information relating to products, such as the sale price, the method of distribution and the promotion thereof. Finally, two (2) very important parts of this chapter is, the analysis of macro - environment of the Group and also the SWOT analysis, which records the image and prospects.

In the fourth chapter of this study examines the relationship and position of the Group SY.FA.K. within the competitive environment of the industry. Develop the institutional framework for the operation of the pharmaceutical warehouses, the main competitors are analyzed there, with consideration and trading relationship between suppliers and customers. This chapter concludes with a reference to the future prospects presented by the industry in Greece.

The fifth and sixth chapter of the study relates solely questionnaire survey conducted, to reflect and to examine the degree of satisfaction of associated pharmacies, and pharmacists - shareholders of the services and the service provided by the Association of Pharmacists of Crete and the Dodecanese to its members. The study concludes with the seventh chapter, which describes the conclusions, particularly through the examination and recording of the results of the questionnaire, and proposals made, to improve the Group's services to its customers.

## Ευχαριστίες

Αφιερώνεται στους γονείς μου Εμμανουήλ & Μαρία Κουτάντου

Και στη Σύζυγο μου Στυλιανή Ζαχαριουδάκη, που προσεχώς θα μου χαρίσει το πολυτιμότερο δώρο!

Με την ολοκλήρωση της διατριβής αυτής, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους προσέφεραν την πολύτιμη αρωγή τους στην εκπόνησή της.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Πετράκη Εμμανουήλ, ως επιβλέποντα καθηγητή αυτής της εργασίας, τόσο για την χρήσιμες επισημάνσεις όσο και για την βοήθεια στην διεξαγωγή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Πρώην Πρόεδρο και νυν Αντιπρόεδρο του Συνεταιρισμού Φαρμακοποιών Κρήτης και Δωδεκανήσων κ. Κοκοκιά Κωνσταντίνο, ο οποίος καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνηση της διατριβής ήταν κοντά μου, με ενέπνευσε και με καθοδήγησε!

Παράλληλα, οφείλω να ευχαριστήσω τον Διευθυντή μου κ. Αλιμπέρτη Δημήτριο του οποίου είχα την αμέριστη συμπαράσταση στη συλλογή πληροφοριών και εμπειριών όσον αφορά τον ΣΥ.ΦΑ.Κ. Μάλιστα, με τη διαχρονική του στάση, έδειξε τεράστια κατανόηση κατά την διάρκεια της φοίτησης μου τόσο στο προπτυχιακό όσο και στο μεταπτυχιακό.

Επιπρόσθετα, επιθυμώ να ευχαριστήσω τον Πρόεδρο του ΣΥ.ΦΑ.Κ κ .Γενετζάκη Απόστολο αλλά και όλο το Διοικητικό και Εποπτικό Συμβούλιο, που δέχτηκαν να υλοποιήσω αυτήν τη διατριβή.

Ακόμη, δεν θα μπορούσα να μην εκφράσω τις ευχαριστίες και την ευγνωμοσύνη μου, προς την οικογένεια μου, τους γονείς μου Κουτάντο Εμμανουήλ & Μαρία, την σύζυγο μου Ζαχαριουδάκη Στυλιανή. Τόσο για την κατανόηση και την ηθική, ψυχολογική υποστήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη την διάρκεια της διατριβής, όσο και όλων των ετών στο προπτυχιακό και στο μεταπτυχιακό.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)

## 1.1 Ορισμός – Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια πρακτική που βοηθάει την επιχείρηση, το Διοικητικό της Συμβούλιο ή τον ίδιο τον επιχειρηματία, να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες και να επικεντρώσει την προσοχή του, στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών, οι οποίες θα τον οδηγήσουν στην υλοποίηση αυτών των ιδεών που υπάρχουν. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το σχέδιο που εκπονεί μία επιχείρηση στο ξεκίνημά της, αλλά και στις εξής ακόλουθες περιπτώσεις<sup>1</sup>:

- Προκειμένου να χαράξει τη συνήθη της πορεία
- Στην περίπτωση επέκτασης των εργασιών της στον ίδιο τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται
- Στην περίπτωση εισόδου της επιχείρησης και σε άλλα αντικείμενα δραστηριότητας, είτε στον ίδιο τομέα, είτε σε κάποιον άλλο
- Στην περίπτωση διενέργειας νέων επενδύσεων παλαιότερων στοιχείων που έχουν μείνει ανενεργά έως σήμερα
- Στην περίπτωση της αγοράς μίας υφιστάμενης επιχείρησης

## 1.2 Σημασία του Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της επιχείρησης και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα όμως, αποτυπώνει τον επιδιωκόμενο στόχο και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του, προσδίδοντας έτσι αξιοπιστία στην επιχείρηση ή στον επιχειρηματία που έχει καταρτίσει το επιχειρηματικό σχέδιο<sup>2</sup>.

Το να υπάρχει μια καλή επιχειρηματική ιδέα, είναι το πρώτο και πολύ σημαντικό στάδιο εξέλιξης. Μια καλή όμως επιχειρηματική ιδέα μπορεί να υποστηριχθεί μόνο εάν το περιεχόμενό της είναι αρκετά καλά και με σαφήνεια διατυπωμένο. Η ανάπτυξη ενός

---

<sup>1</sup> Μπαλάκος Α. – Πρελορέντζος Γ. (2003), «Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου», Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας – Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, Δεκέμβριος

<sup>2</sup> Μπαλάκος Α. – Πρελορέντζος Γ. (2003), «Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου», Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας – Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, Δεκέμβριος



επιχειρηματικού σχεδίου παρέχει τη δυνατότητα στον εμπνευστή αυτής της ιδέας να μπορέσει να διατυπώσει αλλά και να οργανώσει τις σκέψεις και τις ιδέες του εγγράφως. Μέσα από το κείμενο αυτό, από το επιχειρηματικό σχέδιο, ενδεχόμενοι χρηματοδότες της εταιρείας θα θελήσουν να εξάγουν χρήσιμα αποτελέσματα, προκειμένου να αποφασίσουν στην ουσία, εάν θα προχωρήσουν ή όχι στην υποστήριξη της επιχειρηματική πρότασης που διατυπώνεται.

### 1.3 Φάσεις Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)

Ιδιαίτερο ρόλο στην εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου διαδραματίζουν δύο (2) σημαντικές παράμετροι<sup>3</sup>:

1. Τι θα παράγει η επιχείρηση
2. Πόσο θα παράγει η επιχείρηση

Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου που καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

✓ Εκτίμηση του κύκλου εργασιών

Κύκλος εργασιών είναι το σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση μέσα σε ένα έτος. Πόση ποσότητα θα αποφασίσει να παράγει μία επιχείρηση καθορίζει και την τιμή ανά μονάδα προϊόντος που θα χρεώσει στον πελάτη.

✓ Ανάλυση του προϊόντος

Πρόκειται για την απόφαση σχετικά με το τι προϊόν θα παράγει η εταιρεία, ποιες είναι οι αναγκαίες πρώτες ύλες παραγωγής του και ποια είναι η παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται μέχρι να λάβει την τελική του μορφή.

✓ Ανάλυση των εργασιών εντός της επιχείρησης

Η συγκεκριμένη ανάλυση περιλαμβάνει το τι χρειάζεται προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία, τον απαραίτητο εξοπλισμό, τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας, τις ηλεκτρομηχανικές εγκαταστάσεις, κλπ.

---

<sup>3</sup> Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, (2008), «Μεθοδολογία & Υπόδειγμα Κατάρτισης Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)», Ενθάρρυνση Επιχειρηματικών Δράσεων και Καινοτομικών Εφαρμογών, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων, Αθήνα, Σεπτέμβριος

✓ Επιλογή κατάλληλου εξοπλισμού

Προκειμένου η εταιρεία να εφοδιαστεί με τον κατάλληλο εξοπλισμό, θα πρέπει να τον επιλέξει λαμβάνοντας υπόψιν της τα παρακάτω κριτήρια:

- i. Αξιοπιστία
- ii. Ύπαρξη service και ανταλλακτικών
- iii. Τιμή και διακανονισμός

✓ Εκτίμηση των αποθηκευτικών χώρων

Σύμφωνα με το τι και πόσο θα παράγει η επιχείρηση, τη μορφή και τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, εκτιμάται και προσδιορίζεται η ανάγκη σε αποθηκευτικούς χώρους. Ειδικότερα συνεκτιμώνται:

- i. Τα αναγκαία αποθέματα και ο χρονισμός παραγγελίας – παραλαβής
- ii. Οι ιδιαίτερες συνθήκες αποθήκευσης, όπως για παράδειγμα οι ιδιαίτερες συνθήκες ψύξης, υγρασίας, εξαερισμού, κλπ.
- iii. Οι αναγκαίοι χώροι συσκευαστηρίου

✓ Εκτίμηση αναγκών σε κτίρια και μεταφορικά μέσα

Αναγκαία προϋπόθεση το ακίνητο το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από την εταιρεία να είναι προσαρμοσμένο στις λειτουργικές απαιτήσεις της. Η εκτίμηση των αναγκών για μεταφορικά μέσα είναι συνάρτηση της μορφής του προϊόντος, εάν είναι ευπαθές ή όχι, της ποσότητας πωλούμενων προϊόντων και το αν συμφέρει να ανατεθούν οι μεταφορές σε μεταφορική εταιρεία.

## **1.4 Στόχοι Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)**

Οι βασικοί στόχοι που επιθυμεί να εξυπηρετήσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, είναι οι ακόλουθοι<sup>4</sup>:

### **1. Καινοτομία**

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να εμπεριέχει στοιχεία καινοτομίας. Μπορεί να είναι μια καινοτομία στην εσωτερική οργάνωση, στις σχέσεις με τους πελάτες, προμηθευτές, κλπ. Επίσης, μπορεί να είναι, είτε μια εξέλιξη ενός υφιστάμενου συστήματος, είτε μια εισαγωγή ή προσαρμογή υφιστάμενων σε χώρες πρακτικών στην ελληνική πραγματικότητα.

### **2. Ομάδα διοίκησης**

Όσο θετικά και αν είναι τα υπόλοιπα στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, η ίδια η διοίκηση της επιχείρησης ή τυχόν επενδυτές, που θα θελήσουν να χρηματοδοτήσουν το σχέδιο, θέλουν να γνωρίζουν εάν τα άτομα που είναι στην ομάδα διοίκησης τους πείθουν ότι είναι ικανά.

### **3. Προστιθέμενη αξία για τους πελάτες**

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να απαντάει σε ένα βασικό ερώτημα, που σχετίζεται με το τι έχουν να κερδίσουν οι πελάτες από αυτό το προϊόν, σε σχέση με τα αντίστοιχα υφιστάμενα στην αγορά.

### **4. Κενό στην αγορά**

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιγράφει μια αντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων, προσδοκιών των πελατών και των προσφερόμενων λύσεων.

### **5. Ειλικρίνεια – ρεαλισμός**

Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να διακρίνεται από ειλικρίνεια και ρεαλισμό. Όσοι διαβάσουν το κείμενο θα πρέπει να λάβουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες οι οποίες θα είναι ειλικρινείς, υπαρκτές, είτε από έρευνα της αγοράς είτε από δημόσιες πηγές, ώστε να εξάγουν όσο το δυνατόν ασφαλέστερα συμπεράσματα και να καταλήξουν στην καλύτερη λύση.

---

<sup>4</sup> Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, (2008), «Μεθοδολογία & Υπόδειγμα Κατάρτισης Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)», Ενθάρρυνση Επιχειρηματικών Δράσεων και Καινοτομικών Εφαρμογών, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων, Αθήνα, Σεπτέμβριος

## **6. *Εσωτερική συνοχή***

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να προσεγγίζει την επιχείρηση ως σύνολο και να έχει εσωτερική συνέχεια και συνοχή. Πρέπει απλά να είναι σωστό στις λεπτομέρειες αλλά την ίδια στιγμή να μην χάνει και τη συνολική εικόνα, τόσο για την επιχείρηση όσο και για την αγορά και το γενικότερο περιβάλλον.

## **7. *Ξεκάθαρη στρατηγική***

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να απαντάει ξεκάθαρα στις τρεις (3) βασικές ερωτήσεις που είναι, «Πού βρισκόμαστε», «Πού θέλουμε να βρεθούμε» και «Πώς θα φτάσουμε εκεί».

## **8. *Μετρήσιμοι στόχοι***

Στο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνονται σαφείς, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι με ορισμένο χρονικό ορίζοντα επίτευξής τους.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Ανάλυση Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)

### 2.1 Ανάλυση Περιβάλλοντος

Η έννοια του περιβάλλοντος αφορά, όλες εκείνες τις μη ελεγχόμενες μεταβλητές που μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών, και τις οποίες μεταβλητές θα πρέπει οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψιν τους, προτού καθορίσουν την πολιτική τους. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς. Για το λόγο αυτό, η διεύθυνση της κάθε επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να εντοπίζει αυτές τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα, ή να τις προβλέπει, ώστε με τον τρόπο αυτό να αντιμετωπίζει τους ενδεχόμενους κινδύνους που πρόκειται να εμφανισθούν, αλλά και να εκμεταλλεύεται τις όποιες ευκαιρίες παρουσιασθούν για ανάπτυξη και εξέλιξη<sup>5</sup>.

Σε γενικές γραμμές, οι μεταβολές που μπορεί να εμφανισθούν μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης, είναι<sup>6</sup>:

- Οι επιθυμίες των πελατών
- Οι τάσεις που διαμορφώνονται στην αγορά και μπορεί να οφείλονται στη διαφοροποίηση των αναγκών, στην αλλαγή των προτιμήσεων κλπ.
- Οι περιβαλλοντικές ανησυχίες που μπορεί να εμφανίζουν οι πελάτες μιας εταιρείας
- Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον που επικρατεί στην αγορά και στη χώρα γενικότερα τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.
- Το νομοθετικό πλαίσιο που εφαρμόζει η χώρα
- Ο κλάδος όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία και το πόσο έντονο μπορεί να είναι το ανταγωνιστικό στοιχείο εντός αυτού.

### 2.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

#### 2.2.1 Ορισμός Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Στα πλαίσια άσκησης μιας ολοκληρωμένης πολιτικής από την πλευρά της εταιρείας, παράλληλα με το Εξωτερικό (External) περιβάλλον, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να εφαρμόζουν και τις διαδικασίες του Εσωτερικού (Internal) περιβάλλοντος. Το Εσωτερικό περιβάλλον

---

<sup>5</sup> Σκιαδάς Χ. – Μαρκάκη Μ. (2001) «Γενικές Αρχές Marketing & Ηλεκτρονικό Εμπόριο», Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα

<sup>6</sup> Καραγιάννης Σ., (1992), «Αρχές Marketing», Εκδόσεις Αναστασάκης, Αθήνα

περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν την πορεία και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η πραγματική έννοια του Εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τρία (3) βασικά στάδια, ώστε να γίνει απόλυτα κατανοητός ο ορισμός του. Τα στάδια αυτά είναι<sup>7</sup>:

*1. Σύνδεση του Εσωτερικού περιβάλλοντος με την ικανοποίηση των εργαζομένων, μέσω της υποκίνησής τους.*

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά, στόχους, φιλοδοξίες και αξίες. Αυτήν ακριβώς την ανομοιομορφία και την ετερογένεια προσπαθούν οι επιχειρήσεις να επιλύσουν επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους στη δημιουργία εργαζομένων με ικανότητες και επιθυμία προσφοράς υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας.

*2. Προσανατολισμός στον Πελάτη*

Ο C. Gronroos (1981) υποστηρίζει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει τέτοιους εργαζόμενους οι οποίοι να ανταποκρίνονται απόλυτα τόσο στις ανάγκες, όσο και στις επιθυμίες των πελατών της επιχείρησης.

*3. Εσωτερικό Περιβάλλον και Υλοποίηση της Στρατηγικής*

Το 1985 ο J.P. Winter αναγνώρισε το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει το Εσωτερικό περιβάλλον, ως μια τεχνική άσκησης διοίκησης από την πλευρά της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους, με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ειδικότερα, αναφέρει ότι:

«το Εσωτερικό περιβάλλον αφορά στον προσανατολισμό, στην εκπαίδευση και στην υποκίνηση των εργαζομένων προς τους οργανωσιακούς στόχους..... διαδικασία με την οποία το προσωπικό κατανοεί και αναγνωρίζει όχι μόνο την αξία του προγράμματος, αλλά και τη δική τους θέση μέσα σε αυτό».<sup>8</sup>

## **2.2.2 Στόχοι Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

Η εφαρμογή των διαδικασιών μπορεί να μην αφορά τη στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση εις όλον, αλλά ορισμένα ή συγκεκριμένα μόνο τμήματά της. Η

---

<sup>7</sup> Plercy N. – Morgan N. (1991), «Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Programme», Long Range Planning No 2

<sup>8</sup> Rafiq, M and Ahmed, P.K. (2000), «Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension», Journal of Services Marketing, Vol. 14 No 6

επιχείρηση δηλαδή μπορεί να επιθυμεί να δώσει έμφαση σε συγκεκριμένα τμήματα, λειτουργίες ή ακόμη και άτομα στο εσωτερικό της, τα οποία παρουσιάζει ίδιες ή παρόμοιες ανάγκες και επιθυμίες. Για να επιτύχει την τμηματοποίηση και την εφαρμογή σε συγκεκριμένα μέρη των διαδικασιών του εσωτερικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση διαθέτει ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι<sup>9</sup>:

- Ο ρόλος που έχει αναλάβει το κάθε άτομο χωριστά μέσα στην επιχείρηση, αλλά και οι λειτουργίες που επιτελούν οι διάφορες ομάδες εργασίας.
- Εκτός από τα στελέχη του τμήματος της διοίκησης μπορεί εντός της επιχείρησης να υπάρχουν και άλλα στελέχη ή τμήματα ολόκληρα να οποία να αναλάβουν ρόλο επιβοηθητικό, σε ζητήματα, διαπραγμάτευσης, παρακίνησης, κλπ.

### **2.2.3 Εφαρμογές Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

Αναφορικά με τις εφαρμογές που μπορεί να έχει η διαδικασία της ανάλυσης του Εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα σε μια επιχείρηση, αυτές μπορούν να εντοπισθούν και να αναλυθούν σε τρεις (3) κατηγορίες, με ειδικό βάρος η κάθε μια. Η πρώτη κατηγορία αφορά τη διαδικασία της ανάλυσης του Εσωτερικού περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψιν την ανάλυση του κόστους συναλλαγής. Η δεύτερη κατηγορία ανάλυσης σχετίζεται με το τμήμα της διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε μια επιχείρηση και με το πώς το Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης βοηθάει στον προσανατολισμό των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης. Τέλος, η τρίτη κατηγορία υποστηρίζει ότι το Εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να χρησιμεύσει για το σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας στρατηγικής, που επιθυμεί να υιοθετήσει η επιχείρηση<sup>10</sup>.

### **2.3 Εξωτερικό Περιβάλλον**

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της θα πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δυο (2) επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο μικρο – περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης και το ευρύτερο μακρο – περιβάλλον, το οποίο

---

<sup>9</sup> Collins, B. & Payne, A. (1991), «Internal Marketing: A new perspective for Human Resources Management», *European Management Journal*, Vol. 9 No 3

<sup>10</sup> Piercy, N. & Morgan, N. (1991), «Internal marketing: The missing half of the marketing programme», *Long Range Planning*, Vol. 24 No 2

επιηρεάζει την επιχείρηση και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια αγορά ή στην ίδια χώρα<sup>11</sup>.

### 2.3.1 Μίκρο – Περιβάλλον Επιχείρησης

Για την ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο – περιβάλλοντος της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη η χρήση του υποδείγματος των Πέντε (5) Δυνάμεων του Porter. Οι Δυνάμεις αυτές του Porter, οι οποίες πρόκειται να αναλυθούν είναι<sup>12</sup>:

- ❖ Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων
- ❖ Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών της Επιχείρησης
- ❖ Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών της Επιχείρησης
- ❖ Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα
- ❖ Ένταση του Ανταγωνισμού Ανάμεσα στις Ήδη Υπάρχουσες Επιχειρήσεις του Κλάδου

#### **Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων**

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει νέες επιχειρήσεις. η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων και των νέων επιχειρήσεων. Τα πιο σημαντικά εμπόδια είναι:

##### *1. Οικονομίες κλίμακας.*

Σε πολλούς κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Όσο μεγαλύτερη είναι η ποσότητα των προϊόντων που παράγεται, τόσο πιο μικρό θα είναι και το ανά μονάδα κόστος παραγωγής.

##### *2. Πλεονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος*

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη σε κάποιο κλάδο έχουν και ορισμένα άλλα πλεονεκτήματα έναντι των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων. Τα πλεονεκτήματα αυτά απορρέουν από τη μακροχρόνια παρουσία τους στον κλάδο και περιλαμβάνουν το «Know

---

<sup>11</sup> Λιούκας Σ. (1995) «Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική», Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Αθήνα

<sup>12</sup> Παπαδάκης Β. Μ. (1999), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνείς Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα



How», της παραγωγής των προϊόντων, την καλύτερη πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την εμπειρία και τη γνώση του κλάδου, κλπ.

### *3. Διαφοροποίηση προϊόντος*

Η πραγματική διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμη εμπόδιο, που θα πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούριες επιχειρήσεις. όσο περισσότερο διαφοροποιημένα και μοναδικά είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο πιο δύσκολο είναι για τους καινούριους ανταγωνιστές να προσελκύσουν τους πελάτες τους.

### *4. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής*

Τα υπάρχοντα κανάλια διανομής παρουσιάζουν μια διστακτική στάση έναντι των νέων προϊόντων και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.

### *5. Νομικοί περιορισμοί*

Σε ορισμένους κλάδους της αγοράς, η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.

### *6. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις*

Όσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να εισέλθει στον κλάδο αυτό. Συχνά, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αντεπιτίθενται με τη μείωση τιμών, την αύξηση της διαφήμισης, κλπ.

## **Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών της Επιχείρησης**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

### *1. Αριθμός προμηθευτών*

Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς, με αποτέλεσμα οι προμηθευτές να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.

## *2. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή*

Όταν ο αγοραστής του προϊόντος είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε μειώνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

## *3. Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή*

Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι μεγάλο. Σε αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη.

## *4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών*

Αν υπάρχουν καλά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε σε αυτή την περίπτωση οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι περιορισμένη.

## *5. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός*

Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε ένα επόμενο στάδιο παραγωγής, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

## **Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών της Επιχείρησης**

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

### *1. Μέγεθος του αγοραστή*

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

### *2. Αριθμός προμηθευτών*

Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.

### *3. Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας*

Όταν οι πελάτες μιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος μιας επιχείρησης μειώνεται, οι πελάτες της μπορούν να ζητήσουν ανάλογη μείωση στις τιμές.

### *4. Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή*

Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές, όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Στην περίπτωση αυτή, αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.

### *5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος*

Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση.

### *6. Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω*

Πολλές φορές οι πελάτες μιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

## **Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα**

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες:

### *1. Υπαρξη κοντινών υποκατάστατων*

Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων προϊόντων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγάλη. Στην παραγωγή καλών υποκατάστατων συμβάλουν αποτελεσματικά οι τεχνολογικές εξελίξεις.

## *2. Επίδραση της τιμής*

Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες θα στραφούν προς τα τελευταία.

### **Ένταση του Ανταγωνισμού Ανάμεσα στις Ήδη Υπάρχουσες Επιχειρήσεις του Κλάδου**

Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού εξετάζονται μια σειρά από παράγοντες. Αυτοί είναι:

#### *1. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών*

Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις, ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών εταιρειών.

#### *2. Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας*

Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα, για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σε αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, καθώς οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές και πολλές φορές καταλήγουν σε πόλεμο τιμών.

#### *3. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς*

Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών, ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες.

#### *4. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα*

Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της

επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό.

#### 5. *Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου*

Πολλές φορές σε μια επιχείρηση κοστίζει πολύ περισσότερο να βγει από έναν κλάδο, παρά να εισέλθει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό, ή μη χρηματικό – συναισθηματικό.

### **2.3.2 Μάκρο – Περιβάλλον Επιχείρησης**

Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις τάσεις του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και σε όλα εκείνα τα γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν τη στρατηγική της. Μια εμπεριστατωμένη περιβαλλοντική ανάλυση, η οποία είναι γνωστή και ως ανάλυση P.E.S.T. (Political, Economic, Social, Technological), περιλαμβάνει τέσσερις (4) διαφορετικές διαστάσεις. Αυτές είναι:

#### **1. *Political – Πολιτική Διάσταση***<sup>13</sup>

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο πολιτικό κύρια περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Η πολιτική διάσταση αναφέρεται στους νόμους επίσης, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς, είτε άμεσα είτε έμμεσα.

#### **2. *Economic – Οικονομική Διάσταση***<sup>14</sup>

Σε αυτή τη διάσταση η περιβαλλοντική ανάλυση εστιάζεται στο οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί επάνω στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση που βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που συμβαίνουν και οι οποίες είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

---

<sup>13</sup> Subbash . C. Jain (1999) «Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

<sup>14</sup> Παπαδάκης Β. Μ. (1999), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνείς Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

### 3. *Social – Κοινωνική / Πολιτιστική Διάσταση*<sup>15</sup>

Η κοινωνική – πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν μια επιχείρηση είναι, η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές του τρόπου ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των ανθρώπων, καθώς επίσης και η στάση που διατηρούν απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.<sup>16</sup>

### 4. *Technological – Τεχνολογική Διάσταση*<sup>17</sup>

Αυτή η διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά στις τεχνολογικές τάσεις ή στα τεχνολογικά επιτεύγματα, που λαμβάνουν χώρα εκτός της αγοράς και μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές συνήθως αποτελούν ευκαιρίες για όσες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους.

## 2.4 Ανάλυση S.W.O.T.

Η ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι το πρώτο και ίσως το σημαντικότερο βήμα για την εκτίμηση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης, για τον εντοπισμό των προβλημάτων και για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων. Η ανάλυση αυτή μπορεί να γίνει μέσω της τεχνικής της ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats), τα οποία στην ελληνική γλώσσα μεταφράζονται ως Δυνάμεις – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές. Ειδικότερα για κάθε μια από αυτές τις μεταβλητές ισχύουν<sup>18</sup>:

#### 1. Δυνάμεις – Strengths

Τα δυνατά σημεία της επιχείρησης θα πρέπει να εξετάζονται περισσότερο από την πλευρά του πελάτη και λιγότερο από την πλευρά της εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να γίνει περισσότερο αποδοτική ανάλυση, παράλληλα με τη ρεαλιστική και μετριοφρων στάση που θα διατηρεί το άτομο που θα διενεργεί τη διαδικασία.

---

<sup>15</sup> Subbash . C. Jain (1999) «Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

<sup>16</sup> Παπαδάκης Β. Μ. (1999), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνείς Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

<sup>17</sup> Subbash . C. Jain (1999) «Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

<sup>18</sup> <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/index.html>

## **2. Αδυναμίες – Weaknesses**

Τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης μπορούν να γίνουν αντιληπτά όταν διερευνηθούν οι λόγοι για τους οποίους οι πελάτες προτιμούν ένα ανταγωνιστικό προϊόν, έναντι του προϊόντος της εταιρείας. Τα ερωτήματα τα οποία τίθενται προς απάντηση, είναι:

- Τι μπορεί να βελτιωθεί
- Αν γίνεται κάποιο λάθος κάπου, ποιο είναι αυτό το λάθος
- Τι μπορεί να αποφεύγει η επιχείρηση προκειμένου να μην υποπίπτει στα ίδια λάθη

## **3. Ευκαιρίες (Opportunities)**

Οι Ευκαιρίες μιας επιχείρησης προκύπτουν από τη δυνατότητα που αυτή έχει, ώστε να εκμεταλλεύεται στο μέγιστο δυνατό βαθμό, συγκεκριμένα δυνατά της σημεία. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμοι προκειμένου, όχι μόνο να εκμεταλλευτούν τις όποιες ευκαιρίες παρουσιασθούν, αλλά να είναι σε θέση άμεσα και αποτελεσματικά να εντοπίσουν τις ευκαιρίες αυτές, και χρησιμοποιώντας τις καλύτερες τακτικές να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

## **4. Απειλές (Threats)**

Οι επιπτώσεις που δέχονται οι εταιρείες από διάφορα γεγονότα που συμβαίνουν, όπως είναι οι αλλαγές σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο, αλλά και οι αλλαγές σε επίπεδο αγοράς περιβάλλοντος, επηρεάζουν τις συνθήκες βιωσιμότητάς τους. Οι απειλές αυτές θα πρέπει να γίνουν άμεσα αντιληπτές διαφορετικά, δεν θα μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική τους αντιμετώπιση.

## 2.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός

### 2.5.1 Στόχοι Επιχείρησης

Σύμφωνα με τον Morrison (1999), μια επιχείρηση για να έχει επιτυχημένη στρατηγική θα πρέπει να διαθέτει πέντε (5) βασικές αρχές<sup>19</sup>.

1. Στόχος θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των ατόμων. Θα πρέπει όχι μόνο να καλύπτονται οι ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και να προβλέπονται οι όποιες μελλοντικές τους.
2. Να αντιλαμβάνονται το διαρκή χαρακτήρα της στρατηγικής. Οι αποφάσεις που θα λαμβάνονται δεν θα είναι για μια φορά, αλλά θα έχουν χαρακτήρα διαρκή.
3. Προσεκτικός σχεδιασμός της στρατηγικής. Τόσο ο προσεκτικός σχεδιασμός της στρατηγικής, όσο και η τήρηση των στόχων που τίθενται, αποτελούν το πιο βασικό μέρος της επιτυχίας.
4. Η διοίκηση της επιχείρησης να αντιλαμβάνεται τον σημαντικό ρόλο της έννοιας της στρατηγικής. Η αναγνώριση των αναγκών και των επιθυμιών των ατόμων δεν αρκεί από μόνη της αν δεν υπάρχει και η σωστή πρόβλεψή τους.
5. Κατανόηση από την πλευρά της εταιρείας ότι η προσπάθεια που εκπονείται δεν αφορά μόνο ένα τμήμα, αλλά είναι συνολική προσπάθεια όλων των τμημάτων, με στόχο το κοινό καλό της εταιρείας και την πρόοδο των εργασιών της.

### 2.5.2 Στρατηγικές

Η στρατηγική ή οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσουν στο καίριο ερώτημα μιας επιχείρησης, του πως θα επιτύχει το στόχο που έχει θέσει. Οι στρατηγικές μπορούν να αναπτυχθούν σε γενικό επίπεδο, μέσα από το οποίο δίνονται όλες οι κατευθυντήριες γραμμές που θα κληθεί η επιχείρηση να ακολουθήσει. Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο του κατά πόσο μια στρατηγική είναι επιτυχημένη ή όχι. Οι όροι που θα πρέπει να πληρούνται για να υλοποιηθεί μια στρατηγική είναι<sup>20</sup>:

---

<sup>19</sup> Morrison M. Alastair, (1999) «Τουριστικό και Ταξιδιωτικό Marketing», Εκδόσεις Έλλην – Γ. Παρίκος

<sup>20</sup> Subbash . C. Jain (1999) «Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα



- ✓ Ύπαρξη συντονισμού ανάμεσα στα διάφορα τμήματα ή στις διάφορες διευθύνσεις της επιχείρησης, ώστε όλοι οι άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενοι, να εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση.
- ✓ Τα μέσα και οι πόροι που έχει στη διάθεσή της η διοίκηση θα πρέπει να καταμερίζονται με τρόπο ξεκάθαρο και ορθολογικό.
- ✓ Η στρατηγική που θα καθορισθεί θα πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από την πλευρά της επιχείρησης, στηρίζεται σε τρεις (3) γενικούς τύπους στρατηγικών, σύμφωνα με τον Porter (1985)<sup>21</sup>.

### 1. Στρατηγική Κόστους

Στόχος της υπόψιν στρατηγικής είναι η μείωση του κόστους παραγωγής, αλλά και του κόστους διάθεσης και διανομής των προϊόντων, ώστε να παρέχονται τα προϊόντα στις χαμηλότερες δυνατές τιμές, χαμηλότερες από τους ανταγωνιστές, ώστε με τον τρόπο αυτό να αυξηθεί παράλληλα το μερίδιο της αγοράς.

### 2. Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική της διαφοροποίησης εστιάζει την προσοχή των στελεχών του marketing στην προσφορά προϊόντων στην αγορά διαφορετικών, σε σχέση με όλους τους ανταγωνιστές.

### 3. Στρατηγική εστίασης

Η επιχείρηση μέσω της στρατηγικής εστίασης επικεντρώνεται σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς, αντί της στρατηγικής κατάκτησης ολόκληρης της αγοράς. Μέσω αυτής της στρατηγικής στόχος της επιχείρησης είναι να καλύψει όποιο κενό δημιουργείται σε οποιοδήποτε τμήμα της αγοράς δράσης.

---

<sup>21</sup> Michael M. Porter (1985), «Competitive Advantage», New York: Free Press

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Κρήτης & Δωδεκανήσου (ΣΥ.ΦΑ.Κ.)**

### **3.1 Προφίλ Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ.**

Ο Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Κρήτης (ΣΥ.ΦΑ.Κ. ΣΥΝ. ΠΕ.,) ιδρύθηκε το 1982 με 73 μέλη. Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. αριθμεί 311 μέλη και έχει εξαπλωθεί σε όλη την Κρήτη καθώς επίσης και στα Δωδεκάνησα. Σκοπός του είναι να καλύψει τη φαρμακευτική αγορά, εστιάζοντας στην ποιότητα των υπηρεσιών, στην ποικιλία των ειδών, στην επάρκεια των προϊόντων και στη γρήγορη παράδοση των παραγγελιών. Στόχος του είναι ο εκσυγχρονισμός του φαρμακείου και η οικονομικότερη και πλέον εύρυθμη λειτουργία του. Παρέχει στους πελάτες του ολοκληρωμένες λύσεις και υπηρεσίες στον τομέα των φαρμακευτικών και πάρα – φαρμακευτικών προϊόντων και λειτουργεί με προδιαγραφές Ευρωπαϊκού επιπέδου<sup>22</sup>.

Η λειτουργία των φαρμακαποθηκών του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. υποστηρίζεται από ένα πλήρες μηχανογραφικό σύστημα, που ήδη από το 1988 επεκτείνεται και βελτιώνεται συνεχώς, με την κορύφωση να επέρχεται τον Οκτώβριο του 2004, όπου και τοποθετήθηκε και λειτούργησε το πρόγραμμα ERP, μέσω του οποίου, εκτός των άλλων, παρέχεται η δυνατότητα της online παραγγελίες από το φαρμακείο προς το ΣΥ.ΦΑ.Κ. Προκειμένου ο Συνεταιρισμός να καλύψει την επικοινωνία ανάμεσα στις εταιρείες και τα Διοικητικά Συμβούλια του Ομίλου, έχει θέσει σε λειτουργία σύστημα τηλεδιάσκεψης υψηλών προδιαγραφών.

Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. αποτελεί την πρώτη φαρμακαποθήκη στην Ελλάδα που πιστοποιήθηκε με Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO : 9001/2000 το 2001, για την εμπορία και τη διανομή φαρμάκων, καθώς και για την εμπορία και διανομή αναλώσιμων ιατροτεχνολογικών αποστειρωμένων και μη προϊόντων. Τον Ιούλιο του 2003 αναβάθμισε το Σύστημα Ποιότητας, έχοντας ως στόχο την πλήρη ικανοποίηση κάθε πελάτη, από την πρώτη φορά και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το 2006, ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. εξαγόρασε μια ιδιωτική φαρμακαποθήκη στη Ρόδο την οποία μετέτρεψε σε Συνεταιριστική, φέρνοντας κοντά τους Κρητικούς και τους Δωδεκανήσιους φαρμακοποιούς, ενώ στα πλαίσια της κοινωνικής ευθύνης ιδρύθηκε και μια φαρμακαποθήκη στην Κάλυμνο. Ο σκοπός είναι να έχουν αμεσότερη πρόσβαση προς τα

---

<sup>22</sup> [http://www.syfak.gr/inner.php?menu\\_id=28](http://www.syfak.gr/inner.php?menu_id=28) (Ανάκτηση 29/4/2015)

φάρμακα οι ασθενείς των απομονωμένων νησιών και να τονωθεί η οικονομία του ακριτικού νησιού.

Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. βελτιώνει επίσης και προσθέτει συνεχώς νέες υπηρεσίες, που σχετίζονται με τη λογιστική οργάνωση, τη διαχείριση το merchandising, την κάλυψη των πελατών – φαρμακείων, κλπ., με στόχο την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων. Επίσης, για να υποστηριχθούν τα φαρμακεία, σε αυτή τη δύσκολη οικονομική συγκυρία, ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. διαθέτει ένα υπερσύγχρονο σύστημα διαδραστικών τηλεοράσεων, στα οποία ο πελάτης και ο περαστικός μπορεί να λάβει πολλές χρήσιμες πληροφορίες.

### **3.2 Διοίκηση Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ.**

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. απαρτίζεται από τα ακόλουθα άτομα, κατόπιν των εκλογών των μελών που διεξήχθησαν την 1<sup>η</sup> Ιουνίου του 2014 και των εκλογών των εργαζομένων, στις 9 Μαΐου του ίδιου έτους:

Πρόεδρος: ΓΕΝΕΤΖΑΚΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

Αντιπρόεδρος: ΚΟΚΟΚΙΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Γ. Γραμματέας: ΤΖΩΡΑΚΟΛΕΥΘΕΡΑΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Ταμίας: ΜΠΑΜΠΟΥΝΑΚΗ ΧΑΡΙΚΛΕΙΑ

Μέλη: ΚΟΥΤΕΝΤΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΦΟΥΤΟΥΛΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΧΑΝΙΩΤΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

### **3.3 Προϊόντα – Υπηρεσίες Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ.**

Τα προϊόντα που προσφέρει ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. προς τους πελάτες του, χωρίζονται σε κατηγορίες, τις οποίες όλες διακρίνει μια πλήρη γκάμα ευεργετικών για τον άνθρωπο φαρμακευτικών και πάρα – φαρμακευτικών σκευασμάτων. Τα προϊόντα του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. είναι<sup>23</sup>:

---

<sup>23</sup> [http://www.syfak.gr/inner.php?menu\\_id=8&products=1](http://www.syfak.gr/inner.php?menu_id=8&products=1) (Ανάκτηση 29/4/2015)

i. Σειρά Προϊόντων «Amalthia»

Με σύμμαχο τη φύση, και τις φυσικές πρώτες ύλες της, δημιουργήθηκαν καλλυντικά προϊόντα απαράμιλλης αισθητικής και ποιότητας. Ο αρμονικός συνδυασμός του ελαιολάδου με πλήθος φυτικών εκχυλισμάτων εγγυώνται τη φυσική περιποίηση του σώματος, του προσώπου και των μαλλιών<sup>24</sup>.

ii. Σειρά Προϊόντων «Vitasper»

Οι αναβράζουσες βιταμίνες «Vitasper» καλύπτουν όλες τις ενεργειακές ανάγκες του οργανισμού, ενισχύουν την άμυνα και προσφέρουν τόνωση και ευεξία. Υπάρχουν πέντε (5) διαφορετικά προϊόντα με τις απαιτούμενες ποσότητες βιταμινών, ιχνοστοιχείων και μετάλλων, που μπορεί ο κάθε ένας να επιλέξει, ανάλογα με τις ανάγκες του. Υπάρχει<sup>25</sup>:

- ✓ η βιταμίνη «Vitasper Magnesium», με μαγνήσιο, για τη σωστή λειτουργία των μυών και των νεύρων
- ✓ η βιταμίνη «Vitasper Multivitamins», για τις καθημερινές ανάγκες του οργανισμού
- ✓ η βιταμίνη «Vitasper Energy», με πολυβιταμίνες, μέταλλα και ιχνοστοιχεία, για να ανταπεξέλθει ο οργανισμός στους έντονους ρυθμούς της καθημερινότητας, στην κούραση και στην αδυναμία
- ✓ η βιταμίνη «Vitasper Calcium», με ασβέστιο, για τη σωστή ανάπτυξη των οστών
- ✓ η βιταμίνη «Vitasper Vitamin C», με βιταμίνη C, για την αντιοξειδωτική προστασία και ενίσχυση της άμυνας του οργανισμού, η οποία είναι ιδιαίτερα απαραίτητη για όσους καπνίζουν και για όσους πάσχουν από κρυολογήματα.

iii. Σειρά Προϊόντων «Bentholia»

Η κρέμα «Bentholia» χρησιμοποιείται για την ενυδάτωση και την αναζωογόνηση του ερεθισμένου δέρματος, ανακουφίζοντας και καταπραΰνοντας το δέρμα από ερεθισμούς. Έχει ουδέτερο PH και δεν αφήνει ίχνη λιπαρότητας. Χρησιμοποιείται για σκασμένα χέρια, για ταλαιπωρημένα από απορρυπαντικά χέρια, για χέρια με έντονη ξηρότητα και για ευαίσθητο δέρμα<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> [http://www.syfak.gr/inner.php?menu\\_id=8&products=1](http://www.syfak.gr/inner.php?menu_id=8&products=1) (Ανάκτηση 29/4/2015)

<sup>25</sup> [http://www.syfak.gr/inner.php?menu\\_id=8&products=1](http://www.syfak.gr/inner.php?menu_id=8&products=1) (Ανάκτηση 29/4/2015)

<sup>26</sup> [http://www.syfak.gr/inner.php?menu\\_id=8&products=1](http://www.syfak.gr/inner.php?menu_id=8&products=1) (Ανάκτηση 29/4/2015)

iv. Σειρά Προϊόντων «Interapothek»

Τα προϊόντα της σειράς αυτής είναι αφρόλουτρα και σαμπουάν, διαφόρων τύπων και χρήσης. Τα αφρόλουτρα εμπεριέχουν Aloe Vera, βρώμη, πράσινο τσάι, μετάξι, ενώ υπάρχει και ο τύπος του «Sra Thermal». Από την άλλη πλευρά, τα σαμπουάν της σειράς «Interapothek», είναι για συχνή χρήση, κατά της πιτυρίδας, κατά της τριχόπτωσης, για λιπαρά ή ξηρά μαλλιά<sup>27</sup>.

Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. όμως, πέρα από τα οικονομικά και εμπορικά οφέλη που προσφέρει στα μέλη του, έχει θέσει στη διάθεσή τους και ένα άριστα οργανωμένο τμήμα παροχής υπηρεσιών το οποίο εξυπηρετεί πρωτίστως τα φαρμακεία – μέλη. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα αναγκών, από το αρχικό στάδιο του ανοίγματος του φαρμακείου, μέχρι τμήματα της λειτουργίας του, οι οποίες υπηρεσίες αναπτύσσονται και λειτουργούν επικουρικά όποτε χρειαστεί. Τέτοιες υπηρεσίες είναι<sup>28</sup>:

➤ **Αισθητικός**

Με την εξέλιξη του χώρου της ομορφιάς και αισθητικής είναι βασικό προνόμιο να υπάρχει στο φαρμακείο εξειδικευμένος υπάλληλος έτσι ώστε ο τρόπος λειτουργίας και προώθησης των καλλυντικών να είναι σύμφωνος με τις απαιτήσεις της αγοράς και ανταξίος ενός σύγχρονου φαρμακείου. Για τον σκοπό αυτό, ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. έχει δημιουργήσει μια επίλεκτη ομάδα αισθητικών για λογαριασμό των φαρμακείων, την οποία επιμορφώνει και εκπαιδεύει συνεχώς.

➤ **Λογιστική Υποστήριξη**

Πρόκειται για μια νέα υπηρεσία που αφορά τη φοροτεχνική και λογιστική υποστήριξη των φαρμακείων. Η υπηρεσία αυτή έχει ως σκοπό, την αρτιότερη φοροτεχνική υποστήριξη των μελών, την άμεση λύση των φορολογικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και την ενημέρωση, για θέματα που αφορούν την επιχείρησή τους.

➤ **Βοηθός Φαρμακοποιού**

Ο Όμιλος προσφέρει μια πολύ σημαντική υπηρεσία, αυτή του βοηθού φαρμακοποιού. Αυτή τη στιγμή ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. διαθέτει τρεις (3) βοηθούς φαρμακοποιού, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Οι βοηθοί αυτοί μπορούν να

---

<sup>27</sup> [http://www.syfak.gr/inner.php?menu\\_id=8&products=1](http://www.syfak.gr/inner.php?menu_id=8&products=1) (Ανάκτηση 29/4/2015)

<sup>28</sup> [http://www.syfak.gr/inner.php?menu\\_id=7](http://www.syfak.gr/inner.php?menu_id=7) (Ανάκτηση 01/05/2015)

καλύπτουν τη διεκπεραίωση συνταγών και όποιας γραφικής εργασίας φαρμακείου χρειαστεί, αλλά και την απουσία υπαλλήλου η και του ίδιου του φαρμακοποιού.

➤ ***Merchandising***

Άλλη μία σημαντική υπηρεσία του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. είναι, η παροχή συμβουλών και εξειδικευμένου υπαλλήλου για τον κατάλληλο τρόπο τοποθέτησης και παρουσίασης των προϊόντων του φαρμακείου. Το σύγχρονο φαρμακείο δεν έχει μόνο το χαρακτήρα της φαρμακευτικής παροχής υπηρεσιών και προϊόντων, αλλά εξαιτίας του ανταγωνισμού, θα πρέπει να ενσωματώνει και πρακτικές σε πολλά επίπεδα, για την ενδυνάμωση και διατήρηση των πωλήσεων.

➤ ***Διαχειριστική Υποστήριξη Φαρμακείου***

Στο σύγχρονο δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον του φαρμακείου, μια από τις βασικότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο φαρμακοποιός είναι η διατήρηση της επιστημονικής του ταυτότητας, σε συνδυασμό με την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών που σχετίζονται με την ιδιότητά του ως επιχειρηματία. Με την υπηρεσία αυτή ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. βοηθάει το φαρμακοποιό παρέχοντάς του σημαντικές συμβουλές και πληροφορίες σχετικά με τη διαχείριση του φαρμακείου, όχι μόνο μέσω των στελεχών του αλλά διοργανώνοντας και κατάλληλα υψηλού επιπέδου σεμινάρια.

### **3.4 Πελάτες της Επιχείρησης**

Οι εξυπηρετούμενοι πελάτες είναι 525 φαρμακεία, τα οποία και ταξινομούνται στις εξής περιοχές<sup>2930</sup>:

- Ηράκλειο: 270 φαρμακεία
- Λασιθί: 54 φαρμακεία
- Ρέθυμνο: 65 φαρμακεία<sup>31</sup>
- Δωδεκάνησα: 136 φαρμακεία<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> [http://www.syfak.gr/inner.php?sub\\_id=12&nomos\\_id=1&menu\\_id=2](http://www.syfak.gr/inner.php?sub_id=12&nomos_id=1&menu_id=2) (Ανάκτηση 15/5/2015)

<sup>30</sup> [http://www.syfak.gr/inner.php?sub\\_id=13&nomos\\_id=2&menu\\_id=2](http://www.syfak.gr/inner.php?sub_id=13&nomos_id=2&menu_id=2) (Ανάκτηση 15/5/2015)

<sup>31</sup> [http://www.syfak.gr/inner.php?sub\\_id=14&nomos\\_id=3&menu\\_id=2](http://www.syfak.gr/inner.php?sub_id=14&nomos_id=3&menu_id=2) (Ανάκτηση 15/5/2015)

<sup>32</sup> [http://www.syfak.gr/inner.php?sub\\_id=15&nomos\\_id=4&menu\\_id=2](http://www.syfak.gr/inner.php?sub_id=15&nomos_id=4&menu_id=2) (Ανάκτηση 15/5/2015)

Το βασικό κριτήριο για την επιλογή της θέσης της αποθήκης, είναι η εγγύτητα της στους πελάτες της επιχείρησης. Στη φαρμακαποθήκη μόλις παραληφθεί η παραγγελία καταγράφεται από τον υπεύθυνο, ο οποίος πληκτρολογεί την παραγγελία στον ηλεκτρονικό υπολογιστή με off – line σύνδεση και επαληθεύει την πίστωση του πελάτη, την καταγραφή της ημέρας και της ημερομηνίας που γίνεται η παράδοση της παραγγελίας, καθώς και την ώρα παράδοσής της. Για την προετοιμασία της παραγγελίας ασχολούνται συγκεκριμένα άτομα από τον συνεταιρισμό, οι σταθμάρχες. Ο καθένας από αυτούς είναι υπεύθυνος για το δικό του σταθμό και ο κάθε σταθμός περιλαμβάνει συγκεκριμένα φάρμακα.

Για τη διεκπεραίωση των παραγγελιών γίνονται οι ακόλουθες ενέργειες:

1. Έκδοση του τιμολογίου
2. Αποστολή τιμολογίου στην αποθήκη
3. Παραλαβή του τιμολογίου διαδοχικά από καθένα από τους σταθμάρχες και τοποθέτηση των προϊόντων από το δικό του σταθμό
4. Παραλαβή του τιμολογίου από τον υπεύθυνο συσκευασίας και συσκευασία της παραγγελίας
5. Φόρτωση των προϊόντων
6. Μεταφορά στον πελάτη

Αναφορικά με την αποθήκευση των εμπορευμάτων, τα παραληφθέντα και διαχωρισμένα εξ αυτών μεταφέρονται από το χώρο της παραλαβής, είτε στην κύρια αποθήκη, είτε στην αποθήκη των αποθεμάτων. Για την ταξινόμηση των εμπορευμάτων στα ράφια λαμβάνεται υπόψιν, η ταυτότητα του είδους, ο όγκος, το βάρος, η μορφή, αλλά και το επίπεδο της ανανέωσης, δίνοντας προτεραιότητα εξόδου βάσει της ημερομηνίας λήξεως ή της ημερομηνίας εισόδου, ακολουθώντας την μέθοδο αποτίμησης των αποθεμάτων F.I.F.O.

Για την οικονομία του χώρου και τον εντοπισμό νέων θέσεων αποθήκευσης λαμβάνεται υπόψιν:

- Η κινητικότητα και η τάξη
- Η αλλαγή των ραφιών, σύμφωνα με την κινητικότητα του εμπορεύματος και την εποχικότητά του

→ Αν πρόκειται για νέο προϊόν, στην περίπτωση αυτή ο Υπεύθυνος της Αποθήκης το τοποθετεί προσωρινά σε μια θέση.

Τέλος, για να τοποθετηθούν τα εμπορεύματα των αγορών στα ράφια ή στα αποθέματα, ελέγχεται και συγκρίνεται η ημερομηνία λήξης των υπαρχόντων προϊόντων, τόσο του ραφιού όσο και των αγορών, αλλά και η συσκευασία, είτε είναι παλιά, είτε είναι νέα.

Το ποσοστό των επιστρεφόμενων προϊόντων είναι ίσο με το 4% των πωληθέντων. Αν υπάρξει λάθος σε μια παραγγελία αυτό διορθώνεται με το επόμενο δρομολόγιο χωρίς επιβάρυνση του πελάτη. Οι πελάτες της εταιρείας λαμβάνουν το τιμολόγιο ως έντυπο γνωστοποίησης της παραγγελίας την ίδια στιγμή που αυτή παραδίδεται στο άτομο που έχει παραλάβει και έχει ελέγξει την παραγγελία. Ο χρόνος που μεσολαβεί από τη στιγμή που ο πελάτης θέτει μια παραγγελία μέχρι την παραλαβή των προϊόντων είναι μόνο λίγες ώρες, δυο (2) με τρεις (3). Αυτός ο χρόνος είναι γενικά σταθερός εκτός αν κάποια παραγγελία είναι αρκετά μεγάλη. Σε μια τέτοια περίπτωση ο χρόνος ικανοποίησης της παραγγελίας φθάνει τις 24 ώρες. Εξαιτίας του ιδιαίτερα μικρού χρόνου ικανοποίησης της παραγγελίας εάν ο πελάτης θέλει να αλλάξει την παραγγελία του, τότε θα πρέπει να το κάνει άμεσα.

### **3.5 Προμηθευτές της Επιχείρησης**

Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. εμπορεύεται έναν πολύ μεγάλο αριθμό φαρμάκων, αλλά και παραφαρμάκων. Η πρόβλεψη της ζήτησης των προϊόντων διαμορφώνεται εμπειρικά σε συνδυασμό με κατάλληλο λογισμικό, στο οποίο καταγράφονται οι προηγούμενες παραγγελίες. Για τα εποχιακά προϊόντα καθώς και για κάποια καινούρια που εισάγονται στην αγορά, η παραπάνω διαδικασία διαφοροποιείται. Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. κρατάει αρχείο παραγγελιών μόνο για τον έλεγχο από την εφορία που γίνεται κάθε τρία (3) χρόνια και όχι για να κάνει προβλέψεις ζήτησης. Το επίπεδο των αποθεμάτων καθορίζεται από τη διεύθυνση. Ο μέγιστος χρόνος παραμονής των αποθεμάτων στην αποθήκη είναι περίπου είκοσι (20) ημέρες.

Η επιχείρηση αγοράζει τα προϊόντα της από προμηθευτές που βρίσκονται είτε στο εξωτερικό και κυρίως στις κεντρικές και βόρειες περιοχές της Ευρώπης, αλλά και από προμηθευτές εντός της Ελλάδος. Με τους προμηθευτές δεν υπάρχουν κάποιου είδους συμβόλαια, γιατί οι μακροχρόνιες σχέσεις με αυτούς έχουν ως αποτέλεσμα την αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνέπεια στις μεταξύ τους επαγγελματικές σχέσεις. Ο μέσος χρόνος



ικανοποίησης της παραγγελίας για τους περισσότερους από τους προμηθευτές είναι περίπου τέσσερις (4) ημέρες. Υπάρχει ένα μικρό ποσοστό προμηθευτών με μεγαλύτερο χρόνο ικανοποίησης παραγγελίας, ο οποίος φτάνει τις έξι (6) ημέρες. Οι παράμετροι που λαμβάνει υπόψιν του ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. για την αξιολόγηση των προμηθευτών του, ταξινομημένοι ως προς τη σημασία τους είναι οι εξής:

- Η συχνότητα – ευελιξία των παραδόσεων
- Η συνέπεια και η αξιοπιστία
- Ο χρόνος παράδοσης της παραγγελίας
- Η ποιότητα των προϊόντων κατά την παράδοση και η συχνότητα των επισκέψεων των πωλητών των προμηθευτών στις εγκαταστάσεις του Ομίλου
- Οι επιστροφές και οι αποζημιώσεις
- Οι έκτακτες παραδόσεις
- Η έλλειψη λαθών στις παραγγελίες

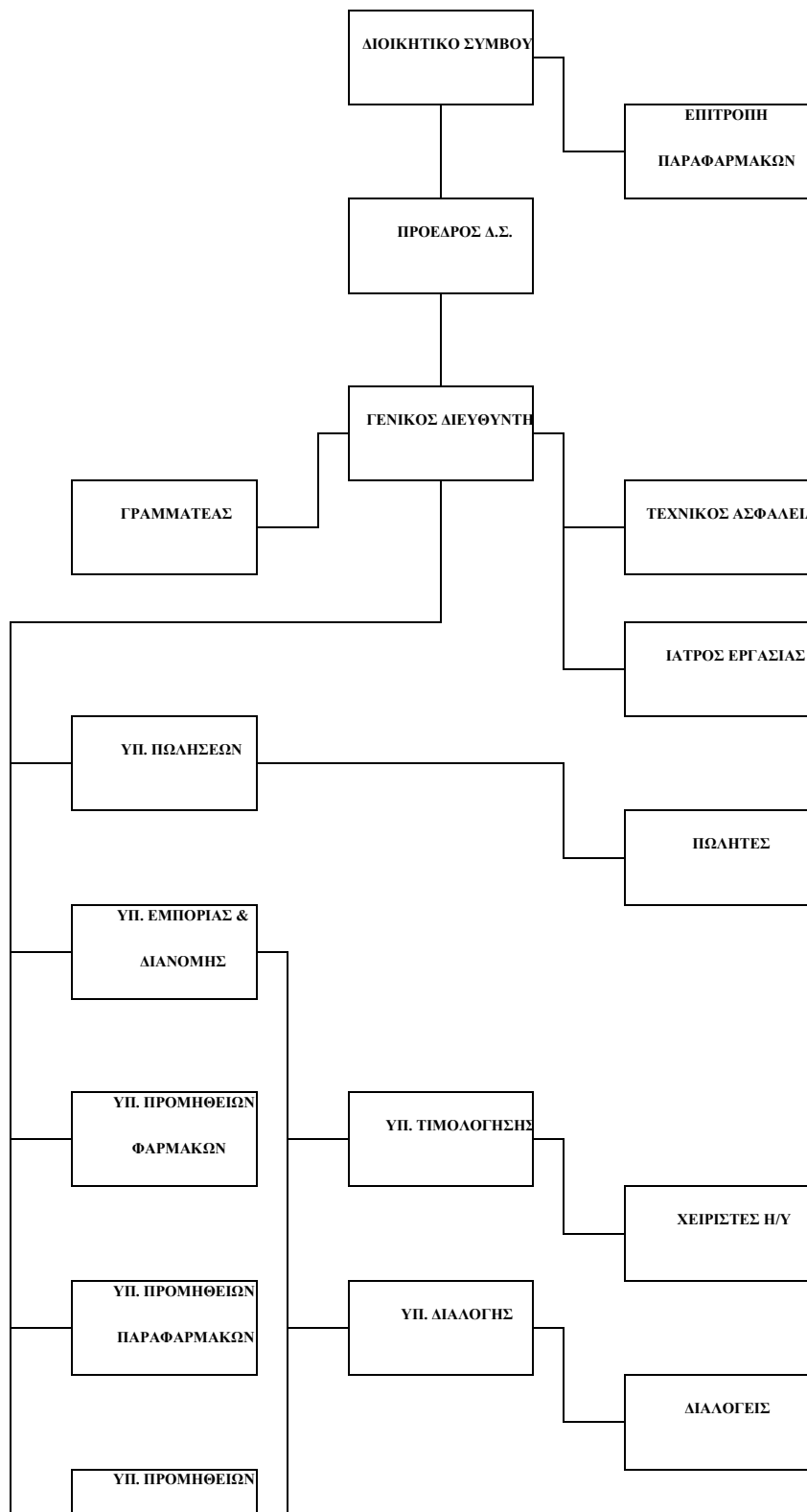
Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας συμφωνίας με κάποιον προμηθευτή είναι, η ποιότητα του προϊόντος, η τιμή του και ο χρόνος παράδοσης του. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά είναι η συχνότητα των παραδόσεων, ο τρόπος πληρωμής και η παροχή εκπνώσεων. Κατά την πραγματοποίηση των παραγγελιών τα κριτήρια της επιχείρησης είναι, η μείωση του απαιτούμενου χώρου, η συνεχής τροφοδοσία και η συνέπεια στην ποιότητα. Οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές του Ομίλου γίνονται κυρίως με την αποστολή email, τηλεφωνικώς και ελάχιστες φορές μέσω fax. Την ευθύνη για τη μεταφορά στο χώρο της αποθήκης την έχει ο παραλήπτης, δηλαδή ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ.. Η επιλογή μεταξύ εταιρειών που παράγουν το ίδιο προϊόν γίνεται κυρίως με κριτήρια την ποιότητα, την τιμή και την προσφερόμενη πίστωση. Είναι αξιοσημείωτο ότι το ποσοστό των προϊόντων που παραδίδεται εμπρόθεσμα από τους προμηθευτές φθάνει στο 99%. Επίσης το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων που προμηθεύεται ο συνεταιρισμός δεν ξεπερνά το 0,01%.

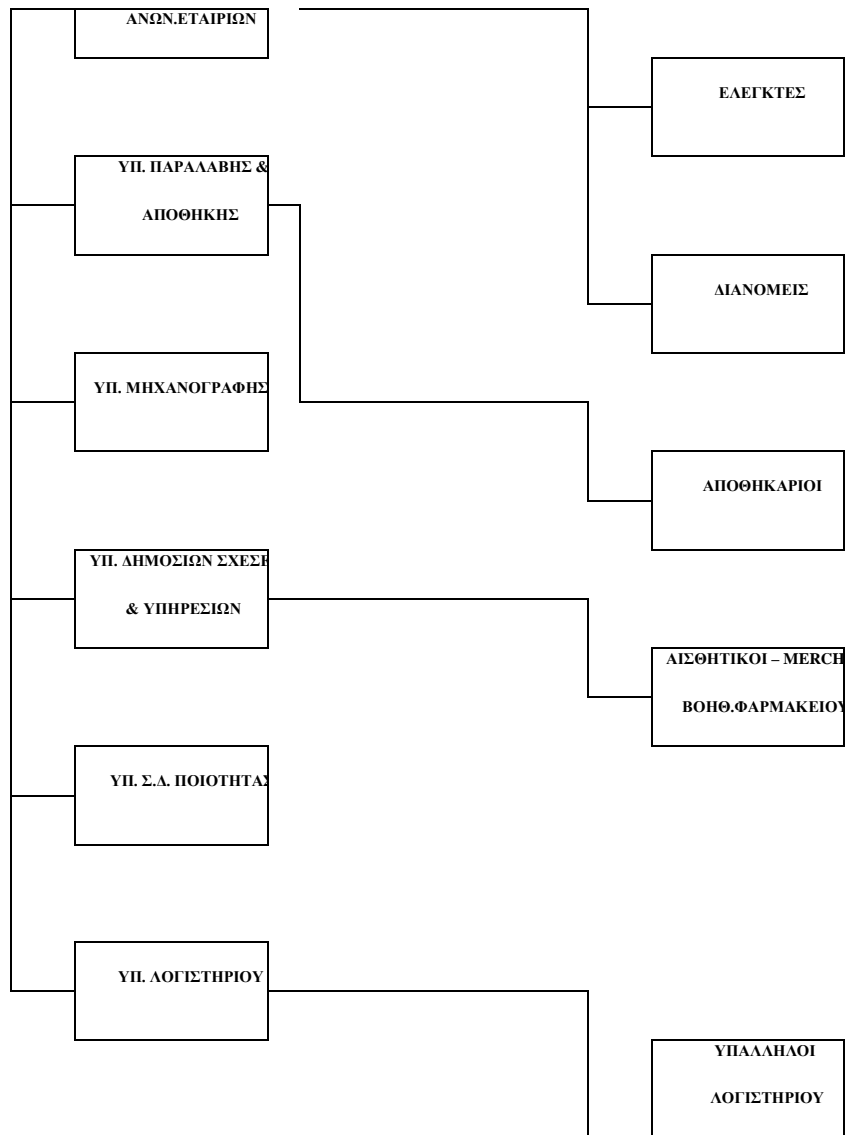
### **3.6 Προσωπικό της Επιχείρησης**

Το προσωπικό που απασχολεί ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. ανέρχεται σε 150 άτομα συνολικά, διαφόρων ειδικοτήτων και εκπαιδευτικής κατάρτισης, ενώ κάτωθι επισυνάπτεται

πλήρες Οργανόγραμμα του Ομίλου με τα τμήματα στα οποία κατανέμεται το προσωπικό και επιτελούνται όλες οι λειτουργίες και διαδικασίες.

### ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΣΥ.ΦΑ.Κ.





### 3.7 Μάκρο – Περιβάλλον της Επιχείρησης

Το μάκρο – περιβάλλον μιας επιχείρησης γενικότερα αποτελείται από μια σειρά υποκατηγοριών, όπως είναι το τεχνολογικό περιβάλλον, το δημογραφικό περιβάλλον, το φυσικό περιβάλλον, το οικονομικό περιβάλλον το κοινωνικό περιβάλλον και το πολιτικό περιβάλλον.

#### ✓ Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογία, ειδικότερα τα τελευταία χρόνια, εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς. Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ, γνωρίζει αρκετά καλά, μέσα από τη μεγάλη του εμπειρία στο χρόνο, ότι θα πρέπει να εναρμονίζεται με τις εξελίξεις για να μπορέσει να διατηρήσει το υψηλό μερίδιο στην αγορά που διαθέτει, αλλά και να επεκτείνει μελλοντικά τις δραστηριότητές του. Για το λόγο αυτό διαθέτει έναν ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης των

επιχειρησιακών του πόρων (Enterprise Resource Planning – E.R.P.), μέσω του οποίου διαχειρίζεται την αγορά των προϊόντων του, την παρακολούθηση της αποθήκης, τη διαχείριση των παραγγελιών και την εξυπηρέτηση των πελατών του. Στην παρούσα φάση, εν μέσω της σοβαρής οικονομικής κρίσης, η χρήση ενός τέτοιου συστήματος από τον Όμιλο έχει σαν στόχο την ταχύτερη έξοδο από την κρίση, αξιοποιώντας την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση των δαπανών και την κατάκτηση νέων μεριδίων αγοράς.

✓ Δημογραφικό Περιβάλλον

Ο πληθυσμός μιας περιοχής είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψην της μια επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει πόσοι είναι οι δυνητικοί της πελάτες, ποια η ηλικία τους και ποιο το κοινωνικό και το μορφωτικό τους επίπεδο. Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ καλύπτει την ευρύτερη περιοχή της νήσου της Κρήτης και ειδικότερα τους Νομούς Ηρακλείου, Λασιθίου και Ρεθύμνης. Ο Νομός Ηρακλείου ήταν ένας από τους πενήντα ένα (51) Νομούς της Ελλάδος και συγκεκριμένα ένας από τους τέσσερις (4) Νομούς της περιφέρειας Κρήτης. Από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου του 2011, ο Νομός καταργήθηκε και συστάθηκε η Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου. Πρωτεύουσα της Περιφερειακής Ενότητας είναι το Ηράκλειο. Ο Νομός Ηρακλείου συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο πληθυσμό της νήσου Κρήτης, με 279.833 νόμιμους κατοίκους<sup>33</sup>.

Η Περιφερειακή Ενότητα Λασιθίου έχει 72.198 κατοίκους, με:

- Το Δήμο Αγίου Νικολάου να έχει πληθυσμό 24.636 κατοίκους
- Το Δήμο Ιεράπετρας να έχει πληθυσμό 25.013 κατοίκους
- Το Δήμο Οροπεδίου Λασιθίου να έχει πληθυσμό 3.498 κατοίκους.
- Το Δήμο Σητείας να έχει πληθυσμό 19.051 κατοίκους<sup>34</sup>

Σε 79.778 κατοίκους ανέρχεται ο πληθυσμός της Περιφερειακής Ενότητας Ρεθύμνου (2011) και ο πληθυσμός ανά Δήμο έχει ως εξής<sup>35</sup>:

<sup>33</sup> <http://flashnews.gr/post/85696/stous-574279-katikous-o-plitismos-tis-kritis> (Ανάκτηση 13/5/2015)

<sup>34</sup> <http://www.perifereianews.com/%CE%9A%CF%81%CE%AE%CF%84%CE%B7/%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B7-2011-%CF%80%CE%BB%CE%B7%CE%B8%CF%85%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%82-%CE%BD.%CE%BB%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B8%CE%B9%CE%BF%CF%85-%CE%B1%CE%B3.%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CE%BB%CE%B1%CE%BF%CF%82-%CE%B9%CE%B5%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%B1-%CF%83%CE%B7%CF%84%CE%B5%CE%AF%CE%B1> (Ανάκτηση 13/5/2015)

- Δήμος Ρεθύμνου 44.573 κάτοικοι
- Δήμος Αγίου Βασιλείου 9.488 κάτοικοι
- Δήμος Αμαρίου 6.726 κάτοικοι
- Δήμος Ανωγείων 3.105 κάτοικοι
- Δήμος Μυλοποτάμου 15.886

✓ Φυσικό Περιβάλλον

Εκείνο που συνιστά ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του κρητικού περιβάλλοντος είναι, η μεγάλη ποικιλία των γεωλογικών σχηματισμών. Σπήλαια, φαράγγια και οροπέδια, αποτελούν βασικά συστατικά του κρητικού τοπίου. Είναι χαρακτηριστικό ότι, στην Κρήτη έχουν καταγραφεί 5.200 σπήλαια εκ των οποίων τα 3.100 έχουν το δικό τους τοπωνύμιο. Η Κρήτη άλλωστε, αποτελεί το νησί των εκατό (100) φαραγγιών, που με στενά και κατακόρυφα τοιχώματα τέμνουν το κρητικό τοπίο, ξεκινώντας από τους ορεινούς όγκους και καταλήγοντας στη θάλασσα. Ανάμεσα στους ορεινούς όγκους του νησιού σχηματίζονται πολλά οροπέδια, περίπου 25, που επίσης συνιστούν ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της Κρήτης και σχετίζονται με την ιδιόμορφη τεκτονική της ιστορία<sup>35</sup>.

✓ Οικονομικό Περιβάλλον

Το αγοραστικό ενδιαφέρον που παρουσιάζουν οι καταναλωτές για τα διάφορα προϊόντα, εξαρτάται από την πορεία της οικονομίας, μέσα στην οποία διαβιούν. Όσο περισσότερο υψηλό είναι το βιοτικό επίπεδο, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ανάγκη δημιουργίας νέων προϊόντων. Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ δραστηριοποιείται μέσα σε ένα έντονα αρνητικό οικονομικό περιβάλλον. Η εντεινόμενη κρίση της ελληνικής οικονομίας επηρέασε πολύ σημαντικά όλους τους κλάδους δημιουργώντας ένα οξύτατο πρόβλημα ρευστότητας στην αγορά, αλλά και αδυναμία κάλυψης των δανειακών υποχρεώσεων επιχειρήσεων και νοικοκυριών. Τα φαινόμενα αυτά που εμφανίστηκαν στην τοπική αγορά της Κρήτης, σε

---

<sup>35</sup> <http://rethemnos.gr/se-79-778-katikous-anchete-o-plithismos-sto-nomo-rethimnou/> (Ανάκτηση 13/5/2015)

<sup>36</sup> <http://frontoffice-147.dev.edu.uoc.gr/natural-environment/geographiclements/geographycrete.html> (Ανάκτηση 13/5/2015)

συνδυασμό και με τη μειωμένη τουριστική κίνηση που διαπιστώθηκε κατά το έτος 2011, επέτειναν ακόμη περισσότερο τους προβληματισμούς των ιθυνόντων της εταιρείας<sup>37</sup>.

Η Κρήτη βρίσκεται σε ένα ενδιάμεσο επίπεδο ανάπτυξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το κατά κεφαλήν Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν ανερχόταν σε 85% του μέσου των 27 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2009, καταλαμβάνοντας την 170<sup>η</sup> θέση μεταξύ των περιφερειών της Ευρώπης. Η κρίση υπερχρέωσης και οι πολιτικές δημοσιονομικής προσαρμογής προκαλούν επιπτώσεις σημαντικά διαφοροποιημένες χωρικά, σε σχέση με τη σύνθεση των εισοδημάτων και της απασχόλησης, αλλά κυρίως σε σχέση με τις διαρθρωτικές και μόνιμες επιδράσεις στην πραγματική οικονομία. Το μέγεθος των επιδράσεων καθώς και η δυναμική της ανάκαμψης εξαρτώνται από τη διάρθρωση της περιφερειακής οικονομίας.

Η ένταση της κρίσης στην Κρήτη μετά το 2009 είναι εμφανής. Η οικοδομική δραστηριότητα συρρικνώνεται ταχύτερα από το μέσο όρο της Ελλάδος και η ανεργία για πρώτη φορά εμφανίζει τάσεις σύγκλισης με τον εθνικό μέσο όρο. Συγκεκριμένα με ανεργία 15,4% το 2011 καταλαμβάνει την 39<sup>η</sup> θέση μεταξύ των περιφερειών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ με 23,4% το πρώτο τρίμηνο του 2012 καταλαμβάνει την 4<sup>η</sup> θέση μεταξύ των δεκατριών (13) περιφερειών της Ελλάδος.

Η κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού η συσσώρευση κεφαλαίου και οι δημόσιες επενδύσεις, έχουν δημιουργήσει ισχυρούς πόλους ανάπτυξης σε επιλεγμένους τομείς. Η περιφερειακή οικονομία εξειδικεύεται σε οικονομικές δραστηριότητες που συνδέονται με την αγροτική οικονομία, όπου συγκεντρώνουν το 49% της απασχόλησης μεταξύ των είκοσι (20) κλάδων στους οποίους εξειδικεύεται η Κρήτη και τον τουρισμό, όπου συγκεντρώνουν το 31% της απασχόλησης.

Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ κατανοώντας την πολύ δύσκολη οικονομική συγκυρία που υπάρχει και μέσα στα πλαίσια της υγιούς λειτουργίας της, προβαίνει σε μειώσεις, όπου είναι εφικτό, στις τιμές των προϊόντων του, ενώ παράλληλα, προχωράει και σε προσφορές προϊόντων.

#### ✓ Κοινωνικό Περιβάλλον

Κατά τη διάρκεια της τελευταίας εικοσαετίας τουλάχιστον, η Κρήτη παρουσιάζει μια αύξηση του πληθυσμού, ενώ ταυτόχρονα οι συνθήκες διαβίωσης των κατοίκων βελτιώνεται σταδιακά. Ειδικότερα, η οικονομική υπόσταση των κατοίκων, βάσει του κατά κεφαλήν

---

<sup>37</sup> [https://www.bankdodecanese.gr/deltio\\_typou\\_29062012.html](https://www.bankdodecanese.gr/deltio_typou_29062012.html)

εισοδήματος, είναι υψηλότερο από τον εθνικό μέσο όρο. Οι ενασχολήσεις των κατοίκων του νησιού της Κρήτης γενικότερα επιτρέπουν να αποκτούν εισοδήματα που είναι υψηλότερα από το εισόδημα του μέσου Έλληνα πολίτη. Αυτή η οικονομική κατάσταση των κατοίκων του νομού, σε συνδυασμό με την παροχή πολύ καλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών από την πλευρά του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. παρέχει τη δυνατότητα προώθησης των πωλήσεων του και επέκτασης των δραστηριοτήτων του με μεγαλύτερη ευχέρεια<sup>38</sup>.

#### ✓ Πολιτικό Περιβάλλον

Οι πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων γενικότερα είναι η φορολογική νομοθεσία, η εργατική νομοθεσία, οι νόμοι περί επενδύσεων και οι νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος. Τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να γνωρίζουν και να ενεργούν σύμφωνα με τους νόμους αυτούς, σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο<sup>39</sup>. Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. σεβόμενος απόλυτα την ελληνική νομοθεσία σε όλα τα επίπεδα, λειτουργεί με γνώμονα τη νομοθεσία και έτσι όπως αυτή επιβάλλεται, τηρεί απαρέγκλιτα τον αστικό και εμπορικό κώδικα, είναι τυπικότατος αναφορικά με την εφαρμογή των φορολογικών ρυθμίσεων που επιβάλλονται, ενώ παράλληλα τηρεί χωρίς καμία απόκλιση την εργατική νομοθεσία και όλα όσα εκείνη επιβάλλει για τα δικαιώματα των εργαζομένων και τις σχέσεις τους με την επιχείρηση.

### **3.8 Διανομή Προϊόντος**

Ο Υπεύθυνος Διανομής καθορίζει το πρόγραμμα των δρομολογίων και φροντίζει για την καταγραφή τους σε ενημερωμένη κατάσταση και τη διανομή της στις ομάδες τιμολόγησης, διαλογής και ελέγχου, καθώς και τον συντονισμό των ομάδων αυτών για την ομαλή και έγκαιρη διανομή των παραγγελιών. Οι ελεγκτές παραδίδουν στον χώρο της διανομής τις παραγγελίες, συσκευασμένες, με τα ψυγεία, τις κατάλληλες επιγραφές και τα παραστατικά απόστολής τους. Οι παραγγελίες κάθε δρομολογίου τοποθετούνται ανοικτές και συγκεντρωμένες στα καθορισμένα για κάθε δρομολόγιο σημεία. Στη συνέχεια, ο Υπεύθυνος Διανομής ελέγχει την παράδοση όλων των παραγγελιών των δρομολογίων από τους ελεγκτές και αναθέτει στους διανομείς την παραλαβή και παράδοση συγκεκριμένων παραγγελιών πελατών, με βασικό κριτήριο τη συνεννόηση με τον πελάτη, το δρομολόγιο, χρόνο παράδοσης και την προτεραιότητα. Οι διανομή των παραγγελιών χωρίζεται ως ακολούθως:

<sup>38</sup> Σισσούρας Α. – Μπούζας Ν. (2007), «Αποτύπωση της Κοινωνικής Ταυτότητας & Εντοπισμός των Ομάδων σε Κοινωνικό Αποκλεισμό στην Κρήτη», Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Αθήνα

<sup>39</sup> Στειακάκης Ε & Κατζός Ν. (2002), «Management: Μια σύγχρονη άποψη», Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη, Σελ: 134

1. Επείγουσα παραγγελία: πόλεως έως 10 λεπτά και προαστίων έως 20 λεπτά ανάλογα με την απόσταση
2. Χωριά: σε συνεννόηση με τον πελάτη, με το πρώτο διαθέσιμο μέσο δημόσιας μεταφοράς
3. Έκτακτη: μη καθορισμένη, σε συνεννόηση ή με το πρώτο κανονικό δρομολόγιο.
4. Προγραμματισμένες πόλεως: έως μια μισή ώρα από το χρόνο εκτύπωσης.
5. Προγραμματισμένες χωριών: δρομολόγιο αυτοκινήτου ΣΥ.Φ.Α.Κ., Κ.Τ.Ε.Λ. ή άλλου μέσου (ταξί κλπ.)

Ο διανομέας παραλαμβάνει παραγγελίες ή επείγοντα ή και τα δύο (2), ελέγχει την ύπαρξη ισοθερμικών σάκων ή ψυγείων, τα τοποθετεί στο μεταφορικό μέσο με τη σειρά άφιξης του στα φαρμακεία και περιμένει εντολή αναχώρησης. Κατά την παράδοση στα φαρμακεία, ειδοποιεί τον πελάτη για την παραλαβή της παραγγελίας, του επισημαίνει την ύπαρξη προϊόντων ψυγείου, τα παραδίδει και παίρνει πίσω τον σάκο ή το ψυγείο.

### **3.9 Τιμή Προϊόντος**

Η τιμολογιακή πολιτική του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. σε μεγάλο βαθμό, καθορίζεται από τους προμηθευτές του. Έτσι λοιπόν γενικότερα, οι τιμές εξαρτώνται και από τους προμηθευτές του σε όλες τις χώρες του εξωτερικού αλλά και στην Ελλάδα, οι οποίοι διαμορφώνουν νέους τιμοκαταλόγους μια φορά το χρόνο. Τα τελευταία χρόνια όμως και κυρίως την τελευταία τριετία, λόγω της οικονομικής κρίσης σε ολόκληρο τον κόσμο, αλλά ειδικότερα στην Ελλάδα, η τιμολογιακή πολιτική των προμηθευτών του εξωτερικού, αλλά και η πολιτική πίστωσης που χορηγούν στον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ.Κ. είναι τέτοια που δεν επιτρέπει μεγάλες εκπτώσεις προς τους πελάτες του.

### **3.10 Διαφήμιση Προϊόντος**

Η διαφήμιση των προϊόντων του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. δεν στηρίζεται σε κάποιο συγκεκριμένο μίγμα προβολής. Η καλύτερη εικόνα του Ομίλου είναι τα ίδια τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του, με εγγύηση ποιότητας. Σε γενικές γραμμές, το μίγμα προβολής του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. συνίσταται από τρεις (3) βασικές δραστηριότητες:

#### **➤ Διαφήμιση**

Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. έχει επιλέξει για τη διαφήμισή του κυρίως το διαδίκτυο (internet), μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της ([http://www.syfak.gr/inner.php?menu\\_id=28](http://www.syfak.gr/inner.php?menu_id=28))



### ➤ Προώθηση Πωλήσεων

Σε χρονικές περιόδους που ορίζει η εταιρεία, πραγματοποιούνται διάφορες εκδηλώσεις στα καταστήματα των φαρμακείων των πελατών του Ομίλου. Οι εκδηλώσεις αυτές έχουν ως στόχο, είτε την προώθηση και προβολή νέων προϊόντων, είτε την ενημέρωση σχετικά με νέες υπηρεσίες που παρέχει ο Όμιλος. Παράλληλα, στόχος των ανωτέρω προωθητικών ενεργειών είναι και η προώθηση των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών, με σκοπό την ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού και την αύξηση των πωλήσεων.

### ➤ Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων

Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. διαθέτει επίσης ξεχωριστό τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και Υπηρεσιών, το οποίο σε τακτά χρονικά διαστήματα προβαίνει είτε σε ποικίλες προωθητικές ενέργειες που μπορεί να αφορούν συμμετοχές σε εκδηλώσεις και συνέδρια ή ακόμη διοργανώνει και το ίδιο εκδηλώσεις, όπως είναι η ετήσια κοπή της Πρωτοχρονιάτικης πίτας, στην οποία είναι καλεσμένοι, εκτός του προσωπικού του Ομίλου και εξέχουσες προσωπικότητες της τοπικής κοινωνίας της Κρήτης, καθώς επίσης και πελάτες και προμηθευτές του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ.

## 3.11 Εσωτερικό Marketing

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων, λαμβάνοντας υπόψιν τις αναγκαίες ικανότητες που πρέπει να κατέχει το προσωπικό του τμήματός τους, προσδιορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του τμήματος για το επόμενο έτος. Κατά τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών λαμβάνεται επίσης υπόψιν ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τη σημαντικότητα των εργασιών που εκτελούν καθώς και τον τρόπο με τον οποίο συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στη συνέχεια το εκπαιδευτικό πρόγραμμα παρουσιάζεται στο Γενικό Διευθυντή του Ομίλου προς επικύρωση. Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα αξιολογείται τόσο από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους όσο και από τον εκάστοτε υπεύθυνο εκπαίδευσης, με την αξιολόγηση να καταγράφεται σε ξεχωριστά αρχεία.

Αναφορικά με τους νέους εργαζόμενους, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εκπαίδευσή τους επί την εργασία, (on the job training), η οποία αν και δε φαίνεται στα ετήσια εκπαιδευτικά προγράμματα και στα αρχεία εκπαίδευσης, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την σωστή εκτέλεση της εργασίας τους. Για κάθε εργαζόμενο του Ομίλου τηρείται ένα αρχείο εκπαίδευσης το οποίο περιέχει τη θέση εργασίας του, τη μόρφωσή του, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχει παρακολουθήσει και τυχόν άλλες παρατηρήσεις. Οι υπεύθυνοι των

τιμημάτων προσδιορίζουν τις ανάγκες του τμήματός τους και υποβάλλουν τις προτάσεις τους τουλάχιστον μέχρι τα μέσα Νοεμβρίου κάθε έτους.

### **3.12 Ανάλυση S.W.O.T.**

Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση, ώστε να αναλύεται με σαφήνεια τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον. Για την επίτευξη ενός τέτοιου σκοπού μελετώνται τα δυνατά σημεία (Strengths), τα αδύνατα σημεία (Weaknesses), οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ.. Αναλύοντας για τον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ.Κ., τα όσα αναφέρθηκαν προκύπτουν τα εξής:

#### **❖ Δυνατά Σημεία (Strengths)**

1. Η ίδια η φύση των εξεταζόμενων προϊόντων, εφόσον το φάρμακο είναι αναντικατάστατο αγαθό, με σταθερά αυξανόμενη ζήτηση
2. Η ύπαρξη ισχυρών επιχειρήσεων με ανεπτυγμένα και εδραιωμένα δίκτυα διανομής
3. Η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών από την πλευρά του Ομίλου, με δυνατότητα διακίνησης μεγάλων ποσοτήτων φαρμάκων και παραφαρμακευτικών προϊόντων σε συστηματική βάση.

#### **❖ Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)**

1. Ελεγχόμενα και θεσμικά καθορισμένα ποσοστά κέρδους, γεγονός που περιορίζει σημαντικά την ανάπτυξη του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ.
2. Η ύπαρξη πληθώρας φαρμακαποθηκών, τόσο επιχειρήσεων όσο και συνεταιρισμών στην περιοχή της Κρήτης αλλά και γενικότερα στον ελλαδικό χώρο
3. Ο περιορισμός των τραπεζικών χρηματοδοτήσεων και η σημαντική έλλειψη ρευστότητας
4. Η αναγκαιότητα ύπαρξης υψηλού κεφαλαίου κίνησης δεδομένης της δραστηρικής μείωσης των πιστώσεων.

### ❖ Ευκαιρίες (Opportunities)

1. Η δυνατότητα προώθησης νέων φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών σκευασμάτων με ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους
2. Μια ενδεχόμενη διείσδυση φαρμακαποθηκών στο λιανικό εμπόριο, ακολουθώντας το παράδειγμα των μεγάλων ευρωπαϊκών φαρμακαποθηκών.

### ❖ Απειλές (Threats)

1. Η συρρίκνωση του περιθωρίου κέρδους που υπάρχει, ως συνέπεια της πίεσης, τόσο των εταιρειών παραγωγής φαρμάκων, όσο και των πελατών – φαρμακείων
2. Οι καθυστερήσεις στις πληρωμές από τα δημόσια ταμεία, τα συσσωρευμένα και αυξανόμενα χρέη νοσοκομείων καθώς επίσης και οι επισφάλειες των φαρμακείων
3. Η ενδεχόμενη παράκαμψη των φαρμακαποθηκών από τις φαρμακευτικές εταιρείες
4. Οι συχνές αλλαγές των τιμών των φαρμάκων επιφέροντας επιπτώσεις στη διαθεσιμότητά τους
5. Η διείσδυση των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών από την ευρωπαϊκή αγορά
6. Η σημαντική εξάρτηση από τις φαρμακευτικές εταιρείες σε επίπεδο προϊόντων

### 3.13 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. επιτυγχάνει περίπου το 80% του ετήσιου του κύκλου εργασιών βάσει πωλήσεων που αφορούν φάρμακα με παραλήπτες τα φαρμακεία, ενώ περίπου το 5% του κύκλου εργασιών αφορά πωλήσεις φαρμάκων προς λοιπές φαρμακαποθήκες, και το υπόλοιπο ποσοστό (κοντά στο 15%), αφορά άλλες υπηρεσίες και προϊόντα (παραφαρμακευτικά, καλλυντικά, κτλ). Στη συνέχεια παρουσιάζεται η εξέλιξη των πωλήσεων του Ομίλου, για την περίοδο 2011 – 2013, βάσει των στοιχείων των δημοσιευμένων ισολογισμών του.

**Πίνακας 1: Πωλήσεις Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. (2011 – 2013)<sup>40</sup>**

| Έτος                   | 2011           | 2012           | 2013           |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Κύκλος Εργασιών</b> | 124.711.726,97 | 115.251.993,98 | 101.877.616,76 |

Οι συνολικές πωλήσεις του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. ακολούθησαν μια πτωτική πορεία την τριετία 2011 – 2013, με ρυθμό μείωσης από το 2011 στο 2012, 7,59% και από το 2012 στο 2013 με ρυθμό μείωσης 11,61%. Συνολικά, από το 2011 έως και το 2013, ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. παρουσίασε μια μείωση στον Κύκλο Εργασιών του της τάξεως του 18,31%.

Στον πίνακα που ακολουθεί πραγματοποιείται χρηματοοικονομική ανάλυση του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. για την περίοδο 2011 - 2013, σύμφωνα με τα δημοσιευμένα οικονομικά του στοιχεία. Υπολογίζονται επτά (7) αριθμοδείκτες για την εν λόγω περίοδο, καθώς και οι αντίστοιχοι μέσοι όροι τριετίας.

**Πίνακας 2: Χρηματοοικονομικοί Αριθμοδείκτες Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. (2011 – 2013)<sup>41</sup>**

| Αριθμοδείκτες        | 2011 | 2012 | 2013 | Μέσος Όρος |
|----------------------|------|------|------|------------|
| <b>Αποδοτικότητα</b> |      |      |      |            |

<sup>40</sup>[http://www.syfak.gr/upload\\_images/isologismoi/1.%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A3%20%CE%99%CE%A3%CE%9F%CE%9B%20%CE%A3%CE%A5%CE%A6%CE%91%CE%9A%202012.pdf](http://www.syfak.gr/upload_images/isologismoi/1.%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A3%20%CE%99%CE%A3%CE%9F%CE%9B%20%CE%A3%CE%A5%CE%A6%CE%91%CE%9A%202012.pdf) (Ανάκτηση 17/5/2015)

<sup>41</sup>[http://www.syfak.gr/upload\\_images/isologismoi/1.%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A3%20%CE%99%CE%A3%CE%9F%CE%9B%20%CE%A3%CE%A5%CE%A6%CE%91%CE%9A%202012.pdf](http://www.syfak.gr/upload_images/isologismoi/1.%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A3%20%CE%99%CE%A3%CE%9F%CE%9B%20%CE%A3%CE%A5%CE%A6%CE%91%CE%9A%202012.pdf) (Ανάκτηση 17/5/2015)

| <b>Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)</b>       |         |           |         |           |
|---|---------|-----------|---------|-----------|
|   | 296,22% | 2.057,15% | 801,77% | 1.051,71% |
| <b>Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (%)</b>      |         |           |         |           |
|   | 53,27%  | 279,08%   | 187,69% | 173,35%   |
| <b>Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (%)</b>  |         |           |         |           |
|   | 30,65%  | 3,09%     | 7,80%   | 13,85%    |
| <b>Ρευστότητας</b>                        |         |           |         |           |
| <b>Γενική Ρευστότητα</b>                  |         |           |         |           |
|   | 1,12    | 1,23      | 1,21    | 1,19      |
| <b>Ταμειακή Ρευστότητα</b>                |         |           |         |           |
|   | 3,10    | 7,43      | 3,13    | 4,55      |
| <b>Δραστηριότητας</b>                     |         |           |         |           |
| <b>Μέσος Όρος Είσπραξης Απαιτήσεων</b>    |         |           |         |           |
|   | -       | 0,011     | 0,035   | 0,023     |
| <b>Μέσος Όρος Αποπληρωμής Υποχρεώσεων</b> |         |           |         |           |
|   | -       | 4,34      | 4,67    | 4,51      |

Το περιθώριο μικτού κέρδους διαμορφώθηκε ως μέσος όρος τριετίας σε 1,051,71%, ενώ το μέσο καθαρό περιθώριο κέρδους διαμορφώθηκε σε 173,35% αντίστοιχα. Έντονες αυξομειώσεις παρουσίασε ο δείκτης αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων, διαμορφούμενος σε 13,85% ως μέσος όρος τριετίας. Η γενική ρευστότητα διαμορφώθηκε σε 1,19 κατά μέσο όρο την εξεταζόμενη περίοδο, ενώ η ταμειακή ρευστότητα σε 4,55, για την ίδια περίοδο. Σχετικά με τους δείκτες δραστηριότητας του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ., ο μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης των απαιτήσεων του Ομίλου διαμορφώθηκε σε 2,3 ημέρες κατά μέσο όρο, ενώ ο μέσος όρος προθεσμίας εξόφλησης των προμηθευτών στις 45 ημέρες την εξεταζόμενη τριετία.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Κρήτης & Δωδεκανήσου (ΣΥ.ΦΑ.Κ.) & Ανταγωνισμός

### 4.1 Ζήτηση

Η ζήτηση για υγεία και κατά συνέπεια, η ζήτηση φαρμάκων, ως παράγωγη ζήτηση, εξαρτάται από το προφίλ υγείας του πληθυσμού της Ελλάδος, αλλά και κάθε μιας περιοχής ξεχωριστά. Το απόθεμα (stock) υγείας των ατόμων γενικότερα προσδιορίζεται με τη σειρά του, από τα επιδημιολογικά δεδομένα του πληθυσμού μιας χώρας. Κατά συνέπεια, τα δημογραφικά και επιδημιολογικά δεδομένα της Ελλάδος, προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση για τα αγαθά και τις υπηρεσίες υγείας. Ο πληθυσμός της Ελλάδος, σύμφωνα με στοιχεία του Ο.Ο.Σ.Α., ξεπέρασε τα έντεκα (11) εκατομμύρια κατοίκους το 2011 με το 50,5% να είναι γυναίκες και το 49,5% άντρες. Ο μέσος όρος ζωής για το σύνολο του πληθυσμού παραμένει σταθερός, τα τελευταία πέντε (5) έτη (2007 – 2011) στα 78,1 έτη, ελαφρώς υψηλότερα από το μέσο όρο των χωρών του Ο.Ο.Σ.Α., ο οποίος κυμαίνεται από 76,9 το 2007 σε 77,8 το 2011. Για τις γυναίκες, ο αντίστοιχος μέσος όρος το 2011 διαμορφώνεται στα 80,7 έτη, ο οποίος υπερβαίνει κατά 5,3 έτη το μέσο όρο ζωής των ανδρών<sup>42</sup>.

Η διαφορά στο προσδόκιμο επιβίωσης κατά τη γέννηση μιας γυναίκας και ενός άνδρα είναι ακόμα μεγαλύτερη στις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. (5,8 έτη). Συνολικά, κατά τη διάρκεια των τελευταίων 15 ετών, το προσδόκιμο επιβίωσης ενός ανθρώπου κατά τη γέννησή του έχει αυξηθεί κατά 2,5 έτη. Το ποσοστό θανάτων εξαρτάται από την ηλικία και το φύλο. Σύμφωνα με στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε. το μεγαλύτερο ποσοστό θανάτων στο σύνολο του πληθυσμού σημειώνεται στις ηλικίες άνω των 65 ετών (83,7%), ενώ ανά φύλο τα ποσοστά διαφοροποιούνται. Στις γυναίκες το μεγαλύτερο ποσοστό θανάτων (89,7%) παρατηρείται σε ηλικίες άνω των 65 ετών. Στους άνδρες το αντίστοιχο ποσοστό των θανάτων είναι μικρότερο (78,2%) διότι ένα μεγάλο ποσοστό θανάτων για τους άνδρες (17,4%) έχει επέλθει σε μικρότερες ηλικίες.

---

<sup>42</sup> Αθανασιάδης Θ., Μανιάτης Γ., Ντεμούσης Φ. (2013), «Η Αγορά Φαρμάκου στην Ελλάδα», Ετήσια Έκθεση 2012, Παρατηρητήριο Οικονομικών της Υγείας, Ινστιτούτο Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.)

**Πίνακας 3: Θάνατοι ανά Φύλλο & Ηλικία**

| <b>Θάνατοι ανά Φύλλο &amp; Ηλικία</b> | <b>Σύνολο</b> | <b>Άνδρες</b> | <b>Γυναίκες</b> |
|---------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|
| <b>Κάτω του 1 έτους</b>               | 0,4%          | 0,4%          | 0,4%            |
| <b>1 – 9 ετών</b>                     | 0,1%          | 0,1%          | 0,1%            |
| <b>10 – 19 ετών</b>                   | 0,4%          | 0,5%          | 0,2%            |
| <b>20 – 39 ετών</b>                   | 2,3%          | 3,4%          | 1,2%            |
| <b>40 – 64 ετών</b>                   | 13,1%         | 17,4%         | 8,4%            |
| <b>65 ετών και άνω</b>                | 83,7%         | 78,2%         | 89,7%           |
| <b>Σύνολο</b>                         | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b>   |

Για τους άνδρες το 21,8% των θανάτων έχει λάβει χώρα μέχρι την ηλικία των 65 ετών, για τις γυναίκες το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται μόλις στο 10,3%. Η παιδική θνησιμότητα στην Ελλάδα διατηρείται σε πολύ χαμηλά επίπεδα τόσο για τους άνδρες, όσο και για τις γυναίκες (0,5% επί του συνόλου των θανάτων). Τέλος, με βάση στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε. την κυριότερη αιτία θανάτου στη χώρα μας αποτελούν οι καρδιαγγειακές παθήσεις, οι οποίες ευθύνονται για το 1/3 περίπου των θανάτων. Τα κακοήθη νεοπλάσματα αποτελούν τη δεύτερη πιο συχνά εμφανιζόμενη αιτία θανάτου, καθώς σε αυτά οφείλεται το 23,5% των θανάτων της Ελλάδος.

**Πίνακας 4: Κυριότερες Αιτίες Θανάτου για το 2011**

| <b>Αιτίες Θανάτων</b>                        | <b>Ποσοστό</b> |
|--|----------------|
| <b>Καρδιοπάθεια</b>                          | 31,4%          |
| <b>Κακοήθη Νεοπλάσματα</b>                   | 23,5%          |
| <b>Νόσος Εγκεφαλικών Αγγείων</b>             | 17,5%          |
| <b>Νοσήματα του Αναπνευστικού Συστήματος</b> | 7,0%           |
| <b>Σύνολο</b>                                | 79,4%          |

## 4.2 Θεσμικό Πλαίσιο

Οι τομείς της Υγείας και του Φαρμάκου κλήθηκαν να συνεισφέρουν τα μέγιστα στην προσπάθεια δημοσιονομικής προσαρμογής της χώρας. Από ένα πλήθος μέτρων που στόχευαν στη μείωση της δημόσιας δαπάνης υγείας, όπως οι συγχωνεύσεις νοσοκομείων και η προώθηση της πρωτοβάθμιας περίθαλψης, αυτά που αφορούσαν τον τομέα του φαρμάκου υλοποιήθηκαν σχετικά γρήγορα. Έτσι, οι παρεμβάσεις και οι νομοθετικές ρυθμίσεις που ακολούθησαν από το 2010 και μετά, μετέβαλαν δραστικά τα δεδομένα στη λειτουργία της αγοράς φαρμάκου και ευρύτερα του τομέα υγείας. Οι βασικοί άξονες πολιτικής περιελάμβαναν τα εξής<sup>43</sup>:

- Νέο σύστημα τιμών πρωτοτύπων και γενόσημων
- Λίστες φαρμάκων σοβαρών παθήσεων, μη συνταγογραφούμενα
- Προώθηση χρήσης γενόσημων
- Διαγωνισμοί φαρμάκων
- Ηλεκτρονική συνταγογράφηση
- Μείωση κέρδους χονδρεμπόρων και φαρμακοποιών
- Rebate φαρμακοποιών
- Rebate φαρμακευτικών εταιρειών
- Μείωση Φ.Π.Α.
- Ίδρυση Εθνικού Φορέα Ασφάλισης Υγείας με συνένωση τεσσάρων (4) ταμείων (Ε.Ο.Π.Υ.Υ.)
- Μεταφορά νοσοκομείων του Ι.Κ.Α. και ένταξή τους στο Ε.Σ.Υ.

Με το Νόμο 3816/2010 θεσπίστηκαν καινούριες λίστες φαρμάκων με σκοπό το διαχωρισμό των φαρμακευτικών σκευασμάτων που κυκλοφορούν στην αγορά με διάφορα τεχνικά κριτήρια, έτσι ώστε να καθοριστεί ένα διαφορετικό ποσοστό κρατικής αποζημίωσης

---

<sup>43</sup> Αθανασιάδης Θ., Μανιάτης Γ., Ντεμούσης Φ. (2013), «Η Αγορά Φαρμάκου στην Ελλάδα», Ετήσια Έκθεση 2012, Παρατηρητήριο Οικονομικών της Υγείας, Ινστιτούτο Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.)



σε κάθε φάρμακο ανάλογα με τη λίστα στην οποία εντάσσεται. Το 2010 ξεκίνησε επίσης η προσπάθεια για τη συγκρότηση συστήματος ηλεκτρονικής συνταγογράφησης με σκοπό την καλύτερη παρακολούθηση και τον πιο αποτελεσματικό έλεγχο της συνταγογραφικής συμπεριφοράς των ιατρών αλλά και της φαρμακευτικής δαπάνης των φορέων κοινωνικής ασφάλισης. Η αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής συνταγογράφησης κρίνεται ικανοποιητική, καθώς στο τέλος του 2012 το 90% των συνταγών καταγράφονταν στο ηλεκτρονικό σύστημα.

Σημαντική μεταρρύθμιση ήταν επίσης η δημιουργία ενός ενιαίου κοινού ασφαλιστικού φορέα, του Ε.Ο.Π.Υ.Υ., ο οποίος θα προέκυπτε αρχικά από την συνένωση των τεσσάρων (4) μεγαλύτερων ασφαλιστικών φορέων της χώρας. Πλέον στον ΕΟΠΥΥ έχουν συνενωθεί σχεδόν όλα τα ασφαλιστικά ταμεία. Στην πορεία όμως διαφάνηκαν τα πολλά προβλήματα του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης που ουσιαστικά δεν επέτρεψαν στον Ε.Ο.Π.Υ.Υ. να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Η μείωση των εσόδων του Οργανισμού από ασφαλιστικές εισφορές σε συνδυασμό με καθυστερήσεις στην κρατική χρηματοδότηση προκάλεσε και συνεχίζει να προκαλεί καθυστερήσεις και στις υπόλοιπες ροές πληρωμών που πραγματοποιούνται μέσω του Ε.Ο.Π.Υ.Υ., δημιουργώντας σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία της αγοράς φαρμάκου.

Το 2011 ψηφίστηκαν οι Νόμοι 3918 και 4025, οι οποίοι προέβλεπαν αλλαγές στα ποσοστά κέρδους των χονδρεμπόρων και διεύρυνση της λίστας των φαρμάκων σοβαρών παθήσεων, εκπτώσεις της βιομηχανίας στις νοσοκομειακές πωλήσεις, Rebate για κάθε συνταγογραφούμενο φάρμακο που η κάθε εταιρεία διέθετε στο εμπόριο ύψους 4% επί των πωλήσεων του συγκεκριμένου σκευάσματος και το λεγόμενο «entry fee» που ορίστηκε ίσο με το 4% της τιμής παραγωγού (ex – factory) και το οποίο θα επιβάρυνε αποκλειστικά τους κατόχους άδειας κυκλοφορίας φαρμακευτικών σκευασμάτων.

Το 2012, μία πληθώρα μέτρων και μεταρρυθμίσεων στον κλάδο της υγείας και του φαρμάκου θεσπίστηκαν και εφαρμόστηκαν, στο πλαίσιο του 2<sup>ου</sup> Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής. Ειδικότερα, θεσπίστηκε η αυτόματη επιστροφή (claw back) στις φαρμακευτικές εταιρείες. Αυτό το μέτρο προβλέπει ότι σε περίπτωση που η μηνιαία δημόσια φαρμακευτική δαπάνη των φορέων κοινωνικής ασφάλισης ξεπερνά την προβλεπόμενη δαπάνη, το υπερβάλλον ποσό θα αναζητείται από τους κατόχους άδειας κυκλοφορίας των σκευασμάτων, δηλαδή τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, δόθηκε η δυνατότητα να

συμψηφίζονται διάφορες απαιτήσεις των Φ.Κ.Α. και των νοσοκομείων με απαιτήσεις έναντι των φαρμακευτικών εταιρειών.

Στην προσπάθεια που είχε ξεκινήσει για τη συγκράτηση της δημόσιας φαρμακευτικής δαπάνης, από το 2010 είχε επισημανθεί η χρησιμότητα της αύξησης της διείσδυσης γενόσημων φαρμάκων. Με το Νόμο 4052/2012, έγινε υποχρεωτική η συνταγογράφηση βάσει δραστικής ουσίας, αρχικά για τις δέκα (10) δραστικές ουσίες με τη μεγαλύτερη κυκλοφορία και από τον Ιούνιο του 2012, υποχρεωτικά για όλες τις δραστικές ουσίες. Ταυτόχρονα με το συγκεκριμένο μέτρο προωθήθηκαν αλλαγές στον τρόπο τιμολόγησης των γενόσημων φαρμάκων με τη θέσπιση ενός νέου δυναμικού συστήματος τιμολόγησης. Το σύστημα αυτό προβλέπει ότι το πρώτο γενόσημο που θα εισάγεται στην αγορά, αμέσως μετά τη λήξη της πατέντας του πρωτότυπου θα έχει προκαθορισμένη τιμή η οποία δεν θα ξεπερνά το 40% της τιμής του πρωτοτύπου ακριβώς πριν τη λήξη της πατέντας. Στον ίδιο Νόμο περιλαμβάνονταν αλλαγές στα περιθώρια κέρδους τόσο των χονδρέμπορων όσο και των φαρμακοποιών, τα οποία πλέον είναι διαφορετικά για φάρμακα θετικής και αρνητικής λίστας για τους χονδρεμπόρους και διαφορετικά ανάλογα με την χονδρική τιμή του φαρμάκου για τους φαρμακοποιούς.

Τον Οκτώβριο του 2012, εκδόθηκαν τρεις (3) διπυργικές αποφάσεις με νέες αλλαγές όσον αφορά τις λίστες των φαρμάκων, το καθεστώς αποζημίωσης και τα περιθώρια κέρδους των φαρμακοποιών. Πιο συγκεκριμένα, για φάρμακα με χονδρική ή ειδική χονδρική τιμή άνω των 200,00€ το κέρδος των φαρμακοποιών ορίζεται στα 30,00€ ασχέτως του καθεστώτος αποζημίωσης που υπόκειται το κάθε σκεύασμα. Επίσης για τα φάρμακα που αποζημιώνονται από το κράτος και υπάγονται στη λίστα φαρμάκων σοβαρών παθήσεων του Νόμου 3816/2010, το κέρδος των φαρμακοποιών ορίζεται στο 16% της ειδικής χονδρικής τιμής. Επιπλέον, βάσει της διπυργικής απόφασης ΔΥΓ3(α)/οικ.104747, προβλέπεται η σύσταση καταλόγου φαρμάκων που χορηγούνται με μειωμένη συμμετοχή στους ασθενείς, καθώς και η συμπλήρωση ενός καταλόγου φαρμάκων από τον Εθνικό Οργανισμό Φαρμάκων (Ε.Ο.Φ.), βάσει του συστήματος κατάταξης ανατομικής θεραπευτικής κατηγοριοποίησης

Τον Οκτώβριο του 2012 εκδόθηκε η διπυργική απόφαση ΔΥΓ3(α)/οικ.104744, η οποία προβλέπει τη σύσταση νέου θετικού καταλόγου φαρμάκων βάσει ATC4, στον οποίον θα εισάγονται για πρώτη φορά τιμές αναφοράς. Για τον ορισμό της τιμής αναφοράς κάθε σκευάσματος που περιλαμβάνεται στον κατάλογο θα λαμβάνονται υπόψιν δεδομένα που αφορούν στην αποτελεσματικότητα, στην ασφάλεια, στην ποιότητα, στη σχέση κόστους –

αποτελεσματικότητας και στις ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές τους συνέπειες. Με βάση το Νόμο 4093/2012, η αυτόματη επιστροφή (claw back) θα υπολογίζεται σε εξαμηνιαία βάση και πλέον μπορεί να συμψηφίζεται με χρέη του Ε.Ο.Π.Υ.Υ. ή των Νοσοκομείων του Ε.Σ.Υ. προς τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Επίσης, ο ίδιος Νόμος εισήγαγε την καταβολή εκ μέρους των ασθενών για κάθε συνταγή που εκτελείται από φαρμακοποιό του ποσού του ενός (1) ευρώ καθώς και την καταβολή του ποσού των 25,00€ για κάθε εισαγωγή για νοσηλεία σε νοσοκομείο του Ε.Σ.Υ., από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου του 2014.

### 4.3 Οι Κυριότεροι Ανταγωνιστές

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ στην ευρύτερη περιοχή της Κρήτης, απεικονίζονται στον κάτωθι πίνακα:

**Πίνακας 5: Φαρμακαποθήκες Κρήτης**

| A/A | Επωνυμία            | Διεύθυνση                 |
|-----|---------------------|---------------------------|
| 1   | CRETA PHARM A.E.    | Πλ. Ρωμανού, Ηράκλειο     |
| 2   | MEGAFARM A.E.       | N. Πλαστήρα 16, Ηράκλειο  |
| 3   | PHARMACARE A.E.     | X. Παπαδάκη 26, Ηράκλειο  |
| 4   | ΜΑΡΚΑΚΗ ΕΙΡΗΝΗ      | Κατεχάκη 18, Ηράκλειο     |
| 5   | ΝΤΟΝΤΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ | Παπαναστασίου 5, Ηράκλειο |

## 4.4 Η Ευρωπαϊκή Αγορά

Η Ευρωπαϊκή αγορά του φαρμάκου και γενικότερα το περιβάλλον του φαρμακευτικού κλάδου προβληματίζεται από τα παρακάτω γεγονότα<sup>44</sup>:

- ✓ Γήρανση του πληθυσμού και συνεπαγόμενη αυξημένη ζήτηση σε φάρμακα
- ✓ Αύξηση του κόστους Έρευνας και Ανάπτυξης νέων φαρμάκων
- ✓ Επιπλέον γίνονται προσπάθειες για θέσπιση αυστηρότερων κριτηρίων όσον αφορά τις διαδικασίες έγκρισης αδειών κυκλοφορίας των φαρμάκων με αυξημένη βαρύτητα στις κλινικές δοκιμές, προκειμένου να κυκλοφορούν ασφαλή φάρμακα.

Ο κλάδος της βιοτεχνολογίας παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη, καθώς οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου εστιάζονται στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων φαρμάκων για τη θεραπεία του καρκίνου, με τη βοήθεια της βιοτεχνολογίας. Μια εικόνα της παγκόσμιας φαρμακευτικής αγοράς σύμφωνα με ορισμένα στοιχεία δείχνει ότι, σε επίπεδο πωλήσεων το 2010, οι πωλήσεις φαρμακευτικών προϊόντων παγκοσμίως ανήλθαν στα 518 δισεκατομμύρια δολάρια, έναντι 466,3 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2005. Η αύξηση σε σταθερές τιμές διαμορφώθηκε στο 9%, και ήταν ανάλογη της μεταβολής του 2005 – 2007. Η παγκόσμια φαρμακευτική αγορά αναμένεται να αυξηθεί κατά 6% - 9%, την περίοδο 2012 – 2016.

Σε επίπεδο φαρμάκων, τα προϊόντα που ήταν ήδη στις πρώτες θέσεις εξακολούθησαν να κυριαρχούν στις παγκόσμιες πωλήσεις. Συγκεκριμένα, 82 φαρμακευτικά προϊόντα σημείωσαν πωλήσεις που ξεπέρασαν το 1 δισεκατομμύριο δολάρια το 2009, έναντι 65 φαρμάκων το 2005, ενώ είναι αξιοσημείωτο ότι, 35 από αυτά δεν είχαν ακόμη κυκλοφορήσει στην Ιαπωνία, τη δεύτερη μεγαλύτερη αγορά παγκοσμίως. Τα δε φάρμακα των οποίων οι παγκόσμιες πωλήσεις ξεπέρασαν τα 2 δισεκατομμύρια δολάρια ανήλθαν στα 34, από 25 το 2005, ενώ το 2001 αριθμούσαν μόλις τα 7. Επιπρόσθετα, ο κλάδος της βιοτεχνολογίας δημιουργεί έναν αυξανόμενο αριθμό νέων φαρμάκων και στοχεύει σε συγκεκριμένες αγορές όπως της ογκολογίας. Το 2010, 11 από τα φάρμακα με πωλήσεις άνω των 2 δισεκατομμυρίων δολαρίων ήταν βιοτεχνολογικά προϊόντα και 7 είχαν ένδειξη τον καρκίνο.

---

<sup>44</sup> Vogler S, Zimmermann N, Leopold C, Joncheere D. (2011), «Pharmaceutical policies in European countries in response to the global financial crisis», Southern Med Review

Τα βιοτεχνολογικά φάρμακα κατέχουν το 27% της Έρευνας & Ανάπτυξης και το 10% των παγκόσμιων πωλήσεων, ενώ οι εκτιμήσεις τους προβλέπουν διψήφιο ρυθμό ανάπτυξης της συγκεκριμένης αγοράς τα επόμενα χρόνια. Στον κάτωθι πίνακα φαίνονται τα δέκα (10) πρώτα σε πωλήσεις φάρμακα παγκοσμίως, οι πωλήσεις των οποίων ανήλθαν το 2010 στα 53,6 δισεκατομμύρια δολάρια.

**Πίνακας 6: Πρώτα σε Πωλήσεις Προϊόντα (2010)**

| <b>Κατάταξη</b>                  | <b>Φαρμακευτικό Προϊόν</b> | <b>Πωλήσεις (σε δισεκατομμύρια δολάρια)</b> |
|----------------------------------|----------------------------|---|
| 1                                | Lipitor                    | 12,0  |
| 2                                | Zocor                      | 5,9   |
| 3                                | Plavix                     | 5,0   |
| 4                                | Nexium                     | 4,8   |
| 5                                | Zyprexa                    | 4,8   |
| 6                                | Norvasc                    | 4,8   |
| 7                                | Seretide / Advair          | 4,7   |
| 8                                | Erypo (Eprex/Procrit)      | 4,0   |
| 9                                | Ogastro / Prevacid         | 3,8   |
| 10                               | Effexor                    | 3,7   |
| <b>Σύνολο 10 πρώτων φαρμάκων</b> |                            | <b>53,6</b>                                 |

Το «Lipitor» της εταιρείας Pfizer, που ανήκει στα φάρμακα για την θεραπεία της υπερχοληστερολαιμίας, βρέθηκε στην πρώτη θέση των παγκόσμιων πωλήσεων για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά, με πωλήσεις υπερδιπλάσιες του αμέσως επόμενου («Zocor»), συνεχίζοντας τη σταθερή αυξητική του πορεία που αγγίζει το 14% σε σχέση με το 2009. Έως το 2007 την πρώτη θέση κατείχαν τα αντιελκοτικά φάρμακα. Σε επίπεδο εταιρειών, αυτές τις βιοτεχνολογίας αποκτούν ολοένα και περισσότερο έδαφος στις πωλήσεις. Η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων σε συνεργασία και με ακαδημαϊκά ερευνητικά ιδρύματα, το μικρότερο χρονικό διάστημα, από την αρχική έρευνα και ανακάλυψη της ουσίας μέχρι την κυκλοφορία της στην αγορά, σε σχέση με την πλειονότητα των νέων δραστικών ουσιών όπου απαιτούνται 9 – 15 χρόνια, αποτελούν συγκριτικά πλεονεκτήματα για τις εταιρείες αυτές, με αποτέλεσμα να εισέρχονται δυναμικά στο χώρο των πωλήσεων. Έτσι το μερίδιο των δέκα (10) πρώτων σε πωλήσεις φαρμακευτικών εταιρειών στο σύνολο των παγκόσμιων πωλήσεων μειώθηκε ελαφρά το 2010.

Στην πρώτη και στη δεύτερη θέση των φαρμακευτικών εταιρειών παρέμειναν η «Pfizer» και η «GlaxoSmithKline» αντίστοιχα. Στο μέλλον, τα ηγετικά φάρμακα της αγοράς αναμένεται να απειληθούν κυρίως από τα φάρμακα κατά του καρκίνου. Ήδη οι έρευνες για την ογκολογία απορρόφησαν το 30% της συνολικών κονδυλίων Έρευνας και Ανάπτυξης της φαρμακοβιομηχανίας και η αγορά φαρμάκων για την αντιμετώπιση του καρκίνου αναμένεται να ξεπεράσει τα 40 δισεκατομμύρια δολάρια έως το 2016. Επίσης, οι Νέες Δραστικές Ουσίες που κυκλοφόρησαν στην αγορά το 2009 ανήλθαν στις 31.

#### **4.5 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών – Πελατών**

Τα τελευταία δυο (2) κυρίως χρόνια, οι συνεχείς κρατικές παρεμβάσεις και οι διαρθρωτικές αλλαγές σε όλη την αλυσίδα υγείας, έχουν ως αποτέλεσμα τη συνεχόμενη πτώση της κερδοφορίας, όλως των επιχειρήσεων του φαρμακευτικού κλάδου και σαφώς και των φαρμακαποθηκών. Εξετάζοντας τη στάση αλλά και στη δύναμη που μπορεί να διαθέτουν οι φαρμακαποθήκες, και στην περίπτωσή μας, αυτή του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ., έναντι τόσο των προμηθευτών του, όσο και των πελατών του, η εκκίνηση της ανάλυσης γίνεται εξετάζοντας τη στάση του έναντι των πελατών του (φαρμακεία). Οι εκπτώσεις που παρέχονται προς τους πελάτες του Ομίλου έχουν ουσιαστικά εκμηδενιστεί, το mark – up έχει μειωθεί σημαντικά, ενώ παράλληλα έχει προστεθεί στους πελάτες (φαρμακεία) και το Rebate προς τα ασφαλιστικά ταμεία. Επομένως, η διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτουν οι

φαρμακαποθήκες και δη, ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. έναντι των πελατών του, τα τελευταία έτη έχει αυξηθεί πολύ σημαντικά<sup>45</sup>.

Λαμβάνοντας επίσης υπόψιν ότι, ένα μέσο φαρμακείο, όχι μόνο στην περιφέρεια της Κρήτης και του Νοτίου Αιγαίου αλλά και γενικότερα στην Ελλάδα, διαθέτει ένα προϊοντικό μίγμα 80% φάρμακα και 20% παραφάρμακα, τότε, ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ., με ευρεία γκάμα προϊόντων και στις δυο (2) κατηγορίες, έχει τη δυνατότητα της απευθείας πώλησης μεγάλου πλήθους προϊόντων προς τους πελάτες του, επιτυγχάνοντας σχεδόν το 80% του συνολικού τους κύκλου εργασιών. Επιπρόσθετα, επειδή η κερδοφορία των φαρμάκων έχει μειωθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια, λόγω των εξελίξεων της ελληνικής οικονομίας, αλλά και των αλλαγών που συντελέστηκαν στο φαρμακευτικό κλάδο, ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. έχει τη δυνατότητα να πιέσει τα φαρμακεία για αύξηση του κύκλου των εργασιών τους στο παραφάρμακο, ενώ παράλληλα μπορεί και μέσω της πίεσης αυτής, αλλά και της παροχής άμεσης εξυπηρέτησης, να τα αναγκάσει να αγοράσουν ακόμη μεγαλύτερες ποσότητες από τα παραφαρμακευτικά προϊόντα που πουλάει, επιτυγχάνοντας υψηλότερα περιθώρια κέρδους.

Από τη μια πλευρά λοιπόν, τα συμφέροντα του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. συγκλίνουν στο να επιτυγχάνονται υψηλότερες παραγγελίες από τους πελάτες – φαρμακεία, διατηρώντας τους ίδιους εμπορικούς και οικονομικούς όρους της συμφωνίας και από την άλλη πλευρά, οι πελάτες – φαρμακεία επιθυμούν να παραγγείλουν τις αναγκαίες για αυτά ποσότητες, με τέτοιους όρους που θα εξυπηρετούν και θα επιτρέπουν την πώλησή τους στις σωστές τιμές. Το επιστέγασμα αυτών είναι, να αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των φαρμακαποθηκών, στην περίπτωση μας του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. έναντι των πελατών του, μιας και μπορεί και παρέχει στις τιμές που επιθυμεί εκείνος τα προϊόντα, με τους δικούς του εμπορικούς και οικονομικούς όρους και φυσικά στις ποσότητες που εκείνος θέλει να επιτύχει.

Από την άλλη πλευρά, δυσμενές μπορεί να χαρακτηριστεί το περιβάλλον για τις φαρμακαποθήκες αναφορικά με τη διαπραγματευτική δύναμη που έχουν έναντι των προμηθευτών τους (εταιρείες παραγωγής φαρμάκων), μιας και αντιμετωπίζουν κάμψη των εσόδων από τη διεξαγωγή παράλληλου εμπορίου και λειτουργούν υπό συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Στην εγχώρια αγορά των φαρμακαποθηκών παρατηρείται υπερπροσφορά επιχειρήσεων και ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι η Ελλάδα καταλαμβάνει τη 2<sup>η</sup> θέση στην Ευρώπη στο πλήθος φαρμακαποθηκών ανά κάτοικο. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται σχεδόν

---

<sup>45</sup> [http://www.pharmamanager.gr/successful\\_negotiations.asp](http://www.pharmamanager.gr/successful_negotiations.asp) (Ανάκτηση 15/5/2015)

150 περίπου εταιρείες, εκ των οποίων το 20% αφορά σε συνεταιριστικές οργανώσεις φαρμακείων. Συνολικά η απασχόληση υπολογίζεται σε 2.500 εργαζομένους<sup>46</sup>.

Η αγορά των φαρμακαποθηκών πλήττεται από την υπερ – πληθώρα επιχειρήσεων και τον υψηλό ανταγωνισμό, με συνέπεια τα περιθώρια κερδοφορίας να έχουν συρρικνωθεί. Επιπλέον, έχουν καμφθεί τα έσοδα των παράλληλων εξαγωγών, αφενός γιατί οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις είναι φειδωλές ως προς τις ποσότητες με τις οποίες προμηθεύουν τις φαρμακαποθήκες και αφετέρου διότι έχουν μειωθεί οι τιμές φαρμάκων σε χώρες που αποτελούσαν εξαγωγικό προορισμό. Σημαντικό πρόβλημα επίσης για τις φαρμακαποθήκες αποτελεί η τάση που παρατηρείται για την παράκαμψη της δραστηριότητάς τους, μέσω πρακτικών απευθείας διάθεσης στα φαρμακεία από τις φαρμακευτικές και συνεργασίας με εταιρείες Third – Party Logistics για τη διαχείριση και διανομή των εμπορευμάτων τους. Τέλος, οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο κίνησης είναι υψηλές, καθώς λαμβάνουν μικρή πίστωση από τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις, η οποία κατά μέσο όρο είναι 20 – 25 ημέρες.

#### **4.6 Προοπτικές Κλάδου**

Η φαρμακευτική πολιτική της Ελλάδος καλείται σήμερα, αλλά και στα επόμενα έτη να διατηρήσει τη λεπτή ισορροπία μεταξύ της έντονης στενότητας πόρων και της ανάγκης εξασφάλισης πρόσβασης των ασθενών σε κατάλληλα φάρμακα και θεραπείες. Ο έλεγχος και η μείωση της φαρμακευτικής δαπάνης, με μέσα όπως η τιμολόγηση, οι υποχρεωτικές εκπτώσεις (Rebates), η ρύθμιση των περιθωρίων κέρδους της αλυσίδας εφοδιασμού, η πολιτική αποζημίωσης φαρμάκων και η αναδιαμόρφωση του συστήματος συνταγογράφησης, αλλά και η γενικότερη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος υγείας, αποτελούν εύλογους στόχους για το κράτος υπό τις παρούσες συνθήκες, αρκεί να μην θέτουν υπό αμφισβήτηση την επίτευξη των στόχων της φαρμακευτικής πολιτικής<sup>47</sup>.

Υπό τις παρούσες συνθήκες, ωστόσο, η επίτευξη των στόχων της φαρμακευτικής πολιτικής δεν θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη, καθώς η ανεπάρκεια χρηματοδοτικών πόρων του δημόσιου τομέα αλλά και των φορέων της κοινωνικής ασφάλισης, η οποία οξύνθηκε από τη δριμεία ύφεση που πλήττει την ελληνική οικονομία, ήρθε να διογκώσει τα ήδη σημαντικά συσσωρευμένα χρέη των νοσοκομείων και των ασφαλιστικών φορέων προς τις

---

<sup>46</sup> <http://www.capital.gr/story/931198> (Ανάκτηση 16/5/2015)

<sup>47</sup> Αθανασιάδης Θ., Μανιάτης Γ., Ντεμούσης Φ. (2013), «Η Αγορά Φαρμάκου στην Ελλάδα», Ετήσια Έκθεση 2012, Παρατηρητήριο Οικονομικών της Υγείας, Ινστιτούτο Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.)



φαρμακευτικές εταιρείες. Το ζήτημα των χρεών αποτελεί ένα χρόνιο πρόβλημα για τις επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς ακόμα και την περίοδο πριν το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης, τα συσσωρευμένα χρέη ήταν υπέρογκα. Η προσωρινή εξομάλυνση του προβλήματος με την ανταλλαγή του χρέους της περιόδου 2007 – 2009 με ομόλογα του ελληνικού δημοσίου είχε δυσμενή για τις εταιρείες κατάληξη, λόγω της αναδιάρθρωσης του ελληνικού δημοσίου χρέους το 2012. Η συσσώρευση χρεών επιφέρει, όμως, αλυσιδωτές επιπτώσεις στο σύνολο της αγοράς, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που παρατηρούνται καθυστερήσεις πληρωμών που οδηγούν σε διακοπή της διάθεσης φαρμάκων στους ασθενείς ή σε διάθεση με πληρωμή της συνολικής αξίας των φαρμάκων.

Μια παράπλευρη συνέπεια αυτής της κατάστασης είναι και η στροφή των ασθενών προς τη χρήση υπηρεσιών ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης που παρέχονται στα δημόσια νοσοκομεία, όταν δεν έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν την ίδια φαρμακευτική δαπάνη, αυξάνοντας τελικά τη φαρμακευτική δαπάνη των δημόσιων νοσοκομείων. Σε σχέση με την τιμολόγηση των φαρμάκων, αρμοδιότητα που πλέον έχει ανατεθεί στον Ελληνικό Οργανισμό Φαρμάκων (Ε.Ο.Φ.), έχει διαπιστωθεί και το πρόβλημα των καθυστερήσεων στην έκδοση των δελτίων τιμών, αλλά κυρίως η ύπαρξη λαθών στις τιμές, τα οποία οδηγούν συχνά στην έκδοση διορθωτικών δελτίων. Περαιτέρω, προβλήματα στην αγορά δημιουργούν οι διαδικασίες και οι χρόνοι έγκρισης άδειας κυκλοφορίας και τιμολόγησης, μέσω της ένταξης στα δελτία τιμών, νέων καινοτόμων σκευασμάτων, ενώ οι δυσκολίες στην υλοποίηση κλινικών ερευνών, όπως τα γραφειοκρατικά εμπόδια και ελλιπής σύνδεση έρευνας – φαρμακοβιομηχανίας, στερούν από την ελληνική οικονομία μια ερευνητική δραστηριότητα που μπορεί να έχει πολλαπλασιαστικά θετικά αποτελέσματα σε όρους προστιθέμενης αξίας και απασχόλησης εξειδικευμένου ερευνητικού δυναμικού.

Στις προτεραιότητες της φαρμακευτικής (αλλά και της ευρύτερης οικονομικής) πολιτικής θα πρέπει να βρίσκονται η διασφάλιση της άμεσης πρόσβασης όλων των ασθενών στα φάρμακα που χρειάζονται, η επάρκεια φαρμάκων στην αγορά μέσω και της καθιέρωσης ενός συστήματος τιμολόγησης και αποζημίωσης φαρμάκων που θα δίνει τα σωστά κίνητρα στους συμμετέχοντες, καθώς και η δημιουργία σταθερού επιχειρηματικού περιβάλλοντος που θα διασφαλίζει και θα ενισχύει τις επενδύσεις και την αναπτυξιακή συμβολή των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, κυρίως στον τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης. Ταυτόχρονα, θα πρέπει σύντομα να λυθούν τα προβλήματα χρηματοδότησης των δημόσιων νοσοκομείων και των φορέων κοινωνικής ασφάλισης και να επιλυθεί σταδιακά το ζήτημα των χρεών προς

τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις, μέσω και του συμψηφισμού χρεών, προκειμένου να ομαλοποιηθούν οι συνθήκες στην αγορά φαρμάκου.

Η άσκηση πολιτικής στον τομέα της υγείας και του φαρμάκου οφείλει να στηρίζεται σε έγκαιρη και συστηματική συγκέντρωση αξιόπιστων δεδομένων και συγκριτικών στοιχείων, ώστε η αποτελεσματικότητα του συστήματος να βελτιώνεται και να επιτυγχάνονται οι στόχοι πολιτικής. Η ανάπτυξη του συστήματος καταγραφής και παρακολούθησης του συνόλου των δαπανών στο σύστημα υγείας, μπορεί να βοηθήσει στον τεκμηριωμένο σχεδιασμό πολιτικής αλλά και στον εντοπισμό δαπανών για τις οποίες υπάρχουν πραγματικά περιθώρια εξοικονόμησης. Η βελτίωση του οικονομικού περιβάλλοντος και η μέριμνα για την επίλυση των προβλημάτων της αγοράς φαρμάκου αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για να αποκατασταθεί η ομαλή λειτουργία της αγοράς, η οποία εκ των πραγμάτων θα κινηθεί τα επόμενα χρόνια εντός του εξαιρετικά περιοριστικού πλαισίου που θέτει η οικονομική προσαρμογή της χώρας στο νέο διεθνές περιβάλλον.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία Έρευνας

Για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων, που είναι η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των συνεταιρισμένων φαρμακείων, αλλά και των φαρμακοποιών – μετόχων από τις υπηρεσίες αλλά και από την εξυπηρέτηση που παρέχει ο Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Κρήτης και Δωδεκανήσων προς τα μέλη του, ακολουθήθηκε μια διαδικασία έρευνας η οποία περιλαμβάνει τρία (3) βασικά στάδια:

1<sup>ο</sup> Στάδιο: Προετοιμασία έρευνας. Η προετοιμασία της έρευνας αγοράς περιελάμβανε τις ακόλουθες ενέργειες:

- Ανασκόπηση της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας
- Διατύπωση των σκοπών της έρευνας, των ερευνητικών ερωτημάτων
- Λεπτομερειακός σχεδιασμός της έρευνας, μέσα από την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων, τεχνικών, εργαλείων / μέσων, υποκειμένων, χρονοδιάγραμμα έρευνας, κλπ.

2<sup>ο</sup> Στάδιο: Διεξαγωγή έρευνας

Κατά τη διάρκεια της έρευνας, έλαβε χώρα η ακόλουθη ενέργεια:

- Πραγματοποίηση της έρευνας και συγκέντρωση των δεδομένων

3<sup>ο</sup> Στάδιο: Ανάλυση και παρουσίαση στοιχείων και αποτελεσμάτων

Μετά τη διεξαγωγή της έρευνας, αφού έχει γίνει η συλλογή των στοιχείων, πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθες ενέργειες:

- Επεξεργασία, ανάλυση δεδομένων και εξαγωγή συμπερασμάτων
- Συγγραφή της ερευνητικής έκθεσης
- Παρουσίαση της έρευνας

Για το σχεδιασμό της έρευνας πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την ικανοποίηση πελατών γενικά και την ικανοποίηση πελατών στον τομέα των υπηρεσιών ειδικότερα. Επίσης, συλλέχθηκαν στοιχεία για τον κλάδο των φαρμακαποθηκών στην Ελλάδα και το εξωτερικό, καθώς και στην περιοχή της Κρήτης και της Ρόδου. Τέλος, μελετήθηκε η βιβλιογραφία που σχετίζεται με τη μεθοδολογία έρευνας.

Η συλλογή, η μελέτη και η ανάλυση των παραπάνω στοιχείων οριοθέτησε μια αρχική σειρά ερευνητικών ερωτημάτων και έβαλε τις βάσεις για την επιλογή του τύπου και της μεθόδου διεξαγωγής της έρευνας. Στη συνέχεια:

1. οριστικοποιήθηκε ο τύπος της έρευνας. Επιλέχθηκε η μέθοδος της δημοσκόπησης, μέσα από έρευνα αγοράς, με σκοπό τη διερεύνηση της ικανοποίησης των συνεταιρισμένων φαρμακείων
2. συν – διαμορφώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα στην τελική τους μορφή
3. επιλέχθηκαν οι ομάδες – στόχοι για την έρευνα
4. επιλέχθηκε ως εργαλείο συλλογής ερευνητικών δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Η συμπλήρωση του σχεδιάστηκε να γίνεται είτε μέσω προσωπικών συνεντεύξεων είτε με την αποστολή του προς τους ερωτηθέντες και στη συνέχεια τη συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την επιλογή είναι ο γρήγορος τρόπος συλλογής στοιχείων και η ευκολία στην κωδικοποίηση και στην επεξεργασία των απαντήσεων
5. καθορίστηκε ο τρόπος και ο τόπος συλλογής των στοιχείων, μέσα από την αποστολή των ερωτηματολογίων σε συνεταιρισμένα φαρμακεία στην περιοχή της Κρήτης και της Ρόδου
6. ορίστηκε το χρονοδιάγραμμα της έρευνας.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων στην παρούσα έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο. Οι ερωτήσεις που περιέχονται στο ερωτηματολόγιο είναι κλειστού τύπου. Μερικές είναι πολλαπλής επιλογής και οι περισσότερες κλίμακας Likert («Καθόλου», «Λίγο»,....., «Πάρα Πολύ»). Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία, αλλά και ερωτήσεις για τις συνήθειες και τη στάση του ως πελάτης της φαρμακαποθήκης.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις (3) ενότητες. Στην 1<sup>η</sup> ενότητα περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Η 2<sup>η</sup> ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις για την ικανοποίηση των πελατών – φαρμακείων, από τη φαρμακαποθήκη του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. Ειδικότερα, ερωτούνται για την ικανοποίησή τους σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, το προσωπικό, τα προϊόντα του παραφαρμάκου, τη στρατηγική του Ομίλου, αλλά και τον ανταγωνισμό σε ποικιλία και πληρότητα προϊόντων.

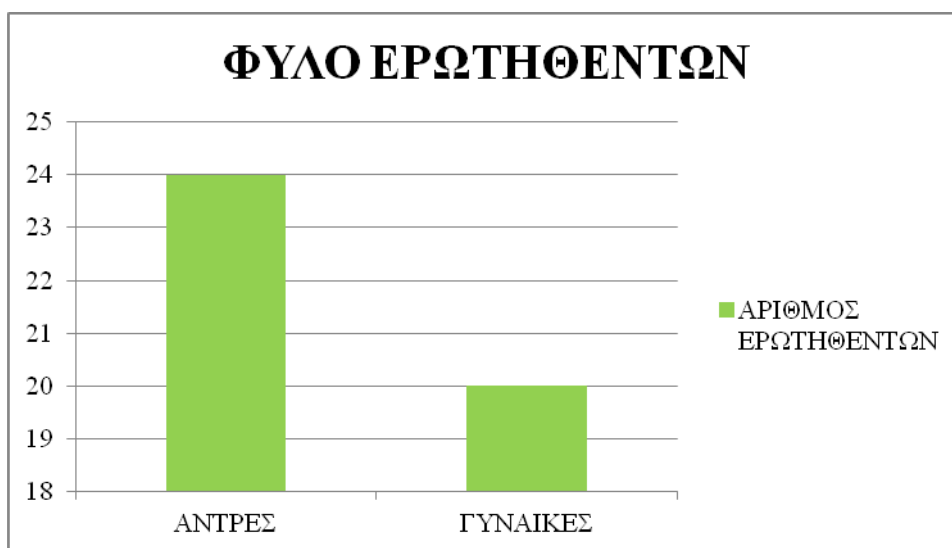
Στην 3<sup>η</sup> ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις που έχουν σκοπό να ανιχνεύσουν τη μελλοντική στάση του ερωτώμενου σχετικά με τον τρόπο αποστολής των παραγγελιών, αλλά και με τη γενικότερη συνεργασία και πως αυτή μπορεί να διαμορφωθεί ή να βελτιωθεί με τον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ.Κ. Το πλήρες ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας. Η έρευνα διεξήχθη μεταξύ 17 Μαΐου του 2015 και 19 Μαΐου του 2015. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 44 συνεταιρισμένα φαρμακεία και φαρμακεία – μετόχους.

Μετά τη συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ακολούθησε η κωδικοποίηση και η εισαγωγή των στοιχείων στο Microsoft Excel, ώστε να επεξεργαστούν και να αξιολογηθούν ανάλογα. Επίσης με την βοήθεια του Microsoft Excel πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση, σε επίπεδο περιγραφικής στατιστικής. Παράλληλα, δημιουργήθηκαν τα διαγράμματα με τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των μεταβλητών, τα οποία και παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο (6<sup>ο</sup>).

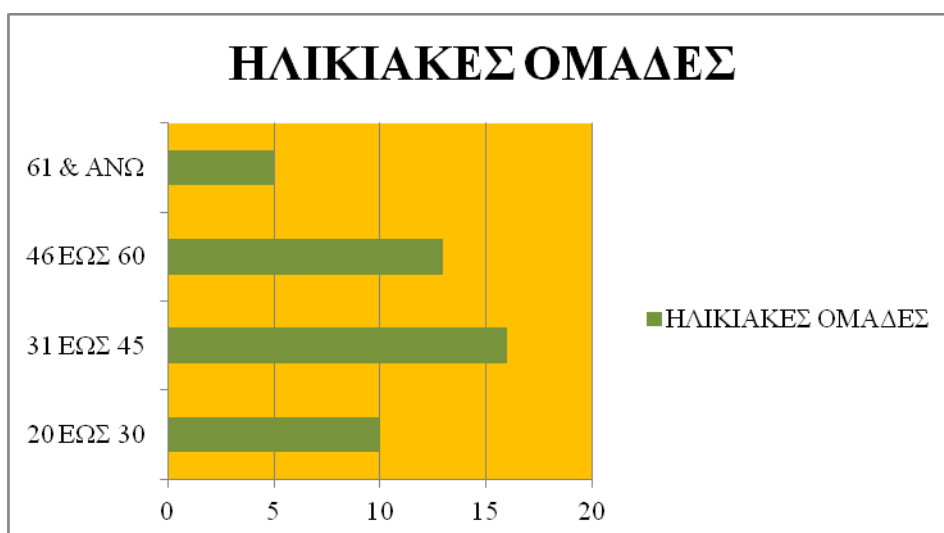
## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Έρευνα

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας, η οποία διεξήχθη σε φαρμακεία – πελάτες και φαρμακεία μετόχους, του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ., κατά την περίοδο 17/05/2015 – 19/05/2015, στην περιοχή της Κρήτης και της Ρόδου. Οι ενότητες του κεφαλαίου ακολουθούν τη δομή του ερωτηματολογίου. Με την βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής θα παρουσιαστούν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων και θα εξαχθούν τα βασικότερα αποτελέσματα της έρευνας.

**Διάγραμμα 1: Φύλο Ερωτηθέντων**



**Διάγραμμα 2: Ηλικιακή Ομάδα Ερωτηθέντων**



Οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία τους είναι άντρες, είκοσι τέσσερα άτομα (24) άτομα και είκοσι (20) οι γυναίκες. Οι ηλικιακές ομάδες είναι από 20 έως 30 ετών (10 άτομα), 31 με 45 ετών (10 άτομα), από 46 έως 60 ετών (13 άτομα) και από 61 ετών και άνω (5 άτομα).

**Διάγραμμα 3: Περιοχή Εγκατάστασης Φαρμακείου**



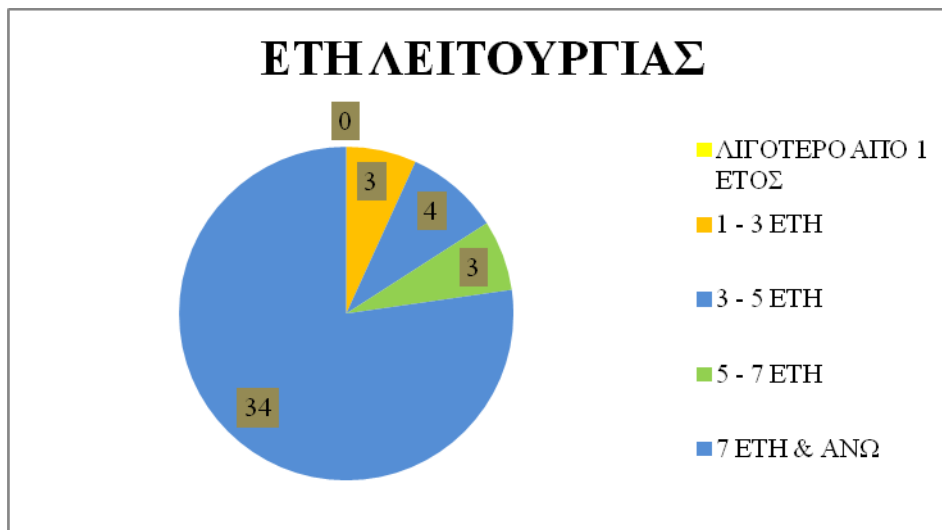
Από το σύνολο των ερωτηθέντων (44 άτομα), οι δεκαεννέα (19) έχουν την επιχείρησή τους (φαρμακείο), εντός τη πόλης στην οποία είναι εγκατεστημένοι. Δέκα (10) από τις επιχειρήσεις του δείγματος βρίσκονται εκτός πόλεως, ενώ οι υπόλοιποι δέκαπέντε (15), βρίσκονται εντός της πόλης εγκατάστασής τους αλλά πιο συγκεκριμένα, έχουν την επιχείρησή τους στην ευρύτερη περιοχή.

**Διάγραμμα 4: Πλήθος Ασθενών – Καταναλωτών που Εξυπηρετούνται**



Στην πλειοψηφία τους, τα φαρμακεία – πελάτες του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. εξυπηρετούν από 71 έως και 100 πελάτες – ασθενείς, σε καθημερινή βάση (15 απαντήσεις - 34,10%), ενώ, εξίσου σημαντικό είναι και το ποσοστό των φαρμακείων – πελατών που εξυπηρετούν από 51 έως και 70 πελάτες – ασθενείς κάθε ημέρα (25% - 11 απαντήσεις). Χαμηλό είναι το αριθμητικό μέγεθος του δείγματος που εξυπηρετούν, είτε λιγότερο από τριάντα (30) άτομα σε ημερήσια βάση (4 απαντήσεις), είτε περισσότερα από εκατό (100) άτομα (4 απαντήσεις), ενώ στη συγκεκριμένη ερώτηση, η απάντηση για την εξυπηρέτηση από 31 έως και πενήντα (50) άτομα είναι σχετικά ικανοποιητική, μιας και συγκεντρώνει δέκα (10) καταφατικές γνώμες (22,72%).

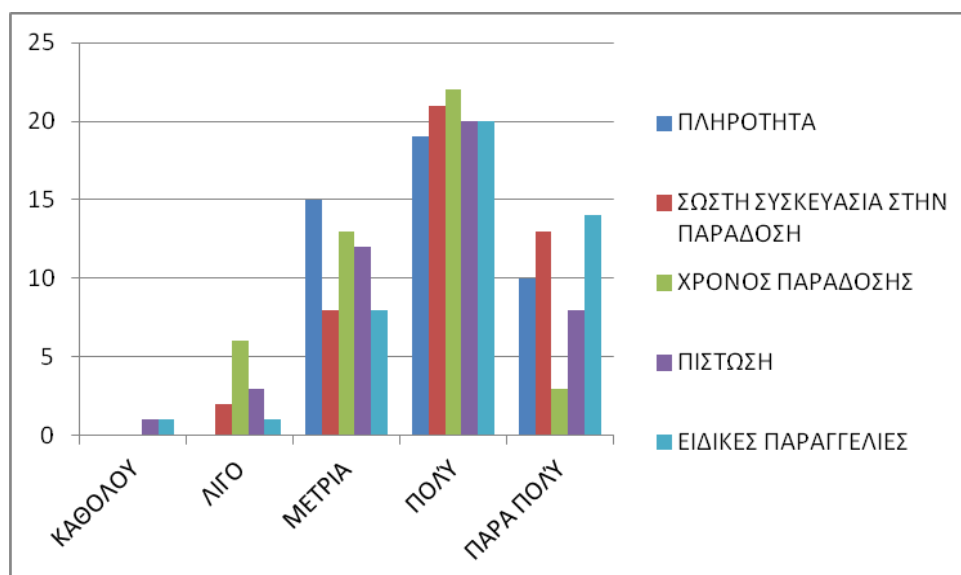
**Διάγραμμα 5: Έτη Λειτουργίας Φαρμακείου – Πελάτη**



Η συντριπτική πλειοψηφία των φαρμακείων – πελατών που ερωτήθηκαν, έχουν την επιχείρησή τους, για περισσότερα από επτά (7) έτη λειτουργίας (34 άτομα), με τους υπόλοιπους ερωτώμενους να είναι από ένα (1) έως τρία (3) έτη (3 άτομα), από τρία (3) έως πέντε (5) έτη (4 άτομα) και από πέντε (5) έως επτά (7) έτη (4 άτομα), ιδιοκτήτες των επιχειρήσεών τους.

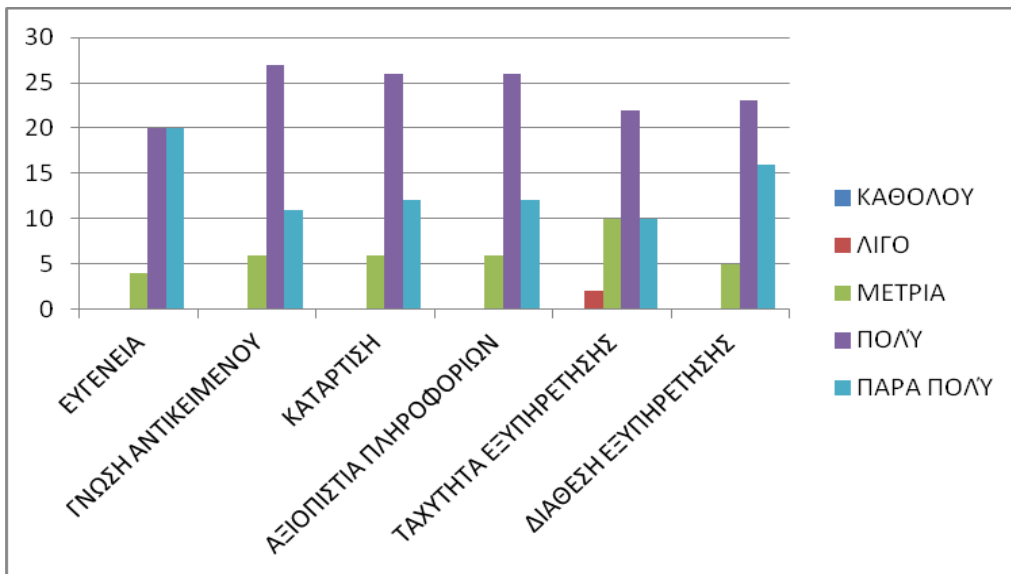


**Διάγραμμα 6: Βαθμός Ικανοποίησης Από Υπηρεσίες Συνεταιρισμού**



Το διάγραμμα έξι (6) απεικονίζει με τον πλέον ίσως αντιπροσωπευτικότερο τρόπο, το βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες – φαρμακοποιοί του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ειδικότερα, ένας πρώτος σχολιασμός επί του συγκεκριμένου διαγράμματος μπορεί να γίνει αναφορικά με την αρκετά ικανοποιητική εικόνα που προβάλλει προς τα έξω ο Όμιλος, σχετικά με τις μεταβλητές, επί των οποίων ερωτήθηκαν οι φαρμακοποιοί, όπως είναι η πληρότητα σε προϊόντα, η σωστή συσκευασία κατά την παράδοση των προϊόντων, η αμεσότητα στην παράδοση (χρόνος), η χορηγούμενη πίστωση, αλλά και η προμήθεια επί ειδικών παραγγελιών. Ο Όμιλος σε γενικές γραμμές, χαρακτηρίζεται από μια θετικότερη στάση που λαμβάνει από τους πελάτες του, με σημεία όμως τα οποία στο μέλλον θα πρέπει σαφώς και να προσεχθούν. Ένα από τα σημεία αυτά είναι και το ζήτημα των χορηγούμενων πιστώσεων προς του πελάτες – φαρμακοποιούς. Η άποψη δώδεκα (12) ερωτηθέντων ότι, η χορηγούμενη πιστωτική πολιτική κρίνεται ως μέτρια, αποτελεί ένα ζήτημα προς συζήτηση και χρήζει απαραίτητη την περαιτέρω διερεύνηση. Το ενδεχόμενο κατάστροφης μιας νέας στρατηγικής από την πλευρά της διοίκησης του Συνεταιρισμού, προκειμένου να μην δημιουργηθούν προβλήματα στο μέλλον, από ανταγωνιστές που θα θελήσουν να εκμεταλλευτούν τη δυσκολία αυτή, είναι ένα θέμα προς συζήτηση.

**Διάγραμμα 7: Βαθμός Ικανοποίησης Από Εξυπηρέτηση Προσωπικού ΣΥ.ΦΑ.Κ.**



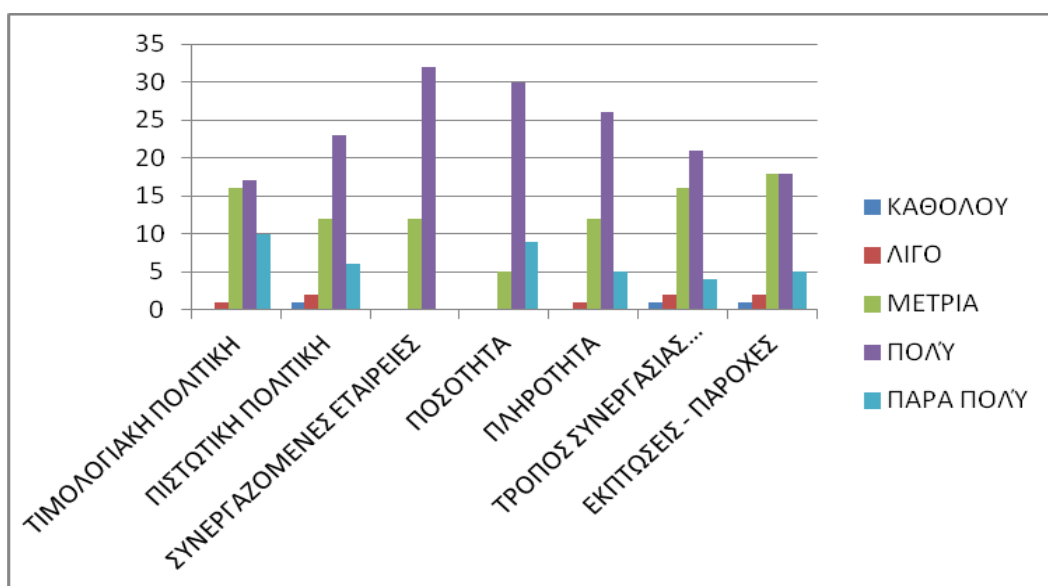
Το προσωπικό που απαρτίζει τον Όμιλο ΣΥ.ΦΑ.Κ., λαμβάνοντας υπόψιν τα αποτελέσματα της ερώτησης επτά (7) του ερωτηματολογίου, κρίνεται ως ιδιαίτερα εξυπηρετικό, καταρτισμένο, αξιόπιστο και με αμεσότητα στην ανταπόκριση επίλυσης των προβλημάτων των πελατών. Το διάγραμμα επτά (7) αποτυπώνει απόλυτα τα ανωτέρω συμπεράσματα και μάλιστα με τον πλέον εύγλωττο τρόπο. Σχεδόν το 90% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι, το προσωπικό του Ομίλου κρίνεται σε γενικές γραμμές ως πολύ και πάρα πολύ καλό, έχοντας εξαιρετικές εντυπώσεις από τις εργασίες που επιτελούν και από το πόσο επαγγελματική συμπεριφορά αναπτύσσουν, προάγοντας το επιχειρηματικό όραμα και στόχο του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ.

**Διάγραμμα 8: Επιμορφωτική Δραστηριότητα ΣΥ.ΦΑ.Κ.**



Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. διοργανώνει, σε τακτά χρονικά διαστήματα επιμορφωτικά σεμινάρια, ή ημερίδες και διημερίδες, με στόχο την ενημέρωση των πελατών του, αλλά και την προώθηση των προϊόντων, φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών, που διαθέτει. Η στρατηγική του αυτή λαμβάνει, έχοντας ως δεδομένο τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, μια άκρως θετική γνώμη, μιας και από τους 44 ερωτηθέντες, οι 38 (86,36%), έχουν σχηματίσει μια πολύ θετική άποψη για όλες αυτές τις ενέργειες, κρίνοντας ότι συνδράμουν αποφασιστικά και αποτελεσματικά στην καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεών τους, των φαρμακείων.

**Διάγραμμα 9: Ικανοποίηση από τον Τομέα του Παραφαρμάκου**



Ο τομέας του παραφαρμάκου ενδεχομέως να είναι και ένας κλάδος στον οποίο ο Όμιλος θα πρέπει να δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα και ίσως να στραφεί προς την άσκηση μιας διαφορετικής στρατηγικής. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ερώτηση εννέα (9) και αποτυπώνονται στο διάγραμμα 9. Η τιμολογιακή πολιτική που ασκείται από τον Όμιλο στο συγκεκριμένο κλάδο προϊόντων κρίνεται σχετικά καλή, με αρκετές όπως απαντήσεις να εντοπίζονται στο «Μέτρια» (16). Η μεταβλητή της πιστωτικής πολιτικής αλλά και οι συνεργαζόμενες εταιρείες ως προς το κομμάτι αυτό της αγοράς λαμβάνουν θετικά σχόλια (23 άτομα βαθμολογούν με «Πολύ» την πιστωτική πολιτική και 32 άτομα βαθμολογούν με «Πολύ» τις εταιρείες), αλλά ο τρόπος με τον οποίο συνεργάζεται ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. με τις εταιρείες δεν θεωρείται και ο πλέον ενδεδειγμένος (16 απαντήσεις – «Μέτρια»). Το πρόβλημα των εκπτώσεων και των παροχών

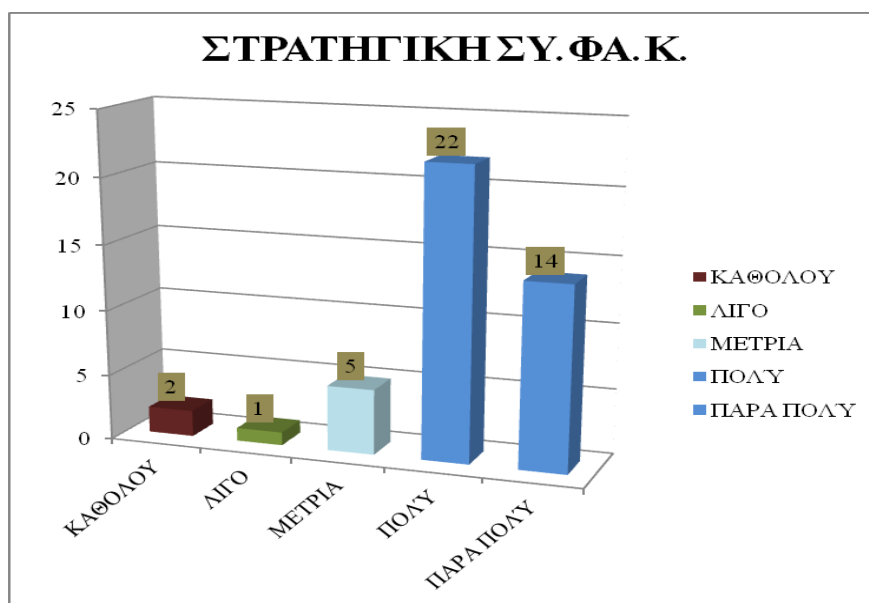
και σε αυτό τον κλάδο προϊόντων μπορεί να θεωρηθεί ως ένας σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας, με τις απαντήσεις «Μέτρια» και «Πολύ» να ισοβαθμούν σε πλήθος (18).

**Διάγραμμα 10: Ικανοποίηση από το Εύρος των Υπηρεσιών του ΣΥ.ΦΑ.Κ.**



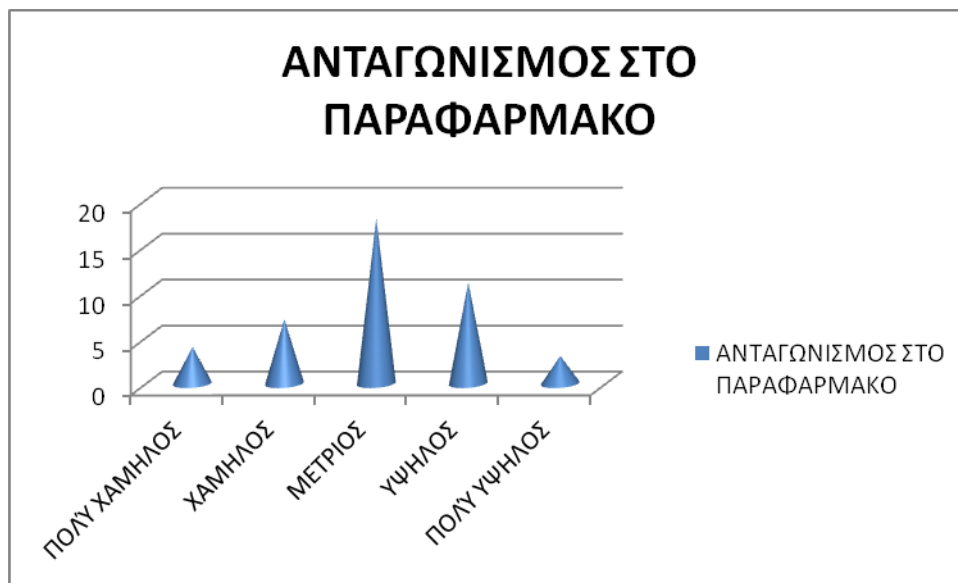
Σε γενικές γραμμές οι υπηρεσίες και το εύρος – πλήθος των υπηρεσιών που παρέχει ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. κρίνονται ως αρκετά ικανοποιητικά. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από τα αποτελέσματα της ερώτησης 10 και απεικονίζονται στο ανωτέρω διάγραμμα (10), με τους ερωτηθέντες να χαρακτηρίζουν ως «Πολύ καλή» και «Πάρα πολύ καλή», την παροχή υπηρεσίας από το Συνεταιρισμό σε ένα σύνολο που φθάνει το 77,27% (32 απαντήσεις).

**Διάγραμμα 11: Στρατηγική ΣΥ.ΦΑ.Κ. κατά τη Διάρκεια της Κρίσης**



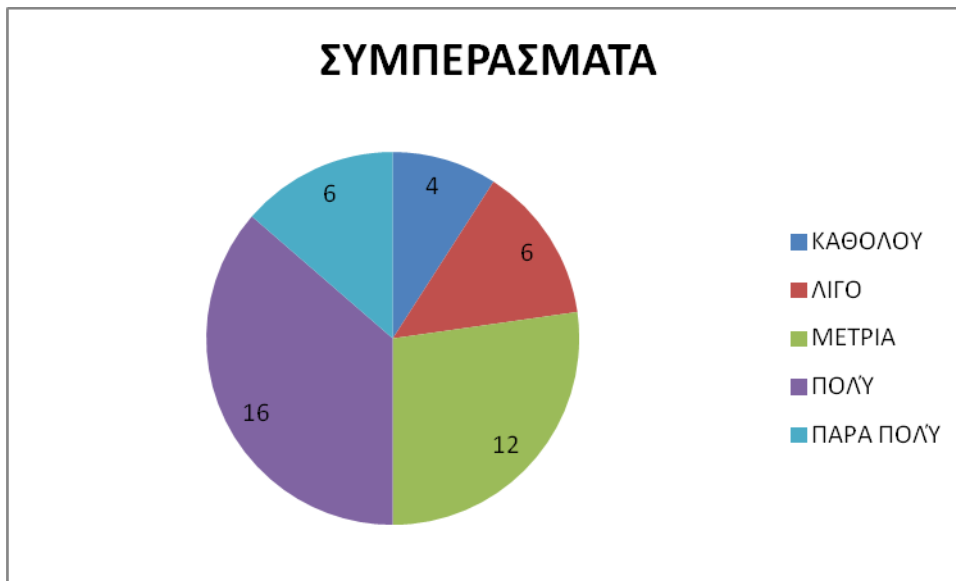
Θετικά σχόλια επίσης λαμβάνει από τους ερωτηθέντες και η στρατηγική που ακολούθησε και εξακολουθεί να ακολουθεί ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ., κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Με τα αρνητικά σχόλια να περιορίζονται μόλις σε τρία (3) και τα θετικά να ανέρχονται στα 36, η διοίκηση του Συνεταιρισμού, σε συνεργασία με τους πελάτες – φαρμακεία, αλλά και με τους εργαζόμενους του, έχει επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα στη δύσκολη αυτή συγκυρία για την Ελλάδα, λαμβάνοντας υπόψιν πάντοτε τις γνώμες των πελατών του.

**Διάγραμμα 12: Ανταγωνισμός στον Τομέα του Παραφαρμάκου**



Ο κλάδος των Παραφαρμάκων είναι αρκετά εξελισσόμενος, με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης και κυρίως, πολλά περιθώρια βελτίωσης της θέσης του Ομίλου και αύξησης του μεριδίου του στην αγορά. Οι πελάτες – φαρμακεία που ερωτήθηκαν σχετικά με την πληρότητα και το εύρος των προϊόντων από ανταγωνίστριες ιδιωτικές φαρμακαποθήκες, δήλωσαν πως, το επίπεδο του ανταγωνισμού είναι σε ένα μέτριο σχετικά επίπεδο (18 απαντήσεις), με τάσεις όμως αύξησης (11 απαντήσεις – Υψηλός), το οποίο απαιτεί από την πλευρά της διοίκησης τη λήψη πρόσθετων μέτρων αντιμετώπισης των όποιων εταιρειών θα επιθυμήσουν στο μέλλον να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους ή να εισέλθουν στον κλάδο αυτό.

**Διάγραμμα 13: Συμπεράσματα από Οικονομικά Δεδομένα – Στοιχεία**



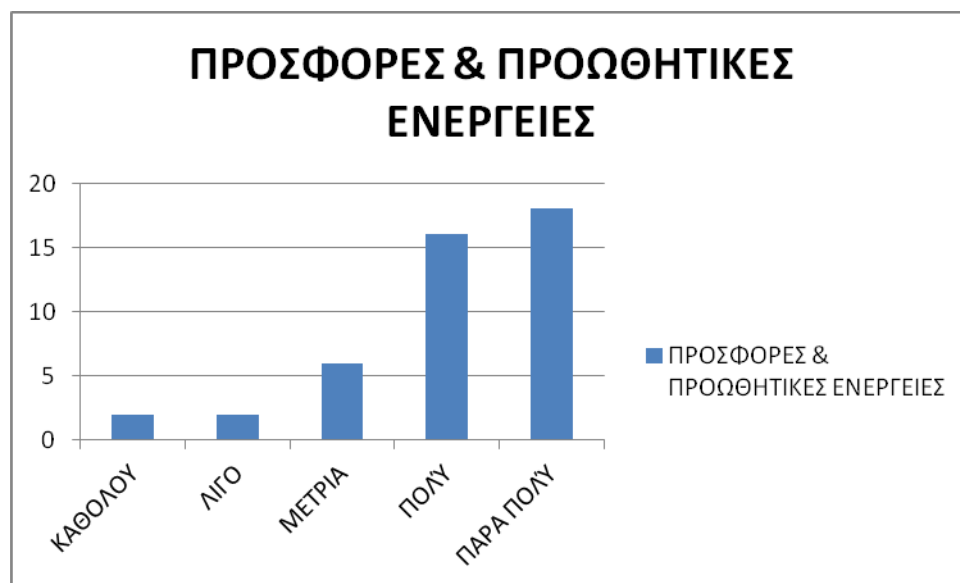
Οι φαρμακοποιοί – πελάτες του Ομίλου πιστεύουν ότι, δίνοντας δεδομένα και στοιχεία, σχετικά με το προϊόν που τους ενδιαφέρει, στη διοίκηση του Συνεταιρισμού θα επωφεληθούν από την ανάλυση αυτών, σε ένα βαθμό της τάξης του 50% (22 απαντήσεις «Πολύ» και «Πάρα πολύ»). Από την άλλη πλευρά βέβαια υπάρχουν και αρνητικές γνώμες επί του συγκεκριμένου ζητήματος (10 στον αριθμό), οι οποίες θα πρέπει να αναλυθούν και να μελετηθούν, τόσο για τους λόγους που προέκυψαν όσο και για το πώς αυτές οι γνώμες θα μετατραπούν σε θετικές.

**Διάγραμμα 14: Παραγγελίες Μέσω του Διαδικτύου**



Ένας τρόπος παραγγελιοληψίας που φαίνεται να αποκτάει πρόσφορο έδαφος δράσης είναι και αυτός μέσω του διαδικτύου (internet). Οι απαντήσεις που ελήφθησαν είναι αρκετά ενδεικτικές της τάσης που υπάρχει από τους πελάτες – φαρμακεία, με την πλειοψηφία των περισσότερων (38 σε σύνολο 44) να δηλώνουν ότι θα τους ενδιέφερε από «Μέτρια» έως και «Πάρα πολύ», η αποστολή των παραγγελιών τους διαμέσου του διαδικτύου. Ο λόγος για την αποτύπωση μιας τέτοιας τάσης έχει τις ρίζες του, τόσο στην αμεσότητα και στην ταχύτητα, όσο και φυσικά στη μείωση του λειτουργικού κόστους.

**Διάγραμμα 15: Αποστολή E – mails με Προωθητικές Ενέργειες & Προσφορές**



Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με την ερώτηση αναφορικά με το όποιο ενδιαφέρον υπάρχει από την πλευρά των πελατών – φαρμακοποιών, σχετικά με την αποστολή ή μη, των προσφορών και των προωθητικών ενεργειών του Ομίλου προς αυτούς. Οι απαντήσεις που δόθηκαν δηλώνουν ένα σημαντικό ενδιαφέρον από την πλευρά των πελατών, μιας και 40 εκ των 44 (90,9%) δήλωσαν ότι μπορεί να ήθελαν ή και σίγουρα θα ήθελαν να είναι γνώστες τέτοιων ενεργειών, εκφράζοντας σαφώς τη βούλησή τους για να ενημερώνονται για τις δράσεις του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ. και φυσικά για τα όσα προγραμματίζει οι διοίκηση στο μέλλον.

## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα

### 7.1 Συμπεράσματα

1. Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. παρά την έντονη επίδραση που άσκησε η οικονομική κρίση σε αυτόν, αλλά κυρίως στους πελάτες του (φαρμακεία), στηρίζεται σε γερές βάσεις, κυρίως παρέχει προϊόντα υψηλής ποιότητας και υψηλής αποδοχής, από το σύνολο των πελατών – φαρμακοποιών και των πελατών – ασθενών αυτών.
2. Τα σχόλια που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών – φαρμακείων από τις υπηρεσίες του Ομίλου είναι αρκετά θετικά, σε τομείς όπως είναι η πληρότητα (29 θετικές γνώμες), η σωστή συσκευασία (34 θετικές γνώμες), ο χρόνος παράδοσης (25 θετικές γνώμες), η πίστωση (29 θετικές γνώμες) και η εκτέλεση ειδικών παραγγελιών (34 θετικές γνώμες).
3. Ένα από τα πιο δυνατά και σημαντικά στοιχεία στην εύρυθμη λειτουργία του Ομίλου είναι το προσωπικό του και ο τρόπος εργασίας του. Οι άνθρωποι του Συνεταιρισμού είναι εξαιρετικά ευγενικοί (40 θετικές γνώμες), με βαθιά γνώση του αντικειμένου (38 θετικές γνώμες), με κατάρτιση και αξιοπιστία (38 θετικές γνώμες), ενώ διακρίνονται και για την ταχύτητα και τη διάθεση να εξυπηρετήσουν και να προσφέρουν (39 θετικές γνώμες).
4. Σε γενικές γραμμές τα επιμορφωτικά σεμινάρια και οι ημερίδες που διοργανώνει ο Όμιλος κρίνονται θετικά (38 θετικές γνώμες).
5. Ο τομέας του Παραφαρμάκου είναι ένας κλάδος προϊόντων στον οποίο ο Όμιλος θα πρέπει να δώσει ίσως μεγαλύτερη βαρύτητα, λαμβάνοντας υπόψιν, εκτός των θετικών εντυπώσεων (τιμολογιακή και πιστωτική πολιτική) και τη βελτίωση του τρόπου συνεργασίας ανάμεσα στις εταιρείες και το Συνεταιρισμό και φυσικά τη χορήγηση μεγαλύτερων και καλύτερων εκπτώσεων και παροχών.
6. Ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. έχει δημιουργήσει μια πολύ θετική άποψη στους πελάτες – φαρμακοποιούς του, για τις υπηρεσίες που παρέχει και για τα προϊόντα που προσφέρει, ενώ αρκετά θετική κρίνεται και η στρατηγική που εφάρμοσε και ακολούθησε όλο αυτό τον καιρό της οικονομικής κρίσης.
7. Το διαδίκτυο είναι ένας τρόπος επικοινωνίας των ατόμων ή των επιχειρήσεων μεταξύ τους και από τις απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια, οι πελάτες – φαρμακοποιοί του Ομίλου δείχνουν μια έντονη προθυμία να κάνουν χρήση της υπηρεσίας αυτής, ώστε να πραγματοποιούν τις παραγγελίες τους άμεσα.



8. Σημαντικό είναι και το ενδιαφέρον που δείχνουν οι πελάτες – φαρμακοποιοί του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ., αναφορικά με τις προσφορές και τις προωθητικές ενέργειες που μπορούν να λάβουν ηλεκτρονικά (e – mails). Με θετικές γνώμες που ξεπερνούν το 90%, η διοίκηση του Συνεταιρισμού αποκτάει ένα ακόμη σημαντικό εργαλείο προώθησης των πωλήσεών της και ταυτόχρονα ενημέρωσης του πελατειακού της κοινού, με μικρό κόστος, σχετικά με ζητήματα που σίγουρα θα το ενδιαφέρουν.

## 7.2 Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψιν τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη και σε συνδυασμό με τη δύσκολη οικονομική συγκυρία στην οποία βρίσκεται τη στιγμή αυτή η Ελλάδα, επηρεάζοντας τη λειτουργία πολλών και διαφορετικών κλάδων της οικονομίας, συμπεριλαμβανομένου και των φαρμακαποθηκών, διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις, με στόχο τη βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών – φαρμακείων του Ομίλου ΣΥ.ΦΑ.Κ.

1. Τροποποίηση στο βαθμό που υπάρχει η δυνατότητα, της πιστωτικής πολιτικής του Ομίλου έναντι των πελατών του, και παράλληλα, προσπάθεια για τη χορήγηση μεγαλύτερων εκπτώσεων ή παροχών.
2. Ο κλάδος του Παραφαρμάκου θα πρέπει να ενισχυθεί περισσότερο, είτε μέσω προωθητικών ενεργειών, είτε με τη χορήγηση καλύτερων πιστώσεων και εκπτώσεων, προς τους πελάτες – φαρμακεία, με τον ανταγωνισμό ακόμη να μην είναι σε ιδιαίτερα υψηλό βαθμό. Στην περίπτωση που αυξηθεί η ένταση του ανταγωνισμού, από άλλες ιδιωτικές φαρμακαποθήκες, ο Όμιλος ΣΥ.ΦΑ.Κ. θα χρειαστεί να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια, με υψηλότερο φυσικά κόστος, ώστε να κερδίσει τους πελάτες αυτής της κατηγορίας των προϊόντων.
3. Ο Όμιλος μπορεί να χρησιμοποιήσει ακόμη περισσότερο έντονα τις υπηρεσίες και τις ευκολίες που παρέχει το διαδίκτυο (internet), όχι μόνο για την παραγγελιοληψία και τις καθημερινές διαδικασίες που απαιτούνται, αλλά και για την προώθηση και προβολή των προϊόντων του, των δράσεών του, της εικόνας του προς τους συνεργάτες και τους πελάτες του.

## Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>: Βιβλιογραφία

### → Ελληνική

1. Μπαλάκος Α. – Πρελορέντζος Γ. (2003), «Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου», Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας – Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, Δεκέμβριος
2. Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, (2008), «Μεθοδολογία & Υπόδειγμα Κατάρτισης Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan)», Ενθάρρυνση Επιχειρηματικών Δράσεων και Καινοτομικών Εφαρμογών, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων, Αθήνα, Σεπτέμβριος
3. Σκιαδάς Χ. – Μαρκάκη Μ. (2001) «Γενικές Αρχές Marketing & Ηλεκτρονικό Εμπόριο», Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα
4. Καραγιάννης Σ., (1992), «Αρχές Marketing», Εκδόσεις Αναστασάκης, Αθήνα
5. Λιούκας Σ. (1995) «Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική», Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Αθήνα
6. Παπαδάκης Β. Μ. (1999), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνείς Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
7. Σισσούρας Α. – Μπούζας Ν. (2007), «Αποτύπωση της Κοινωνικής Ταυτότητας & Εντοπισμός των Ομάδων σε Κοινωνικό Αποκλεισμό στην Κρήτη», Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Αθήνα
8. Στειακάκης Ε & Κατζός Ν. (2002), «Management: Μια σύγχρονη άποψη», Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη
9. Αθανασιάδης Θ., Μανιάτης Γ., Ντεμούσης Φ. (2013), «Η Αγορά Φαρμάκου στην Ελλάδα», Ετήσια Έκθεση 2012, Παρατηρητήριο Οικονομικών της Υγείας, Ινστιτούτο Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.)

### → Ξενόγλωσση

- 10 Plercy N. – Morgan N. (1991), «Internal Marketing – The Missing Half of the Marketing Programme», Long Range Planning No 2

- 11 Rafiq, M and Ahmed, P.K. (2000), «Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension», Journal of Services Marketing, Vol. 14 No 6
  - 12 Collins, B. & Payne, A. (1991), «Internal Marketing: A new perspective for Human Resources Management», European Management Journal, Vol. 9 No 3
  - 13 Subbash C. Jain (1999) «Στρατηγικός Σχεδιασμός Marketing», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
  - 14 Morrison M. Alastair, (1999) «Τουριστικό και Ταξιδιωτικό marketing», Εκδόσεις Έλλην – Γ. Παρίκος
  - 15 Vogler S, Zimmermann N, Leopold C, Joncheere D. (2011), «Pharmaceutical policies in European countries in response to the global financial crisis», Southern Med Review
  - 16 Michael M. Porter (1985), «Competitive Advantage», New York: Free Press
- Διαδίκτυο
- 17 <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/index.html> (Ανάκτηση 29/4/2015)
  - 18 [http://www.syfak.gr/inner.php?menu\\_id=28](http://www.syfak.gr/inner.php?menu_id=28) (Ανάκτηση 29/4/2015)
  - 19 [http://www.syfak.gr/inner.php?menu\\_id=8&products=1](http://www.syfak.gr/inner.php?menu_id=8&products=1) (Ανάκτηση 29/4/2015)
  - 20 [http://www.syfak.gr/inner.php?menu\\_id=8&products=1](http://www.syfak.gr/inner.php?menu_id=8&products=1) (Ανάκτηση 29/4/2015)
  - 21 [http://www.syfak.gr/inner.php?menu\\_id=7](http://www.syfak.gr/inner.php?menu_id=7) (Ανάκτηση 01/05/2015)
  - 22 [http://www.syfak.gr/inner.php?sub\\_id=12&nomos\\_id=1&menu\\_id=2](http://www.syfak.gr/inner.php?sub_id=12&nomos_id=1&menu_id=2) (Ανάκτηση 15/5/2015)
  - 23 [http://www.syfak.gr/inner.php?sub\\_id=13&nomos\\_id=2&menu\\_id=2](http://www.syfak.gr/inner.php?sub_id=13&nomos_id=2&menu_id=2) (Ανάκτηση 15/5/2015)
  - 24 [http://www.syfak.gr/inner.php?sub\\_id=14&nomos\\_id=3&menu\\_id=2](http://www.syfak.gr/inner.php?sub_id=14&nomos_id=3&menu_id=2) (Ανάκτηση 15/5/2015)
  - 25 [http://www.syfak.gr/inner.php?sub\\_id=15&nomos\\_id=4&menu\\_id=2](http://www.syfak.gr/inner.php?sub_id=15&nomos_id=4&menu_id=2) (Ανάκτηση 15/5/2015)

- 26 <http://flashnews.gr/post/85696/stous-574279-katikous-o-plitismos-tis-kritis>  
(Ανάκτηση 13/5/2015)
- 27 <http://www.perifereianews.com/%CE%9A%CF%81%CE%AE%CF%84%CE%B7/%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B7-2011-%CF%80%CE%BB%CE%B7%CE%B8%CF%85%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%82-%CE%BD.%CE%BB%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B8%CE%B9%CE%BF%CF%85-%CE%B1%CE%B3.%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CE%BB%CE%B1%CE%BF%CF%82-%CE%B9%CE%B5%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CF%84%CF%81%CE%B1-%CF%83%CE%B7%CF%84%CE%B5%CE%AF%CE%B1> (Ανάκτηση 13/5/2015)
- 28 <http://rethemnos.gr/se-79-778-katikous-anerchete-o-plithismos-sto-nomo-rethimnou/>  
(Ανάκτηση 13/5/2015)
- 29 <http://frontoffice147.dev.edu.uoc.gr/naturalenviroment/geographiclements/geographycrete.html> (Ανάκτηση 13/5/2015)
- 30 [https://www.bankdodecanese.gr/deltio\\_typou\\_29062012.html](https://www.bankdodecanese.gr/deltio_typou_29062012.html) (Ανάκτηση 13/5/2015)
- 31 [http://www.syfak.gr/upload\\_images/isologismoi/1.%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A3%20%CE%99%CE%A3%CE%9F%CE%9B%20%CE%A3%CE%A5%CE%A6%CE%91%CE%9A%202012.pdf](http://www.syfak.gr/upload_images/isologismoi/1.%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A3%20%CE%99%CE%A3%CE%9F%CE%9B%20%CE%A3%CE%A5%CE%A6%CE%91%CE%9A%202012.pdf) (Ανάκτηση 17/5/2015)
- 32 [http://www.syfak.gr/upload\\_images/isologismoi/1.%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A3%20%CE%99%CE%A3%CE%9F%CE%9B%20%CE%A3%CE%A5%CE%A6%CE%91%CE%9A%202012.pdf](http://www.syfak.gr/upload_images/isologismoi/1.%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%97%CE%9C%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A3%20%CE%99%CE%A3%CE%9F%CE%9B%20%CE%A3%CE%A5%CE%A6%CE%91%CE%9A%202012.pdf) (Ανάκτηση 17/5/2015)
- 33 [http://www.pharmamanage.gr/successful\\_negotiations.asp](http://www.pharmamanage.gr/successful_negotiations.asp) (Ανάκτηση 15/5/2015)
- 34 <http://www.capital.gr/story/931198> (Ανάκτηση 16/5/2015)

## Παράρτημα

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία

##### 1. Φύλο

Άνδρας       Γυναίκα

##### 2. Ηλικία

20 – 30 ετών     31 – 45 ετών     46 – 60 ετών     61 ετών και άνω

##### 3. Σε ποια περιοχή βρίσκεται η επιχείρησή σας;

Κέντρο της πόλης     Εκτός της πόλης     Εντός πόλεως αλλά στην ευρύτερη περιοχή

##### 4. Πόσους ασθενείς – καταναλωτές εξυπηρετείτε κατά προσέγγιση την ημέρα;

Κάτω από 30       31 – 50  
 51 – 70       71 – 100  
 101 και άνω

##### 5. Πόσα χρόνια λειτουργεί το φαρμακείο σας;

λιγότερο από 1 έτος     1 – 3 έτη  
 3 – 5 έτη       5 – 7 έτη  
 7 έτη και άνω

## Μέρος Β: Ικανοποίηση πελατών

### 6. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις υπηρεσίες της εταιρείας μας σχετικά με:

|                     | Καθόλου                  | Λίγο                     | Μέτρια                   | Πολύ                     | Πάρα Πολύ                |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Πληρότητα           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Σωστή Συσκευασία    |                          |                          |                          |                          |                          |
| κατά την Παράδοση   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Χρόνος Παράδοσης    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Πίστωση             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ειδικές Παραγγελίες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 7. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά εξυπηρέτησης του προσωπικού του ΣΥΦΑΚ;

|                       | Καθόλου                  | Λίγο                     | Μέτρια                   | Πολύ                     | Πάρα Πολύ                |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ευγένεια              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Γνώση Αντικειμένου    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Κατάρτιση             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Αξιοπιστία Συμβουλών  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ταχύτητα Εξυπηρέτησης | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Διάθεση Εξυπηρέτησης  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 8. Πιστεύετε πως όποια επιμορφωτική δραστηριότητα (Σεμινάρια – Ημερίδες – Δημερίδες) που διοργανώνει ο ΣΥ.ΦΑ.Κ. ανά τακτά χρονικά διαστήματα, είναι ωφέλιμη και αποτελεσματική;

| Καθόλου                  | Λίγο                     | Μέτρια                   | Πολύ                     | Πάρα Πολύ                |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9. Πόσο ικανοποιημένοι είστε όσον αφορά τον τομέα του παραφαρμάκου του ΣΥΦΑΚ:**

|                      | Καθόλου                  | Λίγο                     | Μέτρια                   | Πολύ                     | Πάρα Πολύ                |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Τιμολογιακή Πολιτική | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Πιστωτική Πολιτική   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Συνεργαζόμενες       |                          |                          |                          |                          |                          |
| Εταιρείες            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ποιότητα             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Πληρότητα            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Τρόπο Συνεργασίας    |                          |                          |                          |                          |                          |
| ΣΥΦΑΚ - Εταιρειών    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Εκπτώσεις - Παροχές  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10. Σε γενικές γραμμές είστε ικανοποιημένοι από το εύρος των υπηρεσιών που σας παρέχει ο ΣΥΦΑΚ έως σήμερα;**

| Καθόλου                  | Λίγο                     | Μέτρια                   | Πολύ                     | Πάρα Πολύ                |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**11. Θεωρείτε ότι ο ΣΥΦΑΚ με τη στρατηγική που εφάρμοσε, κατά τη διάρκεια των ετών της κρίσης, βοήθησε τα φαρμακεία;**

| Καθόλου                  | Λίγο                     | Μέτρια                   | Πολύ                     | Πάρα Πολύ                |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12. Πως βλέπετε τον ανταγωνισμό (Ιδιωτικές Φαρμακαποθήκες), σε σχέση με το παραφάρμακο, όσον αφορά, την πληρότητα και το εύρος (ποικιλία) των προϊόντων;**

| Πολύ χαμηλός             | Χαμηλός                  | Μέτριος                  | Υψηλός                   | Πολύ Υψηλός              |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Μέρος Γ: Γενικές Ερωτήσεις – Μελλοντικές Προεκτάσεις

**13. Θεωρείτε ότι δίνοντας τα οικονομικά δεδομένα ή στοιχεία του φαρμακείου για να τα επεξεργαστεί ο ΣΥΦΑΚ ώστε να βγάλει συμπεράσματα & πορίσματα, θα βοηθούσε το φαρμακείο;**

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Καθόλου                  | Λίγο                     | Μέτρια                   | Πολύ                     | Πάρα Πολύ                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**14. Θα σας εξυπηρετούσε να στέλνατε τις παραγγελίες σας μέσω του διαδικτύου;**

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Καθόλου                  | Λίγο                     | Μέτρια                   | Πολύ                     | Πάρα Πολύ                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**15. Θα σας ενδιέφερε να σας στέλναμε ενημερωτικά e-mail με τις τρέχουσες προσφορές και τις προωθητικές ενέργειες του Συνεταιρισμού μας ανά τακτά χρονικά διαστήματα;**

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Καθόλου                  | Λίγο                     | Μέτρια                   | Πολύ                     | Πάρα Πολύ                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |