

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Master in Business Administration (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διαμορφώνοντας ένα ιδανικό μοντέλο φαρμακείου κοινότητας (community pharmacy) απομακρυσμένης περιοχής πλήρως ενταγμένου στο συνολικό οικοσύστημα υγείας. Η διαφοροποίηση και το καινοτόμο μοντέλο διοίκησης ως φορείς ανάπτυξης της επιχείρησης και βελτίωσης της ποιότητας ζωής των κατοίκων: Μελέτη περίπτωσης.

Ευθύμιος Παπαευθυμίου

Επιβλέπων καθηγητής:

Νεκτάριος Τζεμπελίκος

Λευκωσία, Ιούνιος 2018

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Summary.....	4
Ευχαριστίες.....	6
ΕΝΟΤΗΤΑ 1	7
Κεφάλαιο 1.....	8
Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 2.....	11
Η αγορά της υγείας και του φαρμάκου	11
2.1. Το "οικοσύστημα" υγείας.....	11
2.2. Το ελληνικό "πρόβλημα".....	13
2.2.1. Η ελληνική κρίση στη φαρμακευτική αγορά	14
Κεφάλαιο 3.....	18
Ο ρόλος του φαρμακοποιού και του φαρμακείου κοινότητας	18
3.1. Ο φαρμακοποιός ως κρίκος της αγοράς υγείας.....	18
3.1.1. Η εκπαίδευση του φαρμακοποιού.....	19
3.1.2. Ο ρόλος του φαρμακοποιού	20
3.1.3 Οι διευρυμένες αρμοδιότητες του σύγχρονου φαρμακοποιού (the expanding role of pharmacist).....	20
3.1.4. Νέες διαστάσεις φαρμακευτικής πρακτικής σε φαρμακείο κοινότητας.....	21
3.2. Ο φαρμακοποιός "επτά αστέρων" (the seven-star pharmacist)	24
Κεφάλαιο 4ο.....	26
Τα φαρμακεία κοινότητας στον κόσμο-Σενάρια και προοπτικές	26
4.1. Το φαρμακείο κοινότητας σε καθεστώς ανάπτυξης.....	26
4.1.1. Το παράδειγμα της Πορτογαλίας.....	27
4.1.2. Το παράδειγμα της Δανίας.....	29

4.1.3. Το φαρμακείο κοινότητας στην Ισπανία	30
4.1.4. Το φαρμακείο κοινότητας στη Μεγάλη Βρετανία	33
4.1.5. Το φαρμακείο κοινότητας στη Γερμανία	34
4.1.6. Το φαρμακείο κοινότητας στις ΗΠΑ και στον Καναδά	35
4.1.7. Το φαρμακείο κοινότητας στη Σαουδική Αραβία	37
4.1.8. Το φαρμακείο κοινότητας στην Αυστραλία	41
4.1.9. Το φαρμακείο κοινότητας στη Νέα Ζηλανδία	43
4.2. Στρατηγική διοίκηση και εφαρμογή αρχών επιχειρηματικότητας στο φαρμακείο κοινότητας	44
ΕΝΟΤΗΤΑ 2	46
Κεφάλαιο 5ο	47
Η περίπτωση φαρμακείου κοινότητας στα Κύθηρα-Σκοπός και Μεθοδολογία	47
5.1. Γενικό νομοθετικό πλαίσιο για τις άδειες ίδρυσης φαρμακείων	47
5.2. Σκοπός της μελέτης	49
5.3. Μεθοδολογία	49
5.4. Συνοπτικό ιστορικό του φαρμακείου κοινότητας στα Κύθηρα	51
Κεφάλαιο 6ο	54
Στρατηγικός σχεδιασμός	54
6.1. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού	54
6.1.1. Τα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού	55
6.2. Στρατηγική κατεύθυνση	56
Κεφάλαιο 7	58
Στρατηγική Ανάλυση	58
7.1. Αποτύπωση τρέχουσας κατάστασης	58
7.2. P.E.S.T.L.E. ανάλυση	60
7.3. Ανάλυση αγοράς	64
7.4. Ανάλυση δομών υγείας και λοιπών εμπλεκομένων στα Κύθηρα	70

7.4.1. Γενικό Νοσοκομείο Κυθήρων "Τριφύλλειο"	70
7.4.2. Οίκος ευγηρίας Κυθήρων	71
7.4.3. Αγροτικά ιατρεία	72
7.4.4. Ιδιώτες ιατροί και λοιποί επαγγελματίες υγείας	72
7.4.5. Ο ασφαλιστικός φορέας Ε.Ο.Π.Υ.Υ.....	72
7.4.6. Εμπορική αγορά στο Λιβάδι Κυθήρων.....	73
7.5. Ανάλυση S.W.O.T	74
Κεφάλαιο 8.....	81
Στρατηγική και Σχεδιασμός.....	81
8.1. Μακροπρόθεσμοι στόχοι (long term goals).....	81
8.2. Παράγοντες διασφάλισης επιτυχίας (Critical Success Factors)	82
8.3. Σχέδιο δράσης (action plan)	82
8.4. Οικονομικές παράμετροι	89
8.4.1. Δείκτης απόδοσης επί της επένδυσης (ROI Rate).....	89
8.4.2. Δείκτης ανάπτυξης (Growth Rate)	90
8.4.3. Λοιποί οικονομικοί δείκτες	90
8.4.4. Χρονολογικός πίνακας εισπράξεων-πληρωμών	91
8.5. Αξιολόγηση-Εκτίμηση.....	94
8.6. Συζήτηση-Συμπεράσματα	96
Παράρτημα Α. Ανασκόπηση χρήσης φαρμάκων (Medicine Use Reviews-MURs).....	100
Παράρτημα Β. Μητρώο χρήσης φαρμάκων (www.eefp.gr).....	104
Παράρτημα Γ. Καταγραφή μέτρησης πίεσης (www.eefp.gr).....	106
Παράρτημα Δ. Μέτρηση γλυκόζης (www.eefp.gr).....	108
Παράρτημα Ε. Υπόδειγμα συμβουλής Φαρμακοποιού (www.eefp.gr).....	110
Παράρτημα Στ. Χρονολογικός πίνακας εισπράξεων-πληρωμών (www.thyone.gr).....	111
Παράρτημα Ζ. Ερωτηματολόγιο μέτρησης ικανοποίησης πελατών.....	116
Παράρτημα Η. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.....	119

Βιβλιογραφία: 120

Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 1-Οικοσύστημα Υγείας (πηγή: https://www.arlingtonhealthcaregroup.com/healthcare-ecosystem/).....	12
Εικόνα 2-Αναγκαίες διοικητικές δεξιότητες στο φαρμακείο κοινότητας (πηγή: προσαρμοσμένο από Jennings and Beaver 1995).....	46
Εικόνα 3:Χάρτης Κυθήρων (πηγή: www.kythira.info).....	51
Εικόνα 4: Εξωτερική και εσωτερική όψη του φαρμακείου.....	52
Εικόνα 5: Σχηματική σύνδεση Ηγεσίας, Διοίκησης και Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	55
Εικόνα 6: Κύκλος PDSA (Πηγή: Institute for Healthcare Improvement 2012).....	95

Περιεχόμενα διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Πολίτες πρόθυμοι να δώσουν ιατρικό ιστορικό (πηγή: IOBE 2018).....	22
Διάγραμμα 2: Γνώση πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας από το φαρμακείο κοινότητας (πηγή: IOBE 2018).....	23

Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1: Ποσοστό μικτού κέρδους (mark-up) φαρμακείου κοινότητας (πηγή: IOBE 2018).....	17
Πίνακας 2-Διοικητικές δεξιότητες φαρμακοποιού-manager.....	41
Πίνακας 3: Χρήσεις 2016-2017 (για το 2017 δεν υπήρχαν τελικά νούμερα τη στιγμή συγγραφής της εργασίας).....	60
Πίνακας 4: Τμηματοποίηση αγοράς Κυθήρων.....	68
Πίνακας 5: S.W.O.T. ανάλυση για το φαρμακείο στο Λιβάδι.....	80
Πίνακας 6:Στρατηγική-Στόχοι-Τακτικές-Καίριοι δείκτες απόδοσης.....	88
Πίνακας 7:Δείκτης απόδοσης επί της επένδυσης.....	89
Πίνακας 8:Είδη κέρδους.....	91
Πίνακας 9:Χρονολογικός πίνακας πληρωμών-εισπράξεων (πηγή: www.thyone.gr).....	94

Περίληψη

Εισαγωγή: Η παγκόσμια οικονομική κρίση επηρέασε τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η μειωμένη οικονομική ρευστότητα σε συνδυασμό με τους περιορισμένους διαθέσιμους οικονομικούς, υλικούς και τεχνολογικούς πόρους, επηρέασε και τη λειτουργία των φαρμακείων. Η ανάγκη διαφοροποίησης του μοντέλου λειτουργίας των φαρμακείων και η έμφαση σε συμπληρωματικές υπηρεσίες αποτελούν μονόδρομο γεγονός που υποδεικνύεται από την πρακτική άλλων χωρών.

Σκοπός: Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο το φαρμακείο απομακρυσμένης νησιωτικής περιοχής που εδρεύει στο Λιβάδι Κυθήρων, θα διαφοροποιηθεί και θα κατορθώσει μέσα από ένα καινοτόμο μοντέλο διοίκησης να εξελιχθεί σε μια υγιή επιχειρηματική μονάδα που θα βελτιώσει την ποιότητα ζωής των κατοίκων.

Μεθοδολογία: Στην πρώτη ενότητα της διατριβής αναπτύσσεται θεωρητικά ο ρόλος του φαρμακοποιού και του φαρμακείου κοινότητας και μελετώνται υποδείγματα λειτουργίας φαρμακείων άλλων χωρών. Στη δεύτερη ενότητα αναπτύσσεται η μελέτη περίπτωσης φαρμακείου κοινότητας στο Λιβάδι Κυθήρων και διερευνώνται οι τρόποι με τους οποίους θα ενσωματώσει πρακτικές άλλων χωρών ώστε να λειτουργήσει υποδειγματικά και να κατορθώσει να διευρύνει την κερδοφορία του αλλά και να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων της περιοχής.

Αποτελέσματα: Η ανάλυση της αγοράς και των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία του φαρμακείου σε συνδυασμό με την S.W.O.T. ανάλυση κατέδειξε ορισμένους παράγοντες δυνητικής επιτυχίας της λειτουργίας του φαρμακείου. Οι στρατηγικές για την υλοποίηση του

οράματος και των επιμέρους στόχων υπέδειξαν συγκεκριμένες τακτικές για την υλοποίηση των οποίων απαραίτητη είναι η εμπλοκή και η κινητοποίηση όλων των εργαζομένων. Η μέτρηση του βαθμού επίτευξης των στόχων με τη χρήση αριθμοδεικτών, καίριων δεικτών απόδοσης, η σύνταξη χρονολογικού πίνακα εισπράξεων-πληρωμών και η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών κρίνονται ως απαραίτητες ενέργειες για την ανατροφοδότηση και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Συμπεράσματα: Η διαφοροποίηση και η καινοτομία συνιστούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή λειτουργία του φαρμακείου στο Λιβάδι Κυθήρων. Η ύπαρξη νομοθετικού κενού σχετικά με την αποζημίωση των παρεχόμενων συμβουλευτικών υπηρεσιών συνιστά εμπόδιο στην ολοκλήρωση του ρόλου του σύγχρονου κοινοτικού φαρμακοποιού ωστόσο η προετοιμασία προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί συστατικό επιτυχίας τόσο για την διεύρυνση της κερδοφορίας του φαρμακείου όσο και για την παγίωση της κοινωνικής προσφοράς του.

Λέξεις-κλειδιά: φαρμακοποιός κοινότητας, φαρμακείο κοινότητας, ελληνικό φαρμακείο, πρωτοβάθμια περίθαλψη υγείας, υπηρεσίες φαρμακείου

Summary

Introduction: Global economic crisis influenced business operations. Reduced financial liquidity in combination with limited resources affected pharmacy operations as well. The need to diversify the operational model of pharmacies and the emphasis on complementary services is a one-way event indicated by the practice of other countries.

Objective: The purpose of this dissertation is to investigate how the pharmacy of a remote island area based in Livadi, Kythira, will diversify and manage through an innovative management model to develop into a healthy business unit that will improve the quality of life of the residents.

Methodology: In the first part of the dissertation, the role of the pharmacist and the pharmacy of the community is theoretically developed and models of the operation of pharmacies in other countries are being studied. The second section develops the case study of a community pharmacy in Livadi, Kythira, and investigates ways in which it will incorporate practices of other countries in order to function in an exemplary manner and manage to increase its profitability and contribute to the improvement of the residents' quality of life.

Results: The analysis of the market and the factors affecting the operation of the pharmacy in conjunction with S.W.O.T. analysis has shown some factors of potential success in the operation of the pharmacy. Strategies for realizing the vision and the individual objectives have indicated specific tactics for the implementation of which the involvement and mobilization of all employees is essential. Measuring the extent to which targets are achieved by using benchmarks, key performance indicators, writing a collection of payment charts, and measuring customer satisfaction is seen as a necessary step for feedback and corrective action.

Conclusions: Differentiation and innovation are a prerequisite for the successful operation of the pharmacy in Livadi, Kythira. The existence of a legislative vacuum on the compensation of the advisory services provided constitutes an obstacle to the completion of the role of the modern community pharmacist, but preparation in this direction is a component of success both for widening the profitability of the pharmacy and for consolidating its social contribution.

Keywords: community pharmacist; community pharmacy; greek pharmacy; primary health care; pharmacy services

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νεκτάριο Τζεμπελίκο για την δημιουργική καθοδήγησή αλλά και όλους τους καθηγητές από το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου που στάθηκαν δίπλα μου σε όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής περιπέτειάς μου. Θα ήταν παράλειψη αν δεν ευχαριστούσα την οικογένειά μου που με την αμέριστη στήριξη της μετέτρεψε το γνωστικό αυτό ταξίδι σε μια συναρπαστική εμπειρία.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Το φαρμακείο κοινότητας (community pharmacy) αποτελεί κεντρικό πυλώνα της πρωτοβάθμιας περίθαλψης καθώς το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό καλείται να διαχειριστεί ζητήματα που άπτονται της ορθολογικής χρήσης των φαρμάκων και να προτείνει τρόπους που θα προάγουν και θα βελτιστοποιήσουν την υγεία. Ωστόσο το φαρμακείο κοινότητας συνιστά και μια επιχειρηματική μονάδα που διέπεται από τους ίδιους κανόνες που ορίζουν τη λειτουργία των υπόλοιπων μη συναφών επιχειρήσεων και χρειάζεται να επαναπροσδιορίζει συνεχώς το ρόλο του ώστε ανάλογα με τις ισχύουσες κάθε φορά κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες, να αναπροσαρμόζεται και να εξελίσσεται. Η οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008 και συνεχίζει έως και σήμερα να επικρατεί στην ελληνική επικράτεια διαμορφώνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλείται να λειτουργήσει και να μετεξελιχθεί το σημερινό φαρμακείο κοινότητας.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι ο ρόλος του φαρμακείου κοινότητας και επομένως και του επιστήμονα φαρμακοποιού έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά. Ο φαρμακοποιός πέρα από τον συμβουλευτικό του ρόλο για την ορθολογική διαχείριση της φαρμακευτικής αγωγής χρειάζεται να αντεπεξέλθει και στον διοικητικό και επιχειρηματικό του ρόλο με απόλυτη επιτυχία καθώς η επιτυχία στην προαγωγή της υγείας των ασθενών-πελατών σχετίζεται με την υγιή εξέλιξη της μονάδας του φαρμακείου κοινότητας ως επιχείρησης με κεντρικό άξονα την κερδοφορία (Calomo 2006).

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να διερευνηθεί το καινοτόμο μοντέλο διοίκησης και διαφοροποίησης φαρμακείου κοινότητας σε απομακρυσμένη νησιωτική περιοχή και να προσδιοριστούν όλα εκείνα τα στοιχεία από την

εφαρμογή των οποίων θα προκύψει μια υγιής επιχειρηματική μονάδα που θα συνδράμει στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων αλλά και στην κερδοφορία του φαρμακείου που δυνητικά θα επηρεάσει θετικά την κοινότητα με την οποία αλληλεπιδρά.

Βασική θέση της διατριβής είναι πως σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, η λειτουργία του φαρμακείου κοινότητας χρειάζεται να τροποποιηθεί και να εναρμονιστεί με τις διεθνείς πρακτικές ώστε με την ενσωμάτωση των κατάλληλων διοικητικών εργαλείων και μοντέλων να ισχυροποιήσει τα δυνατά του σημεία, να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που προσφέρονται, να μετριάσει τις αδυναμίες και να ελαχιστοποιήσει την επίδραση των στοιχείων εκείνων που απειλούν και βάζουν σε κίνδυνο την αρμονική λειτουργία του.

Αφού παρουσιαστεί συνοπτικά η τρέχουσα οικονομική και κοινωνική κατάσταση στην Ελλάδα, αποτέλεσμα μιας παγκόσμιας κρίσης που ξεκίνησε το 2008, θα διαφανεί ο αντίκτυπος που είχε στη λειτουργία του φαρμακείου κοινότητας. Στη συνέχεια αφού παρουσιαστούν και αναλυθούν οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες που καλείται να διεκπεραιώσει επιτυχώς ο κοινοτικός φαρμακοποιός θα πραγματοποιηθεί μια επισκόπηση της τρέχουσας διεθνούς βιβλιογραφίας. Θα διερευνήσουμε τη μεθοδολογία και την πρακτική που υιοθέτησαν μοντέλα φαρμακείων κοινότητας άλλων χωρών προκειμένου να ανταποκριθούν στο σύνθετο ρόλο που κλήθηκαν να διαδραματίσουν. Θα εξετάσουμε πώς οι διοικητικές δεξιότητες λειτουργούν συμπληρωματικά με την κλινική και επιστημονική υπόσταση του σύγχρονου φαρμακοποιού. Η μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας θα αναδείξει την αναγκαιότητα προσαρμογής του επαγγέλματος του φαρμακοποιού στα καινούρια δεδομένα της αγοράς έτσι ώστε να θωρακίσει την επαγγελματική του υπόσταση με πλήθος επιχειρηματικών και επιστημονικών δεξιοτήτων που θα τον καταστήσουν ανταγωνιστικό. Αυτή η ποιότητα της διαφοροποίησης θα κάνει αισθητή την καινοτομία που θα θελήσει να εφαρμόσει προκειμένου να επιφέρει την αλλαγή. Στη συνέχεια κάνοντας χρήση των δεδομένων που αντλήθηκαν από την μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας θα μελετηθεί το μοντέλο διαφοροποίησης, καινοτομίας και διοίκησης που καλείται να εφαρμόσει φαρμακείο κοινότητας

απομακρυσμένης νησιωτικής περιοχής προκειμένου να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο θα επέλθει η αλλαγή.

Επομένως στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας παρουσιάζοντας δεδομένα για την οικονομική κατάσταση της χώρας, την επίδραση της κρίσης στη λειτουργία του φαρμακείου, τον ρόλο του φαρμακείου όπως ορίζεται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας και την επισκόπηση της βιβλιογραφίας σε σχέση με τα διοικητικά εργαλεία που χρειάζεται να υιοθετήσει για να προσαρμοστεί στη νέα τάξη πραγμάτων.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας περιγράφει το σκοπό της έρευνας, την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και τα στοιχεία που προέκυψαν ώστε το νέο και καινοτόμο μοντέλο διοίκησης φαρμακείου κοινότητας απομακρυσμένης νησιωτικής περιοχής, να εμπνεύσει και να φέρει την αλλαγή όχι μόνο στους κατοίκους της κοινότητας αλλά και στους εργαζόμενους προκειμένου να ενισχυθεί η κερδοφορία και η προοπτική ανάπτυξης.

Η συνεισφορά της παρούσας διατριβής είναι σημαντική γιατί συνοψίζει την μεθοδολογία και την πρακτική που κλήθηκαν να εφαρμόσουν πολλές χώρες στα πλαίσια της αναβάθμισης του ρόλου του κοινοτικού φαρμακείου. Αποτυπώνει τους τρόπους, τη συλλογιστική και τα εργαλεία που χρησιμοποίησαν οι χώρες αυτές προκειμένου να επικαιροποιήσουν την επιστημονική υπόσταση του φαρμακοποιού αλλά και να αναδείξουν τις διοικητικές δεξιότητες που θα κληθεί να αποκτήσει ώστε να ανταποκριθεί στον διευρυμένο ρόλο του στο οικοσύστημα υγείας. Ταυτόχρονα η παρούσα εργασία αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα διότι αναδεικνύει τον τρόπο που χρειάζεται να λειτουργήσει ένα κοινοτικό φαρμακείο στην ελληνική επικράτεια προκειμένου να καταστεί κερδοφόρο, ανταγωνιστικό, καινοτόμο και χρήσιμο στους κατοίκους της νησιωτικής περιοχής. Με οδηγό τις διεθνείς πρακτικές που αναλύθηκαν στην πρώτη ενότητα της εργασίας, η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο θα ενσωματώσει στοιχεία των πρακτικών αυτών στην ελληνική πραγματικότητα έτσι ώστε να θωρακίσει το φαρμακείο της απομακρυσμένης νησιωτικής περιοχής με τα απαραίτητα διοικητικά εργαλεία που θα βελτιστοποιήσουν τη λειτουργία του.

Κεφάλαιο 2

Η αγορά της υγείας και του φαρμάκου

2.1. Το "οικοσύστημα" υγείας

Η αγορά της υγείας στην Ελλάδα αλλά και σε ολόκληρο τον πλανήτη αποτελεί ένα από τα πιο σύνθετα μοντέλα καθώς οι εμπλεκόμενοι φορείς είναι πολλοί, προέρχονται από διαφορετικά πεδία και η συνύπαρξή τους διαμορφώνει ένα "οικοσύστημα" εντός του οποίου αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται. Ένα τέτοιο "οικοσύστημα" υγείας (Εικόνα 1) περιλαμβάνει:

- οργανισμούς (νοσοκομεία, διαγνωστικά κέντρα, φαρμακεία, φαρμακευτικές εταιρείες, προμηθευτές ιατρικού, φαρμακευτικού και παραφαρμακευτικού εξοπλισμού, πανεπιστήμια, προμηθευτές φαρμάκων, ασφαλιστικά ταμεία, πολιτειακές δομές όπως το υπουργείο υγείας και κοινωνικής ασφάλισης, εταιρείες διαχείρισης λογισμικού και τεχνολογίας πληροφοριών κ.α.) (Maracine & Scarlat 2009).
- ανθρώπους (ιατροί, νοσηλευτικό προσωπικό, φαρμακοποιοί, επαγγελματίες υγείας άλλων ειδικοτήτων, διοικητικό προσωπικό, ασθενείς και σύλλογοι ασθενών, οικογένειες ασθενών, ειδικοί διαχείρισης λογισμικού και πληροφοριών κ.α.) (Maracine & Scarlat 2009).
- ιατρικές πρακτικές και πρωτόκολλα, πολιτικές υγείας, μηχανισμούς συμμόρφωσης και ρυθμιστικές διατάξεις, ιατρικές τεχνολογίες και άλλες γραφειοκρατικές και διοικητικές διαδικασίες (Maracine & Scarlat 2009).

Οι σχέσεις ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη χρειάζεται να εξεταστούν με μια ολιστική προσέγγιση και όχι με την μεμονωμένη οπτική κάθε φορέα ξεχωριστά. Ουσιαστικά ένα τέτοιο οικοσύστημα υγείας αποτελείται από ανεξάρτητους

φορείς που μοιράζονται το ίδιο όραμα και που δεν είναι άλλο από την αποτελεσματική και αποδοτική εξυπηρέτηση του ασθενούς (Chang et al. 2009). Τα εμπλεκόμενα μέρη αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται εντός δύο λειτουργικών δομών, της εφοδιαστικής αλυσίδας από την μια πλευρά η οποία περιλαμβάνει προμηθευτές, οργανισμούς και τους υπόλοιπους διαχειριστικούς φορείς και την κλινική αλυσίδα από την άλλη πλευρά η οποία εμπεριέχει τις ιατρικές και κλινικές διαδικασίες που υποστηρίζουν την ορθή λειτουργία και συνέχεια της φροντίδας υγείας που περιλαμβάνει την πρόληψη, τη διάγνωση, την θεραπεία και την αποκατάσταση της υγείας των ασθενών (Maracine & Scarlat 2009).

Η πολυπλοκότητα της αγοράς υγείας όπως φάνηκε προηγούμενα και η λειτουργία της με όρους οικοσυστήματος, όπου πολλοί εμπλεκόμενοι αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται με αντικρουόμενα πολλές φορές συμφέροντα, αποτέλεσε κεντρικό θέμα συζήτησης και ανάλυσης την περίοδο της οικονομικής κρίσης και συνιστά μέχρι και σήμερα δυσεπίλυτο ζήτημα, με όρους οικονομίας. Ο εξορθολογισμός των δαπανών υγείας είναι κομβικό αντικείμενο των νομοθετικών διατάξεων και των πολιτικών υγείας που σχεδιάζονται και υιοθετούνται.



Εικόνα 4 : Οικοσύστημα Υγείας (πηγή: <https://www.arlingtonhealthcaregroup.com/healthcare-ecosystem/>)

2.2. Το ελληνικό "πρόβλημα"

Η οικονομική κρίση που είχε ως χρονική αφετηρία το 2008 μετεξελίχθηκε σε μια παγκόσμια κοινωνική και οικονομική κρίση, οι διαστάσεις της οποίας διαφοροποιήθηκαν σε κάθε χώρα. Στην Ελλάδα το έντονο δημοσιονομικό πρόβλημα το μέγεθος του οποίου αποκαλύφθηκε σταδιακά και κλιμακώθηκε από την μεταπολίτευση και μετά συντέλεσε στην όξυνση της κρίσης με αποτέλεσμα η ελληνική οικονομία να περιέλθει σε ύφεση το 2015 σημειώνοντας μείωση του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος κατά -0,2% (ΣΦΕΕ 2016:13). Η τριπλή εκλογική διαδικασία το 2015 καθώς έγιναν δυο εκλογικές αναμετρήσεις και ένα δημοψήφισμα, με την ταυτόχρονη επιβολή κεφαλαιακών ελέγχων από τον Ιούλιο του 2015 και ύστερα, επιδείνωσαν το οικονομικό περιβάλλον και την ευρύτερη εμπορική δραστηριότητα, αποδυναμώνοντας κάθε προοπτική ανάπτυξης και οικονομικής ευημερίας. Παράλληλα η ευρωπαϊκή μείωση των επιτοκίων, απόρροια του προγράμματος ποσοτικής χαλάρωσης, δεν μετακλίστηκε στην ελληνική οικονομία το 2015 και αυτό είχε ως αποτέλεσμα τον ακριβό και περιορισμένο τραπεζικό δανεισμό. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.), το 2016 σημειώθηκε στασιμότητα της ελληνικής οικονομίας (ΣΦΕΕ 2016:13).

Για το 2017 οι εστίες αβεβαιότητας παραμένουν σε διεθνές επίπεδο καθώς υπάρχουν αρκετές εστίες γεωπολιτικής έντασης, οι μεγάλες κεντρικές τράπεζες οδηγούνται σε πιο σφιχτές οικονομικές και νομισματικές πολιτικές, η πιστωτική επέκταση σε αναδυόμενες οικονομίες όπως αυτή της Κίνας παραμένει υψηλή και στις διεθνείς χρηματαγορές κυριαρχεί μια υπέρμετρη αισιοδοξία που μεταφράζεται με πολύ υψηλές αποτιμήσεις. Ειδικότερα για την Ευρωζώνη η διάχυτη ανησυχία για το Brexit, η όξυνση του μεταναστευτικού και προσφυγικού ζητήματος, η αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων και ο αντίκτυπός τους στην πραγματική οικονομία, η γήρανση του πληθυσμού με την ταυτόχρονη επιβράδυνση της αύξησης στην παραγωγικότητα της εργασίας καλλιεργούν έναν ευρω-σκεπτικισμό καθώς η ανάγκη σύνδεσης της ευημερίας με την ανάπτυξη προβάλλει πιο αναγκαία από ποτέ (IOBE 2017).

Κατά το 2017 στην Ελλάδα, η βελτίωση του οικονομικού κλίματος, η ενίσχυση της βιομηχανικής παραγωγής κατά 5,4% το πρώτο οκτάμηνο έναντι 2,4% του

αντίστοιχου οκταμήνου του 2016, η σταθεροποίηση του λιανικού εμπορίου, η βελτίωση των επιχειρηματικών προσδοκιών και του δείκτη καταναλωτικής εμπιστοσύνης σε συνδυασμό με την ενίσχυση της μερικής απασχόλησης και την άνοδο της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε εξωστρεφείς μεταποιητικούς κλάδους και στον τουρισμό, προαναγγέλουν την επιτάχυνση της ανάπτυξης για το 2018 (IOBE 2017).

2.2.1. Η ελληνική κρίση στη φαρμακευτική αγορά

Στα πλαίσια των μεταρρυθμίσεων που επιβλήθηκαν στην Ελλάδα από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και τους ρυθμιστικούς μηχανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης εντάχθηκε και η φαρμακευτική δαπάνη η οποία βρισκόταν σε καθοδική πορεία από την αρχή της οικονομικής κρίσης. Μέχρι το 2016 η δημόσια φαρμακευτική δαπάνη συρρικνώθηκε κατά -60,80%, τοποθετώντας τη χώρα μας αρκετά χαμηλότερα από τον μέσο όρο της κατά κεφαλήν δημόσιας φαρμακευτικής δαπάνης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΦΕΕ 2016:34-35). Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η φαρμακευτική δαπάνη σύμφωνα με το International Classification of Health Accounts του ΟΟΣΑ με το οποίο έχει εναρμονιστεί και η Ελλάδα, αποτελεί την δαπάνη για φάρμακα που χορηγούνται σε εξω-νοσοκομειακούς ασθενείς (ΣΦΕΕ 2016:31).

Συνυπολογίζοντας και άλλες παραμέτρους όπως την αλλαγή της πολιτικής τιμολόγησης φαρμάκων, την θέσπιση προοδευτικού ποσοστού επιστροφής προς τα ασφαλιστικά ταμεία επί του ύψους του αιτούμενου ποσού για την αποζημίωση των φαρμάκων (rebate), την θέσπιση κλιμακωτών μικτών περιθωρίων κέρδους για τα αποζημιούμενα φάρμακα, την μείωση του μικτού περιθωρίου κέρδους για τα αποζημιούμενα φάρμακα (βλ. Πίνακα 1), τους συνταγογραφικούς περιορισμούς, την αντικατάσταση συνταγογράφησης των εμπορικών σκευασμάτων με άλλα γενόσημα σκευάσματα με την ίδια δραστική ουσία αλλά με φθηνότερη αποζημιούμενη τιμή σε συνδυασμό με τη συμπίεση του εισοδήματος των πολιτών αντιλαμβανόμαστε τον αρνητικό αντίκτυπό τους στην βιωσιμότητα του ελληνικού φαρμακείου. Επιπλέον η ενοποίηση όλων των ασφαλιστικών ταμείων και η ένταξή τους σε ενιαίο ασφαλιστικό φορέα, στον

Εθνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ) καθώς και η καθιέρωση και συστηματικοποίηση της ηλεκτρονικής συνταγογράφησης που παρέχει σε πραγματικό χρόνο πληροφορίες για τις συνταγογραφικές συνήθειες και την φαρμακευτική δαπάνη επηρέασαν την οικονομική και επιχειρηματική βιωσιμότητα του φαρμακείου κοινότητας στην Ελλάδα (Vozikis et al. 2015:1561).

Οι στρατηγικοί στόχοι όπως διαμορφώθηκαν από τους Έλληνες φαρμακοποιούς στη μελέτη των Vozikis et al. (2015) τους οποίους όφειλε η Πολιτεία να υπολογίσει κατά την αναδιαμόρφωση της κοινωνικής πολιτικής και της πολιτικής υγείας περιλάμβαναν τα ακόλουθα σημεία:

- ✓ αποδοχή του λειτουργήματος του φαρμακοποιού από την κοινωνία
- ✓ ικανοποιητικές εργασιακές συνθήκες (π.χ. κοινό ωράριο λειτουργίας)
- ✓ αναβάθμιση του ρόλου των επαγγελματικών επιστημονικών συνδέσμων των φαρμακοποιών
- ✓ διατήρηση της αποκλειστικότητας διανομής φαρμακευτικών και λοιπών παραφαρμακευτικών προϊόντων
- ✓ διατήρηση του υπάρχοντος καθεστώτος σχετικά με τον ανταγωνισμό
- ✓ αναβάθμιση της επιστημονικής ιδιότητας και του κοινωνικού ρόλου που καλείται να διαδραματίσει ο φαρμακοποιός ως ο πλέον ειδικός σύμβουλος υγείας στη διαχείριση της φαρμακευτικής αγωγής

Ταυτόχρονα η συμμετοχή πολλών εμπλεκόμενων μελών στη διαμόρφωση φαρμακευτικής και εν γένει υγειονομικής πολιτικής καθιστά ιδιαίτερα σύνθετο το επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί το φαρμακείο κοινότητας. Κυβερνητικοί και μη κυβερνητικοί οργανισμοί, φαρμακευτικοί σύλλογοι και ενώσεις, σύλλογοι ασθενών, εμπορικά δίκτυα πώλησης και διανομής, ιατρικές κοινότητες, μέσα ηλεκτρονικής και έντυπης δημοσιογραφίας, φαρμακευτικές βιομηχανίες, πολιτικά κόμματα και πανεπιστήμια είναι οι κυριότεροι εμπλεκόμενοι "παίκτες" (key-player stakeholders) που αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό τη χάραξη και εφαρμογή πολιτικών υγείας (Vozikis et al. 2015).

Ωστόσο παρά την λεπτομερή στοχοθέτηση όπως αναφέρθηκε προηγούμενα και τις στρατηγικές που υιοθετήθηκαν από τα φαρμακεία κοινότητας ώστε με συγκεκριμένες ενέργειες να προσεγγιστούν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς για να υποστηρίξουν τα φαρμακεία κοινότητας τόσο ως προς τον επιστημονικό αλλά και ως προς τον εμπορικό του ρόλο, τα αποτελέσματα δεν δικαίωσαν το φαρμακείο κοινότητας από την αρχή εκδήλωσης της κρίσης μέχρι και το 2013. Παράλληλα με το δεύτερο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής της χώρας (2013-2016) και τις περαιτέρω μεταρρυθμίσεις που στόχο είχαν και τις δαπάνες υγείας, οι πρόσθετες μειώσεις του εισοδήματος και της κερδοφορίας του ελληνικού φαρμακείου κοινότητας υπήρξαν ραγδαίες. Το ερώτημα για την βιωσιμότητα του φαρμακείου κοινότητας επανήλθε στο προσκήνιο με επιτακτική την ανάγκη υιοθέτησης και εφαρμογής ενός νέου στρατηγικού και ρεαλιστικού πλάνου που θα ήταν σε συμφωνία με το όραμα του ευρωπαϊκού φαρμακείου και των εθνικών και ευρωπαϊκών φαρμακευτικών συνδέσμων. Φάνηκε γρήγορα πως οι στρατηγικές που υιοθετήθηκαν και οι ενέργειες που εφαρμόστηκαν ήταν σε λάθος κατεύθυνση ενώ η υποστήριξη που αναμενόταν από τους εμπλεκόμενους φορείς ήταν υπερεκτιμημένη (Vozikis et al. 2015).

Χονδρική Τιμή (€)	Ποσοστό Μικτού Κέρδους(mark-up) Φαρμακείου
0-50	30,00%
50,01-100	20,00%
100,01-150	16,00%
150,01-200	14,00%
200,01-300	12,00%
300,01-400	10,00%
400,01-500	9,00%
500,01-600	8,00%
600,01-700	7,00%
700,01-800	6,50%
800,01-900	6,00%
900,01-1000	5,50%
1000,01-1250	5,00%
1250,01-1500	4,25%
1500,01-1750	3,75%
1750,01-2000	3,25%
2000,01-2250	3,00%
2250,01-2500	2,75%

2500,01-2750	2,50%
2750,01-3000	2,25%

Πίνακας 1: Ποσοστό μικτού κέρδους (mark-up) φαρμακείου κοινότητας (πηγή: ΙΟΒΕ 2018)

Κεφάλαιο 3

Ο ρόλος του φαρμακοποιού και του φαρμακείου κοινότητας

3.1. Ο φαρμακοποιός ως κρίκος της αγοράς υγείας

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) κατά την συνάντηση που πραγματοποιήθηκε στο Νέο Δελχί το 1988 καθόρισε το ρόλο και τις αρμοδιότητες του επιστήμονα φαρμακοποιού. Συγκεκριμένα οι στόχοι της συνάντησης ήταν:

- ✓ να σκιαγραφηθεί το φάσμα των γνώσεων και της εξειδίκευσης του φαρμακοποιού ώστε να προσφέρει τις υπηρεσίες του στον τομέα της υγείας (WHO 1994)
- ✓ να γίνει επισκόπηση της συνεισφοράς του φαρμακοποιού στην απόκτηση, στον έλεγχο, στη διανομή και στην ορθολογική χρήση των φαρμάκων καθώς και σε άλλες αρμοδιότητες υγείας που μπορεί να εκπληρώσει ο φαρμακοποιός (WHO 1994)
- ✓ να προτείνει τις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις στην εκπαίδευση των φαρμακοποιών, να αναλάβει δράσεις για την αξιοποίηση και την βελτιστοποίηση του ρόλου των φαρμακοποιών στο σύστημα υγείας και

να επιβλέψει την πραγματοποίηση των προαναφερθέντων δράσεων και πρωτοβουλιών (WHO 1994)

Η βασική θέση και παραδοχή της συνάντησης που διεξήχθη, ήταν πως η αποδοχή του φαρμακοποιού ως βασικού μέλους μιας διεπιστημονικής ομάδας υγείας και η αποτελεσματική διαχείριση των φαρμακευτικών σκευασμάτων αποτελούν βασικά κριτήρια για την ορθή άσκηση της ιατρικής επιστήμης.

3.1.1. Η εκπαίδευση του φαρμακοποιού

Ο φαρμακοποιός είναι ένας εξειδικευμένος επιστήμονας πανεπιστημιακής εκπαίδευσης με πρόγραμμα σπουδών πενταετούς διάρκειας και με υποχρεωτική πρακτική άσκηση ενός έτους. Το ολοκληρωμένο πρόγραμμα σπουδών προσφέρει ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών αρχών και τεχνικών των φαρμακευτικών επιστημών παρέχοντας στον μελλοντικό φαρμακοποιό τις ικανότητες και δεξιότητες ώστε να κατανοήσει σε βάθος τις αρχές της προετοιμασίας, της διανομής, της δράσης και της ορθολογικής χρήσης των φαρμάκων. Παράλληλα η εκπαίδευσή του, καλλιεργεί την πεποίθηση ότι η διαβίου εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση συνιστά βασική παράμετρο για την επικαιροποίηση των γνώσεών του και την εφαρμογή τους στο γενικό πληθυσμό (WHO 1993).

Ωστόσο όπως έχει φανεί και από την διεθνή εμπειρία στην εκπαίδευση των φαρμακοποιών, χρειάζεται να αναπροσαρμοστεί το πρόγραμμα σπουδών και να υπάρξει μια μεγαλύτερη επικέντρωση στα διοικητικά καθήκοντα. Ο ανταγωνισμός και οι απαιτήσεις της αγοράς αναδεικνύουν τη σημασία απόκτησης και εφαρμογής γνώσεων διοίκησης, οικονομικής ανάλυσης, διαχείρισης πληρωμών, διαχείρισης χρόνου, διαχείρισης τιμολόγησης και άλλων επιχειρηματικών λειτουργιών που συνήθως δεν διδάσκονται επαρκώς με το συμβατικό πρόγραμμα σπουδών (Rollins et al. 2014).

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας προτείνει την μεγαλύτερη συμμετοχή του φαρμακοποιού στο σύστημα υγείας προϋποθέτει όμως να γίνουν αλλαγές στο εκπαιδευτικό πλαίσιο έτσι ώστε να αποκτήσουν πιο διευρυμένο γνωστικό

ορίζοντα που θα επικεντρώνεται στα ακόλουθα σημεία (Wiedenmayer et al. 2006):

- ❖ φαρμακευτική φροντίδα με επίκεντρο τον ασθενή αλλά και τον γενικό πληθυσμό
- ❖ προαγωγή της δημόσιας υγείας με υπηρεσίες προληπτικής υγείας και κριτική σκέψη για την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής πολιτικής υγείας
- ❖ αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων, υλικών και τεχνολογικών πόρων

3.1.2. Ο ρόλος του φαρμακοποιού

Οι καθημερινές δραστηριότητες των φαρμακοποιών ποικίλλουν καθώς διαθέτουν τη γνώση και την εξειδίκευση για να (WHO 1993):

- αντιλαμβάνονται τις αρχές διασφάλισης ποιότητας όπως εφαρμόζονται στη διαχείριση της φαρμακοθεραπείας
- κατανοούν την πολυπλοκότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας και τις βασικές αρχές διαχείρισης αποθεμάτων
- είναι εξοικειωμένοι με τις πολιτικές τιμολόγησης
- κατανοούν τις τεχνικές πληροφορίες των προϊόντων που διατίθενται στην αγορά
- παρέχουν την απαραίτητη συμβουλευτική υποστήριξη σε σχέση με την ασθένεια και την θεραπεία
- διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις λειτουργίες της συνταγογράφησης των φαρμακευτικών σκευασμάτων και της ελεύθερης πώλησης που ορισμένες φορές συγκρούονται και η παρέμβασή τους είναι αποφασιστικής σημασίας για την προαγωγή της υγείας

3.1.3 Οι διευρυμένες αρμοδιότητες του σύγχρονου φαρμακοποιού (the expanding role of pharmacist)

Τα τελευταία σαράντα χρόνια ο ρόλος του φαρμακοποιού έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά καθώς το επίκεντρο του ενδιαφέροντος έχει μετατοπιστεί από τη

λειτουργία του ως παρασκευαστής (compounder) και διανομέας (dispenser) σε εκείνη του διαχειριστή της φαρμακοθεραπείας του ασθενούς (drug therapy manager). Οι περιορισμένοι υλικοί, κατά κύριο λόγο πόροι, καθιστούν αναγκαία την παρουσία του προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα φάρμακα όταν και όπου χρησιμοποιηθούν, θα επιλεγθούν με γνώμονα την ποιότητα, θα αποθηκευθούν και θα διανεμηθούν στην σωστή δόση, στον σωστό χρόνο, με τον ορθό τρόπο στο κατάλληλο άτομο που τυχόν θα τα χρειαστεί ώστε να βελτιστοποιηθεί η υγεία του (Wiedenmayer et al. 2006).

Στο νέο και ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται ο μελλοντικός φαρμακοποιός οφείλει να αντεπεξέλθει σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων όπως περιγράφονται ακολούθως (Wiedenmayer et al. 2006):

α. Διασφάλιση της κατάλληλης φαρμακευτικής αγωγής και των αποτελεσμάτων της προτρέποντας τον ασθενή να ακολουθήσει το θεραπευτικό πλάνο και να συμμορφωθεί με τις οδηγίες, ελέγχοντας και σημειώνοντας τα αποτελέσματα.

β. Προετοιμασία και εκτέλεση της ιατρικής συνταγής με ταυτόχρονη χορήγηση του φαρμακευτικού σκευάσματος ή της συσκευής που χρειάζεται για να γίνει η λήψη του φαρμάκου.

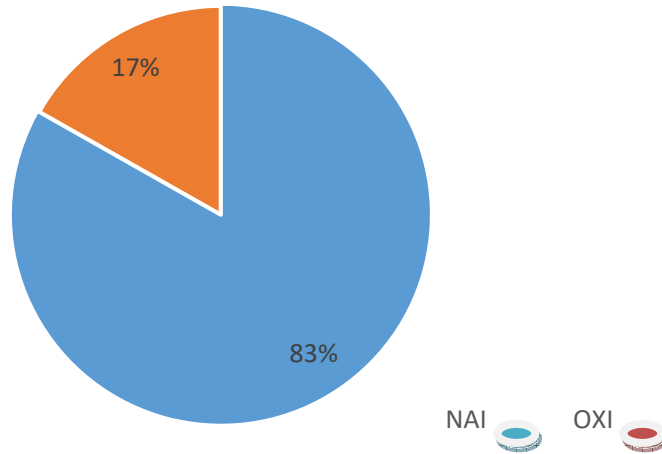
γ. Προαγωγή και πρόληψη της υγείας που εμπεριέχει την ορθή ενημέρωση για ζητήματα που αφορούν στη δημόσια υγεία με ταυτόχρονη προώθηση της ασφαλούς χρήσης και απόρριψης των φαρμάκων.

δ. Διαχείριση ζητημάτων υγείας με ταυτόχρονη συμμετοχή και δραστηριοποίηση σε διεπιστημονικές ομάδες.

3.1.4. Νέες διαστάσεις φαρμακευτικής πρακτικής σε φαρμακείο κοινότητας

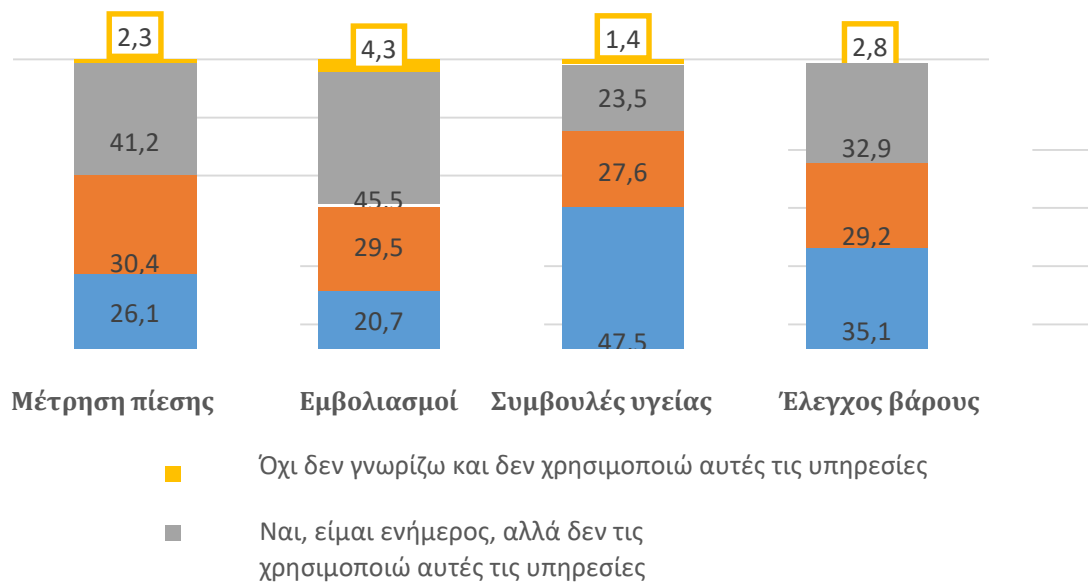
Αν και η εκτέλεση συνταγών και η διανομή φαρμάκων παραμένει μια από τις βασικές καθημερινές ενασχολήσεις του φαρμακοποιού σε φαρμακείο κοινότητας, οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές δυνητικά δημιουργούν απειλές αλλά γεννούν και ευκαιρίες αρκεί να υπάρχει το κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο για να μετριαστούν οι απειλές και να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες. Πρόσφατη μελέτη του IOBE έδειξε τον υψηλό βαθμό

εμπιστοσύνης των πολιτών στη συμβουλή του φαρμακοποιού καθώς 8 στους 10 σχεδόν πολίτες είναι διατεθειμένοι να δώσουν πληροφορίες για το ιατρικό ιστορικό τους εφ' όσον τους ζητηθεί (Διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1: Πολίτες πρόθυμοι να δώσουν ιατρικό ιστορικό (πηγή: IOBE 2018)

Από την ίδια μελέτη του IOBE φάνηκε η ανάγκη που έχουν οι πολίτες να απολαμβάνουν στο χώρο του φαρμακείου διάφορες μορφές υπηρεσιών με ενδεικτικές την μέτρηση της πίεσης, τους εμβολιασμούς, τον έλεγχο του βάρους και διάφορες συμβουλές υγείας (Διάγραμμα 2).



- Ναι, γνωρίζω τις υπηρεσίες αλλά δεν τις χρησιμοποιώ τακτικά
- Ναι, γνωρίζω τις υπηρεσίες και τις χρησιμοποιώ τακτικά

Διάγραμμα 2: Γνώση πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας από το φαρμακείο κοινότητας (πηγή: IOBE 2018)

Έτσι τα νέα πεδία της φαρμακευτικής πρακτικής εμπεριέχουν και τα ακόλουθα σημεία:

α. Φαρμακευτική φροντίδα (pharmaceutical care): Πρόκειται για ένα αναπτυσσόμενο δυναμικό πεδίο της φαρμακευτικής πρακτικής σύμφωνα με το οποίο ο φαρμακοποιός επιδεικνύει ενσυναίσθηση, ενδιαφέρον, εμπιστοσύνη για τις ανάγκες των ασθενών τους προτείνοντας εξατομικευμένες λύσεις που θα βελτιώσουν την υπάρχουσα θεραπεία τους και θα προάγουν την συνολική τους υγεία.

β. Τεκμηριωμένη άσκηση φαρμακευτικής επιστήμης (evidence-based pharmacy): Σύγκριση αποτελεσματικότητας εναλλακτικών θεραπειών σύμφωνα με την τρέχουσα επιστημονική τεκμηρίωση όπως προτείνεται από την βιβλιογραφία

γ. Ασθενο-κεντρική φροντίδα (patient-centered health care): Ο φαρμακοποιός είναι ο επιστήμονας εκείνος που θα διασφαλίσει την ορθή λήψη της φαρμακευτικής αγωγής με τρόπο που θα διευκολύνει τον ασθενή ώστε να βελτιώσει ή και να διατηρήσει την υγεία του. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από μια υγιή διαδικασία επικοινωνίας (motivational interviewing) που θα αναδείξει τις πραγματικές ανάγκες και θα οδηγήσει σε μοναδικές και εξατομικευμένες λύσεις. Προς την κατεύθυνση αυτή εντάσσονται και άλλες διαδικασίες όπως η επισκόπηση της υπάρχουσας φαρμακοθεραπείας (medications use reviews) αναδεικνύοντας το φαρμακείο κοινότητας σε πυλώνα της πρωτοβάθμιας περίθαλψης.

δ. Διαχείριση χρόνιων ασθενειών (chronic disease management): Η άμεση επαφή του φαρμακοποιού με την κοινότητα αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την ενημέρωση, την συμβουλευτική, την επικαιροποίηση των γνώσεων της

κοινότητας για διάφορες ασθένειες (π.χ. HIV λοίμωξη), συνεισφέροντας με αυτό τον τρόπο στην καταπολέμηση ή και στην εξάλειψη πολλών ασθενειών.

ε. Αυτό-φροντίδα (self-medication): Ο συμβουλευτικός ρόλος του φαρμακοποιού στη χρήση σκευασμάτων αυτό-φροντίδας είναι κομβικός για την κοινότητα καθώς μπορεί να γίνει εξοικονόμηση πόρων, προϋποθέτει ωστόσο επαρκή κατάρτιση.

στ. Φαρμακοεπαγρύπνηση: Ο φαρμακοποιός καλείται να ελέγχει και να αναγνωρίζει τυχόν ανεπιθύμητες ενέργειες που προκύπτουν από την χρήση των φαρμάκων και να ενημερώνει υπεύθυνα τους αρμόδιους φορείς

3.2. Ο φαρμακοποιός "επτά αστέρων" (the seven-star pharmacist)

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας αναγνωρίζοντας την πολυπλοκότητα του ρόλου του φαρμακοποιού και τον βαθμό της συνεισφοράς του στον ευρύτερο τομέα της υγείας εισήγαγε την έννοια του φαρμακοποιού "επτά αστέρων" σύμφωνα με την οποία χρειάζεται να πληροί τα ακόλουθα (Wiedenmayer et al 2006):

- ✓ **Φροντιστής υγείας (caregiver):** Χρειάζεται να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που να βρίσκονται σε συμφωνία με τα υπόλοιπα επαγγέλματα υγείας.
- ✓ **Δια βίου εκπαίδευση (life-long-learner):** Να ενημερώνεται για τις τρέχουσες εξελίξεις καθώς οι εξελίξεις του χώρου της υγείας είναι συνεχείς και ραγδαίες.
- ✓ **Δεξιότητες εκπαιδευτή (teacher):** Ο φαρμακοποιός οφείλει να μεταδίδει τη γνώση του όχι μόνο σε μελλοντικές γενιές φαρμακοποιών αλλά και στο ευρύ κοινό.
- ✓ **Επικοινωνιακός (communicator):** Ο φαρμακοποιός αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στον συνταγογράφο ιατρό και στον ασθενή γι'

αυτό χρειάζεται να υπάρχει μια δυναμική επικοινωνία με τους επαγγελματίες υγείας και τους ασθενείς ώστε να μεταφέρονται και να επικοινωνούνται με ασφάλεια όλες οι πληροφορίες για την υγεία και την φαρμακευτική αγωγή.

Ωστόσο υπάρχουν και τρεις επιπλέον δεξιότητες που σχετίζονται περισσότερο με τα διοικητικά καθήκοντα και αρμοδιότητες (managerial roles) που οφείλει να διαθέτει ο σύγχρονος φαρμακοποιός (Wiedenmayer et al 2006):

- ✓ **Λήπτης καθοριστικών αποφάσεων (decision-maker):** Η κατάλληλη, αποδοτική, ασφαλής και αποτελεσματική σε σχέση με το κόστος (cost-effective) χρήση των διαθέσιμων πόρων (υλικοί, ανθρωπίνι, τεχνολογικοί) αποτελεί το διακύβευμα του έργου του φαρμακοποιού. Η επίτευξη αυτού του στόχου προϋποθέτει να διαθέτει την ικανότητα να εκτιμά, να συνθέτει και να αναλύει δεδομένα και πληροφορίες έτσι ώστε να προβαίνει στην περισσότερο αποτελεσματική και αποδοτική ενέργεια.
- ✓ **Ηγέτης (leader):** Ο σύγχρονος φαρμακοποιός χρειάζεται να διαθέτει όραμα, να εμπνέει και να κινητοποιεί τους συνεργάτες του, να διαθέτει ενσυναίσθηση, να έχει την ικανότητα να λαμβάνει αποφάσεις αποτελεσματικά και αποδοτικά.
- ✓ **Μάνατζερ:** Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά και αποδοτικά όλους τους διαθέσιμους υλικούς, ανθρωπίνους και τεχνολογικούς πόρους, να αποδέχεται την διοίκηση από άλλους, να αξιοποιεί τις πληροφορίες και να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις που εμφανίζονται, ως ευκαιρίες που θα διασφαλίσουν την ποιότητα της εργασίας του.

Κεφάλαιο 4ο

Τα φαρμακεία κοινότητας στον κόσμο-Σενάρια και προοπτικές

4.1. Το φαρμακείο κοινότητας σε καθεστώς ανάπτυξης

Το φαρμακείο κοινότητας αποτελεί αναμφίβολα τον πιο συχνό και εύκολα προσβάσιμο χώρο υγείας στις περισσότερες χώρες του κόσμου. Υπάρχουν περίπου 154000 φαρμακεία στην Ευρώπη που λειτουργούν κατά κύριο λόγο με διευρυμένο ωράριο λειτουργίας καθιστώντας την πρόσβαση σε αυτά πιο εύκολη συγκριτικά με άλλα επαγγέλματα και μονάδες υγείας. Το 98% των Ευρωπαίων πολιτών έχουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν το κοντινότερο φαρμακείο κοινότητας μέσα σε τριάντα λεπτά ενώ το 58% των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης επισημαίνουν πως το κοντινότερο φαρμακείο βρίσκεται σε απόσταση πέντε λεπτών από την εργασία ή το σπίτι τους. Επιπλέον η πλειοψηφία των φαρμακείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης απαιτείται να έχουν εξασφαλίσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα διευκολύνουν την πρόσβαση ατόμων με ειδικές ανάγκες. Η ιδιαίτερη σημασία που έχει το φαρμακείο κοινότητας ως μονάδας

υγείας στην Ευρωπαϊκή Ένωση επισημαίνεται από το γεγονός ότι συχνότερες επισκέψεις στο φαρμακείο κοινότητας μπορεί να σημαίνει λιγότερες επισκέψεις στα Τμήματα Επειγόντων Περιστατικών των Νοσοκομείων και επομένως μικρότερη δημοσιονομική επιβάρυνση για κάθε χώρα (PGEU 2016, PGEU 2017).

4.1.1. Το παράδειγμα της Πορτογαλίας

Οι μεταρρυθμίσεις στην πρωτοβάθμια υγεία στην Πορτογαλία, συνέπεια της οξείας πολιτικής, κοινωνικής και οικονομικής αβεβαιότητας που έπληξε τη χώρα, επηρέασαν, όπως ήταν αναμενόμενο, και τη λειτουργία του φαρμακείου κοινότητας. Οι φαρμακοποιοί αναγνωρίζοντας το ταχύτατα εξελισσόμενο περιβάλλον, υποχρεώθηκαν από τις συνθήκες να σχεδιάσουν το μέλλον τους προκειμένου να αναδείξουν το ρόλο τους και να αναπτύξουν τη δυναμική της επιχειρηματικής λειτουργίας του φαρμακείου. Προσκλήθηκαν ειδικοί από την ακαδημαϊκή και επιχειρηματική κοινότητα και συγκροτήθηκαν ομάδες εργασίας προκειμένου να συλλεχθούν δεδομένα, να τεθούν ερωτήματα και να μελετηθούν εναλλακτικές που θα μετασηματίσουν το φαρμακείο κοινότητας διατηρώντας τη βιωσιμότητά του και ενισχύοντας σταθερά την κερδοφορία του.

Η ανάλυση όλων αυτών των στοιχείων ταυτοποίησε σημαντικούς παράγοντες που αναμένεται να έχουν συγκεκριμένη επίδραση στο μοντέλο λειτουργίας του Πορτογαλικού φαρμακείου κοινότητας μέχρι το 2020 συνεκτιμώντας ταυτόχρονα την νομοθετική αβεβαιότητα και την αβεβαιότητα σε σχέση με την καινοτομία και την παροχή υπηρεσιών σε μια οικονομικά και κοινωνικά δοκιμαζόμενη χώρα. Οι τάσεις της αγοράς, το δυναμικό των φαρμακοποιών και οι αναμενόμενες δεξιότητες και προσόντα που όφειλαν να αποκτήσουν οι επαγγελματίες φαρμακοποιοί διαμόρφωσαν τρία πιθανά σενάρια:

- **Φαρμακείο-Εμπορικό κέντρο (Pharmacy-Mall):** Λιγότερες πιθανότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, σημαντική μείωση του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας και επαγγελματικής μετανάστευσης. Αναμένονται περισσότερες συγκρούσεις συμφερόντων καθώς αλυσίδες φαρμακείων θα κάνουν την εμφάνισή τους με αρνητικές συνέπειες στην επαγγελματική ικανοποίηση

των φαρμακοποιών. Για τους ασθενείς και το σύστημα υγείας ένα τέτοιο σενάριο θα προκαλούσε οριζόντιες μειώσεις στις τιμές των φαρμάκων και σημαντική εξοικονόμηση πόρων στον κρατικό προϋπολογισμό. Ωστόσο η εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου θα σήμαινε την μείωση της προσβασιμότητας σε απομακρυσμένες και αγροτικές περιοχές.

- **Ηλεκτρονικός Φαρμακοποιός (e-Pharmacist):** Θα προκαλούσε ραγδαία αύξηση στον αριθμό των απασχολούμενων φαρμακοποιών, θα απαιτούσε ωστόσο μεγαλύτερη συνεργασία ανάμεσα σε επαγγελματίες υγείας και εξοικείωση με την τεχνολογία. Η ικανοποίηση των ασθενών θα αύξανε σημαντικά διότι θα αποκτούσαν πρόσβαση στην υγεία απομακρυσμένες περιοχές ενώ η εξοικονόμηση πόρων θα ήταν ιδιαίτερα σημαντική.
- **Αναδιοργάνωση ή Θάνατος (Reorganize or Die):** Οι δεξιότητες στην διαχείριση πελατών συνιστούν κομβική προτεραιότητα στο συγκεκριμένο σενάριο ενώ μια συμπαγής εκπαίδευση του φαρμακοποιού σε θέματα marketing και ποιότητας υπηρεσιών θα αύξανε τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες. Ωστόσο μια τέτοια προοπτική δεν θα ήταν ιδιαίτερα πολύτιμη για τον μελλοντικό πελάτη ο οποίος θα αντιμετωπιζόταν περισσότερο ως καταναλωτής παρά ως ασθενής. Από την στιγμή που η χρηματοδότηση των προσφερόμενων υπηρεσιών θα βασιζόταν περισσότερο στην οικονομική δυνατότητα των ασθενών-πελατών η επιδιωκόμενη ισότητα στην υγεία θα έμπαινε σε κίνδυνο.

Ανεξάρτητα από το μοντέλο επιλογής λειτουργίας στο Πορτογαλικό φαρμακείο κοινότητας, ο νέος ρόλος που θα κληθεί να υπηρετήσει απαιτεί νομοθετικές ρυθμίσεις, οικονομικά κίνητρα, συμπεριφορικές αλλαγές, επιχειρηματικό όραμα και στρατηγική καινοτομίας. Σύμμαχος στην αλλαγή και το νέο παράδειγμα εφαρμογής είναι η τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα που διευκολύνουν τις συνεργασίες προκειμένου να επωφεληθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι (Gregorio et al. 2014).

4.1.2. Το παράδειγμα της Δανίας

Τις τελευταίες δεκαετίες ο ρόλος του φαρμακοποιού άλλαξε σημαντικά στη Δανία καθώς η αυξανόμενη πολιτική πίεση για την αποδοτική αξιοποίηση των περιορισμένων οικονομικών πόρων, περιόρισε την αυτονομία στη δράση και στην ανάληψη πρωτοβουλιών από το φαρμακείο κοινότητας. Επιπλέον οι νομοθετικές αλλαγές των δεκαετιών 1980 και 1990 περιόρισαν το πλέγμα δραστηριοτήτων των Δανών φαρμακοποιών.

Αντίστοιχα η μελέτη των Norgaard et al. (2001), υπέδειξε πέντε πιθανά σενάρια για τη μελλοντική λειτουργία του φαρμακείου κοινότητας:

- **Σενάριο "μηδενικού" μέλλοντος:** Η απελευθέρωση και απορρύθμιση της λειτουργίας των φαρμακείων κοινότητας πιθανόν να αναδείξει ότι δεν υπάρχει καμία ανάγκη για την ύπαρξη του επαγγέλματος του φαρμακοποιού κοινότητας που θα προσφέρει συμβουλευτική υποστήριξη σε ασθενείς.
- **Σενάριο αβεβαιότητας:** Τα οικονομικά εμπόδια και η απροθυμία των ίδιων των φαρμακοποιών να δεσμευθούν για την περαιτέρω αναβάθμιση του ρόλου τους αποτελεί έναν ουσιαστικό κίνδυνο για το επάγγελμα.
- **Σενάριο ηγεσίας στη διαχείριση της νόσου:** Η εκπαίδευση των κοινοτικών φαρμακοποιών σε διοικητικές θέσεις και η απόκτηση δεξιοτήτων απαραίτητων για την επιχειρηματική λειτουργία σε συνδυασμό με την συνεχιζόμενη εκπαίδευση για την αποτελεσματική διαχείριση νοσημάτων προσθέτουν αξία στο ρόλο που καλείται να διαδραματίσει ο μελλοντικός φαρμακοποιός κοινότητας τόσο στην λειτουργία του φαρμακείου ως επιχειρηματικής μονάδας όσο και στην προσφορά του στην βελτίωση της υγείας των πολιτών.
- **Φαρμακοποιός ως ειδικός πληροφοριακών συστημάτων:** Η ευρεία διάδοση των πληροφοριών μέσω του διαδικτύου εκμηδενίζει το ρόλο του φαρμακοποιού ως ειδικού υγείας. Επομένως είναι υπαρκτός ο

κίνδυνος να μετατραπεί από ειδικός επιστήμονας που παρέχει συμβουλευτική δια ζώσης, σε πάροχο πληροφοριών από απόσταση.

- **Σενάριο εξατομικευμένης πληροφόρησης:** Το φαρμακείο κοινότητας σε αυτό το σενάριο θα μετατραπεί σε μια ολοκληρωμένη μονάδα παροχής υπηρεσιών υγείας. Ο φαρμακοποιός σε συνεργασία με άλλους επιστήμονες υγείας θα παρέχει εξατομικευμένη φαρμακευτική συμβουλευτική αναδεικνύοντας τον κομβικό ρόλο που καλείται να διαδραματίσει στο μέλλον.

4.1.3. Το φαρμακείο κοινότητας στην Ισπανία

Η μελέτη των Gastelurrutia et al. (2009) προσπάθησε να διερευνήσει τις προοπτικές πρακτικών αλλαγών στο κοινοτικό φαρμακείο στην Ισπανία. Σκοπός της μελέτης ήταν να αναγνωριστούν και να εκτιμηθούν όλοι οι παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην αλλαγή και την διαφοροποίηση της λειτουργίας του κοινοτικού φαρμακείου στην Ισπανία. Χρησιμοποιώντας ως εργαλείο ημι-δομημένες συνεντεύξεις με κοινοτικούς φαρμακοποιούς αλλά και με φαρμακοποιούς που ήταν επιφορτισμένοι με διοικητικούς ρόλους και με την αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων, η μελέτη επικεντρώθηκε σε πέντε τομείς:

- ✓ επαγγελματικοί ρόλοι και στόχοι
- ✓ προηγούμενες εμπειρίες από την εφαρμογή πλάνων σχεδιασμού
- ✓ στρατηγικές αλλαγών και διαφοροποίησης
- ✓ ανθρώπινα δίκτυα και διαμόρφωση ισχυρών δεσμών προκειμένου να εφαρμοστούν καινούριες υπηρεσίες και προγράμματα
- ✓ οικονομικά ζητήματα

Σε σύνολο 33 συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν, αναγνωρίστηκαν και ομαδοποιήθηκαν ορισμένοι παράγοντες, η κατάταξη των οποίων σε τέσσερις ομάδες αντιπροσώπευε αλλαγές σε διαφορετικό οργανωσιακό επίπεδο όπως αποτυπώνεται ακολούθως:

➤ **Πρώτο επίπεδο: Φαρμακοποιοί**

Αναγνωρίστηκε η ανάγκη για συνεχιζόμενη εκπαίδευση και εξειδίκευση που δεν εστιάζει μόνο στο επιστημονικό και κλινικό σκέλος αλλά και στο επιχειρηματικό σκέλος, στη διαχείριση παραπόνων, σε θέματα ηγεσίας κ.α. Επίσης προφανής διαφάνηκε να είναι η ανάγκη για περισσότερο ξεκάθαρα μηνύματα χωρίς περιθώριο αμφιβολιών σε σχέση με την πιθανή μελλοντική πρακτική αλλά και η ανάγκη για αλλαγή στην συμπεριφορά των φαρμακοποιών που χρειάζεται να κατανοήσουν την αναγκαιότητα αλλαγής.

➤ **Δεύτερο επίπεδο: Το φαρμακείο ως οργανισμός**

Αναγνωρίστηκε η ανάγκη για αλλαγές στο σύστημα αποζημιώσεων των σκευασμάτων από τα ασφαλιστικά ταμεία, η ανάγκη για αύξηση του εισοδήματος μέσα από την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών και η μείωση του εισοδήματος από την απλή εκτέλεση ιατρικών συνταγών. Επίσης από τις συνεντεύξεις προέκυψε η ανάγκη διαμόρφωσης μεγαλύτερων σε μέγεθος μονάδων που θα απασχολούν περισσότερους φαρμακοποιούς και θα διαθέτουν ιδιωτικό χώρο για εξατομικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τους ασθενείς.

➤ **Τρίτο επίπεδο: Φαρμακευτικό επάγγελμα**

Αναγνωρίστηκε η ανάγκη για ανάληψη ηγετικής δράσης από τα θεσμικά όργανα του φαρμακευτικού κλάδου προκειμένου να μειωθεί ο όγκος γραφειοκρατικής εργασίας, να ελαχιστοποιηθεί το κενό ανάμεσα στην εκπαίδευση και την έρευνα και να κατανοηθεί η ανάγκη για αποτελεσματικές και αποδοτικές πρακτικές που θα ενισχύσουν τη λειτουργία του φαρμακείου κοινότητας.

➤ **Τέταρτο επίπεδο: Διάφοροι παράγοντες**

Μεταξύ αυτών συγκαταλέχθηκαν η ανάγκη για αύξηση των απαιτήσεων από την πλευρά των ασθενών για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, η ανάγκη για βελτίωση των σχέσεων ανάμεσα σε φαρμακοποιούς και λοιπούς

επαγγελματίες υγείας και η ανάγκη για μεγαλύτερη υποστήριξη από την πολιτεία και τα θεσμικά όργανα. Υπερτονίστηκε η αναγκαιότητα προβολής και ανάληψης ενεργειών marketing έτσι ώστε να καταστεί σαφές στην ευρύτερη κοινότητα ότι ο ρόλος του φαρμακείου κοινότητας είναι σύνθετος και εμπεριέχει πολλές αρμοδιότητες που δυνητικά μπορούν να βελτιώσουν την καθημερινότητα των πολιτών σε ζητήματα που άπτονται της υγείας τους σε σχέση με την λαμβανόμενη φαρμακοθεραπεία.

Ταυτόχρονα η σημαντικότητα των ικανών παραγόντων να φέρουν την αλλαγή στο φαρμακείο κοινότητας ιεραρχήθηκαν διαφορετικά ανάμεσα στις δύο ομάδες, των κοινοτικών φαρμακοποιών, υπεύθυνων για το επιστημονικό σκέλος και των "διοικητικών" φαρμακοποιών, υπεύθυνων για τη συνολική διαχείριση και τη λήψη αποφάσεων.

Οι κοινοτικοί φαρμακοποιοί ιεράρχησαν τους παράγοντες "αλλαγής" με την ακόλουθη σειρά κατά προτεραιότητα:

1. Αμοιβή
2. Αλλαγές στο πρόγραμμα σπουδών
3. Νομική κατοχύρωση και υποστήριξη του ρόλου
4. Ενέργειες marketing για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών
5. Εκπαίδευση σε ζητήματα οργάνωσης και διαχείρισης πόρων

Αντίθετα οι φαρμακοποιοί με διαχειριστικό και στρατηγικό ρόλο (strategists pharmacists) ιεράρχησαν τους παράγοντες αλλαγής ως εξής:

1. Συνεχιζόμενη κλινική εκπαίδευση
2. Αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών των φαρμακοποιών σε μια περισσότερο ασθενο-κεντρική κατεύθυνση
3. Ενσωμάτωση του φαρμακοποιού στην πρωτοβάθμια ομάδα υγείας

4. Διαφοροποίηση της δομής των φαρμακείων με χρήση διάφορων εργαλείων και της τεχνολογίας ώστε να είναι μεγαλύτερα σε μέγεθος με περισσότερο απασχολούμενο προσωπικό και με διάθεση προς χρήση βοηθητικών χώρων που θα επιτρέπουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα στον ασθενή και τον επιστήμονα φαρμακοποιό

5. Κοινωνική αναγνώριση του ρόλου

6. Αμοιβή

7. Εγκαθίδρυση ενός περισσότερο υποστηρικτικού νομικού πλαισίου

Παρά την διαφορετική ιεράρχηση και ταξινόμηση των παραγόντων σύμφωνα με το βαθμό σημαντικότητας και εφαρμοστικότητας, η ανάγκη για εφαρμογή ενός σχεδίου marketing που θα φέρει την "αλλαγή" (change management) ήταν επιτακτική στη μελέτη των Gastelurrutia et al. (2009).

4.1.4. Το φαρμακείο κοινότητας στη Μεγάλη Βρετανία

Η ανάγκη για αλλαγή στο μοντέλο λειτουργίας του φαρμακείου κοινότητας στη Μεγάλη Βρετανία ήταν το αποτέλεσμα ευρύτερων κοινωνικών, οικονομικών και πολιτισμικών παραγόντων. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στην αγορά υποχρέωσε τους κοινοτικούς φαρμακοποιούς να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της καταναλωτικής αγοράς προκειμένου να διατηρήσουν τη θέση τους σε αυτή. Την ίδια στιγμή κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν τις αντικρουόμενες απαιτήσεις του ρόλου τους καθώς ο επιχειρηματικός προσανατολισμός του φαρμακείου κοινότητας συχνά συγκρούεται με την επιστημονική διάσταση που διέπει τη λειτουργία του (McDonald et al. 2010). Η Μεγάλη Βρετανία ήταν η πρώτη χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση που νομοθέτησε αμοιβές για παρεχόμενες από φαρμακοποιούς, υπηρεσίες από το 2008.

Στα πλαίσια των υπηρεσιών που προσφέρει το φαρμακείο κοινότητας στην προσπάθειά του να διαφοροποιηθεί για να επιβιώσει, είναι και οι ακόλουθες (www.psnc.org.uk):

- Ανασκόπηση χρήσης φαρμάκων (Medicines Use Reviews)

- Διενέργεια εποχιακών εμβολιασμών (Flu Vaccination Service)
- Υπηρεσία συμβουλευτικής χρήσης νέων φαρμάκων (New Medicine Service)
- Ανασκόπηση χρήσης ιατρικών συσκευών (Appliance Use Reviews)
- Επείγουσα παροχή φαρμακευτικών υπηρεσιών προκειμένου να εξοικονομηθούν πόροι από το Εθνικό Σύστημα Υγείας (Urgent Medicine Supply Advanced Service)

4.1.5. Το φαρμακείο κοινότητας στη Γερμανία

Η μελέτη των Heinsohn & Flessa (2013) εστίασε στις αντιλήψεις των ιδιοκτητών φαρμακείων στα πλαίσια των μεταρρυθμιστικών αλλαγών στο χώρο της υγείας που είχαν ως στόχο την ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ των κοινοτικών φαρμακείων χωρίς ωστόσο να μπορούν να χαρακτηριστούν απολύτως επιτυχημένες ως προς την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου. Η πολιτική υγείας στη Γερμανία επικεντρώθηκε στην αύξηση του ανταγωνισμού σε μια προσπάθεια μείωσης του κόστους υγείας και εξοικονόμησης πόρων αναμένοντας από τα φαρμακεία κοινότητας να υιοθετήσουν τα εργαλεία του marketing και της διοίκησης ολικής ποιότητας προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σύμφωνα με τις επιταγές του στρατηγικού management.

Τα αποτελέσματα της μελέτης κατέδειξαν ότι τα φαρμακεία κοινότητας που επέλεξαν μια πελατο-κεντρική προσέγγιση στοχεύοντας στη διαμόρφωση ισχυρών δεσμών πέτυχαν υψηλή πελατειακή πίστη (customer loyalty) και ικανοποίηση (customer satisfaction). Η αναγνώριση του μελλοντικού προσανατολισμού του φαρμακείου κοινότητας και η ξεκάθαρη στοχοθεσία στη διαμόρφωση ικανοποιημένων πελατών αναμφίβολα μπορεί δυνητικά να αυξήσει το περιθώριο κερδοφορίας αναδεικνύοντας την ανάγκη εκπαίδευσης των φαρμακοποιών στις επιχειρηματικές τεχνικές και στις στρατηγικές διοίκησης. Αντίθετα η εμμονή σε πρακτικές μονοπωλιακού τύπου εμποδίζουν την περαιτέρω ανάπτυξη και κερδοφορία του μελλοντικού φαρμακείου

κοινότητας διότι τέτοιες πρακτικές δεν είναι δυνατόν να εξοικονομήσουν πόρους στο σύστημα.

4.1.6. Το φαρμακείο κοινότητας στις ΗΠΑ και στον Καναδά

Αντικείμενο της μελέτης των Faris et al. (2005) ήταν να αποσταλούν ερωτηματολόγια σε φαρμακοποιούς κοινοτικών φαρμακείων με διοικητικές αρμοδιότητες προκειμένου να αξιολογήσουν τις πιο σημαντικές διοικητικές δεξιότητες που χρειάζεται να έχουν οι σύγχρονοι φαρμακοποιοί αξιολογώντας παράλληλα και τους εαυτούς τους.

Τα τελικά ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν σε κοινοτικά φαρμακεία στην Αριζόνα, στο Τενεσσί και στον Καναδά, περιελάμβαναν ερωτήσεις που αφορούσαν 61 διοικητικές δεξιότητες κατηγοριοποιημένων σε επτά τομείς:

- Δεξιότητες πρακτικής επάρκειας (27 ερωτήσεις)
- Ζητήματα ηγεσίας (6 ερωτήσεις)
- Σχεδιασμός (9 ερωτήσεις)
- Marketing (3 ερωτήσεις)
- Διασφάλιση πηγών (3 ερωτήσεις)
- Ικανότητες εφαρμογής προγραμμάτων (5 ερωτήσεις)
- Έλεγχος και αξιολόγηση (8 ερωτήσεις)

Παρά τις επιμέρους διαφορές που παρατηρήθηκαν, υπήρξε σημαντική ομοιότητα στην κατάταξη ως προς τη σημαντικότητα 61 διοικητικών δεξιοτήτων. Οι επτά πιο σημαντικές δεξιότητες όπως καταγράφηκαν στα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν αποτυπώνονται ακολούθως:

- Υιοθέτηση αξιακού και ηθικού κώδικα κατά την άσκηση της φαρμακευτικής πρακτικής
- Αποτελεσματική γραπτή ή λεκτική επικοινωνία

- Αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών
- Αποτελεσματική χρήση τεχνικών για την κινητοποίηση του προσωπικού προκειμένου να επιτευχθεί η αποστολή του κοινοτικού φαρμακείου
- Επίδειξη ηγετικών ικανοτήτων και επιβράβευση
- Κατανόηση των νομικών και ρυθμιστικών κανονισμών που επηρεάζουν τη λειτουργία του φαρμακείου
- Αποδοτική και αποτελεσματική διαχείριση των αναγκών των πελατών

Και οι επτά διοικητικές και διαχειριστικές δεξιότητες που κρίθηκαν ως οι πιο σημαντικές, υπάγονταν στις δεξιότητες της πρακτικής θεμελίωσης αντανακλώντας τη σπουδαιότητά τους στην αποτελεσματική διοίκηση του κοινοτικού φαρμακείου για το αμερικανικό και καναδικό σύστημα υγείας. Επιπλέον η μελέτη αυτή αναγνώρισε πιθανά κενά σε ζητήματα εκπαίδευσης που χρειάζεται να αντιμετωπιστούν έτσι ώστε να οι μελλοντικοί managers κοινοτικών φαρμακείων να είναι επαρκώς καταρτισμένοι.

Η μελέτη των Perrepelkin et al. (2010) επιχείρησε να διερευνήσει την επίδραση του τύπου ιδιοκτησίας ως προς τον προσανατολισμό του ρόλου μεταξύ κοινοτικών φαρμακοποιών που είναι επιφορτισμένοι με διοικητικές αρμοδιότητες σε κοινοτικά φαρμακεία του Καναδά. Διαμοιράστηκαν 646 ερωτηματολόγια με ποσοστό απόκρισης 32,9%, καταδεικνύοντας ότι οι ιδιοκτήτες κοινοτικοί φαρμακοποιοί είναι γενικά προσανατολισμένοι στον επαγγελματικό τους ρόλο. Ωστόσο εκείνοι που εργάζονται σε φαρμακείο με εταιρική μορφή είναι λιγότερο επικεντρωμένοι στον επιχειρηματικό τους ρόλο σε σύγκριση με εκείνους που εργάζονται σε ανεξάρτητο περιβάλλον ή σε φαρμακεία με μορφή franchise.

Στην μελέτη των Dobson et al. (2009) εξετάστηκε το ζήτημα της ανάληψης ηγεσίας και της σημασίας που έχει στην αρμονική και επιτυχή λειτουργία του φαρμακείου κοινότητας στον Καναδά. Στα ερωτηματολόγια που απεστάλησαν σε 1500 κοινοτικούς φαρμακοποιούς αξιολογήθηκε η σημασία επίδειξης

ηγετικών ικανοτήτων σε ένα ευρύ φάσμα κλινικών και διοικητικών δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής κατέδειξαν ως απαραίτητη την επίδειξη ηγετικών ικανοτήτων στο ευρύ πλέγμα των κλινικών δραστηριοτήτων του κοινοτικού φαρμακοποιού. Οι ηγετικές δεξιότητες που χρειάζεται να έχει ο κοινοτικός φαρμακοποιός δεν αξιολογήθηκαν ως αναγκαίες στο πλέγμα των διοικητικών αρμοδιοτήτων που διαθέτει στα πλαίσια της πρωτοβάθμιας ομάδας παροχής υπηρεσιών υγείας. Αξιοσημείωτη διαφορά ως προς την επίδειξη ηγετικών δεξιοτήτων σε διοικητικές δραστηριότητες παρατηρήθηκε σε κοινοτικά φαρμακεία της επαρχίας του Quebec. Η διαφορά αυτή ερμηνεύεται από το γεγονός ότι στη συγκεκριμένη περιφέρεια του Καναδά έχουν διαμορφωθεί όλες εκείνες οι δομές που υποστηρίζουν διεπιστημονικές ομάδες πρωτοβάθμιας υγείας, ικανοποιητικά συστήματα αμοιβών και μια ευρύτερη συνεργατική προσέγγιση στην εξυπηρέτηση και φροντίδα του ασθενούς.

4.1.7. Το φαρμακείο κοινότητας στη Σαουδική Αραβία

Η μελέτη του Al-Arifi (2013) επιχείρησε να διερευνήσει τον πολύπλευρο ρόλο που καλείται να διαδραματίσει ο φαρμακοποιός κοινότητας εστιάζοντας στις διοικητικές δεξιότητες που οφείλει να έχει, προκειμένου να χρησιμοποιήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά τους ήδη περιορισμένους πόρους. Δεδομένου ότι από τις μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί έχει διαφανεί ότι οι διοικητικές λειτουργίες του φαρμακείου προσμετρώνται σε ποσοστό μεγαλύτερο από 50% της συνολικής δραστηριότητας του φαρμακείου κοινότητας, αντιλαμβανόμαστε τη σημασία τους. Η μελέτη επικεντρώθηκε στις κυριότερες λειτουργίες του management που απαιτούνται για την απρόσκοπτη λειτουργία του φαρμακείου κοινότητας.

- **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management):**
Αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία και διασφαλίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τα υπόλοιπα φαρμακεία. Επικεντρώνεται στην επιλογή του κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού, στην συνεχιζόμενη επιμόρφωσή του, στην ανάθεση ρόλων

και στην ανάληψη ευθυνών αλλά και στην κινητοποίηση του προσωπικού με χρήση διάφορων τεχνικών, έτσι ώστε να καταβληθεί κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.

- **Οικονομική Διαχείριση (Financial Management):** Η λεπτομερής, αξιόπιστη και αποδοτική καταγραφή των οικονομικών συναλλαγών και η μέτρηση της ρευστότητας και της κερδοφορίας της επιχείρησης με την ταυτόχρονη ανάλυση και άλλων οικονομικών δεικτών διαμορφώνουν την οικονομική στρατηγική του φαρμακείου κοινότητας και συνιστούν μια ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία του.
- **Διαχείριση του χώρου (Space Management):** Η αισθητική του χώρου και η λειτουργική αξιοποίησή του σε συνδυασμό με την κατάλληλη επιλογή των φωτιστικών μέσων και των λοιπών υλικών είναι δυνατόν να συμβάλλουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας.
- **Διοίκηση Marketing (Marketing Management):** Η έρευνα για την ανίχνευση των αναγκών των πελατών, η ανάπτυξη στρατηγικών, η τιμολόγηση, η προώθηση και διανομή των προϊόντων, η καταγραφή του ιστορικού πωλήσεων και ο έλεγχος της ικανοποίησης των πελατών συνιστούν κρίσιμες παραμέτρους που συνδέουν την επιχείρηση με το περιβάλλον της. Η επιτυχία στη διοίκηση marketing κρίνεται από την προσέλκυση νέων πελατών και από τη διαμόρφωση ισχυρών σχέσεων με την κοινότητα και τους εμπλεκόμενους φορείς. Η ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης, η έμπνευση για την πρόκληση αλλαγής, η παροχή καινούριων υπηρεσιών προσφέρουν αποτελεσματικές λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν από την καθημερινή λειτουργία. Οι υπεύθυνοι marketing χρειάζεται να αντιλαμβάνονται την οικονομική δομή της επιχείρησης, να αναγνωρίζουν τις στρατηγικές που ταιριάζουν στην κουλτούρα της επιχείρησης, να εστιάζουν στον στόχο, να κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο ανταγωνισμός, να ανιχνεύουν απειλές και ευκαιρίες και να αξιοποιούν τα δυνατά σημεία μετριάζοντας την επίδραση των αδυναμιών. Η ενεργός εμπλοκή της

διεύθυνσης marketing στο μίγμα marketing (τιμή, προϊόν, προώθηση, διανομή) και η ανάπτυξη τακτικών που εξυπηρετούν τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης συμπληρώνουν τις αρμοδιότητες του marketing manager του φαρμακείου κοινότητας.

- **Διαχείριση αποθέματος (Inventory Management):** Αποτελεί βασική λειτουργία καθώς εξασφαλίζει την επαρκή διάθεση των προϊόντων στους καταναλωτές και η μέτρηση του "γυρίσματος" αποθέματος (Inventory Turnover Rate-ITR) προσφέρει πολύτιμη πληροφόρηση για το χρόνο ανακύκλωσης των εμπορευμάτων.
- **Διαχείριση Πληροφοριακών Πόρων (Information Resource Management):** Η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών εξασφαλίζει την αναγκαία πληροφόρηση για την ορθή λήψη αποφάσεων.

Η μελέτη του Al-Arif (2013) καταλήγει ότι ο σύγχρονος φαρμακοποιός χρειάζεται να εκπαιδευθεί ώστε να αποκτήσει όλες εκείνες τις δεξιότητες (Πίνακας 2) που απαιτεί το σύγχρονο management για να ανταποκριθεί στο ρόλο του.

<p>Διοικητικές Φαρμακοποιού</p> <p>Δεξιότητες</p>	<ul style="list-style-type: none"> • αντιληπτικότητα σχετικά με το πώς αλληλεπιδρούν τα τμήματα του φαρμακείου • Λογική σκέψη, λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων • Καλή συνεργασία και επικοινωνία • Τεχνικές δεξιότητες • Σχεδιασμός οικονομικών αναλύσεων, αναφορών και
---	--

	<p>προτάσεων σχεδιασμού για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κατανόηση των αρχών λειτουργίας, των θεωριών και των εφαρμογών της διοίκησης • Αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών • Ικανότητες διαπραγμάτευσης και κατανόησης της διαδικασίας επίλυσης μη αναμενόμενων προβλημάτων με την κατάλληλη διαχείριση των πόρων • Συμμετοχή στην εφαρμογή προγραμμάτων marketing • Ακρίβεια στην αξιολόγηση, ανάθεση ρόλων, ενθάρρυνση και κινητοποίηση εργαζομένων, αποδοχή ευθύνης για την απόδοση των υφισταμένων, ενσυναίσθηση • Διαμόρφωση ευχάριστου κλίματος επικοινωνίας
--	---

Πίνακας 2-Διοικητικές δεξιότητες φαρμακοποιού-manager

4.1.8. Το φαρμακείο κοινότητας στην Αυστραλία

Ένα τυπικό φαρμακείο κοινότητας στην Αυστραλία λειτουργεί 58 ώρες εβδομαδιαίως, εξυπηρετώντας 880 ιατρικές συνταγές και καταλαμβάνει χώρο περίπου 150 τετραγωνικά μέτρα. Η τυπική αναλογία συνταγογραφούμενων/μη συνταγογραφούμενων σκευασμάτων είναι 70:30. Οι συνήθεις υπηρεσίες που προσφέρει το φαρμακείο κοινότητας στην Αυστραλία θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Συμβουλευτική είτε με λεκτικό τρόπο είτε με έγγραφο πληροφοριακό υλικό για τα φαρμακευτικά σκευάσματα, που απευθύνεται σε ασθενείς ή/και επαγγελματίες υγείας.
- Ενεργός ανάμιξη του φαρμακοποιού στην υποστήριξη της φαρμακοθεραπείας των ασθενών ώστε να διασφαλιστεί η ορθή λήψη και χρήση τους.
- Κλινικές παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση της ιατρικής συνταγής που συχνά επιλύονται με την επικοινωνία με τον συνταγογράφο ιατρό και με τον ασθενή.
- Διενέργεια φαρμακευτικής ανασκόπησης ώστε να αναγνωριστούν πιθανοί παροντικοί ή μελλοντικοί κίνδυνοι σχετικά με τη λήψη φαρμάκων ή με τις αλληλεπιδράσεις.
- Παροχή υπηρεσιών προληπτικής φροντίδας όπως προαγωγή της υγείας, έλεγχος συμμόρφωσης με τη φαρμακοθεραπεία, έλεγχος αποτελεσμάτων φαρμακοθεραπείας.
- Ενεργός συμμετοχή στη λήψη θεραπευτικών αποφάσεων σε συνεργασία με τους υπόλοιπους επαγγελματίες υγείας που εμπλέκονται στη θεραπεία του ασθενούς.

Επιπλέον έχει αναγνωριστεί η ανάγκη εφαρμογής στρατηγικών αλλαγής (change management) έτσι ώστε το φαρμακείο να επικαιροποιήσει το ρόλο του

βελτιώνοντας ταυτόχρονα τις πιθανές επιχειρηματικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν (Benrimoj and Roberts 2005).

Η μελέτη των White & Klinner (2012) για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα φαρμακεία κοινότητας της Αυστραλίας, διέκρινε ότι η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζεται από την αναποτελεσματική επικοινωνία και τον μη ικανοποιητικό έλεγχο των διαδικασιών που με τη σειρά τους εμποδίζουν τη διάκριση αρμοδιοτήτων και δημιουργούν εσωτερικές συγκρούσεις. Η εφαρμογή ενός περισσότερο διαφανούς, ρεαλιστικού, μετρήσιμου σχεδίου ποιότητας από την διοίκηση θα μπορούσε δυνητικά να επιλύσει το επικοινωνιακό έλλειμμα και να βελτιώσει εν τέλει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες.

Στην ενδιαφέρουσα μελέτη των Roberts et al. (2008) διερευνήθηκε το πλέγμα των παραγόντων εκείνων που θα αλλάξουν τον προσανατολισμό του φαρμακείου κοινότητας στην Αυστραλία και θα προκαλέσουν την αλλαγή στην οργάνωση και τη διοίκηση. Ανιχνεύθηκαν επτά παράγοντες που αποτελούσαν το 48,8% του συνόλου των 43 παραγόντων που εξετάστηκαν μέσω των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν προς συμπλήρωση. Οι παράγοντες (facilitators of practice change) ήταν οι ακόλουθοι:

- ❖ **Σχέσεις με την ιατρική κοινότητα:** Η συνεργασία ανάμεσα σε φαρμακοποιούς και ιατρούς διευκολύνει την αποτελεσματική εξυπηρέτηση και τον προσανατολισμό σε ευρύ φάσμα υπηρεσιών.
- ❖ **Αμοιβή:** Η αμοιβή ως κίνητρο για την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών συνιστά σημαντικό παράγοντα αλλαγής της φαρμακευτικής πρακτικής.
- ❖ **Διαμόρφωση χώρου:** Η διαμόρφωση του χώρου του φαρμακείου ταυτοποιήθηκε ως σημαντικός παράγοντας. Η ύπαρξη ιδιωτικού χώρου για την κάλυψη ορισμένων υπηρεσιών κρίθηκε αναγκαία για την συμμετοχή σε ένα φάσμα αμοιβόμενων φαρμακευτικών υπηρεσιών (Cognitive Pharmaceutical Services).

- ❖ **Προσδοκίες πελατών:** Αν ο πελάτης-ασθενής αναμένει μια υπηρεσία, το φαρμακείο κοινότητας αισθάνεται κατά μια έννοια υποχρεωμένο να προσφέρει τη συγκεκριμένη υπηρεσία.
- ❖ **Εργατικό δυναμικό:** Η πρόσληψη αποτελεσματικών συνεργατών και η διαρκής εκπαίδευσή τους συνιστά κλειδί επιτυχίας για το φαρμακείο κοινότητας στην Αυστραλία προκειμένου να ενσωματωθούν καινούριες υπηρεσίες.
- ❖ **Επικοινωνία και ομαδική εργασία:** Η κινητοποίηση για συμμετοχή όλης της ομάδας εργασίας στον σχεδιασμό και στον καθορισμό στόχων συνιστά καθοριστική παράμετρο στην εφαρμογή αλλαγών της φαρμακευτικής πρακτικής.
- ❖ **Εξωτερική υποστήριξη και βοήθεια:** Η συμμετοχή συμβούλων και ειδικών στα προγράμματα σχεδιασμού, καθορισμού στόχων και εφαρμογής αλλαγών, χρειάζεται να υποστηριχθούν από τις εφαρμοζόμενες πολιτικές υγείας και να προσεγγίσουν το ζήτημα ολιστικά.

Συμπερασματικά κρίθηκε ότι η εφαρμογή και η παροχή από το φαρμακείο κοινότητας στην Αυστραλία πρόσθετων υπηρεσιών προϋποθέτει στρατηγικό σχεδιασμό, διοικητικές δεξιότητες, ηγετικές ικανότητες και συνεργασία. Η σημασία της επιχειρηματικής διάστασης του φαρμακείου κοινότητας κρίθηκε ισοδύναμη με την κλινική διάσταση προκειμένου οι νέες υπηρεσίες να ενσωματωθούν στην καθημερινή πρακτική.

4.1.9. Το φαρμακείο κοινότητας στη Νέα Ζηλανδία

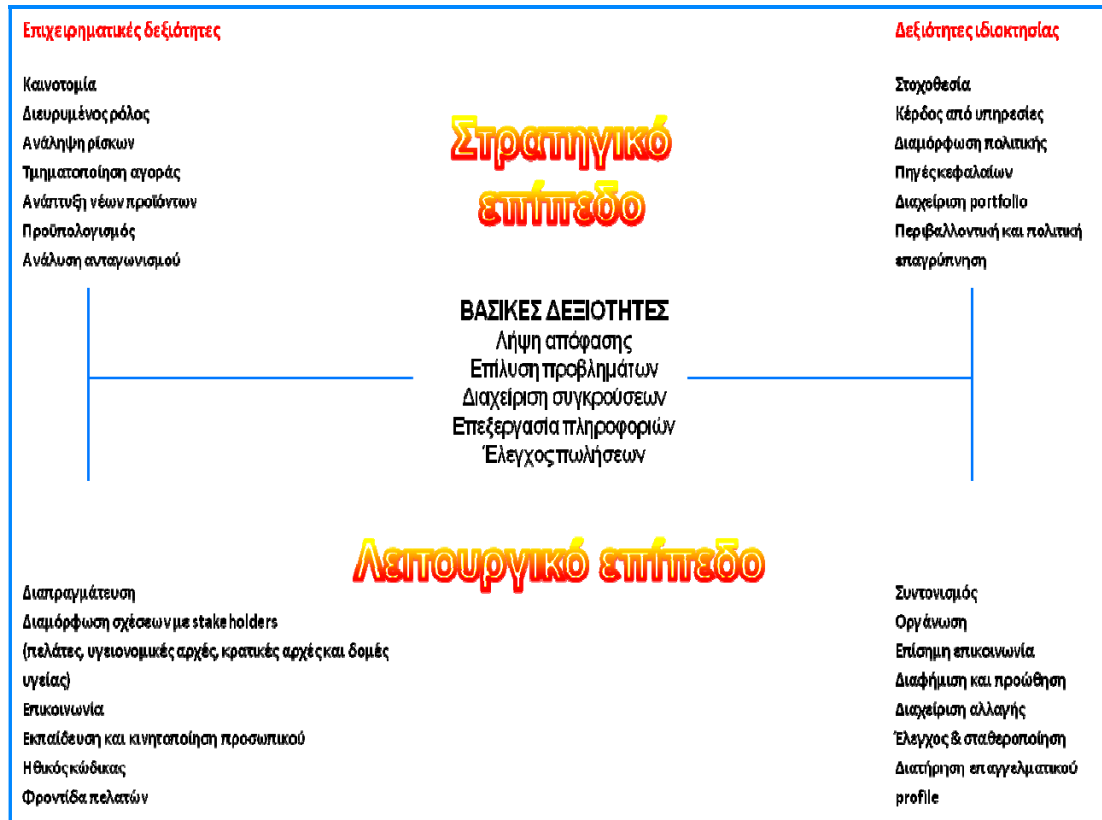
Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα του φαρμακείου κοινότητας στη Νέα Ζηλανδία σύμφωνα με την μελέτη των Scahill et al. (2010), εστίασε σε διάφορους παράγοντες αναδεικνύοντας ως περισσότερο σημαντικούς τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ηγεσία, την ασφαλή και αποτελεσματική ροή εργασίας και τη συνεισφορά του φαρμακείου κοινότητας στην ασφαλή χρήση των φαρμάκων.

4.2. Στρατηγική διοίκηση και εφαρμογή αρχών επιχειρηματικότητας στο φαρμακείο κοινότητας

Η ικανοποιητική άσκηση της φαρμακευτικής φροντίδας είναι άμεσα εξαρτώμενη από την ορθή επιχειρηματική λειτουργία του φαρμακείου κοινότητας (Desselle & Zgarrick 2009). Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στην αγορά καθιστά αναγκαία την επίδειξη ηγετικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων τόσο στον κλινικό όσο και στον διοικητικό ρόλο του σύγχρονου φαρμακοποιού (Rollins et al. 2014). Ωστόσο αποτελεί πρόκληση το γεγονός ότι ο πολύπλευρος ρόλος των φαρμακοποιών τόσο στο κλινικό όσο και στο επιχειρηματικό του σκέλος δεν έχει επαρκώς αναγνωρισθεί (Speedie & Anderson 2016). Μια τέτοια αναγνώριση θα ήταν ουσιαστικά μια αναγνώριση της συσχέτισης ανάμεσα στην κερδοφορία του φαρμακείου και της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών υγείας στους πελάτες-ασθενείς καθώς οποιαδήποτε καινοτομία, προϋποθέτει ένα κόστος το οποίο για να μπορεί να δαπανηθεί, απαιτείται το φαρμακείο να είναι κερδοφόρο (Calomo 2006).

Ο ιδρυτής του Institute of Pharmacy Management International Ltd, Tomski H. W., υποστήριξε ότι ο κάθε επαγγελματίας μεταξύ αυτών και ο κοινοτικός φαρμακοποιός, χρειάζεται να προσαρμοστεί στα τρέχοντα δεδομένα για να γίνει άριστος manager αν επιθυμεί να γίνει άριστος επαγγελματίας.

Συνοψίζοντας, οι αναγκαίες διοικητικές δεξιότητες που χρειάζεται να διαθέτει ο σύγχρονος κοινοτικός φαρμακοποιός για να ανταποκριθεί στον πολύπλευρο ρόλο του αποτυπώνονται στην Εικόνα 2 (Ottewil et al. 2000).



Εικόνα 5-Αναγκαίες διοικητικές δεξιότητες στο φαρμακείο κοινότητας (πηγή: προσαρμοσμένο από Jennings and Beaver 1995)

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Κεφάλαιο 5ο

Η περίπτωση φαρμακείου κοινότητας στα Κύθηρα- Σκοπός και Μεθοδολογία

5.1. Γενικό νομοθετικό πλαίσιο για τις άδειες ίδρυσης φαρμακείων

Ο Δήμος Κυθήρων αποτελεί δήμο της Περιφέρειας Αττικής σύμφωνα με το Πρόγραμμα Καλλικράτης που τέθηκε σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2011. Το πρόγραμμα Καλλικράτης που ακριβέστερα ονομάστηκε Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, ήταν το αποτέλεσμα του νόμου 3852/2010 και προέβλεπε τη συγχώνευση των δήμων και την υποδιαίρεσή τους σε δημοτικές ενότητες σύμφωνα με το άρθρο 2, παράγραφος 1 του προαναφερθέντος νόμου (Υπ.Εσ. 2010). Έτσι ο Δήμος Κυθήρων αποτελείται από τη δημοτική ενότητα Κυθήρων και τη δημοτική ενότητα Αντικυθήρων και σύμφωνα με την απογραφή του 2011 ο μόνιμος πληθυσμός ανέρχεται σε 3973 κατοίκους στην ενότητα των Κυθήρων και 68 κατοίκους στην ενότητα των Αντικυθήρων (ΕΛ.ΣΤΑΤ. 2011).

Με την ισχύουσα φαρμακευτική νομοθεσία ως προς την κατανομή των αδειών ίδρυσης φαρμακείου (ν. 3918/2011, άρθρο 36), στον Δήμο Κυθήρων

αντιστοιχούν τέσσερις άδειες φαρμακείου, 3 για την δημοτική ενότητα Κυθήρων και 1 άδεια για την δημοτική ενότητα Αντικυθήρων. Επίσης η κατάργηση του άρθρου 8 του νόμου 5607/1932 που προέβλεπε μια άδεια φαρμακείου για κάθε φυσικό πρόσωπο και η αντικατάσταση με το νόμο Γ5(β)/Γ.Π.οικ.36277(ΦΕΚ Β' τεύχος 1445/23-05-2016) δίνει πλέον τη δυνατότητα στο ίδιο φυσικό πρόσωπο να διαθέτει μέχρι και οκτώ άδειες για το 2018, μέχρι εννέα άδειες για το 2019 και μέχρι δέκα άδειες για το 2020 εφ' όσον η νομοθεσία για τα πληθυσμιακά όρια το επιτρέπει.

Επιπλέον στο επικαιροποιημένο άρθρο 64 του νόμου 4509/2017 (ΦΕΚ Α' τεύχος 201/22-12-2017) προβλέπεται η ίδρυση φαρμακείων και από φυσικά πρόσωπα που δεν διαθέτουν την ιδιότητα του φαρμακοποιού ή και από συνεταιρισμούς που ανήκουν στην Ομοσπονδία Συνεταιρισμών Φαρμακοποιών Ελλάδος (ΟΣΦΕ). Οι προϋποθέσεις, οι όροι, οι περιορισμοί, οι διαδικασίες αλλά και κάθε άλλη λεπτομέρεια που αφορά στην χορήγηση της άδειας ίδρυσης φαρμακείου και στο καθεστώς και στον τρόπο λειτουργίας του, καθορίζονται με προεδρικό διάταγμα ύστερα από πρόταση του Υπουργείου Υγείας.

Μέχρι το 2016 λειτουργούσαν δύο φαρμακεία κοινότητας στη δημοτική ενότητα Κυθήρων του Δήμου Κυθήρων. Η τρίτη άδεια που είχε αποδεδεσμευθεί σύμφωνα με την καινούρια φαρμακευτική νομοθεσία (άρθρο 64, ν. 4509/2017, ΦΕΚ Α' 201/22-12-2017) που προβλέπει ένα φαρμακείο ανά χίλιους κατοίκους, δεσμεύθηκε από φυσικό πρόσωπο που διέθετε ήδη φαρμακείο κοινότητας σε δήμο της Αττικής και αυτή ήταν η δεύτερη ονομαστική άδεια που του επιτρεπόταν να αποκτήσει σύμφωνα με την ισχύουσα φαρμακευτική νομοθεσία. Η τρίτη αυτή άδεια φαρμακείου στο νησί των Κυθήρων αποτέλεσε και την τελευταία άδεια που θα μπορούσε να δοθεί στη δημοτική ενότητα Κυθήρων σύμφωνα με το Πρόγραμμα Καλλικράτης εναρμονισμένο πλήρως με την κείμενη φαρμακευτική νομοθεσία. Η ίδρυση του συγκεκριμένου τρίτου φαρμακείου κοινότητας στη δημοτική ενότητα Κυθήρων του Δήμου Κυθήρων αποτελεί και το αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας.

5.2. Σκοπός της μελέτης

Σκοπός της παρούσης μελέτης είναι η ανάλυση όλων εκείνων των παραμέτρων που θα επιτρέψουν στο τρίτο φαρμακείο κοινότητας στο Δήμο Κυθήρων να προβεί σε σημαντικές καινοτομίες, στα πλαίσια που η νομοθεσία επιτρέπει, έτσι ώστε να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό. Με γνώμονα την καινοτομία και τη διαφοροποίηση το νέο αυτό φαρμακείο θα μπορούσε να εξελιχθεί σε πυλώνα υποστήριξης της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας και προαγωγής της δημόσιας υγείας των κατοίκων απομακρυσμένης νησιωτικής περιοχής. Μια τέτοια εξέλιξη δυνητικά θα μπορούσε να καταστήσει το κοινοτικό φαρμακείο μια υγιή επιχειρηματική μονάδα με συνεχείς ρυθμούς ανάπτυξης επιτρέποντας ταυτόχρονα την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων σε αυτό.

Με δεδομένο ότι η λειτουργία του φαρμακείου ξεκίνησε σε μια δύσκολη οικονομική συγκυρία, αυτή του ελέγχου στη διακίνηση κεφαλαίων (capital controls), η ακόλουθη μελέτη θα υποδείξει την κατεύθυνση στην οποία χρειάζεται να κινηθεί προκειμένου το φαρμακείο κοινότητας στα Κύθηρα να αποτελέσει μια πρότυπη επιχειρηματική μονάδα πρωτοβάθμιας περίθαλψης και φροντίδας υγείας.

5.3. Μεθοδολογία

Προκειμένου να καταλήξουμε στο μοντέλο καινοτομίας και διαφοροποίησης που θα κληθεί να εφαρμόσει το φαρμακείο κοινότητας στα Κύθηρα έτσι ώστε να αποτελέσει μια πρότυπη μονάδα επιχειρηματικότητας στον ευρύτερο χώρο της υγείας, θα χρειαστεί να ακολουθήσουμε τα βασικά βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνιστά ένα σημαντικό επιχειρηματικό εργαλείο η χρήση του οποίου επιτρέπει την επιδίωξη και υλοποίηση των επιθυμητών στόχων έτσι ώστε να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Αφού δοθούν ορισμένα στοιχεία που αφορούν το ξεκίνημα του μελετώμενου φαρμακείου, θα επιχειρηθεί να γίνει μια αποτύπωση της παρούσας

κατάστασης. Η στρατηγική κατεύθυνσης του φαρμακείου στο Λιβάδι Κυθήρων θα πλαισιωθεί με την ανάλυση και τμηματοποίηση της αγοράς. Η P.E.S.T.L.E. ανάλυση θα αναδείξει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική λειτουργία του φαρμακείου ενώ η S.W.O.T. ανάλυση θα επισημάνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία τονίζοντας ταυτόχρονα πιθανές απειλές και ευκαιρίες.

Ακολούθως θα προκύψουν οι καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας (critical success factors), με τη βοήθεια των οποίων θα αποφασιστεί η στρατηγική και οι τακτικές για την υλοποίηση των κύριων και επιμέρους στόχων. Η μέτρηση του βαθμού επιτυχίας των στρατηγικών και τακτικών θα αποτυπωθεί με τους καίριους δείκτες απόδοσης και με ορισμένους αριθμοδείκτες επιτρέποντας συγκρίσεις ανάμεσα σε περιόδους και έτη χρήσης και επιδιώκοντας συγκεκριμένα κάθε φορά αποτελέσματα με την προϋπόθεση να είναι συγκεκριμένα, μετρήσιμα, αποδεκτά, ρεαλιστικά και χρονικά καθορισμένα (Specific-Measurable-Acceptable-Realistic-Time based).

Ωστόσο οι περιορισμοί στην παρούσα μελέτη προκύπτουν κατά κύριο λόγο από την ισχύουσα νομοθεσία. Το νομοθετικό πλαίσιο είναι ατελές ως προς τη δυνατότητα που παρέχει στα φαρμακεία να κοστολογούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους και να εισπράττουν αντίτιμο για αυτές. Οι υπηρεσίες όταν προσφέρονται, προσφέρονται δωρεάν από τα φαρμακεία προς τους πελάτες-ασθενείς. Ένα ολοκληρωμένο και σύγχρονο μοντέλο φαρμακείου όπως αυτό που καλούμαστε να μελετήσουμε και να αναλύσουμε, χρειάζεται να είναι επαρκώς προετοιμασμένο σε κάθε τομέα της κλινικής και επιχειρηματικής πρακτικής προκειμένου να προσαρμόζεται στα καινούρια δεδομένα. Ο βαθμός της προσαρμογής αντανακλά και την ετοιμότητά του στις νέες επιταγές της πολιτικής και κοινωνικής επικαιρότητας. Το αστάθμητο κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον επιβάλλει το φαρμακείο κοινότητας να είναι εξοπλισμένο με τεχνολογίες αιχμής, να υιοθετεί και να εφαρμόζει σύγχρονες διοικητικές πρακτικές ώστε να αντεπεξέρχεται στις προκλήσεις που δυναμικά εμφανίζονται.

5.4. Συνοπτικό ιστορικό του φαρμακείου κοινότητας στα Κύθηρα



Εικόνα 6:Χάρτης Κυθήρων (πηγή:www.kythira.info)

Το φαρμακείο κοινότητας στα Κύθηρα ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 2016 και αποτελεί το τρίτο φαρμακείο στο νησί εξασφαλίζοντας την τελευταία διαθέσιμη κενή θέση φαρμακείου, σύμφωνα με τα ισχύοντα νομοθετικά δεδομένα και λαμβάνοντας υπ' όψιν και την τελευταία απογραφή του 2011.

Ο ιδρυτής του κατέχει την ιδιότητα του φαρμακοποιού και διαθέτει ήδη ένα ακόμη φαρμακείο κοινότητας σε προάστιο της Αττικής. Οι τακτικές επισκέψεις του στα Κύθηρα για λόγους αναψυχής αποτέλεσαν και το έναυσμα για τη διερεύνηση της αγοράς και την διαπίστωση ότι η δημιουργία ενός τρίτου φαρμακείου θα αποτελούσε μια καλή επιχειρηματική ευκαιρία.

Το φαρμακείο εδρεύει στο Λιβάδι Κυθήρων που αποτελεί το ένα από τα δυο μεγαλύτερα χωριά του νησιού και βρίσκεται στο νοτιο-κεντρικό τμήμα του νησιού πλησίον της Χώρας Κυθήρων που αποτελεί και την πρωτεύουσα του νησιού με όλες τις διοικητικές και οικονομικές υπηρεσίες.

Το φαρμακείο λειτουργεί σε νεόκτιστο οίκημα εμβαδού εβδομήντα τετραγωνικών μέτρων και είναι πλήρως ανακαινισμένο και εξοπλισμένο ώστε να εξυπηρετεί τον βασικό του σκοπό που είναι η εκτέλεση των ιατρικών συνταγών, η διάθεση φαρμάκων και η εξυπηρέτηση των ασθενών με γνώμονα τη συμβουλευτική και την εξασφάλιση της συμμόρφωσης στη φαρμακευτική θεραπεία. Επιπλέον διαθέτει ευρεία ποικιλία δερμοκαλλυντικών, συμπληρωμάτων διατροφής, ορθοπεδικών και κτηνιατρικών σκευασμάτων για την κάλυψη των αναγκών της κοινότητας.



Εικόνα 4: Εξωτερική και εσωτερική όψη του φαρμακείου

Στο φαρμακείο απασχολούνται δυο φαρμακοποιοί, ο ιδιοκτήτης ο οποίος επισκέπτεται το φαρμακείο 1-2 εβδομάδες κάθε μήνα κατά τη χειμερινή περίοδο που οι ανάγκες είναι μικρότερες και μια συνεργάτης φαρμακοποιός η

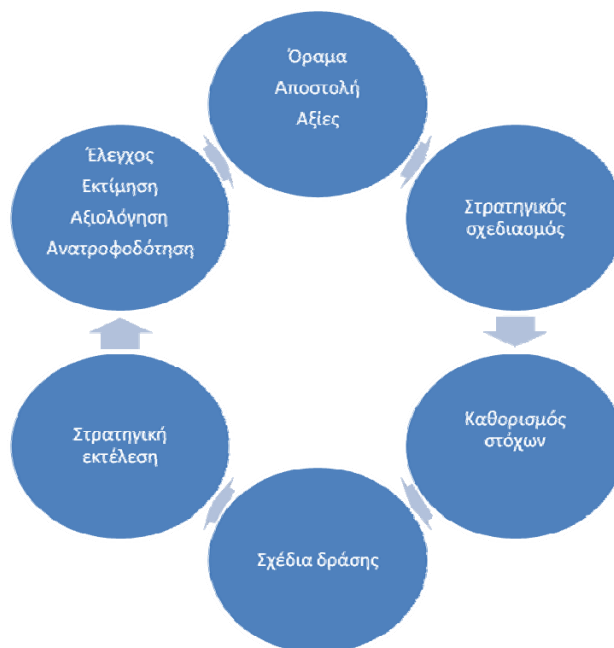
οποία διαμένει στα Κύθηρα. Η συνεργάτης-φαρμακοποιός εργάζεται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης και μεριμνά για την ομαλή λειτουργία των επιχειρησιακών αναγκών του φαρμακείου. Η συνεργασία ανάμεσα στον ιδιοκτήτη φαρμακοποιό και την συνεργάτιδα του αποτελεί το κλειδί για την επιτυχή λειτουργία του φαρμακείου. Κατά τη θερινή περίοδο, που η επισκεψιμότητα στο νησί αυξάνει, προστίθεται στο δυναμικό του φαρμακείου μια ακόμη υπάλληλος βοηθός φαρμακείου δεδομένου ότι το ωράριο λειτουργίας διευρύνεται και το φαρμακείο παραμένει ανοιχτό και την Κυριακή.

Κεφάλαιο 6ο

Στρατηγικός σχεδιασμός

6.1. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τον κορμό του επιχειρησιακού σχεδίου διότι είναι το εργαλείο εκείνο που θα καθορίσει τις διαδικασίες με τις οποίες το φαρμακείο κοινότητας θα χαράξει την μακροπρόθεσμη κατεύθυνσή του με τη χρήση συγκεκριμένων στρατηγικών που θα κληθεί να πραγματοποιήσει έτσι ώστε να εκπληρώσει τους μακροπρόθεσμους στόχους του λαμβάνοντας υπ' όψιν εσωτερικές και εξωτερικές περιβαλλοντικές μεταβλητές (Burns et al. 2014:92).



Εικόνα 5: Σχηματική σύνδεση Ηγεσίας, Διοίκησης και Στρατηγικού Σχεδιασμού

Όπως αποτυπώνεται στην Εικόνα 5, ο σύγχρονος φαρμακοποιός-manager χρειάζεται να επιδείξει υψηλές ηγετικές και διοικητικές ικανότητες κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό και εκτέλεση των καθηκόντων του λαμβάνοντας υπ' όψιν τις παραμέτρους της καλής επικοινωνίας, των διαθέσιμων οικονομικών, υλικών και ανθρώπινων πόρων και εφαρμόζοντας συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα κατά τον σχεδιασμό και την εκτέλεση (Burns et al. 2014:92-93).

6.1.1. Τα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα κατά τους Burns et al (2014):

- Οργάνωση και επιλογή ομάδας σχεδιασμού και αναγνώριση των εμπλεκομένων (stakeholders) που αλληλεπιδρούν με την ομάδα.
- Αναγνώριση της στρατηγικής κατεύθυνσης του φαρμακείου.
- Διενέργεια στρατηγικής ανάλυσης.
- Καθορισμός βασικών και δευτερευόντων στόχων.
- Διαμόρφωση ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης.
- Διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου και εκτίμησης των εκβάσεων με συγκεκριμένους τρόπους μέτρησης.
- Επικοινωνία των αποτελεσμάτων με την ομάδα σχεδιασμού, παροχή ανατροφοδότησης και ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Ακολούθως θα αναλύσουμε τα παραπάνω βήματα για το φαρμακείο κοινότητας στα Κύθηρα ομαδοποιώντας τα σε τέσσερις βασικούς τομείς:

- ✓ Ανάλυση
- ✓ Στρατηγική
- ✓ Σχεδιασμός
- ✓ Εκτέλεση

6.2. Στρατηγική κατεύθυνση

Το εναρκτήριο βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η γνωστοποίηση του προσανατολισμού, του σκοπού, των προτεραιοτήτων και της μελλοντικής κατεύθυνσης. Ουσιαστικά γνωστοποιείται στους εργαζόμενους και στα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέλη η αποστολή, το όραμα και οι αξίες που πρεσβεύει η επιχείρηση-οργανισμός. Ταυτόχρονα παρέχονται σε όλους τους εμπλεκόμενους οι αναγκαίες πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία και τους στόχους του οργανισμού έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα αίσθημα δέσμευσης με την επιχείρηση που θα αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα στην συνολική επιτυχία.

Έτσι η αποστολή, το όραμα και οι αξίες του φαρμακείου στο Λιβάδι Κυθήρων αντανακλούν το σκοπό της δημιουργίας του και προσδιορίζουν τη στόχευση και τον προσανατολισμό του σε σχέση με τους εργαζόμενους, τα εμπλεκόμενα μέλη και την προσφορά του στην κοινότητα.

✚ **Αποστολή:** Μια δήλωση της αποστολής του φαρμακείου στο Λιβάδι Κυθήρων περιγράφει με συντομία το σκοπό του, εξηγώντας τη σπουδαιότητα του ρόλου του συνεργαζόμενου προσωπικού. Μια δήλωση της αποστολής του φαρμακείου θα μπορούσε να είναι: *"Οι φαρμακοποιοί και οι συνεργάτες στο φαρμακείο στο Λιβάδι στεκόμαστε δίπλα σας και είμαστε πρόθυμοι με τις εξειδικευμένες γνώσεις μας να σας προσφέρουμε εκείνα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα βελτιώσουν την υγεία σας και θα σας εξασφαλίσουν μια ευχάριστη ζωή".*

✚ **Όραμα:** Το όραμα έχει ως σκοπό να εμπνεύσει τους εργαζόμενους και τα εμπλεκόμενα μέλη να εργαστούν σκληρά προκειμένου να υλοποιήσουν το μακροπρόθεσμο στόχο που η διοίκηση του φαρμακείου έχει θέσει. Το όραμα είναι πολύ σημαντικό διότι κινητοποιεί τους εργαζόμενους να θελήσουν να επιδιώξουν και να επιτύχουν το σκοπό γνωρίζοντας εκ των προτέρων πως η επίτευξή του θα χρειαστεί χρόνο και κόπο. Μια δήλωση έκφρασης του οράματος του φαρμακείου στο Λιβάδι Κυθήρων θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής: *"Το φαρμακείο στο Λιβάδι Κυθήρων επιδιώκει να εξελιχθεί σε πρότυπη μονάδα παροχής πρωτοβάθμιας*

φροντίδας υγείας προσβάσιμη σε όλους τους ασθενείς έτσι ώστε μέσα από την προσφορά υψηλής ποιότητας φαρμακευτικών, παραφαρμακευτικών σκευασμάτων και υπηρεσιών υγείας να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των κατοίκων".

✚ Αξίες: Η αποστολή και το όραμα αντανακλούν τις αξίες του φαρμακείου στο Λιβιάδι Κυθήρων που αποτελούν και τις προτεραιότητές του. Οι αξίες συμβάλλουν στο να προσδιοριστεί η οργανωσιακή κουλτούρα του φαρμακείου και προσφέρουν στους εργαζόμενους και στα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέλη τη δυνατότητα να γνωρίσουν τις ευρύτερες προσδοκίες για τον τρόπο με τον οποίο το φαρμακείο λειτουργεί αλλά και για τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να λειτουργούν ως άξιοι εκπρόσωποι της κουλτούρας που ευαγγελίζεται. Μια δήλωση γνωστοποίησης των αξιών του φαρμακείου στο Λιβιάδι Κυθήρων θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής: *"Οι επιστήμονες φαρμακοποιοί στο φαρμακείο στο Λιβιάδι, αποδίδουμε τη μέγιστη αξία στη ζωή, ενθαρρύνουμε τους συνεργάτες μας να επιδιώξουν την προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη δίνοντας ευκαιρίες και καλλιεργούμε ένα αίσθημα νίκης, αφοσίωσης και προσήλωσης στο στόχο μέσα από την συνεργασία, την ομαδικότητα, τον επαγγελματισμό και το σεβασμό στη διαφορετικότητα".*

Κεφάλαιο 7

Στρατηγική Ανάλυση

7.1. Αποτύπωση τρέχουσας κατάστασης

Το φαρμακείο στα Κύθηρα έχει ήδη ολοκληρώσει δυο χρήσεις λειτουργίας (2016, 2017) και με δεδομένη την ασταθή οικονομική, πολιτική και κοινωνική συγκυρία αλλά και την αβεβαιότητα του νέου ξεκινήματος, το εγχείρημα στέφθηκε με επιτυχία.

Η τοποθεσία που επιλέχθηκε για να ιδρυθεί το φαρμακείο στα Κύθηρα ήταν η πιο κατάλληλη σύμφωνα με τα ακόλουθα κριτήρια:

- ✓ **Πρόσβαση:** Η πρόσβαση στο Λιβάδι, όπου εδρεύει το φαρμακείο, είναι εξαιρετικά εύκολη. Αποτελεί ενδιάμεσο συγκοινωνιακό κόμβο που συνδέει το νότιο με το βόρειο τμήμα του νησιού. Το σημείο που βρίσκεται το φαρμακείο είναι λίγα μόλις μέτρα μακριά από τον κεντρικό στενό εμπορικό δρόμο όπου βρίσκονται καταστήματα και γραφεία και καθιστούν τη στάθμευση εξαιρετικά δύσκολη, Αντίθετα το σημείο που βρίσκεται το φαρμακείο και χωρίς να βρίσκεται εκτός της εμπορικής ακτίνας διαθέτει τέσσερις θέσεις στάθμευσης με άμεση πρόσβαση στην είσοδο του φαρμακείου.
- ✓ **Γεωγραφική θέση ανταγωνισμού:** Η αγορά, μέχρι την ίδρυση του τρίτου φαρμακείου στο Λιβάδι, ήταν μοιρασμένη ανάμεσα στα άλλα δύο φαρμακεία που επιχειρούν στο νησί. Το ένα από αυτά βρίσκεται στον Ποταμό που απέχει περίπου δεκαπέντε χιλιόμετρα βόρεια από το Λιβάδι

και το δεύτερο φαρμακείο βρίσκεται στις Καρβουνάδες σε απόσταση τεσσάρων περίπου χιλιομέτρων βόρεια από το φαρμακείο στο Λιβάδι. Ο πληθυσμός των 3973 μόνιμων κατοίκων είναι κατανομημένος ανομοιογενώς στα 60 περίπου χωριά που διαθέτει το νησί. Αν συνυπολογισθεί πως την θερινή περίοδο ο πληθυσμός αυξάνει σε 10000-12000 ανθρώπους διαφαίνεται πως η ύπαρξη ενός τρίτου φαρμακείου είναι λογική.

- ✓ **Σήμανση:** Η σήμανση στο συγκεκριμένο οίκημα επιτρέπεται χωρίς περιορισμούς ούτε από τον ιδιοκτήτη του ακινήτου ούτε από τις υπεύθυνες δημοτικές αρχές. Σε συνεννόηση με τον ιδιοκτήτη επιτρέπονται και αλλαγές στη σήμανση επί της πρόσοψης αν κριθούν αναγκαίες.
- ✓ **Πληθυσμός:** Η Τοπική Κοινότητα Λιβαδίου σύμφωνα με την τελευταία απογραφή του 2011 αποτελεί την τρίτη μεγαλύτερη σε μέγεθος κοινότητα με 464 κατοίκους χωρίς να έχει υπολογισθεί ο πληθυσμός των νοτιότερων κοινοτήτων του Λιβαδίου οι οποίες γεωγραφικά είναι εγγύτερες στο Λιβάδι.
- ✓ **Ορατότητα:** Το φαρμακείο λειτουργεί σε νεόκτιστη οικοδομή σύγχρονης αρχιτεκτονικής με σήμανση led πινακίδας και σταυρού που το κάνει ορατό σε όλη την κοινότητα και σε απόσταση 300 μέτρων περιμετρικά. Η ύπαρξη πολλών καταστημάτων, γραφείων, ιατρείων, ξενοδοχειακών υποδομών και καταστημάτων εστίασης και καφέ καθιστούν το σημείο εξαιρετικά προσβάσιμο και ορατό για τον υποψήφιο πελάτη που θελήσει να το επισκεφθεί.
- ✓ **Κόστος:** Το κόστος ενοικίου (400 ευρώ/μήνα) δεν είναι απαγορευτικό καθώς κυμαίνεται στο μέσο όρο των ενοικίων της περιοχής που ανέρχεται στα 350-400 ευρώ μηνιαίως. Σε καμία περίπτωση δεν θα άξιζε να αναζητηθεί μια λιγότερο επιθυμητή περιοχή με χαμηλότερο ενοίκιο καθώς η όποια διαφορά προς τα κάτω στο ενοίκιο δεν θα αντιστάθμιζε τη ζήτηση που υπάρχει και δημιουργείται συνεχώς και με αυξητικές τάσεις στην τοπική κοινότητα Λιβαδίου.

Παρά τις συνεχείς ανατιμολογήσεις προς τα κάτω στα φάρμακα ανθρώπινης χρήσης, το φαρμακείο της μελέτης μας επέδειξε αντοχή και κατόρθωσε από τη ζημία της πρώτης χρήσης να περάσει κατευθείαν σε κερδοφορία κατά τη δεύτερη χρήση. Κατά τη στιγμή συγγραφής της εργασίας τα αποτελέσματα για το 2017 δεν ήταν τα τελικά ωστόσο δεν αναμένονταν σημαντικές αποκλίσεις από την παρούσα κατάσταση που αποτυπώνεται στον Πίνακα 1.

ΕΤΟΣ	ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΑ ΕΣΟΔΑ	ΕΞΟΔΑ	ΖΗΜΙΑ/ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ
2016	189890,34	202721,5	-12831,16
2017	190500	156655,7	33844,3

Πίνακας 3: Χρήσεις 2016-2017 (για το 2017 δεν υπήρχαν τελικά νούμερα τη στιγμή συγγραφής της εργασίας)

7.2. P.E.S.T.L.E. ανάλυση

Το φαρμακείο όπως και κάθε επιχείρηση ή οργανισμός λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που δέχεται την επίδραση πολλών παραγόντων που αλληλεπιδρούν και συν-διαμορφώνουν τον τρόπο δράσης επηρεάζοντας τη λήψη αποφάσεων. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως:

- ❖ **Πολιτικοί (Political):** Η πολιτική αστάθεια που επικρατεί στη χώρα μας από την αρχή της οικονομικής κρίσης σε συνδυασμό με τις διεθνείς επιρροές και τάσεις για περιορισμό της φαρμακευτικής δαπάνης είναι μια πραγματικότητα. Οι προσπάθειες που γίνονται για εξορθολογισμό των φαρμακευτικών δαπανών στοχεύουν στην αποδέσμευση οικονομικών πόρων των οποίων η διαθεσιμότητα είναι περιορισμένη. Η παράμετρος αυτή πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν από το φαρμακείο κοινότητας στο Λιβάδι Κυθήρων διότι μπορεί να επηρεάσει αποφάσεις που σχετίζονται με την κατεύθυνση και τον προσανατολισμό της στόχευσης. Αναμφίβολα το φαρμακείο είναι ο χώρος που πρωτίστως διακινεί φαρμακευτικά σκευάσματα ωστόσο η προφανής παγκόσμια πολιτική αστάθεια είναι πιθανό να λειτουργήσει ως αφορμή για τη διεύρυνση των εμπορικών προϊόντων που πωλούνται μέσω του

φαρμακείου και που δεν εμπίπτουν στα είδη εκείνα που η διακίνησή τους επηρεάζεται από πολιτικές αποφάσεις.

❖ **Οικονομικοί (Economic):** Αναμφίβολα η οικονομική κρίση είχε αντίκτυπο και στο εισόδημα των κατοίκων των Κυθήρων καθώς σημειώθηκαν περικοπές σε συντάξεις και μισθούς. Την αρχική μείωση του ΑΕΠ κατά 0,2% και 0,3% για το 2015 και το 2016 αντίστοιχα, ακολούθησαν ευοίωνες προβλέψεις για το 2017 και 2018. Ο δείκτης ανεργίας κυμαίνεται σε χαμηλά ποσοστά καθώς όπως προκύπτει από τα στοιχεία του ΟΑΕΔ του Μαρτίου 2017, στα Ιόνια νησιά στα οποία υπάγονται και τα Κύθηρα ο δείκτης είναι μόλις 1,51%. Επιπλέον η πλειονότητα των κατοίκων των Κυθήρων διαθέτει πολλαπλές πηγές εισοδημάτων λόγω παράλληλης ενασχόλησης με αγροτικές και τουριστικές δραστηριότητες ενώ αρκετοί διαθέτουν και καταστήματα λιανικής πώλησης ή και κάποια δημόσια θέση. Η αγοραστική δύναμη έχει μειωθεί ως συνέπεια της ευρύτερης οικονομικής δυστοκίας όμως βρίσκεται σε καλύτερα επίπεδα συγκριτικά με την αντίστοιχη των κατοίκων της πόλης. Μια σημαντική οικονομική παράμετρος που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων είναι ο ανταγωνισμός και η σχέση με τους προμηθευτές. Το φαρμακείο στο Λιβάδι Κυθήρων βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση καθώς ο ιδιοκτήτης φαρμακοποιός έχοντας σταθερή συνεργασία με την φαρμακαποθήκη λόγω της ύπαρξης του φαρμακείου του στην Αθήνα, έχει διαμορφώσει μια αξιόπιστη και πολύχρονη σχέση διάρκειας 17 ετών. Επιτυγχάνει τις μέγιστες δυνατές εκπτώσεις κάνοντας οικονομίες κλίμακας αφού οι αγορές γίνονται ταυτόχρονα και για τα δύο φαρμακεία σε κωδικούς που έχουν σημαντική κινητικότητα και υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα.

❖ **Κοινωνικοί (Social):** Οι δημογραφικές τάσεις αποτελούν μια ακόμη εξωτερική παράμετρο που επηρεάζουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση. Το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού στα Κύθηρα είναι άνω των 60 ετών επομένως οι δυνητικές ανάγκες τους για φαρμακευτική φροντίδα είναι αυξημένες. Επιπρόσθετα σημαντικό μέρος του πληθυσμού ασχολείται με την κτηνοτροφία ως εκ τούτου οι ανάγκες

διάθεσης κτηνιατρικών φαρμακευτικών σκευασμάτων είναι υψηλές. Η παγκοσμιοποίηση και στον εργασιακό χώρο διαμορφώνει ένα ιδιότυπο καθεστώς ανταγωνισμού ανάμεσα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς προκειμένου να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που θα προσφέρει επαγγελματικές ευκαιρίες και προσωπική εξέλιξη. Η ανάθεση διευθυντικού ρόλου από τον ιδιοκτήτη φαρμακοποιό στη συνεργάτιδα φαρμακοποιό που απασχολείται στο φαρμακείο στα Κύθηρα, προσφέρει αυτονομία, ελευθερία στην ανάληψη πρωτοβουλιών και αίσθημα υψηλής προσφοράς σε μια απομακρυσμένη νησιωτική περιοχή όπου οι ανάγκες του πληθυσμού είναι πολυποίκιλες. Ταυτόχρονα η κυριαρχία του καταναλωτικού προτύπου είναι κυρίαρχη και στα Κύθηρα όπου οι αγοραστικές επιλογές είναι λίγες. Το φαρμακείο λόγω της ποικιλίας των προϊόντων που διαθέτει μπορεί να καλύψει τις καταναλωτικές ανάγκες και του νεότερου πληθυσμού. Συνυπολογίζοντας την θερινή εποχιακή περίοδο που ο πληθυσμός του νησιού σχεδόν τετραπλασιάζεται με πληθυσμούς από μεγάλες πόλεις και διαφορετικές χώρες η ανάγκη για κατανάλωση μεγεθύνεται. Επιπλέον το νησί των Κυθήρων είναι μια κλειστή κοινωνία με ιδιαίτερες πολιτισμικές συνήθειες και συμπεριφορές γεγονός που χρειάζεται να ληφθεί υπ' όψιν από το φαρμακείο στα Κύθηρα. Η προσέγγιση και αντιμετώπιση των πελατών-ασθενών χρειάζεται να διέπεται από σεβασμό και ενσυναίσθηση.

- ❖ **Τεχνολογικοί (Technological):** Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας έχει επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η κυριαρχία των αγορών μέσω διαδικτύου έχει διαμορφώσει καταναλωτικές τάσεις και συμπεριφορές. Το φαρμακείο στα Κύθηρα αναγνωρίζοντας τη νέα καταναλωτική τάση έχει καταφέρει να είναι ανταγωνιστικό σε σύγκριση με τα διαδικτυακά καταστήματα καθώς αυτά επιβαρύνουν τον τελικό καταναλωτή με το αυξημένο κόστος των μεταφορικών. Ακόμη οι συνεχείς βελτιώσεις και εξελίξεις των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των υποστηρικτικών συσκευών τους, είναι δυνατόν να προσφέρουν σημαντική εξοικονόμηση πόρων. Το φαρμακείο στα Κύθηρα από μια αλλαγή εκτυπωτή το 2017 κατάφερε να κάνει εξοικονόμηση κόστους

430% λόγω των φθηνότερων αναλωσίμων. Τέλος η διατήρηση σελίδας προβολής στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί μια συμπληρωματική τεχνολογική καινοτομία που ενημερώνει και πληροφορεί για ζητήματα που άπτονται της υγείας καθώς και για την διάθεση των προϊόντων.

- ❖ **Νομοθετικοί (Legal):** Η επικείμενη απελευθέρωση της διάθεσης των μη συνταγογραφούμενων σκευασμάτων και από άλλα κανάλια διανομής αποτελεί μια κανονιστική διάταξη που επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας του φαρμακείου. Χρειάζεται να δοθεί έμφαση στην επιστημονική διάσταση του ρόλου του φαρμακοποιού και στην αναγκαιότητα της συμβουλευτικής του υποστήριξης για τον τρόπο χορήγησης των σκευασμάτων αυτών. Μια τέτοια κατεύθυνση προσδίδει κύρος και αναγνωρισιμότητα της προσφοράς του φαρμακοποιού αυξάνοντας τις πιθανότητες νέας επίσκεψης στο φαρμακείο για τον ίδιο ή και για διαφορετικό λόγο. Επίσης οι συνεχείς ανατιμολογήσεις προς τα κάτω με νομοθετικές διατάξεις που η μια ακυρώνει την προηγούμενη επιβάλλουν την επιχειρηματική στροφή του φαρμακείου και σε άλλες κατευθύνσεις όπως είναι η διάθεση εναλλακτικών θεραπειών, συμπληρωμάτων διατροφής, ορθοπεδικών ειδών κ.α. των οποίων η τιμή δεν διαμορφώνεται από μεταβαλλόμενες υπουργικές διατάξεις.
- ❖ **Περιβαλλοντικοί (Enviromental):** Η αυξημένη οικολογική συνείδηση των κατοίκων των Κυθήρων επιβάλλει την υιοθέτηση ανάλογης συμπεριφοράς και από το φαρμακείο στο Λιβάδι. Πράγματι εφαρμόζονται διαδικασίες ασφαλούς απόρριψης ληγμένων φαρμακευτικών σκευασμάτων και βελονών ώστε να διασφαλιστεί η προστασία του περιβάλλοντος και να προληφθούν ατυχήματα (π.χ. τρύπημα με βελόνα) με επίπτωση στη δημόσια υγεία. Ταυτόχρονα ο φωτισμός του φαρμακείου πραγματοποιείται με led φωτιστικά σώματα επιτυγχάνοντας τη μέγιστη δυνατή εξοικονόμηση ηλεκτρικής ενέργειας. Οι σακούλες είναι από ανακυκλώσιμο χαρτί και από βιοδιασπώμενο πλαστικό, απόλυτα φιλικές απέναντι στο περιβάλλον.

7.3. Ανάλυση αγοράς

Η έρευνα και ανάλυση αγοράς αποτελεί μια σημαντική λειτουργία η οποία συνδέει το καταναλωτικό κοινό με την επιχείρηση μέσα από ποικίλες πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές είναι δυνατόν να αναδείξουν ευκαιρίες οι οποίες με την σειρά τους θα διευκολύνουν τον επιχειρηματία να κατανοήσει τις ανάγκες της αγοράς και να αναλάβει συγκεκριμένες δράσεις. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την αναγνώριση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία του φαρμακείου στο Λιβάδι Κυθήρων.

- ✓ **Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων φαρμακείων:** Στα Κύθηρα λειτουργούν συνολικά τρία φαρμακεία. Το φαρμακείο στο Λιβάδι είναι το νεότερο φαρμακείο και ο ιδρυτής του δεν κατάγεται από τα Κύθηρα. Χρειάζεται επομένως να αποδείξει ότι η πρόθεσή του να λειτουργήσει το φαρμακείο στα Κύθηρα, διέπεται από συνέπεια, επιμονή, διάθεση για προσφορά και επιθυμία να συνεισφέρει τα μέγιστα στην κοινότητα. Τα άλλα δύο φαρμακεία, το ένα στον Ποταμό Κυθήρων και το δεύτερο στις Καρβουνάδες λειτουργούν για περισσότερο από είκοσι χρόνια με μια παγιωμένη και σχεδόν μονοπωλιακή τακτική. Η εντοπιότητα των ιδιοκτητών συνιστά παράγοντα ασφάλειας για τους καταναλωτές σε αντίθεση με το καινούριο φαρμακείο της μελετώμενης περίπτωσης που χρειάζεται να αποδείξει την πρόθεση να προσφέρει στο νησί και να εδραιωθεί στην τοπική κοινότητα του Λιβαδίου. Η ελκυστική όψη του νέου φαρμακείου συνιστά παράγοντα αύξησης της επισκεψιμότητας και γνωριμίας με το αγοραστικό κοινό, χρειάζεται ωστόσο να συνοδεύεται και από την αντίστοιχη ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Το φαρμακείο στο Λιβάδι Κυθήρων μπορεί να εκμεταλλευθεί αυτή τη δυνατότητα και να την αναδείξει σε παράγοντα διαφοροποίησης ως προς την προϊοντική γκάμα, την εξυπηρέτηση και το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- ✓ **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:** Η ελληνική νομοθεσία δεν επιτρέπει την ίδρυση άλλου φαρμακείου πέραν των ήδη υπαρχόντων τριών αφού ο πληθυσμός για τον Καλλικρατικό δήμο των Κυθήρων επιτρέπει τη λειτουργία τριών φαρμακείων. Ωστόσο αυτό δεν σημαίνει ότι η απειλή νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών έχει εκμηδενιστεί καθώς οι νομοθετικές αλλαγές στο καθεστώς διάθεσης των μη συνταγογραφούμενων σκευασμάτων (ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ) συνιστούν έναν υπαρκτό κίνδυνο. Η καινούρια διάταξη που θα επιτρέπει τη διάθεση των ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ. και από άλλα κανάλια διανομής χρειάζεται να ληφθεί σοβαρά υπόψη από το φαρμακείο στο Λιβάδι προκειμένου να θωρακιστεί στη νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται.
- ✓ **Απειλή υποκατάστατων προϊόντων:** Η ζήτηση για το φάρμακο είναι ανελαστική και δεν κινδυνεύει από υποκατάστατα προϊόντα. Ωστόσο η διάθεση και άλλων προϊόντων μέσα από το φαρμακείο τα οποία μπορούν να υποκατασταθούν με άλλα χαμηλότερου κόστους συνιστά μια απειλή. Αντίθετα η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών δεν απειλείται παρά μόνο από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές οι οποίοι μπροστά στην απειλή του καινούριου φαρμακείου στο Λιβάδι ενδεχομένως θα φροντίσουν να θωρακίσουν τη θέση τους με νέες υπηρεσίες, νέα προϊόντα και νέες στρατηγικές.
- ✓ **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Η εξάρτηση από τους προμηθευτές είναι σημαντική καθώς η διάθεση των φαρμάκων στη νησιωτική περιοχή των Κυθήρων υπόκειται σε πολλούς περιοριστικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με τη δυσκολία στη μεταφορά των προϊόντων λόγω συχνών προβλημάτων που προκύπτουν από την κακοκαιρία, την αναβολή εκτέλεσης ακτοπλοϊκών δρομολογίων και την προβληματική, πολλές φορές, απευθείας σύνδεση με την πρωτεύουσα. Ωστόσο η πολύχρονη συνεργασία του ιδρυτή του φαρμακείου στο Λιβάδι Κυθήρων με τον βασικό προμηθευτή λόγω της μακράς συνεργασίας τους για το φαρμακείο που διαθέτει στην Αθήνα, έχουν διαμορφώσει ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης, αμοιβαίας εκτίμησης και αποτελεσματικής επικοινωνίας.

- ✓ **Διαπραγματευτική δύναμη καταναλωτών:** Οι πελάτες για κάθε επιχείρηση αποτελούν τον κύριο μοχλό ανάπτυξης. Οι καταναλωτές και δυνητικοί πελάτες του καινούριου φαρμακείου στο Λιβιάδι Κυθήρων χρειάζεται να βρουν λόγους να το επισκεφθούν. Χρειάζεται να νιώσουν ασφαλείς και να πιστέψουν ότι το φαρμακείο στο Λιβιάδι μπορεί να αφουγκραστεί τις ανάγκες τους και να τις ικανοποιήσει στο μέγιστο βαθμό. Ο μόνιμος πληθυσμός αποτελεί τη βασική και σταθερή πηγή δημιουργίας εσόδων και κερδών για το φαρμακείο και ο εποχιακός πρόσθετος πληθυσμός της θερινής περιόδου είναι ο βασικός πυλώνας που ενισχύει τη δυναμική του φαρμακείου αφού ο πενταπλασιασμός του πληθυσμού του νησιού αναδιαμορφώνει το χάρτη της αγοράς. Το 70% των επισκεπτών του καλοκαιριού είναι Έλληνες επισκέπτες και το υπόλοιπο 30% προέρχονται κατά κύριο λόγο από χώρες της Βόρειας και Δυτικής Ευρώπης. Αν και τα δημογραφικά στοιχεία για τον δήμο Κυθήρων είναι ελλιπή ως προς τις ηλικιακές κατανομές, το φύλο, την εθνικότητα των μόνιμων κατοίκων η τμηματοποίηση της αγοράς στα Κύθηρα ακολουθεί την κατανομή που αποτυπώνεται στον Πίνακα 2.

Χαρακτηριστικό	Τμηματοποίηση	Κόγχη αγοράς
Ηλικία	Παιδιατρικοί ασθενείς	Εμβολιασμοί, προβλήματα λόγου, δυσλεξία, συμπεριφορικές διαταραχές
Ηλικία	Ηλικιωμένοι ασθενείς	Νοσήματα κοινότητας (Υπέρταση, σακχαρώδης διαβήτης, καρδιαγγειακά και αναπνευστικά προβλήματα, χρόνιας πόνος)

Ηλικία	Νέοι με εξοικείωση στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών	Αγορές από το διαδίκτυο, ενδελεχής έρευνα σε τιμές και είδη προϊόντων πριν την αγορά
Χαρακτηριστικό	Τμηματοποίηση	Κόγχη αγοράς
Φύλο	Γυναίκες	Νέες μητέρες, οστεοπόρωση, μετεμμηνοπαυσιακά προβλήματα (π.χ. ατροφία κόλπου, πόνος στη σεξουαλική επαφή κ.α.)
Φύλο	Άνδρες	Ζητήματα σεξουαλικής δυσλειτουργίας
Είδος	Παραγωγικά ζώα και ζώα συντροφιάς	Ασθένειες παραγωγικών ζώων, αποπαρασιτώσεις, εμβολιασμοί, προληπτικά μέτρα για αποφυγή νόσων
Επίπεδο εισοδήματος	Χαμηλό	Ασθενείς χωρίς δημόσια ασφάλιση
Επίπεδο εισοδήματος	Υψηλό	Πελάτες-ασθενείς με ανάγκες για απόκτηση life-style προϊόντων (π.χ. προϊόντα αδυνατίσματος, καλλυντικά προϊόντα

		περιποίησης προσώπου και σώματος), εκπλήρωση καταναλωτικού προτύπου
Χαρακτηριστικό	Τμηματοποίηση	Κόγχη αγοράς
Αθλητικός τουρισμός	Πεζοπορικές διαδρομές, φυσιολάτρες	Σκευάσματα αναπλήρωσης ηλεκτρολυτών, συμπληρώματα διατροφής, θερμαντικές αλοιφές κ.α.
Εποχιακός τουρισμός	Επισκέπτες θερινής περιόδου, Έλληνες και ξένοι	Επείγουσα αντιμετώπιση, διάθεση καταναλωτικών προϊόντων, αντηλιακά κ.α.

Πίνακας 4: Τμηματοποίηση αγοράς Κυθήρων

Η τμηματοποίηση είναι πολύ σημαντική λειτουργία διότι επιτρέπει τη στόχευση σε επιμέρους τμήματα της αγοράς αναδεικνύοντας την τάση διαφοροποίησης και καινοτομίας που καλείται να εφαρμόσει το φαρμακείο στο Λιβιάδι Κυθήρων. Η ανάδειξη του φαρμακείου στο Λιβιάδι Κυθήρων σε πυλώνα της πρωτοβάθμιας περίθαλψης μπορεί να εξασφαλιστεί με την υιοθέτηση του μάρκετινγκ κόγχης (niche market) αγοράς ως προς την συμβουλευτική υποστήριξη στις επιμέρους κατηγορίες και με τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν. Βασικός άξονας της διαφοροποίησης του φαρμακείου στο Λιβιάδι Κυθήρων θα μπορούσε να είναι η συμβουλευτική προσέγγιση έτσι ώστε να καλυφθούν επαρκώς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιμέρους ομάδων. Έτσι το φαρμακείο στο Λιβιάδι Κυθήρων επενδύοντας στη γνώση και τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού θα μπορούσε:

- Να πιστοποιηθεί ως κέντρο συμβουλευτικής θηλασμού για τις νέες μητέρες.
- Να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές σε προϊόντα αυξημένης ζήτησης σε νέους που αναζητούν οικονομικές λύσεις μέσω διαδικτύου.
- Να προσφέρει συμβουλευτική προσέγγιση σε ασθενείς με χρόνια νοσήματα κάνοντας μια επισκόπηση της χρήσης των φαρμακευτικών σκευασμάτων (MURs-Medicine Use Reviews).
- Να προσφέρει εξειδικευμένη συμβουλευτική σε ανθρώπους που λόγω της αθλητικής δραστηριότητας και ενασχόλησης χρησιμοποιούν συμπληρώματα διατροφής.
- Να εστιάζει στις καταναλωτικές ανάγκες των εποχιακών θερινών επισκεπτών που επιθυμούν να αγοράσουν ελληνικά δερμοκαλλυντικά προϊόντα.
- Να επικεντρωθεί σε πελάτες υψηλών εισοδημάτων που επιθυμούν να αγοράζουν προϊόντα life-style δεδομένου ότι οι αγοραστικές επιλογές που προσφέρει το νησί είναι περιορισμένες.
- Να κατευθύνει ολοκληρωμένα σε ζητήματα που άπτονται της δημόσιας υγείας όπως οι εμβολιασμοί παιδιών και ενηλίκων, να ενθαρρύνει για αναζήτηση εξειδικευμένης υποστήριξης όπως σε περιπτώσεις παιδιών που χρήζουν λογοθεραπείας καθώς και σε άλλα νοσήματα κοινότητας που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν επαρκώς σε τοπικό επίπεδο.

Το φαρμακείο κοινότητας στο Λιβιάδι μέσα από τη διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς (segmentation), στοχεύει σε ειδικές πληθυσμιακές κατηγορίες οι οποίες είναι ικανοποιητικές σε μέγεθος, διαθέτουν αναπτυξιακή δυναμική, έχουν αγνοηθεί μερικώς από τον υπάρχοντα ανταγωνισμό και εμφανίζουν προθυμία πληρωμής (willingness to pay) προκειμένου να αποκτήσουν προϊόντα ή και να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες φροντίδας. Ακολουθώντας το φαρμακείο χρειάζεται να τοποθετηθεί απέναντι σε αυτές τις κατηγορίες που πληρούν τις

προϋποθέσεις για την εφαρμογή μάρκετινγκ κόγχης (niche marketing) ώστε να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.

7.4. Ανάλυση δομών υγείας και λοιπών εμπλεκόμενων στα Κύθηρα

Απαραίτητη προϋπόθεση για την κατανόηση των μηχανισμών της αγοράς και την εμπέδωση των στρατηγικών που θα κληθεί να εφαρμόσει το φαρμακείο στο Λιβάδι Κυθήρων είναι η ανάλυση των εμπλεκόμενων μελών, καθένα από τα οποία διαδραματίζει μια αυτόνομη αλλά και διαδραστική λειτουργία με τα υπόλοιπα μέλη.

7.4.1. Γενικό Νοσοκομείο Κυθήρων "Τριφύλλειο"

Σύμφωνα με την υπουργική απόφαση αρ. Υ4α/οικ. 39186 (ΦΕΚ 1254/Β', 11-4-2012), το νοσοκομείο Κυθήρων λειτουργεί ως Γενικό Νοσοκομείο και κέντρο υγείας και έχει ως σκοπό την παροχή πρωτοβάθμιας περίθαλψης και δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας. Ταυτόχρονα, με γνώμονα την προαγωγή της δημόσιας υγείας και την ισότιμη παροχή υγειονομικών υπηρεσιών, προωθεί την έρευνα, την συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού και την συνεργασία με τους υπόλοιπους φορείς της υγείας και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η συνολική δύναμη του νοσοκομείου ανέρχεται σε είκοσι οργανικές κλίνες που οι δώδεκα από αυτές κατανέμονται στον Παθολογικό Τομέα και οι οκτώ στον Χειρουργικό Τομέα.

Επιπλέον η κλινική διάρθρωση του νοσοκομείου έχει ως ακολούθως:

- Παθολογικός τομέας: Περιλαμβάνει παθολογικό, καρδιολογικό και παιδιατρικό τμήμα.
- Χειρουργικός τομέας: Περιλαμβάνει χειρουργικό, αναισθησιολογικό, ορθοπεδικό και μαιευτικό/γυναικολογικό τμήμα.

- Εργαστηριακός τομέας: Περιλαμβάνει βιοπαθολογικό, ακτινοδιαγνωστικό και φαρμακευτικό τμήμα.
- Οδοντιατρικό τμήμα.
- Νοσηλευτικό τμήμα.
- Μονάδα μεταναισθητικής φροντίδας.
- Τμήμα κοινωνικής εργασίας.

Οι παραπάνω τομείς στελεχώνονται από τις αντίστοιχες ειδικότητες και πλαισιώνονται από τις ανάλογες διοικητικές, οικονομικές και λοιπές υπηρεσίες.

Η συνταγογράφηση των φαρμακευτικών σκευασμάτων στους κατοίκους των Κυθήρων πραγματοποιείται και από τους ειδικευμένους ιατρούς του νοσοκομείου αλλά και από τους ειδικευόμενους ιατρούς που το στελεχώνουν σύμφωνα με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις.

Το νοσοκομείο βρίσκεται σε απόσταση περίπου δώδεκα χιλιομέτρων βόρεια από το φαρμακείο στο Λιβάδι Κυθήρων και οι συνταγές διαμοιράζονται στα τρία φαρμακεία σύμφωνα με την προσωπική προτίμηση αλλά και την εγγύτητα του φαρμακείου από τον τόπο κατοικίας.

7.4.2. Οίκος ευγηρίας Κυθήρων

Στον Ποταμό Κυθήρων λειτουργεί οίκος ευγηρίας που φιλοξενεί πενήντα και πλέον τρόφιμους με σταθερές και ενίοτε αυξημένες ανάγκες σε φαρμακευτική αγωγή. Οι ιατρικές συνταγές εκτελούνται εκ περιτροπής στα τρία φαρμακεία του νησιού προκειμένου να διασφαλιστεί η ισότιμη και δίκαιη κατανομή του τζίρου που γεννάται από τις ανάγκες των τροφίμων. Επομένως σε κάθε φαρμακείο αναλογούν τέσσερις μήνες κατ' έτος του συνόλου των φαρμακευτικών σκευασμάτων που καταναλώνονται από τους φιλοξενούμενους υπερήλικες, μέσω του ασφαλιστικού φορέα.

7.4.3. Αγροτικά ιατρεία

Τη στιγμή της συγγραφής της μελέτης τέσσερις αγροτικοί ιατροί στελεχώνουν τα δυο αγροτικά ιατρεία που υπάρχουν στα Κύθηρα και λειτουργούν κατά κύριο λόγο ως συνταγογραφικά κέντρα. Το ένα βρίσκεται τέσσερα χιλιόμετρα βόρεια του Λιβαδίου όπου εδρεύει το μελετώμενο φαρμακείο και είναι πλησίον του ανταγωνιστικού φαρμακείου στις Καρβουνάδες. Το άλλο αγροτικό ιατρείο βρίσκεται στη Χώρα Κυθήρων τρία χιλιόμετρα νότια του Λιβαδίου, επομένως το φαρμακείο που μελετούμε βρίσκεται μεταξύ των δύο συνταγογραφικών κέντρων και λειτουργεί ως κόμβος καθώς μετακινούνται διαρκώς πληθυσμοί με ενδιάμεσο ή και τελικό προορισμό το Λιβάδι.

7.4.4. Ιδιώτες ιατροί και λοιποί επαγγελματίες υγείας

Στο Λιβάδι Κυθήρων πλησίον του μελετώμενου φαρμακείου λειτουργούν ένα παιδιατρικό ιατρείο, ένα ουρολογικό ιατρείο, ένα οφθαλμιατρείο, ένα οδοντιατρείο και ένα κτηνιατρείο. Επίσης απέναντι από το φαρμακείο στο Λιβάδι Κυθήρων λειτουργεί και φυσικοθεραπευτήριο που είναι και το μοναδικό στο νησί. Τα παραπάνω ιατρεία με εξαίρεση το οδοντιατρείο λειτουργούν από ιατρούς από την Αθήνα που οργανώνουν τα ραντεβού τους και επισκέπτονται τα Κύθηρα 5-6 ημέρες τον μήνα. Τις ημέρες αυτές που συνήθως είναι Παρασκευή και Σάββατο η συνταγογραφική δραστηριότητα αυξάνει σημαντικά. Το οδοντιατρείο λειτουργεί σταθερά όλο το χρόνο. Επιπλέον στον Ποταμό Κυθήρων, στο βόρειο τμήμα του νησιού, λειτουργεί παθολογικό ιατρείο, ένα οδοντιατρείο και πρόσφατα ξεκίνησε τη λειτουργία του ιδιωτικό οφθαλμιατρείο και κατάσταση οπτικών.

7.4.5. Ο ασφαλιστικός φορέας Ε.Ο.Π.Υ.Υ.

Κεντρική θέση στην αγορά του φαρμάκου κατέχει ο Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας μέσω του οποίου αποζημιώνονται όλες οι ιατρικές συνταγές που εκτελούνται στα φαρμακεία κοινότητας. Το φαρμακείο στο Λιβάδι Κυθήρων δεν εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την αμεσότητα πληρωμής του Ε.Ο.Π.Υ.Υ. ο οποίος συνηθίζει να αποπληρώνει τις μηνιαίες υποχρεώσεις του εντός του προβλεπόμενου διαστήματος των εξήντα ημερών.

Από τα μέχρι τώρα στοιχεία, τα οποία δεν έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα διότι είναι πολύ νωρίς για να εξαχθούν συμπεράσματα, φαίνεται πως το 20% του ετήσιου συνολικού τζίρου του φαρμακείου στο Λιβιάδι αφορά την επί πιστώσει πληρωμή του από τον ασφαλιστικό πάροχο και το υπόλοιπο 80% προέρχεται από πληρωμές σε μετρητά.

7.4.6. Εμπορική αγορά στο Λιβιάδι Κυθήρων

Το Λιβιάδι Κυθήρων όπου εδρεύει το μελετώμενο νεοιδρυθέν φαρμακείο αποτελεί εμπορικό και συγκοινωνιακό κόμβο. Η κοινότητα Λιβαδίου διαθέτει εμπορικά καταστήματα, καταστήματα ένδυσης και υπόδυσης, βιβλιοπωλεία, αρτοποιείο, super-markets, καταστήματα πώλησης ηλεκτρικών συσκευών και ειδών υψηλής τεχνολογίας και ζαχαροπλαστεία. Επίσης αρκετές ξενοδοχειακές υποδομές βρίσκονται στο Λιβιάδι καθώς επίσης και καταστήματα εστίασης και καφέ. Πρόκειται για μια επαρκώς δομημένη αγορά αν αναλογιστεί κανείς το μέγεθος του νησιού, γι' αυτό και επισκέπτονται το Λιβιάδι κάτοικοι από ολόκληρο το νησί. Επιπλέον το Λιβιάδι διαθέτει και πρατήριο καυσίμων για τον ανεφοδιασμό των αυτοκινήτων. Ταυτόχρονα το καλοκαίρι ο πληθυσμός πολλαπλασιάζεται αφού οι επισκέπτες συρρέουν στο Λιβιάδι για να ψωνίσουν, να γευματίσουν και να διανυκτερεύσουν. Αποτελεί επομένως και συγκοινωνιακό κόμβο όχι μόνο επειδή συγκεντρώνει μεγάλο όγκο της εμπορικής δραστηριότητας αλλά επειδή αποτελεί και ενδιάμεσο σταθμό μετάβασης στο κεντρικό και βόρειο τμήμα του νησιού αλλά και στο νοτιότερο όπου βρίσκονται τα πλέον τουριστικά σημεία του νησιού, το Καψάλι και η Χώρα. Επιπρόσθετα η ύπαρξη καινούριων οικοδομών και η ανέγερση νέων με σκοπό την εμπορική μίσθωσή τους αντανακλά το εμπορικό ενδιαφέρον της περιοχής.

Η ίδρυση του φαρμακείου στο Λιβιάδι χαροποίησε τους κατοίκους του Λιβαδίου και των κοντινών κοινοτήτων καθώς η απουσία ενός φαρμακείου από μια τόσο καλά οργανωμένη αγορά ήταν αισθητή. Οι κάτοικοι των νοτιότερων σημείων του νησιού, της Χώρας, του Καψαλίου, του Καλάμου και άλλων κατοικήσιμων κοινοτήτων απέκτησαν τη δυνατότητα να έχουν κοντά τους φαρμακείο και να μην υποχρεώνονται να διανύσουν 10-20 χιλιόμετρα για να αποκτήσουν το φάρμακό τους.

7.5. Ανάλυση S.W.O.T

Η ανάλυση S.W.O.T για το μελετώμενο φαρμακείο στο Λιβάδι Κυθήρων εξυπηρετεί τους ακόλουθους σκοπούς:

- ✓ Να εκτιμήσουμε τα δυνατά σημεία (Strengths) του φαρμακείου που αυξάνουν την πιθανότητα επιτυχούς λειτουργίας του.
- ✓ Να κατανοήσουμε τα αδύνατα σημεία (Weaknesses) που δημιουργούν εμπόδια στην εκτέλεση της λειτουργίας του.
- ✓ Να αναγνωρίσουμε ευκαιρίες (Opportunities) που θα επιτρέψουν στο φαρμακείο στο Λιβάδι να αναπτυχθεί περισσότερο.
- ✓ Να αντιληφθούμε τους κινδύνους και τις απειλές (Threats) που εκθέτουν σε κίνδυνο τη λειτουργία του.

Η αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων αναφέρεται σε εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του φαρμακείου όπως είναι οι δεξιότητες του προσωπικού, η διαθεσιμότητα υλικών και τεχνολογικών πόρων, οι επιχειρησιακές λειτουργίες που διευκολύνουν ή εμποδίζουν τη λειτουργία του. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία μπορούν να προκύψουν μέσα από ερωτήσεις όπως είναι οι ακόλουθες:

- Τι είναι αυτό που κάνει καλά το φαρμακείο στο Λιβάδι;
- Τι χρειάζεται να βελτιωθεί;
- Ποιες είναι οι πηγές εκείνες που θα υποστηρίξουν και θα καταστήσουν επιτυχή τη λειτουργία του;

Οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του φαρμακείου και επικεντρώνονται κυρίως στον ανταγωνισμό, στους πελάτες-ασθενείς και στα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέλη (προμηθευτές, ασφαλιστικοί οργανισμοί, κυβερνήσεις, νομοθετικές διατάξεις). Ερωτήσεις που διευκολύνουν την ανάδειξη των ευκαιριών και των απειλών είναι και οι ακόλουθες:

- Τι συμβαίνει με τον ανταγωνισμό;
- Πως είναι οι σχέσεις ανάμεσα στο φαρμακείο και την ιατρική κοινότητα;
- Ο πληθυσμός-στόχος των πελατών-ασθενών στην ευρύτερη περιοχή αυξάνει ή μειώνεται;
- Οι παρεχόμενες υπηρεσίες αποζημιώνονται από τους ασφαλιστικούς φορείς;

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης S.W.O.T. που διενεργήθηκε για το φαρμακείο στο Λιβάδι Κυθήρων συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΔΥΝΑΤΑ Ή ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΣΧΟΛΙΑ
<u>A. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ</u>		
Ιδιοκτήτης φαρμακοποιός με γνώση και εμπειρία	Δυνατό	Εξειδίκευση(MSc.)στη δημόσια υγεία & γηριατρική με σκοπό εφαρμογής στην κοινότητα
Πιστοποιημένη φαρμακοποιός συνεργάτης με εξαιρετικές επικοινωνιακές ικανότητες	Δυνατό	Επιδεικνύει επαγγελματισμό και διαθέτει δεξιότητες στην προσέγγιση των πελατών-ασθενών με ικανότητες πειθούς
Επαγγελματική εμπειρία πιστοποιημένου φαρμακοποιού	Δυνατό	Προηγούμενη εργασία σε μεγάλο και κεντρικό φαρμακείο της Αθήνας με ειδίκευση στην πώληση δερμοκαλλυντικών
Επικαιροποίηση γνώσης	Αδύνατο	Γνωστικό έλλειμμα στη διαχείριση χρόνιων νοσημάτων λόγω έλλειψης εξειδίκευσης
Παρουσία του ιδιοκτήτη φαρμακοποιού	Αδύνατο	Επίσκεψη στο φαρμακείο 1-2 εβδομάδες κάθε μήνα κατά τη χειμερινή περίοδο και όχι συχνότερα
Κάλυψη θέσης φαρμακοποιού σε	Αδύνατο	Πιθανή πρόσληψη επιπλέον

πιθανή απουσία του συνεργάτη και του ιδιοκτήτη φαρμακοποιού		συνεργάτη ειδικότερα για τη θερινή περίοδο που οι ανάγκες είναι μεγαλύτερες
Ομαδική εργασία	Δυνατό	Καλή συνεργασία, επικοινωνία και ανάθεση αρμοδιοτήτων
<u>B. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ</u>		
Διαθεσιμότητα φυσικού χώρου	Δυνατό	Υπαρξη επαρκούς χώρου στο φαρμακείο για να διαμορφωθεί σε δωμάτιο συμβουλευτικής υποστήριξης
Ιδιωτικότητα συναντήσεων	Αδύνατο	Ανάγκη αλλαγών για την διαμόρφωση χώρου συμβουλευτικής στήριξης
Χωροταξία	Δυνατό	Ιδανικό σημείο λειτουργίας
Ελκυστικότητα όψης και διακόσμησης φαρμακείου	Δυνατό	Κατηγοριοποίηση και σήμανση προϊόντων προσβάσιμων στον πελάτη
Θέσεις προσωρινής στάθμευσης	Δυνατό	Διαθεσιμότητα θέσεων στάθμευσης ειδικότερα για την θερινή περίοδο που υπάρχει αυξημένη κίνηση
Υπαρξη δυο θέσεων εργασίας με Η/Υ και εκτυπωτή	Δυνατό	Καινούριος εξοπλισμός
Υπαρξη και τρίτου Η/Υ διαθέσιμου για χρήση	Δυνατό	Αναγκαιότητα ύπαρξης διότι σε περίπτωση βλάβης υπάρχει δυσκολία στην αντικατάσταση λόγω απομακρυσμένης περιοχής
Ετικετογράφος για την εκτύπωση οδηγιών λήψης φαρμάκων	Δυνατό	Σύνδεση του ετικετογράφου με το λογισμικό του προγράμματος φαρμακείου για την ταχεία και εύκολη εκτύπωση
Πρόγραμμα λογισμικού φαρμακείου	Αδύνατο	Υπάρχει πρόγραμμα λογισμικού χωρίς όμως επαρκή στατιστική

		κάλυψη
Κάμερες παρακολούθησης	Δυνατό	Δυνατότητα επιτήρησης χώρου φαρμακείου ειδικότερα για τη θερινή περίοδο που υπάρχει αυξημένη κίνηση
Εκπαιδευτικό υλικό	Αδύνατο	Ανάγκη εκπαιδευτικής υποστήριξης του συνεργάτη φαρμακοποιού
Λογισμικό επιτήρησης ενδείξεων-ανεπιθύμητων ενεργειών-αλληλεπιδράσεων φαρμάκων	Αδύνατο	Ανάγκη ενσωμάτωσης λογισμικού παρακολούθησης φαρμακευτικών σκευασμάτων
Υλικό προώθησης	Αδύνατο	Αν και η πρόσωπο με πρόσωπο προώθηση είναι ικανοποιητική δεν υπάρχει επαρκές υλικό για την προώθηση του φαρμακείου σε εξωτερικό επίπεδο προκειμένου να καλλιεργηθεί και να επεκταθεί η φήμη του
Οικονομίες κλίμακας	Δυνατό	Δυνατότητα μεγιστοποίησης εκπτώσεων σε αγορές προϊόντων λόγω μαζικών αγορών με συναδέλφους φαρμακοποιούς και της ύπαρξης του δεύτερου φαρμακείου στην Αθήνα
Ταμειακή ροή	Δυνατό	Αυξημένα ταμειακά διαθέσιμα κατά την θερινή περίοδο
Τραπεζικό κεφάλαιο κίνησης	Δυνατό	Διατήρηση τραπεζικού κεφαλαίου κίνησης για πιθανή χρήση που δόθηκε ως επιβράβευση της καλής κεφαλαιακής εικόνας του φαρμακείου
Ταμειακά διαθέσιμα την χειμερινή περίοδο	Αδύνατο	Μειωμένα ταμειακά διαθέσιμα λόγω μειωμένης κίνησης
Σκέψεις για επέκταση με καινούριο επιχειρηματικό project	Δυνατό	Αξιοποίηση κεφαλαίου κίνησης και επανεπένδυση τμήμα των ταμειακών διαθεσίμων σε νέα

		εποχιακή επιχειρηματική δραστηριότητα
Διατήρηση στοκ ασφαλείας	Αδύνατο	Αναγκαιότητα ύπαρξης μεγαλύτερου στοκ ασφαλείας λόγω απομακρυσμένης νησιωτικής περιοχής
Αναλογία μετρητών/επί πιστώσει πληρωμών	Δυνατό	Η κυριαρχία της ελεύθερης λιανικής πώλησης σε σύγκριση με την επί πιστώσει πώληση (ιατρικές συνταγές ΕΟΠΥΥ) εξασφαλίζει ρευστότητα στο φαρμακείο
Διακίνηση παραφαρμακευτικών προϊόντων	Δυνατό	Μεγαλύτερη κερδοφορία για το φαρμακείο
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ Ή ΑΠΕΙΛΕΣ	ΣΧΟΛΙΑ
<u>Α. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΛΗ</u>		
Η κοινότητα Λιβαδίου διαθέτει 4 ιατρεία πλησίον του φαρμακείου	Ευκαιρία	Συνταγογράφηση, συστάσεις για λήψη φαρμακευτικής αγωγής
Ύπαρξη νοσοκομείου στο νησί	Ευκαιρία	Αναζήτηση συνεργατών για να βελτιωθεί η επικοινωνία με τον ασθενή για την φαρμακευτική του αγωγή
Αποδοχή από πελάτες	Ευκαιρία	Θετική υποδοχή του φαρμακείου από την κοινότητα στο Λιβάδι και για πρακτικούς λόγους καθώς δεν είναι αναγκασμένοι να διανύουν μεγάλες αποστάσεις
Ανάγκες πελατών-ασθενών	Ευκαιρία	Ανάγκη καλύτερης επικοινωνίας για την βελτίωση της φαρμακευτικής συμμόρφωσης και της εκπαίδευσης του γηράσκοντος πληθυσμού στα

		χρόνια νοσήματα
Αφοσίωση πελάτη	Ευκαιρία	Πιθανότητα αφοσίωσης λόγω εξατομικευμένων υπηρεσιών
Τουριστικές υποδομές	Ευκαιρία	Εξάρτηση οικονομίας Κυθήρων από τουρισμό, διαμόρφωση καλών σχέσεων με τουριστικές μονάδες για την στήριξη του φαρμακείου
Πληρωμή από ΕΟΠΥΥ	Απειλή	Ακανόνιστος ρυθμός πληρωμών
<u>Β. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ</u>		
Υπόλοιπα φαρμακεία	Απειλή	Ισχυρή πελατειακή στήριξη λόγω εντοπιότητας ιδιοκτητών φαρμακοποιών
Υπόλοιπα φαρμακεία	Ευκαιρία	Δεν διαφαίνονται σημεία εξέλιξης και προσαρμογής στα καινούρια δεδομένα της αγοράς με διεύρυνση της προϊοντικής ποικιλίας και της προσφοράς υπηρεσιών
Νοσοκομείο	Απειλή	Μεγάλη απόσταση από το φαρμακείο στο Λιβάδι που δυσχεραίνει τη βελτίωση της συνεργασίας
<u>Γ. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΙ-ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</u>		
Υπάρχουσα νομοθεσία	Απειλή	Δεν υπάρχει πρόβλεψη για την αποζημίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα φαρμακεία
Ευρωπαϊκή νομοθεσία	Ευκαιρία	Τάση εναρμόνισης-Το φαρμακείο στο Λιβάδι είναι προετοιμασμένο στην προσφορά υπηρεσιών
Κυβερνητική αστάθεια	Απειλή	Αλλαγή κυβερνήσεων, αλλαγή νόμων και κανονιστικών

		διατάξεων
Συνεχείς μειώσεις τιμών φαρμακευτικών σκευασμάτων	Απειλή	Μείωση αξιών κύκλου εργασιών φαρμακείου
Συνεχείς μειώσεις τιμών φαρμακευτικών σκευασμάτων	Ευκαιρία	Μεγιστοποίηση απεξάρτησης από τον ΕΟΠΠΥ καθώς ο ασθενής είναι περισσότερο πρόθυμος να πληρώσει για να αγοράσει το φάρμακό του σε μετρητά αντί να καταβάλλει αντίτιμο για την συνταγογράφηση του
Υπαγωγή ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ. σε νομοθεσία που επιτρέπει τη διακίνησή τους και από άλλα κανάλια διανομής	Απειλή	Πώληση και από super-markets
Υπαγωγή ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ. σε νομοθεσία που επιτρέπει τη διακίνησή τους και από άλλα κανάλια διανομής	Ευκαιρία	Θωράκιση του φαρμακείου στο Λιβάδι με εκπαίδευση, κατάρτιση και διαφύλαξη του επιστημονικού κύρους για την διαφοροποίησή του από άλλα κανάλια διανομής

Πίνακας 5: S.W.O.T. ανάλυση για το φαρμακείο στο Λιβάδι

Κεφάλαιο 8

Στρατηγική και Σχεδιασμός

8.1. Μακροπρόθεσμοι στόχοι (long term goals)

Η ανάλυση που πραγματοποιήσαμε προηγούμενα επιτρέπει τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων και προκύπτει από την λειτουργική διασύνδεση των δυνατών σημείων με τις ευκαιρίες και των αδύνατων σημείων με τις απειλές. Από αυτή τη διασύνδεση θα προκύψουν και τα σημεία στα οποία χρειάζεται να επικεντρωθούμε με τη χάραξη των αντίστοιχων τακτικών. Έτσι οι γενικοί μακροπρόθεσμοι στόχοι θα μπορούσαν να εστιασθούν στα ακόλουθα:

- Το φαρμακείο στο Λιβιάδι Κυθήρων στοχεύει να γίνει σημείο αναφοράς στην πρωτοβάθμια περίθαλψη εφαρμόζοντας διαδικασίες ορθής πρακτικής που θα βελτιστοποιήσουν την υγεία των πελατών-ασθενών και θα προάγουν τη δημόσια υγεία σε χρονικό διάστημα τριών ετών.
- Το φαρμακείο στο Λιβιάδι Κυθήρων εκμεταλλευόμενο τη φυσική του θέση και το κομβικό σημείο που βρίσκεται προσδοκά να μετατραπεί σε μια υγιή επιχειρηματική και εμπορική μονάδα που θα προσφέρει στους κατοίκους της κοινότητας προϊόντα υγείας και συμπληρωματικής φροντίδας υψηλής ποιότητας και σε ικανοποιητικές τιμές σε χρονικό διάστημα δυο ετών.

8.2. Παράγοντες διασφάλισης επιτυχίας (Critical Success Factors)

Η S.W.O.T. ανάλυση θα μας επιτρέψει να ταυτοποιήσουμε τους παράγοντες εκείνους που θα διασφαλίσουν την επιτυχή λειτουργία του φαρμακείου στο Λιβιάδι Κυθήρων. Είναι οι παράγοντες εκείνοι που απαντούν στο ερώτημα "Γιατί θα επέλεγε ένας πελάτης το φαρμακείο στο Λιβιάδι Κυθήρων". Θα μπορούσαν να συνοψιστούν ως εξής:

- ✓ Παγίωση στη συνείδηση των κατοίκων ότι το φαρμακείο στο Λιβιάδι Κυθήρων δημιουργήθηκε για να προσφέρει υψηλού επιπέδου προϊόντα και υπηρεσίες υγείας ανταποκρινόμενο στις ανάγκες που δημιουργεί η απόσταση από την ηπειρωτική χώρα.
- ✓ Η διαμόρφωση καλών σχέσεων με την τοπική κοινότητα και η βέλτιστη εξυπηρέτηση.
- ✓ Η εστίαση στις ανάγκες της εποχιακής τουριστικής περιόδου με μεγάλο εύρος προϊόντικής γκάμας που καθορίζει το μέγεθος της κερδοφορίας.
- ✓ Η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών σε ζητήματα που σχετίζονται με την δημόσια υγεία και τη διαχείριση της νόσου.
- ✓ Η ανταγωνιστικότητα στις τιμές των προϊόντων.

8.3. Σχέδιο δράσης (action plan)

Με γνώμονα τους γενικούς στόχους το φαρμακείο στο Λιβιάδι Κυθήρων χρειάζεται να προσδιορίσει τους επιμέρους στόχους (short term objectives) και τις ενέργειες (tactics), η υλοποίηση των οποίων θα εκπληρώσει την αποστολή και το όραμα του φαρμακείου. Τόσο οι μακροπρόθεσμοι όσο και οι επί μέρους στόχοι χρειάζεται να είναι συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), αποδεκτοί (Acceptable) από την ομάδα που θα τους επιδιώξει και υλοποιήσει και επιπλέον ρεαλιστικοί (Realistic) και εντός καθορισμένου χρονικού

διαστήματος (Time-based). Ταυτόχρονα οι στόχοι χρειάζεται να είναι επεκτεινόμενοι (Extend) έτσι ώστε μέσα από τη διαδικασία υλοποίησης να αναπτύσσονται και οι άνθρωποι που καλούνται να τους υλοποιήσουν και επιπρόσθετα να προκαλούν την επιβράβευσή τους (Rewarding)[SMARTER goals].

Στον Πίνακα 6 που ακολουθεί, αποτυπώνονται οι στρατηγικές που θα μπορούσε να εφαρμόσει το φαρμακείο ώστε μέσα από συγκεκριμένες τακτικές να υλοποιήσει τους επιμέρους στόχους η επιτυχία των οποίων θα κριθεί με προκαθορισμένους καίριους δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators), που θα προκρίνουν και το βαθμό επιτυχίας της στρατηγικής.

<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</u>	<u>ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ</u>	<u>ΤΑΚΤΙΚΕΣ</u>	<u>ΚΑΙΡΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (KPIs)</u>
1. Διαφοροποίηση στο μοντέλο διοίκησης	Εξέλιξη/ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού σε 9 μήνες	<p>1α. Συναντήσεις για την συζήτηση των προσωπικών τους στόχων.</p> <p>1β. Οικονομική επιβράβευση.</p> <p>1γ. Προσφορά κινήτρων όπως εκπτώσεις σε αγορές από το φαρμακείο, χρηματοδότηση για την προσωπική τους ανάπτυξη, προοπτική συνέχισης της συνεργασίας.</p> <p>1δ. Συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση.</p> <p>1ε. Εγγραφή στην πλατφόρμα του Ινστιτούτου Δια Βίου Εκπαίδευσης & Επαγγελματικής Ανάπτυξης Φαρμακοποιών για την παρακολούθηση webinars.</p>	<p>1α. Ολοκλήρωση τριών εκπαιδευτικών σεμιναρίων (πωλήσεις/ χρόνια νοσήματα/εμβολιασμοί στην κοινότητα) σε ένα χρόνο.</p> <p>1β. Μοριοδότηση από το ΙΔΕΕΑΦ(20 μόρια/έτος)</p> <p>1γ. Καθορισμός στόχου πωλήσεων (σε τεμάχια και σε αξίες) ανά κατηγορία σε εξαμηνιαία βάση ώστε να προσδιοριστεί ο βαθμός επίτευξης.</p>
<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</u>	<u>ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ</u>	<u>ΤΑΚΤΙΚΕΣ</u>	<u>ΚΑΙΡΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (KPIs)</u>
2. Καινοτομίες	Παροχή διαφοροποιημένων υπηρεσιών υγείας και εξατομικευμένης φροντίδας σε 12 μήνες	<p>2α. Διαμόρφωση χώρου εξατομικευμένης συμβουλευτικής εντός του φαρμακείου.</p> <p>2β. Εμβολιασμοί.</p> <p>2γ. Ανασκόπηση χρήσης φαρμάκων.</p> <p>2δ. Συμπλήρωση μητρώου φαρμάκων.</p> <p>2ε. Εξειδικευμένες συμβουλές ανάλογα με το</p>	<p>2α. Ολοκλήρωση διαμόρφωσης χώρου συμβουλευτικής υποστήριξης σε έξι μήνες.</p> <p>2β. Αριθμός εμβολιασμών που διενεργήθηκαν κατ' έτος και σύγκριση με προηγούμενο.</p>

		<p>νόσημα.</p> <p>2στ. Φύλλα καταγραφής μετρήσεων τιμών σακχάρου, αρτηριακής πίεσης και λοιπών σωματομετρικών στοιχείων.</p> <p>2ζ. Ενσωμάτωση λογισμικού επιτήρησης φαρμακευτικών σκευασμάτων.</p> <p>2η. Σχεδιασμός και διαμοιρασμός ενημερωτικών newsletters για ζητήματα υγείας.</p> <p>2θ. Να λειτουργήσει ως πιστοποιημένο κέντρο θηλασμού.</p> <p>2ι. Διοργάνωση ενημερωτικών/διαφημιστικών events στο χώρο του φαρμακείου.</p> <p>2κ. Εκτεταμένη δειγματοδιανομή καλλυντικών προϊόντων για ενίσχυση της κατανάλωσης.</p>	<p>2γ. Αριθμός ανασκοπήσεων φαρμάκων σε ασφαλισμένους με ιατρική συνταγή σε σχέση με τον συνολικό αριθμό των ασφαλισμένων που προσέρχονται/εβδομάδα.</p> <p>2δ. Συμπλήρωση μητρώου φαρμάκων σε ποσοστό>90%/εβδομάδα.</p> <p>2ε. Αριθμός παρεχόμενων φύλλων συμβουλευτικών οδηγιών/εβδομάδα.</p> <p>2στ. Εκτύπωση οδηγιών χρήσης φαρμάκων στο 100% των προσερχομένων ασθενών.</p> <p>2ζ. Αριθμός ενημερωτικών newsletters που διαμοιράστηκαν στον πληθυσμό.</p> <p>2η. Αριθμός events που πραγματοποιήθηκαν εντός του έτους.</p>
<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</u>	<u>ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ</u>	<u>ΤΑΚΤΙΚΕΣ</u>	<u>ΚΑΙΡΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (KPIs)</u>
3. Οικονομίες κλίμακας	Αύξηση καθαρής κερδοφορίας κατά 10% σε 12 μήνες	<p>3α. Κοινή παραγγελιοληψία για τα δυο φαρμακεία για την μεγιστοποίηση των εκπτώσεων σε αγορές προϊόντων με υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα.</p> <p>3β. Αίτημα για μείωση ενοικίου.</p> <p>3γ. Αγορά στατιστικού πακέτου με πλήρη στατιστικά στοιχεία ανά είδος/κατηγορία</p>	<p>1α. Προσδιορισμός πωλήσεων ανά είδος/κατηγορία/μήνα.</p> <p>1β. Προσδιορισμός αναλογίας μετρητών/πληρωμών με πιστωτική κάρτα/επί πιστώσει πληρωμών από τα ασφαλιστικά ταμεία/μήνα.</p> <p>1γ. Μείωση δαπανών και λειτουργικών</p>

		<p>προϊόντων.</p> <p>3δ. Επικέντρωση στόχου πωλήσεων σε προϊόντα με μεγαλύτερη εκπτωτική κλίμακα και κερδοφορία.</p> <p>3ε. Καθιέρωση εκπτωτικής εβδομάδας προσφορών.</p> <p>3στ. Τήρηση αρχείου αποθήκης.</p>	<p>εξόδων κατά 20%.</p> <p>1δ. Μείωση ενοικίου κατά 10%.</p> <p>1ε. Προσδιορισμός κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων/μήνα και μέσης διάρκειας παραμονής αποθεμάτων</p>
<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</u>	<u>ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ</u>	<u>ΤΑΚΤΙΚΕΣ</u>	<u>ΚΑΙΡΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (KPIs)</u>
4. Συνέργειες	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση επισκεψιμότητας κατά 15% σε 15 μήνες. • Αύξηση αιτούμενου επί πιστώσει από τον ΕΟΠΥΥ κατά 20% σε 18 μήνες. 	<p>4α. Δημιουργία λογισμικού Customer Relations Management (CRM).</p> <p>4β. Διοργάνωση ενημερωτικών ημερίδων για τον γενικό πληθυσμό στο φαρμακείο με θεματολογία που σχετίζεται με ζητήματα δημόσιας υγείας και χρόνιων νοσημάτων.</p> <p>4γ. Αλληλεπίδραση του ιδιοκτήτη του φαρμακείου με την τοπική κοινότητα.</p> <p>4δ. Διαμοιρασμός επισκεπτηρίων καρτών σε όλες τις επιχειρήσεις και τις τουριστικές υποδομές.</p> <p>4ε. Δημιουργία ιστοσελίδας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με ενημερωτικό και πληροφοριακό χαρακτήρα.</p> <p>4στ. Διαφήμιση σε τοπικές εφημερίδες και</p>	<p>4α. Προσδιορισμός επισκεψιμότητας/ημέρα κατά την χειμερινή και θερινή περίοδο.</p> <p>4β. Προσδιορισμός εύρους ωραρίου με τη μεγαλύτερη επισκεψιμότητα.</p> <p>4γ. Προσδιορισμός επί πιστώσει ποσού αποδιδόμενο από τον ΕΟΠΥΥ/μήνα.</p> <p>4δ. Πλήθος ιατρικών συνταγών/μήνα.</p> <p>4ε. Πλήθος τεμαχίων φαρμακευτικών σκευασμάτων/μήνα.</p> <p>4στ. Αναλογία πωλήσεων ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ./φαρμάκων με ιατρική συνταγή.</p> <p>4ζ. Προσδιορισμός πωλήσεων ανά είδος/κατηγορία/μήνα σε τεμάχια και</p>

		<p>περιοδικά.</p> <p>4ζ. Διάθεση εναλλακτικών θεραπευτικών προϊόντων (π.χ. ομοιοπαθητικά)</p> <p>4η. Γνωστοποίηση στο κτηνιατρείο στο Λιβάδι της διάθεσης από το φαρμακείο μεγάλης γκάμας κτηνιατρικών σκευασμάτων.</p> <p>4θ. Καθιέρωση εβδομάδας προσφορών και εκπτώσεων.</p> <p>4ι. Αποστολή SMS και emails για την γνωστοποίηση προσφορών, ενημερωτικών events κ.α.</p>	<p>αξίες.</p> <p>4η. Προσδιορισμός πωλήσεων ομοιοπαθητικών σκευασμάτων/μήνα.</p> <p>4θ. Προσδιορισμός πωλήσεων κτηνιατρικών σκευασμάτων σε τεμάχια και αξίες.</p> <p>4ι. Προσδιορισμός επισκεψιμότητας και πωλήσεων κατά την εβδομάδα των προσφορών.</p> <p>4κ. Μέτρηση ικανοποίησης πελατών.</p> <p>4λ. Αριθμός νέων πελατών/μήνα.</p>
<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</u>	<u>ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ</u>	<u>ΤΑΚΤΙΚΕΣ</u>	<u>ΚΑΙΡΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (KPIs)</u>
5. Επέκταση	Δημιουργία υποκαταστήματος στη Χώρα Κυθήρων στα επόμενα 3 έτη.	<p>5α. Αναζήτηση χώρου με χαμηλό ενοίκιο</p> <p>5β. Σύσφιξη σχέσεων με τραπεζική αγορά για την αύξηση του κεφαλαίου κίνησης.</p> <p>5γ. Διαμόρφωση αναγνωρίσιμης εταιρικής ταυτότητας φαρμακείου με χαρακτηριστικό την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.</p> <p>5δ. Διεύρυνση προϊοντικής γκάμας (π.χ. ορθοπεδικά, αρώματα, είδη καθημερινής περιποίησης).</p> <p>5ε. Προσέλκυση πελατείας με τη χρήση κάρτας προνομίων και τη διευκόλυνση με δόσεις</p>	<p>5α. Αύξηση ταμειακών διαθεσίμων κατά 25% στα επόμενα 2 έτη.</p> <p>5β. Αύξηση μεριδίου αγοράς στο 25%.</p> <p>5γ. Αύξηση στην κίνηση των πιστωτικών καρτών (POS)>5%.</p> <p>5δ. Προσδιορισμός πλήθους πελατών που χρησιμοποιούν κάρτα προνομίων συστηματικά.</p>

		<p>πιστωτικής κάρτας.</p> <p>5ε. Ενίσχυση στη χρήση της πιστωτικής κάρτας διότι θα αυξήσει την πιθανότητα αύξησης του πιστωτικού ορίου στο κεφάλαιο κίνησης.</p>	
--	--	--	--

Πίνακας 6:Στρατηγική-Στόχοι-Τακτικές-Καίριοι δείκτες απόδοσης

Οι αριθμοί και τα μετρήσιμα στοιχεία που προκύπτουν από τους καίριους δείκτες απόδοσης θα διευκολύνουν τη σύγκριση ανάμεσα στα έτη χρήσης και θα προκρίνουν το βαθμό επίτευξης των στόχων και την επιτυχία της στρατηγικής.

8.4. Οικονομικές παράμετροι

Η μέτρηση των καίριων δεικτών απόδοσης αποτυπώνει τα αποτελέσματα των στρατηγικών που έχουν προαποφασισθεί. Ωστόσο χρειάζεται να χρησιμοποιούνται συστηματικά, ορισμένοι οικονομικοί δείκτες οι οποίοι μετρούν το βαθμό επίτευξης των κεντρικών στόχων και επιδιώξεων του φαρμακείου στα Κύθηρα. Οι δείκτες που σκιαγραφούν την εξελικτική πορεία του φαρμακείου στο Λιβιάδι Κυθήρων είναι ο δείκτης απόδοσης επί της επένδυσης (Return On Investment-ROI) και ο δείκτης ανάπτυξης (Growth Rate).

8.4.1. Δείκτης απόδοσης επί της επένδυσης (ROI Rate)

Ο δείκτης υπολογίζεται ως εξής: $ROI = (\text{ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ} / \text{ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ}) * 100$.

Από τα δύο έτη χρήσης της λειτουργίας του φαρμακείου στο Λιβιάδι Κυθήρων προκύπτουν οι ακόλουθοι δείκτες απόδοσης επί της επένδυσης:

ΕΤΟΣ	ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΑ ΕΣΟΔΑ	ΕΞΟΔΑ	ΖΗΜΙΑ/ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ROI
2016	189890,34	202721,5	-12831,16	-6,32%
2017	190500	156655,7	33844,3	21,60%

Πίνακας 7: Δείκτης απόδοσης επί της επένδυσης

Από τον αρνητικό δείκτη απόδοσης επί της επένδυσης για το έτος 2016 (-6,32%) που ήταν λογικό να συμβεί αφού η αρχική επένδυση αναμενόταν να υπερβαίνει την απόδοση, το φαρμακείο στο Λιβιάδι μέσα σε 1 έτος πέρασε σε θετικό δείκτη απόδοσης. Σύμφωνα με τα ισχύοντα δεδομένα έως τη στιγμή της συγγραφής της παρούσας διατριβής, ο δείκτης απόδοσης της επένδυσης για το 2017 άγγιξε το 21,6%.

Στόχος για το 2018 είναι ο δείκτης απόδοσης της επένδυσης να παραμείνει σε θετική τροχιά και να αγγίξει το 25%. Η αβεβαιότητα που καλλιεργείται με την ασταθή πολιτική και νομοθετική συγκυρία δεν επιτρέπει μεγαλύτερες προσδοκίες. Η διατήρηση του δείκτη ROI σε επίπεδα λίγο υψηλότερα του 2017 είναι πρωταρχικής σημασίας προκειμένου να κατακτηθεί μια οικονομική σταθερότητα που θα επιτρέψει την κατάκτηση υψηλότερων στόχων.

8.4.2. Δείκτης ανάπτυξης (Growth Rate)

Η ανάπτυξη συνιστά σημαντικό στόχο για την επιχειρηματική λειτουργία του φαρμακείου. Η επιτυχής έκβαση των στρατηγικών και των τακτικών που απορρέουν από αυτές θα μπορούσε να επιφέρει ανάπτυξη στην κερδοφορία. Με δεδομένα τα 2 έτη χρήσης και έχοντας καταφέρει από ένα πρώτο ζημιογόνο κέρδος, που ήταν αναμενόμενο, να περάσει σε κερδοφορία από την αμέσως επόμενη χρήση, οι προσδοκίες για περαιτέρω διεύρυνση της κερδοφορίας παραμένουν υψηλές. Ωστόσο η ύπαρξη της ευρύτερης πολιτικής αστάθειας και το ακανόνιστο και συνεχώς μεταβαλλόμενο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των φαρμακείων, συγκρατεί τις θετικές και αισιόδοξες προσδοκίες.

Για το 2018 ο στόχος είναι η αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 15%, ένας στόχος ρεαλιστικός και επιτεύξιμος όπως διαφαίνεται από τα μέχρι τώρα στοιχεία. Ο δείκτης ανάπτυξης μπορεί να εκτιμηθεί και σε άλλα πεδία όπως του μεριδίου αγοράς, της καθαρής κερδοφορίας, των πωλήσεων ανά κωδικό προϊόντος ή ανά κατηγορία προϊόντος κτλ. Ουσιαστικά ο δείκτης ανάπτυξης θα μπορούσε να αποτυπωθεί με τη σχέση: Δείκτης Ανάπτυξης=(Αξία λήξης χρήσης-Αξία έναρξης χρήσης)/Αξία έναρξης χρήσης.

8.4.3. Λοιποί οικονομικοί δείκτες

Σημαντικός είναι ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων που επιτρέπει στον αναλυτή να διαπιστώσει πόσες φορές και κάθε πόσες ημέρες ανανεώθηκαν τα αποθέματα σε σχέση με τις πωλήσεις μέσα στη χρήση. Ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων= $365 / (\text{Κόστος πωληθέντων} / \text{Μέσο ύψος αποθεμάτων})$ προϋποθέτει τήρηση αρχείου αποθήκης ώστε να υπάρχει σαφής και μετρήσιμη εικόνα της λειτουργίας του φαρμακείου.

Χρήσιμο είναι να γνωρίζει ο αναλυτής τον δείκτη συσχετισμού Ίδιων Κεφαλαίων/Δανειακών Κεφαλαίων που παρέχει ασφαλή πληροφόρηση σε σχέση με τον δανεισμό της επιχείρησης. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι και ο δείκτης άμεσης ρευστότητας που προσδιορίζεται αν διαιρέσουμε το σύνολο των ταμειακών διαθεσίμων με το σύνολο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων απεικονίζοντας τον βαθμό της κεφαλαιακής κάλυψης του φαρμακείου.

Τέλος η γνώση των διαφορών στην έννοια του κέρδους είναι ιδιαίτερα σημαντική ώστε να μπορούμε να προσδιορίσουμε τα βαθμό της κερδοφορίας ανά μονάδα προϊόντος, όταν αναφερόμαστε στην έννοια του κέρδους χρειάζεται να έχουμε υπ' όψιν μας τα ακόλουθα:

ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	ΚΑΘΑΡΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ-ΚΟΣΤΟΣ ΚΤΗΣΗΣ
ΠΟΣΟΣΤΟ MARK UP	(ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ/ΚΟΣΤΟΣ ΚΤΗΣΗΣ)*100
ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	(ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ/ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ)*100
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ-ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ (χωρίς αποσβέσεις και φόρους)
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ-ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ-ΦΟΡΟΙ

Πίνακας 8:Είδη κέρδους

Νέα λογισμικά, στατιστικά και υπολογιστικά πακέτα αναλαμβάνουν αυτή τη λειτουργία, προϋποτίθεται όμως η πλήρης μηχανογραφημένη υποστήριξη του φαρμακείου έτσι ώστε να μπορούν να γίνονται οι αντίστοιχοι υπολογισμοί.

8.4.4. Χρονολογικός πίνακας εισπράξεων-πληρωμών

Η παρακολούθηση σε καθημερινή βάση των εισπράξεων και των πληρωμών συνιστά καίρια επιχειρηματική λειτουργία που προκρίνει την επιτυχή λειτουργία του φαρμακείου στο Λιβάδι Κυθήρων.

Το φύλλο EXCEL του ημερολογίου εισπράξεων-πληρωμών στοχεύει στην εύκολη καταγραφή των εισπράξεων και των πληρωμών ώστε να υπάρχει η γνώση για τα ταμειακά διαθέσιμα και για την κατάσταση που θα πρέπει να αναμένει κανείς. Στο φύλλο αυτό καταχωρούνται οι εισπράξεις και οι πληρωμές που λαμβάνουν χώρα στο φαρμακείο ταξινομημένες βάσει της ημερομηνίας που

πρόκειται να γίνει η εισροή ή εκροή χρημάτων που αντιστοιχούν στην συναλλαγή. Το φύλλο χωρίζεται σε δύο κύρια πεδία, (τα πεδία εισπράξεων και πληρωμών) ενώ είναι έτσι σχεδιασμένο ώστε στο τέλος του μήνα να πραγματοποιούνται αυτόματα οι άθροίσεις και σε συνδυασμό με το ταμείο της έναρξης του έτους χρήσης να προσδιορίζεται το ύψος ταμειακών διαθεσίμων. Τα βήματα που χρειάζεται να ακολουθηθούν για την συμπλήρωσή του είναι:

A) Οι λογαριασμοί και το ταμείο του φαρμακείου είναι ξεχωριστοί από προσωπικούς λογαριασμούς. Όταν λαμβάνονται ή δίνονται χρήματα στο φαρμακείο καταγράφονται οι αντίστοιχες μεταφορές.

B) Καταχωρούνται όλες οι κινήσεις εισπράξεων ή πληρωμών τον μήνα που πραγματοποιείται η κίνηση. Στην περιγραφή καταχωρείται αν χρειάζεται το αίτιο της είσπραξης ή της πληρωμής, και στο κελί καταχωρείται το τελικό ποσό το οποίο μπήκε ή βγήκε στο ταμείο.

Εκτός από την τήρηση του ταμείου το φύλλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εργαλείο προϋπολογισμού ταμειακών ροών. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να συμπληρωθούν όσο το δυνατόν περισσότεροι μήνες στο μέλλον με τις αναμενόμενες εισπράξεις και πληρωμές που θα πραγματοποιηθούν. Για παράδειγμα ο κάθε φαρμακοποιός είναι σε θέση να υπολογίσει πόσο περίπου είναι το εβδομαδιαίο ταμείο του, οι πληρωμές του ΕΟΠΥΥ, το ύψος των αγορών του από την φαρμακαποθήκη, το ενοίκιο, η μισθοδοσία κλπ. Επιπλέον κατά την λειτουργία του φαρμακείου του όταν εκδίδει επιταγές ή κόβει τιμολόγια στα ταμεία γνωρίζει εκ των προτέρων με ακρίβεια κάποιες από τις εισπράξεις και τις πληρωμές επόμενων μηνών. Συνεπώς όσο τρέχει ο χρόνος, η εκ των προτέρων συμπλήρωση με κατά προσέγγιση τιμές όσο πλησιάζει ο μήνας αντικαθίσταται με πραγματικές υποχρεώσεις και απαιτήσεις.

Η αυτόματη άθροιση στο τέλος κάθε μήνα λειτουργεί ως ένας άτυπος προϋπολογισμός που δίνει εκ των προτέρων μια εικόνα για το ταμειακό ισοζύγιο του μήνα. Επιπλέον η όσο το δυνατόν πιο σύντομη συμπλήρωση της υποχρέωσης των δόσεων του φόρου εισοδήματος οδηγεί στην προετοιμασία της πληρωμής του. Για τον σκοπό αυτό έχει προστεθεί και ένας απλός υπολογισμός

αναγκών διαθεσίμων ο οποίος όσο το ισοζύγιο παραμένει θετικό είναι μηδενικός. Εάν κατά την καταχώριση μελλοντικών πληρωμών το ισοζύγιο γίνει αρνητικό τότε αυτομάτως θα δείξει ποιο ποσό χρημάτων θα χρειαστεί το φαρμακείο για να αντεπεξέλθει στις μηνιαίες υποχρεώσεις.

Η τήρηση του ακόλουθου πίνακα εισπράξεων και πληρωμών είναι μια απλή διαδικασία και η καθημερινή συμπλήρωσή του μπορεί να προετοιμάσει τον φαρμακοποιό και να τον προστατεύσει από πιθανές αστοχίες. Η προβλεπτική ισχύς του πίνακα είναι σημαντική διότι υπεισέρχονται όλες εκείνες οι παράμετροι που επιτρέπουν την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων (www.thyone.gr).

ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ-ΠΛΗΡΩΜΩΝ								
	ΡΕΥΣΤΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΕΤΟΥΣ(ταμείου και υπόλοιπων λογαριασμών)	0,00						
Μ Η Ν Α Σ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ(πωλήσεων μετρητοίς)	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ(πωλήσεων επί πιστώσει)	ΙΣΟΖΥΓΙΟ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΛΗΡΩΜΗ(αγορών και δαπανών μετρητοίς)	ΠΛΗΡΩΜΗ(αγορών και δαπανών επί πιστώσει)	ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΡΕΥΣΤΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ
	Ταμείο Εβδομάδας	0,00	0,00		Αποθήκη 1	0,00	0,00	
	Ταμείο Εβδομάδας	0,00	0,00		Αποθήκη 2	0,00	0,00	
	Ταμείο Εβδομάδας	0,00	0,00		Προμηθευτής 1	0,00	0,00	
	Ταμείο Εβδομάδας	0,00	0,00		Προμηθευτής 2	0,00	0,00	
	Ταμείο Εβδομάδας	0,00	0,00		Προμηθευτής 3	0,00	0,00	
	Φάρμακα ΕΟΠΥΥ (καθαρά μετά κρατήσεις ΤΣΑΥ και REBATE	0,00	0,00		Προμηθευτής 4	0,00	0,00	
	Αναλώσιμα ΕΟΠΥΥ	0,00	0,00		Προμηθευτής 5	0,00	0,00	
	Φάρμακα Ανασφάλιστοι	0,00	0,00		Ενοίκιο	0,00	0,00	
	Άλλα Ταμεία	0,00	0,00		Λογαριασμοί ΔΕΚΟ	0,00	0,00	
	Άλλα Ταμεία	0,00	0,00		Μισθοδοσία	0,00	0,00	
	Άλλες Εισπράξεις	0,00	0,00		Εισφορές Προσωπικού	0,00	0,00	
	Άλλες Εισπράξεις	0,00	0,00		Άλλοι Πάροχοι Υπηρεσιών (Λογιστικά, Ασφάλεια, Εκπαίδευση, Μηχανοργ κλπ)	0,00	0,00	
	Άλλες Εισπράξεις	0,00	0,00		Άλλες Πληρωμές	0,00	0,00	
	Άλλες Εισπράξεις	0,00	0,00		Άλλες Πληρωμές	0,00	0,00	
	Άλλες Εισπράξεις	0,00	0,00		Εισφορές, Τέλη, Δόσεις Φόρων κλπ	0,00	0,00	
	Καθαρές εισπράξεις Πιστωτικών Καρτών	0,00	0,00		ΦΠΑ	0,00	0,00	
	Μερικά σύνολα μήνα	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	
	Φαρμακοποιός(καταβολή ρευστότητας από προσωπικό λογαριασμό)	0,00			Φαρμακοποιός(μεταφορά σε προσωπικό λογαριασμό)	0,00		
	Προοδευτικό υπόλοιπο ταμείου και λογαριασμών			0,00				0,00

Πίνακας 9:Χρονολογικός πίνακας πληρωμών-εισπράξεων (πηγή: www.thyone.gr)

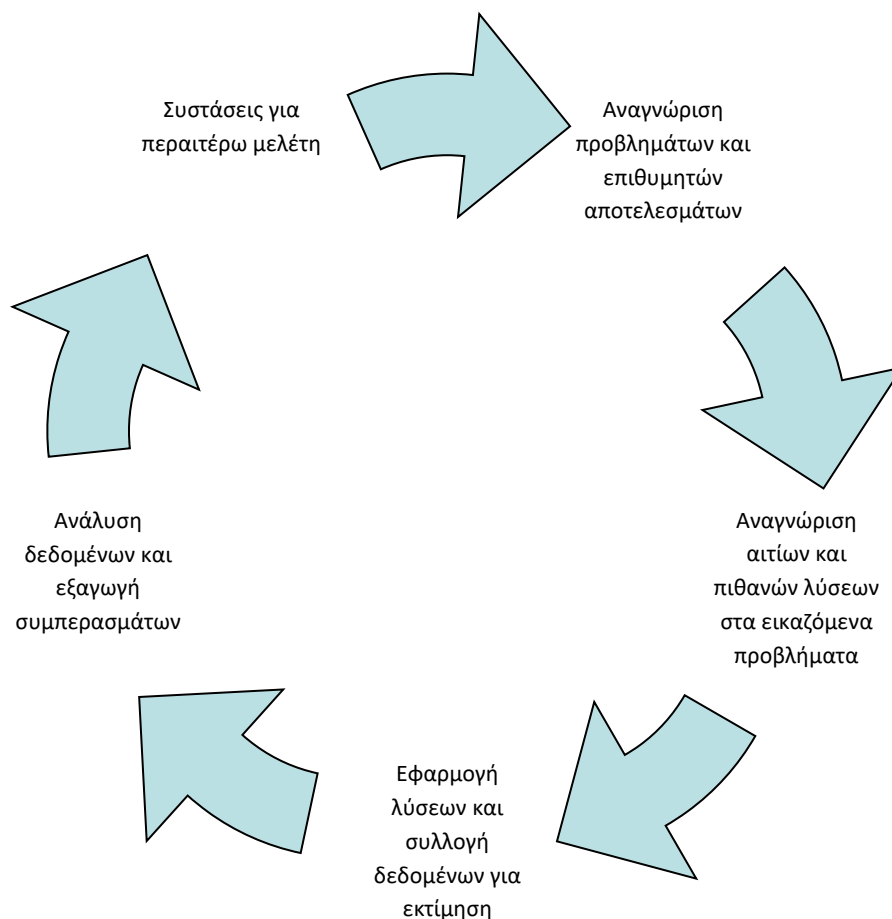
8.5. Αξιολόγηση-Εκτίμηση

Η αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται να είναι ολιστική και να περιλαμβάνει όλα τα εμπλεκόμενα μέλη (360 degree feedback) έτσι ώστε η ανατροφοδότηση

για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα να περιλαμβάνει όλους εκείνους που αλληλεπιδρούν με το φαρμακείο (συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές, αυτό-αξιολόγηση). Ταυτόχρονα η διαρκής προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το φαρμακείο στο Λιβάδι οφείλει να απαντά στα ακόλουθα ερωτήματα:

- ✓ Τι θέλουμε να πετύχουμε (σκοπός)
- ✓ Πως ξέρουμε ότι η εφαρμοζόμενη αλλαγή είναι βελτίωση; (μέτρηση)
- ✓ Τι αλλαγές χρειάζεται να γίνουν για να υπάρξει βελτίωση; (αλλαγές)

Ακολουθως διαμορφώνεται ο κύκλος PDSA (Plan-Do-Study-Act) που καλείται να αναγνωρίσει τα κενά και να δώσει λύσεις.



Εικόνα 6: Κύκλος PDSA (Πηγή: Institute for Healthcare Improvement 2012)

Η ανάγκη για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προκύπτει από ερωτηματολόγια μέτρησης ικανοποίησης πελατών και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτιμάται με σκορ που πληροί συγκεκριμένα κριτήρια καθορίζοντας την επιβράβευση της προσπάθειας.

8.6. Συζήτηση-Συμπεράσματα

Η αξιοποίηση των πρακτικών που υιοθέτησαν άλλες ευρωπαϊκές και μη χώρες για την εναρμόνιση της λειτουργίας του κοινοτικού φαρμακείου με τα τρέχοντα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα αποτελεί το εναρκτήριο βήμα για την βελτίωση της λειτουργίας του φαρμακείου κοινότητας στα Κύθηρα. Η ανάλυση της αγοράς, η τμηματοποίηση, η ανάλυση P.E.S.T.L.E. και η S.W.O.T. ανάλυση αποτελούν τα βασικά εργαλεία προκειμένου να ανιχνευθούν οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες που επιδρούν στην επιχείρηση αναδεικνύοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές που δυνητικά μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία του φαρμακείου.

Η ήδη κορεσμένη αγορά του φαρμακείου δημιουργεί την ανάγκη και ταυτόχρονα την ευκαιρία της διαφοροποίησης και καινοτομίας. Με γνώμονα τις παραμέτρους αυτές το φαρμακείο στο Λιβιάδι Κυθήρων χρειάζεται να εστιάσει στα σημεία εκείνα που φαίνεται να υπάρχει κενό έτσι ώστε να αποτελέσει πόλο έλξης και αγοραστικού ενδιαφέροντος. Η έμφαση στην ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών υγείας που διαφοροποιείται από μια απλή εκτέλεση της ιατρικής συνταγής καθώς περιλαμβάνει την ενημέρωση, την εξειδικευμένη συμβουλευτική, την ανασκόπηση της χρήσης φαρμάκων και άλλες υπηρεσίες αποτελούν ουσιαστική καινοτομία. Ταυτόχρονα οι οικονομίες κλίμακας που μπορεί να επιτύχει το φαρμακείο στο Λιβιάδι Κυθήρων λόγω της παράλληλης λειτουργίας και δεύτερου φαρμακείου σε προάστιο της Αθήνας θα επιτρέψουν να γίνει ανταγωνιστικό, να προσφέρει εκπτώσεις σε επιλεγμένες χρονικές περιόδους και να παγιωθεί στη συνείδηση της κοινότητας ως το φαρμακείο εκείνο που φροντίζει για την υγεία των κατοίκων με μια πολύπλευρη διάσταση. Τέλος οι συνέργειες με την τοπική και ευρύτερη κοινότητα των Κυθήρων στην οποία περιλαμβάνονται οι ιατροί, οι κάτοικοι, οι επαγγελματίες, οι δημόσιοι και

ιδιωτικοί φορείς αλλά και οι επισκέπτες του νησιού διαμορφώνουν μια εικόνα εξωστρέφειας και ειλικρινούς ενδιαφέροντος για την ευημερία του νησιού που δυνητικά θα μπορούσαν να διευκολύνουν την πλήρωση του οράματος για πιθανή επέκταση της επιχειρηματικής και επιστημονικής δραστηριότητας.

Το φαρμακείο στο Λιβιάδι Κυθήρων βρίσκεται σε προνομακική θέση καθώς από την μια πλευρά απουσιάζει ο ανταγωνισμός στην ίδια κοινότητα ενώ η περιοχή αποτελεί συγκοινωνιακό και εμπορικό κόμβο. Επιπρόσθετα στο Λιβιάδι εδρεύουν αρκετά ιδιωτικά ιατρεία και επιχειρούν πολλές τουριστικές μονάδες υποδοχής επισκεπτών κατά τη θερινή περίοδο.

Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να εφησυχάσει, αντίθετα χρειάζεται να βρίσκεται σε μια διαρκή επαγρύπνηση ώστε να κατορθώσει να ενσωματωθεί στην τοπική κοινωνία καθώς το συστατικό της μη εντοπιότητας του ιδιοκτήτη αποτελεί εμπόδιο που για να ξεπεραστεί απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια.

Η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση αν και από αρχική σκοπιά θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εμπόδιο στην επιχειρηματική δράση του φαρμακείου, εν τούτοις αποτελεί και μια δυνητική ευκαιρία. Η μελέτη των πρακτικών που εφαρμόζονται στο μοντέλο φαρμακείου κοινότητας άλλων χωρών, χρειάζεται να εμπεδωθεί και να ενσωματωθεί στην πρακτική λειτουργίας του φαρμακείου στο Λιβιάδι Κυθήρων έτσι ώστε να διαφοροποιηθεί, να καινοτομήσει και να συνεισφέρει στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων.

Εφαρμόζοντας τη στρατηγική της διαφοροποίησης στο μοντέλο διοίκησης και της εισαγωγής καινοτομιών μέσω της παροχής διαφοροποιημένων και εξατομικευμένων υπηρεσιών υγείας, το φαρμακείο στο Λιβιάδι Κυθήρων θα κατορθώσει να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους μέσα από διαδικασίες επιβράβευσης και εκπαίδευσης ώστε να προσφέρει υπηρεσίες υγείας υψηλού επιπέδου. Η επιτυχία αυτής της στρατηγικής θα μετασχηματίσει και θα διαφοροποιήσει την έννοια του φαρμακείου από ένα κατάστημα λιανικής πώλησης σε έναν αξιόπιστο χώρο πρωτοβάθμιας φροντίδας.

Επιπρόσθετα η εμπειρία του ιδιοκτήτη του μελετώμενου φαρμακείου στη φαρμακευτική αγορά που προκύπτει από τη λειτουργία ενός επιπλέον

φαρμακείου που λειτουργεί σε προάστιο των Αθηνών εξασφαλίζει την επίτευξη οικονομικών κλίμακας ώστε να είναι ανταγωνιστικός στην τιμή διάθεσης των προϊόντων. Ταυτόχρονα η ενίσχυση των συνεργειών και των σχέσεων με όλα τα εμπλεκόμενα μέλη διασφαλίζει την αποδοχή από την κοινότητα και την αναγνώριση της προσφοράς.

Οι μετρήσεις χρειάζεται να είναι εντατικές, συνεχείς και ολοκληρωμένες σε πολλαπλά επίπεδα ποιοτικά και ποσοτικά καθώς από τα αποτελέσματα που κάθε φορά θα προκύπτουν, θα λαμβάνονται οι αναγκαίες αποφάσεις που θα βελτιώσουν τη λειτουργία του φαρμακείου και κατ' επέκταση και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Η διατήρηση των αναπτυξιακών στόχων για το 2018 είναι εφικτή αρκεί να υπάρχει μια συνεχής παρακολούθηση των οικονομικών δεικτών που θα διασφαλίσει την περαιτέρω εξέλιξη. Η ενσωμάτωση λογισμικού παρακολούθησης, ανάλυσης και αξιολόγησης των ευρημάτων κρίνεται απαραίτητη καθώς θα επιτρέψει την ενδεδειγμένη καταγραφή των πωλήσεων, τις συγκρίσεις ανάμεσα στα έτη χρήσης κι την εξαγωγή συμπερασμάτων όχι μόνο για τα προϊόντα αλλά και για τις επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαρκής παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των στρατηγικών αποτυπώνεται μέσα από συγκεκριμένους αριθμοδείκτες και καίριους δείκτες απόδοσης ώστε με την έγκαιρη ανατροφοδότηση να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες που θα μεγιστοποιήσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Ωστόσο η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας αποτιμάται και με ερωτηματολόγια που διανέμονται στο κοινό έτσι ώστε να μετρηθεί ο βαθμός ικανοποίησης. Κάθε αστοχία που εν τέλει αποτελεί διοικητικό σφάλμα μπορεί να προβλεφθεί και να αντιμετωπιστεί αρκεί να υπάρχουν τα εργαλεία εκείνα που θα επιτρέψουν την καταγραφή της. Η διαδικασία της αξιολόγησης, του ελέγχου και της διαρκούς ανατροφοδότησης είναι μια δυναμική και συνεχής διαδικασία προς όλες τις κατευθύνσεις που θα επιτρέψουν στο μελετώμενο φαρμακείο να μετεξελιχθεί σε έναν "οργανισμό που μαθαίνει" (learning organization) ώστε να μετασχηματίζεται και να προσαρμόζεται διαρκώς στα νέα δεδομένα και στις αλλαγές που συμβαίνουν.

Παρά την ύπαρξη νομοθετικού κενού σε σχέση με την αποζημίωση των παρεχόμενων υγειονομικών υπηρεσιών από τα φαρμακεία, η ενσωμάτωση όλων αυτών των πρακτικών στο μοντέλο της καθημερινής λειτουργίας του, το προετοιμάζει επαρκώς για το μέλλον και θωρακίζει την υπόστασή του με τις παραμέτρους εκείνες που θα το διαφοροποιήσουν από τον ανταγωνισμό. Η ηγεσία, το καινοτόμο μοντέλο διοίκησης, οι αξίες και η συνεχής εκπαίδευση θα διευκολύνουν την εκπλήρωση του οράματος για διεύρυνση της κερδοφορίας, βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων και επέκταση της δυναμικής του.

Παράρτημα Α. Ανασκόπηση χρήσης φαρμάκων (Medicine Use Reviews-MURs).

Φύλλο ανασκόπησης φαρμάκων (Medicine Use Reviews-MURs) όπως προσαρμόστηκε από το Εθνικό Σύστημα Υγείας της Μεγάλης Βρετανίας (πηγή: https://archive.psn.org.uk/data/files/mur20form20v220_final.pdf) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από το φαρμακείο στο Λιβιάδι Κυθήρων ύστερα από έγγραφη συγκατάθεση του ασθενούς στα πλαίσια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και με απώτερο στόχο την αφοσίωση του πελάτη, την αύξηση της εμπιστοσύνης και την ενίσχυση της αξιοπιστίας. Η συστηματική χρήση ενός τέτοιου φύλλου ανασκόπησης θα μπορούσε να βελτιώσει την ποιότητας ζωής των κατοίκων της κοινότητας, να αυξήσει τη συμμόρφωση στη θεραπευτική αγωγή και να συμβάλλει στη διεύρυνση της κερδοφορίας του φαρμακείου.

ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΙΑΤΡΟ:

Ο ασθενής έλαβε ένα φύλλο ανασκόπησης λήψης φαρμάκων (MUR) το οποίο εστίασε σε διάφορα ζητήματα που προέκυψαν. Παρακαλώ λάβετε υπόψιν τις ακόλουθες υποδείξεις.

Στοιχεία ασθενούς**Στοιχεία Ιατρού**

Τίτλος:	Όνομα:	Επώνυμο:	Όνομα Ιατρού:
ΑΜΚΑ:	Τηλ:	Ημερομηνία Γέννησης:	Ειδικότητα:
Διεύθυνση:			Διεύθυνση:
Ονοματεπώνυμο άλλων παρόντων ατόμων:		Έγγραφη συγκατάθεση: Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>	Ημερομηνία ανασκόπησης:
Είδος ανασκόπησης MUR <input type="checkbox"/> Ανατροφοδότηση <input type="checkbox"/>	Η ανασκόπηση έγινε/ζητήθηκε από: Φαρμακοποιό <input type="checkbox"/> Ασθενή <input type="checkbox"/> Άλλο <input type="checkbox"/>		Η ανασκόπηση έγινε μέσα στο φαρμακείο; Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/> Αν όχι, γιατί; Που πραγματοποιήθηκε;
Η ανασκόπηση πραγματοποιήθηκε ενώπιον του ασθενή: Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/> Αν όχι, γιατί:			

Σχέδιο Δράσης

Θέμα	Σύσταση/Υπόδειξη

Στοιχεία Φαρμακείου

Όνομα Φαρμακοποιού:	Αριθμός Μητρώου:	Όνομα φαρμακείου:	Email:
Διεύθυνση:			Τηλ.:

Τρέχουσα φαρμακευτική αγωγή(περιλαμβάνονται ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ. και συμπληρωματικές θεραπείες)		Χρησιμοποιεί ο ασθενής το φάρμακο όπως έχει συνταγογραφηθεί;	Ξέρει ο ασθενής γιατί χρησιμοποιεί το φάρμακο;	Περισσότερες πληροφορίες για τη λήψη του φαρμάκου	Κατάλληλα ότητα αγωγής	Έχουν αναφερθεί ανεπιθύμητες ενέργειες	Γενικές οδηγίες που αφορούν την φαρμακευτική αγωγή
1	Όνομα φαρμάκου:	Ναι Αν όχι, πως;	Ναι Όχι	Ναι Όχι	Ναι Όχι	Ναι Όχι	
	Δόση						
2	Όνομα φαρμάκου:	Ναι Αν όχι, πως;	Ναι Όχι	Ναι Όχι	Ναι Όχι	Ναι Όχι	
	Δόση						
3	Όνομα φαρμάκου:	Ναι Αν όχι, πως;	Ναι Όχι	Ναι Όχι	Ναι Όχι	Ναι Όχι	
	Δόση						
4	Όνομα φαρμάκου:	Ναι Αν όχι, πως;	Ναι Όχι	Ναι Όχι	Ναι Όχι	Ναι Όχι	
	Δόση						
5	Όνομα φαρμάκου:	Ναι Αν όχι, πως;	Ναι Όχι	Ναι Όχι	Ναι Όχι	Ναι Όχι	
	Δόση						
6	Όνομα φαρμάκου:	Ναι Αν όχι, πως;	Ναι Όχι	Ναι Όχι	Ναι Όχι	Ναι Όχι	
	Δόση						

Ομάδα στόχευσης:	Αναπνευστικό	Σακχαρώδης Διαβήτης	Καρδιαγγειακό
Ολικός αριθμός φαρμάκων που χρησιμοποιούνται από τον ασθενή:	Συνταγογραφήμένα		ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ. & Συμπληρωματικά
Ζητήματα που αναγνωρίστηκαν κατά την ανασκόπηση:	ή		Δεν αναγνωρίστηκαν ζητήματα
<input type="checkbox"/> Μη συμμόρφωση με την αγωγή	<input type="checkbox"/> Πρόβλημα με τη μορφή του φαρμάκου ή τη χρήση της συσκευής		
<input type="checkbox"/> Ανάγκη ασθενούς για μεγαλύτερη πληροφόρηση για το φάρμακο	<input type="checkbox"/> Αναφορά ανεπιθύμητων ενεργειών από τη χρήση του φαρμάκου		
Άλλο ζήτημα/Σημειώσεις			
Δράσεις από το φαρμακοποιό: (Αν είναι αναγκαίο σημειώσατε περισσότερα του ενός)			
<input type="checkbox"/> Πληροφόρηση/Συμβουλή	<input type="checkbox"/> Συμπλήρωση και υποβολή κίτρινης κάρτας	<input type="checkbox"/> Σύσταση παρακολούθησης από ιατρό/επαγγελματία υγείας	
<input type="checkbox"/> Επόμενο ραντεβού ανασκόπησης φαρμάκων (αναφέρατε συλλογιστική)			
Άλλη δράση/Σημειώσεις			
Μετά την ανασκόπηση ο φαρμακοποιός εκτιμά ότι θα υπάρξει βελτίωση στη συμμόρφωση του ασθενή ως αποτέλεσμα των παρακάτω: (Αν είναι αναγκαίο σημειώσατε περισσότερα του ενός)			
<input type="checkbox"/> Καλύτερη κατανόηση του λόγου χρήσης του φαρμάκου	<input type="checkbox"/> Καλύτερη κατανόηση των παρενεργειών και της διαχείρισής τους		
<input type="checkbox"/> Καλύτερη κατανόηση του τρόπου λήψης του φαρμάκου	<input type="checkbox"/> Καλύτερη κατανόηση της κατάστασης υπό θεραπεία		
Συμβουλή για υγιεινή διαβίωση: (Αν είναι αναγκαίο σημειώσατε περισσότερα του ενός)			
<input type="checkbox"/> Διαχείριση διατροφής	<input type="checkbox"/> Κάπνισμα	<input type="checkbox"/> Σωματική άσκηση	<input type="checkbox"/> Κατανάλωση αλκοόλ
			<input type="checkbox"/> Σεξουαλική υγεία
			<input type="checkbox"/> Βάρος
Άλλο:	ή Δεν εφαρμόστηκε συμβουλή για υγιεινή διαβίωση		
Ανατροφοδότηση-Δράσεις:			

Παράρτημα Β. Μητρώο χρήσης φαρμάκων (www.eefp.gr).

Για επείγουσα επικοινωνία		
Όνοματεπώνυμο		
Τηλ. Επικοινωνίας		
Ιατρός		
Όνοματεπώνυμο		
Τηλ. Επικοινωνίας		
Φαρμακοποιός		
Όνοματεπώνυμο		
Τηλ. Επικοινωνίας		
Ημερομηνία Επικαιροποίησης	Όνοματεπώνυμο Επαγγελματία Υγείας	Υπογραφή

Livadi Pharmacy

Λιβιάδι-Κύθηρα

Τηλέφωνο επικοινωνίας:

email:

Όνοματεπώνυμο Ασθενούς:

Ημερομηνία Γέννησης:

Τηλέφωνο επικοινωνίας:

ΦΑΡΜΑΚΟ			ΈΝΔΕΙΞΗ	ΔΟΣΟΛΟΓΙΑ				Ημερ. ΈΝΑΡΞΗΣ	ΔΙΑΤΡΟΦΗ	ΆΛΛΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ
Εμπορικό Όνομα (+ Δραστική)	Μορφή	Περιεκτικότητα		Πρωί	Μεσημ.	Απόγ.	Βράδυ	Ημερ. ΠΑΥΣΗΣ		

Παράρτημα Γ. Καταγραφή μέτρησης πίεσης (www.eefp.gr).

Παρατηρήσεις:.....

.....

.....

ΟΡΙΑ ΤΗΣ ΠΙΕΣΗΣ & ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΗΣ ΥΠΕΡΤΑΣΗΣ

Ιδανική	Μεγάλη	<120 mmHg
	Μικρή	<80 mmHg
Φυσιολογική	Μεγάλη	120 – 129 mmHg
	Μικρή	80 – 84 mmHg
Φυσιολογική υψηλή	Μεγάλη	130 – 139 mmHg
	ή Μικρή ή και τα δύο	85 – 89 mmHg
Υπέρταση	Μεγάλη	≥140 mmHg
	ή Μικρή	≥90 mmHg
	ή και τα δύο	
Μεμονωμένη συστολική υπέρταση	Μεγάλη	≥140 mmHg
	Μικρή	≥90 mmHg

Livadi Pharmacy

Λιβιάδι-Κύθηρα

Τηλέφωνο επικοινωνίας:

email:

Όνοματεπώνυμο Ασθενούς:

Ημερομηνία Γέννησης:

Τηλέφωνο επικοινωνίας:

Τύπος πιεσομέτρου:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΩΡΑ		ΜΕΓΑΛΗ	ΜΙΚΡΗ	ΠΑΛΜΟΙ
//_/		1 ^η			
		2 ^η			
//_/		1 ^η			
		2 ^η			
//_/		1 ^η			
		2 ^η			
//_/		1 ^η			
		2 ^η			
//_/		1 ^η			
		2 ^η			
//_/		1 ^η			
		2 ^η			
//_/		1 ^η			
		2 ^η			
//_/		1 ^η			
		2 ^η			

Παράρτημα Δ. Μέτρηση γλυκόζης (www.eefp.gr).

ΕΒΔΟΜΑΙΔΙΑΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ (αποτυπώστε το επιθυμητό εβδομαδιαίο πρόγραμμα μετρήσεων σημειώνοντας με X τα αντίστοιχα κελιά)							
	Πρωινό		Μεσημεριανό		Βραδινό		Προ Ύπνου
	Πριν	2 ώρες μετά	Πριν	2 ώρες μετά	Πριν	2 ώρες μετά	
ΔΕ							
ΤΡ							
ΤΕ							
ΠΕ							
ΠΑ							
ΣΑ							
ΚΥ							

Livadi Pharmacy

Λιβάδι-Κύθηρα

Τηλέφωνο επικοινωνίας:

Όνοματεπώνυμο Ασθενούς:

Ημερομηνία Γέννησης:

Τηλέφωνο επικοινωνίας:

Τύπος μετρητή:

ΤΙΜΕΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΕΝΗΛΙΚΑ ΑΤΟΜΑ (υγιή ή μη διαγνωσμένα)	
Φυσιολογικό (μέτρηση νηστείας)	<100 mg/dL
Προδιαβήτης (μέτρηση νηστείας)	100-125 mg/dL
Έκδηλος διαβήτης (μέτρηση νηστείας)	≥126 mg/dL
Έκδηλος διαβήτης (τυχαία μέτρηση)	≥200 mg/dL
HbA1c (φυσιολογικό)	4-6%

ΦΑΡΜΑΚΟΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ(συμπληρώστε τα κενά κελιά με τον εξατομικευμένο φαρμακοθεραπευτικό στόχο)						
	ΝΗΣΤΕΙΑΣ		ΜΕΤΑΓΕΥΜΑΤΙΚΟΣ		ΠΡΟ ΚΑΤΑΚΛΙΣΗΣ	
ΕΝΗΛΙΚΕΣ	70-130		<180		-	
ΚΥΗΣΗ	60-100		100-130		-	
ΕΦΗΒΟΙ	80-130		80-140		120-150	
ΠΑΙΔΙΑ	90-145		90-180		120-180	

ΗΜΕΡΟΜ ΗΝΙΑ	ΗΜΕ ΡΑ	ΤΙΜΕΣ ΓΛΥΚΟΖΗΣ ΠΛΑΣΜΑΤΟΣ						
		Πρωινό		Μεσημεριανό		Βραδινό		Προ Ύπνου
		Πριν	2 ώρες μετά	Πριν	2 ώρες μετά	Πριν	2 ώρες μετά	
___/___/___	ΔΕ							
___/___/___	ΤΡ							
___/___/___	ΤΕ							
___/___/___	ΠΕ							
___/___/___	ΠΑ							
___/___/___	ΣΑ							
___/___/___	ΚΥ							

Παράρτημα Ε. Υπόδειγμα συμβουλής Φαρμακοποιού (www.eefp.gr).

Livadi Pharmacy

Η συμβουλή του Φαρμακοποιού

Τι να κάνω όταν έχω πόνο στο στήθος:

Καταρχήν θα πρέπει να μπορείς να αναγνωρίσεις τα προειδοποιητικά συμπτώματα του οξέος στεφανιαίου συνδρόμου:

- Πλάκωμα ή σφίξιμο στο στήθος
- Πόνος στο στήθος, στην πλάτη, στο αριστερό χέρι, στον λαιμό και στο κάτω σαγόνι
- Μούδιασμα στο αριστερό χέρι, στο λαιμό και στο κάτω σαγόνι
- Πόνος στο στομάχι
- Ναυτία
- Ιδρώτας
- Δυσφορία

Εν συνεχεία θα πρέπει να γνωρίζεις πως θα αντιμετωπίσεις τα προειδοποιητικά συμπτώματα του οξέος στεφανιαίου συνδρόμου:

- Θα πρέπει να σταματήσεις την όποια δραστηριότητα και να καθίσεις γιατί υπάρχει ο κίνδυνος λιποθυμίας
- Θα πρέπει να μασήσεις ένα (1) χάπι (325mg) μη εντερικής ασπιρίνης και να το καταπιείς με την βοήθεια μικρής ποσότητας νερού.
- Θα πρέπει να τοποθετήσεις ένα (1) υπογλώσσιο χάπι νιτρογλυκερίνης κάτω από την γλώσσα και να το αφήσεις να διαλυθεί. Αν το καταπιείς κατά λάθος να πάρεις εκ νέου χάπι καθώς το φάρμακο δεν λειτουργεί αν καταποθεί.
- Εάν μετά από 5 λεπτά ο πόνος δεν καλυτερεύσει ή εάν χειροτερεύσει θα πρέπει να ζητήσεις βοήθεια από το Κέντρο Άμεσης Βοήθειας (ΕΚΑΒ) στο 166.
- Αφού καλεστεί το 166 θα πρέπει να λάβεις ένα 2^ο υπογλώσσιο χάπι νιτρογλυκερίνης.
- Εάν και πάλι δεν περάσει ο πόνος σε 5 λεπτά, θα πρέπει να λάβεις ένα 3^ο χάπι νιτρογλυκερίνης (συνολικά μπορείς να πάρεις 3 δόσεις, σε απόσταση 5 λεπτών η μία από την άλλη).

ΠΡΟΣΟΧΗ: πριν λάβεις το 1^ο ή 2^ο ή 3^ο υπογλώσσιο χάπι νιτρογλυκερίνης, μέτρησε την πίεση σου προκειμένου να βεβαιωθείς ότι δεν είναι χαμηλά, καθώς με την λήψη του υπογλώσσου χαπιού υπάρχει κίνδυνος απότομης πτώσης της αρτηριακής πίεσης.

Ο φαρμακοποιός που εργάζεται στη γειτονιά σου είναι ο ειδικός επί του φαρμάκου, επί της παρασκευής, επί της διάθεσης και επί της χρήσης του.

Παράρτημα Στ. Χρονολογικός πίνακας εισπράξεων-πληρωμών (www.thyone.gr).

Η παρακολούθηση σε καθημερινή βάση των εισπράξεων και των πληρωμών συνιστά καίρια επιχειρηματική λειτουργία που προκρίνει την επιτυχή λειτουργία του φαρμακείου στο Λιβάδι Κυθήρων.

Το φύλλο EXCEL του ημερολογίου εισπράξεων-πληρωμών στοχεύει στην εύκολη καταγραφή των εισπράξεων και των πληρωμών ώστε να υπάρχει η γνώση για τα ταμειακά διαθέσιμα και για την κατάσταση που θα πρέπει να αναμένει κανείς. Στο φύλλο αυτό καταχωρούνται οι εισπράξεις και οι πληρωμές που λαμβάνουν χώρα στο φαρμακείο ταξινομημένες βάσει της ημερομηνίας που πρόκειται να γίνει η εισροή ή εκροή χρημάτων που αντιστοιχούν στην συναλλαγή. Το φύλλο χωρίζεται σε δύο κύρια πεδία, (τα πεδία εισπράξεων και πληρωμών) ενώ είναι έτσι σχεδιασμένο ώστε στο τέλος του μήνα να πραγματοποιούνται αυτόματα οι αθροίσεις και σε συνδυασμό με το ταμείο της έναρξης του έτους χρήσης να το ύψος ταμειακών διαθεσίμων. Τα βήματα που χρειάζεται να ακολουθηθούν για την συμπλήρωσή του είναι:

A) Οι λογαριασμοί και το ταμείο του φαρμακείου είναι ξεχωριστοί από προσωπικούς λογαριασμούς. Όταν λαμβάνονται ή δίνονται χρήματα στο φαρμακείο καταγράφονται οι αντίστοιχες μεταφορές.

B) Καταχωρούνται όλες οι κινήσεις εισπράξεων ή πληρωμών τον μήνα που πραγματοποιείται η κίνηση. Στην περιγραφή καταχωρείται αν χρειάζεται το αίτιο της εισπράξης ή της πληρωμής, και στο κελί καταχωρείται το τελικό ποσό το οποίο μπήκε ή βγήκε στο ταμείο.

Εκτός από την τήρηση του ταμείου το φύλλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εργαλείο προϋπολογισμού ταμειακών ροών. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να συμπληρωθούν όσο το δυνατόν περισσότεροι μήνες στο μέλλον με τις αναμενόμενες εισπράξεις και

πληρωμές που θα πραγματοποιηθούν. Για παράδειγμα ο κάθε φαρμακοποιός είναι σε θέση να υπολογίσει πόσο περίπου είναι το εβδομαδιαίο ταμείο του, οι πληρωμές του ΕΟΠΥΥ, το ύψος των αγορών του από την φαρμακαποθήκη, το ενοίκιο, η μισθοδοσία κλπ. Επιπλέον κατά την λειτουργία του φαρμακείου του όταν εκδίδει επιταγές ή κόβει τιμολόγια στα ταμεία γνωρίζει εκ των προτέρων με ακρίβεια κάποιες από τις εισπράξεις και τις πληρωμές επόμενων μηνών. Συνεπώς όσο τρέχει ο χρόνος, η εκ των προτέρων συμπλήρωση με κατά προσέγγιση τιμές όσο πλησιάζει ο μήνας αντικαθίσταται με πραγματικές υποχρεώσεις και απαιτήσεις.

Η αυτόματη άθροιση στο τέλος κάθε μήνα λειτουργεί ως ένας άτυπος προϋπολογισμός που δίνει εκ των προτέρων μια εικόνα για το ταμειακό ισοζύγιο του μήνα. Επιπλέον η όσο το δυνατόν πιο σύντομη συμπλήρωση της υποχρέωσης των δόσεων του φόρου εισοδήματος οδηγεί στην προετοιμασία της πληρωμής του. Για τον σκοπό αυτό έχει προστεθεί και ένας απλός υπολογισμός αναγκών διαθεσίμων ο οποίος όσο το ισοζύγιο παραμένει θετικό είναι μηδενικός. Εάν κατά την καταχώριση μελλοντικών πληρωμών το ισοζύγιο γίνει αρνητικό τότε αυτομάτως θα δείξει ποιο ποσό χρημάτων θα χρειαστεί το φαρμακείο για να αντεπεξέλθει στις μηνιαίες υποχρεώσεις.

Η τήρηση του ακόλουθου πίνακα εισπράξεων και πληρωμών είναι μια απλή διαδικασία και η καθημερινή συμπλήρωσή του μπορεί να προετοιμάσει τον φαρμακοποιό και να τον προστατεύσει από πιθανές αστοχίες. Η προβλεπτική ισχύς του πίνακα είναι σημαντική διότι υπεισέρχονται όλες εκείνες οι παράμετροι που επιτρέπουν την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ-ΠΛΗΡΩΜΩΝ

ΡΕΥΣΤΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΕΤΟΥΣ(ταμείου και υπόλοιπων λογαριασμών)		0,00						
ΜΗΝΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ(πωλήσεων μετρητοίς)	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ(πωλήσεων επί πιστώσει)	ΙΣΟΖΥΓΙΟ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΛΗΡΩΜΗ(αγορών και δαπανών μετρητοίς)	ΠΛΗΡΩΜΗ(αγορών και δαπανών επί πιστώσει)	ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΡΕΥΣΤΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ
	Ταμείο Εβδομάδας	0,00	0,00		Αποθήκη 1	0,00	0,00	
	Ταμείο Εβδομάδας	0,00	0,00		Αποθήκη 2	0,00	0,00	
	Ταμείο Εβδομάδας	0,00	0,00		Προμηθευτής 1	0,00	0,00	
	Ταμείο Εβδομάδας	0,00	0,00		Προμηθευτής 2	0,00	0,00	
	Ταμείο Εβδομάδας	0,00	0,00		Προμηθευτής 3	0,00	0,00	
	Φάρμακα ΕΟΠΥΥ (καθαρά μετά κρατήσεων ΤΣΑΥ και REBATE	0,00	0,00		Προμηθευτής 4	0,00	0,00	
	Αναλώσιμα ΕΟΠΥΥ	0,00	0,00		Προμηθευτής 5	0,00	0,00	
	Φάρμακα Ανασφάλιστοι	0,00	0,00		Ενοίκιο	0,00	0,00	
	Άλλα Ταμεία	0,00	0,00		Λογαριασμοί ΔΕΚΟ	0,00	0,00	

Άλλα Ταμεία	0,00	0,00		Μισθοδοσία	0,00	0,00	
Άλλες Εισπράξεις	0,00	0,00		Εισφορές Προσωπικού	0,00	0,00	
Άλλες Εισπράξεις	0,00	0,00		Άλλοι Πάροχοι Υπηρεσιών (Λογιστικά, Ασφάλεια, Εκπαίδευση, Μηχανογρ κλπ)	0,00	0,00	
Άλλες Εισπράξεις	0,00	0,00		Άλλες Πληρωμές	0,00	0,00	
Άλλες Εισπράξεις	0,00	0,00		Άλλες Πληρωμές	0,00	0,00	
Άλλες Εισπράξεις	0,00	0,00		Εισφορές, Τέλη, Δόσεις Φόρων κλπ	0,00	0,00	
Καθαρές εισπράξεις Πιστωτικών Καρτών	0,00	0,00		ΦΠΑ	0,00	0,00	
Μερικά σύνολα μήνα	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	
Φαρμακοποιός(κα ταβολή ρευστότητας από προσωπικό λογαριασμό)	0,00			Φαρμακοποιός(με ταφορά σε προσωπικό λογαριασμό)	0,00		

	Προοδευτικό υπόλοιπο ταμείου και λογαριασμών			0,00				0,00
--	--	--	--	------	--	--	--	------

Παράρτημα Ζ. Ερωτηματολόγιο μέτρησης ικανοποίησης πελατών.

	1-Διαφωνώ απόλυτα	2- Διαφωνώ	3-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4- Συμφωνώ	5-Συμφωνώ απόλυτα
Αισθάνομαι ασφαλής όταν επισκέπτομαι το φαρμακείο στο Λιβάδι					
Οι εργαζόμενοι είναι επαρκώς καταρτισμένοι					
Ο υπεύθυνος φαρμακοποιός είναι πάντα πρόθυμος να ακούσει τις ανάγκες μου					
Οι εργαζόμενοι είναι ευγενικοί					
Εμπιστεύομαι τις συστάσεις που γίνονται σχετικά με το ζήτημα που με απασχολεί					
Είμαι ικανοποιημένος-η με την αξιοπιστία των πληροφοριών που χρειάζομαι					
Ο υπεύθυνος φαρμακοποιός δείχνει ενδιαφέρον για αυτό που με απασχολεί					
Είμαι ικανοποιημένος-η με το χρόνο που δαπανά για να με εξυπηρετήσει					
Ο χώρος αναμονής είναι καθαρός και βολικός					
Η τοποθεσία που βρίσκεται το φαρμακείο στο Λιβάδι είναι βολική					

Ο υπεύθυνος φαρμακοποιός εξηγεί με ακρίβεια τον τρόπο λήψης των φαρμάκων					
Ο υπεύθυνος φαρμακοποιός είναι πρόθυμος να εξυπηρετήσει (τηλεφωνικά ή δια ζώσης) εκτός ωραρίου					
Ο υπεύθυνος φαρμακοποιός προστατεύει την ιδιωτικότητα των δεδομένων					
Σε σύγκριση με τα υπόλοιπα φαρμακεία το φαρμακείο στο Λιβάδι προσφέρει υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών					
Συνολικά είμαι πολύ ευχαριστημένος από το φαρμακείο στο Λιβάδι κατά την τελευταία μου επίσκεψη					
Είμαι πολύ ικανοποιημένος από την ποικιλία των προϊόντων που διαθέτει το φαρμακείο στο Λιβάδι					

Πίνακας 1:Ερωτηματολόγιο SERVQUAL

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε κατά το πρότυπο SERVQUAL επιδιώκοντας να μετρήσει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του φαρμακείου σε σχέση με τις ακόλουθες παραμέτρους:

- ✓ Ασφάλεια
- ✓ Ικανότητα εργαζομένων
- ✓ Προσβασιμότητα
- ✓ Ευγένεια στην εξυπηρέτηση
- ✓ Αξιοπιστία

- ✓ Αντιληπτότητα
- ✓ Ανταπόκριση
- ✓ Χειροπιαστά στοιχεία
- ✓ Επικοινωνία
- ✓ Φερεγγυότητα

Στο τέλος γίνεται συλλογή των δημογραφικών δεδομένων (ηλικία, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, επαγγελματική απασχόληση).

Παράρτημα Η. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	1-Χαμηλή	2-Δίκαιη	3-Καλή	4-Άριστη
Ποιότητα εργασίας	Απρόσεκτος-η, μη αποδεκτή εργασία, μόνιμη επιτήρηση	Χρειάζεται επίβλεψη και συχνό έλεγχο	Περιστασιακά λάθη, μικρή επιτήρηση	Πάθος για εργασία, σπάνια λάθη, σπάνια χρειάζεται εποπτεία
Ποσότητα εργασίας	Αργός-η, δεν ολοκληρώνει την εργασία σε καθορισμένο χρόνο	Ασταθής, ορισμένες φορές γρήγορος και αποτελεσματικός και άλλες το αντίθετο	Σταθερός, επίμονος και περιστασιακά πιο παραγωγικός	Εξαιρετικά γρήγορος, παράγει επιπλέον έργο
Ευελιξία	Έλλειψη προσαρμοστικότητας, ανάγκη για συχνή επανάληψη οδηγιών	Επαρκής, χρειάζεται διεξοδικές οδηγίες για την εκτέλεση εργασιών	Γρήγορος, μαθαίνει γρήγορα αν του δοθούν οδηγίες	Εξαιρετικά προσαρμοστικός, μαθαίνει γρήγορα
Γνώση αντικειμένου	Περιορισμένη γνώση, μικρή επιθυμία για βελτίωση	Αποδεκτή γνώση αντικειμένου, χρειάζεται συχνή και συνεχή εποπτεία	Επαρκώς ενημερωμένος για το αντικείμενο της εργασίας, σπάνια χρειάζεται βοήθεια	Πλήρη γνώση του αντικειμένου
Υπευθυνότητα	Ανευθυνότητα, έλλειψη επαγγελματισμού	Περιστασιακά χρειάζεται υπενθύμιση	Αξιόπιστος	Αξιόπιστος, υπεύθυνος, μπορεί κάποιος να βασιστεί πάνω του
Καθαριότητα και ασφάλεια	Απροθυμία για καθαριότητα του χώρου	Περιστασιακή εκτέλεση εργασιών καθαριότητας, περιστασιακή αμέλεια σε θέματα ασφάλειας	Φροντίζει για την καθαριότητα, προσεκτικός-η σε θέματα ασφάλειας	Εξαιρετικά επιμελής ως προς την καθαριότητα, απόλυτα προσεκτικός σε θέματα ασφάλειας
Συμπεριφορά	Μη συνεργάσιμος, παραπονιέται συχνά, εμπόδιο για τους υπόλοιπους εργαζόμενους	Μερικώς συνεργάσιμος-η, συχνά αδιάφορός-η για τους συναδέλφους και για την εργασία	Συνήθως συνεργάσιμος, τα πηγαίνει καλά με τους συναδέλφους	Απόλυτα συνεργάσιμος, ενδιαφέρον για την εργασία και τους συναδέλφους, ενσυναίσθηση

Πίνακας 2: Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων (πηγή: Tootelian et al. 2012)

Βιβλιογραφία:

Al-Arifi M. The managerial role of pharmacist at community pharmacy setting in Saudi Arabia. *Pharmacology and Pharmacy* 2013;4:63-70

Benrimoj S. and Roberts A. Providing patient care in community pharmacies in Australia. *The Annals of Pharmacotherapy* 2005;39:1911-1917

Calomo J. Teaching Management in a Community Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education* 2006;70(2)

Chang H., Chou P., Ramakrishnan S. *An Ecosystem Approach for Healthcare Services Cloud*. IEEE International Conference on e-Business Engineering. New York 2009

Burns Chisholm- M., Vaillancourt A., Shepherd M. *Pharmacy management, leadership, marketing and finance*. Jones & Bartlett Learning. USA 2014

Dessele S. and Zgarrick D. *Pharmacy management: Essentials for all settings*. McGraw-Hill. New York 2009

Dobson R., Taylor J., Henry C., Lachaine J., Zello G., Keegan D., Forbes D. Taking the lead: Community pharmacists' perceptions of their role potential within the primary care team. *Research in Social and Administrative Pharmacy* 2009;5:327-336

Farris R., McKinnon G., McKinnon N., Kennedy P. Perceived importance of pharmacy management skills. *American Journal of Health-System Pharmacy* 2005;62:1067-1072

Gastelurrutia M., Benrimoj C., Castrillon C., Casado de Amezua M., Fernandez-Llimos F., Faus M. Facilitators for practice change in Spanish community pharmacy. *Pharm World Sci* 2009;31:32-39

Gregório et al.: A scenario-planning approach to human resources for health: the case of community pharmacists in Portugal. *Human Resources for Health* 2014;12:58

Heinsohn J., Flessa S. Competition in the German pharmacy market: an empirical analysis. *BMC Health Services Research* 2013;13:407

Jennings P. and Beaver G. The managerial dimension of small business failure. *Journal of Strategic Change* 1995;4(4):185-200

Maracine V., Scarlat E. Dynamic Knowledge and Healthcare Knowledge Ecosystems. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 2009;7(1):99-110

McDonald R., Cheraghi-Sohi S., Sanders C., Ashcroft D. Professional status in a changing world: The case of medicines use reviews in English community pharmacy. *Social Science and Medicine* 2010;71:451-458

Nørgaard LS, Colberg L, Nieman MR. The role of the Danish community pharmacist: perceptions and future scenarios. *Pharmacy World and Science* 2001;23(4):159-164

Orginc G., Headrick L., Moore S., arton A., Dolansky M., Madigosky W. *Fundamentals of health care improvement*. JCR. Illinois 2012

Ottewill R., Jennings P., Magirr P. Management competence development for professional service SMEs: the case of community pharmacy. *Education+Training* 2000;42(4):246-254

Perepelkin J., Dobson R.T. Influence of ownership type on role orientation, role affinity and role conflict among community pharmacy managers and owners in Canada. *Research in Social and Administrative Pharmacy* 2010;6:280-292

Roberts A., Benrimoj S., Chen T., Williams K., Hopp T., Aslani P. Understanding practice change in community pharmacy: A qualitative

study in Australia. *Research in Social and Administrative Policy* 2005;1:546-564

Roberts A., Benrimoj S., Chen T., Williams K., Aslani P. Practice change in community pharmacy: Quantification of facilitators. *The Annals of Pharmacology* 2008;42:861-868

Rollins B., Gunturi R., Sullivan D. A Pharmacy Business Management Simulation Exercise as a Practical Application of Business Management Material and Principles. *American Journal of Pharmaceutical Education* 2014;78(3)

Scahill S., Harrison J., Carswell P. What constitutes an effective community pharmacy? Development of a preliminary model of organizational effectiveness through concept mapping with multiple stakeholders. *International Journal for Quality in Health Care*. 2010;22(4):324-332

Speedie M. and Anderson L. A consistent brand for pharmacy, the need and a path forward. *Journal of the American Pharmacists Association* 2016:1-5

Tootelian D., Wertheimer A., Mikhailitchenko A. *Essentials of pharmacy management*. PhP, London 2012

Vozikis A., Stavropoulou L., Patrinos G. Community Pharmacists' Strategies in Greece: An Assessment of the Policy Environment and the Mapping of Key Players. *Health* 2015;7:1560-1577

White L. and Klinner C. Service quality in community pharmacy: An exploration of determinants. *Research in Social and Administrative Policy* 2012;8:122-132

Wiedenmayer K, Summers RS, Mackie CA, Andries GSG, Everard M, Tromp D. Developing pharmacy practice – A focus on patient care. *World Health*

Organization in collaboration with International Pharmaceutical Federation 2006.

Pickens S. The Healthcare Ecosystem at: <https://www.arlingtonhealthcaregroup.com/healthcare-ecosystem/> (last access: 28-03-2018)

World Health Organization. *The role of the pharmacist in the health care system* at: <http://apps.who.int/medicinedocs/en/d/Jh2995e/1.3.html> (last access: 28-03-2018)

Σύνδεσμος Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδος. *Η φαρμακευτική αγορά στην Ελλάδα. Γεγονότα και στοιχεία 2015-2016* στο <https://www.sfee.gr/agora-farmakon/> (last access: 28-03-2018)

IOBE. *Η φαρμακευτική αγορά στην Ελλάδα. Γεγονότα και στοιχεία 2017* στο http://iobe.gr/research_dtl.asp?RID=156 (last access: 28-03-2018)

Χρονολογικός πίνακας εισπράξεων-πληρωμών στο <https://www.thyone.gr> (last access: 28-03-2018)

Μητρώο χρήσης φαρμάκων στο <https://www.eefp.gr> (last access: 19-05-2018)

Καταγραφή μέτρησης πίεσης στο <https://www.eefp.gr> (last access: 19-05-2018)

Μέτρηση γλυκόζης στο <https://www.eefp.gr> (last access: 19-05-2018)

Υπόδειγμα συμβουλής φαρμακοποιού στο <https://www.eefp.gr> (last access: 19-05-2018)

Medicine Use Reviews in https://archive.psnc.org.uk/data/files/mur20form20v220_final.pdf (last access: 19-05-2018)

PGEU. *Annual Report 2016* in <https://pgeu.eu/en/library/561:annual-report-2016.html> (last access: 13-04-2018)

PGEU. *Annual Report 2017* in <https://pgeu.eu/en/library/587:annual-report-2017.html> (last access: 13-04-2018)