

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Μάστερ στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA (Ελληνικά)**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Business Management/Business Plan for Companies

Χρίστος Κοτζιάπασης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Αντρέας Ασιώτης**

Μάιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Μάστερ στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA (Ελληνικά)**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Business Management/Business Plan for Companies

Χρίστος Κοτζιάπασης

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Αντρέας Ασιώτης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2018

Περίληψη

Η δημιουργία μιας επιχείρησης αποτελεί πάντα πρόκληση για τον επιχειρηματία. Είναι μια διαδικασία που απαιτεί τη χρήση πολλών επιστημονικών εργαλείων που έχουν αναπτυχθεί μέσα από την παρατήρηση και την έρευνα, και τον αποτελεσματικό συνδυασμό τους. Ο αποτελεσματικός συνδυασμός των επιστημονικών εργαλείων απαιτεί πλήθος ικανοτήτων από τον επιχειρηματία. Χρειάζεται να έχει το ανάλογο θεωρητικό υπόβαθρο αλλά και προσωπικές ικανότητες, όπως η ηγεσία, η διορατικότητα, η διάθεση ανάληψης ρίσκου, το οποίο εξάλλου αποτελεί βασικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας.

Η δημιουργία μιας επιχείρησης εισαγωγής φαρμάκων στην Κύπρο, έχοντας υπόψη το παραπάνω πλαίσιο, απαιτεί τον υπολογισμό πολλών παραμέτρων. Χρειάζεται γνώση της αγοράς φαρμάκων και του ανταγωνισμού, της σχετικής νομοθεσίας αλλά και άλλων νόμων, ρυθμίσεων και των διαθέσιμων εργαλείων για την ανάπτυξη της σχετικής δραστηριότητας.

Προκειμένου να αναλυθούν όλα τα παραπάνω, έγινε προσπάθεια να εξεταστούν όλες οι πτυχές του θέματος. Έγινε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και παρουσιάστηκαν έρευνες σχετικά με την αγορά φαρμάκων, τη νομοθεσία, τις προοπτικές ανάπτυξης, τόσο την Κύπρο όσο και στην Ευρώπη από όπου προβλέπεται να γίνεται η εισαγωγή των φαρμάκων. Επίσης, παρουσιάστηκε και αναλύθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τέλος, με βάση την ανάλυση αυτή, διερευνήθηκαν οι προοπτικές δημιουργίας της εισαγωγικής εταιρίας και έγινε η σχετική καταγραφή συμπερασμάτων, σύμφωνα με τα οποία η δημιουργία μιας εισαγωγικής εταιρίας φαρμάκων στην Κύπρο είναι βιώσιμη αφού τα περιθώρια κέρδους είναι θετικά, το σύστημα υγείας της χώρας βρίσκεται υπό αναθεώρηση, με ρυθμίσεις που φαίνεται να είναι προς όφελος τόσο των ασθενών όσο και των εμπόρων φαρμάκων. Έστω κι αν ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος (τα φαρμακευτικά προϊόντα αποτελούν βασικό τομέα παραγωγής και εμπορίας στη χώρα), η αγορά των φαρμάκων συνεχώς αναπτύσσεται. Εξάλλου, η Κύπρος διατηρεί ευνοϊκούς όρους για την έναρξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, κάτι που ενθαρρύνει ακόμη περισσότερο την έναρξη της σχετικής δραστηριότητας.

Summary

The development of a new business has always been a challenge for entrepreneurs. It is a process that needs the use of different scientific tools, which have been developed through observation and research, as well as their effective combination. The effective combination of all these tools entails a lot of managerial skills. The entrepreneur need to have all the theoretical background but also personal skills such as leadership, provision and the willingness to take the risk, which represents one of the basic element of entrepreneurship.

In order to develop a company that will import medicines to Cyprus from Europe, a lot of different factors have to be taken under consideration. In depth knowledge of the market and the competition, the relevant legislation and the resources is needed.

The present study represents an effort to analyze all the above mentioned factors and reveal the actual perspectives of the creation of a company which will import medicines from Europe to Cyprus. In order to do so, a literature review was conducted, concerning research on the medicine market and the legislation in Cyprus but also in Europe. Moreover, the theoretical background concerning the development of entrepreneurial activity was also analyzed and presented. Finally, with reference to the above mentioned analysis, the actual perspectives of the development of the import company in Cyprus were presented and relevant conclusion followed. According to them, the development of such a company is sustainable since profit margins in this sector are high and national health system is under change, for the benefit of patients as well as medicine merchandisers. Even if competition is tense (pharmaceutical products represent a vital sector for the economy), the medicine market is a developing one. Besides, Cyprus offers a very attractive environment for the development of any entrepreneurial activity, something that encourages even more the perspective of the development of a company which will import medicines to Cyprus from Europe.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην Κατερίνα για την υποστήριξη, την ανοχή και την αγάπη της ώστε να καταστεί πιο εύκολη η διαδικασία εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής καθώς και όλους όσους συντέλεσαν με τον τρόπο τους για την επίτευξη της.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου, Δρ. Αντρέα Ασιώτη που με την μεθοδευμένη καθοδήγηση του, η εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, υλοποιήθηκε με αλγοριθμική ακρίβεια, αφού τα κομμάτια του πάζλ που την αποτελούσαν, μπήκαν στην θέση τους, ελαχιστοποιώντας τα προβλήματα σε όλα τα επίπεδα.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1_Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2_Βιβλιογραφική ανασκόπηση	4
Κεφάλαιο 3_Θεωρητικό Υπόβαθρο	9
3.1 Επιχειρηματικότητα	9
3.2 Ο επιχειρηματίας	11
3.3 Η επιχείρηση	12
3.4 Στρατηγική	13
3.5 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	14
3.6 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	18
3.7 Εταιρική αποστολή – Όραμα	19
3.8 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	20
3.8.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.....	20
3.8.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	22
3.8.3 Στρατηγική εστίασης.....	22
3.9 Ανάπτυξη Στρατηγικών Επιλογών.....	23
3.9.1 Στρατηγικές ανάπτυξης.....	24
3.9.2 Στρατηγικές Διάσωσης –Αναστροφής	26
Κεφάλαιο 4_Μεθοδολογία Έρευνας	27
4.1 Η μελέτη περίπτωσης (Case Study)	27
4.1.1. Επιλογή περίπτωσης προς μελέτη.....	30
4.1.2. Ερωτήσεις και θέματα προς διερεύνηση	30
4.1.3. Συλλογή δεδομένων	31
4.1.4. Ανάλυση δεδομένων	32
Κεφάλαιο 5 Ανάπτυξη Επιχειρηματικού Πλάνου	34
5.1 Η έννοια και η σημασία του επιχειρηματικού πλάνου	34
5.2 Καθορισμών των στόχων /αποστολή της επιχείρησης.....	36
5.3 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	39
5.3.1 Το ευρύτερο μάκρο οικονομικό περιβάλλον	39
5.3.1.1 Οικονομικό περιβάλλον.....	39

5.3.1.2	Πολιτικό / νομικό περιβάλλον.....	42
5.3.1.3	Κοινωνικό περιβάλλον.....	44
5.3.1.4	Τεχνολογικό περιβάλλον	46
5.3.1.5	Συμπεράσματα	46
5.3.2	Ανάλυση του Ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος.....	48
5.3.3.	Τιμολόγηση φαρμάκων	49
5.3.4.	Η αγορά των φαρμάκων στην Κύπρο.....	52
5.3.5.	Ο κλάδος των φαρμάκων	53
5.3.5.1.	Οι εισαγωγείς και διανομείς φαρμάκων	54
5.3.5.2.	Οι παραγωγοί φαρμάκων	54
5.3.6.	Ανάλυση του Υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter	55
5.3.6.1.	Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	55
5.3.6.2.	Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	56
5.3.6.3.	Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	57
5.3.6.4.	Απειλή από τα υποκατάστατα.....	59
5.3.6.5.	Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων στον κλάδο	59
5.4.	Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	61
5.4.1	Κύριες λειτουργίες.....	61
5.4.2	Υποστηρικτικές λειτουργίες.....	67
5.5	Επιλογή στρατηγικής.....	68
5.5.1	Στρατηγική Διαφοροποίησης	68
5.5.2	Συγκέντρωση / Διείσδυση αγοράς	68
5.5.3	Κοινοπραξίες.....	69
5.5.4	Στρατηγικές διάσωσης.....	70
5.6	Συμπεράσματα	70
Κεφάλαιο 6_Συμπεράσματα		72
Βιβλιογραφία.....		75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		81

A. ΕΝΤΥΠΟ ΑΙΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΤΡΙΤΕΣ ΧΩΡΕΣ	
81	
B. ΑΙΤΗΣΗ ΓΙΑ ΕΚΔΟΣΗ/ ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΑΔΕΙΑΣ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΧΡΗΣΗ.....	83
Γ. Οι περί Φαρμάκων Ανθρώπινης Χρήσης	86
Δ. Κατάλογος κατόχων άδειας χονδρικής πώλησης φαρμάκων στην Κύπρο	87

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Το να κρατάμε το σώμα μας σε καλή υγεία και φυσική κατάσταση, είναι καθήκον ... Διαφορετικά, δεν θα ήμασταν σε θέση να κρατήσουμε το μυαλό μας ισχυρό, καθαρό και σαφές.

Βούδας

Η υγεία αποτελούσε και αποτελεί πρωταρχικό μέλημα των ανθρώπων. Στη σύγχρονη εποχή η ανάπτυξη της φαρμακολογίας είναι σημαντική και πλέον υπάρχουν στη διάθεση των πολιτών σκευάσματα για την αντιμετώπιση αλλά και την πρόληψη ασθενειών. Η βιομηχανία φαρμάκων διεθνώς αποτελεί έναν πολύ κερδοφόρο κλάδο με έσοδα για το 2017 1 τρις δολάρια (<https://blog.proclinical.com>). Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών είναι έντονος. Στην προσπάθειά τους να ξεχωρίσουν οι εταιρίες αναπτύσσουν ερευνητικά κέντρα όπου δημιουργούν συνεχώς νέες θεραπείες και εμβόλια. Εξάλλου, η επιδίωξη του κέρδους πολλές φορές οδηγεί φαρμακευτικές εταιρίες στην παραγωγή χαμηλής ποιότητας σκευασμάτων. Στο πλαίσιο αυτό, οι κυβερνήσεις, έχοντας πάντα ως στόχο την πρόσβαση των πολιτών σε υψηλής ποιότητας ασφαλή και αποτελεσματικά φαρμακευτικά προϊόντα, αναπτύσσουν νομοθεσίες σχετικά με τη λειτουργία των φαρμακευτικών εταιριών, τη διασφάλιση της ποιότητας, την εισαγωγή φαρμάκων και την πώληση ή δωρεάν διάθεση.

Η παρούσα διατριβή εξετάζει τις προοπτικές δημιουργίας μιας εισαγωγικής εταιρίας φαρμάκων από την Ευρώπη στην Κύπρο. Συγκεκριμένα, θα αναπτυχθεί ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό πλάνο προκειμένου να διαπιστωθεί η βιωσιμότητα μιας τέτοιας ενέργειας. Η χρησιμότητα της έρευνας είναι μεγάλη,

αφού η φαρμακοβιομηχανία αποτελεί έναν δυνατό και δυναμικό κλάδο στην Κύπρο, με συνεχή ανάπτυξη και δεν υπάρχει άλλη σχετική έρευνα που απαντά στο κατά πόσο είναι συμφέρουσα τέτοια επιχειρηματική κίνηση. Τα φαρμακευτικά προϊόντα αποτελούν το κύριο εξαγωγίμο προϊόν της χώρας. Τα κύρια βιομηχανικά προϊόντα που παράγει η Κύπρος είναι τα φαρμακευτικά προϊόντα, τα τρόφιμα, τα ποτά, τα χημικά, τα ορυκτά προϊόντα, τα μηχανήματα. Από αυτά, μόνο τα φαρμακευτικά προϊόντα και τα ορυκτά, παρουσίασαν αύξηση κατά τα τελευταία χρόνια (Σέκκες, 2015: 15). Περίπου εκατό επιχειρήσεις κατέχουν άδεια διανομής φαρμάκων σε χονδρική πώληση (<https://www.moh.gov.cy>, 2017). Οι επιχειρήσεις αυτές είτε παράγουν είτε εισάγουν φαρμακευτικά προϊόντα. Οπότε, η δημιουργία μιας επιπλέον επιχείρησης σε ένα ήδη ανταγωνιστικό περιβάλλον αποτελεί πρόκληση, αλλά απαιτεί συγχρόνως προσεκτική και ολοκληρωμένη μελέτη όλων των σχετικών παραμέτρων.

Προκειμένου να εξεταστούν και να αναλυθούν όλες οι πτυχές του θέματός μας, η έρευνά μας θα ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα που θα οδηγήσουν στην επιλογή ή όχι της προς διερεύνηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αρχικά, θα γίνει μια ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας με σκοπό να υπάρξει όσο το δυνατό καλύτερη κατανόηση των θεμάτων που άπτονται της παρούσας διατριβής. Θα παρουσιαστούν σχετικές έρευνες που έχουν γίνει καθώς και τα αποτελέσματά τους. Έτσι θα διαπιστωθεί η συνεισφορά της παρούσας έρευνας στη βιβλιογραφία. Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο το σχετικό με την έρευνά μας. Θα παρουσιαστούν οι θεωρίες που είναι σχετικές με την ανάπτυξη επιχειρηματικών στρατηγικών, ανάπτυξη επιχειρηματικών πλάνων και εφαρμογή επιχειρηματικών πρακτικών στη δημιουργία επιχειρήσεων γενικά, αλλά και ειδικά εμπορικών επιχειρήσεων, όπως η συγκεκριμένη. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στη μεθοδολογία της έρευνας. Για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής, η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί είναι η μελέτη περιπτώσεων και η ανάλυση στοιχείων. Στην επόμενη ενότητα, μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία, τις δημοσιεύσεις σε ιστοσελίδες και περιοδικά αλλά και τη μελέτη σχετικών περιπτώσεων (παραδείγματα εταιριών που ήδη δραστηριοποιούνται ή προσπάθησαν να δραστηριοποιηθούν στο συγκεκριμένο

εγχείρημα) θα επιλεγούν τα στοιχεία που θα αναλυθούν ώστε να διερευνηθεί κατά πόσο είναι συμφέρουσα η ανάπτυξη επιχειρηματικού πλάνου εταιρείας εισαγωγής φαρμάκων από την Ευρώπη στην Κύπρο. Στην ενότητα έξι θα παρουσιαστεί η ανάλυση των στοιχείων που επιλέχθηκαν και θα ακολουθήσει η ενότητα των συμπερασμάτων. Τέλος, ο επίλογος και οι εισηγήσεις του ερευνητή για περαιτέρω έρευνα θα ολοκληρώσουν την παρούσα διατριβή, με στόχο αυτή να συμβάλλει στην ήδη υπάρχουσα έρευνα και ταυτόχρονα να αποτελέσει κίνητρο για περαιτέρω έρευνα στον τομέα.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στην παρούσα ενότητα θα αναφερθούμε στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα που αναλύουμε. Συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στις έρευνες που έχουν διεξαχθεί και στα αποτελέσματά τους. Όπως ήδη αναφέρθηκε δεν υπάρχει έρευνα σχετικά με τις προοπτικές δημιουργίας μιας εισαγωγικής εταιρίας φαρμάκων από την Ευρώπη στην Κύπρο. Ωστόσο, θα αναφερθούμε σε έρευνες πάνω σε σχετικά ζητήματα, ώστε να εξάγουμε συμπεράσματα που θα βοηθήσουν στην παρούσα διατριβή.

Η πρώτη έρευνα στην οποία θα γίνει αναφορά και η οποία θα παρέχει στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης έχει τίτλο *Pharmaceutical Policies in Cyprus: A Review of the Current System and Future Options* και έχει υλοποιηθεί από τους Kanavos και Wouters το 2014 (Kanavos & Wouters, 2014: 27-35) για το London School of Economics. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη έρευνα σχετικά με τις πολιτικές γύρω από τα φάρμακα στην Κύπρο. Σύμφωνα με την έρευνα, η αγορά φαρμάκων στην Κύπρο χαρακτηρίζεται από ιδιαιτερότητες όπως το μικρό μέγεθος της αγοράς, την αδυναμία της χώρας να επιβάλει κανόνες στην αγορά φαρμάκων, αφού δεν έχει ένα καλά οργανωμένο σύστημα ασφάλισης και αποζημίωσης, υπερσυνταγογράφηση κάποιων ακριβών φαρμάκων λόγω έλλειψης μηχανισμού ελέγχου της συνταγογράφησης από τους γιατρούς, δεν υπάρχει έλεγχος των προωθητικών ενεργειών των παραγωγών και των εισαγωγέων φαρμάκων αφού δεν υπάρχει κάποιος κώδικας επαγγελματικής ηθικής. Τα παραπάνω συμπεράσματα θα ληφθούν υπόψη κατά την παρούσα έρευνα και θα αναλυθούν κριτικά ώστε να συμβάλλουν στην ανάλυση της παρούσας διατριβής. Εξάλλου, η

παραπάνω έρευνα αναφέρεται σε όλες τις ακολουθούμενες πολιτικές στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, καθώς και στη στάση όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Γίνεται, επίσης, μια εκτενής αναφορά σχετικά με την κατάσταση στην αγορά φαρμάκων στην Κύπρο, όπως η τιμολόγηση, το μερίδιο στην αγορά, η διαφήμιση. Τέλος, αυτό που είναι σημαντικό είναι η ανάλυση από την πλευρά των προμηθευτών. Οι συμφωνίες που κλείνουν με τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα, ο τρόπος καθορισμού των τιμών, τα εμπόδια και οι ευκαιρίες. Έχοντας όλα τα παραπάνω υπόψη, συμπεραίνουμε ότι η έρευνα των Kanavos και Wouters θα συμβάλλει σημαντικά στην ανάλυση των προοπτικών δημιουργίας μιας εισαγωγικής εταιρίας φαρμάκων από την Ευρώπη στην Κύπρο, αφού παρουσιάζει πολλές σημαντικές παραμέτρους της έρευνας της παρούσας διατριβής. Οι ισχύουσες πολιτικές, η κατάσταση στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, η τιμολόγηση, η σχετική νομοθεσία είναι στοιχεία που χρειάζεται να αναλυθούν διεξοδικά προκειμένου να αποφασιστεί ή όχι η έναρξη την εν λόγω δραστηριότητας.

Μια έρευνα που επίσης θα συμβάλλει στην παρούσα διατριβή είναι σχετική με την ανασκόπηση των κανονισμών για τα φάρμακα που ισχύουν σε δεκαπέντε ευρωπαϊκές χώρες (Panteli et al., 2016: 16-45). Η διερεύνηση των προοπτικών δημιουργίας μιας εισαγωγικής εταιρίας φαρμάκων από την Ευρώπη στην Κύπρο απαιτεί τη γνώση των κανονισμών που ισχύουν στις χώρες της Ευρώπης, ώστε να επιλεγούν οι χώρες από όπου συμφέρει η εισαγωγή. Επίσης, χρειάζεται να υπάρχει γνώση της σχετικής νομοθεσίας, αφού υπάρχουν διάφοροι περιορισμοί στη διακίνηση των φαρμάκων. Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, όλες οι χώρες που συμμετέχουν, χρησιμοποιούν μηχανισμούς ώστε να ελέγχουν τα έξοδα για τα φάρμακα αλλά ταυτόχρονα να εξασφαλίζουν την ποιότητα και αποτελεσματικότητα στην παροχή των υπηρεσιών υγείας προς τους πολίτες. Οι μηχανισμοί αυτοί διαφέρουν από χώρα σε χώρα, όπως διαφέρουν και οι δαπάνες για φάρμακα, οι οποίες επηρεάζονται από τα επίπεδα τιμών και την κατανάλωση.

Σημαντική είναι επίσης η έρευνα των Kanavos, Schurer & Vogler (2011: 20-55) σχετικά με τη δομή της αλυσίδας διανομής των φαρμάκων στην ευρωπαϊκή ένωση και τον αντίκτυπο που έχει αυτή στη διαμόρφωση των τιμών των

φαρμάκων. Η έρευνα αυτή παρουσιάζει την αλυσίδα διανομής φαρμάκων στην Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και τους βασικούς εμπλεκόμενους στη χονδρική και λιανική πώληση και αναλύει τις απαιτήσεις που χρειάζονται προκειμένου να παρασχεθούν οι συγκεκριμένες υπηρεσίες και τους τρόπους αμοιβής των υπηρεσιών αυτών (άμεσα και έμμεσα). Επίσης, αναλύει δεδομένα σχετικά με τα περιθώρια κέρδους τόσο στην αγορά των πρωτότυπων όσο και των γενόσημων φαρμάκων προκειμένου να προσδιορίσει τον αντίκτυπο που έχει η λειτουργία της αλυσίδας διανομής στη διαμόρφωση των τιμών των φαρμάκων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον αριθμό των πωλητών χονδρικής αλλά και λιανικής, καθώς και διαφορετικοί κανόνες που ρυθμίζουν τα πλαίσια λειτουργίας των διανομέων φαρμάκων. Όσο αφορά στα περιθώρια κέρδους στη χονδρική πώληση, αυτά καθορίζονται από διαφορετικές σε κάθε χώρα ρυθμίσεις. Εξάλλου υπάρχει διαφορετική πολιτική για τα συνταγογραφούμενα φάρμακα και για τα μη συνταγογραφούμενα. Το μέσο περιθώριο κέρδους για τους πωλητές χονδρικής είναι χαμηλό και κυμαίνεται στο 4-8%. Επίσης, υπάρχει μεγάλη απόκλιση στις τιμές των φαρμάκων μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κυρίως όσο αφορά στα γενόσημα φάρμακα καθώς και στα φθηνά. Οι επιχειρήσεις που προμηθεύουν φάρμακα χονδρικής, αισθάνονται εγκλωβισμένες από τις παρούσες πρακτικές, οι οποίες υποχρεώνουν την επιχείρηση να δίνει ένα ποσοστό του κέρδους της σαν έκπτωση στα φαρμακεία. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών έχει γίνει πολύ έντονος τα τελευταία χρόνια, ενώ δεν πρέπει να παραβλέπεται και η πρακτική των φαρμακευτικών εταιριών που θέλουν απευθείας να πωλούν τα φάρμακα στα φαρμακεία, χωρίς τη μεσολάβηση εμπόρου. Λαμβάνοντας τα παραπάνω υπόψη, εύκολα συμπεραίνουμε ότι η έρευνα των Kanavos, Schurer & Vogler συμβάλλει σημαντικά στην ανάλυσή μας, δίνοντας μια πολλή καλή εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στον προς ανάλυση κλάδο.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμπεριλαμβανομένης της Κύπρου σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας. Η μελέτη των επιπτώσεων της κρίσης στην αγορά φαρμάκων στην Κύπρο είναι πολύ σημαντική και επηρεάζει

την απόφαση σχετικά με τη δημιουργία μιας εισαγωγικής εταιρίας φαρμάκων από την Ευρώπη στην Κύπρο. Στην μελέτη αυτή θα βοηθήσει η έρευνα των Πέτρου & Βανδώρου (2013: 563-568). Η έρευνα αυτή εστιάζει στην αγορά φαρμάκων στην Κύπρο, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, πριν και μετά την οικονομική κρίση. Αναφέρεται στη δομή της κυπριακής αγοράς φαρμάκων, η οποία διαφέρει σημαντικά από αυτές των άλλων ευρωπαϊκών χωρών, αφού έχει πολύ διαφορετικό σύστημα στην κάλυψη των φαρμακευτικών εξόδων των ασθενών, την τιμολόγηση και την προμήθεια φαρμάκων. Όλα τα παραπάνω αποτελούν σημαντικά στοιχεία στην ανάλυσή μας, αφού βοηθούν να κατανοήσουμε την κατάσταση που επικρατεί στην κυπριακή αγορά, τις πολιτικές που εφαρμόζονται και τελικά τα περιθώρια που υπάρχουν για την επιτυχή έκβαση της δραστηριότητας που μελετάται.

Μια ακόμη έρευνα που σχετίζεται με το προς ανάλυση θέμα είναι αυτή των Remuzat, S., Urbinati, D., Mzoughi, O., El Hammi, E., Belgaied, W. & Tourni (2015: 17-22). Η έρευνα αναφέρεται στο σύστημα Διεθνούς Σύγκρισης Τιμών (External reference pricing - ERP) που εφαρμόζεται εκτενώς σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ώστε να συγκρατήσουν το κόστος των φαρμάκων. Η έρευνα διενεργήθηκε στα πλαίσια μιας ευρύτερης μελέτης της ευρωπαϊκής επιτροπής που είχε σκοπό την συνολική μελέτη του συστήματος Διεθνούς Σύγκρισης Τιμών σε 31 χώρες. Η έρευνα, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αλλά και συνεντεύξεις με αρμόδιους σε όλες τις προς μελέτη χώρες, περιγράφει τη χρήση του συστήματος Διεθνούς Σύγκρισης Τιμών, τον αντίκτυπο που έχει η εφαρμογή του στη διαμόρφωση των τιμών και τις προοπτικές συνεργασίας μεταξύ των κρατών.

Όλες οι έρευνες που αναφέρονται παραπάνω σχετίζονται με την ανάλυση των προοπτικών ίδρυσης μιας εισαγωγικής εταιρίας φαρμάκων από την Ευρώπη στην Κύπρο, αφού αναλύουν τις ευρωπαϊκές και την κυπριακή αγορά φαρμάκων, τις πολιτικές που επικρατούν, τις ρυθμίσεις σχετικά με τους πωλητές χονδρικής. Αυτό που λείπει, και θα προσφέρει η παρούσα έρευνα, είναι η ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής που πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να αποφασιστεί κατά πόσο είναι συμφέρουσα η συγκεκριμένη κίνηση. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές. Μάλιστα, η

βιομηχανία φαρμάκων είναι μια από τις πιο δυνατές και εξελισσόμενες βιομηχανίες διεθνώς. Χρειάζεται, λοιπόν, μια προσεκτική οικονομική ανάλυση, που θα στηρίζεται στις αναλύσεις του ευρύτερου πλαισίου, ώστε να προκύψουν ακριβή και εφαρμόσιμα αποτελέσματα. Στην ενότητα που ακολουθεί θα αναλυθεί το θεωρητικό υπόβαθρο που είναι απαραίτητο στη δημιουργία του επιχειρηματικού πλάνου ίδρυσης μιας εισαγωγικής εταιρίας φαρμάκων από την Ευρώπη στην Κύπρο.

Κεφάλαιο 3

Θεωρητικό Υπόβαθρο

Η δημιουργία μιας εισαγωγικής επιχείρησης φαρμάκων από την Ευρώπη στην Κύπρο, απαιτεί γνώση και εφαρμογή των θεωριών διοίκησης, επιχειρησιακής στρατηγικής, στρατηγικής μάρκετινγκ αλλά και των ιδιαιτεροτήτων της εισαγωγής προϊόντων στην Κύπρο, και μάλιστα φαρμάκων. Στην παρούσα ενότητα θα γίνει μια αναφορά στη θεωρία που έχει αναπτυχθεί σχετικά με τις παραπάνω έννοιες. Η θεωρία αυτή χρειάζεται να είναι γνωστή σε όποιον αποφασίζει να προχωρήσει στην εφαρμογή μιας επιχειρηματικής ιδέας, αφού δίνει όλα τα απαραίτητα εφόδια και γνώση ώστε να σχεδιαστεί η ιδέα με τον καλύτερο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους. Έτσι, η εφαρμογή της ιδέας θα είναι όσο τα δυνατό ασφαλής και θα οδηγήσει στην επιτυχία.

3.1 Επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα είναι η δυνατότητα του ανθρώπου να συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής ώστε να παράγει πλούτο. Οι συντελεστές τις παραγωγής συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να παράγεται το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με το μικρότερο κόστος (Marshall, 1890: 18). Ο ορισμός αυτός είναι ο κλασσικός ορισμός της επιχειρηματικότητας. Στην εποχή μας, πολύ ορισμοί έχουν αναπτυχθεί για να ορίσουν την πολύπλοκη και ενδιαφέρουσα αυτή διαδικασία. Η επιχειρηματικότητα αφορά σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως η ψυχολογία, η ιστορία, η κοινωνιολογία, τα

μαθηματικά. Έτσι, έχουν αναπτυχθεί ορισμοί που ο καθένας σχετίζεται και με κάποιο από τα παραπάνω πεδία. Ο Koontz (1983: 32) ορίζει το μάνατζμεντ ως την τέχνη να μπορείς να φέρνεις σε πέρας τις εργασίες που απαιτούνται με τη βοήθεια και μαζί με άλλους ανθρώπους, μέσα σε επίσημα οργανωμένες ομάδες. Το μάνατζμεντ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος στο οποίο τα άτομα, δουλεύοντας σε ομάδες μπορούν να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τις εργασίες που έχουν αναλάβει (McFarland, 1979: 25). Σύμφωνα με τον Οργανισμό Συνεργασίας και Ανάπτυξης, Ο.Ο.Σ.Α., (Παπαδάκης, 1998: 107) με την επιχειρηματικότητα, έρχεται η ανάπτυξη της οικονομίας και της αγοράς, αφού οι επιχειρηματίες δεν αξιοποιούν απλά τις οικονομικές ευκαιρίες, αλλά δημιουργούν, επικοινωνούν στους άλλους και εφαρμόζουν καινοτόμες ιδέες. Η επιχειρηματικότητα, εξάλλου έχει έντονο το στοιχείο του κινδύνου. Ο κίνδυνος προέρχεται από την αβεβαιότητα, που αποτελεί ένα ακόμη στοιχείο της επιχειρηματικότητας. Ο ακριβής υπολογισμός των αποτελεσμάτων μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι αδύνατος και οι επιχειρηματίες αυτό που πρέπει να είναι ικανοί να κάνουν είναι να προβλέψουν όσο γίνεται τις επιπτώσεις των κινήσεων τους, ώστε να επιλέξουν τις πιο συμφέρουσες (Schumpeter, 1934: 56).

Η επιχειρηματικότητα αναγνωρίζεται πλέον ως ένας σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης, που συμβάλλει στην τόνωση της ανταγωνιστικότητας και την απασχόληση (Audretsch & Thurik, 2000: 18).

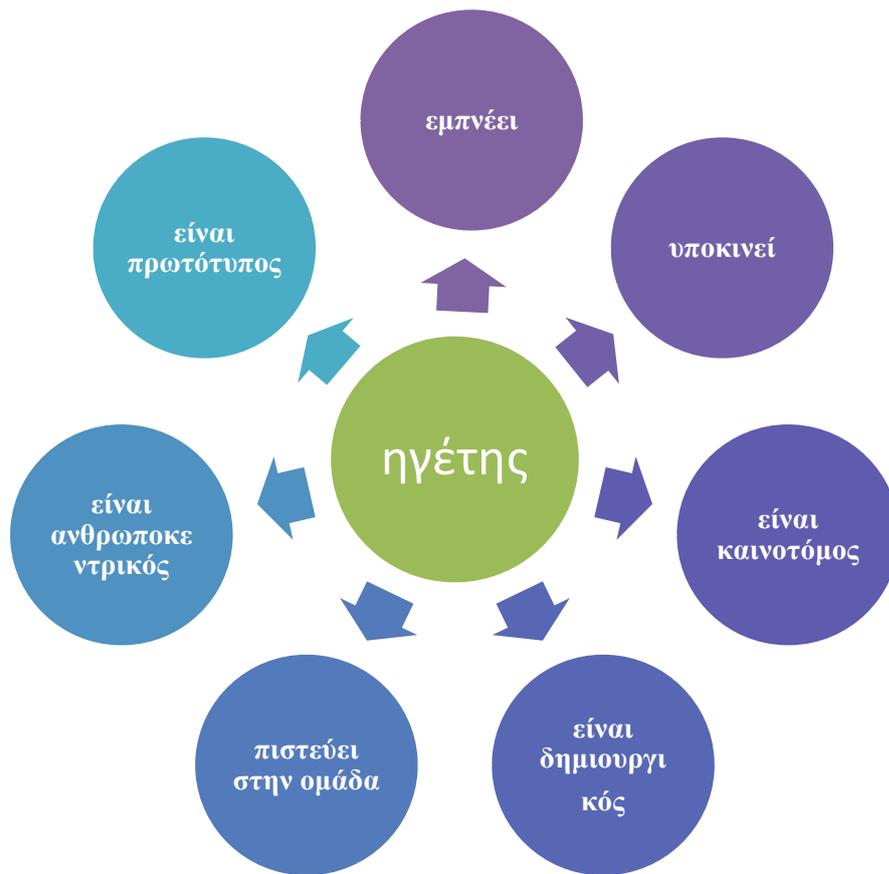
Η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει κάποιες βασικές λειτουργίες που είναι απαραίτητες προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2002:30). Οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν τον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, τη Διοίκηση και τον Έλεγχο. Κατά τον προγραμματισμό, διαμορφώνεται η στρατηγική και ορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί, πρέπει αυτά να έχουν οριστεί επαρκώς. Η οργάνωση περιλαμβάνει τον καθορισμό όλων των απαιτούμενων ενεργειών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Πλέον, γίνεται κατανομή αρμοδιοτήτων στα άτομα ώστε να αυτά να προχωρήσουν σε ενέργειες που θα οδηγήσουν στο αποτέλεσμα που επιδιώκεται. Η Διεύθυνση αποτελεί μία ακόμη λειτουργία της επιχειρηματικότητας.

Περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που κάνουν τον επιχειρηματία ηγέτη. Η επικοινωνία, η υποκίνηση, η καινοτομία, η λήψη αποφάσεων αποτελούν χαρακτηριστικά της διεύθυνσης. Στόχος είναι να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης μέσα από την ομαδική δουλειά, την επικοινωνία, το καλό κλίμα. Ο έλεγχος αποτελεί μια λειτουργία που είναι απαραίτητη σε όλα τα στάδια της επιχειρηματικότητας. Αναφέρεται στον καθορισμό των συστημάτων και διαδικασιών ελέγχου, ώστε να γίνονται βελτιώσεις και να μετρούνται τα αποτελέσματα.

3.2 Ο επιχειρηματίας

Σύμφωνα με τους κλασσικούς ορισμούς, ο επιχειρηματίας είναι αυτός που διαθέτει τεχνικές και δεξιότητες ικανές για τη δημιουργία επιχειρήσεων (Audretsch & Thurik, 2000: 22). Ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει την επιχείρηση και λειτουργεί ως μεσάζοντας, μετασχηματίζοντας τους παραγωγικούς συντελεστές σε αγαθά χρήσιμα για τον άνθρωπο. Με την εξέλιξη και ανάπτυξη των επιχειρήσεων, κατά τον 20ο αιώνα, ο επιχειρηματίας αρχίζει να έχει κι άλλα, πιο ανθρωποκεντρικά χαρακτηριστικά. Λέξεις όπως καινοτομία, πρωτοπορία, ηγεσία, οργάνωση, αποδίδονται στους επιχειρηματίες. Ο σημαντικότερος ρόλος του επιχειρηματία είναι η πρωτοπορία, η συνεχής αναζήτηση νέων δρόμων, λύσεων, προτάσεων (Schumpeter, 1934: 38).

Στις μέρες μας, η έννοια του επιχειρηματία περιλαμβάνει και αυτή του ηγέτη. Ο επιχειρηματίας, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του χρειάζεται να έχει και χαρακτηριστικά ηγέτη. Βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι ότι επηρεάζει τους άλλους και τους κάνει να τον ακολουθήσουν και να κάνουν ότι αυτός προτρέπει. Ηγέτης, παραδοσιακά, είναι αυτός που έχει ακόλουθους (Yukl, 1989: 254). Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα ηγεσίας, τα οποία προσδίδουν στον ηγέτη κάποια βασικά χαρακτηριστικά (Kotter, 1990: 21). Αυτά φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1: τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

3.3 Η επιχείρηση

Η ύπαρξη επιχείρησης αποτελεί βασική προϋπόθεση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η συστηματική συγκέντρωση και ενεργοποίηση οικονομικών πόρων με σκοπό την επίτευξη θετικού αποτελέσματος αποτελεί έναν κλασσικό ορισμό της επιχείρησης (Σαρσέντης, 1996: 19). Μπορεί να είναι μια ατομική δραστηριότητα ή μια συνδυασμένη ενέργεια περισσότερων φορέων που αποκτά νομική υπόσταση και οικονομική οντότητα σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις, τις επηρεάζει σημαντικά, γι' αυτό κάθε επιχειρηματική κίνηση προϋποθέτει την ανάλυση αυτού του περιβάλλοντος. Η επιχείρηση είναι στην ουσία ένα σύστημα μέσων και μεθόδων που προσπαθεί:

- Να μεγιστοποιήσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα
- Να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες

- Να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατό καλύτερα τις ευκαιρίες του οικονομικού περιβάλλοντος και
- Να ξεπεράσει τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να προκύψουν κατά την δραστηριότητά της.

3.4 Στρατηγική

Προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς ύπαρξής της, απαιτείται η ανάπτυξη μιας στρατηγικής. Αφορά στην προσέγγιση που έχει η επιχείρηση στην αντιμετώπιση των διαφόρων δραστηριοτήτων της, όπως η παραγωγή, διανομή, προώθηση κλπ. αλλά και τη γενικότερη φιλοσοφία της ως προς την επίτευξη των στόχων.

Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση συγκεκριμένων δράσεων και μέσων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί (Chandler, 1962: 42).

Σύμφωνα με τον Andrews (1971: 23), με τη στρατηγική ορίζεται η αποστολή, οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης και αναπτύσσονται τα σχέδια που θα βοηθήσουν στην επίτευξή τους.

Στρατηγική είναι το να κάνεις διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο (Porter, 1996: 44).

Η επιχειρηματική στρατηγική περιλαμβάνει την αναλυτική σκέψη και την κινητοποίηση των απαιτούμενων πόρων (Drucker, 1998: 56).

όποιος κι αν είναι ο ορισμός της στρατηγικής, αυτή έχει κάποια χαρακτηριστικά που πηγάζουν από τη μελέτη των ορισμών αλλά και την εφαρμογή της. τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της αναφέρονται παρακάτω:

Τα κύρια χαρακτηριστικά της Στρατηγικής
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Θέτει κατευθύνσεις (πώς θα υλοποιηθούν οι στόχοι)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συγκεντρώνει την προσπάθεια όλων
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συντονίζει τις δραστηριότητες
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μειώνει την αβεβαιότητα
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Καθορίζει την πολιτική της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανταποκρίνεται στις ανάγκες των αγορών
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ικανοποιεί τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προσαρμόζεται στο εναλλασσόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον

Πίνακας 1: Τα κύρια χαρακτηριστικά της Στρατηγικής

3.5 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Προκειμένου η επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική της χρειάζεται να αναλύσει το εξωτερικό της περιβάλλον. Ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή των συνεχών εξελίξεων και αλλαγών και της έντονης ανταγωνιστικότητας, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει καλά το περιβάλλον αυτό. Το εξωτερικό

περιβάλλον περιλαμβάνει το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον (Λιούκας, 1995: 12).

Μάκρο Περιβάλλον

Το μάκρο περιβάλλον περιλαμβάνει το ευρύτερο κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ενώ το μικρο περιβάλλον στην ουσία αποτελείται από τις επιχειρήσεις του κλάδου. Για την μελέτη των δύο αυτών παραγόντων που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα. Αυτό που δίνει μια πολύ καλή εικόνα για το μακρο περιβάλλον είναι η περιβαλλοντική ανάλυση PEST (Παπαδάκης, 1998: 132). Αυτή την ανάλυση θα χρησιμοποιήσουμε κι εμείς στην ανάλυση των παραγόντων για τη δημιουργία της επιχείρησης εισαγωγής φαρμάκων στην Κύπρο. Η ονομασία της ανάλυσης αυτής είναι στην ουσία το ακρωνύμιο των λέξεων: Political, Economic, Social, Technological (environment). Οπότε, με την ανάλυση αυτή επιχειρείται η προσέγγιση των παρακάτω διαστάσεων του εξωτερικού μάκρο περιβάλλοντος:

- *Political, Πολιτική Διάσταση.* Αναφέρεται στη νομοθεσία σχετικά με τη φορολογία, τις επενδύσεις, τις εισαγωγές, την εργασία, το περιβάλλον, οι οποίοι επηρεάζουν την επιχείρηση και δημιουργούν ευκαιρίες ή απειλές για τη δραστηριότητά της. ιδίως μια επιχείρηση που θέλει να εισάγει φάρμακα, θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη σχετική νομοθεσία, τόσο στη χώρα ίδρυσης (Κύπρο) όσο και στις χώρες – προμηθευτές.
- *Economic, Οικονομική Διάσταση.* Αφορά στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις του στην επιχείρηση. Περιλαμβάνει στοιχεία για τα οικονομικά μεγέθη της χώρας όπως η ανεργία, ο πληθωρισμός, ο ρυθμός ανάπτυξης, το ισοζύγιο πληρωμών κ.α. Επίσης, αφορά στο γενικότερο (διεθνές) οικονομικό περιβάλλον.
- *Social, Κοινωνικοπολιτική Διάσταση.* Αναφέρεται στα κοινωνικά και πολιτικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Περιλαμβάνει τις αντιλήψεις, τον τρόπο ζωής, τις καταναλωτικές συνήθειες, όπως οι συνήθειες στην κατανάλωση

φαρμάκων, το πολιτιστικό περιβάλλον, οι γενικότερες αξίες που επικρατούν.

- *Technological, Τεχνολογική Διάσταση.* Αφορά στο τεχνολογικό περιβάλλον της επιχείρησης, τις τάσεις, τα επιτεύγματα, τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία και μπορούν να εκμεταλλευτούν αποδοτικά από την επιχείρηση, προσδίδοντας της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εξάλλου, η τεχνολογία μπορεί συχνά να συμβάλλει στη μείωση του κόστους σε πολλές δραστηριότητες.

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι η ανάλυση PEST αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια του επιχειρηματία, ώστε να εξετάσει την επίδραση των διαφόρων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση.

Μίκρο περιβάλλον

Το μικρό περιβάλλον της επιχείρησης, περιλαμβάνει στην ουσία τις επιχειρήσεις που υπάρχουν στον κλάδο και αποτελούν τους ανταγωνιστές της. η ανάλυση του περιβάλλοντος αυτού γίνεται με διάφορα εργαλεία, επικρατέστερο από τα οποία είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter (Hill & Jones, 1998: 54). Παρακάτω, θα παρουσιάσουμε τα βασικά του σημεία, και είναι αυτό που θα χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που πρόκειται να ιδρύσουμε. Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται επιγραμματικά οι πέντε δυνάμεις που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι κύριοι παράγοντες που τις προσδιορίζουν.

Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter	
ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	<i>Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι:</i> νομικοί περιορισμοί οικονομίες κλίμακας πλεονεκτήματα κόστους διαφοροποίηση προϊόντος πρόσβαση στα κανάλια διανομής φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις
Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	<i>Εξαρτάται από:</i> Τον αριθμό των προμηθευτών Το μέγεθος και τη σημασία του αγοραστή Τον υψηλό βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή Τη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών Τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός
Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	<i>Εξαρτάται από:</i> Το μέγεθος του αγοραστή Τον αριθμό των προμηθευτών Τις πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας Την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή (ελαστικότητα ζήτησης) Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος Την κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω
Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	<i>Εξαρτάται από:</i> Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων Επίδραση της τιμής Τάση των καταναλωτών προς υποκατάστατα
Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου	<i>Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από:</i> Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών Τα υψηλά σταθερά κόστη Τις οικονομίες κλίμακας Τις προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς Την έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα Την ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Πίνακας 2: Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter

3.6 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αφορά στις λειτουργίες της ίδιας της επιχείρησης και κατά πόσο αυτές συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης, τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος και τελικά την επίτευξη των στόχων (Παπαδάκης, 1998: 85). Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, θα αναλύσουμε τη θεωρία της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain). Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, αναλύουμε την επιχείρηση μέσω των δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες προκειμένου η επιχείρηση να παρέχει τα προϊόντα της. στην ουσία μελετώνται οι εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης, κύριες και δευτερεύουσες, πώς αυτές αλληλεπιδρούν και συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κύριες λειτουργίες

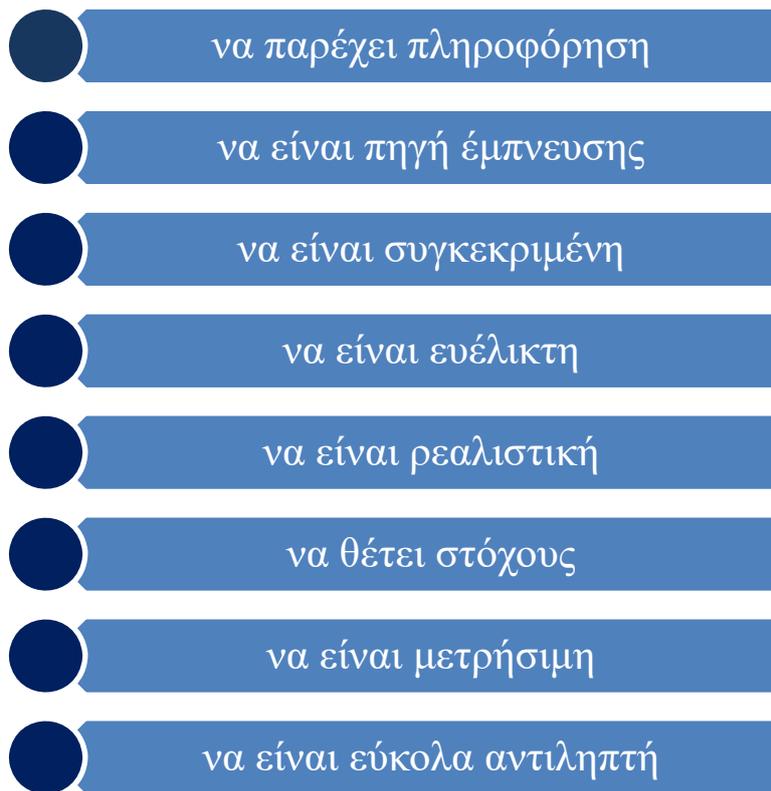
- Χειρισμός εισερχομένων (Inbound Logistics). Περιλαμβάνονται οι λειτουργίες που σχετίζονται με τις πρώτες ύλες (παραλαβή, αποθήκευση, χρήση, απογραφή, επιστροφές).
- Παραγωγή (Operations). Είναι οι λειτουργίες που σχετίζονται με τη μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα (συσκευασία, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, κ.α.).
- Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics). Περιλαμβάνονται οι λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, αποθήκευση και διάθεση των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή.
- Marketing και Πωλήσεις (Marketing and Sales). Περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες προβολής, διαφήμισης, προώθησης, τιμολόγησης, διοίκησης πωλήσεων.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση (After Sales services). Στο κομμάτι αυτό αναφέρονται οι υπηρεσίες που παρέχονται μετά την πώληση με σκοπό τη διατήρηση του πελάτη και τη δημιουργία πιστών πελατών, κάτι που αποτελεί βασικό στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υποστηρικτικές λειτουργίες

- Προμήθειες - Αγορές (Supplies). Υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες και αφορούν στην προμήθεια όλων των υλικών που χρησιμοποιούνται σε όλα τα στάδια της παραγωγικής αλυσίδας.
- Έρευνα και ανάπτυξη (Research & Development). Πρόκειται για τη λειτουργία της επιχείρησης που ασχολείται με την έρευνα και την εισαγωγή καινοτόμων ιδεών σχετικά με τα προϊόντα. Η λειτουργία αυτή σχετίζεται με την τεχνολογία.
- Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων (Human Resources Management). Αφορά στη διοίκηση του προσωπικού και αποτελεί βασική υποστηρικτική λειτουργία της επιχείρησης, αφού η επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού σχετίζεται άμεσα με την ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Εσωτερική υποδομή (Internal Affairs). Είναι οι λειτουργίες που αφορούν δραστηριότητες όπως η νομική υποστήριξη, ο σχεδιασμός, η γενική διοίκηση, κ.α.

3.7 Εταιρική αποστολή – Όραμα

Η επιχείρηση που σκοπεύουμε να ιδρύσουμε, προκειμένου να επιτύχει, χρειάζεται να έχει ξεκάθαρη αποστολή. Η αποστολή βοηθάει ώστε να ξεκαθαριστεί η κατεύθυνση της επιχείρησης, υποκινεί, ενώνει και προβάλλει ένα ξεκάθαρο όραμα (Kotter, 1990: 87). Προκειμένου η δήλωση αποστολής να είναι επιτυχημένη και να ικανοποιεί το σκοπό της, χρειάζεται να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:



Σχήμα 2: Τα χαρακτηριστικά της επιτυχημένης δήλωσης αποστολής

3.8 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η επιχείρησή μας, προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της και να εδραιωθεί στην αγορά, χρειάζεται να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο. Η θεωρία που έχει αναπτυχθεί γύρω από αυτό το θέμα είναι μεγάλη. Εμείς, θα εστιάσουμε στη θεωρία που αφορά στις παρακάτω τρεις επιλογές στρατηγικής:

- ✓ Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους
- ✓ Στρατηγική Διαφοροποίησης
- ✓ Στρατηγική εστίασης (με διαφοροποίηση ή Ηγεσία Κόστους)

3.8.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Πρόκειται για τη στρατηγική που εστιάζει στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση βελτιώνει την

απόδοσή της και βρίσκεται σε καλύτερη θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος σε μια επιχείρηση έχουν μελετηθεί από τους Grant και Porter και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Grant, 1995: 82):

GRANT	PORTER
Οικονομίες Κλίμακας Οικονομίες Μάθησης Εκμετάλλευση δυναμικότητας	
Σχεδιασμός προϊόντος Κόστος εισροών Τεχνολογία παραγωγής Αποδοτικότητα διοίκησης	Εσωτερικές σχέσεις Ολοκλήρωση Αλληλεξαρτήσεις Χρονική στιγμή Πολιτικές Τοποθεσία Θεσμικό πλαίσιο

Πίνακας 3: Παράγοντες που καθορίζουν το κόστος, Πηγή: Παπαδάκης Β. Μ., (1998), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, σελ.171

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής της Στρατηγικής Ηγεσίας κόστους παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω (Hill, 1998: 92):

Πλεονεκτήματα:

- Υπάρχει χαμηλό κόστος παραγωγής και η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει αυξήσεις τιμών στις πρώτες ύλες.
- Η επιχείρηση αποκτά διαπραγματευτική δύναμη στα κανάλια διανομής λόγω του χαμηλού κόστους.
- Η επιχείρηση έχει περιθώρια μείωσης των τιμών, εάν χρειαστεί.
- Η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει πιέσεις για μειώσεις τιμών.
- Η παραγωγή είναι συνήθως μαζική και η επιχείρηση απολαμβάνει οικονομίες κλίμακας
- Η επιχείρηση έχει μεγάλες εκπτώσεις από τους προμηθευτές, όταν κάνει μαζικές παραγγελίες.

- Οι καταναλωτές δεν προτιμούν τα υποκατάστατα, λόγω χαμηλής τιμής.
- Το χαμηλό κόστος που απολαμβάνει η επιχείρηση αποτελεί φραγμό στην είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Μειονεκτήματα:

- Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας.
- Πιθανότητα οι ανταγωνιστές να πετύχουν χαμηλότερα κόστη (πχ, μέσω μείωσης μισθών).
- Παραγωγή προϊόντων που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Πιθανή χαμηλή ποιότητα λόγω χαμηλού κόστους.

3.8.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η στρατηγική αυτή αφορά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα συνήθως οφείλεται στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ως διαφορετικά, ποιοτικά και μοναδικά. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτή τη στρατηγική προσφέρουν υψηλής ποιότητας, διαφοροποιημένα προϊόντα από τους ανταγωνιστές τους. Η διαφοροποίηση συχνά δεν είναι ουσιαστική ή χειροπιαστή αλλά μπορεί να αναφέρεται σε άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος, εκτός από τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του (Παπαδάκης,1998: 227).

3.8.3 Στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική εστίασης είναι η τρίτη από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές. Η στρατηγική αυτή διαφοροποιείται από τις άλλες δύο αφού απευθύνεται, εστιάζει, σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, όχι στο σύνολό της. Έτσι, με την εστίαση μια επιχείρηση εντοπίζει τις ιδιαιτερότητες που έχει ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, στις οποίες αυτή μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η εστίαση επιτυγχάνεται με δύο τρόπους:

Εστίαση με ηγεσία κόστους, όπου η επιχείρηση εστιάζει στο τμήμα της αγοράς στο οποίο μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους.

Εστίαση με διαφοροποίηση, όπου η επιχείρηση εντοπίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες ενός τμήματος της αγοράς και εστιάζει στην όσο το δυνατό καλύτερη ικανοποίηση τους.

3.9 Ανάπτυξη Στρατηγικών Επιλογών

Σύμφωνα με τον Porter (1980: 44), προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφαρμόζουν ανταγωνιστικές στρατηγικές όπως η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση (ή ο συνδυασμός τους), οι οποίες παρουσιάστηκαν παραπάνω. Κάθε επιχείρηση, όμως, χρειάζεται να έχει και εταιρική στρατηγική η οποία καθορίζει τις κινήσεις που απαιτούνται ώστε η επιχείρηση να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός συνδυασμού δραστηριοτήτων (Hitt et al., 1997: 102). Οι επιχειρησιακές στρατηγικές διακρίνονται σε Στρατηγικές σταθερότητας (*stability strategies*), Στρατηγικές ανάπτυξης: (*growth strategies*) και Στρατηγικές διάσωσης / αναστροφής (*turnaround strategies*). Είναι χρήσιμο να παραθέσουμε μια λίστα με τις σημαντικότερες στρατηγικές που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, στα πλαίσια των επιχειρησιακών στρατηγικών (Παπαδάκης, 1998: 214).

1. ***Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (forward integration).***
Απόκτηση ελέγχου στα κανάλια διανομής και τα σημεία πώλησης των προϊόντων.
2. ***Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (backward integration).***
Απόκτηση ελέγχου στους προμηθευτές.
3. ***Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration).*** Απόκτηση ελέγχου στους ανταγωνιστές.

4. **Διείσδυση αγοράς (market penetration).** Αύξηση μεριδίου αγοράς για τα υφιστάμενα προϊόντα μέσω εφαρμογής πολιτικών μάρκετινγκ.
5. **Ανάπτυξη προϊόντων (product development).** Βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων ή ανάπτυξη νέων.
6. **Ανάπτυξη αγοράς (market development).** Εισαγωγή των υφιστάμενων προϊόντων σε νέες αγορές.
7. **Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση (conglomerate diversification).** Ανάπτυξη νέων μη σχετικών προϊόντων.
8. **Συσχετισμένη διαφοροποίηση (concentric diversification).** Ανάπτυξη νέων συσχετισμένων προϊόντων.
9. **Κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες (joint ventures).** Συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις για τη δημιουργία νέας επιχείρησης.
10. **Ανόρθωση (turnaround).** Αναθεώρηση κόστους (προς τα κάτω) και μείωση παγίων για την αντιμετώπιση πτωτικών τάσεων στις πωλήσεις.
11. **Αποεπένδυση (divestiture).** Πώληση τμήματος της επιχείρησης.
12. **Εκποίηση (liquidation).** Εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, θα ακολουθήσει ανάλυση των στρατηγικών ανάπτυξης και διάσωσης.

3.9.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι πιο διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές, αφού σχετίζονται με την ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων και τελικά των κερδών. Είναι σχεδιασμένες στη λογική ότι οι επιχειρήσεις, λειτουργώντας σε ένα ανταγωνιστικό, συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, χρειάζεται να

αναπτυχθούν για να επιβιώσουν (Hill & Jones, 1998: 74). Οι βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι επτά. Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά της καθεμιάς.

Στρατηγικές Ανάπτυξης	
Κάθετη ολοκλήρωση (Vertical integration)	Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπρος (στους διανομείς και λιανοπωλητές των προϊόντων της), είτε προς τα πίσω (στους προμηθευτές)
Οριζόντια ολοκλήρωση (Horizontal integration)	Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς υφιστάμενων επιχειρήσεων ή δημιουργίας νέων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής με αυτήν.
Διαφοροποίηση (Diversification)	Μια επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική της συσχετισμένης διαφοροποίησης όταν προσθέτει νέα, συσχετισμένα προϊόντα και υπηρεσίες στα ήδη υπάρχοντα, ενώ Ακολουθεί ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν προσθέτει ασυσχέτιστα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες (συνήθως με την εξαγορά επιχειρήσεων)
Κοινοπραξίες (Joint ventures)	Πρόκειται για την ένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων και τη δημιουργία μιας νέας οντότητας για την παραγωγή ενός συγκεκριμένου έργου
Συγκέντρωση / Διείσδυση Αγοράς (Market penetration)	Η επιχείρηση διαθέτει τους πόρους της στην ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας τεχνολογίας με τρεις τρόπους: αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες, προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών, προσέκλυση νέων χρηστών του προϊόντος
Ανάπτυξη αγοράς (Market Development)	Η επιχείρηση προωθεί υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές.
Ανάπτυξη προϊόντων (Product Development)	Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή τροποποιεί σημαντικά τα υπάρχοντα προϊόντα

Πίνακας 4: Στρατηγικές Ανάπτυξης

3.9.2 Στρατηγικές Διάσωσης –Αναστροφής

Οι στρατηγικές Διάσωσης εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις όταν αυτές αντιμετωπίζουν προβλήματα ή θέλουν να ανατρέψουν αρνητικά αποτελέσματα. Επίσης, ένας λόγος που οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγικές διάσωσης είναι όταν αποφασίζουν να αλλάξουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους ή θέλουν να προλάβουν πιθανά προβλήματα που φαίνεται ότι θα έχουν στο μέλλον (Nolan & Croson, 1996: 50).

Οι βασικές στρατηγικές διάσωσης – αναστροφής ή εξυγίανσης όπως επίσης ονομάζονται, είναι τέσσερις και παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά τους.

Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής - Εξυγίανσης	
Ανόρθωση (Turnaround)	Η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόζεται όταν η απόδοση μιας επιχείρησης βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από τα αποδεκτά όρια. Διακρίνονται τρία στάδια: στάδιο συρρίκνωσης (συγκράτηση χρηματικών ροών), στάδιο σταθεροποίησης λειτουργιών και το στάδιο αναδόμησης (ανάπτυξης λειτουργιών)
Αποεπένδυση (Divestiture)	Η στρατηγική αυτή αφορά στην πώληση ενός τμήματος της επιχείρησης
Αιχμαλωσία (Captivity)	Η επιχείρηση ονομάζεται «αιχμάλωτη» όταν αποφασίζει να μειώσει το εύρος των δραστηριοτήτων της και να γίνει εξαρτώμενη από μια άλλη υγιή επιχείρηση
Ρευστοποίηση (Liquidation)	Η επιχείρηση που επιλέγει τη ρευστοποίηση, τερματίζει την ύπαρξή της εκποιώντας τα περιουσιακά της στοιχεία στις τρέχουσες τιμές της αγοράς.

Πίνακας 5: Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής - Εξυγίανσης

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα διατριβή εξετάζει τις προοπτικές δημιουργίας μιας εισαγωγικής εταιρίας φαρμάκων από την Ευρώπη στην Κύπρο, μέσω της ανάπτυξης ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού πλάνου. Για την εξέταση του συγκεκριμένου θέματος, αποφασίστηκε ότι η πιο κατάλληλη μέθοδος είναι αυτή της μελέτης περίπτωσης (Case Study). Συγκεκριμένα, θα αναλυθούν διάφορες σχετικές περιπτώσεις και θα γίνει κυρίως ποιοτική – αλλά και ποσοτική ανάλυση των στοιχείων.

4.1 Η μελέτη περίπτωσης (Case Study)

Η μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιείται για τη μελέτη συγκεκριμένων, σύνθετων και λειτουργικών καταστάσεων (Yin, 2009: 40). Συνήθως, χρησιμοποιείται για τη μελέτη προγραμμάτων, ομάδων, οργανισμών (Robson, 2007: 30). Έτσι, και στην περίπτωση της δημιουργίας μιας νέα επιχείρησης, την οποία πραγματεύεται η παρούσα μελέτη, επιλέχθηκε η μεθοδολογία αυτή. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται οι εξής διακρίσεις σχετικά με τη μελέτη περίπτωσης (Stake, 1995: 51):

<p>Εγγενής μελέτη περίπτωσης (Intrinsic case study)</p>
<p>Εργαλειακή μελέτη περίπτωσης (Instrumental case study)</p>
<p>Συλλογική ή πολλαπλή μελέτη περίπτωσης (Multiple case study)</p>

Πίνακας 6: Διακρίσεις της μελέτης περίπτωσης

Στις περιπτώσεις της εγγενούς και εργαλειακής μελέτης περίπτωσης, μεγάλη σημασία έχει το είδος των ερωτήσεων που εξετάζονται. Συγκεκριμένα, η εγγενής μελέτη περίπτωσης συνήθως αναφέρεται σε ένα γεγονός, έναν οργανισμό, μια ομάδα. Ο ερευνητής επιθυμεί να ενημερωθεί σχετικά με τη συγκεκριμένη περίπτωση προς μελέτη. Η εργαλειακή μελέτη περίπτωσης στοχεύει στην κατανόηση των πτυχών που συνθέτουν την εκάστοτε περίπτωση και όχι στην κατανόηση της ίδιας της περίπτωσης. Στην περίπτωση της συλλογικής μελέτης περίπτωσης, ο ερευνητής μελετά περισσότερες περιπτώσεις και επιθυμεί να αποκτήσει όσο το δυνατό σφαιρική κατανόηση του προς μελέτη ζητήματος (Crowe et al., 2011: 28).

Μια άλλη διάκριση της μελέτης περίπτωσης είναι αυτή του Yin (2009: 54), συμπληρωμένη από τον Bassegy (1999: 32). Σύμφωνα με τον Yin διακρίνονται τρία βασικά είδη μελέτης περίπτωσης, ενώ ο Bassegy διακρίνει και ένα τέταρτο:

Επεξηγηματική μελέτη περίπτωσης: Η μελέτη περίπτωσης που στοχεύει στην παραγωγή θεωρίας ή τον έλεγχο της θεωρίας

Περιγραφική μελέτη περίπτωσης: η μελέτη περίπτωσης παρέχει περιγραφή ενός σχεδίου ή μιας ιστορίας.

Διερευνητική μελέτη περίπτωσης: η μελέτη περίπτωσης συμβάλλει στην διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων, προσφέρει εξηγήσεις και περιγραφές.

Αξιολογική μελέτη περίπτωσης: ο ερευνητής υλοποιεί αξιολογική έρευνα και καταλήγει σε αξιολογικά συμπεράσματα.

Επεξηγηματική μελέτη περίπτωσης (Explanatory case study)
Περιγραφική μελέτη περίπτωσης (Descriptive case study)
Διερευνητική μελέτη περίπτωσης (Exploratory case study)
Αξιολογική μελέτη περίπτωσης (Evaluative case study)

Πίνακας 7: Είδη μελέτης περίπτωσης

Στην περίπτωση της παρούσας διατριβής θα συνδυαστεί η διερευνητική με την αξιολογική μελέτη περίπτωσης, προκειμένου να μελετηθεί σε βάθος η προοπτική δημιουργίας μιας εισαγωγικής φαρμακευτικής εταιρίας στην Κύπρο. Απαιτείται η σε βάθος προσέγγιση και ανάλυση όλων των πτυχών του ζητήματος και η απάντηση όλων των ερωτημάτων των σχετικών με το *πώς*, το *γιατί* και το *τι* (Crowe et al., 2011: 30-32). Όταν επιλέγεται η μελέτη περίπτωσης ως μεθοδολογία της έρευνας, ο ερευνητής χρειάζεται να λειτουργεί οργανωμένα, με προσεκτικό σχεδιασμό και κριτική σκέψη. Η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, που στην περίπτωση της παρούσας διατριβής αναφέρεται στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι απαραίτητη. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται κατά το σχεδιασμό σχετίζονται με το αντικείμενο της έρευνας, το σκοπό και τα κριτήρια αποτυχίας. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης η συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία των στοιχείων και η δυνατότητα πρόσβασης όπου απαιτείται.

4.1.1. Επιλογή περίπτωσης προς μελέτη

Η απόφαση σχετικά με ποιες περιπτώσεις θα επιλεγούν για μελέτη, είναι σημαντική αφού από αυτήν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η έκβαση της μελέτης. Η απόφαση στηρίζεται σε διάφορα κριτήρια, όπως ο σκοπός της έρευνας ή τα χαρακτηριστικά της κάθε περίπτωσης (Yin, 1994: 60) που μπορεί να την κάνουν ενδιαφέρουσα και σχετική με το προς μελέτη αντικείμενο. Στην παρούσα διατριβή, η επιλογή των περιπτώσεων έγινε με βάση τη σημασία τους για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας που μελετάται αλλά και τις πιθανές οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές προεκτάσεις που αυτές μπορεί να αναλύουν. Βέβαια, ο ερευνητής συνάντησε και διάφορα τεχνικά ζητήματα, όπως η προσβασιμότητα σε διάφορες πηγές όπου υπάρχουν μελέτες περίπτωσης (Stake, 1995: 55).

Η επιλογή των περιπτώσεων χρειάζεται να γίνει προσεκτικά, ώστε αυτές να είναι κατάλληλες για το προς διερεύνηση ζήτημα. Πάντα οι πιο ενδιαφέρουσες περιπτώσεις είναι οι ακραίες ή μοναδικές. Στην παρούσα μελέτη, της διερεύνησης δημιουργίας μιας εισαγωγικής επιχείρησης, όπως και στην περίπτωση οποιασδήποτε επιχείρησης, η μελέτη ιδιαίτερων ή ακραίων περιπτώσεων συχνά είναι ενδιαφέρουσα αφού δίνει ιδέες ή αποτρέπει ενέργειες που μπορεί να αποβούν αρνητικές.

4.1.2. Ερωτήσεις και θέματα προς διερεύνηση

Ο ερευνητής καλείται να θέσει – στην ουσία στον εαυτό του – ερωτήσεις σχετικά με το προς διερεύνηση αντικείμενο. Χρειάζεται πρώτα να επιλέξει τα θέματα στα οποία θεωρεί ότι χρειάζεται να σταθεί και να τα διερευνήσει στο βάθος και στη συνέχεια να θέσει κατάλληλες ερωτήσεις που θα βοηθήσουν στη διερεύνηση των θεμάτων. Θέματα αποτελούν τα προβλήματα, οι ανησυχίες ή ακόμη και οι υποθέσεις που αναδύονται από το σκοπό της έρευνας. Οι ερωτήσεις είτε αντλούνται από τη σχετική βιβλιογραφία είτε είναι δημιούργημα του ερευνητή (Cohen et al., 2008: 56). Απεικονίζουν άλλοτε προβλήματα, άλλοτε ανησυχίες, ενώ δεν αποκλείεται να έχουν και τη μορφή προτάσεων που απεικονίζουν τη

σχέση αίτιο-αποτέλεσμα. Οι ερωτήσεις κατευθύνουν τις ενέργειες του ερευνητή, διαμορφώνουν τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, την ηθική διεξαγωγή της, τη διατύπωση ισχυρισμών και καθορίζουν τα χρονικά όριά της. Σε περίπτωση που κατά την ερευνητική διαδικασία φανεί ότι οι ερωτήσεις δεν οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα, ο ερευνητής χρειάζεται να τις τροποποιήσει (Stake, 1995: 62). Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, οι ερωτήσεις που τίθενται από τον ερευνητή αφορούν:

- Τις οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές συνθήκες που επικρατούν στην Κύπρο και την Ευρώπη, όπου θα δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αλλά και στην υφήλιο.
- Τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων της δραστηριότητας
- Τα πιθανά εμπόδια που θα χρειαστεί να αντιμετωπιστούν κατά την ίδρυση της επιχείρησης
- Τις συνθήκες που επικρατούν στον συγκεκριμένο κλάδο στην Κύπρο αλλά και την Ευρώπη
- Τους πόρους που θα απαιτηθούν για την έναρξη της δραστηριότητας
- Τη στρατηγική που απαιτείται να ακολουθηθεί ώστε να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα,
- Το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί η υλοποίηση του σχεδίου

4.1.3. Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων αποτελεί βασικό βήμα στην μελέτη περίπτωσης. Τα δεδομένα συλλέγονται με βάση τις ερωτήσεις που έχουν τεθεί από τον ερευνητή, τις εμπειρίες του, τις απόψεις του, τις προτεραιότητες, τη δυνατότητα πρόσβασης. Στην ουσία η συλλογή δεδομένων είναι μια ατέρμονη διαδικασία που έχει ως όρια την όρεξη, τη δημιουργικότητα, τη μεθοδολογία και φυσικά το χρόνο. Στη διάθεση του ερευνητή υπάρχει πληθώρα πηγών. Αυτός χρειάζεται να τις ανακαλύψει, να τις κατανοήσει, να τις αξιολογήσει και να χρησιμοποιήσει τελικά αυτές που θα συμβάλλουν δημιουργικά στην έρευνα.

Στην ποιοτική έρευνα εκλείπει ο βασικός παράγοντας που υπάρχει στην ποσοτική έρευνα, η αντικειμενική μέτρηση. Έτσι, είναι πιο δύσκολο να αξιολογηθούν οι πηγές. Εδώ περισσότερο επικρατούν έννοιες όπως συνέπεια ή εμπιστοσύνη (Bassegy, 1999: 23). Έτσι, ο ερευνητής χρειάζεται να αξιοποιήσει πολλαπλές πηγές δεδομένων και να αξιολογεί κριτικά τα αποτελέσματα (Πηγιάρη, 2004: 12). Η συλλογή δεδομένων για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας ακολούθησε τις παρακάτω μεθόδους και τεχνικές:

- ✓ Παρατήρηση
- ✓ Μελέτη νομοθεσίας
- ✓ Μελέτη βιβλιογραφίας σχετικά με τη φαρμακοβιομηχανία
- ✓ Μελέτη εταιριών του κλάδου
- ✓ Μελέτη βιβλιογραφίας σχετικά με την ανάπτυξη και στρατηγική των επιχειρήσεων
- ✓ Επίσκεψη ιστοσελίδων εταιριών

Η συλλογή δεδομένων με τη χρήση διάφορων τεχνικών ενδείκνυται τα τελευταία χρόνια και οδηγεί σε πιο αντικειμενικά συμπεράσματα.

4.1.4. Ανάλυση δεδομένων

Αφού ολοκληρωθεί η συλλογή των δεδομένων, το επόμενο βήμα είναι η ανάλυσή τους. Αυτή εξαρτάται από το σκοπό της έρευνας (Bassegy, 1999: 54). Η ανάλυση επιτρέπει την σωστή διαχείριση των δεδομένων και το μετασχηματισμό τους σε νοήματα, συμπεράσματα και ισχυρισμούς χρήσιμα για την έρευνα (Crowe et al., 2011: 60). Με την ανάλυση των δεδομένων γίνεται παράλληλα και μια αξιολόγησή τους. Δηλαδή, διαπιστώνεται κατά πόσο αυτά είναι χρήσιμα στην έρευνα και τι πιθανές αδυναμίες έχουν. Έτσι, μπορεί να διαπιστωθεί ότι χρειάζεται επιπλέον έρευνα και νέο υλικό. Στην παρούσα ανάλυση χρειάστηκε συχνά ο ερευνητής, να ανατρέξει ξανά στην συλλογή στοιχείων, αφού κατά την ανάλυση φάνηκε ότι κάποια από αυτά ήταν ανεπαρκή και ακατάλληλα για την προώθηση της μελέτης.

Αφού τα δεδομένα αναλυθούν χρειάζεται να κατηγοριοποιηθούν και να κωδικοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που απαντούν στο **τι** και αφορούν στα βασικά στοιχεία της μελέτης, ενώ στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που απαντούν στο **πώς** υπάρχουν τα βασικά στοιχεία, **κάτω από ποιες προϋποθέσεις** υπάρχουν, **για ποιόν, πώς λειτουργούν** (Πηγιάκη, 2004: 40). Στην παρούσα έρευνα, το τι αφορά στα στοιχεία που εντοπίστηκαν σχετικά με:

- ✓ την οργάνωση των επιχειρήσεων,
- ✓ τις διαθέσιμες εταιρικές στρατηγικές,
- ✓ τη νομοθεσία που αφορά στην ίδρυση και λειτουργία εισαγωγικών επιχειρήσεων στην Κύπρο,
- ✓ τη νομοθεσία σχετικά με τη διαχείριση φαρμάκων,
- ✓ τις εταιρίες που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο,
- ✓ την οικονομική κατάσταση στη χώρα

αφού εντοπίστηκαν τα παραπάνω, έγινε διερεύνηση των ερωτημάτων σχετικά με το κάτω από ποιες προϋποθέσεις υπάρχουν, για ποιόν, πώς λειτουργούν ώστε να αποφασιστεί ο τρόπος οργάνωσης της προτεινόμενης επιχείρησης και να διερευνηθεί η πιθανότητα επιτυχίας της. Προκειμένου να γίνει όσο το δυνατό καλύτερη ανάλυση στο κομμάτι αυτό, έγινε διάκριση μεταξύ των αντικειμενικών παραμέτρων (φυσικό περιβάλλον, η οργάνωση, το κανονιστικό πλαίσιο, οι προβλεπόμενες δραστηριότητες, ρόλοι) και την υποκειμενική διάσταση της μελέτης, δηλαδή το πραγματικό αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Κεφάλαιο 5

Ανάπτυξη Επιχειρηματικού Πλάνου

5.1 Η έννοια και η σημασία του επιχειρηματικού πλάνου

Το επιχειρηματικό πλάνο είναι ένα πολύτιμο εργαλείο απαραίτητο στην έναρξη της διαδικασίας ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Διερευνά, ορίζει, κατευθύνει και συντονίζει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται, βοηθά στον εντοπισμό και την αποτελεσματική κατανομή των διαθέσιμων πόρων και αποτελεί εργαλείο ελέγχου κατά τη φάση της υλοποίησης της ιδέας, ώστε να εξετάζεται η πορεία υλοποίησης και να λαμβάνονται πιθανές διορθωτικές ενέργειες.



Σχήμα 3: Το επιχειρηματικό πλάνο

Τα βασικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού πλάνου είναι:

- Ο καθορισμός των στόχων / αποστολής της επιχείρησης (γιατί;)
- Μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Εντοπισμός ευκαιριών / απειλών
- Μελέτη του κλάδου όπου επιθυμεί να ενταχθεί η επιχείρηση
- Εντοπισμός δυνάμεων / αδυναμιών
- Ο καθορισμός των δράσεων ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι (πώς;)
- Μελέτη εσωτερική οργάνωσης
- Προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων (εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό, χρηματικά διαθέσιμα)
- Εντοπισμός των πηγών χρηματοδότησης
- Διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής

Η μελέτη και ανάλυση όλων των παραπάνω παραγόντων θα δώσει μια πολύ καλή ιδέα σχετικά με τη δυνατότητα επίτευξης της επιχειρηματικής δράσης. Μπορεί να καθοδηγεί, να εντοπίζει, να ελέγχει και τελικά να βοηθά στην όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, ώστε να οδηγήσουν στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος, που για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι το κέρδος. Όλα τα στάδια της ανάπτυξης

επιχειρηματικού πλάνου ομαδοποιούνται σε τρία επίπεδα, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 4: Στρατηγικός σχεδιασμός επιχειρηματικού πλάνου

Παρακάτω, ακολουθεί η ανάπτυξη του επιχειρηματικού πλάνου δημιουργίας μιας εισαγωγικής εταιρίας φαρμάκων στην Κύπρο. Έτσι, θα γίνει πολύ πιο απτή και ακριβής η ιδέα και θα οριστούν πιο συγκεκριμένα οι τρόποι εφαρμογής της. η σχετική θεωρία και οι προηγούμενες έρευνες – που ήδη έχουν αναπτυχθεί στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας διατριβής – θα αποτελέσουν βάση και πηγή πληροφόρησης στη διαδικασία ανάπτυξης του συγκεκριμένου πλάνου.

5.2 Καθορισμών των στόχων /αποστολή της επιχείρησης

Η αποστολή της επιχείρησης αποτελεί σημαντική διαδικασία, αφού δηλώνει τον σκοπό ύπαρξης της επιχείρησης και δημιουργεί την αίσθηση στις ομάδες ενδιαφερόντων της επιχείρησης ότι έχουν έναν σαφή, κοινό, κατανοητό

στόχο (Παπαδάκης, 1998). Συγκεκριμένα, οι ομάδες ενδιαφέροντος στις οποίες χρειάζεται να απευθύνεται η εταιρική αποστολή είναι:

- ✓ *Η ίδια η επιχείρηση (και οι εργαζόμενοι)*
- ✓ *Οι πελάτες*
- ✓ *Οι μέτοχοι – επενδυτές*
- ✓ *Οι πιστωτές*

Επίσης, η επιχείρηση χρειάζεται στην αποστολή της να περιλαμβάνει και τον τρόπο που η επιχείρηση συμβάλλει στην κοινωνική ευημερία και ανάπτυξη. Εξάλλου, τα θέματα σχετικά με την επιχειρησιακή ηθική και την κοινωνική εταιρική ευθύνη είναι τα τελευταία χρόνια περισσότερο επίκαιρα από ποτέ. Η οικονομική ανάπτυξη, οι κοινωνικές ανακατατάξεις, η ανάπτυξη της τεχνολογίας δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου η οικονομική ανάπτυξη απαιτείται να συμβαδίζει με την ηθική, την κοινωνική ευημερία και την προστασία του περιβάλλοντος.

Έχοντας όλα τα παραπάνω υπόψη, σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά που χρειάζεται να έχει η διατύπωση της εταιρικής αποστολής, ακολουθεί η εταιρική αποστολή της υπό σύσταση εταιρίας, η οποία πλέον θα αναφέρεται, για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής pharmaCY.

«Αποστολή της επιχείρησης είναι να γίνει η πρώτη εταιρία εισαγωγής και διάθεσης στην αγορά της Κύπρου ποιοτικών, εγκεκριμένων φαρμάκων από χώρες της Ευρώπης, σε ανταγωνιστικές τιμές. Στόχος μας να συμβάλλουμε στη διάθεση φαρμάκων που θα ανταποκρίνονται στο δικαίωμα των πολιτών για καλή υγεία. Δεσμευόμαστε να ενεργούμε πάντα προς όφελος της επιχείρησης, των εργαζομένων, των πελατών μας και του περιβάλλοντος, συμβάλλοντας έτσι στην κοινωνική ευημερία. Η συνεργασία, η συνεχής εκπαίδευση, η πρωτοβουλία, η εξέλιξη είναι οι έννοιες που οδηγούν στην επίτευξη των

στόχων, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κερδοφορία».

Πίνακας 7: Εταιρική αποστολή

Η παραπάνω διατύπωση της εταιρικής αποστολής ανταποκρίνεται στα κριτήρια που ήδη αναφέρθηκαν αφού απευθύνεται στα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων. Συγκεκριμένα, παρακάτω διακρίνονται τα σημεία της αποστολής που αφορούν σε κάθε ενδιαφερόμενο:

Επιχείρηση	<ul style="list-style-type: none">•...η πρώτη εταιρία εισαγωγής & διάθεσης φαρμάκων•...να ενεργούμε πάντα προς όφελος των επιχείρησης...•...επίτευξη των στόχων, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κερδοφορία
Πελάτες	<ul style="list-style-type: none">•...σε ανταγωνιστικές τιμές•...να ενεργούμε πάντα προς όφελος ...των πελατών μας...
Εργαζόμενοι	<ul style="list-style-type: none">•...να ενεργούμε πάντα προς όφελος ...των εργαζομένων...•... η συνεργασία, η συνεχής εκπαίδευση, η πρωτοβουλία, η εξέλιξη...
Μέτοχοι	<ul style="list-style-type: none">•...να ενεργούμε πάντα προς όφελος της επιχείρησης•...κερδοφορία.
Πιστωτές	<ul style="list-style-type: none">•...επίτευξη των στόχων, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κερδοφορία
Κοινωνία	<ul style="list-style-type: none">•...δικαίωμα των πολιτών για καλή υγεία...•...συμβάλλοντας έτσι στην κοινωνική ευημερία...
Περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none">•...να ενεργούμε πάντα προς όφελος ...και του περιβάλλοντος...

Σχήμα 5: Τα βασικά στοιχεία της εταιρικής αποστολής

5.3 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης περιλαμβάνει τη μελέτη του εξωτερικού μάκρο περιβάλλοντος, δηλαδή το ευρύτερο οικονομικό, πολιτιστικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και τη μελέτη του εξωτερικού μικρο περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή του κλάδου στον οποίο ανήκει.

5.3.1 Το ευρύτερο μάκρο οικονομικό περιβάλλον

Προκειμένου να μελετήσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία μιας επιχείρησης εισαγωγής φαρμάκων στην Κύπρο, η εξέταση του εξωτερικού μακρο-οικονομικού περιβάλλοντος είναι καθοριστικής σημασίας. Συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε την επίδραση του οικονομικού, του πολιτικού-νομικού, του κοινωνικού και του τεχνολογικού περιβάλλοντος, στα πλαίσια του οποίου πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Η ανάλυση αυτή θα βοηθήσει στην αναγνώριση των συνθηκών που υπάρχουν στο παρόν, αλλά και στην πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον (Σαρσέντης, 1996: 111-138).

5.3.1.1 Οικονομικό περιβάλλον

Η Κύπρος έγινε πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2004, ενώ εντάχθηκε στην ευρωζώνη το 2008. Στα πλαίσια αυτά, η Κύπρος έχει υιοθετήσει σημαντικές διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που έχουν επηρεάσει την οικονομία της χώρας. Το εμπόριο και τα επιτόκια έχουν απελευθερωθεί, ενώ έχουν αρθεί οι έλεγχοι στις τιμές και οι περιορισμοί στις επενδύσεις. Τέλος, ενθαρρύνεται η ιδιωτική πρωτοβουλία και δεν υπάρχουν πια μονοπώλια (Η Κύπρος σε αριθμούς, 2017).

Το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) σε τιμές αγοράς για τα έτη 2013-2016 διαμορφώθηκε ως εξής:

Έτος	2013	2014	2015	2016
ΑΕΠ (σε εκ.€)	17.301,5	16.958,3	17.858,7	17.837,6

Πίνακας 8: Το ΑΕΠ της Κύπρου σε τιμές αγοράς για τα έτη 2013-2016, πηγή: Η Κύπρος σε αριθμούς, 2017

Ενώ το δημοσιονομικό έλλειμμα / πλεόνασμα της χώρας φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (Η Κύπρος σε αριθμούς, 2017):



Σχήμα 8: Δημοσιονομικό έλλειμμα / πλεόνασμα της Κύπρου (2005-2016), πηγή: Η Κύπρος σε αριθμούς, 2017

Η ανεργία στη χώρα βρίσκεται σε υψηλά σχετικά επίπεδα, ωστόσο τα τελευταία τρία χρόνια μειώνεται με σταθερό ρυθμό.



Σχήμα 9: Διαχρονική εξέλιξη της ανεργίας, πηγή: Η Κύπρος σε αριθμούς, 2017

Οι δαπάνες του πληθυσμού για τις υπηρεσίες υγείας φαίνονται παρακάτω τόσο συγκεντρωτικά όσο και ξεχωριστά για τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα υγείας (αναπροσαρμογή από Η Κύπρος σε αριθμούς, 2017).

Έτος	2012	2013	2014	2015
Ποσό (σε εκ.€)	1.297,1	1.238,8	1.143,8	1,147,0
Ποσοστό του ΑΕΠ(%)	6,7	6,8	6,5	6,5

Πίνακας 9: Δαπάνες του πληθυσμού για τις υπηρεσίες υγείας, πηγή: αναπροσαρμογή από Η Κύπρος σε αριθμούς, 2017

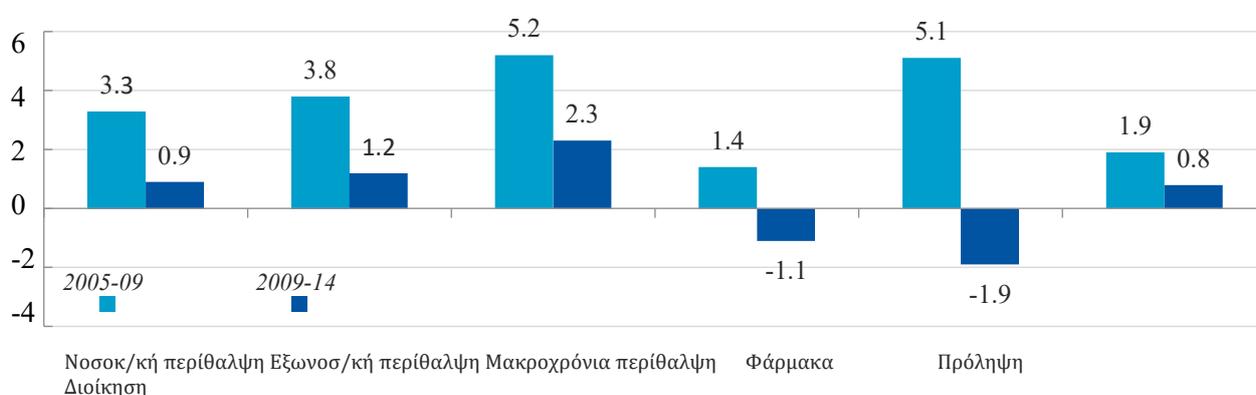


Σχήμα 10: Δαπάνες του πληθυσμού για τις υπηρεσίες υγείας, πηγή: αναπροσαρμογή από Η Κύπρος σε αριθμούς, 2017

Η εταιρική δραστηριότητα στην Κύπρο ενθαρρύνεται από την κυβέρνηση με την επιβολή της χαμηλότερης μεταξύ των χωρών της Ε.Ε φορολογίας, 12,5% (N118(I)/2002). Η φορολογία αυτή είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD) και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (businessincyprus.gov.cy). Η χαμηλή αυτή φορολογία

αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής της Κύπρου ως έδρα της υπό σύσταση επιχείρησης.

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον στην Ευρώπη χαρακτηρίζεται επίσης από την οικονομική κρίση. Τα ευρωπαϊκά κράτη, στην προσπάθειά τους να ισορροπήσουν τους προϋπολογισμούς τους, χρειάστηκε να λάβουν αυστηρά μέτρα, κάποια από τα οποία αφορούν και στις δαπάνες υγείας. Έτσι, σύμφωνα με τα στοιχεία του ΟΟΣΑ, από το 2009 η κατά κεφαλήν δαπάνη στους διάφορους τομείς υγείας έχει μειωθεί. Συγκεκριμένα, η δαπάνη για φάρμακα μειώνεται κατά 1,1% το χρόνο μεταξύ 2009-2014.



Σχήμα 11: Κατά κεφαλή δαπάνη για φάρμακα στην Ευρώπη (2005-2014), Πηγή: ΟΟΣΑ, Health at a glance, 2016, <http://www.oecd.org/health/health-at-a-glance-europe-23056088.htm>

5.3.1.2 Πολιτικό / νομικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον στην Κύπρο αλλά και την Ευρώπη είναι αρκετά σταθερό. Το νέο πολιτικό πλαίσιο που έχει δημιουργηθεί από την ένταξη στην ΕΕ επιδρά θετικά στις προσπάθειες για συνολική λύση στο Κυπριακό, ένα ζήτημα που ο Κυπριακός λαός ελπίζει να λυθεί. Σίγουρα, η πρόσφατη οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει και πολιτικά ζητήματα, ωστόσο η γενικότερη πολιτική κατάσταση δεν προκαλεί ανησυχία σχετικά με την έναρξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι παράγοντες, ωστόσο, που χρειάζεται να παρακολουθούνται και να λαμβάνονται υπόψη είναι η διεθνής τρομοκρατία, που συχνά απασχολεί τις χώρες της Ευρώπης, αφού υπάρχουν τρομοκρατικές επιθέσεις σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, και η

κατάσταση στη Συρία, όπου ο οκταετής εμφύλιος έχει δημιουργήσει ένα ρεύμα προσφύγων προς την Ευρώπη. Και τα δύο αυτά ζητήματα είναι δυνατό να οδηγήσουν σε πολιτικές προστριβές και πιθανές εντάσεις.

Όσο αφορά στη νομοθεσία, η εισαγωγή φαρμακευτικών προϊόντων στην Κύπρο διέπεται από τον Νόμο 70 του 2001 και τις σχετικές τροποποιήσεις (www.moh.gov.cy). Στη χώρα λειτουργεί το Συμβούλιο Φαρμάκων, το οποίο σύμφωνα με το νόμο έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες μεταξύ των οποίων είναι οι παρακάτω (N.70(I)/2001):

- ✓ *Να εξετάζει αιτήσεις και να εκδίδει / τροποποιεί / ανακαλεί / αναστέλλει άδειες κυκλοφορίας φαρμακευτικών προϊόντων*
- ✓ *Να εξετάζει αιτήσεις και να εκδίδει / τροποποιεί / ανακαλεί / αναστέλλει άδειες εισαγωγής φαρμακευτικών προϊόντων από τρίτες χώρες*
- ✓ *Να διασφαλίζει την ύπαρξη κατάλληλων και αποτελεσματικών μέσων ελέγχου της διαφήμισης των φαρμακευτικών προϊόντων*
- ✓ *Να εξετάζει αιτήσεις και να εκδίδει / τροποποιεί / ανακαλεί / αναστέλλει άδειες χονδρικής πώλησης φαρμακευτικών προϊόντων*

Επίσης, σύμφωνα με τον παραπάνω Νόμο, στη χώρα μπορούν να εισάγονται φαρμακευτικά προϊόντα, «κατόπιν άδειας παράλληλης εισαγωγής, η οποία εκδίδεται από το Συμβούλιο Φαρμάκων». Η άδεια δίνεται κατόπιν σχετικής αίτησης και αφού συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις, οι σημαντικότερες εκ των οποίων είναι:

- ✓ *Το φάρμακο να εισάγεται από κράτος-μέλος*
- ✓ *Το φάρμακο να έχει άδεια κυκλοφορίας τόσο στη χώρα από όπου εισάγεται, όσο και στην Κύπρο.*
- ✓ *Το φάρμακο δεν πρέπει να ανασυσκευάζεται – εκτός εάν υπάρχει σχετική άδεια.*
- ✓ *Η άδεια εισαγωγής ισχύει για πέντε έτη.*

Η νομοθεσία επίσης ορίζει τους κανόνες για το χονδρικό εμπόριο φαρμάκων. Όσο αφορά στη νομοθεσία περί σύστασης εταιριών, αυτή ορίζεται από τον «περί εταιριών νόμο», κεφ.113 και τις σχετικές τροποποιητικές διατάξεις (www.cylaw.org). Η νομοθεσία στη χώρα ευνοεί την έναρξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, τόσο από ντόπιους όσο και από ξένους επενδυτές. Συγκεκριμένα, η Κύπρος προσφέρει στους επιχειρηματίες τα παρακάτω πλεονεκτήματα (www.cypruscompanies.gr)

- ✓ Χαμηλό κόστος σύστασης και λειτουργίας της εταιρείας
- ✓ Ασφαλές τραπεζικό σύστημα
- ✓ Ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων
- ✓ Ελληνική και Αγγλική χρήση της γλώσσας
- ✓ Πλήρες μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το 2004
- ✓ Πλήρες μέλος του ΟΗΕ
- ✓ Εναρμονισμένο νομοθετικό πλαίσιο με βάση το Ευρωπαϊκό Κεκτημένο
- ✓ Εναρμονισμένη φορολογική νομοθεσία στη βάση τις κατευθυντήριες οδηγίες του ΟΟΣΑ (Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη) και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή
- ✓ Σταθερό νομικό και φορολογικό περιβάλλον (βασισμένο στο αγγλικό δίκαιο)
- ✓ Συμφωνίες Αποφυγής Διπλής Φορολογίας με πάνω από 55 χώρες
- ✓ Σύγχρονο σύστημα υποδομών
- ✓ Σταθερή και σύγχρονη δημόσια διοίκηση

5.3.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον

Η κοινωνία της Κύπρου είναι μια αναπτυγμένη ευρωπαϊκή κοινωνία, με έντονη την αγγλική επιρροή. Οι πολίτες χρησιμοποιούν τα φάρμακα για προληπτικούς είτε θεραπευτικούς λόγους. Η ποιότητα αποτελεί σημείο αναφοράς και οι πολίτες επιθυμούν τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών υγείας μέσα και από την παροχή φαρμάκων σε όσο το δυνατό καλύτερες τιμές. Εξάλλου, και στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες η κατανάλωση φαρμάκων συνεχώς αυξάνεται, με τους

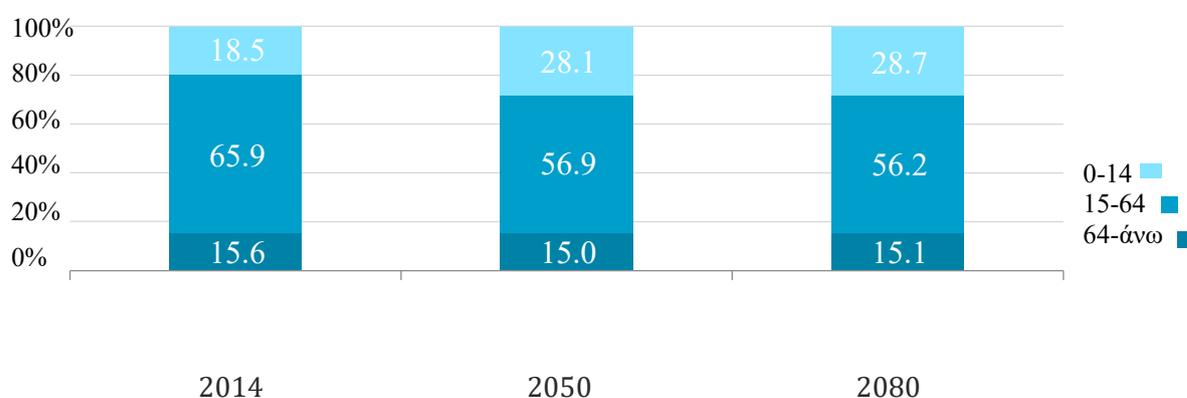
ευρωπαίους να καταναλώνουν τα πιο εξελιγμένα και εξειδικευμένα φάρμακα, ενώ ο φαρμακευτικός κλάδος είναι από τους μεγαλύτερους εργοδότες στον κόσμο. Για την Κύπρο, η αξία της αγοράς φαρμάκων έφτασε τα 203εκ.€ το 2015 (www.naftemporiki.gr).

Στη χώρα παρέχονται υπηρεσίες υγείας και από το κράτος και από τον ιδιωτικό τομέα, οπότε λειτουργούν κρατικά και ιδιωτικά φαρμακεία, τα οποία είναι οι δυνητικοί πελάτες της υπό σύσταση επιχείρησης.

Η χώρα εφαρμόζει ένα Γενικό Σχέδιο Υγείας, το οποίο βρίσκεται υπό αναθεώρηση λόγω της ανάγκης εναρμόνισής του με τις κοινοτικές οδηγίες (www.moh.gov.cy).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό του πληθυσμού, όχι μόνο στην Κύπρο αλλά γενικά στην Ευρώπη, είναι η γήρανση. Το 2014 ο πληθυσμός άνω των 65 ετών ήταν 129εκατομμύρια, ενώ μέχρι το 2050 αναμένεται να φτάσει τα 161 εκατομμύρια. Αυτό σημαίνει ότι το 28% του πληθυσμού θα είναι άνω των 65 ετών. Εάν αναλογιστεί κανείς ότι περίπου 50 εκατομμύρια πολίτες υποφέρουν από δύο ή περισσότερες χρόνιες ασθένειες – και οι περισσότεροι από αυτούς είναι άνω των 65 ετών - ο αριθμός αυτός φαίνεται ότι θα αυξηθεί σημαντικά τα επόμενα χρόνια, κάτι που θα οδηγήσει σε αύξηση της χρήσης φαρμάκων.

Ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού (ως ποσοστό του συνόλου)



Σχήμα 12: Ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού στην Ευρώπη ως ποσοστό του συνόλου, Πηγή:<http://ec.europa.eu>

5.3.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη της τεχνολογία συντελείται με ραγδαίους ρυθμούς και επηρεάζει όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Έτσι, και στην παραγωγή και προώθηση των φαρμάκων χρησιμοποιούνται σύγχρονα μέσα και τεχνικές. Η έρευνα και ανάπτυξη αποτελεί κατεξοχήν δραστηριότητα των φαρμακοβιομηχανιών, αφού αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη νέων φαρμάκων ή βελτίωση των παλαιών. Έννοιες όπως η βιοτεχνολογία αφορούν σε νέες εξειδικευμένες τεχνολογίες και τεχνικές στον τομέα αυτό. Επίσης, η ανάπτυξη της τεχνολογίας βοηθάει στην οργάνωση των λειτουργιών των επιχειρήσεων, μέσω χρήσης ανάλογων προγραμμάτων, αλλά και στην προώθηση αφού νέοι τρόποι διαφήμισης είναι πλέον διαθέσιμοι (social media, internet, smart phones).

5.3.1.5 Συμπεράσματα

Η ανάλυση του εξωτερικού μάκρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης δίνει μια καλή εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στο γενικότερο περιβάλλον μέσα στο οποίο θα ενταχθεί η επιχείρηση. Έτσι, εντοπίζονται οι τομείς όπου χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, οι τομείς που επηρεάζουν θετικά την ίδρυση της επιχείρησης και γενικότερα τα θέματα που χρειάζεται ο επιχειρηματίας να εξετάσει πιο προσεκτικά.

Στην περίπτωση της δημιουργίας της εισαγωγικής εταιρίας φαρμάκων στην Κύπρο, ύστερα από την παραπάνω ανάλυση, φαίνεται ότι οι προοπτικές για την υπό σύσταση επιχείρηση είναι ευνοϊκές. Συγκεκριμένα:

- Η πολιτική κατάσταση στη χώρα δεν εμπνέει ανησυχία και είναι μόνο η γενικότερη πολιτική κατάσταση που χρειάζεται να ληφθεί υπόψη (ρεύμα μεταναστών από την Ανατολή, διεθνής τρομοκρατία)
- Η νομοθεσία σχετικά με την εισαγωγή φαρμάκων είναι συγκεκριμένη και μάλιστα επιτρέπει και την παράλληλη εισαγωγή (δηλαδή την εισαγωγή ίδιου ή παρόμοιου φαρμάκου από διαφορετικό εισαγωγέα – που έχει διαφορετικό προμηθευτή (www.moh.gov.cy)). Έτσι, διευρύνεται η ποικιλία των φαρμάκων που μπορούν να εισαχθούν ενώ μπορεί να εισαχθούν σε καλύτερη τιμή, εάν βρεθεί πιο φθηνός προμηθευτής. Ωστόσο, όπως θα αναλυθεί παρακάτω, οι πρακτικοί φραγμοί για την παράλληλη εισαγωγή την καθιστούν δύσκολη.
- Η νομοθεσία σχετικά με την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Κύπρο είναι ευνοϊκή, με πολύ χαμηλή φορολογία και εύκολες διαδικασίες, κάτι που διευκολύνει και ενθαρρύνει τους εν δυνάμει επιχειρηματίες.
- Η γήρανση του πληθυσμού οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης για φάρμακα.
- Υπάρχει γενικότερα αύξηση της ζήτησης στα φάρμακα και αυτή αποτελεί θετική προϋπόθεση για την έναρξη δραστηριότητας εισαγωγής φαρμάκων στην Κύπρο.
- Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει δημιουργήσει και καθημερινά δημιουργεί εξελιγμένα φάρμακα που καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα ασθενειών, προορίζονται για την πρόληψη ή απλά βελτιώνουν τη φυσική κατάσταση και την υγεία (βιταμίνες, συμπληρώματα κ.α.). Έτσι, παρέχεται η δυνατότητα στην υπό σύσταση εταιρία να επιλέξει από μια μεγάλη γκάμα φαρμάκων και να εισάγει αυτά που θα συνδυάζουν καλύτερα την ποιότητα με την τιμή.
- Η ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί να βοηθήσει την νέα επιχείρηση στην οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών της. Έχουν αναπτυχθεί ολοκληρωμένα προγράμματα διαχείρισης που είναι πολύ χρήσιμα, ιδιαίτερα στην περίπτωση της εισαγωγής φαρμάκων, όπου χρειάζεται πολύ καλή οργάνωση και παρακολούθηση των προϊόντων.

- Η τεχνολογική πρόοδος θα βοηθήσει και την προώθηση των φαρμάκων αφού νέα μέσα έχουν αναπτυχθεί και έχει αλλάξει όλη η φιλοσοφία της συμπεριφοράς του καταναλωτή (Karferer, 2008: 112). Πλέον, τα blog, τα social media και γενικότερα το ιντερνέτ αποτελούν σημαντική πηγή πληροφόρησης για τους καταναλωτές και είναι μέσα που χρειάζεται να εκμεταλλευτεί κατάλληλα η επιχείρηση.

5.3.2 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος

Προκειμένου να προσδιοριστεί και να αναπτυχθεί με επιτυχία η στρατηγική της υπό σύσταση επιχείρησης, χρειάζεται μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η υπό σύσταση επιχείρηση χρειάζεται να ανταγωνιστεί τις άλλες εισαγωγικές εταιρίες φαρμάκων αλλά και τους κατασκευαστές φαρμάκων που έχουν έδρα την Κύπρο και διαθέτουν στην αγορά αυτή τα προϊόντα τους. Για την ανάλυση θα χρησιμοποιηθεί το Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter (1980: 45). Η ανάλυση αυτή θα εστιάσει στις δυνάμεις που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και είναι:

- ✓ Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- ✓ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- ✓ Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- ✓ Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- ✓ Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπάρχοντων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Πριν όμως γίνει η αναλυτική εξέταση των παραπάνω δυνάμεων, θα προηγηθεί η παρουσίαση κάποιων βασικών στοιχείων σχετικά με τον κλάδο των φαρμάκων στην Κύπρο.

5.3.3. Τιμολόγηση φαρμάκων

Τα θέματα τα σχετικά με τον έλεγχο τιμών των φαρμάκων στην Κύπρο ορίζονται από τον σχετικό νόμο (Ν.70(Ι)/2001). Σύμφωνα με αυτόν τα φάρμακα και τα φαρμακευτικά προϊόντα, προκειμένου να εξασφαλίζεται η προμήθεια τους σε εύλογο κόστος ώστε να προστατεύεται η δημόσια υγεία, θεωρούνται ελεγχόμενες προμήθειες όσο αφορά στις τιμές πώλησής τους. Για το σκοπό αυτό διορίζεται από το Υπουργικό Συμβούλιο η Επιτροπή Ελέγχου Τιμών Φαρμάκων. Ο αρμόδιος Υπουργός, με τη γνωμοδότηση της Επιτροπής:

- Καθορίζει τη μέγιστη δυνατή χονδρική ή λιανική τιμή πώλησης των φαρμακευτικών προϊόντων.
- Καθορίζει το ανώτατο ποσοστό κέρδους από τη χονδρική και λιανική πώληση φαρμακευτικών προϊόντων και από την παρασκευή φαρμακευτικών προϊόντων.
- Καταρτίζεται από τον Έφορο κατάλογος φαρμακευτικών προϊόντων με τις καθορισμένες τιμές και δημοσιεύεται στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας.

Ο Υπουργός, κατά την τιμολόγηση, λαμβάνει υπόψη:

- ✍ Το πραγματικό κόστος παρασκευής ή εισαγωγής του φαρμακευτικού προϊόντος:
 - Δαπάνες έρευνας
 - Δαπάνες πρώτων υλών
 - Κόστος επεξεργασίας
 - Κόστος μεταφορικών
 - Πιθανές χρεώσεις εισαγωγής
 - Διαφημιστική δαπάνη
- ✍ Τη τιμή πώλησης του φαρμακευτικού προϊόντος στους χονδρέμπορους των χωρών εισαγωγής

- ✍ Την ιατρική αξία του προϊόντος σε σχέση με την τιμή του
- ✍ Τις πωλήσεις
- ✍ Τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας
- ✍ Το κόστος των υποκατάστατων φαρμακευτικών προϊόντων
- ✍ Τον ανταγωνισμό
- ✍ Οποιοδήποτε κριτήριο περεταίρω μείωσης της τιμής, ιδιαίτερα για φαρμακευτικά προϊόντα που προορίζονται για πρόληψη ή θεραπεία σοβαρών ασθενειών.

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στην Κύπρο δεν θεωρείται ιδανική, αφού οδηγεί σε υψηλές τιμές των φαρμάκων. Σύμφωνα με την έρευνα των Πέτρου και Βανδώρου (2013: 566), η Κύπρος είναι η τέταρτη ακριβότερη χώρα ανάμεσα σε 11 Ευρωπαϊκές (Γερμανία, Αγγλία, Γαλλία, Σουηδία, Αυστρία, Ισπανία, Ιταλία, Νορβηγία, Δανία, Ελλάδα και Κύπρος), για τα 100 περισσότερο συνταγογραφούμενα φάρμακα του ιδιωτικού τομέα. Μάλιστα, εάν γίνει προσαρμογή των τιμών, η Κύπρος είναι η ακριβότερη από τις 11 χώρες. Ομοίως και για τα 22 ακριβότερα φάρμακα του δημόσιου τομέα.

Η κυβέρνηση, και συγκεκριμένα το Υπουργείο Υγείας της Κύπρου, τον Απρίλιο του 2014, ανέθεσε στους καθηγητές του London School of Economics (LSE) κ.κ. Πάνο Καναβό και Olivier Wouters, σε συνεργασία με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, την αξιολόγηση του συστήματος τιμολόγησης των φαρμάκων. Στα πλαίσια της μελέτης έγιναν εισηγήσεις για μείωση των τιμών των φαρμάκων και για παρεμβάσεις σχετικά με την εισαγωγή του Γενικού Συστήματος Υγείας (ΓΕΣΥ), που προτίθεται το Υπουργείο να εφαρμόσει.

Παράλληλη εισαγωγή φαρμάκων

Η παράλληλη εισαγωγή αναφέρεται στη δυνατότητα εισαγωγής παραπλήσιων φαρμάκων ή ίδιων με κάποιον άλλο εισαγωγέα από διαφορετική πηγή (www.audit.gov.cy, 2017). Η παράλληλη εισαγωγή επίσημα και από το νόμο επιτρέπεται, ωστόσο πρακτικά η διαδικασία άδειας

παράλληλης εισαγωγής και οι περιορισμοί που τίθενται, την κάνουν πολύ δύσκολη, αν όχι αδύνατη, κάτι που μειώνει τον ανταγωνισμό και κρατά τις τιμές σε υψηλά επίπεδα.

Η ελεγκτική υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας (www.audit.gov.cy, 2017), έκανε επίσης δειγματοληπτικά έρευνα τιμών σε φάρμακα που διατίθενται από Ευρωπαϊκές φαρμακαποθήκες και σύγκρινε τις τιμές τους με αυτές που κατακυρώθηκαν σε διαγωνισμούς που διενεργήθηκαν από τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες της Κύπρου. Η σύγκριση έδειξε ότι τα ίδια φάρμακα στην Κύπρο πωλούνται σε πολύ υψηλότερες τιμές από ότι στην Ευρώπη, γεγονός που επιβάλλει τις παράλληλες εισαγωγές.

Όσο αφορά τον Ιδιωτικό τομέα, εκεί οι τιμές των φαρμάκων καθορίζονται με το σύστημα των Μέγιστων Χονδρικών Τιμών (MXT). Σύμφωνα με αυτό, οι μέγιστες τιμές χονδρικής προκύπτουν από το μέσο όρο των μέγιστων χονδρικών τιμών (MXT) τεσσάρων χωρών αναφοράς, μιας ακριβής, δύο μεσαίων και μιας φθηνής, προσαυξημένο κατά 3% για τα έξοδα εισαγωγής. Οι χώρες αναφοράς είναι:

Χώρες αναφοράς για τον καθορισμό των μέγιστων χονδρικών τιμών των φαρμάκων στην Κύπρο			
Ακριβή χώρα	Σουηδία	<i>Εναλλακτικά</i>	Δανία, Γερμανία
Μεσαίες χώρες	Αυστρία, Γαλλία	<i>Εναλλακτικά</i>	Ιταλία, Βέλγιο
Φθηνή χώρα	Ελλάδα	<i>Εναλλακτικά</i>	Ισπανία

Πίνακας 10: Χώρες αναφοράς για τον καθορισμό των μέγιστων χονδρικών τιμών των φαρμάκων στην Κύπρο, Πηγή: ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ , ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, ΕΙΔΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ αρ. ΥΥ/01/2017, 7Απριλίου 2017, <http://www.audit.gov.cy>

Η οικονομική κρίση και οι πολύ υψηλές τιμές των φαρμάκων στρέφουν τους πολίτες προς τις κατεχόμενες περιοχές, προκειμένου να προμηθευτούν φάρμακα, τα οποία όμως είναι αμφιβόλου ποιότητας , αφού δεν ελέγχονται από τις υπηρεσίες της κυπριακής κυβέρνησης.

Τιμές Φαρμάκων στις ελεύθερες και στις κατεχόμενες περιοχές της Κύπρου.				
Φάρμακα	Κύπρος	Κατεχόμενα	Διαφορά	% διαφορά
Prolia ing.	€257	€160	€97	60%
Eylea	€1.130	€823	€307	37%
Lescol	€14	€8	€6	75%
Abilify	€135	€40	€95	237%
Micardis	€22	€16	€6	38%

Πίνακας 11: Τιμές Φαρμάκων στις ελεύθερες και στις κατεχόμενες περιοχές της Κύπρου, Πηγή: ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ , ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, ΕΙΔΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ αρ. ΥΥ/01/2017, 7Απριλίου 2017, <http://www.audit.gov.cy>

5.3.4. Η αγορά των φαρμάκων στην Κύπρο

Η δομή της αγοράς φαρμάκων στην Κύπρο διαφέρει κατά πολύ σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές αγορές όσο αφορά:

1. Την ασφαλιστική κάλυψη
2. Την τιμολόγηση
3. Την προμήθεια των φαρμάκων

Όσο αφορά στην ασφαλιστική κάλυψη, δεν υπάρχει στη χώρα μια ενιαία πολιτική ασφάλισης. Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα και οι ασθενέστεροι οικονομικά καθώς και όσοι πάσχουν από συγκεκριμένες χρόνιες ασθένειες τυγχάνουν δημόσιας ασφαλιστικής κάλυψης. Αυτοί αποτελούν το 85% περίπου του πληθυσμού (Petrou, 2009: 68). Ο υπόλοιπος πληθυσμός απευθύνεται στον ιδιωτικό τομέα. Μάλιστα, η Κύπρος είναι η μόνο χώρα όπου τα έξοδα των ιδιωτών για φάρμακα υπερβαίνουν αυτά του δημοσίου. Εξαιτίας των μέτρων που πάρθηκαν λόγω της οικονομικής κρίσης, 150.000 δικαιούχοι της δημόσιας ασφάλισης εξαιρέθηκαν από αυτή (Petrou & Vandoros, 2015: 566).

Η τιμολογιακή πολιτική αναλύθηκε ήδη ενώ όσο αφορά στην προμήθεια των φαρμάκων αυτή γίνεται με προσφορές, όσο αφορά στο δημόσιο τομέα και με τη χρήση του μοντέλου της Μέγιστης Χονδρικής Τιμής που ήδη αναλύθηκε.

5.3.5. Ο κλάδος των φαρμάκων

Όσο αφορά στη διάθεση φαρμάκων στην Κύπρο, αυτή γίνεται από της βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στη χώρα και τους χονδρεμπόρους που έχουν άδεια εισαγωγής φαρμάκων. Συνήθως, κάθε χονδρέμπορος αντιπροσωπεύει μια εταιρία. Υπάρχουν στην Κύπρο περίπου εκατό επιχειρήσεις που κατέχουν άδεια χονδρικής πώλησης φαρμάκων στη χώρα (Σύλλογος Φαρμακευτικών Εταιριών Κύπρου, carc.org.cy). Στη χώρα αυτή τη στιγμή λειτουργούν έξι βιομηχανίες φαρμάκων, ενώ τα φαρμακευτικά προϊόντα αντιπροσωπεύουν το 25% των εξαγωγών της χώρας. Η εσωτερική κατανάλωση των φαρμάκων που κατασκευάζονται στην Κύπρο είναι σχετικά μικρή, ενώ η συνολική δαπάνη για φάρμακα αγγίζει τα 110 εκατομμύρια ευρώ, που μοιράζονται μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (www.businessincyprus.gov.cy).

Τα στενά περιθώρια κέρδους, τα ψηλά λειτουργικά έξοδα, όπως για παράδειγμα τα καύσιμα και ο ηλεκτρισμός, οι αυστηροί και δαπανηροί κανόνες ορθής διακίνησης φαρμάκων (GDPs) της ΕΕ και η στασιμότητα στην ανάπτυξη της αγοράς φαρμάκων λόγω της οικονομικής ύφεσης, αποτελούν τις κυριότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν σήμερα οι εταιρείες αποθήκευσης και διανομής φαρμάκων (www.cypruscompanies.gr).

Διακίνηση φαρμάκων στην Κύπρο			
Εισαγωγές φαρμακευτικών προϊόντων (Ιανουάριος / Νοέμβριος 2016) σε χιλ. €		Εξαγωγές φαρμακευτικών προϊόντων (Ιανουάριος / Νοέμβριος 2016 – 2017) σε χιλ. €	
191.278	180.211	244.731	226.492

Πίνακας 12: Διακίνηση φαρμάκων στην Κύπρο, Πηγή: Intra - Extra EU Trade Statistics (by commodity and country, www.mof.gov.cy)

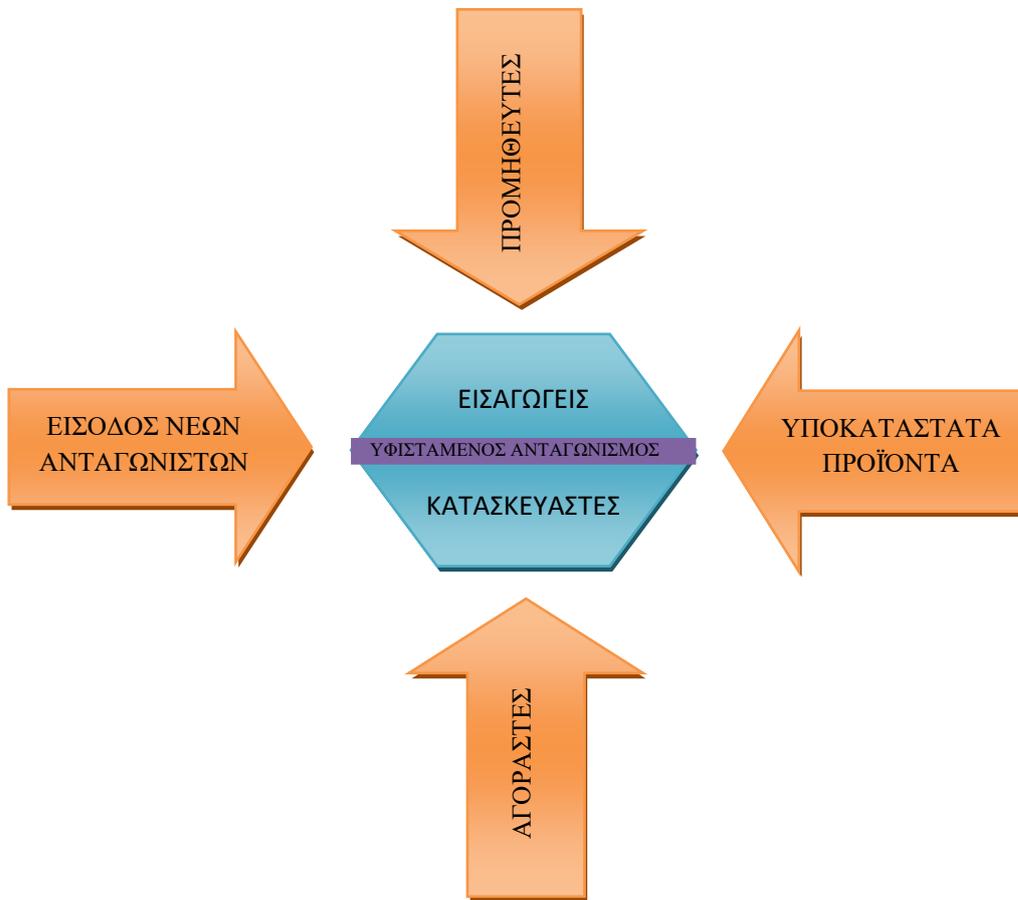
5.3.5.1. Οι εισαγωγείς και διανομείς φαρμάκων

Συνήθως, υπάρχει ένας διανομέας για κάθε παραγωγό και υπάρχουν συμφωνίες αποκλειστικής συνεργασίας μεταξύ τους. Τα περισσότερα γενόσημα προέρχονται από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Δεδομένου του μικρού μεγέθους της αγοράς, οι εισαγωγείς θεωρούν ότι δεν πρέπει να εφαρμόζουν επιθετικές πολιτικές όσο αφορά στις τιμές. Εξάλλου, η μεγάλη μείωση των τιμών μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία αλλά και τη διαθεσιμότητα των φαρμάκων. Οι εισαγωγές επιθυμούν τη αλλαγή στο σύστημα Υγείας της χώρας ενώ είναι υπέρ του τρόπου τιμολόγησης που εφαρμόζεται στον ιδιωτικό τομέα (Petrou & Talias, 2014). Εξάλλου θεωρούν ότι ένα νέο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης, που θα αυξήσει των αριθμό των δικαιούχων, θα τύχει θετικών αντιδράσεων και από τους προμηθευτές τους.

5.3.5.2. Οι παραγωγοί φαρμάκων

Στην Κύπρο παράγονται κυρίως γενόσημα φάρμακα, των οποίων οι δραστικές ουσίες εισάγονται από την Κίνα, την Ινδία και Ευρωπαϊκές χώρες. Το μεγαλύτερο ποσοστό παραγωγής των δύο σημαντικότερων παραγωγών εταιριών, Remedica και Medochemie εξάγεται (περίπου 93%). Όπως ήδη ειπώθηκε, τα ποσά που δαπανώνται στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα είναι σχεδόν τα ίδια. Ενώ στο δημόσιο τομέα οι τιμές των γενοσήμων είναι πολύ χαμηλές, στον ιδιωτικό τομέα δε συμβαίνει το ίδιο, κάτι που οι παραγωγή των φαρμάκων θεωρούν σημαντικό ώστε να διατηρήσουν υψηλές τιμές στις εξαγωγές τους (Theodorou et al., 2012: 12).

5.3.6. Ανάλυση του Υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter



Σχήμα 13: Το Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, πηγή: προσαρμογή από: Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

5.3.6.1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οικονομίες κλίμακας	Οι νέες επιχειρήσεις δε θα απολαμβάνουν οικονομίες κλίμακας, όπως αγορά μεγάλων ποσοτήτων φαρμάκων από τους εισαγωγείς (λόγω εδραιωμένης θέσης) ούτε οικονομίες κλίμακας που απολαμβάνουν οι παραγωγοί (λόγω χαμηλού κόστους)
Κοστολογικά πλεονεκτήματα	Τα κοστολογικά πλεονεκτήματα συνήθως δεν υπάρχουν για τους νεοεισερχόμενους

Διαφοροποίηση προϊόντος	Μια νέα επιχείρηση μπορεί να προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν (ένα νέο φάρμακο) που με την κατάλληλη προώθηση να εισαχθεί με επιτυχία στην αγορά
Πρόσβαση στα κανάλια διανομής	Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι πιο δύσκολη για νέες επιχειρήσεις, αφού πάντα προτιμώνται οι καταξιωμένοι προμηθευτές. Τα φάρμακα διανέμονται μέσω των φαρμακαποθηκών ή απευθείας στα ιδρύματα του δημοσίου. Όταν πρόκειται για ένα διαφοροποιημένο προϊόν, είναι πιο εύκολη η χρησιμοποίηση των υφιστάμενων καναλιών.
Νομικοί περιορισμοί	Δεν υπάρχουν νομικοί περιορισμοί στη δημιουργία επιχειρήσεων εισαγωγής φαρμάκων στην Κύπρο. Υπάρχει μόνο αυστηρή νομοθεσία σχετικά με τα φάρμακα που θα εισαχθούν και τη διάθεσή τους στην αγορά.
Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις	Ο ανταγωνισμός στον κλάδο, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια είναι μεγάλος και σίγουρα μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα εισόδου για μια επιχείρηση.

Πίνακας 13: Παράγοντες απειλής εισόδου νέων επιχειρήσεων

5.3.6.2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Αριθμός προμηθευτών	Οι φαρμακευτικές εταιρίες στην Ευρώπη, από όπου θα γίνονται οι εισαγωγές είναι πολλές και υπάρχει ανταγωνισμός που μειώνει ως ένα βαθμό τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Βέβαια, αυτή
----------------------------	---

	εξαρτάται και από τη μοναδικότητα του φαρμάκου.
Μέγεθος και σημασία του αγοραστή	Στην περίπτωση των φαρμάκων στην Κύπρο, αγοραστής μπορεί να είναι το κράτος ή ιδιώτες (φαρμακεία, φαρμακαποθήκες). Όταν αγοραστής είναι το κράτος, η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή μειώνεται.
Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή	Όσο πιο διαφοροποιημένο είναι το προϊόν, τόσο πιο μεγάλη είναι η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή. Γι' αυτό είναι προτιμότερο για την υπό σύσταση επιχείρηση να εισάγει και φάρμακα (ή φαρμακευτικά είδη) που να έχουν υψηλό βαθμό διαφοροποίησης σε σχέση με όσα ήδη κυκλοφορούν στην κυπριακή αγορά.
Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών	Στα φαρμακευτικά προϊόντα υπάρχει αρκετά μεγάλη δυνατότητα υποκατάστασης, που μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός	Στον κλάδο των φαρμάκων υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός όσο αφορά στους προμηθευτές. Δηλαδή μπορούν οι παραγωγοί και ίσως μεγάλες φαρμακαποθήκες (που είναι στην ουσία οι προμηθευτές μιας επιχείρησης που εισάγει φάρμακα) να τα διαθέτουν οι ίδιοι στους πωλητές και το δημόσιο τομέα.

Πίνακας 14: Παράγοντες διαπραγματευτικής δύναμης των επιχειρήσεων

5.3.6.3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Μέγεθος του αγοραστή	Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από το μέγεθός τους και από το πόσο σημαντικοί είναι για την εταιρία. Στη συγκεκριμένη
-----------------------------	--

	<p>περίπτωση, οι αγοραστές των φαρμάκων θα είναι το κράτος, οι φαρμακαποθήκες ή μεγάλα φαρμακεία. Όσο αφορά στο κράτος, σίγουρα η διαπραγματευτική του δύναμη είναι μεγάλη αφού αγοράζει μεγάλες ποσότητες φαρμάκων.</p>
Αριθμός προμηθευτών	<p>Ο αριθμός των κατόχων άδειας διανομής φαρμάκων στην Κύπρο είναι αρκετά μεγάλος, κάτι που αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.</p>
Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας	<p>Όταν οι αγοραστές έχουν πληροφορίες για το κόστος της επιχείρησης, ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Στην περίπτωση της εισαγωγής φαρμάκων στη χώρα, σίγουρα το κόστος είναι υψηλό, κάτι που οι αγοραστές, και κυρίως το κράτος που είναι ένας από αυτούς γνωρίζουν καλά.</p>
Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή	<p>Στην αγορά των φαρμάκων η ζήτηση είναι αρκετά έως πολύ ανελαστική, αφού δεν επηρεάζεται από την τιμή, ιδιαίτερα για κάποια φάρμακα που προορίζονται για σοβαρές ή χρόνιες ασθένειες. Γι' αυτό εξάλλου υπάρχει και η κοινωνική ασφάλιση. Έτσι, η επιχείρηση δεν θα αντιμετωπίσει ιδιαίτερη ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή των φαρμάκων.</p>
Χαρακτηριστικά του προϊόντος	<p>Η διαφοροποίηση ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης. χρειάζεται να στραφεί προς την εισαγωγή νέων ή καινοτόμων φαρμάκων, ώστε οι αγοραστές να ανταποκριθούν θετικά.</p>
Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών	<p>Οι μεγάλες φαρμακαποθήκες θα μπορούσαν να γίνουν οι ίδιες εισαγωγείς των φαρμάκων που διαθέτουν, αλλά, όπως αναφέρθηκε στην</p>

προς τα πίσω	προηγούμενη ανάλυση, συνήθως κάθε εισαγωγέας συνεργάζεται με μία εταιρία φαρμάκων, οπότε είναι δύσκολη η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.
---------------------	--

Πίνακας 15: Παράγοντες διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών

5.3.6.4. Απειλή από τα υποκατάστατα

Υπαρξη στενών υποκατάστατων	Η ύπαρξη στενών υποκατάστατων στην αγορά φαρμάκων ισχύει για αρκετά σκευάσματα, κυρίως ευρείας κυκλοφορίας. Επίσης, η αγορά των γενοσήμων έχει συμβάλει στην παροχή φθηνότερων φαρμάκων με την ίδια σύσταση με τα επώνυμα. Στενά υποκατάστατα δεν υπάρχουν για τα νέα φάρμακα, όσα προστατεύονται από δικαιώματα και αυτά με τις μικρότερες πωλήσεις.
Επίδραση της τιμής	Η επίδραση της τιμής των γενοσήμων στη ζήτηση για αυτά είναι μεγάλη. Χρειάζεται να ληφθεί ο παράγοντας αυτός υπόψη όταν παρθεί η απόφαση σχετικά με το είδος των φαρμάκων που θα εισάγει η υπό σύσταση επιχείρηση.
Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα	Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα εξαρτάται από την τιμή και την ποιότητά τους. Στην παραπάνω ανάλυση, για παράδειγμα, φαίνεται η τάση των κύπριων καταναλωτών να προμηθεύονται φάρμακα από τα κατεχόμενα, αφού εκεί είναι σημαντικά φθηνότερα.

Πίνακας 16: Παράγοντες απειλής από υποκατάστατα αγαθά

5.3.6.5. Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων στον κλάδο

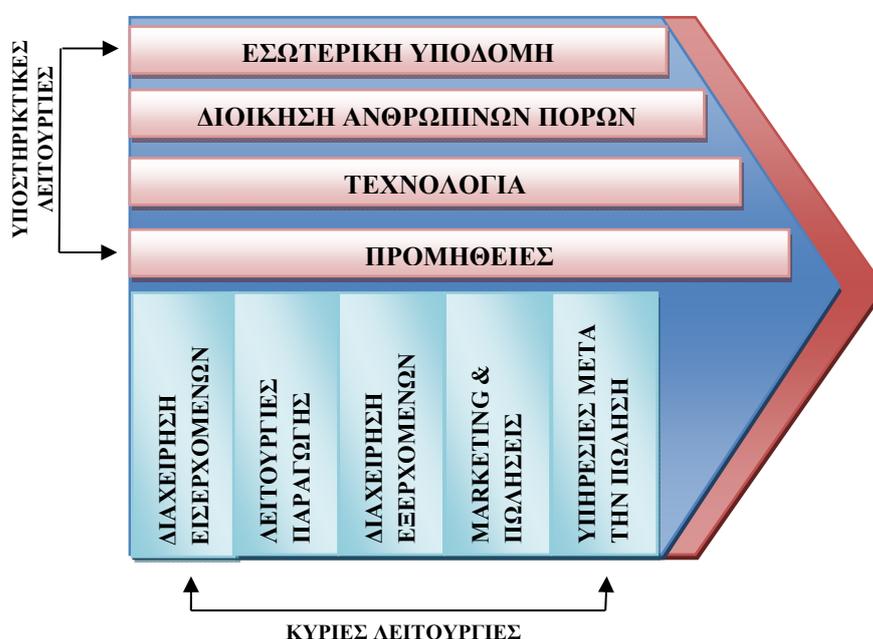
Χαρακτηριστικά	Ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι έντονος, λόγω του
-----------------------	---

ανταγωνιστών	μεγάλου αριθμού κατόχων αδειών χονδρικής πώλησης φαρμάκων, αλλά και της ύπαρξης έξι βιομηχανιών παραγωγής φαρμάκων στην Κύπρο. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχει όταν κάποιος εισαγωγέας είναι πολύ μεγάλος.
Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας	Τα σταθερά κόστη είναι ψηλά για τους παραγωγούς φαρμάκων. Για τους εισαγωγείς δεν υπάρχουν υψηλά σταθερά κόστη, αφού εμπορεύονται τα φάρμακα.
Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς	Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εισαγωγέων αλλά και των παραγωγών σίγουρα είναι ψηλός, αφού προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιό τους σε μια τόσο μικρή και ανταγωνιστική αγορά. Ωστόσο, θεωρούν ότι – προκειμένου να προστατέψουν τα συμφέροντα του κλάδου τους – δεν πρέπει να εφαρμόζουν επιθετικές στρατηγικές τιμών και διαφήμισης.
Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα	Όπως ήδη αναφέρθηκε για κάποια φάρμακα υπάρχουν στενά υποκατάστατα για άλλα όχι. Όταν δεν υπάρχει διαφοροποίηση ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων αυξάνεται.
Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου	Δεν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο, τουλάχιστον για τους εισαγωγείς φαρμάκων, παρά μόνο τα λειτουργικά τους κόστη, τα έξοδα ίδρυσης και φυσικά η επένδυση που έγινε για την προμήθεια των φαρμάκων.

Πίνακας 17: Παράγοντες Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων στον κλάδο

5.3. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Αφού έγινε μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όσο αφορά τις γενικότερες συνθήκες αλλά και την κατάσταση στον κλάδο των φαρμάκων, θα ακολουθήσει μια ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να αναγνωριστούν οι λειτουργίες της επιχείρησης που συμβάλλουν στην ανάπτυξή της και οδηγούν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θεωρία της Αλυσίδας αξίας (Value Chain) του Porter (1985: 83) χρησιμοποιηθεί για τον παραπάνω σκοπό. Συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν οι δραστηριότητες που είναι απαραίτητες ώστε η επιχείρηση εισαγωγής φαρμάκων να παρέχει αποτελεσματικά τα προϊόντα στην αγορά.



Σχήμα 14: Η Αλυσίδα Αξία της επιχείρησης, προσαρμογή από Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.

5.4.1 Κύριες λειτουργίες

Χειρισμός εισερχομένων

Ο χειρισμός των εισερχομένων περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες τις σχετικές με την υποδοχή των φαρμάκων, την καταγραφή τους, την απογραφή τους, τον έλεγχο, τις πιθανές επιστροφές. Η διαχείριση των φαρμάκων απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, αφού πρόκειται για προϊόντα που απαιτούν συνήθως ιδιαίτερες συνθήκες όσο αφορά στη θερμοκρασία, την υγρασία κ.α. οπότε απαιτείται η διαμόρφωση ανάλογων χώρων (πιθανά και ψυγείων ή καταψύξεων). Επίσης, χρειάζεται να τηρούνται όλες οι προϋποθέσεις για τη διασφάλιση της ποιότητας.

Παραγωγή

Στην συγκεκριμένη επιχείρηση, που είναι εμπορική, η παραγωγική διαδικασία δεν περιλαμβάνεται στην αλυσίδα των λειτουργιών της.

Διαχείριση εξερχομένων

Η διαχείριση των εξερχομένων αφορά στη συγκέντρωση, αποθήκευση και φυσική διανομή των προϊόντων στους καταναλωτές. Η τεχνολογία δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να προμηθευτεί ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης των εμπορευμάτων, ώστε αυτόματα να ενημερώνονται τα αρχεία της σχετικά με τις εισροές και τις εκροές των εμπορευμάτων, τους πελάτες, την έκδοση παραστατικών κλπ.

Marketing και πωλήσεις

Το marketing και οι πωλήσεις είναι δύο βασικές λειτουργίες που χρειάζεται να αναπτύξει η επιχείρηση ώστε να επιτύχει στην αγορά.

Marketing

Η λειτουργία του marketing είναι πολύ σημαντική, αφού είναι αυτή που θα συντελέσει αποτελεσματικά – εάν εφαρμοστεί σωστά – στην προώθηση των προϊόντων και την πώλησή τους. Ο εισαγωγέας φαρμάκων στην ουσία απευθύνεται σε δύο αγοραστές:

- Άμεσα, στους χονδρεμπόρους & το κράτος, όπου διαθέτει τα φάρμακα που εισάγει.
- Έμμεσα, στους καταναλωτές οι οποίοι επηρεάζονται από τη διαφήμιση και όταν έχουν επιλογή, θα επιλέξουν το προϊόν που τους φαίνεται γνωστότερο.

Όπως και να έχει, το μίγμα marketing είναι το εργαλείο που προτείνεται να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό της στρατηγικής marketing (McCarthy, 1975: 34). Το μίγμα marketing έχει εφαρμογή στη φαρμακοβιομηχανία, και τα τέσσερα P, όπως έχουν επικρατήσει να ονομάζονται οι τέσσερις προς μελέτη παράμετροι, παίρνουν το αντίστοιχο περιεχόμενο (Cavusgil, 2011: 318).



Σχήμα 15: Τα τέσσερα P του μίγματος μάρκετινγκ του φαρμακευτικού προϊόντος

Προϊόν (product)

Πρέπει να επιλεγούν και να εισαχθούν προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Δεδομένων των πολλών εισαγωγών, χρειάζεται η επιχείρηση να σκεφτεί την εισαγωγή καινοτόμων, νέων φαρμάκων ή την παράλληλη εισαγωγή (εισαγωγή φαρμάκων παραπλήσιων ή ίδιων με κάποια που ήδη κυκλοφορούν, αλλά με καλύτερες τιμές).

Τιμή (Price)

Χρειάζεται η επιχείρηση να προσφέρει τα φάρμακα σε ανταγωνιστικές τιμές προκειμένου να εισχωρήσει και να κερδίσει μερίδιο στην αγορά. Οι τελικές τιμές των φαρμάκων στην Κύπρο καθορίζονται από την κυβέρνηση και όπως αναλύθηκε είναι αρκετά υψηλές σε σχέση με αυτές των ευρωπαϊκών χωρών. Οπότε, οι εισαγωγείς έχουν ένα περιθώριο κέρδους υψηλότερο από αυτό που ισχύει για τους χονδρέμπορους στην Ευρώπη (χρειάζεται, βέβαια, να ληφθούν υπόψη και τα επιπλέον έξοδα). Έτσι, θα μπορούσε η υπό σύσταση επιχείρηση να διερευνήσει το ενδεχόμενο να επιλέξει να εισάγει φάρμακα στα οποία έχει περιθώριο να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές ή φάρμακα τα οποία είναι μοναδικά, οπότε μπορεί να καθορίσει ένα αποδεκτό και συμφέρον περιθώριο κέρδους πριν τιμολογήσει τα προϊόντα.

Τοποθέτηση (Place). Στην παρούσα ανάλυση η τοποθέτηση έχει την έννοια της διανομής, αφού πρόκειται για διάθεση των φαρμάκων όχι στον τελικό καταναλωτή, αλλά σε φαρμακαποθήκες, το κράτος και ίσως μεγάλα ιδιωτικά φαρμακεία. Αφού η επιχείρηση είναι καινούρια χρειάζεται να αναπτύξει δίκτυο και κανάλια διανομής των προϊόντων στους αποδέκτες. Απαιτείται σχετικός εξοπλισμός (μεταφορικά μέσα) και προσωπικό. Επίσης, συχνά οι αγοραστές παρουσιάζουν δυσπιστία ως προς νέους προμηθευτές, οπότε χρειάζεται προσεκτική προσέγγιση και φυσικά προσφορά αμοιβαία κερδοφόρας συνεργασίας.

Προώθηση (Promotion)

Η επιχείρηση, όπως ήδη αναφέρθηκε, δεν απευθύνεται στον τελικό καταναλωτή, όμως μπορεί να συμμετέχει στην προβολή και προώθηση των προϊόντων της ώστε αυτά να γίνουν γνωστά στους αγοραστές της αλλά και το ευρύ κοινό. Επίσης, στην περίπτωση των φαρμάκων και η ενημέρωση των γιατρών είναι απαραίτητη. Η προώθηση είναι πολύ σημαντική και στις μέρες μας, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, μπορεί να γίνει αποτελεσματικά και με σύγχρονους τρόπους.

Το Omni-channel marketing αποτελεί μια πολύ σύγχρονη προσέγγιση marketing που εφαρμόζει μια συνολική προσέγγιση στον καταναλωτή, με συγκεκριμένα

μηνύματα, μέσω οποιουδήποτε καναλιού επικοινωνίας, σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας αγοράς, οποιαδήποτε στιγμή (Egol et al., 2013: 4). Το Omni-channel marketing εστιάζει στην παροχή μιας πιο προσωπικής εμπειρίας για τον καταναλωτή, με τη χρήση όλων των διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας και συσκευών. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το ιντερνέτ χρησιμοποιούνται καθημερινά από τους καταναλωτές και τους γιατρούς οι οποίοι παίρνουν πληροφόρηση από τα blog, τα social media και επηρεάζονται ανάλογα. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να ακολουθήσουν την τάση αυτή και να ανταποκρίνονται άμεσα στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις και τα νέα δεδομένα.



Σχήμα 16: Omni Channel marketing

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία έχει επικρατήσει η αντικατάσταση των τεσσάρων P του Porter με τα τέσσερα P που σχετίζονται ακόμη περισσότερο με την προώθηση των φαρμάκων (Cavusgil, 2011: 320). Συγκεκριμένα, πρόκειται για τα παρακάτω:

Μοντέλο πρόβλεψης (Predictive Modeling):

Πρόκειται για μια στατιστική μέθοδο που προσπαθεί να προβλέψει τη μελλοντική συμπεριφορά των πελατών (ασθενών) ώστε η επιχείρηση να εισάγει τα αντίστοιχα προϊόντα.

Εξατομίκευση (Personalization):

Όπως συμβαίνει γενικότερα στο σύγχρονο μάρκετινγκ, τα φαρμακευτικά προϊόντα χρειάζεται να ακολουθούν την εποχή και να απευθύνονται εξατομικευμένα στον καταναλωτή. Με τη λέξη καταναλωτής αναφερόμαστε όχι μόνο στον τελικό καταναλωτή, αλλά τον γιατρό, τον φαρμακοποιό, τις υπηρεσίες υγείας του κράτους. Έτσι, μπορεί μέσω blog, σελίδων κοινωνικής δικτύωσης, κ.α. να παρέχονται πληροφορίες στους γιατρούς και τους ασθενείς σχετικά με τα φάρμακα, να λύνονται απορίες, να παρουσιάζονται νέα φάρμακα.

Δίκτυο με δίκτυο (Peer to peer):

Μπορεί η επιχείρηση να οργανώσει επαφές, ενημερώσεις, συναντήσεις με γιατρούς ή εκπροσώπους χονδρεμπόρων και του κράτους, ώστε να κάνει γνωστά νέα φάρμακα ή θεραπείες. Αποκτά έτσι καλύτερη επαφή με τους αγοραστές – στόχο.

Συμμετοχή (Participation):

Η διαδικασία αυτή αφορά στην ενημέρωση που μπορεί να παρέχει η επιχείρηση για τις ασθένειες που αντιμετωπίζονται από τα φάρμακα που εισάγει.

Τα τέσσερα P του μίγματος marketing	
<i>Γενική θεώρηση</i>	<i>Φαρμακευτικά προϊόντα</i>
Προϊόν (product)	Μοντέλο πρόβλεψης (Predictive Modeling)
Τιμή (Price)	Εξατομίκευση (Personalization)
Τοποθέτηση (Place).	Δίκτυο με δίκτυο (Peer to peer)
Προώθηση (Promotion)	Συμμετοχή (Participation)

Πίνακας 18: Τα τέσσερα P του μίγματος marketing

Υπηρεσίες μετά την πώληση

Οι υπηρεσίες μετά την πώληση θα μπορούσαν, στην περίπτωση της υπό ίδρυση επιχείρησης εισαγωγής φαρμάκων, να αφορούν την εκπαίδευση των πελατών τους πάνω στα εισαγόμενα φάρμακα, ώστε να είναι ενημερωμένοι και να τα προωθούν και αυτοί με τη σειρά τους αποτελεσματικά.

5.4.2 Υποστηρικτικές λειτουργίες

Προμήθειες - Αγορές (Supplies).

Οι αγορές και οι προμήθειες αφορούν στα υλικά που απαιτούνται για όλες τις επιχειρησιακές διεργασίες. Χρειάζεται να υπάρχει παρακολούθηση και εξασφάλιση ικανών αποθεμάτων, ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά η επιχείρηση και να μην γίνονται σπατάλες.

Έρευνα και ανάπτυξη (Research & Development).

Η συγκεκριμένη υποστηρικτική λειτουργία δεν έχει εφαρμογή στην εμπορική επιχείρηση.

Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων (Human Resources Management).

Η διοίκηση του προσωπικού εξασφαλίζει τη γενικότερη καλή λειτουργία της επιχείρησης και την αποτελεσματική εφαρμογή των στρατηγικών της. Χρειάζεται η επιχείρηση να αναπτύξει την κατάλληλη κουλτούρα και ένα περιβάλλον που να προωθεί την πρωτοβουλία των εργαζομένων, σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα διοίκησης.

Εσωτερική υποδομή (Internal Affairs).

Η εσωτερική υποδομή περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες που αφορούν στη γενική διοίκηση, τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, τις αποφάσεις, τα νομικά, ασφαλιστικά, οικονομικά ζητήματα. Όλα αυτά χρειάζεται να οργανωθούν αφού μελετηθούν οι προσδιοριστικοί τους παράγοντες. Στην παρούσα ανάλυση έχουν εκτενώς παρουσιαστεί τα θέματα αυτά.

5.5 Επιλογή στρατηγικής

Στο κεφάλαιο το σχετικό με το θεωρητικό υπόβαθρο, έγινε παρουσίαση των στρατηγικών επιλογών που έχει μια επιχείρηση προκειμένου να προωθήσει αποτελεσματικά τα προϊόντα της και να επιτύχει τους στόχους της. Για την επιχείρηση εισαγωγής φαρμάκων στην Κύπρο, έχοντας υπόψη τα χαρακτηριστικών των στρατηγικών που ήδη αναλύθηκαν, προτείνονται οι παρακάτω στρατηγικές:

5.5.1 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Με τη στρατηγική της διαφοροποίησης η επιχείρηση θα επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την παροχή νέων καινοτόμων φαρμάκων στην Κυπριακή αγορά. εξάλλου, η αγορά των φαρμακευτικών προϊόντων είναι μεγάλη και περιλαμβάνει φάρμακα για αντιμετώπιση ασθενειών αλλά και για πρόληψη (βιταμίνες, συμπληρώματα διατροφής, κ.α.) και η καινοτομία συνεχής. Έτσι, η επιχείρηση θα μπορέσει να δημιουργήσει έναν κατάλογο φαρμακευτικών προϊόντων που να μπορούν να της προσφέρουν το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης, ώστε να θεωρούνται από τους πελάτες της επιχείρησης αλλά και τους τελικούς καταναλωτές μοναδικά και ποιοτικά (Παπαδάκης,1998: 227).

5.5.2 Συγκέντρωση / Διείσδυση αγοράς

Η στρατηγική της συγκέντρωσης / διείσδυσης αγοράς αφορά συνήθως σε νέες επιχειρήσεις και μπορεί να επιτευχθεί από την επιχείρηση με:

- ✓ την προώθηση των φαρμάκων στους αγοραστές (φαρμακαποθήκες, κράτος) που τρόπο που αυτοί να παραγγέλνουν όσο γίνεται περισσότερο (πχ. με το να δώσει κίνητρα τιμής για αγορά μεγαλύτερων ποσοτήτων)
- ✓ την προσέλκυση πελατών των ανταγωνιστών με την προβολή των χαρακτηριστικών των φαρμάκων που τα διαφοροποιούν ή τους δίνουν πλεονέκτημα έναντι αυτών των ανταγωνιστών.

Οι βασικές προϋποθέσεις – αν και δεν αποτελούν πανάκεια – για τη χρήση της στρατηγικής διείσδυσης φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Προϋποθέσεις της στρατηγικής διείσδυσης αγοράς
Οι αγορές δεν είναι κορεσμένες
Υπάρχει περιθώριο αύξησης χρήσης των προϊόντων
Τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται
Υπάρχουν εμπόδια εισόδου ανταγωνιστών
Μπορούν να υπάρξουν προϊόντα που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πίνακας 19: Προϋποθέσεις της στρατηγικής διείσδυσης αγοράς

5.5.3 Κοινοπραξίες

Πρόκειται για την ένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων προκειμένου από κοινού να επιτύχουν τους στόχους τους. Είναι μια στρατηγική που επιλέγεται συχνά τα τελευταία χρόνια λόγω του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Σίγουρα, οι συνεργασίες αυτές αποτελούν ένα βήμα που οι επιχειρήσεις κάνουν αφού έχουν εδραιωθεί στην αγορά, γνωρίζουν τις απαιτήσεις, τη δραστηριότητα των άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο, τους πελάτες. Ωστόσο, η υπό σύσταση επιχείρηση χρειάζεται να έχει και αυτή την επιλογή στρατηγικής υπόψη, ώστε να την εφαρμόσει εάν χρειαστεί. Εξάλλου, οι κάτοχοι αδειών διακίνησης φαρμάκων στην Κύπρο είναι πολλοί, και δεδομένου ότι συνήθως διακινούν διαφορετικά φάρμακα, μπορούν να συνεργαστούν. Έτσι, μια κοινοπραξία θα οδηγούσε σε μείωση βασικών εξόδων, λόγω της από κοινού χρήσης των καναλιών διανομής, της κοινής εισαγωγής φαρμάκων με μείωση μεταφορικών, της χρήσης κοινών μεθόδων προώθησης κ.ο.κ.

5.5.4 Στρατηγικές διάσωσης

Οι στρατηγικές διάσωσης, που αναπτύχθηκαν στο θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας μελέτης, αποτελούν επιλογές στρατηγικής, όχι όμως για μια υπό σύσταση επιχείρηση. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί στο σημείο αυτό, που ολοκληρώνεται η ανάλυση των προοπτικών δημιουργίας μιας εταιρίας εισαγωγής φαρμάκων στην Κύπρο, ότι μια επιχείρηση χρειάζεται να γνωρίζει όχι μόνο της στρατηγικές ανάπτυξης αλλά και τις στρατηγικές διάσωσης, αφού εάν χρειαστεί, όσο πιο σύντομα και αποτελεσματικά τις εφαρμόσει, τόσο λιγότερο θα χάσει σε χρόνο και χρήματα.



Σχήμα 17: προτεινόμενες Στρατηγικές Απόκτησης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

5.6 Συμπεράσματα

Στον κεφάλαιο αυτό της μελέτης, αναλύθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ίδρυση μιας επιχείρησης εισαγωγής φαρμάκων από την Ευρώπη στην Κύπρο. Συγκεκριμένα, αναλύθηκε το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ο κλάδος των φαρμάκων στην Κύπρο, οι παράγοντες που καθορίζουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και ορίστηκε η αποστολή της.

Σίγουρα απομένουν ακόμη πολλά να γίνουν, ώστε να υλοποιηθεί η ιδέα. Όλοι οι παράγοντες που αναλύθηκαν χρειάζεται να ποσοτικοποιηθούν ώστε να υπολογιστούν οι ανάγκες της επένδυσης σε χρηματικούς πόρους και οι πηγές εύρεσης τους. Η ποσοτική ανάλυση δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσας μελέτης, ωστόσο είναι πλέον αρκετά εύκολη αφού έχουν προσδιοριστεί όλοι οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Έχοντας υπόψη όλα τα παραπάνω η σύσταση της επιχείρησης προτείνεται για τα εξής:

- ✍ Η αγορά φαρμάκων είναι μια συνεχώς αναπτυσσόμενη αγορά
- ✍ Η γήρανση του πληθυσμού είναι ένα φαινόμενο που ευνοεί την κατανάλωση φαρμακευτικών προϊόντων
- ✍ Υπάρχει πλήθος φαρμακευτικών προϊόντων πρόληψης και προστασίας της υγείας (βιταμίνες, συμπληρώματα) που μπορούν να αυξήσουν τον κύκλο εργασιών και την ποικιλία των εμπορευόμενων σκευασμάτων
- ✍ Η έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Κύπρο γίνεται με τους ευνοϊκότερους στην Ευρώπη όρους όσο αφορά στην φορολογία και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες
- ✍ Υπάρχει γενικότερο κλίμα προώθησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στη χώρα
- ✍ Το σύστημα υγείας της Κύπρου βρίσκεται υπό αναθεώρηση, μάλλον προς όφελος των ασφαλισμένων, οπότε η ενίσχυση της κρατικής συμμετοχής στη φαρμακευτική δαπάνη θα είναι προς όφελος των εμπόρων φαρμάκων
- ✍ Οι τιμές των φαρμάκων στην Κύπρο είναι οι υψηλότερες στην Ευρώπη και αυτό μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση των εσόδων με δύο τρόπους: είτε με την παροχή των φαρμάκων σε χαμηλότερες τιμές (λόγω του υψηλού περιθωρίου κέρδους), είτε με την παροχή καινοτόμων, μοναδικών φαρμάκων σε υψηλές τιμές (αφού υπάρχει αυτό το περιθώριο).

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα

Η δημιουργία μιας επιχείρησης αποτελεί μια διαδικασία που απαιτεί ενδελεχή έρευνα τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Επίσης, απαιτεί συγκεκριμένες δεξιότητες από τον επιχειρηματία. Η παρούσα διατριβή είχε σκοπό την διερεύνηση των προοπτικών ίδρυσης μιας εισαγωγικής εταιρίας φαρμάκων στην Κύπρο. Καταρχήν, έγινε παρουσίαση των ερευνών που αφορούν στην αγορά των φαρμάκων στην Κύπρο αλλά και την Ευρώπη, στην σχετική νομοθεσία καθώς και στις προοπτικές ανάπτυξης. Επίσης, παρουσιάστηκαν τα εργαλεία που παρέχονται από την οικονομική θεωρία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Συγκεκριμένα παρουσιάστηκαν τα εργαλεία που βοηθούν στην ανάπτυξη επιχειρηματικού πλάνου. Έννοιες όπως καθορισμός στόχων, εταιρική αποστολή, εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ανταγωνιστικό περιβάλλον, επιχειρησιακή στρατηγική παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν, πάντα με αναφορά στη σχετική θεωρία. Το θεωρητικό υπόβαθρο χρησιμοποιήθηκε στη συνέχεια ώστε να διερευνηθούν οι προοπτικές ανάπτυξης της εταιρίας εισαγωγής φαρμάκων από την Ευρώπη στην Κύπρο, και τα παρακάτω συμπεράσματα μπορούν να διεξαχθούν:

Όσο αφορά στο οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης αυτό είναι ευνοϊκό, αφού η φορολογία των επιχειρήσεων στην Κύπρο είναι η μικρότερη στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Εξάλλου, η χώρα, παρά το υψηλό ποσοστό ανεργίας, βρίσκεται σε συνεχή ανάπτυξη, ενώ η κατανάλωση φαρμάκων είναι αρκετά υψηλή.

Η νομοθεσία που ισχύει στη χώρα σχετικά με την εισαγωγή και διάθεση φαρμάκων αλλά και η γενικότερη νομοθεσία για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ευνοϊκές. Μάλιστα, εάν γίνουν και οι αναγκαίες

αναπροσαρμογές στο σύστημα διάθεσης φαρμάκων και συνταγογράφησης, οι συνθήκες θα γίνουν ακόμη πιο ευνοϊκές για τις επιχειρήσεις.

Η γήρανση αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του πληθυσμού, όχι μόνο στην Κύπρο αλλά και παγκοσμίως, κάτι που οδηγεί στη όλο και μεγαλύτερη κατανάλωση φαρμάκων. Εξάλλου, γενικότερα αυξάνεται η χρήση φαρμάκων, λόγω της επιθυμίας των πολιτών για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας και της ποιότητας ζωής.

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται στην Κύπρο σχετικά με τα φάρμακα, οδηγεί σε υψηλές τιμές, κάτι που όμως φαίνεται να αλλάζει ύστερα από την αλλαγή του συστήματος υγείας και θα αυξήσει την κατανάλωση, αφού σήμερα πολλοί καταναλωτές στρέφονται προς τις κατεχόμενες περιοχές προκειμένου να προμηθευτούν φάρμακα. Εξάλλου, η παράλληλη εισαγωγή φαρμάκων επιτρέπει τη δυνατότητα εισαγωγής παραπλήσιων φαρμάκων ή ίδιων με κάποιον άλλο εισαγωγέα από διαφορετική πηγή, κάτι που αυξάνει τις δυνατότητες εισαγωγής φαρμάκων με μεγάλη ζήτηση από την υπό σύσταση εταιρία.

Όσο αφορά των κλάδο των φαρμάκων στην Κύπρο, αυτός χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Υπάρχουν περίπου εκατό επιχειρήσεις εισαγωγής φαρμάκων και έξι βιομηχανίες παραγωγής φαρμάκων. Η κατανάλωση μοιράζεται εξίσου στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα. Ωστόσο, υπάρχουν περιθώρια κέρδους για την υπό ίδρυση επιχείρηση, αφού, όπως ήδη αναφέρθηκε, η αγορά φαρμάκων συνεχώς αναπτύσσεται. Επίσης, η ύπαρξη γενοσήμων αυξάνει τα περιθώρια κέρδους και αποτελεί μια επιπλέον επιλογή για την επιχείρηση.

Λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω υπόψη, προτείνεται η ίδρυση της εν λόγω επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις παρακάτω προτάσεις:

Χρειάζεται προσεκτικός σχεδιασμός της εσωτερικής δομής της επιχείρησης. Να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι πόροι που απαιτούνται για τις κύριες και υποστηρικτικές της λειτουργίες καθώς και ο τρόπος που αυτές θα διεξάγονται αποτελεσματικά.

Χρειάζεται να οριστεί με ακρίβεια και σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης. η τεχνολογία παρέχει πλήθος εργαλείων για τη σωστή προώθηση των προϊόντων, ακόμη και για μια επιχείρηση χονδρικής πώλησης. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τα προϊόντα που θα εισάγει ανάλογα με τη ζήτηση, τη τιμή, τη σπανιότητα που παρουσιάζουν. Η επιλογή φαρμακευτικών ειδών που δεν ανήκουν αυστηρά στα φάρμακα (όπως βιταμίνες, συμπληρώματα διατροφής κ.α.) επίσης αποτελεί μια καλή επένδυση για την επιχείρηση αφού τα προϊόντα αυτά παρουσιάζουν αυξανόμενη ζήτηση και έχουν υψηλό περιθώριο κέρδους.

Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με την συνεχή ενημέρωση και διερεύνηση των προοπτικών ανάπτυξης μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία μιας βιώσιμης επιχείρησης που θα συμβάλλει στην επιτυχία του επιχειρηματία και την κερδοφορία, αλλά και τη γενικότερη ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας, μέσω της αύξησης της επιχειρηματικότητας και της απασχόλησης.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Λιούκας, Σ., (1995), Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική: Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, εκδ. Σ.Μπένου, Αθήνα

Παπαδάκης Β. Μ., (1998), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα

Πηγιάκη Π., (2004), Εθνογραφία: Η μελέτη της ανθρώπινης διάστασης στην κοινωνική και παιδαγωγική έρευνα, Γρηγόρη, Αθήνα

Σαρσέντης, Β. Ν., (1996), Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική (Β' Έκδοση), εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα

Σέκκες, Γ., (2015), Η οικονομική γεωγραφία της Κύπρου, σελ.15

Ξένη

Andrews, K., (1971), The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin

Audretsch, D. B. and A. R. Thurik (2000), Capitalism and democracy in the 21st century: From the managed to the entrepreneurial economy, Journal of Evolutionary Economics 10(1), 17-34.

Bassey M., (1999), Case study research in educational settings, Open University press, Buckingham

Cavusgil, E. (2011), Are pharmaceutical marketing decisions Calibrated to

- communication effects? *Health Marketing Quarterly*, vol. 28, pp. 317-336
- Chandler, A., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA: MIT Press
- Cohen L., Manion L. & Morrison K., (2008), *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Μεταίχμιο, Αθήνα
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A. and Sheikh, A., (2011), *The case study approach*, *BMC Medical Research Methodology*
- Drucker, P. F., (1998), *on the Profession of Management*, Harvard Business Review Book
- Egol, M., Sarma, R. & Sayani, N., (2013), *Reimagining shopper marketing, Building brands through omnichannel experiences*, Booz & Company
- Grant, R., (1995), *Contemporary strategy Analysis*, 2nd ed., Blackwell Business
- Hill, C & Jones, G., (1998), *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 4th ed., Houghton Mifflin, Boston
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, (1997), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 2nd ed., West Publishing, New York
- Kanavos, P., Schurer, W. & Vogler, S., (2011) *The pharmaceutical distribution chain in the European Union: structure and impact on pharmaceutical prices*. Ευρωπαϊκή επιτροπή, Βρυξέλλες, Βέλγιο
- Kanavos, P. & Wouters, O., (2014), *Pharmaceutical Policies in Cyprus: A Review of the Current System and Future Options*, LSE Health, London School of Economics & Political Science
- Kapferer, J. N., (2008), *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term* 4th ed., MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall
- Koontz, H. & O'Donnell, C., (1983) *Οργάνωση και Διοίκηση. Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση των Διοικητικών Λειτουργιών*, Τόμος Γ', (μετ. Χρήστος Βαρδάκος), εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 43-54

Kotter, P.J. (1990). Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών, Harvard Business Review (μετ. Α. Σοκόδημος, Για την Ηγεσία 2003), εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

Marshall, A., 1890, Principles of Economics, 8th ed., 1920, London: Macmillan and Co

McCarthy, E. J., (1975), Basic Marketing: A Managerial Approach.5th ed. R.D. Irwin

McFarland, D. E., (1979), Management: foundations and practices. Edition, 5, Macmillan Press

Nolan, R. & Croson, D., (1996), Creative destruction, Harvard Business School Press, pp.38-67

Panteli, D., Arickx, F., Cleemput, I., Dedet, G., Eckhardt, H., Fogarty, E., Gerkens, S., Henschke, C., Hislop, J., Jommi, C., Kaitelidou, D., Kawalec, P., Keskimäki, I., Kroneman, M., Lopez Bastida, J., Pita Barros, P., Ramsberg, J., Schneider, P., Spillane, S., Vogler, S., Vuorenkoski, L., Kildemoes, H. W., Wouters, O., Busse, R., (2016), Health Systems in Transition, Review 2016, Pharmaceutical regulation in 15 European countries, European Observatory on Health Systems and Policies

Petrou, P., (2009), PHIS Cyprus hospital Pharma report, available at <http://phis.goeg.at>

Petrou P, Talias M (2014). Tendering for pharmaceuticals as a reimbursement tool in Cyprus public health sector. Health Policy and Technology (in press – online access).

Petrou, P. & Vadoros, S., 2013, Cyprus in Crisis: Recent changes in the pharmaceutical market and options for further reforms without sacrificing access to or quality of treatment, Health policy, vol119, 2015, pp.563-568

Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.

Porter. M., (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, vol72(1), pp.107-114

Remuzat, S., Urbinati, D., Mzoughi, O., El Hammi, E., Belgaied, W. & Tourni, M., (2015), Overview of external reference pricing systems in Europe, *Journal of Market Access and Health Policy*, vol.3, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4802694>

Robson C, (2007), Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές, Gutenberg, Αθήνα

Say, J. B., & Biddle, C. C. (1851), *A treatise on political economy*. J. Grigg

Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, Oxford University Press, London.

Schumpeter, J.A. (1949) *Economic History and Entrepreneurial History*, in Clemence, R. (Ed.): *Essays: Joseph A. Schumpeter*, Transaction Publishers, USA.

Stake R., (1995), *The art of case study research*, Sage, London

Theodorou M, Charalambous C, Petrou C, Cylus J (2012). Cyprus – Health system review. *Health Systems in Transition*, 14(6): 1-128.

Yin R., (1994), *Case study research*, Sage, London

Yin, R., (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, California

Yukl, G., (1989), Managerial Leadership: a review of theory and research, Journal of Management, Vol. 15 (2) pp.251-290

Internet

Η ΚΥΠΡΟΣ ΣΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ (έκδοση 2017), έκθεση Αρ.22, Γενικές Στατιστικές (Σειρά II). Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών για τη Στατιστική Υπηρεσία, Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου, www.cystat.gov.cy

Ο περί εταιριών Νόμος,
http://www.cylaw.org/nomoi/enop/ind/0_113/section-sc6012af61-275b-4ff8-926e-50fbbbe24628.html

Δρ Ανδρέας Πίττας, Πρόεδρος Medochemie: «Μόνο τα κίνητρα θα φέρουν επενδύσεις», 16 Νοεμβρίου 2014,
<http://www.businessincyprus.gov.cy/mcit/psc/psc.nsf/All/b8c52bc117b4153bc2257b7100232a60?OpenDocument>

Φορολογικό Σύστημα, Το φορολογικό σύστημα στην Κύπρο,
http://www.businessincyprus.gov.cy/mcit/psc/psc.nsf/eke10_gr/eke10_gr?OpenDocument

<http://ec.europa.eu>

<https://blog.proclinical.com>

www.cypruscompanies.gr

<https://www.moh.gov.cy>, (2017), Μητρώο Κατόχων Άδειας Χονδρικής Πώλησης

<https://www.moh.gov.cy/>

www.ec.europa.eu/health/healthcare/docs/erp_reimbursement_medicinal_products_en.pdf

Η σταδιακή ανάπτυξη της φαρμακευτικής βιομηχανίας εντός της ΕΕ, Δευτέρα, 03 Αυγούστου 2015, <http://www.naftemporiki.gr/story/984748/i-stadiaki-anaptuksi-tis-farmakeutikis-biomixanias-entos-tis-ee>

ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ , ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, ΕΙΔΙΚΗ
ΕΚΘΕΣΗ αρ. ΥΥ/01/2017, 7 Απριλίου 2017,
[http://www.audit.gov.cy/audit/audit.nsf/All/FB172D2EE29FB51EC2258101001F3288/\\$file/EY-Eιδική%20Έκθεση%20ΥΥ-01-2017-ΕΛΛΕΙΨΗ%20ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ%20ΔΙΑΓ%20%20ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ%20ΦΑΡΜΑΚΩΝ.pdf?OpenElement](http://www.audit.gov.cy/audit/audit.nsf/All/FB172D2EE29FB51EC2258101001F3288/$file/EY-Eιδική%20Έκθεση%20ΥΥ-01-2017-ΕΛΛΕΙΨΗ%20ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ%20ΔΙΑΓ%20%20ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ%20ΦΑΡΜΑΚΩΝ.pdf?OpenElement)

ΟΟΣΑ, Health at a glance, 2016, <http://www.oecd.org/health/health-at-a-glance-europe-23056088.htm>

Σύλλογος Φαρμακευτικών Εταιριών Κύπρου (capc.org.cy).

Παράρτημα Α

ΕΝΤΥΠΟ ΑΙΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΤΡΙΤΕΣ ΧΩΡΕΣ

Διευθυντή
Φαρμακευτικών Υπηρεσιών και
Έφορο Συμβουλίου Φαρμάκων

Ο υποφαινόμενος _____

υπεύθυνος της εταιρείας _____

(διεύθυνση) _____

εσωκλείω το τιμολόγιο με αρ. _____

και ημερομηνία _____

και δηλώνω ότι:-

1. Σύμφωνα με τον περί Φαρμάκων Ανθρώπινης Χρήσης (Έλεγχος Ποιότητας, Προμηθείας και Τιμών) Νόμο 70(Ι) του 2001-2007, είμαι ο κάτοχος / εξουσιοδοτημένος αντιπρόσωπος του κατόχου άδειας κυκλοφορίας των φαρμακευτικών προϊόντων που αναφέρονται που αναφέρονται στο πιο πάνω τιμολόγιο. Οι σχετικές άδειες κυκλοφορίας ισχύουν μέχρι σήμερα, οι δε σχετικοί αριθμοί και ημερομηνίες λήξης τους φαίνονται δίπλα σε κάθε φαρμακευτικό προϊόν.

2. Σύμφωνα με τον περί Φαρμάκων Ανθρώπινης Χρήσης(Έλεγχος Ποιότητας, Προμηθείας και Τιμών) Νόμο 70(Ι) του 2001-2007, είμαι ο κάτοχος άδειας Παράλληλης Εισαγωγής,

προϊόν αναφοράς _____

Οι σχετικές άδειες κυκλοφορίας ισχύουν μέχρι σήμερα, οι δε σχετικοί αριθμοί και ημερομηνίες λήξης τους φαίνονται δίπλα σε κάθε φαρμακευτικό προϊόν.

3. Παρακαλώ όπως δοθεί η σχετική βεβαίωση ότι μπορώ να εισαγάγω τα φαρμακευτικά προϊόντα που αναφέρονται στο πιο πάνω τιμολόγιο σύμφωνα με τις διατάξεις του πιο πάνω αναφερόμενου νόμου.

4. Εσωκλείω τέσσερα αντίγραφα του σχετικού τιμολογίου.

Ημερομηνία _____

_____ αιτητής

Παρακαλώ διαγράψετε: κάτοχος ή εξουσιοδοτημένος

Αντιπρόσωπος και το 1 ή 2.

Παράρτημα Β

ΑΙΤΗΣΗ ΓΙΑ ΕΚΔΟΣΗ/ ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΑΔΕΙΑΣ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
ΓΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΧΡΗΣΗ



ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
REPUBLIC OF CYPRUS

ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ
PHARMACEUTICAL SERVICES
MINISTRY OF HEALTH

ΑΙΤΗΣΗ ΓΙΑ ΕΚΔΟΣΗ/ ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΑΔΕΙΑΣ ΠΑΡΑΛΛΗΛΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΓΙΑ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΧΡΗΣΗ

Περί Φαρμάκων Ανθρώπινης Χρήσης (Έλεγχος Ποιότητας, Προμήθειας και Τιμών) Νόμοι

Έφορο Συμβουλίου Φαρμάκων
Φαρμακευτικές Υπηρεσίες
Υπουργείο Υγείας
Λευκωσία 1475, ΚΥΠΡΟΣ
Τηλ.: +357 22 608 635
+357 22 608 603
Fax.: +357 22 608 649

Η αίτηση αφορά:

- Έκδοση άδειας παράλληλης εισαγωγής
 Ανανέωση άδειας παράλληλης εισαγωγής

Σε περίπτωση αίτησης ανανέωσης παρακαλώ σημειώστε,

Αρ. Φακέλου: _____

Αριθμός Άδειας Παράλληλης Εισαγωγής: _____

Για επίσημη χρήση	
Αρ. Αίτησης	
Ημερομηνία Αίτησης	
Ποσό που πληρώθηκε	
Αρ. Γ.Λ. 288	
Ημερομηνία	

ΜΕΡΟΣ Α

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΙΤΗΤΗ

Όνομα αιτητή _____

Αριθμός ταυτότητας (Φυσικά πρόσωπα) _____

Αριθμός εγγραφής εταιρείας (Νομικά πρόσωπα) _____

Αριθμός άδειας χονδρικής πώλησης _____

Διεύθυνση Αλληλογραφίας _____

Τηλ. _____

Φαξ. _____

Email _____

Όνομα και Διεύθυνση Υποστατικών Αποθήκευσης _____

Τηλ. _____

Φαξ. _____

Email _____

Πρόσωπο υπεύθυνο για απόσυρση προϊόντων από την αγορά

Όνομα _____

Διεύθυνση _____

Τηλ. Εργασίας _____

Τηλ Οικίας _____

Τηλ 24 ωρών _____

Φαξ _____

Email _____

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

Όνομασία _____

Διεύθυνση _____

Χώρα _____

Τηλ. _____

Φαξ. _____

Email _____

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Χώρα εισαγωγής παράλληλα εισαγόμενου φαρμακευτικού προϊόντος _____

[An το προϊόν εισάγεται από μία από τις χώρες που αναφέρονται στο εδάφιο 5 του άρθρου 25B του Νόμου (Τσεχία, Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία, Ουγγαρία, Πολωνία, Σλοβενία, Σλοβακία) επισυνάψτε αντίγραφο ειδοποίησης προς το δικαιούχο ή τον κάτοχο άδειας εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας ή πιστοποιητικού συμπληρωματικής προστασίας]

Χώρα παρασκευής παράλληλα εισαγόμενου φαρμακευτικού προϊόντος _____

Παρασκευαστής παράλληλα εισαγόμενου φαρμακευτικού προϊόντος _____

Διεύθυνση _____

[An ο παρασκευαστής δεν είναι ο ίδιος ή εργοστάσιο που ανήκει στον ίδιο όμιλο εταιριών με τον παρασκευαστή του φαρμακευτικού προϊόντος αναφοράς, εσωκλείστε απόδειξη νόμιμης εκχώρησης δικαιωμάτων παρασκευής από τον δικαιούχο]

	Παράλληλα Εισαγόμενο Φαρμακευτικό Προϊόν	Προϊόν Αναφοράς
Εμπορική Ονομασία		
Δραστικό Συστατικό		
Δύναμη/Περιεκτικότητα		
Φαρμακευτική Μορφή		
Οδός Χορήγησης και Τρόπος Χορήγησης		
Είδος και Μέγεθος Συσκευασίας		
Χρόνος Ζωής		
Ποιοτική και ποσοτική σύνθεση σε δραστικά συστατικά		
Έκδοχα		
Συνθήκες Φύλαξης		
Παρασκευαστής		
Κάτοχος Άδειας Κυκλοφορίας		
Διεύθυνση Κατόχου Άδειας Κυκλοφορίας		
Αριθμός Άδειας Κυκλοφορίας		

ΜΕΡΟΣ Β

ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΘΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΝΑΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ*

(*περιλαμβάνει και εργασίες όπως, αφαίρεση blisters από τη πρωτότυπη συσκευασία και τοποθέτησή τους μέσα σε νέα εξωτερική συσκευασία, τοποθέτηση νέου φύλλου οδηγιών προς το χρήστη ή τοποθέτηση αυτοκόλλητων ετικετών)

[Σε περίπτωση ανασυσκευασίας επισυνάψτε αντίγραφο της ειδοποίησης που έχει σταλεί μαζί με δείγμα του ανασυσκευασμένου προϊόντος στον δικαιούχο εμπορικού σήματος του προϊόντος αναφοράς με την οποία ενημερώνεται ότι υπάρχει πρόθεση να τοποθετηθεί στην αγορά το ανασυσκευασμένο προϊόν]

Όνομα και διεύθυνση του κατόχου άδειας παρασκευής _____

Αριθμός άδειας παρασκευής ή αριθμός πιστοποιητικού άδειας παρασκευής _____

(Εσωκλείεται συμβόλαιο μεταξύ του αιτητή και του κατόχου της άδειας παρασκευής, σύμφωνα με τους Κανόνες Ορθής Παρασκευαστικής Πρακτικής)

Σε περίπτωση που θα γίνει νέα εξωτερική συσκευασία, εξαιρουμένης της επικόλλησης απλής ετικέτας, δώστε λεπτομερή επεξήγηση που να δικαιολογεί γιατί απαιτείται τέτοια ανασυσκευασία για να είναι δυνατή η κυκλοφορία του φαρμακευτικού προϊόντος στη Δημοκρατία.

Υπογραφή

Όνοματεπώνυμο και τίτλος

ΕΠΙΣΥΝΗΜΜΕΝΑ

Αντίγραφο του Φύλλου Οδηγιών Χρήσης (2)

Δείγματα της εξωτερικής και στοιχειώδους συσκευασίας (2)

Δείγμα του φαρμακευτικού προϊόντος όπως θα διατίθεται στη Δημοκρατία (1)

Αντίγραφο ειδοποίησης που έχει σταλεί στον δικαιούχο εμπορικού σήματος του προϊόντος αναφοράς με την οποία ενημερώνεται ότι υπάρχει πρόθεση να τοποθετηθεί στην αγορά το ανασυσκευασμένο προϊόν (μόνο για έκδοση νέου προϊόντος).

Αντίγραφο Άδειας Χονδρικής Πώλησης του αιτητή

Αντίγραφο ειδοποίησης προς το δικαιούχο ή τον κάτοχο άδειας εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας ή πιστοποιητικού συμπληρωματικής προστασίας, σε περίπτωση που το προϊόν εισάγεται από μία από τις χώρες που αναφέρονται στο εδάφιο 5 του άρθρου 25B του Νόμου (Τσεχία, Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία, Ουγγαρία, Πολωνία, Σλοβενία, Σλοβακία)

Συμβόλαιο μεταξύ του αιτητή και του κατόχου της άδειας παρασκευής σε περίπτωση που η ανασυσκευασία γίνεται επί συμβολαίου.

Αντίγραφο άδειας παρασκευής ή άδειας μερικής παρασκευής ή άλλο πιστοποιητικό άδειας παρασκευής του υπεύθυνου για την ανασυσκευασία του παράλληλα εισαγόμενου φαρμακευτικού προϊόντος.

Παράρτημα Γ

Οι περί Φαρμάκων Ανθρώπινης Χρήσης (Έλεγχος Ποιότητας, Προμήθειας και Τιμών)
Νόμοι

(<https://www.moh.gov.cy/moh/phs/phs.nsf/All/AA5D76B31D3AE9B2C22572FA0026B9B0?OpenDocument>)

Νόμος 70(I) του 2001 (4/5/2001)
Τροποποιητικός Νόμος 83(I) του 2003
Τροποποιητικός Νόμος 35(I) του 2004
Τροποποιητικός Νόμος 78(I) του 2004
Τροποποιητικός Νόμος 100(I) του 2004
Τροποποιητικός Νόμος 263(I) του 2004
Τροποποιητικός Νόμος 13(I) του 2005
Τροποποιητικός Νόμος 28(I) του 2005
Τροποποιητικός Νόμος 122(I) του 2005
Τροποποιητικός Νόμος 20(I) του 2006
Τροποποιητικός Νόμος 104(I) του 2006
Τροποποιητικός Νόμος 97(I) του 2005
Τροποποιητικός Νόμος 20(I) του 2007
Τροποποιητικός Νόμος 75(I) του 2006
Τροποποιητικός Νόμος 76(I) του 2007
Νόμος 209/2012
Τροποποιητικός Νόμος 146(I) του 2013
ΚΔΠ 88 του 2009 τέλη
ΚΔΠ 91 του 2009 τέλη
Τροποποιητικός Νόμος 142(I) του 2017

Παράρτημα Δ

Κατάλογος κατόχων άδειας χονδρικής πώλησης φαρμάκων στην Κύπρο

Όνομα Κατόχου/Name of License Holder	Όνομα Κατόχου/Name of License Holder
PHARMALINK LTD	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΧΑΤΖΗΓΡΗΓΟΡΙΟΥ ΛΤΔ
PHARMACEUTICAL TRADING CO LTD	AKIS PANAYIOTOU AND SON LTD
MARATHON DISTRIBUTORS LTD	KYPROPHARM LTD
Μ.Σ.ΙΑΚΩΒΙΔΗΣ & ΣΙΑ ΛΤΔ	RENAISSANCE CRYO-PRESERVATION & HEALTH CARE LIMITED
KARPASIA HEALTH PRODUCTS LTD	BLUE PHARMACIES PUBLIC LTD
COSTAKIS TSISSIOS & CO LTD	MA PHARMACEUTICALS TRADING LTD
ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗΣ & ΠΑΠΑΕΛΛΗΝΑΣ ΛΤΔ	PHARMASCIENCE INTERNATIONAL LTD
C.A.PAPAELLINAS LTD	INNOPRO MEDICAL SERVICES LTD
ΒΑΡΝΑΒΑΣ ΧΑΤΖΗΠΑΝΑΓΗΣ	GNOMON PHARMA LTD
ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΥΠΡΟΥ ΛΤΔ	NOVAGEM LTD
M.K.STAVRINOS LTD	THESPIS PHARMACEUTICAL LTD
AVANICO PHARMACEUTICALS LTD	KRINERA HEALTH LTD
GEORGE PETROU LTD	BIOMECA LTD
PANICOS THEO HADJIGEORGIOU & CO LTD	FIGERE TRADING LTD
L.K BIOSEARCH PRODUCTS LTD	KIPA PHARMACAL LTD
ΙΑΜΑ PHARMACEUTICALS LTD	ISANGEN PHARMA CYPRUS LTD
PHARMA EXPRESS LTD	Λουλακάκη Έυα-Μαρία
CHR.K.UNIMED LTD	PHARMACENTER HOLDING
LOUANFARM TRADING LTD	CHRISTODOULIDES BROTHERS LTD
MULTI-PHARM CO LTD	ANADELCO LTD
ΑΝΔΡΕΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ	C.G.PAPALOIZOU LTD
GOLGI PHARMACEUTICALS LTD	PHARMASCOPE LTD
C.A.E PHARMA CO LTD	ALECTOR PHARMACEUTICALS LTD
BRAINVIBES LTD	PHITEC LTD
PHADISCO LTD	IOANNIS M.KAPAKIOTIS & SON LTD
T.C.CHRISTOFOROU LTD	THEOSAVVA CO LTD
CAZACOR TRADING LTD	DDP TRUSTMED LTD
LIFEPHARMA Z.A.M. LTD	GIDAMED MEDICAL SERVICES LTD
A.POTAMITIS MEDICARE LTD	VENIFAR LTD
ΚΕΔΙΦΑΠ ΛΤΔ	GJK HEALTHPARMA SERVICES LTD
G.A.STAMATIS & CO LTD	KAPAKIOTIS & PAPAELLINAS LTD
ΜΙΧΑΗΛ Π. ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ	NVN IAPHARM PHARMACEUTICALS LTD
A.PAPAETIS MEDICAL COMPANY LTD	C.V. MEDILINE LTD
PHARMACYLINE C. A. PAPAELLINAS LTD	Geo. Pavlides & Araouzos Pharmaceuticals Ltd
ΜΕΦΑΛ ΛΤΔ	Zygianco Marketing Company Ltd
MEDILINK PHARMACEUTICALS LTD	Ayios Minas Pharmaceutical Company Ltd
PAP MEDICAL LTD	Dr Reinwald Global Health Ltd
THE STAR MEDICINES IMPORTERS CO LTD	Centrom Pharma Ltd
THE PERICK PHARMACAL CO LTD	Terix Labs Ltd
PETROS LOIZOU LTD	O.S.K Ledpharm Ltd
ACD STORES LTD	P.W.M MEDICAL LTD
GENESIS PHARMA CYPRUS LTD	PROTON MEDICAL (Cyprus) LTD
Altius Plus Healthcare Ltd	Linde Hadjikyriakos Gas Ltd
CEL Chadjianastasi Pharmaceutical Ltd	KIMGAS INDUSTRIAL AND MEDICAL GASES LTD
ADL Pharmaceutical Productsline Ltd	MELIDONIA HEALTH SERVICES LTD

SYNOPSIS (CYPRUS) LTD	PETSIAVAS CYPRUS LTD
Codal - Synto Ltd	ADISONS PHARMACEUTICAL LTD
AHMKP PHARMACEUTICAL SERVICES LTD	LASERTA LTD
MT MEDITECH LTD	OMEGA ALPHARM (CYPRUS) LTD
PT PHARMAGATE TRADING LTD	PHARMAFAST LTD
GPA HEALTH LTD	