

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Επιχειρηματικό Σχέδιο για την  
Ίδρυση και Λειτουργία Φαρμακείου

Ιωάννης Ιωάννου

Επιβλέπων Καθηγητής  
Πάρις Κλεάνθους

Δεκέμβριος 2021

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Επιχειρηματικό Σχέδιο για την  
Ύδρευση και Λειτουργία Φαρμακείου**

**Ιωάννης Ιωάννου**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Πάρις Κλεάνθους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Δεκέμβριος 2021**



## Περίληψη

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου που θα εξετάζει τη βιωσιμότητα ανοίγματος φαρμακείου λιανικής σε Κοινότητα της Επαρχία Πάφου.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί σημαντικό εργαλείο και χρησιμοποιείται ευρέως από τους επιχειρηματίες για τη λήψη αποφάσεων και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων, είτε αφορά την έναρξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είτε τον σχεδιασμό στρατηγικών ενεργειών. Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου θα αναλυθούν οι παράμετροι που ενδέχεται να επηρεάσουν την έναρξη των δραστηριοτήτων του φαρμακείου αλλά και την μελλοντική του πορεία.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η περιγραφή της επιχείρησης και αναλύονται τόσο η επιχειρηματική ιδέα όσο και το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι του φαρμακείου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο επιχειρηματικό μοντέλο που θα αναπτύξει το φαρμακείο και αναλύεται η βασική του στρατηγική.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο ενός επιχειρηματικού σχεδίου ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση του φαρμακευτικού κλάδου τόσο σε διεθνές όσο και σε τοπικό επίπεδο. Αναλύονται επίσης το μέγεθος αγοράς και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας φαρμακείων στην Κύπρο.

Με την χρήση διάφορων εργαλείων γίνεται ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και καθορίζεται η αγορά στόχος.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται διατύπωση του προγράμματος μάρκετινγκ και στο έκτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η πρωτογενής έρευνα αγοράς.

Στο έβδομο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια σύντομη χρηματοοικονομική ανάλυση και γίνονται προβλέψεις για την πορεία του φαρμακείου σε βάθος πενταετίας η οποία θα μας βοηθήσει να καταλήξουμε κατά πόσο η επένδυση είναι συμφέρουσα ή όχι.

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα συμπεράσματα της μελέτης.

## **Summary**

The aim of this dissertation is to prepare a business plan that will examine the viability of opening a retail pharmacy in a Community of Paphos District.

Business plan is an important tool and is widely used by entrepreneurs to make decisions and minimize risks, whether it is starting a new business or planning strategic actions. The business plan will analyze the parameters that may affect the start of the pharmacy's activities and its future course.

The first chapter describes the business and analyses the business idea, the vision, mission and goals of the pharmacy.

The second chapter refers to the business model that will develop the pharmacy and analyzes its basic strategy.

The third chapter analyzes the theoretical framework of a business plan while the fourth chapter provides an overview of the pharmaceutical industry both internationally and locally. The size of the market and the institutional framework for the operation of a pharmacy in Cyprus are also analyzed.

Using various tools, both the internal and external environment of the company is analyzed and the target market is determined.

In the fifth chapter the marketing plan is formulated and in the sixth chapter the primary market research is carried out.

In the seventh chapter a brief financial analysis is made and forecasts are made for the course of the pharmacy over a period of five years which will help us to conclude whether the investment is profitable or not.

The eighth and last chapter refers to the conclusions of the study.

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον κύριο Πάρι Κλεάνθους για τη συνεργασία και την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε για την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής.

Ευχαριστώ επίσης την σύζυγο και τις θυγατέρες μου, για την αμέριστη συμπαράσταση που μου παρείχαν ώστε να ολοκληρώσω την διατριβή μου μέσα στα καθορισμένα χρονικά πλαίσια.

Ευχαριστίες επίσης και σε όσους συνέβαλαν στην επιτυχία της έρευνας που έχει διενεργηθεί.

*Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι αφιερωμένη  
στην αγαπημένη μου σύζυγο  
Κατερίνα  
και στις θυγατέρες μου  
Κυριακή και  
Άντρεα*

## Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b>	<b>1</b>
1.1	Προτεινόμενη επιχείρηση	1
1.1.1	Η καινοτομία ως κινητήρια δύναμη του φαρμακείου	1
1.1.2	Το όραμα του φαρμακείου	3
1.1.3	Η αποστολή του φαρμακείου	3
1.1.4	Οι στόχοι του φαρμακείου	3
1.1.5	Η τοποθεσία του φαρμακείου	3
1.2	Η επιχειρηματική ιδέα	4
1.2.1	Γενικό Σχέδιο υγείας	5
1.3	Το ανθρώπινο δυναμικό του φαρμακείου	6
<b>2</b>	<b>Επιχειρηματικό μοντέλο</b>	<b>8</b>
2.1	Βασική Στρατηγική της επιχείρησης	8
2.2	Επιχειρηματικό μοντέλο	9
2.2.1	Κατηγοριοποίηση πελατών	9
2.2.2	Ενέργειες για παροχή αξίας	10
2.2.3	Κανάλια διανομής	11
2.2.4	Πελατειακές σχέσεις	11
2.2.5	Έσοδα	12
2.2.6	Βασικοί πόροι	13
2.2.7	Βασικές δραστηριότητες	13
2.2.8	Βασικές συνεργασίες	14
2.2.9	Κόστος	14
2.2.10	Καμβάς επιχειρηματικού σχεδίου	16
<b>3</b>	<b>Επιχειρηματικό σχέδιο / θεωρητικό πλαίσιο</b>	<b>17</b>
3.1	Εισαγωγή	17
3.2	Ορισμοί επιχειρηματικού σχεδίου	18
3.3	Έννοια και στόχοι επιχειρηματικού σχεδίου	19
3.4	Χρησιμότητα και πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου	20
3.5	Τι περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο	22
<b>4</b>	<b>Ο Φαρμακευτικός κλάδος</b>	<b>25</b>
4.1	Διεθνείς επισκόπηση του κλάδου	25
4.2	Ορισμός και διάρθρωση του κλάδου	27
4.2.1	Εταιρείες παρασκευής φαρμάκων στην εγχώρια αγορά	29
4.2.2	Εταιρείες προμήθειας φαρμάκων στην εγχώρια αγορά	30
4.2.3	Μέγεθος εγχώριας αγοράς	31
4.2.4	Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης προϊόντων φαρμακείου	33
4.2.5	Διάρθρωση πωλήσεων προϊόντων φαρμακείου	39
4.3	Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας φαρμακείου στην Κύπρο	40
4.3.1	Προϋποθέσεις για την άδεια ίδρυσης φαρμακείου	40
4.4	Ανάλυση εσωτερικού/εξωτερικού περιβάλλοντος	42
4.4.1	Pest analysis	43
4.4.2	Υπόδειγμα Porter	47
4.4.3	Ανταγωνισμός	49
4.4.4	SWOT ανάλυση	50
4.5.1	Καθορισμός και τμηματοποίηση της αγοράς	53
<b>5</b>	<b>Διατύπωση προγράμματος μάρκετινγκ</b>	<b>56</b>
5.1	Τακτικές μάρκετινγκ	56
5.1.1	Η αξία της γνώσης του μάρκετινγκ για το φαρμακείο	56
5.1.2	Το μείγμα μάρκετινγκ του φαρμακείου	58
5.1.3	Εταιρική ταυτότητα	60

<b>6</b>	<b>Έρευνα μεταξύ δυνητικών πελατών</b>	<b>62</b>
6.1	Κριτήρια για πιθανή αγορά στόχο	62
6.2	Μεθοδολογία	63
6.3	Βασικά ευρήματα	66
<b>7</b>	<b>Οικονομική ανάλυση</b>	<b>68</b>
7.1	Κόστος χρηματοδότησης	69
7.2	Οικονομικές προβλέψεις	69
7.3	Επιχειρηματικοί κίνδυνοι	71
7.3.1	Οικονομικός κίνδυνος	71
7.3.2	Κίνδυνος επιτοκίων	71
7.3.3	Πιστωτικός κίνδυνος	72
7.3.4	Ανάλυση νεκρού σημείου	72
7.4	Συμπέρασμα	73
7.5	Ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα δραστηριοτήτων	73
<b>8</b>	<b>Επίλογος</b>	<b>75</b>
<b>Βιβλιογραφία</b>		<b>83</b>
<b>Πίνακες</b>		
	Πίνακας 1: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου	16
	Πίνακας 2: Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού σε χρήση φαρμάκων	31
	Πίνακας 3: Πληθυσμός 2010-2019	35
	Πίνακας 4: Ανάλυση ανταγωνισμού	50
	Πίνακας 5: Ανάλυση αρχικού κόστους	68
	Πίνακας 6: Χρηματοδότηση δραστηριοτήτων	69
	Πίνακας 7: Μηνιαία έξοδα	69
	Πίνακας 8: Λογαριασμός κερδοζημιών 2022-2026	70
	Πίνακας 9: Κατάσταση ταμειακής ροής 2022-2026	70
	Πίνακας 10: Σημειώσεις οικονομικής ανάλυσης	71
	Πίνακας 11: Νεκρό σημείο έτους 1	73
	Πίνακας 12: Ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα δραστηριοτήτων	74
<b>Διαγράμματα</b>		
	Διάγραμμα 1: Οργανόγραμμα	7
	Διάγραμμα 2: Παγκόσμια δαπάνη σε φάρμακα 2010, 2020, 2025	26
	Διάγραμμα 3: Παγκόσμιες προβλέψεις πώλησης φαρμάκων μέχρι το 2024	27
	Διάγραμμα 4: Χρήση φαρμάκων με ή χωρίς συνταγή ιατρού	32
	Διάγραμμα 5: Κατά κεφαλήν δαπάνη σε θέματα υγείας	33
	Διάγραμμα 6: Δαπάνες σε άμεσες ιδιωτικές πληρωμές φαρμάκων	34
	Διάγραμμα 7: Προσδοκώμενη διάρκεια ζωής	36
	Διάγραμμα 8: Πρότυπα ζωής στην ΕΕ	37
	Διάγραμμα 9: Πρότυπα ζωής CY vs ΕΕ	38
	Διάγραμμα 10: Διάρθρωση συνολικών πωλήσεων φαρμακείων 2017	40
	Διάγραμμα 11: Τύποι προϊόντων που αγοράζονται	65
	Διάγραμμα 12: Προτιμώμενη μέθοδος διαφημιστικής καμπάνιας	66
<b>Παραρτήματα</b>		
	Παράρτημα Α: Συντομογραφίες	77
	Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγιο	78



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Προτεινόμενη επιχείρηση

Η προτεινόμενη επιχείρηση αφορά την λειτουργία φαρμακείου με την επωνυμία «Κ.Ι. Φαρμακεία Λτδ» η οποία προβλέπεται να ιδρυθεί στους επόμενους έξι με εννιά μήνες.

Η διαχείριση του φαρμακείου θα γίνεται αποκλειστικά από το άτομο για το οποίο εκπονείται το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο θα είναι και ο μοναδικός μέτοχος.

Η βασική του δραστηριότητα θα είναι η λιανική πώληση φαρμάκων και η παροχή βοήθειας και συμβουλών στους πελάτες ασθενείς με μέγιστη υπευθυνότητα.

Επιπλέον, θα διατίθενται για πώληση προϊόντα στον τομέα της ομοιοπαθητικής, των καλλυντικών, της ορθοπεδικής, συμπληρώματα διατροφής, ιατροτεχνολογικές συσκευές και άλλα συνταγογραφούμενα ή μη, ιατροφαρμακευτικά προϊόντα.

#### 1.1.1 Η καινοτομία ως κινητήρια δύναμη του φαρμακείου

Σύμφωνα με τον Drucker η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται, μεταξύ άλλων από τη δημιουργία καινοτομίας. Επιχειρηματική καινοτομία είναι η «αναζήτηση και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών προς ικανοποίηση ανθρώπινων επιθυμιών και αναγκών». Σύμφωνα με τον Schumpeter η εκμετάλλευση των ευκαιριών κέρδους από τον επιχειρηματία επιτυγχάνεται όταν αυτός δραστηριοποιείται σε καινοτομικές ενέργειες όπως:

- Στην είσοδο της αγοράς ενός νέου ή καλύτερου ποιοτικά αγαθού ή υπηρεσίας.
- Στη χρησιμοποίηση μίας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής μικρότερου κόστους.
- Στη δημιουργία μίας νέας αγοράς.
- Στη χρησιμοποίηση νέων βελτιωμένων μορφών οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος.

Σύμφωνα με τον Schumpeter ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που κατορθώνει να κάνει νέα πράγματα και όχι κατ' ανάγκη το άτομο που τα εφευρίσκει. Ο επιχειρηματίας με την καινοτομική του δράση προκαλεί συνεχώς τη «δημιουργική καταστροφή» και με τη μιμητική του δράση αποκαθιστά συνεχώς εκ νέου την ισορροπία (Γ. Λελεδάκης, 2008).

Το φαρμακείο για να είναι πιο ανταγωνιστικό θα προσφέρει δύο καινοτόμες υπηρεσίες:  
Την υπηρεσία «**Home Assistance**» όπου θα γίνεται κατ' οίκον παράδοση φαρμάκων σε άτομα τα οποία δεν μπορούν να επισκεφτούν το φαρμακείο, (κυρίως άτομα τρίτης ηλικίας και άτομα με κινητικά προβλήματα).

Την υπηρεσία «**Clinic Room**». Η αίθουσα της κλινικής θα διαμορφωθεί αποκλειστικά για την παροχή φαρμακευτικών υπηρεσιών, όπως παρακολούθηση συνταγογραφούμενων θεραπειών από τους ιατρούς, αναθεώρηση φαρμάκων, παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών, φροντίδα ασθενών που πάσχουν από διαβήτη και υπέρταση ή με καρδιαγγειακά προβλήματα, με άσθμα ή παχυσαρκία.

Η κλινική θα παρέχει επίσης υπηρεσίες πρώτων βοηθειών. Θα προσφέρει περίθαλψη σε λιγότερο σημαντικά περιστατικά, όπως μια μόλυνση στο αυτί ή ένα στραμπούληγμα στον αστράγαλο. Θα παρέχει επίσης ενέσιμα σκευάσματα σε άτομα που αδυνατούν να επισκεφτούν τον προσωπικό τους ιατρό όπως εμβόλια κατά της γρίπης εμβόλια κατά του Covid-19 και άλλα εμβόλια.

Η υπηρεσία αυτή θα είναι διαθέσιμη και εκτός ορών εργασίας ενώ θα υπάρχει και η δυνατότητα κλεισίματος ραντεβού για συνεδρίες.

Τέλος σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο θα διενεργούνται τεστ ταχείας ανίχνευσης αντιγόνου για Covid-19. Η υπηρεσία αυτή θα προσφέρεται και κατ' οίκον ή στους χώρους εργασίας των ενδιαφερόμενων μερών.

Το φαρμακείο θα αναπτύξει συνεργασίες με ιατρούς διαφόρων ειδικοτήτων καθώς και οδοντίατρους και διατροφολόγους.

Στο φαρμακείο θα δημιουργηθεί σύγχρονο εργαστήριο με σκοπό την εκτέλεση ιατρικών συνταγών για εξειδικευμένα σκευάσματα αλλά και για την παραγωγή καινοτόμων ιδιοσκευασμάτων.

Τέτοιες υπηρεσίες θα βοηθήσουν το φαρμακείο να προσθέσει αξία στους πελάτες του αλλά και στις παρεχόμενες του υπηρεσίες αφού η αναζήτηση συμβουλών από τους φαρμακοποιούς είναι σύνηθες φαινόμενο στην Κυπριακή κοινωνία.

### **1.1.2 Το όραμα του φαρμακείου**

Το όραμα της εταιρείας είναι να επεκταθεί γεωγραφικά και σε άλλες πόλεις ή κοινότητες της ελεύθερης Κύπρου και να λειτουργήσει επιπλέον καταστήματα λιανικής φαρμακείων.

### **1.1.3 Η αποστολή του φαρμακείου**

Η αποστολή του φαρμακείου είναι η παροχή μοναδικών εξατομικευμένων υπηρεσιών, που διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα συνταγογραφούμενων φαρμάκων και παρά φαρμακευτικών προϊόντων σε προσιτές τιμές, ενώ παράλληλα δημιουργεί μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες προσφέροντας προσαρμοσμένες υπηρεσίες και εξυπηρετώντας τους πάντα με ασφάλεια, επαγγελματισμό, καινοτομία και πληρότητα.

### **1.1.4 Οι στόχοι του φαρμακείου**

Οι στόχοι του φαρμακείου είναι:

- Η εξυπηρέτηση πελατών με ποιότητα και διαφοροποίηση.
- Η προσφορά καινοτόμων τρόπων παροχής φαρμακευτικής αγωγής.
- Να ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών με προσιτές τιμές και, επαγγελματικό και φιλικό προσωπικό.
- Να αυξάνει τον αριθμό των πελατών κάθε χρόνο κατά 10%.
- Να είναι βιώσιμο και αναπτυσσόμενο.
- Να είναι μια κερδοφόρα επιχείρηση που να μπορεί να επιβιώσει σε ένα δυναμικό περιβάλλον.
- Να πραγματοποιήσει μια επιθετική πολιτική προβολής με προγραμματισμένες εκδηλώσεις και προσφορές.

### **1.1.5 Η τοποθεσία του φαρμακείου**

Το φαρμακείο θα εγκατασταθεί σε ιδιόκτητο χώρο έκτασης 180 m<sup>2</sup>, και θα αποτελείται από τρία τμήματα.

Το κατάστημα, όπου θα υπάρχει επαφή με τον πελάτη και θα εκτίθενται τα προϊόντα. Το κλινικό δωμάτιο όπου θα παρέχονται οι συγκεκριμένες φαρμακευτικές υπηρεσίες και το εργαστήριο όπου θα παράγονται τα διάφορα ιδιοσκευάσματα.

Το φαρμακείο θα εγκατασταθεί στην Πάφο και η ακριβής του τοποθεσία θα είναι στον πολυσύχναστο δρόμο της Λεωφόρου Χρίστου Κκέλη στην Κισσόνεργα μια ευημερούσα και ταχέως αναπτυσσόμενη κοινότητα με περίπου τρεις χιλιάδες μόνιμους κατοίκους.

## **1.2 Η επιχειρηματική ιδέα**

Η δημιουργία και διαχείριση φαρμακείου στην αγορά της Κύπρου αποτελεί ελκυστική επένδυση αφού συνδυάζει την επιστημονική κατάρτιση με την εμπορική δραστηριότητα. Οι σημερινοί καταναλωτές είναι πολύ πιο ενημερωμένοι και πολύ πιο απαιτητικοί καθώς αναζητούν ολοένα και περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες δια μέσου του φαρμακείου.

Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο που απολάβει σήμερα ο Κύπριος πολίτης σε συνδυασμό με τις σύγχρονες και πολύπλοκες ασθένειες που εμφανίζονται αλλά και ο ρόλος που παίζουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, αποτελούν μερικούς από τους λόγους που το φαρμακείο αποτελεί πόλο έλξης για όλες τις ηλικίες με διαφορετικά χαρακτηριστικά και ανάγκες.

Σήμερα οι καταναλωτές αναζητούν υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών, σε συνάρτηση με την χαμηλότερη δυνατή τιμή.

Οι Κύπριοι καταναλωτές επισκέπτονται το φαρμακείο πλήρως ενημερωμένοι όσον αφορά προϊόντα και υπηρεσίες που μπορούν να προμηθευτούν αλλά και για τις τιμές που μπορούν να τα αγοράσουν.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των φυσικών σημείων λιανικής (φαρμακεία) είναι μεγάλος αφού ο ρυθμός με το οποίο δημιουργούνται νέα φαρμακεία αυξάνει τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον τα ηλεκτρονικά καταστήματα πώλησης παραφαρμακευτικών προϊόντων δρουν αρνητικά στην κερδοφορία των φυσικών σημείων, προσφέροντας εκπτώσεις και προσφορές στο καταναλωτικό κοινό.

Ανεξάρτητα των πιο πάνω αρνητικών σημείων, οι φαρμακοποιοί σήμερα μπορούν να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες και να υλοποιήσουν αρκετές καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες είτε για λειτουργία νέων φαρμακείων είτε για αναγέννηση παλαιών.

Ακολουθώντας τις νέες τάσεις της εποχής η αλλαγή του οικονομικού μοντέλου του ιδιωτικού φαρμακείου είναι επιβεβλημένη. Η αλλαγή αυτή θα δώσει το έναυσμα στη νέα

γενιά των φαρμακοποιών να εξελίξουν το επάγγελμά τους και να βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και τις σχέσεις τους με τους πελάτες.

Το φαρμακείο επιβάλλεται να μετατραπεί σε ένα χώρο υγείας άμεσης πρόσβασης, όπου με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα προσφέρει ο κάθε φαρμακοποιός, θα παρέχεται μεγαλύτερη αξία στον πελάτη.

Η ανάπτυξη νέων τμημάτων συνδυαζόμενη με εξειδίκευση και διαφοροποίηση χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των ασθενών- πελατών και των φαρμακοποιών.

Ο ιδιοκτήτης του φαρμακείου για τον οποίο εκπονείται το επιχειρηματικό σχέδιο διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία τεχνογνωσία και δεξιότητες ώστε να αδράξει την ευκαιρία και να δημιουργήσει ένα φαρμακείο, το οποίο θα ακολουθεί τις νέες τάσεις συνδυάζοντας την παραδοσιακή λειτουργία, με τη σύγχρονη τεχνολογία προσφέροντας έτσι υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.

Η τοποθεσία του φαρμακείου (πολυσύχναστος δρόμος και πέρασμα τεσσάρων κοινοτήτων) οι νέες καινοτόμες υπηρεσίες που θα προσφέρει, ο χαμηλός ανταγωνισμός (ακόμη ένα φαρμακείο στην κοινότητα σε απόσταση ενάμιση χιλιομέτρου) η λειτουργία σε ιδιόκτητο χώρο (λιγότερα έξοδα) σε συνδυασμό με την αυξανόμενη χρήση φαρμάκων που παρουσιάζεται τα τελευταία χρόνια στην Κύπρο (κατά το 2019 ποσοστό 42,10% του πληθυσμού έκαναν χρήση φαρμάκων με συνταγή ιατρού και ποσοστό 56,90% έκαναν χρήση φαρμάκων χωρίς συνταγή ιατρού (Υπουργείο Οικονομικών, 2020) αποτελούν συνταγή επιτυχίας για την υλοποίηση και υποστήριξη της επιχειρηματικής ιδέας από το ενδιαφερόμενο άτομο.

### **1.2.1 Γενικό Σχέδιο Υγείας**

Ο περί Γενικού Συστήματος Υγείας (Τροποποιητικός) Νόμος του 2017, προέβλεπε ότι το Γενικό Σχέδιο Υγείας (ΓεΣΥ) θα εφαρμοζόταν στην Κύπρο σε δύο φάσεις.

Τα φαρμακεία είχαν ενταχθεί στο ΓεΣΥ κατά την πρώτη φάση με ημερομηνία ένταξης την 1<sup>η</sup> Ιουνίου 2019. Σχετικές πληροφορίες για το ΓεΣΥ υπάρχουν στον ιστότοπο του ΓεΣΥ (ΓεΣΥ, 2021).

Από την 1<sup>η</sup> Ιουνίου 2019 και μέχρι τον Απρίλιο του 2021, το ΓεΣΥ δεν δεχόταν αιτήσεις για ένταξη νέων φαρμακοποιών παρά το γεγονός ότι οι φαρμακευτικές υπηρεσίες συνέχιζαν να παρέχουν άδειες λειτουργίας σε νέα φαρμακεία.

Από τον Απρίλιο του 2021 και μετά, η πρακτική αυτή έχει παγοποιηθεί προσωρινά και το ΓεΣΥ ξεκίνησε να δέχεται και να εντάσσει νέους φαρμακοποιούς στο σύστημα του.

Τα πιο πάνω αποτελούν ακόμη ένα λόγο για τον οποίο επιβάλλεται να ξεκινήσουν οι διαδικασίες για αδειοδότηση του φαρμακείου το συντομότερο δυνατό.

### **1.3 Το ανθρώπινο δυναμικό**

Το πολυτιμότερο στοιχείο στο ενεργητικό μιας επιχείρησης που ασχολείται με την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης. Μέσω αυτού η επιχείρηση προσαρμόζεται αναπτύσσεται και βελτιώνεται μειώνοντας παράλληλα το κόστος και αυξάνοντας την ικανοποίηση των μετόχων και των πελατών. Το επαγγελματικό, φιλικό και αφοσιωμένο προσωπικό είναι ζωτικής σημασίας.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στον καλό προγραμματισμό και υποστηρίζεται από τέσσερις διαδικασίες: την πρόσληψη και επιλογή, την κατάρτιση και ανάπτυξη, την αποζημίωση και τέλος την αξιολόγηση της απόδοσης.

Το φαρμακείο θα στελεχώνεται από τέσσερα άτομα εκπαιδευμένα και καταρτισμένα άτομα τα οποία θα ακολουθούν τους κανόνες των φαρμακευτικών υπηρεσιών και θα εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών.

Τα άτομα αυτά διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία και τεχνογνωσία σε θέματα που άπτονται των καθηκόντων τους καθώς έχουν προϋπηρεσία σε μεγάλα φαρμακεία του εξωτερικού.

#### **Η ομάδα θα αποτελείται από:**

Την κ. Κ. Ιωάννου κάτοχο μεταπτυχιακού τίτλου στην φαρμακευτική και μέτοχο του φαρμακείου η οποία θα είναι υπεύθυνη για το σύνολο των διεργασιών, την εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και για την ομαλή λειτουργία του φαρμακείου.

Με αυτό εννοούμε ότι θα φέρει αποκλειστική ευθύνη για την σωστή εκτέλεση των συνταγών είτε αυτές προέρχονται από το ηλεκτρονικό σύστημα του ΓεΣΥ είτε απευθείας από τους ιατρούς. Θα πωλεί ιατροφαρμακευτικά προϊόντα θα παρασκευάζει τα ιδιοσκευάσματα στο εργαστήριο, θα παρακολουθεί τα αποθέματα των προϊόντων και θα προβαίνει σε παραγγελίες. Θα δίνει συμβουλές στους πελάτες και θα αναθέτει καθήκοντα στα άλλα μέλη της ομάδας.

Επιπλέον το φαρμακείο θα απασχολεί ένα πτυχιούχο βοηθό φαρμακείου ο οποίος θα πλαισιώνει την φαρμακοποιό στο σύνολο των προαναφερθεισών διεργασιών και παράλληλα θα έχει υπό την ευθύνη του την τακτοποίηση των προϊόντων στα ράφια του φαρμακείου αλλά και την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Θα ασχολείται επίσης με την εισαγωγή των κωδικών των προϊόντων στα ηλεκτρονικά συστήματα του φαρμακείου όπως και με την καταχώρηση των τιμολογίων στο λογιστικό σύστημα.

Θα διαχειρίζεται επίσης οποιοδήποτε άλλο καθήκον του ανατεθεί από την φαρμακοποιό.

Επιπρόσθετα το φαρμακείο θα διαθέτει πτυχιούχο νοσηλεύτη ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την ορθή λειτουργία του «Clinic Room». Θα παρέχει τα εμβόλια, θα διενεργεί τα τεστ ταχείας ανίχνευσης αντιγόνου, θα διενεργεί μετρήσεις αρτηριακής πίεσης, μετρήσεις σακχάρου και θα παρέχει συμβουλές υγιεινής διατροφής στους πελάτες. Επιπλέον θα προσφέρει την υπηρεσία των πρώτων βοηθειών.

Τέλος στο φαρμακείο θα υπάρχει εξειδικευμένη αισθητικός που θα έχει υπό την ευθύνη της το καλλυντικό κομμάτι του φαρμακείου. Θα είναι άριστη γνώστης των προϊόντων και υπηρεσιών του φαρμακείου, θα παρέχει οδηγίες και συμβουλές στους πελάτες για το πώς να φροντίζουν το δέρμα τους και θα προσφέρει επιπλέον υπηρεσίες που εμπίπτουν στον τομέα ευθύνης της.



Διάγραμμα 1. Ενδεικτικό οργανόγραμμα του φαρμακείου

## Κεφάλαιο 2

# Επιχειρηματικό Μοντέλο

## 2.1 Βασική στρατηγική της επιχείρησης

Βασικός στόχος της ιδιοκτήτριας της επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός σύγχρονου φαρμακείου που θα βασίζεται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων και η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.

Η διείσδυση στον κλάδο θα γίνει με σκοπό την απόσπαση μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές με όπλο την άριστη εξυπηρέτηση και την παροχή καινοτόμων υπηρεσιών.

Η επιχείρηση καλείται να επιλέξει ανάμεσα σε τρεις κατά Porter επιχειρηματικές στρατηγικές όπως: Ηγεσία κόστους (η ικανότητα να έχει η επιχείρηση το μικρότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές). Διαφοροποίηση (η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει κάτι τελείως διαφορετικό από τον ανταγωνισμό δίνοντας έτσι μεγαλύτερη αξία στον πελάτη) και τέλος Εστίαση όπου στοχεύει σε ένα πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς (M.E. Porter, 2000)

Η βασική στρατηγική που θα ακολουθήσει το φαρμακείο είναι η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση κυρίως στους κατοίκους της κοινότητας αλλά και σε κατοίκους γειτονικών κοινοτήτων που έχουν σαν πέρασμα τους τον δρόμο που θα δημιουργηθεί το φαρμακείο.

Το φαρμακείο θα βρίσκεται σε κεντρικό δρόμο με μεγάλη διελυσιμότητα και γειτνιάζει με ένα πυκνό δίκτυο υπηρεσιών όπως φούρνος, υπεραγορά, καφεστιατόρια, υπηρεσία ιδιωτικών ασθενοφόρων, ανθοπωλείο, εργαστήριο επιδιόρθωσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, σχολή χορού, γυμναστήριο, και στέγη ηλικιωμένων.

Η κύρια στρατηγική του φαρμακείου θα υποστηρίζεται από διάφορες δράσεις οι οποίες θα υποβοηθούν τον βασικό στόχο της επιχείρησης που δεν είναι άλλος από την παροχή καλύτερης ποιότητας υπηρεσίας στους πελάτες.

Οι δράσεις αυτές αφορούν ευκολία αγορών, παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, παροχή πρώτων βοηθειών, προγράμματα ανταμοιβών, εκστρατείες ενημέρωσης κλπ.

## 2.2 Επιχειρηματικό μοντέλο

Για την δημιουργία του επιχειρηματικού μοντέλου του φαρμακείου βασιστήκαμε στο



«Business model canvas, by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur» (John Wiley & Son, 2010) ένα πρότυπο στρατηγικής διαχείρισης για την ανάπτυξη νέων ή την τεκμηρίωση υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων.

Πρόκειται για μια οπτικοποιημένη παρουσίαση συνοπτικών στοιχείων και δεδομένων που περιγράφουν την αξία, την υποδομή, τους πελάτες και τα οικονομικά δεδομένα μιας επιχείρησης ή ενός προϊόντος. Βοηθά τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους με την απεικόνιση πιθανών συμβιβασμών ή ακόμη και την λήψη στρατηγικών αποφάσεων (P-consulting, 2021).

Το μοντέλο αποτελείται από εννέα ενότητες «Building Blocks» τα οποία περιγράφουν την επιχείρηση και αναλύονται εν συντομία πιο κάτω:

### **2.2.1 Κατηγοριοποίηση πελατών (CS CUSTOMER SEGMENTS)**

Η κατηγοριοποίηση πελατών ορίζει τις διαφορετικές ομάδες ανθρώπων ή άλλων οργανισμών που η επιχείρηση στοχεύει να προσεγγίσει και να εξυπηρετήσει. Οι πελάτες αποτελούν την καρδιά κάθε επιχειρηματικού μοντέλου. Χωρίς πελάτες, καμία εταιρεία δεν μπορεί να επιβιώσει για πολύ.

Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών, μια επιχείρηση μπορεί να ομαδοποιήσει τους πελάτες της σε διακριτά τμήματα με κοινές ανάγκες, κοινές συμπεριφορές, ή άλλα χαρακτηριστικά. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να ορίζει ένα ή περισσότερα μεγάλα ή μικρά τμήματα πελατών. Ένας οργανισμός πρέπει να δημιουργήσει μια συνειδητή απόφαση για το ποια τμήματα θα εξυπηρετεί και ποια τμήματα πρέπει να αγνοήσει. Μόλις ληφθεί αυτή η απόφαση, το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση και κατανόηση των αναγκών του συγκεκριμένου τμήματος που έχει επιλεχθεί.

Το φαρμακείο θα απευθυνθεί σε πελάτες κάθε ηλικίας που αναζητούν φαρμακευτική αγωγή, σε ανταγωνιστικές τιμές και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης. Αποτελούνται κυρίως από ντόπιους πελάτες αλλά και περαστικούς που αισθάνονται την έλλειψη ποιότητας και την απρόσωπη εξυπηρέτηση από τους ανταγωνιστές.

Οι ηλικιωμένοι που ζουν στην Κισσόνηργα θα αποτελέσουν επίσης ένα διαφορετικό τμήμα, αφού συνήθως, αυτοί οι πελάτες χρησιμοποιούν σημαντικό αριθμό φαρμάκων και απαιτούν περισσότερη προσοχή λόγω των τακτικών θεραπειών.

Πελάτες που ενδιαφέρονται για την καθημερινή φροντίδα και περιποίηση προσώπου και σώματος θα αποτελέσουν ακόμη ένα τμήμα πελατών του φαρμακείου μέσω του τμήματος καλλυντικών.

Το φαρμακείο θα απευθύνεται επίσης σε άτομα που χρησιμοποιούν θεραπείες με ομοιοπαθητικά προϊόντα και σε άτομα που αντιμετωπίζουν κινητικά προβλήματα προσφέροντας τους το κατάλληλο ορθοπεδικό βοήθημα.

Άτομα που επιθυμούν να χάσουν σωματικό βάρος αλλά και άτομα που αναζητούν κάποιο συμπλήρωμα διατροφής θα μπορούν να ενημερωθούν σωστά και να αγοράσουν τα προϊόντα που τους ενδιαφέρουν από το φαρμακείο.

Οι περαστικοί τουρίστες θα αποτελέσουν το τελευταίο τμήμα της αγοράς που θα εξυπηρετεί το φαρμακείο αφού ενδιαφέρονται κυρίως για αγορά προϊόντων όπως αντηλιακά, αντισταμινικά, αντικουνουπικά, αντιεμετικά και κρέμες για ηλιακά εγκαύματα.

### **2.2.2 Ενέργειες για παροχή αξίας (VP VALUE PROPOSITIONS)**

Οι ενέργειες για παροχή αξίας περιγράφουν το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για ένα συγκεκριμένο τμήμα πελατών.

Η πρόταση αξίας είναι ο λόγος για τον οποίο οι πελάτες στρέφονται από μια εταιρεία σε άλλη. Λύνει ένα πρόβλημα ή ικανοποιεί μια ανικανοποίητη ανάγκη του πελάτη.

Κάθε πρόταση αξίας αποτελείται από μια επιλεγμένη δέσμη προϊόντων ή και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου τμήματος πελατών.

Ορισμένες προτάσεις αξίας είναι καινοτόμες και αντιπροσωπεύουν ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία. Σε μερικές περιπτώσεις ενδέχεται να είναι υπάρχοντα στην αγορά προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρονται με πρόσθετα οφέλη ή και χαρακτηριστικά.

Το φαρμακείο θα παρέχει αξία στους πελάτες προσφέροντας:

- Παροχή φαρμακευτικών συμβουλών και αγορά προ- συνταγογραφούμενων φαρμάκων μέσω του τηλεφώνου.
- Κατ' οίκον παράδοση φαρμακευτικής αγωγής.
- Ετοιμασία επαναλαμβανόμενων συνταγών και παράδοση τους σε ειδικά διαμορφωμένα πακέτα σε ασθενείς με χρόνιες παθήσεις.
- Ευκολία αγορών μέσω της υπηρεσίας «drive-thru» από τον ειδικά διαμορφωμένο χώρο του φαρμακείου.
- Επίσκεψη του νοσηλευτή στον χώρο του ασθενή και παροχή πρώτων βοηθειών.
- Προγράμματα ανταμοιβών.

- Εκστρατείες ενημέρωσης με επίκαιρα ιατρικά θέματα όπως αυτοπροστασία ή διακοπής καπνίσματος ή πώς να διατηρηθεί υγιή η καρδιά ή πώς να αποφύγουμε την μόλυνση με τον ιό COVID-19 κλπ.
- Υπηρεσίες τηλεϊατρικής με προσωπικούς ιατρούς σε άτομα που αδυνατούν να επισκεφτούν τον ιατρό στον προσωπικό του χώρο.

### **2.2.3 Κανάλια διανομής (CH CHANNELS)**

Τα κανάλια διανομής περιγράφουν πως η εταιρεία επικοινωνεί και προσεγγίζει τα τμήματα πελατών που έχει επιλέξει ώστε να τους παρέχει μια πρόταση αξίας.

Τα κανάλια επικοινωνίας, διανομής και πωλήσεων περιλαμβάνουν την διασύνδεση της εταιρείας με τους πελάτες. Τα κανάλια κεντρίζουν το ενδιαφέρον του πελάτη σε σημεία που μπορεί να επηρεάσουν την κρίση του.

Τα κανάλια εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες, όπως: ευαισθητοποίηση των πελατών για την εταιρεία, τα προϊόντα και υπηρεσίες της. Βοηθούν τους πελάτες να αξιολογήσουν την πρόταση αξίας μιας εταιρείας, και τους επιτρέπουν να αγοράζουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Παρέχουν την πρόταση αξίας στους πελάτες και προσφέρουν υποστήριξη μετά την αγορά.

Το φαρμακείο θα προσφέρει τα προϊόντα και υπηρεσίες του κυρίως μέσω φυσικής παρουσίας των πελατών στο κατάστημα αλλά και κατ' οίκον μέσω παραγγελιών δια τηλεφώνου και διαδικτύου.

### **2.2.4 Πελατειακές σχέσεις (CR CUSTOMER RELATIONSHIPS)**

Στην ενότητα αυτή αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ εταιρείας και πελατών. Μια εταιρεία πρέπει να διευκρινίσει το είδος της σχέσης που θέλει να καθιερώσει με κάθε τμήμα πελατών.

Οι σχέσεις μπορεί να είναι προσωπικές ή απρόσωπες και επικεντρώνονται στην εξασφάλιση νέων πελατών, την διατήρηση των υφιστάμενων, ή την αύξηση των πωλήσεων.

Το προσωπικό του φαρμακείου αναπτύσσει σχέσεις προσωπικής παροχής υπηρεσίας με κάθε πελάτη. Οι σχέσεις αυτές βασίζονται στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση.

Οι πελάτες μπορούν να επικοινωνήσουν απευθείας με τον φαρμακοποιό ή άλλο μέλος της ομάδας και να λάβουν βοήθεια ή συμβουλές κατά τη διαδικασία της πώλησης ή αφού ολοκληρωθεί η αγορά.

Αυτό μπορεί να συμβεί επιτόπου στο σημείο πώλησης, μέσω τηλεφώνου και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή με άλλα μέσα.

Επιπλέον αναπτύσσουν ειδικές σχέσεις αποκλειστικής παροχής υπηρεσιών. Οι σχέσεις αυτές περιλαμβάνουν την παροχή προσωπικών υπηρεσιών σε μεμονωμένους ασθενείς από ένα και μόνο μέλος της ομάδας. Οι σχέσεις αυτές αντιπροσωπεύουν τον βαθύτερο και πιο οικείο τύπο σχέσης και συνήθως αναπτύσσονται για μεγάλο χρονικό διάστημα.

### **2.2.5 Έσοδα (RS REVENUE STREAMS)**

Τα έσοδα είναι τα μετρητά που παράγει μια εταιρεία από κάθε πελάτη. Εάν οι πελάτες αποτελούν την καρδιά ενός επιχειρηματικού μοντέλου, τα έσοδα είναι οι αρτηρίες του. Μια εταιρεία πρέπει να αναρωτηθεί, για ποια αξία είναι πραγματικά κάθε τμήμα πελατών πρόθυμο να πληρώσει; Εάν απαντηθεί επιτυχώς αυτό το ερώτημα τότε η εταιρεία δημιουργεί περισσότερα έσοδα από κάθε τμήμα πελατών και επομένως περισσότερα κέρδη.

Μια εταιρεία διαθέτει διαφορετικούς μηχανισμούς τιμολόγησης, όπως σταθερές τιμές, διαπραγματευόμενες τιμές, τιμές με δημοπρασίες και τιμές εξαρτημένες από την αγορά.

Τα έσοδα του φαρμακείου θα προέρχονται αποκλειστικά από την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τιμές των φαρμάκων καθορίζονται από τους προμηθευτές και δεν προσφέρουν μεγάλα περιθώρια κέρδους.

Το κέρδος από κάθε φάρμακο εξαρτάται από την μονάδα που θα ισχύει κατά την περίοδο πληρωμής από το ΓεΣΥ.

Το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους υπάρχει στα φάρμακα εκτός ΓεΣΥ, στα παραφαρμακευτικά προϊόντα, στα καλλυντικά, στα προϊόντα ομοιοπαθητικής, στα συμπληρώματα διατροφής και στα ορθοπεδικά βοηθήματα.

### **2.2.6 Βασικοί πόροι (KR KEY RESOURCES)**

Οι πόροι είναι τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για την κατασκευή ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο απαιτεί

βασικούς πόρους. Αυτοί οι πόροι επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να δημιουργεί και να προσφέρει μια πρόταση αξίας, να προσεγγίζει τις αγορές να διατηρεί σχέσεις με τμήματα πελατών και να δημιουργεί έσοδα.

Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης χρειάζονται και οι ανάλογοι πόροι. Ένας κατασκευαστής μικροσίπ για παράδειγμα απαιτεί εγκαταστάσεις παραγωγής και αυξημένο κεφάλαιο ενώ ένας σχεδιαστής μικροσίπ εστιάζει περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό.

Οι βασικοί πόροι μπορεί να είναι φυσικοί, οικονομικοί, διανοητικοί ή ανθρώπινοι. Μπορεί να ανήκουν, να μισθωθούν από την εταιρεία ή να αποκτηθούν από βασικούς συνεργάτες.

Τα μέλη της ομάδας του φαρμακείου αποτελούν τον βασικότερο πόρο της επιχείρησης. Ο επαγγελματισμός οι θεμελιώδεις ικανότητες και η εξειδίκευση που τους χαρακτηρίζει σε συνδυασμό με την άριστη εξυπηρέτηση του ασθενή-πελάτη μεταφράζονται σε επαναλαμβανόμενους ικανοποιημένους πελάτες και κατ' επέκταση σε αυξημένα κέρδη. Το ιδιόκτητο κτίριο, τα αποθέματα καθώς και τα ίδια κεφάλαια που θα χρησιμοποιηθούν για την δημιουργία του νέου φαρμακείου αποτελούν επιπλέον πόρους που διαθέτει η επιχείρηση.

Οι καινοτόμες υπηρεσίες και η χρήση της τεχνολογίας θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να επεκταθεί σε νέες δραστηριότητες και να αναπτύξει νέες υπηρεσίες.

### **2.2.7 Βασικές δραστηριότητες (KA KEY ACTIVITIES)**

Οι βασικές δραστηριότητες περιγράφουν τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να κάνει μια εταιρεία για να λειτουργήσει με επιτυχία το επιχειρηματικό της μοντέλο.

Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο απαιτεί μια σειρά βασικών δραστηριοτήτων. Αυτές είναι οι σημαντικότερες ενέργειες που πρέπει να κάνει μια εταιρεία για να λειτουργήσει επιτυχώς.

Όπως και οι βασικοί πόροι, οι βασικές δραστηριότητες απαιτούνται για τη δημιουργία και προσφορά μιας πρότασης αξίας στους πελάτες για την προσέγγιση αγορών για την διατήρηση των σχέσεων με τον πελάτη και για την δημιουργία εσόδων.

Οι δραστηριότητες διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο του επιχειρηματικού μοντέλου. Για παράδειγμα οι βασικές δραστηριότητες που απαιτούνται από την Microsoft για την κατασκευή λογισμικού είναι η ανάπτυξη λογισμικού. Για τον κατασκευαστή υπολογιστών Dell, οι βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν την διαχείριση της

αλυσίδας εφοδιασμού ενώ για μια συμβουλευτική εταιρεία, οι βασικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν επίλυση προβλημάτων.

Οι βασικές δραστηριότητες του φαρμακείου θα είναι η πώληση φαρμακευτικών/παραφαρμακευτικών προϊόντων, καλλυντικών και η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών μέσω του «Clinic Room».

### **2.2.8 Βασικές συνεργασίες (KP KEY PARTNERSHIPS)**

Οι συνεργασίες αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο πολλών επιχειρηματικών μοντέλων. Οι εταιρείες αναπτύσσουν συμμαχίες για να βελτιστοποιήσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα, να μειώσουν τον κίνδυνο ή να αποκτήσουν πόρους.

Στις επιχειρήσεις διακρίνονται τέσσερις διαφορετικοί τύποι συνεργασιών ήτοι: στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ μη ανταγωνιστών, στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ ανταγωνιστών, κοινοπραξίες για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων και συνεργασίες μεταξύ αγοραστών-προμηθευτών για τη διασφάλιση αξιόπιστων προμηθειών.

Οι βασικοί τύποι συνεργασιών που θα αναπτύξει το φαρμακείο είναι οι σχέσεις μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή. Το φαρμακείο θα προμηθεύεται τα φάρμακα κυρίως από τον ΚΕΔΙΦΑΠ διασφαλίζοντας έτσι την ποιότητα τους.

Τα υπόλοιπα προϊόντα θα προμηθεύεται από άλλες εταιρείες με τις οποίες θα συνάψει συμφωνίες για να πετύχει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Συνεργασίες για την παροχή φαρμάκων θα αναπτυχθούν με την στέγη ηλικιωμένων που λειτουργεί στην κοινότητα, με τους ιατρούς του τοπικού ιατρείου καθώς και με το τοπικό γυμναστήριο για την προώθηση συμπληρωμάτων διατροφής.

Επιπλέον συνεργασία θα αναπτυχθεί με την ιδιωτική εταιρεία ασθενοφόρων που εδρεύει στην περιοχή για την παροχή των αναλώσιμων φαρμακευτικών προϊόντων που χρησιμοποιούν.

### **2.2.9 Κόστος (CS COST STRUCTURE)**

Το κόστος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δαπάνες που απαιτούνται για να λειτουργήσει μια επιχείρηση.

Η δημιουργία και παροχή αξίας, η διατήρηση των σχέσεων πελατών και επιχείρησης δημιουργούν τα έσοδα και όλα τα έσοδα περιέχουν και κόστος. Το κόστος αυτό μπορεί να υπολογιστεί σχετικά εύκολα μετά τον καθορισμό βασικών πόρων, βασικών δραστηριοτήτων και βασικών συμπράξεων.

Ωστόσο, ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα είναι περισσότερο οικονομικά από άλλα.

Οι λεγόμενες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους για παράδειγμα, έχουν δημιουργήσει επιχειρηματικά μοντέλα βασισμένες εξ ολοκλήρου σε δομές χαμηλού κόστους.

Το βασικότερο κόστος που θα επιβαρύνει την λειτουργία του φαρμακείου αποτελεί κυρίως η προμήθεια των φαρμάκων και ακολουθούν τα υπόλοιπα προϊόντα καθώς και οι αμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον κόστος αποτελούν οι λογαριασμοί κοινής ωφελείας και η πληρωμή των αδειών λειτουργίας του φαρμακείου.

2.2.10 Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου		Ετοιμάστηκε για:	Ετοιμάστηκε απο:	Ημερομηνία:	Έκδοση:
		K. Ιωάννου	I. Ιωάννου	06/10/2021	1
Βασικές συνεργασίες	Βασικές δραστηριότητες	Αξία στους πελάτες	Πελατειακές σχέσεις	Κατηγοριοποίηση πελατών	
<b>KP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Νοσοκομεία</li> <li>• Ιατροί</li> <li>• Προμηθευτές</li> <li>• Γυμναστήρια</li> <li>• Στέγες ηλικιωμένων</li> </ul>	<b>KA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πώληση φαρμακευτικών και παρά φαρμακευτικών προϊόντων</li> <li>• Παροχή υπηρεσιών φροντίδας</li> </ul> <b>Βασικοί πόροι</b> <b>KR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανθρώπινο δυναμικό</li> <li>• Αποθέματα</li> <li>• Κεφάλαιο</li> <li>• Κτίριο</li> </ul>	<b>VP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παροχή συμβουλών και αγοράς φαρμάκων πέραν της συμβατικής μεθόδου</li> <li>• Κατ' οίκον παράδοση</li> <li>• Υπηρεσία «drive-thru»</li> <li>• Προγράμματα ανταμοιβών</li> <li>• Εκστρατείες ενημέρωσης</li> <li>• Υπηρεσίες τηλεϊατρικής</li> </ul>	<b>CR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών</li> <li>• Ανάπτυξη αφοσιωμένων πελατών</li> <li>• Διατήρηση άριστης εξυπηρέτησης</li> </ul> <b>Κανάλια διανομής</b> <b>CH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατάστημα</li> <li>• Τηλέφωνο</li> <li>• Διαδίκτυο</li> </ul>	<b>CS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ηλικιωμένοι</li> <li>• Πελάτες που αγοράζουν γενικά φάρμακα</li> <li>• Πελάτες που αγοράζουν συμπληρώματα διατροφής</li> <li>• Τουρίστες</li> <li>• Πελάτες που αγοράζουν ορθοπεδικά βοηθήματα</li> <li>• Πελάτες που αγοράζουν είδη καλλυντικών</li> </ul>	
<b>Πηγές εξόδων</b> <b>CS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αμοιβές εργαζομένων</li> <li>• Αγορά προϊόντων</li> <li>• Λογαριασμοί κοινής ωφελείας</li> <li>• Άδειες λειτουργίας και εξάσκησης επαγγέλματος</li> </ul>			<b>Πηγές εσόδων</b> <b>RS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Από την πώληση φαρμακευτικών προϊόντων</li> <li>• Από την πώληση μη φαρμακευτικών προϊόντων</li> <li>• Από την πώληση καλλυντικών</li> </ul>		

Πίνακας 1. Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου



# Κεφάλαιο 3

## Επιχειρηματικό Σχέδιο

### 3.1 Εισαγωγή

Η δημιουργία μιας επιχειρηματικής ιδέας είναι το πρώτο και πιο σημαντικό βήμα στην δημιουργία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η επιχειρηματική ιδέα εάν δεν διατυπωθεί και οργανωθεί με τον κατάλληλο τρόπο δεν μπορεί να υλοποιηθεί.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τον λεπτομερή σχεδιασμό της επιχειρηματικής ιδέας και αποτελεί απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησης της αλλά και της έναρξης των δραστηριοτήτων μιας νέας επιχείρησης. Είναι το εργαλείο, μέσω του οποίου ο επιχειρηματίας έχει την δυνατότητα να προσελκύει συνεταιίρους, να αντλεί χρηματοδοτικούς πόρους και να παρακολουθεί ο ίδιος την πορεία εξέλιξης της επιχείρησης του σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει (Καραγιάννης, 1999).

Οι τράπεζες εντάσσουν το επιχειρηματικό σχέδιο στην κορυφή της λίστας των δικαιολογητικών για την αξιολόγηση αίτησης χρηματοδότησης είτε αυτή αφορά χορήγηση κεφαλαίων για επενδυτικούς σκοπούς είτε για την χορήγηση κεφαλαίων κίνησης.

Το ίδιο ισχύει και στις περιπτώσεις επιδοτήσεων τόσο από κρατικά όσο και από ευρωπαϊκά κονδύλια που χορηγούνται μέσω διαφόρων προγραμμάτων.

Αυτή την χρονιά έχει ξεκινήσει το συγχρηματοδοτούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση πρόγραμμα με την ονομασία «Θ.Α.Ε.Ι.Α» 2021-2027 όπου η Κυπριακή Δημοκρατία σε συνεργασία με το Υπουργείο Ενέργειας Εμπορίου και Βιομηχανίας παρέχει οικονομική ενίσχυση σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Για την υποβολή της αίτησης είναι απαραίτητη και η προσκόμιση του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου. Σχετικές πληροφορίες για το πρόγραμμα «Θ.Α.Ε.Ι.Α» 2021-2027» υπάρχουν στον ιστότοπο της διεύθυνσης Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Συντονισμού και Ανάπτυξης (ΕΠΣΑ, 2021).

## 3.2 Ορισμοί επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο δύναται να το ορίσουμε ως την περίληψη των κινήσεων και δραστηριοτήτων του ιδιοκτήτη, του διευθυντή ή ενός επιχειρηματία μιας επιχείρησης με σκοπό την οργανωμένη και ενδεδειγμένη πρόβλεψη όλων των πιθανών παραμέτρων. Είναι ένα γραπτό σχέδιο του μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει.

Ο Παπαδάκης (2007), ορίζει το επιχειρηματικό σχέδιο ως «... ένα πόνημα σε γραπτή μορφή (ένα εγχειρίδιο) το οποίο περιγράφει τα στρατηγικά, λειτουργικά και χρηματοοικονομικά δεδομένα της επιχείρησής σας. Τεκμηριώνει την οργανωτική της δομή, τη μελλοντική της κατεύθυνση, τη στρατηγική τοποθέτηση της στην αγορά, τα αναμενόμενα οικονομικά της αποτελέσματα.».

Ο Scarborough (2016) θέτει ως επιχειρηματικό σχέδιο «... ένα εργαλείο προγραμματισμού, για την μετατροπή της ιδέας σε πράξη. Στηρίζεται στα θεμέλια της μελέτης σκοπιμότητας, αλλά παράλληλα προσφέρει μια πληρέστερη ανάλυση. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα εργαλείο προγραμματισμού, που παίρνει την ιδέα, που ενέκρινε η μελέτη σκοπιμότητας και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα μετατραπεί σε μια επιτυχημένη επιχείρηση. Στόχοι του είναι να καθοδηγήσει τον επιχειρηματία στη δημιουργία και το άνοιγμα της επιχείρησής του και να τον βοηθήσει να συγκεντρώσει τα απαιτούμενα κεφάλαια.».

Επιπλέον οι Γκόγκας & Πραγγίδης (2014) αναφέρουν ότι «Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) είναι μια περιληπτική και ταυτόχρονα πλήρης ανάλυση της υπάρχουσας (ή σχεδιαζόμενης, όταν πρόκειται για εκκίνηση) επιχείρησης που φωτίζει όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής της δραστηριότητας, συμπεριλαμβανομένης της εικόνας ολόκληρου του κλάδου καθώς και της θέσης της επιχείρησης σε αυτόν. Είναι δηλαδή το παράθυρο μέσα από το οποίο δυνητικοί επενδυτές, χρηματοδοτικοί οργανισμοί και άλλοι ενδιαφερόμενοι θα δουν, θα γνωρίσουν και θα αξιολογήσουν την επιχείρηση.».

Τέλος, ο Finch (2002), θέτει το επιχειρηματικό σχέδιο ως «... ένα επικοινωνιακό εργαλείο, σχεδιασμένο να μεταδίδει πληροφορίες σε ευρεία κλίμακα παραληπτών: επενδυτές, υποψήφιους συνεταιίρους, προσωπικό, κεντρικά γραφεία κλπ. Ευκαιριακά αλλά πολύ σπανιότερα χρησιμοποιείται ως επικουρικό μέσο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή για την υλοποίηση τακτικών ενεργειών.»

### 3.3 Έννοια και στόχοι επιχειρηματικού σχεδίου

Η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί καίριας σημασίας διαδικασία αφού πραγματεύεται την σύνταξη ενός άρτια δομημένου κειμένου, μέσω του οποίου επιτυγχάνεται τόσο ο προσδιορισμός της επιχειρηματικής ιδέας όσο και ο στρατηγικός σχεδιασμός επίτευξης αυτής. Πρόκειται δηλαδή για ένα έγγραφο μέσω του οποίου γίνεται περιγραφή μιας συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας και περιλαμβάνει τον σχεδιασμό αυτής σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στο μέλλον (Σαρρή, 2013).

Όπως αναφέρει η Σαρρή (2013) «...το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί σημαντικό αρωγό για την προώθηση της επιχειρηματικής πρότασης μιας νεοσύστατης επιχείρησης όσο και για την προώθηση νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μιας ήδη καθιερωμένης οικονομικής οντότητας, καθώς αποτελεί μια ακτινογραφία της ίδιας της επιχείρησης».

Η ακτινογραφία απαντάει σε τρία απλά, πλην όμως βασικά ερωτήματα για κάθε επιχείρηση: πρώτον, που βρισκόμαστε τώρα, δεύτερον που θέλουμε να φτάσουμε, και τρίτον πως θα καταφέρουμε να φτάσουμε εκεί.

Συνοπτικά το επιχειρηματικό σχέδιο αποσκοπεί να περιγράψει τις ενέργειες στις οποίες σκοπεύει να προβεί ο επιχειρηματίας, τις πρακτικές που θα εφαρμόσει για να τις ολοκληρώσει και το χρόνο που απαιτείται για αυτό (Κέφης, 2009).

Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου επιτυγχάνεται καλύτερος έλεγχος της οικονομικής οντότητας όσον αφορά την εξέλιξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά και του βαθμού αποτελεσματικότητας της επιλεγμένης στρατηγικής η οποία εφαρμόζεται για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Επιπλέον το επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργεί μηχανισμούς ελέγχου και μέτρησης αποτελεσμάτων, και όταν απαιτείται καθορίζει εναλλακτικές στρατηγικές επίτευξης των στόχων.

Η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου δημιουργεί αξία σε μια επιχείρηση αφού αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της μεθόδου αλλά και του τρόπου διαχείρισης των διαδικασιών λειτουργίας αυτής και βοηθά στην άντληση κεφαλαίων από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης.

Επιπρόσθετα ένα σαφές και κατανοητό επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά τη διοίκηση να εκμεταλλευτεί τις οποιεσδήποτε ευκαιρίες παρουσιαστούν, να αντιμετωπίσει ενδεχόμενες απειλές με το ελάχιστο δυνατό κόστος και να παρακάμψει οποιαδήποτε εμπόδια εμφανιστούν κατά την διάρκεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας της επιχείρησης.

Τέλος το επιχειρηματικό σχέδιο στοχεύει στην κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς επίσης και στην προσέλκυση μεγαλύτερης πελατειακής βάσης.

### **3.4 Χρησιμότητα και**

#### **Πλεονεκτήματα Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Σύμφωνα με τους Γκόγκας & Πραγγίδης (2014) το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα πλήρως οργανωμένο, τόσο σε δομή και ποιότητα όσο και σε επίπεδο πληροφοριών, σύστημα πληροφόρησης για τον ίδιο τον επιχειρηματία αλλά και για το κάθε τρίτο ενδιαφερόμενο πρόσωπο.

Αυτό γιατί μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου παρέχεται μια ολοκληρωμένη εικόνα της οικονομικής οντότητας, του πλήθους των προϊόντων (ή και υπηρεσιών) αυτής, του κλάδου δραστηριοποίησης της, της διοίκησης, του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού της, καθώς επίσης και των μελλοντικών σχεδίων δράσης της.

Συνεπώς, η χρησιμότητα του είναι πολυδιάστατη, τόσο για τους συντάκτες όσο και για τους λήπτες αυτού, με κυριότερα σημεία τα εξής (Σαρρή, 2013):

- Παρέχει την προκαταβολική επαλήθευση της δυνατότητας πραγματοποίησης του επιχειρηματικού εγχειρήματος, εξετάζοντας το από την εμπορική, την οικονομική και την χρηματοδοτική σκοπιά.
- Καθοδηγεί τους εμπλεκόμενους στην μελέτη της επενδυτικής / επιχειρηματικής πρότασης με συστηματική μεθοδολογία.
- Αποτελεί εργαλείο ελέγχου και προγραμματισμού των δραστηριοτήτων της
- επιχείρησης.
- Δείχνει το κατά πόσο είναι πιθανό, να επιτύχει το προς υλοποίηση εγχείρημα.

- Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου, αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες (δυνατά σημεία) και οι κίνδυνοι (αδύνατα σημεία) της επιχείρησης, καθώς επίσης και ο ανταγωνισμός, η αγορά στόχος και οι εν' δυνάμει πελάτες.
- Είναι για τους υποψήφιους επενδυτές, το μέσο ελέγχου της αποδοτικότητας της εξεταζόμενης επένδυσης.
- Αποτελεί τη βάση των συζητήσεων μεταξύ επιχειρηματιών, επενδυτών και φορέων.
- Παρέχει τη δυνατότητα υπολογισμού, με αρκετά υψηλή ακρίβεια, το ύψος των απαιτούμενων επενδυτικών κεφαλαίων, αλλά και των πηγών άντλησης αυτών, που ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν.
- Αποτελεί μέσο ορθής και ακριβούς αποτίμησης της αξίας και των δυνατοτήτων της οικονομικής οντότητας.

Επομένως, εύκολα κάποιος καταλήγει στο συμπέρασμα ότι παρόλο που το επιχειρηματικό σχέδιο δεν εγγυάται απόλυτα την επιτυχία μιας επιχειρηματικής πράξης, ο επιχειρηματικός σχεδιασμός αποτελεί πλεονέκτημα τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον ίδιο τον επιχειρηματία.

Ενδεικτικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση σύμφωνα με τους Ζιώγας και Χιωτίδης, (2003) :

- Το επιχειρηματικό σχέδιο πιέζει για μία γρήγορη θεώρηση των βασικών στόχων και βασικών πολιτικών της επιχείρησης.
- Βοηθά να αμφισβητήσει τις παλιές ιδέες και δημιουργεί ένα κλίμα για καινούργιες πρωτοβουλίες.
- Δίνει έναν καθαρό στόχο.
- Δίνει τη δυνατότητα να αναγνωρισθούν τα προβλήματα, τα οποία απαιτούν εξωτερικές πηγές πληροφοριών και βοήθεια.
- Αυξάνει την αντικειμενικότητα. Μετατρέποντας το καθετί σε αριθμούς, ο σχεδιασμός εμποδίζει να υπάρξουν ελπίδες για το μέλλον σε περιπτώσεις που οι συνθήκες δεν είναι ευνοϊκές.
- Αυξάνει τη δραστηριότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
- Παρέχει ανάδραση πληροφοριών και περιοδικές εκτιμήσεις έναντι καθορισμένων στόχων και εγγυήσεων καλής λειτουργίας.

Επιπλέον οφέλη για την επιχείρηση αλλά και τον ίδιο τον επιχειρηματία από την ύπαρξη επιχειρηματικού σχεδίου αποτελούν:

Η προσέλκυση ενδιαφέροντος πιθανών επενδυτών και επιτυχία ταχύτερης και ευκολότερης διάδοσης της επιχειρηματικής ιδέας σε μεγαλύτερο βαθμό υποψήφιων επενδυτών, οι οποίοι δεν θα ήταν πιθανό να προσεγγιστούν από τον μελλοντικό επιχειρηματία.

Η παροχή αξίας στην επιχείρηση μέσω της στοχοθεσίας και της επιλογής στρατηγικών που εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της. Μέσω του σχεδιασμού, δημιουργούνται ευνοϊκές συνθήκες για την δημιουργία και παραγωγή πληθώρας ιδεών που βοηθούν στην λήψη αποφάσεων και την αξιοποίηση των πόρων συμβάλλοντας έτσι στην συνεχιζόμενη βελτίωση της επιχείρησης.

Η δυνατότητα λήψης γρήγορης ανατροφοδότησης από υποψήφιους επενδυτές, επιχειρησιακούς συνεργάτες, διάφορους φορείς και πιστωτές. Μέσω της ανάλυσης της ανατροφοδότησης ο επιχειρηματίας και η διοίκηση της επιχείρησης έχουν την δυνατότητα να προβούν στις όποιες αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες επιβάλλεται να γίνουν.

### **3.5 Τι περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο**

Το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από την εκάστοτε επιχείρηση και επηρεάζεται από τον κλάδο δραστηριοποίησης αυτής καθώς και το επίπεδο ανάπτυξης της. Το επιχειρηματικό σχέδιο προσαρμόζεται ανάλογα με τον αναγνώστη στον οποίο απευθύνεται και τον σκοπό για τον οποίο εκπονείται.

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι δεσμευτική γι' αυτό και συναντώνται διαφοροποιημένες δομές στην Ελληνική και Διεθνή βιβλιογραφία. Εντούτοις θα πρέπει να τονισθεί ότι αυτό που διαφοροποιείται είναι η ίδια η δομή και όχι η ουσία και το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου (Βουδούρη Ε. 2008).

Αν και δεν υπάρχει μοναδική βέλτιστη δομή, ένα πλήρες τυπικό επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τις εξής θεματικές ενότητες:

- Σύνοψη

- Περιγραφή επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Προϊόντα και υπηρεσίες
- Ανάλυση αγοράς και ανταγωνισμού
- Σχεδιασμός Μάρκετινγκ
- Οργανωσιακός Σχεδιασμός
- Σχεδιασμός Λειτουργιών
- Οικονομικός Σχεδιασμός
- Εκτίμηση Κινδύνων

Σύμφωνα με τον δικτυακό ιστότοπο του Pharmacy Management και επικοινωνία (Pharmamanage, 2021) ο οποίος απευθύνεται σε επαγγελματίες υγείας, σε ένα τυπικό επιχειρηματικό σχέδιο φαρμακείου περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων:

#### Σύνοψη - Συμπεράσματα

Είναι μια συνοπτική περίληψη των κεφαλαίων του σχεδίου.

#### Οι Στόχοι του Φαρμακείου

Οι στόχοι είναι οι προορισμοί στους οποίους επιθυμεί ο φαρμακοποιός να φτάσει.

Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και χρονικά προσδιορισμένοι

#### Περιγραφή του Φαρμακείου

Αποτελεί μια συνοπτική, αλλά εμπειριστατωμένη περιγραφή του Φαρμακείου.

#### Ανάλυση του Κλάδου και της Αγοράς

Είναι πολύ σημαντικό για το φαρμακοποιό να κατανοεί το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, και να γνωρίζει ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη λειτουργία του φαρμακείου του.

Παρουσιάζονται οι τάσεις του κλάδου τα προϊόντα και υπηρεσίες που θα προσφέρει, η αγορά – στόχος και αναλύεται ο ανταγωνισμός.

#### Στρατηγική Μάρκετινγκ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο προσδιορίζεται πως το φαρμακείο θα προσεγγίσει την αγορά – στόχο ποια θα είναι η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει, ποια θα είναι

η στρατηγική προώθησης που θα επιλέξει ποια η θέση του στην αγορά και τέλος πώς θα γίνεται η διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών.

### Σχέδιο Λειτουργίας

Όπως και το σχέδιο μάρκετινγκ, έτσι και το σχέδιο λειτουργίας είναι αναγκαίο για την επιτυχημένη πορεία του φαρμακείου. Η ενότητα αυτή διασφαλίζει ότι έχουν εξετασθεί όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του φαρμακείου. Προσδιορίζεται ποιος κάνει τι, πού, πότε, πώς και γιατί.

Η διαχείριση των αποθεμάτων τόσο των φαρμακευτικών σκευασμάτων όσο και των παραφαρμάκων αποτελεί σημαντικό παράγοντα λειτουργίας και θα πρέπει επίσης να εξετάζεται συστηματικά.

### Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Στην ενότητα παρουσιάζονται τα οικονομικά μεγέθη που είναι αναγκαία για τη δημιουργία των διαφόρων οικονομικών καταστάσεων που πρέπει να παρουσιάζονται στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Για ένα νέο φαρμακείο η συγκεκριμένη ενότητα είναι μία πρόκληση καθώς μπορούν να αξιοποιηθούν μόνο προβλέψεις.

Εκτιμώνται η ρευστότητα του φαρμακείου, η κερδοφορία, η απόδοση λειτουργίας, οι ταμειακές ροές και η αποτίμηση επενδύσεων μέσω δεικτών.

Δημιουργείται πίνακας αποτελεσμάτων χρήσης και εκτιμάται το νεκρό σημείο.

### Χρηματοδότηση

Παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο θα χρηματοδοτηθεί η υλοποίηση ενός έργου (project) ή έναρξη ενός νέου φαρμακείου.

### Συμπεράσματα

Επισημαίνεται πως το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) δεν είναι κάτι στατικό.

Το κάθε Φαρμακείο πρέπει να δημιουργήσει το δικό του σχέδιο, και σε ετήσια βάση να παρακολουθεί τι έχει πετύχει και τι έχει βελτιώσει στη λειτουργία του.



# Κεφάλαιο 4

## Ο Φαρμακευτικός Κλάδος

### 4.1 Διεθνείς επισκόπηση του κλάδου

Για πολλά χρόνια, οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις θεωρούνταν ως μια καλή επιλογή επένδυσης με σταθερή ανάπτυξη. Ωστόσο, εκεί που υπάρχουν ευκαιρίες υπάρχει και έντονος ανταγωνισμός.

Νέοι εισερχόμενοι από μη παραδοσιακά κανάλια έκαναν πρόσφατα την εμφάνιση τους. Νεοεισερχόμενοι όπως: αλυσίδες σούπερ μάρκετ και εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου άλλαξαν το τοπίο της βιομηχανίας με την χορήγηση φαρμάκων όπου δεν απαιτείται συνταγή (μη συνταγογραφούμενα φάρμακα).

Ανεξάρτητα από τις πιο πάνω αλλαγές στον φαρμακευτικό κλάδο, η αγορά εμπνέει ακόμη στους επενδυτές την επιθυμία να ανοίξουν νέα φαρμακεία. Λόγω του υψηλού κόστους πρόσβασης σε ιατρική φροντίδα, ο καταναλωτισμός αυξήθηκε παγκοσμίως, με τους καταναλωτές να υιοθετούν συμπεριφορές αυτοφροντίδας.

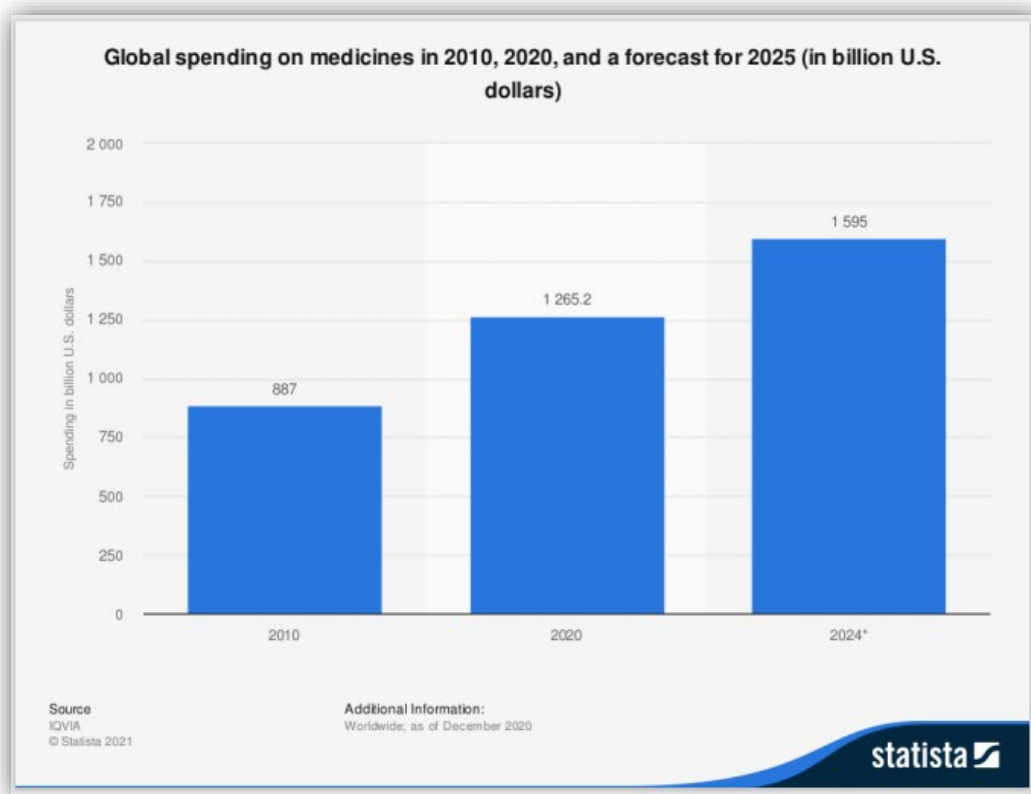
Τα καταστήματα φαρμάκων αποτελούν την κυριότερη πηγή φαρμάκων για τη γρίπη, τις αλλεργίες και άλλες ήπιες ασθένειες που μπορούν να αντιμετωπιστούν χωρίς επίσκεψη στο γιατρό.

Οι ειδικοί δηλώνουν ότι, γενικά, οκτώ στους δέκα καταναλωτές προτιμούν τις αυτοθεραπείες με την χρήση φαρμάκων που προμηθεύονται οι ίδιοι από τα φαρμακεία πριν επισκεφθούν έναν επαγγελματία υγείας.

Επιπλέον η γήρανση του πληθυσμού και η αύξηση των χρόνιων ασθενειών, αποτελούν δυνάμεις που δημιουργούν ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη του φαρμακευτικού κλάδου ανά το παγκόσμιο (Fong, 2017).

Η φαρμακευτική βιομηχανία είναι υπεύθυνη για την έρευνα, την ανάπτυξη, την παραγωγή και τη διανομή φαρμάκων. Η αγορά έχει σημειώσει σημαντική ανάπτυξη τις τελευταίες δύο δεκαετίες και τα έσοδα των φαρμακευτικών εταιρειών παγκοσμίως

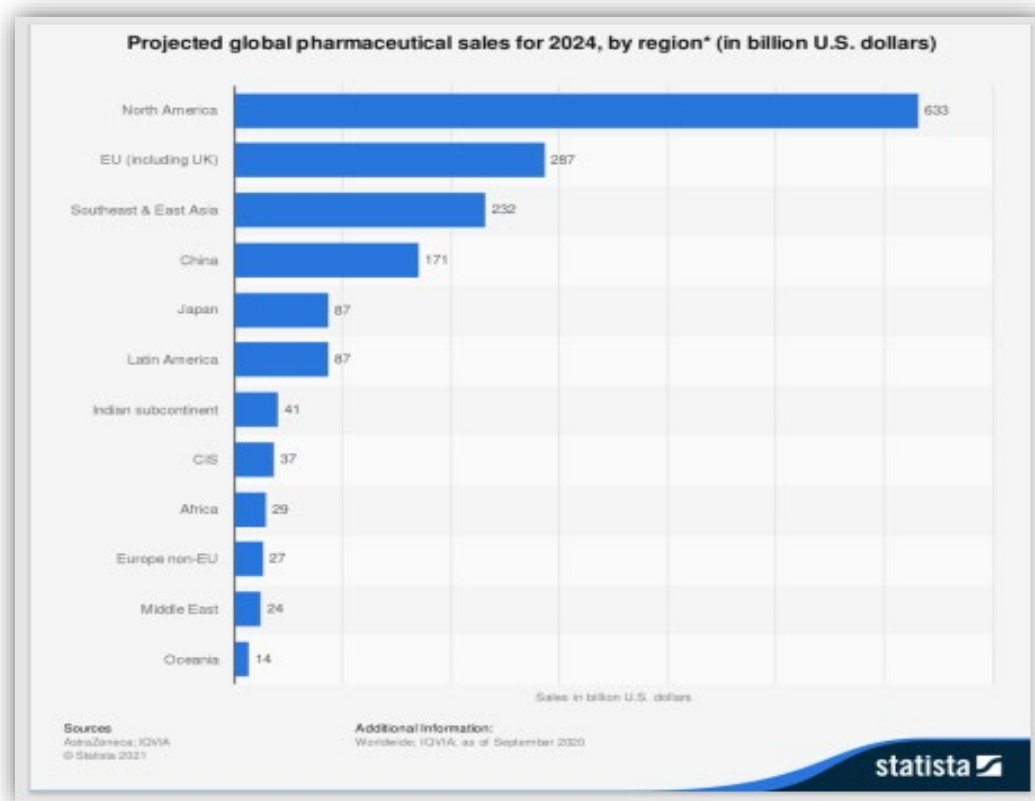
ανήλθαν σε 1,27 τρισεκατομμύρια δολάρια Αμερικής κατά το 2020. Ενδεικτικά είναι τα παρακάτω διαγράμματα που παρουσιάζουν την παγκόσμια δαπάνη σε φάρμακα:



**Διάγραμμα 2.** Παγκόσμια δαπάνη σε φάρμακα 2010, 2020, 2025

*Πηγή:* Global pharmaceutical industry - statistics & facts

Παρατηρώντας τα στοιχεία του παραπάνω διαγράμματος εξάγεται το συμπέρασμα ότι το μέγεθος της διεθνούς αγοράς φαρμάκων παρουσιάζει αυξητική τάση. Παρατηρείτε μια αύξηση της τάξης του 42% το 2020 σε σχέση με το 2010, ενώ οι προβλέψεις που παρουσιάζονται μέχρι το 2024 αναμένονται ακόμη ψηλότερες σε ποσοστό 79% σε σχέση με το 2010 και ποσοστό 26% σε σχέση με το 2020.



**Διάγραμμα 3.** Παγκόσμιες προβλέψεις πώλησης φαρμάκων μέχρι το 2024

Πηγή: *Global pharmaceutical industry - statistics & facts*

Το παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζει τις πωλήσεις φαρμάκων που προβλέπεται να πωληθούν ανά το παγκόσμιο, με ορίζοντα το 2024. Παρατηρούμε ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση κατατάσσεται δεύτερη από τις δώδεκα περιοχές με πωλήσεις 287 δις δολάρια Αμερικής.

Σχετικές πληροφορίες υπάρχουν στο ιστότοπο του Statista (Statista, 2021)

## 4.2 Ορισμός και διάρθρωση του κλάδου

Κύριο συστατικό του φαρμακευτικού κλάδου αποτελούν τα φαρμακεία τα οποία εμπορεύονται, διακινούν και διαθέτουν φαρμακευτικά και παραφαρμακευτικά προϊόντα.

Προμηθευτές του κλάδου αποτελούν:

- Φαρμακευτικές εταιρείες, εισαγωγικές και παραγωγικές.
- Ενδιάμεσοι μεταπωλητές χονδρικής πώλησης, όπως φαρμακαποθήκες και συνεταιρισμοί προμήθειας φαρμάκων.

- Εταιρείες παροχής παραφαρμακευτικών προϊόντων (καλλυντικά, συμπληρώματα διατροφής, ορθοπεδικά , βρεφική ανάπτυξη, στοματική υγιεινή κλπ)

Τα φαρμακεία προμηθεύονται τα φάρμακα απευθείας από τις φαρμακευτικές εταιρείες τις ιδιωτικές φαρμακαποθήκες και τους συνεταιρισμούς εμπορίας και διανομής φαρμάκων πετυχαίνοντας έτσι καλύτερη τιμολογιακή πολιτική.

Σε κάποιες περιπτώσεις προβλέπεται η δυνατότητα χορήγησης φαρμάκων από τους ιατρούς.

Η έρευνα και ανάπτυξη (R&D) αποτελεί την κινητήρια δύναμη του φαρμακευτικού κλάδου και υπόκειται σε ένα αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο.

Οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις διακρίνονται σε εταιρείες παραγωγής «αρχέτυπων σκευασμάτων» και εταιρείες παραγωγής «γενόσημων φαρμάκων».

Κύρια δραστηριότητα των εταιρειών παραγωγής αρχέτυπων είναι η έρευνα και ανάπτυξη, η παραγωγή, η εμπορία και η διοχέτευση στην αγορά καινοτόμων φαρμάκων. Οι εταιρείες αυτές συνήθως προστατεύονται από διπλώματα ευρεσιτεχνίας τα οποία επιβραβεύουν την καινοτομία και προστατεύουν τις εταιρείες από τον ανταγωνισμό.

Με την λήξη των διπλώματα ευρεσιτεχνίας οι εταιρείες παραγωγής αρχέτυπων χάνουν τα δικαιώματα παραγωγής και εμπορίας των συγκεκριμένων φαρμάκων και τότε εταιρείες παρασκευής γενόσημων εισέρχονται στην αγορά με φάρμακα ισοδύναμα με τα αρχέτυπα (δηλαδή φάρμακα με την ίδια δραστική ουσία αλλά διαφορετικά έκδοχα) σε χαμηλότερες τιμές.

Οι εταιρείες γενόσημων φαρμάκων έχουν περιορισμένη δραστηριότητα στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης και είναι μικρότερες σε μέγεθος εταιρείες.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των δύο τύπων φαρμακευτικών επιχειρήσεων είναι μεγάλος. Οι εταιρείες παραγωγής αρχέτυπων χαράσσουν σημαντικές στρατηγικές άμυνας με κύριο στόχο την παρεμπόδιση ανάπτυξης νέων ανταγωνιστικών προϊόντων μέσω της επιμήκυνσης του διπλώματος ευρεσιτεχνίας. Με την επιμήκυνση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας επιτυγχάνεται η απόσβεση της αρχικής τους επένδυσης και αυξάνονται έτσι τα κέρδη.

#### **4.2.1 Εταιρείες παρασκευής φαρμάκων στην εγχώρια αγορά**

Στην αγορά της Κύπρου δύο είναι οι κύριοι παίχτες που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή φαρμάκων:

##### **Εταιρεία MEDOCHEMIE**

Η Medochemie Ltd ιδρύθηκε το 1976 και διαθέτει 13 υπερσύγχρονες παραγωγικές μονάδες και εγκαταστάσεις, εκ των οποίων 9 βρίσκονται στην Κύπρο, μία στη Ολλανδία και τρείς στο Βιετνάμ.

Έχει αποκτήσει και διατηρεί 4.355 άδειες κυκλοφορίας για 630 διαφορετικά φαρμακευτικά προϊόντα, τα οποία κατατάσσονται σε περισσότερες από 10 θεραπευτικές κατηγορίες και λειτουργούν σύμφωνα με τις πλέον αυστηρές προδιαγραφές υψηλής ποιότητας και σε πλήρη συμφωνία με τις Ευρωπαϊκές Οδηγίες.

Κινητήριος δύναμη της εταιρείας είναι οι 1880 εξειδικευμένοι, ταλαντούχοι, εργαζόμενοι διαφόρων εθνοτήτων, οι οποίοι απασχολούνται στις μονάδες παραγωγής και τα γραφεία της Medochemie σε όλον τον κόσμο.

Η Medochemie Ltd έχει την έδρα της Ευρώπη, διατηρεί 21 κεντρικά γραφεία και έχει αναπτύξει ένα ευρύ δίκτυο αξιόπιστων εμπορικών αντιπροσώπων και συνεργατών, που της επιτρέπει να δραστηριοποιείται σε 107 χώρες σε όλον τον κόσμο (Medochemie, 2021).

##### **Εταιρεία REMEDICA**

Η Remedica ιδρύθηκε το 1980 και πέρασε από διάφορα στάδια ανάπτυξης. Τώρα ειδικεύεται στην ανάπτυξη, παραγωγή και εμπορία υψηλής ποιότητας, ασφαλών και αποτελεσματικών γενόσημων φαρμάκων για ανθρώπινη χρήση.

Τα φαρμακευτικά της προϊόντα διανέμονται σε πέραν των 160 χωρών παγκοσμίως. Το χαρτοφυλάκιο της αποτελείται από περισσότερα από 350 φαρμακευτικά προϊόντα για ανθρώπινη χρήση. Προσφέρει προϊόντα που ανήκουν σε διάφορες θεραπευτικές κατηγορίες, όπως φάρμακα για τον καρκίνο,, ορμονικά σκευάσματα για συστηματική χρήση, φάρμακα παθήσεων κυκλοφορικού συστήματος και άλλα.

Επί του παρόντος, οι εγκαταστάσεις της Remedica στη Λεμεσό περιλαμβάνουν 13 κτίρια συνολικής έκτασης πέραν των 50.000 τετραγωνικών μέτρων. Από αυτές, πέντε είναι εργοστάσια παραγωγής τελευταίας τεχνολογίας και αποτελούνται από το κεντρικό εργοστάσιο που προορίζεται για γενικής χρήσης προϊόντα, και τέσσερις επιπλέον εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή παράγωγων πενικιλίνης, κεφαλοσπορίνων, συγκεκριμένων ορμονών, και αντικαρκινικών προϊόντων.

Η Remedica λειτουργεί σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα διεθνή κανονιστικά πρότυπα που διέπουν τους κανόνες Καλής Παρασκευαστικής Πρακτικής. (Remedica, 2021).

#### **4.2.2 Εταιρείες προμήθειας φαρμάκων στην εγχώρια αγορά**

Παραμένοντας στο τοπίο της προμήθειας φαρμάκων επιβάλλεται να αναφερθούμε και στις ιδιωτικές φαρμακαποθήκες αλλά και στους συνεταιρισμούς φαρμακοποιών.

Οι επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται στην διακίνηση φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών σκευασμάτων προς τα καταστήματα λιανικής πώλησης, δηλαδή τα φαρμακεία.

Διαδραματίζουν τον ρόλο του προμηθευτή και αντιπροσωπεύουν τον «μεσολαβητή» στην αλυσίδα εφοδιασμού των φαρμάκων. Η βιωσιμότητα τους εξασφαλίζεται μέσω της διαφοράς του ποσοστού κέρδους που λαμβάνουν από τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις σε σύγκριση με αυτό που μεταπωλούν στα φαρμακεία.

Στην Κύπρο η διακίνηση των φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών σκευασμάτων προς τα φαρμακεία γίνεται κυρίως από τους δύο πιο κάτω οργανισμούς:

1. Από την φαρμακαποθήκη ΚΕΔΙΦΑΠ ΛΤΔ, η οποία είναι μέλος του ομίλου ΕΝΩΜΕΝΑ ΦΑΡΜΑΚΕΙΑ ΚΥΠΡΟΥ. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1994 κάτω από αρχές συνεταιρισμού από 30 φαρμακοποιούς της επαρχίας Πάφου και στη συνέχεια αναπτύχθηκε σταδιακά σε όλες τις επαρχίες της Κύπρου, για να καλύψει και να απλοποιήσει τις ανάγκες τροφοδοσίας του φαρμακείου. Κατέχει ηγετική θέση στη διανομή φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων εστιάζοντας στις σύγχρονες ανάγκες του φαρμακείου.

Η φαρμακαποθήκη διανέμει τα προϊόντα της σε 256 φαρμακεία στην ελεύθερη Κύπρο (ΚΕΔΙΦΑΠ, 2021).

2. Από την εταιρεία Blue Pharmacies Ltd, η οποία ιδρύθηκε το 2000. Η εταιρεία ασχολείται με την διανομή και προώθηση φαρμάκων, καλλυντικών και

καταναλωτικών προϊόντων υγείας σε πέραν των 40 φαρμακείων παγκύπρια (Bluepharmacies, 2021).

Οι εταιρείες παραγωγής και διανομής παραφαρμακευτικών προϊόντων (καλλυντικά, ορθοπεδικά είδη, συμπληρώματα διατροφής κλπ) αποτελούν τον τελευταίο προμηθευτικό κρίκο των φαρμακείων. Οι εταιρείες αυτές προμηθεύουν τα προϊόντα τους στα φαρμακεία διατηρώντας ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη ειδικά στις περιπτώσεις προϊόντων με υψηλή αναγνωρισιμότητα.

Επιπρόσθετο πλεονέκτημα των εταιρειών αυτών αποτελεί το γεγονός ότι πελάτες τους δεν είναι μόνο φαρμακεία αλλά και άλλα εναλλακτικά κανάλια διανομής τα οποία δημιουργούν περαιτέρω ανταγωνισμό στον φαρμακευτικό κλάδο.

#### 4.2.3 Μέγεθος εγχώριας αγοράς

Λόγω έλλειψης δεδομένων που παρουσιάζουν το μέγεθος της εγχώριας αγοράς φαρμάκων, θα περιοριστούμε σε δύο αναφορές που παρουσιάζονται στην «Ευρωπαϊκή Έρευνα Υγείας» που έγινε το 2019 από την στατιστική υπηρεσία Κύπρου και δημοσιεύτηκε τον Οκτώβριο του 2020.

Η έρευνα αναφέρει μεταξύ άλλων:

Την ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού που χρησιμοποιεί φάρμακα με ή χωρίς συνταγή/σύσταση ιατρού κατά ηλικία και παρουσιάζεται στο πιο κάτω διάγραμμα:

ΗΛΙΚΙΑ	Χρήση Συνταγογραφούμενων Φαρμάκων	Χρήση μη συνταγογραφούμενων φαρμάκων
ΣΥΝΟΛΟ	37,2%	51,2%
0-14	13,0%	23,3%
15-24	12,7%	36,6%
25-34	16,5%	50,9%
35-44	24,7%	60,4%
45-54	46,8%	61,8%
55-64	66,8%	63,9%
65-74	84,8%	67,9%
75+	92,5%	65,6%

**Πίνακας 2.** Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού σε χρήση φαρμάκων

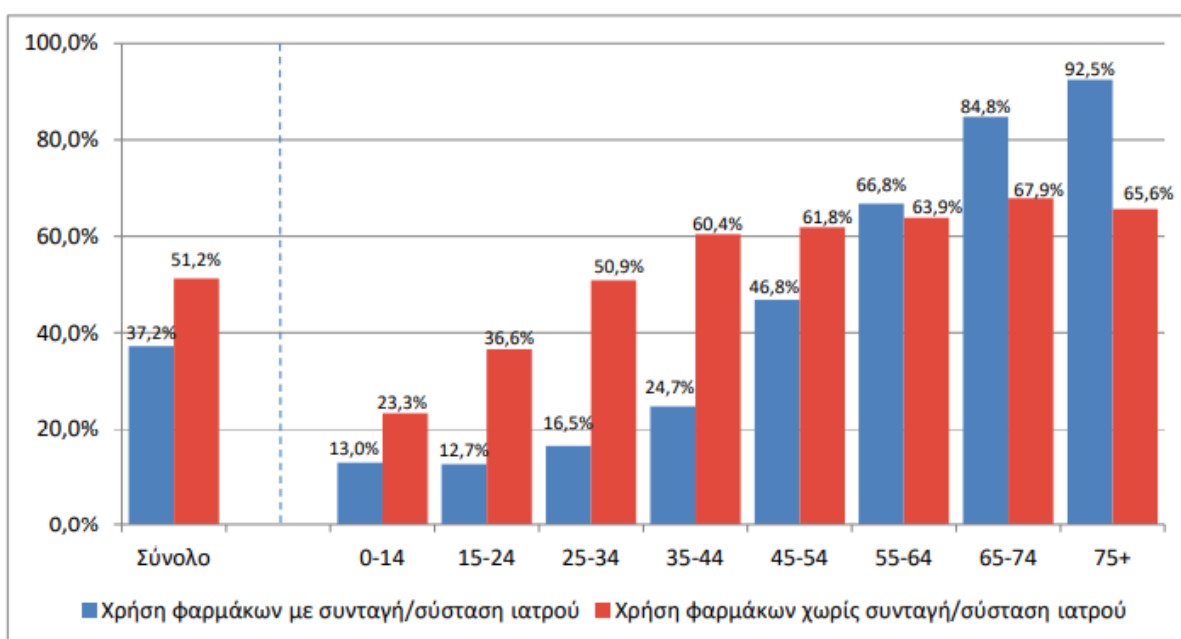
Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών. Ευρωπαϊκή Έρευνα Υγείας 2019

Από τον πίνακα παρατηρούμε ότι σύνολο 37,2% του πληθυσμού κατανάλωσε φάρμακα κατόπιν συνταγής ή σύστασης ιατρού. Το ποσοστό αυτό είναι ελαφρώς αυξημένο σε σχέση με το αντίστοιχο του 2014, που ήταν 32,3%. Ποσοστό 38,7% των γυναικών κάνει

χρήση συνταγογραφούμενων φαρμάκων, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών είναι 35,6%.

Επιπλέον ποσοστό 51,2% του πληθυσμού χρησιμοποίησε φάρμακα ή φυτικά φάρμακα ή βιταμίνες χωρίς συνταγή ή σύσταση ιατρού. Ποσοστό 55,3% των γυναικών κάνει χρήση μη συνταγογραφούμενων φαρμάκων, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών είναι 46,9%. Το ποσοστό χρήσης μη συνταγογραφούμενων αυξάνεται στις μεγαλύτερες ηλικίες.

Οι πιο πάνω παρατηρήσεις παρουσιάζονται και στο διάγραμμα που ακολουθεί:



**Διάγραμμα 4.** Χρήση φαρμάκων με ή χωρίς συνταγή ιατρού

Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών. Ευρωπαϊκή Έρευνα Υγείας 2019

Το συμπέρασμα που εξάγεται από τα πιο πάνω διαγράμματα είναι ότι η κατανάλωση συνταγογραφούμενων φαρμάκων αυξάνεται τα τελευταία χρόνια με το ποσοστό της κατανάλωσης μη συνταγογραφούμενων φαρμάκων να είναι αρκετά υψηλότερο.

Όπως αναφέρεται στο σημείο 4.1 πιο πάνω ολοένα και περισσότεροι καταναλωτές προτιμούν την αυτοθεραπεία με την χρήση φαρμάκων που προμηθεύονται οι ίδιοι από τα φαρμακεία πριν επισκεφθούν έναν επαγγελματία υγείας. Αυτό μεταφράζεται σε αύξηση της ζήτησης φαρμάκων γεγονός που ενισχύει την απόφαση μας για δημιουργία του νέου φαρμακείου.

#### 4.2.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης προϊόντων φαρμακείου



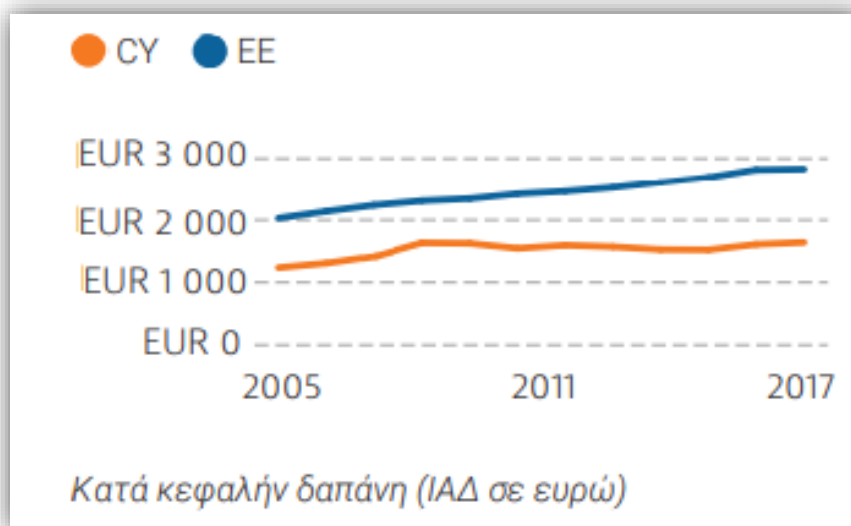
Η ζήτηση φαρμακευτικών προϊόντων χαρακτηρίζεται ως ανελαστική και επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες που αναλύονται εν συντομία πιο κάτω:

➤ **Οικονομικοί παράγοντες**

Η οικονομική ύφεση που ταλανίζει την Κυπριακή οικονομία την τελευταία δεκαετία έχει προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον της Κύπρου. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων έχουν τερματίσει τη λειτουργία τους, η ανεργία παρουσιάζει αυξητική τάση και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών ολοένα και συρρικνώνεται.

Αποτέλεσμα των προαναφερθέντων, είναι οι καταναλωτές και τα νοικοκυριά γενικότερα να περιορίζουν αισθητά τις δαπάνες τους προς το σύνολο των φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων αλλά και του συνόλου των δαπανών που ξοδεύουν για ιατροφαρμακευτική περίθαλψη γενικότερα.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι κρατικές δαπάνες σε θέματα υγείας και συγκρίνονται με τον μέσο όρο των δαπανών άλλων χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση.



**Διάγραμμα 5.** Κατά κεφαλήν δαπάνη σε θέματα υγείας

Πηγή: OECD/European Observatory on Health Systems and Policies (2019)

Παρατηρούμε ότι η Κύπρος δαπάνησε 1 674 EUR κατ' άτομο (ή 6,7% του ΑΕΠ) για την υγεία το 2017 σε σύγκριση με τον μέσο όρο της ΕΕ, που αντιστοιχεί σε 2 884 EUR (9,8% του ΑΕΠ). Το ποσοστό των δημόσιων δαπανών (43%) επί του συνόλου των δαπανών για

την υγεία είναι το χαμηλότερο στην ΕΕ και έρχεται σε αντίθεση με τον μέσο όρο της ΕΕ, που είναι 79%.

Αντίθετα, οι ιδιωτικές δαπάνες υγείας, οι οποίες συνίστανται πρωτίστως σε άμεσες ιδιωτικές πληρωμές, ανήλθαν σε ποσοστό 56% των συνολικών δαπανών, το ψηλότερο στην ΕΕ.

Τα φάρμακα αποτελούν τη μεγαλύτερη συνιστώσα των άμεσων ιδιωτικών δαπανών, ακολουθούμενα από την εξωνοσοκομειακή περίθαλψη, όπως επισκέψεις σε ειδικούς ιατρούς και διαγνωστικές εξετάσεις

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι δαπάνες σε άμεσες ιδιωτικές πληρωμές φαρμάκων. Παρατηρούμε ότι στην Κύπρο οι ιδιωτικές πληρωμές για φάρμακα είναι αυξημένες και ανέρχονται σε 14,1% σε σύγκριση με τις ιδιωτικές πληρωμές σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είναι 5,5%.




**Διάγραμμα 6.** Δαπάνες σε άμεσες ιδιωτικές πληρωμές φαρμάκων

Πηγή: OECD/European Observatory on Health Systems and Policies (2019)

### ➤ Δημογραφικά στοιχεία

Αναλύοντας τα δημογραφικά στοιχεία της Κύπρου και πως αυτά επηρεάζουν τη ζήτηση στο φαρμακευτικό κλάδο, παρατηρούμε μια αισθητή μεταβολή στη σύνθεση του πληθυσμού. Το προσδόκιμο ζωής αυξάνεται σημαντικά γεγονός που ευνοεί τη ζήτηση φαρμακευτικών προϊόντων.

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΟΥ ΕΤΟΥΣ										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Πληθυσμός στις περιοχές που ελέγχει το Κράτος (χιλιάδες)	839,8	862,0	865,9	858,0	847,0	848,3	854,8	864,2	875,9	888,0
Άντρες	408,8	419,0	421,0	417,5	411,8	412,7	416,7	421,5	427,8	434,5
Γυναίκες	431,0	443,0	444,9	440,5	435,2	435,6	438,1	442,7	448,1	453,5
Κατανομή πληθυσμού κατά ηλικία (%)										
0 - 14 χρονών	16,8	16,5	16,4	16,3	16,4	16,4	16,3	16,2	16,1	16,0
15 - 64 χρονών	70,5	70,7	70,4	69,9	68,9	68,5	68,1	67,9	67,8	67,7
65 χρονών και άνω	12,7	12,8	13,2	13,9	14,6	15,1	15,6	15,9	16,1	16,3
Προσδόκιμο ζωής για άντρες 80 έτη										
Προσδόκιμο ζωής για γυναίκες 84 έτη										
Σημ.: Τα στοιχεία για την περίοδο 2002-2009 έχουν αναθεωρηθεί με βάση τα αποτελέσματα της Απογραφής Πληθυσμού του 2011.										
(Τελευταία Ενημέρωση 30/11/2020)										
COPYRIGHT © :2020, ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ, ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ										

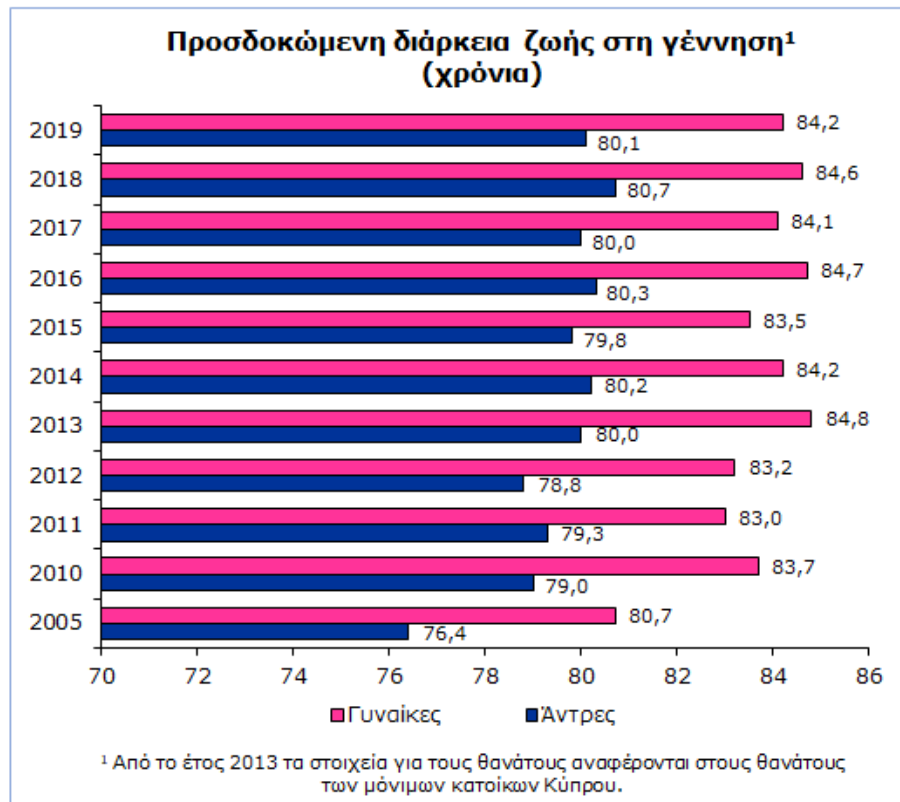
### Πίνακας 3. Πληθυσμός 2010-2019

Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πιο πάνω πίνακα το ποσοστό της ηλικιακής ομάδας 65+ παρουσίασε αύξηση περίπου 28% το 2019 σε σχέση με το 2010 ενώ το ποσοστό της ηλικιακής ομάδας 0-14 παρουσίαζε μείωση της τάξης του 5% αντίστοιχα. Το ποσοστό της ηλικιακής ομάδας 15-64 παρουσίασε μείωση της τάξης του 4%.

Η αύξηση του πληθυσμού στις μεγαλύτερες τάξεις ηλικιακών ομάδων δημιουργεί μεγαλύτερη ζήτηση σε φαρμακευτικά προϊόντα και αύξηση της επισκεψιμότητας στα ιδιωτικά φαρμακεία.

Επιπλέον παρατηρούμε ότι το προσδόκιμο ζωής για τις γυναίκες φαίνεται να έχει προβάδισμα σε σχέση με το προσδόκιμο των αντρών γεγονός που επηρεάζει θετικά την ζήτηση παραφαρμακευτικών προϊόντων και καλλυντικών στο χώρο του φαρμακείου.



**Διάγραμμα 7.** Προσδοκώμενη διάρκεια ζωής

Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου

(Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου, 2021).

### ➤ Πρότυπο ζωής

Αν μπορούσαμε να δώσουμε έναν ορισμό για την λέξη πρότυπο τότε θα λέγαμε ότι πρότυπο ονομάζουμε το πρόσωπο ή τον τρόπο ζωής που λειτουργεί ουσιαστικά ως παράδειγμα προς μίμηση. Τα πρότυπα διαφέρουν ανάλογα με την εποχή στην οποία βρισκόμαστε και τις κοινωνικές, οικονομικές ή πολιτικές συνθήκες που επικρατούν.

Στην σύγχρονη εποχή που διανύει η ανθρωπότητα γίνεται παραδεκτό ότι τα πρότυπα ζωής έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό.

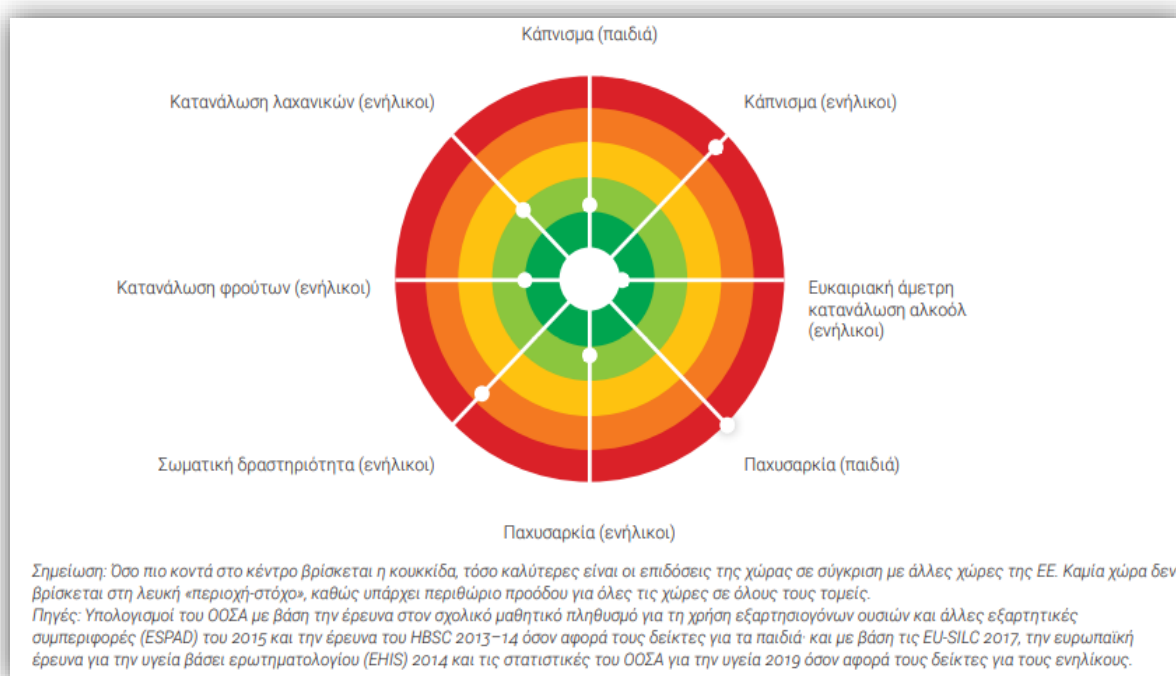
Αναλύοντας τα πιο κάτω διαγράμματα και συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με χώρες της Ευρώπης προκύπτει ότι περισσότεροι από ένας στους τέσσερις ενήλικους στην Κύπρο καπνίζουν σε καθημερινή βάση και η αναλογία αυτή είναι από τις υψηλότερες στην ΕΕ.

Η παχυσαρκία μεταξύ των ενηλίκων συμβαδίζει με τα επίπεδα της ΕΕ ενώ το ποσοστό υπέρβαρων και παχύσαρκων παιδιών ηλικίας έξι έως εννέα ετών είναι εξαιρετικά υψηλό και διαμορφώνεται περίπου στο 43%.

Οι ενήλικοι καταναλώνουν περίπου την ίδια ποσότητα αλκοόλ με τον μέσο όρο της ΕΕ, αλλά η ευκαιριακή άμετρη κατανάλωση αλκοόλ στην Κύπρο είναι η χαμηλότερη στην ΕΕ. Ο επιπολασμός των συμπεριφορικών παραγόντων κινδύνου είναι υψηλότερος στα άτομα με χαμηλό εισόδημα και μορφωτικό επίπεδο και συνεπώς τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης πληθυσμιακής ομάδας στον τομέα της υγείας είναι χειρότερα.

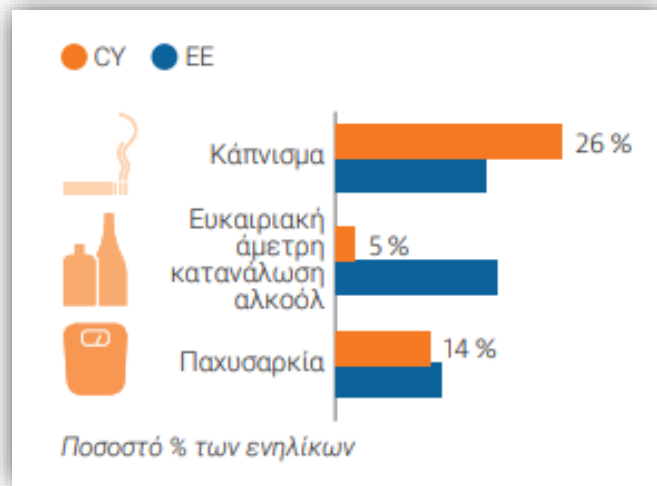
Η κατάσταση στην Κύπρο είναι ικανοποιητική σε σύγκριση με την ΕΕ όσον αφορά ορισμένους παράγοντες κινδύνου, ωστόσο το κάπνισμα παραμένει σημαντικό πρόβλημα για τη δημόσια υγεία.

Το σύνολο των πιο πάνω επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση παραφαρμακευτικών προϊόντων και συμπληρωμάτων διατροφής.



### Διάγραμμα 8. Πρότυπα ζωής στην ΕΕ

Πηγή: OECD/European Observatory on Health Systems and Policies (2019)



**Διάγραμμα 9.** Πρότυπα ζωής CY vs EE

Πηγή: OECD/European Observatory on Health Systems and Policies (2019)

### ➤ Σοβαρές ασθένειες

Η Κύπρος έχει χαμηλά ποσοστά αποτρέψιμων θανάτων από θεραπεύσιμες αιτίες. Οι θάνατοι στην Κύπρο που δεν θα έπρεπε να είχαν συμβεί εάν υπήρχαν έγκαιρες και αποτελεσματικές παρεμβάσεις υγειονομικής περίθαλψης, είναι πολύ πιο κάτω από το αντίστοιχο ποσοστό της ΕΕ. Το 2016 το ποσοστό θνησιμότητας από θεραπεύσιμες αιτίες ήταν περίπου 71 ανά 100 000 κατοίκους, έναντι 93 που είναι ο μέσος όρος της ΕΕ. Στις κύριες αιτίες αυτής της θνησιμότητας περιλαμβάνονται η ισχαιμική καρδιοπάθεια, ο καρκίνος του μαστού και ο ορθοκολικός καρκίνος, ο διαβήτης και το εγκεφαλικό επεισόδιο.

Γίνεται αντιληπτό ότι οι πιο πάνω ασθένειες πολλαπλασιάζουν την φαρμακευτική δαπάνη των πολιτών και αυξάνουν επίσης τη ζήτηση για παραφαρμακευτικά προϊόντα ή συμπληρώματα διατροφής τα οποία λειτουργούν ως ισχυρό μέτρο πρόληψης ενάντια στην πληθώρα των ασθενειών.

### ➤ Μέσα μαζικής ενημέρωσης

Η βιομηχανία των μέσων μαζικής ενημέρωσης πέρασε τεράστιες και πρωτοφανείς αλλαγές την τελευταία δεκαετία, οι οποίες δημιούργησαν άρτια εκπαιδευμένους και καταρτισμένους πολίτες σε θέματα υγείας.

Έχοντας πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών, εκπαιδευτικού υλικού, εξειδικευμένων portals ιατρικής ενημέρωσης και διαφημίσεις παραφαρμακευτικών προϊόντων οι πολίτες κινδυνεύουν από παραπληροφόρηση.

Ο φαρμακοποιός ως σύμβουλος υγείας καλείται να μεταφέρει τις γνώσεις του στους ασθενείς αποσαφηνίζοντας τα μελανά σημεία και προάγοντας τη σωστή γνώση.

➤ **Merchandising**

Με τον όρο merchandising, εννοούμε το σύνολο των μεθόδων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται σε ένα κατάστημα, μέσω της παρουσίασης, της προώθησης και της διαχείρισης των προϊόντων, και αποτελεί ένα από τα «κλειδιά» της εισόδου σε αυτόν τον νέο κόσμο της επιχειρησιακής διοίκησης και διαχείρισης.

Το σωστό merchandising δημιουργεί πολλαπλά οφέλη για το φαρμακείο καθιστώντας ευκολότερη την απόφαση του πελάτη για αγορά, μειώνει τον χρόνο εξυπηρέτησης και βοηθά παράλληλα στην επανάληψη της και στην αύξηση των κερδών του φαρμακείου.

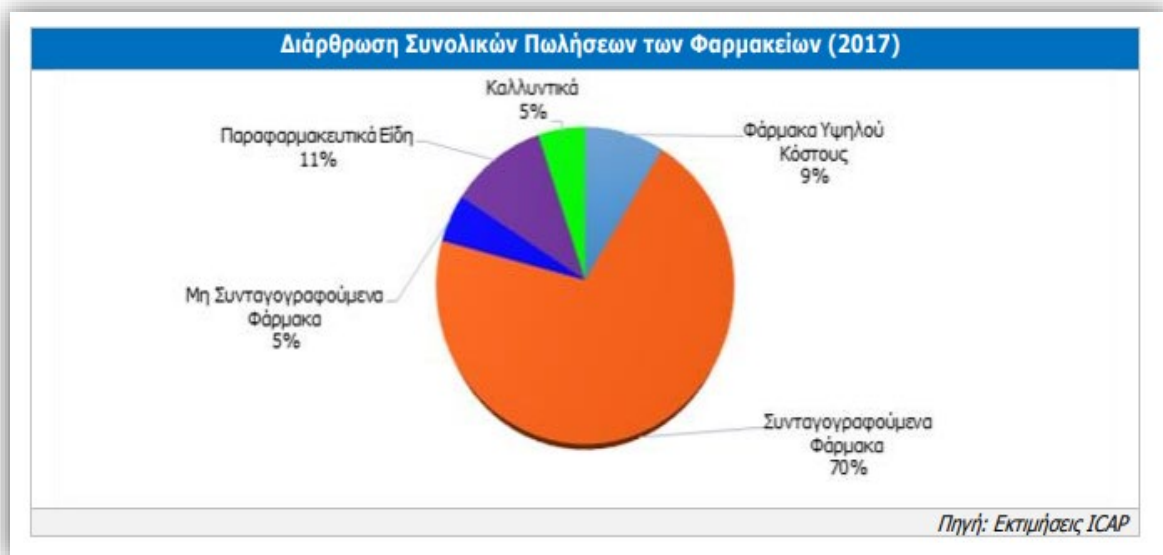
#### **4.2.5 Διάρθρωση πωλήσεων προϊόντων φαρμακείου**

*(Λόγω έλλειψης στοιχείων για την Κυπριακή αγορά θεωρήθηκε σκόπιμη η αναφορά σε στοιχεία από την Ελληνική αγορά)*

Σύμφωνα λοιπόν με το «Δελτίο Τύπου Κλαδικής Μελέτης για Φαρμακεία» που δημοσιεύτηκε στις 28 Ιανουαρίου του 2019 από την ICAP, η διάρθρωση των πωλήσεων, ενός φαρμακείου διαχωρίζεται ως εξής: 84% αφορά φάρμακα, 11% αφορά παραφαρμακευτικά προϊόντα (βιταμίνες, σιρόπια, αντιαλλεργικά, παιδικές τροφές, συμπληρώματα, κλπ) και 5% αφορά καλλυντικά.

Τα συνταγογραφούμενα φάρμακα εκτιμάται ότι καλύπτουν ποσοστό 70% περίπου της αξίας των συνολικών πωλήσεων των φαρμακείων και ακολουθούν τα μη συνταγογραφούμενα φάρμακα και τα φάρμακα υψηλού κόστους, το μερίδιο των οποίων εκτιμάται σε 9% και 5% αντίστοιχα.

Τα στοιχεία παρουσιάζονται και γραφικά στο διάγραμμα που ακολουθεί.



**Διάγραμμα 10.** Διάρθρωση συνολικών πωλήσεων φαρμακείων 2017

Πηγή: Δελτίο Τύπου Κλαδικής Μελέτης για Φαρμακεία, ICAP

## 4.3 Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας φαρμακείου στην Κύπρο

### 4.3.1 Προϋποθέσεις για την άδεια ίδρυσης του φαρμακείου

Σύμφωνα με τον «Περί Φαρμακευτικής και Δηλητηρίων Νόμος (ΚΕΦ. 254)» όπως αυτός δημοσιεύεται στον «Παγκύπριο Δικηγορικό Σύλλογο» και στην επίσημη ιστοσελίδα των «Φαρμακευτικών Υπηρεσιών Κύπρου» Υπουργείο Υγείας, για την άδεια λειτουργίας φαρμακείου στην Κυπριακή Δημοκρατία, απαιτείται η εγγραφή του φαρμακείου στο Συμβούλιο Φαρμακευτικής.

Το Συμβούλιο Φαρμακευτικής δύναται να απαιτήσει όπως κάθε πρόσωπο που διεξάγει την επιχείρηση φαρμακοποιού:

- (α) προσκομίσει αποδείξεις που ικανοποιούν το Συμβούλιο ότι έχει επαρκή γνώση της ελληνικής γλώσσας και
- (β) προσκομίσει αποδείξεις που να ικανοποιούν το Συμβούλιο ότι κατέχει τέτοια επαγγελματική εμπειρία στη φαρμακευτική ως το Συμβούλιο ήθελε κρίνει επαρκή την οποία απέκτησε στη Δημοκρατία ή σε κράτος μέλος για περίοδο 6 τουλάχιστο μηνών.



Σύμφωνα με τα άρθρα 4(3)(β) και 9B του Περί Φαρμακευτικής και Δηλητηρίων Νόμου (Κεφ. 254), εάν πρόσωπο επιθυμεί να διεξάγει επιχείρηση Φαρμακοποιού ή οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα σχετική με προμήθεια φαρμάκων στο κοινό στην Κύπρο, το Συμβούλιο Φαρμακευτικής δύναται να απαιτήσει την πραγματοποίηση επιπλέον πρακτικής εξάσκησης στην Κύπρο. Η διάρκεια της επιπλέον πρακτικής άσκησης στην Κύπρο θα καθορίζεται κατά περίπτωση από το Συμβούλιο.

### **Περιγραφή**

Σύμφωνα με τα άρθρα 4 και 4A του περί Φαρμακευτικής και Δηλητηρίων Νόμου (Κεφ. 254), κανένα πρόσωπο άλλο από πρόσωπο δεόντως εγγεγραμμένο ως φαρμακοποιός δεν διεξάγει, είτε για δικό του λογαριασμό είτε για λογαριασμό άλλου, την επιχείρηση φαρμακοποιού ή δεν εξασκεί τα καθήκοντα υπεύθυνου φαρμακοποιού νοσοκομειακού φαρμακείου εκτός αν τα φαρμακεία είναι εγγεγραμμένα σύμφωνα με το άρθρο 15 ή νοσοκομειακά φαρμακεία σύμφωνα με το άρθρο 16A του νόμου αυτού.

Νοείται ότι κανένα πρόσωπο δεν μπορεί να είναι ιδιοκτήτης περισσοτέρων του ενός φαρμακείων ή να είναι κάτοχος ή δικαιούχος ποσοστού πέραν του 51% του μετοχικού κεφαλαίου περισσοτέρων της μιας εταιρειών η οποία διεξάγει επιχείρηση φαρμακείου. Εξαιρούνται από την πιο πάνω επιφύλαξη οι συντεχνίες ΠΕΟ, ΣΕΚ και ΔΕΟΚ, νοουμένου ότι αυτά λειτουργούν ως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί.

### **Κριτήρια Επιλεξιμότητας**

Κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο δικαιούται να εγγράψει φαρμακείο υπό τον όρο ότι το Συμβούλιο Φαρμακευτικής θα ικανοποιηθεί ότι πληρούνται τα ακόλουθα κριτήρια:

- α. ο αιτητής είναι εγγεγραμμένος φαρμακοποιός στην Κυπριακή Δημοκρατία (σε περίπτωση φυσικού προσώπου) ή
- β. η εταιρεία διευθύνεται και ελέγχεται από εγγεγραμμένο φαρμακοποιό στην Κυπριακή Δημοκρατία (σε περίπτωση νομικού προσώπου) ο οποίος κατέχει τουλάχιστον το 51% των μετοχών της εταιρείας
- γ. τηρούνται οι πρόνοιες των περί Προδιαγραφών, Ιδρύσεως και Λειτουργίας Φαρμακείων Ανοικτών στο κοινό Κανονισμών του 2000 και 2019, Κ.Δ.Π. 281/2000 και 161/2019.

### **Υποβολή Αίτησης**

Το συμπληρωμένο πρωτότυπο έντυπο αίτησης με τα απαραίτητα έγγραφα για τη λειτουργία νέου φαρμακείου από φαρμακοποιό (σε περίπτωση φυσικού προσώπου) ή από εταιρεία (σε περίπτωση νομικού προσώπου) πρέπει να υποβληθούν (για φυσικό πρόσωπο ή για νομικό πρόσωπο) απευθείας στην Αρμόδια Αρχή μέσω του Εφόρου Φαρμακευτικής.

### **Διαδικασία**

Διεξάγονται επιτόπιες επιθεωρήσεις σε συνεργασία με τον Τομέα Επιθεώρησης για να διαπιστωθεί η καταλληλότητα του καταστήματος και ο πλήρης εξοπλισμός για τη σωστή λειτουργία φαρμακείου.

Η εγγραφή ισχύει για απεριόριστο χρόνο και δεν χρειάζεται ανανέωση εφόσον δεν γίνουν αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς.

### **Εποπτεία των εγγεγραμμένων φαρμακείων**

Εξουσιοδοτημένοι επιθεωρητές από τον Υπουργό Υγείας επιθεωρούν τα υφιστάμενα ιδιωτικά και νοσοκομειακά φαρμακεία Παγκύπρια ώστε να διασφαλίζεται από τους εγγεγραμμένους φαρμακοποιούς η τήρηση των προνοιών των ακόλουθων Νόμων καθώς και της σχετικής δευτερογενούς νομοθεσίας που εκδίδεται με βάση αυτούς, στην έκταση που αυτοί αφορούν την άσκηση του επαγγέλματος της φαρμακευτικής:

(α) Ο περί Φαρμακευτικής και Δηλητηρίων Νόμος (Κεφ. 254),

(β) Ο περί Φαρμάκων Ανθρώπινης Χρήσης (Έλεγχος Ποιότητας, Προμήθειας και Τιμών) Νόμος,

(γ) Ο περί Ναρκωτικών Φαρμάκων και Ψυχοτρόπων Ουσιών Νόμος,

(δ) Ο περί Φαρμακοποιών (Σύλλογοι, Πειθαρχία και Ταμείο Συντάξεων) Νόμος.

(Φαρμακευτικές Υπηρεσίες, 2021).

(Παγκύπριος Δικηγορικός Σύλλογος, 2021).

## **4.4 Ανάλυση εσωτερικού/εξωτερικού περιβάλλοντος**

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εξετάζει τους εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Συνδέεται με τη δημιουργία ευκαιριών και τον εντοπισμό απειλών, για την ύπαρξη των οποίων μια επιχείρηση πρέπει να είναι

ενήμερη και προετοιμασμένη έτσι ώστε, είτε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, είτε να αποφύγει τις αντίστοιχες απειλές.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες: στο ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια αγορά ή στην ίδια χώρα και το μικρο-περιβάλλον δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης (Λιούκας Σ. 1995).

Η ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος πραγματοποιείται με τη βοήθεια της PEST Analysis (Political-Economical-Sociocultural-Technological). Πραγματοποιείται δηλαδή ανάλυση του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού-πολιτιστικού και τεχνολογικού, πλαισίου.

Για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος κρίνεται απαραίτητη η χρήση του υποδείγματος των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του Porter.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι ένα μοντέλο που προσδιορίζει και αναλύει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις δηλαδή α) την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, δ) τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και ε) την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Οι προαναφερθέντες δυνάμεις που διαμορφώνουν κάθε κλάδο και βοηθούν στον προσδιορισμό των αδυναμιών και δυνατοτήτων του. Συχνά χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τη δομή και την ελκυστικότητα ενός κλάδου ώστε μια επιχείρηση να μπορεί να καθορίσει την εταιρική της στρατηγική.

#### **4.4.1 PEST Analysis**

Ανάλυση μάκρο-περιβάλλοντος στον κλάδο των φαρμακείων

##### **Πολιτικό Περιβάλλον (P)**

Γίνεται πλέον παραδεκτό ότι τα τελευταία χρόνια η Κύπρος διανύει μια περίοδο έντονης πολιτικής αστάθειας, αφού τα σκάνδαλα, η διαφθορά και η διαπλοκή έχουν γίνει σχεδόν καθημερινό φαινόμενο. Σε ένα περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από πολιτική αστάθεια το «επιχειρείν» αδυνατεί να ανθίσει με αποτέλεσμα την δημιουργία ανασφάλειας.

Οι πιέσεις που δέχονται οι φαρμακευτικές εταιρείες από την κυβέρνηση για μείωση της χρονικής διάρκειας των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας πρωτότυπων σκευασμάτων αλλά και η τάση ελέγχου των τιμών πώλησης των φαρμάκων μέσω του ΓΕΣΥ αποτελούν βασικές παραμέτρους που επηρεάζουν την λειτουργία των φαρμακείων.

Αποτέλεσμα των πιο πάνω πολιτικό-νομοθετικών ρυθμίσεων είναι η μεγάλη εισροή γενόσημων σκευασμάτων στο χώρο του φαρμακείου. Τα γενόσημα φάρμακα περιέχουν την ίδια δραστική φαρμακευτική ή συνδυασμό δραστικών ουσιών με τα πρωτότυπα φάρμακα και η τιμή τους είναι συνήθως πολύ χαμηλότερη σε σχέση με τις τιμές των προϊόντων αναφοράς.

Ένας φαρμακοποιός υποχρεούται να διατηρεί μεγάλο αριθμό αποθεμάτων σε γενόσημα φάρμακα γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την ρευστότητα του φαρμακείου του.

Επιπλέον και μετά την εφαρμογή του ΓΕΣΥ στην Κύπρο η αμοιβή του φαρμακείου για τη χορήγηση φαρμάκων σε εξωτερικούς ασθενείς γίνεται με ένα ποσό ανά συσκευασία (κουτί) που θα χορηγεί ο φαρμακοποιός στο δικαιούχο.

Η αμοιβή για κάθε παρεχόμενη υπηρεσία/περιστατικό νοσηλείας αναπροσαρμόζεται μηνιαίως ανάλογα με τον όγκο των υπηρεσιών/περιστατικών, έτσι ώστε η πραγματική δαπάνη να μην υπερβαίνει την προϋπολογισθείσα για την συγκεκριμένη ομάδα υπηρεσιών.

Σε οποιοδήποτε οικονομικό έτος, η πραγματική δαπάνη για οποιαδήποτε ομάδα παροχών υπηρεσιών στα πλαίσια του ΓεΣΥ, δεν θα μπορεί να υπερβεί τον καθορισμένο σφαιρικό προϋπολογισμό, ανεξαρτήτως του όγκου των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η πρακτική αυτή είναι απαραίτητη για την διασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας του Συστήματος (ΓεΣΥ, 2021).

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι τα περιθωρίου κέρδους έχουν ελαχιστοποιηθεί γεγονός που λειτουργεί αρνητικά για την βιωσιμότητα του φαρμακείου σε μια εποχή μάλιστα που τα λειτουργικά έξοδα είναι σχεδόν αδύνατο να μειωθούν.

Τέλος ο καθορισμός του συντελεστή φόρου προστιθέμενης αξίας σε 5% στα φάρμακα και 19% στα παραφαρμακευτικά προϊόντα ταυτόχρονα με τις οδηγίες που κατά καιρούς εκδίδονται από το υπουργείο υγείας και αφορούν τρόπους λειτουργίας των φαρμακείων ένεκα της πανδημίας Covid-19, διαμορφώνουν μια αβέβαιη καθημερινότητα για τους φαρμακοποιούς.

### **Οικονομικό Περιβάλλον (Ε)**

Η οικονομική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα παίζει καταλυτικό ρόλο σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους. Σύμφωνα με την προκαταρκτική εκτίμηση της Στατιστικής Υπηρεσίας, ο ρυθμός ανάπτυξης της Κυπριακής οικονομίας κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2021 είναι θετικός και υπολογίζεται σε 12,9% σε σύγκριση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2020.

Η επίδοση της Κυπριακής οικονομίας κατά το δεύτερο τρίμηνο είναι αισθητά καλύτερη από ότι αναμενόταν, προδιαγράφοντας ότι η κυπριακή οικονομία για το 2021 θα επιταχυνθεί με ισχυρό ρυθμό ανάπτυξης που θα υπερβαίνει σημαντικά την αρχική εκτίμηση του Υπουργείου Οικονομικών για ρυθμό ανάπτυξης ύψους 3,7%.

Ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ του δευτέρου τριμήνου ανέρχεται στο 12,9% κάτι που επιβεβαιώνει τη δυναμικότητα της Κυπριακής οικονομίας, σηματοδοτώντας πολύ θετικές προοπτικές και για τα επόμενα τρίμηνα του έτους (Υπουργείο Οικονομικών, 2021).

Ανεξαρτήτως των πιο πάνω θετικών εκτιμήσεων, η πανδημία του κορωνοϊού (COVID-19) έχει επιφέρει πολύ σημαντικό οικονομικό αντίκτυπο παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένης και της Κύπρου με τις οικονομικές προοπτικές να παρατηρούνται αβέβαιες.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν αναστείλει την λειτουργία τους, η ανεργία αυξήθηκε και το διαθέσιμο εισόδημα των πολιτών έχει μειωθεί μειώνοντας ταυτόχρονα την αγοραστική τους δύναμη.

Η πανδημία δεν μπορούσε να αφήσει τον κλάδο των φαρμακείων ανεπηρέαστο. Η ζήτηση στα συνταγογραφούμενα φάρμακα και φάρμακα που καλύπτονται από το ΓεΣΥ έχει αυξηθεί.

Ταυτόχρονα έχει μειωθεί η ζήτηση σε παραφαρμακευτικά προϊόντα ένεκα της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών. Αυτό μεταφράζεται σε μείωση των κύκλου εργασιών των φαρμακοποιών.

Το υπουργείο υγείας έχει πρόσφατα δώσει ανάσα πνοής στους φαρμακοποιούς επιτρέποντας τη διενέργεια των τεστ ταχείας ανίχνευσης αντιγόνου (Rapid Test) στο χώρο των φαρμακείων, αυξάνοντας έτσι τα έσοδα τους.

Πέραν των πιο πάνω, οι θεσμικά καθορισμένες τιμές, τα μειωμένα ποσοστά κέρδους για συνταγογραφούμενα φάρμακα, η μείωση της κρατικής φαρμακευτικής δαπάνης και οι

καθυστερήσεις πληρωμών από το ΓεΣΥ προς τους φαρμακοποιούς επιβαρύνουν το κλίμα και δημιουργούν προβλήματα ρευστότητας στα φαρμακεία.

Προκειμένου να διατηρήσουν την ρευστότητα τους οι φαρμακοποιοί επιβάλλεται να αναθεωρήσουν τις συμφωνίες που έχουν με τις φαρμακευτικές εταιρείες έτσι ώστε κερδίσουν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα πίστωσης.

### **Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον (S)**

Γίνεται πλέον αντιληπτό ότι τις τελευταίες δεκαετίες έχουν λάβει χώρα αρκετές κοινωνικό-πολιτιστικές αλλαγές στην χώρα μας.

Η τάση για βελτίωση του τρόπου ζωής (βελτίωση της ποιότητας διατροφής, μείωση της κατανάλωσης αλκοόλ, μείωση του καπνίσματος), η ευαισθητοποίηση των πολιτών σε θέματα που αφορούν την υγεία, η αύξηση της ζήτησης σε συμπληρώματα διατροφής, η αύξηση του προσδόκιμου ζωής, η αύξηση του πληθυσμού στις μεγαλύτερες τάξεις ηλικιακών ομάδων (65+) και η επίδραση των μέσων ενημέρωσης έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης όχι μόνο σε φαρμακευτικά αλλά και σε αρκετά παραφαρμακευτικά προϊόντα στα ιδιωτικά φαρμακεία.

Επιπρόσθετα η αυξημένη μεταναστευτική ροή που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στο νησί μας αποτελεί ακόμη ένα παράγοντα της κοινωνικής διάστασης που επηρεάζει την ζήτηση και αυξάνει την επισκεψιμότητα στα φαρμακεία.

### **Τεχνολογικό Περιβάλλον (T)**

Η πρόοδος που έχει αναπτυχθεί στην βιομηχανία καλλυντικών τα τελευταία χρόνια ένεκα της τεχνολογικής εξέλιξης είναι τρομακτική, ενώ παρατηρείται αυξημένη τάση για δημιουργία «φυτικών καλλυντικών» χωρίς επιβλαβής ουσίες για τον ανθρώπινο οργανισμό. Επιπλέον, κορυφαίες εταιρείες κοσμετολογίας δημιουργούν καινοτόμα και πιο προηγμένης σύνθεσης προϊόντα με αποτέλεσμα η ζήτηση παραφαρμακευτικών προϊόντων στα φαρμακεία να αυξάνεται.

Η ανάπτυξη της βιοτεχνολογίας και η δημιουργία φαρμάκων νέας τεχνολογίας σε συνάρτηση με την ραγδαία εξάπλωση του διαδικτύου και την διάχυση πληροφοριών δημιουργούν πιο ενημερωμένους πελάτες οι οποίοι με τη σειρά τους αυξάνουν την ζήτηση των φαρμακευτικών προϊόντων.

Ο τεχνολογικός εξοπλισμός στο εργαστηριακό τμήμα των φαρμακείων έχει αναβαθμιστεί προσφέροντας σύγχρονα μηχανήματα ικανά για γρήγορη παραγωγή σκευασμάτων και με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Επιπρόσθετα, τα πληροφοριακά συστήματα του ΓεΣΥ παρέχουν την δυνατότητα της ηλεκτρονικής συνταγογράφησης η οποία διευκολύνει την εργασία των φαρμακοποιών μειώνοντας έτσι τα περιθώρια λάθους,

Τέλος η δημιουργία ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας στα φαρμακεία η οποία συνδέεται με τα συστήματα των προμηθευτών, συνδράμει στην ευκολότερη διαχείριση των παραγγελιών, του ελέγχου των αποθεμάτων και της διατήρησης καλών σχέσεων μεταξύ προμηθευτή και φαρμακοποιού.

#### **4.4.2 Υπόδειγμα Porter**

##### **Είσοδος νέων ανταγωνιστών**

Μέχρι πρότινος και μετά την εφαρμογή του ΓεΣΥ, το θεσμικό πλαίσιο στον φαρμακευτικό κλάδο δημιουργούσε υψηλά εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές που επιθυμούσαν να ιδρύσουν νέα φαρμακεία και να διεκδικήσουν μερίδιο αγοράς.

Το τελευταίο εξάμηνο όμως, το θεσμικό πλαίσιο έχει χαλαρώσει με αποτέλεσμα νέα φαρμακεία να κάνουν την εμφάνιση τους ανά το Παγκύπριο.

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών σε μη αστικές περιοχές είναι περιορισμένη αφού το θεσμικό πλαίσιο επιτρέπει την δημιουργία φαρμακείου σε κάθε κοινότητα με αναλογία ένα φαρμακείο ανά χίλιους κατοίκους.

Επιπλέον τα εναλλακτικά κανάλια διάθεσης φαρμακευτικών προϊόντων όπως καλλυντικά, συμπληρώματα διατροφής, παιδικές τροφές και άλλα, δημιουργούν προοπτικές εισόδου νέων ανταγωνιστών που υπονομεύουν το μέλλον των φαρμακείων.

Ο σύγχρονος φαρμακοποιός οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη την δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά, και να μετριάσει τον κίνδυνο προσφέροντας άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες του αλλά και στην παροχή συμβουλών σε θέματα υγείας.

Τέλος το επάγγελμα του φαρμακοποιού είναι ακόμη ελκυστικό λόγω του εξασφαλισμένου περιθωρίου κέρδους και της πώλησης τοις μετρητοίς.

##### **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Τα φαρμακεία προμηθεύονται τα προϊόντα τους από περιορισμένο αριθμό φαρμακευτικών εταιρειών και φαρμακαποθηκών. Όσον αφορά τα προϊόντα φαρμάκων οι τιμές και τα περιθώρια κέρδους είναι καθορισμένα από τις φαρμακευτικές υπηρεσίες. Επειδή η ικανότητα των φαρμακοποιών να ολοκληρωθούν προς τα πίσω είναι περιορισμένη, οι εξουσίες των προμηθευτών είναι αυξημένες.

Εκπτώσεις μπορούν να επιτευχθούν όταν τα προϊόντα αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες. Τα μεγάλα φαρμακεία μπορούν να μειώσουν την ισχύ του προμηθευτή αγοράζοντας μεγάλες ποσότητες για να ικανοποιήσουν τις πολυάριθμες ανάγκες των πελατών τους.

Ωστόσο, τα μικρότερα φαρμακεία συμμετέχουν στην αγορά σε ομάδες προκειμένου να πετύχουν τα ίδια αποτελέσματα.

Όσον αφορά τα παραφαρμακευτικά προϊόντα η διαπραγματευτική δύναμη των φαρμακείων εξαρτάται από το μέγεθος και την αναγνωρισιμότητα του κάθε brand.

Η παραχώρηση περαιτέρω εκπτώσεων στα φαρμακεία προϋποθέτει την στρατηγική επιλογή συγκεκριμένης τοποθέτησης προϊόντων στο φαρμακείο στα πλαίσια ενός ευρύτερου σχεδίου Μάρκετινγκ.

### **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Οι τελικοί καταναλωτές των φαρμακευτικών προϊόντων έχουν μικρή αγοραστική δύναμη λόγω των περιορισμένων γνώσεων τους στην σύνθεση των φαρμάκων και στο γεγονός ότι βασίζονται στις γνώσεις των φαρμακοποιών για πληροφορίες και συμβουλές σχετικές με τα φάρμακα που αγοράζουν.

Επιπλέον οι τελικοί χρήστες δεν έχουν τη γνώση ή την ικανότητα να δημιουργούν οι ίδιοι τα προϊόντα γι' αυτό και βασίζονται στην τεχνογνωσία των φαρμακοποιών.

Στις μεγάλες πόλεις το κόστος μεταγωγής από ένα φαρμακείο σε άλλο είναι χαμηλό λόγω του μεγάλου αριθμού ανταγωνιστών ενώ στην ύπαιθρο εντοπίζεται το αντίθετο λόγω του μικρού αριθμού ανταγωνιστικών φαρμακείων.

Η πιστότητα της επωνυμίας μπορεί να δημιουργηθεί μέσω της ανάπτυξης των σχέσεων μεταξύ των φαρμακοποιών και του τελικού χρήστη.

### **Κίνδυνοι από υποκατάστατα**

Το φαρμακείο αποτελεί το μοναδικό κανάλι διανομή συνταγογραφούμενων φαρμάκων άρα ο κίνδυνος για υποκατάστατα είναι περιορισμένος. Αν και παρατηρείται η «Πράσινη τάση» των καταναλωτών για αναζήτηση εναλλακτικών θεραπειών μέσω καταστημάτων



υγιεινών τροφών και βιολογικών προϊόντων, τα φαρμακεία είναι σε πλεονεκτικότερη θέση λόγω της επιστημονικής κατάρτισης και του συμβουλευτικού ρόλου των φαρμακοποιών.

Όσον αφορά τα παραφαρμακευτικά προϊόντα υπάρχει υψηλός κίνδυνος υποκατάστασης λόγω των πολλών εναλλακτικών καναλιών διανομής.

### **Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου**

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλός λόγω της δημιουργίας ηλεκτρονικών φαρμακείων, της απελευθέρωσης του ωραρίου στις περιοχές της υπαίθρου και της διάθεσης παραφαρμακευτικών προϊόντων αλλά και μη συνταγογραφούμενων φαρμάκων μέσω εναλλακτικών καναλιών διανομής.

Η τοποθεσία, το μέγεθος, η ποικιλία παραφαρμακευτικών προϊόντων που διατίθενται, οι εξατομικευμένες υπηρεσίες που προσφέρονται καθώς και διαφορετικοί μέθοδοι μάρκετινγκ που εφαρμόζει το κάθε φαρμακείο εντείνουν ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό.

#### **4.4.3 Ανταγωνιστές της εταιρείας «Κ.Ι. Φαρμακεία Λτδ»**

Στην κοινότητα υπάρχει ακόμη ένα φαρμακείο το οποίο θα αποτελεί τον μοναδικό ανταγωνιστή της εταιρείας μας. Το φαρμακείο βρίσκεται σε απόσταση ενάμιση χιλιομέτρου από τον προτεινόμενο δικό μας χώρο και προσφέρει καλής ποιότητας υπηρεσίες και ελκυστικές τιμές.

Το φαρμακείο στελεχώνεται με ένα φαρμακοποιό και ένα βοηθό φαρμακοποιού, και δεν διαθέτει τις υπηρεσίες που σχεδιάζει να προσφέρει το δικό μας φαρμακείο.

Επιπλέον το φαρμακείο βρίσκεται σε μειονεκτικότερη θέση σε σύγκριση με το δικό μας αφού η τοποθεσία που είναι εγκατεστημένο δεν του επιτρέπει πρόσβαση σε μεγάλο αριθμό διερχομένων.

Στον πιο κάτω πίνακα διενεργείται σύγκριση των δύο φαρμακείων (δικό μας και ανταγωνιστή) όπου παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με την τιμολόγηση, το επιχειρηματικό περιβάλλον, τις εγκαταστάσεις, τις δημόσιες σχέσεις και τις ειδικές υπηρεσίες που προσφέρονται.

Η τοποθεσία περιλαμβάνεται διότι αποτελεί την πιο σημαντική παράμετρο σε μια νέα επιχείρηση. Η τιμή περιλαμβάνεται επειδή οι πελάτες συχνά αξιολογούν καλύτερα τις

επιχειρήσεις με τις πιο λογικές τιμές. Το περιβάλλον περιλαμβάνεται επειδή η υποδοχή πελατών και η παροχή φροντίδας πέρα από τις συνταγές πρέπει να αποτελούν προτεραιότητα για κάθε φαρμακείο.

Οι εγκαταστάσεις είναι παρούσες στην ανάλυση επειδή δημιουργούν καλές εντυπώσεις και απλοποιούν την εξυπηρέτηση. Οι δημόσιες σχέσεις αναλύονται επειδή η ανάπτυξη σχέσεων στην κοινότητα είναι μεγάλης σημασίας, και τέλος οι ειδικές υπηρεσίες περιλαμβάνονται επειδή η αγορά-στόχος επικεντρώνεται κυρίως στους ηλικιωμένους και στην κάλυψη των αναγκών τους, κάτι που είναι απαραίτητο για να ευημερήσει ένα φαρμακείο ως τοπικό φαρμακείο σε μια κοινότητα της υπαίθρου.

Ανάλυση Ανταγωνισμού	Δικό μας φαρμακείο	Ανταγωνιστής
<b>Τοποθεσία</b>	Εξαιρετική	Καλή
<b>Τιμές</b>	Εξαιρετικές	Πολύ Καλές
<b>Περιβάλλον</b>	Εξαιρετικό	Πολύ Καλό
<b>Εγκαταστάσεις</b>	Εξαιρετικές	Πολύ Καλές
<b>Δημόσιες σχέσεις</b>	Πολύ Καλές	Καλές
<b>Ειδικές υπηρεσίες</b>	Εξαιρετικές	Φτωχές

**Πίνακας 4.** Ανάλυση ανταγωνισμού

#### 4.4.4 SWOT ανάλυση

Στόχος της εταιρείας «Κ.Ι. Φαρμακεία ΛΤΔ» είναι η δημιουργία ενός καινοτόμου καταστήματος λιανικής φαρμακείου που θα προσφέρει εξατομικευμένες υπηρεσίες, θα παρέχει περισσότερη αξία στους πελάτες και θα προσελκύει μεγαλύτερο αριθμό πελατών.

Για την επιτυχία του εγχειρήματος επιβάλλεται η ανάλυση SWOT. Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα δημοφιλές εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που αναπτύσσουν οι οικονομικές μονάδες και αναφέρεται σε χαρακτηριστικά του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος με το οποίο συναλλάσσονται. Στην ανάλυση αυτή, θα πρέπει κάθε επιχείρηση να αναφέρει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της από πλευράς επιχειρηματικότητας (Strengths & Weaknesses) καθώς και τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) που ενδέχεται να παρουσιαστούν από το εξωτερικό της περιβάλλον (Παπαδάκης, 2002).

## Εσωτερικό Περιβάλλον

### **Δυνατά Σημεία (Strengths)**

- Το υψηλό επίπεδο γνώσεων του προσωπικού (πανεπιστημιακή και τεχνολογική εκπαίδευση) σε συνδυασμό με την επιστημονική κατάρτιση και τον συμβουλευτικό ρόλο του φαρμακοποιού αλλά και την επιλεγμένη στρατηγική διαφοροποίησης του φαρμακείου δημιουργούν μοναδικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.
- Το περιθώριο ανάπτυξης σε άλλες κατηγορίες προϊόντων (παραφαρμακευτικά, καλλυντικά, μη συνταγογραφούμενα κλπ) δημιουργούν ευκαιρίες μεγαλύτερων πωλήσεων.
- Η τοποθεσία του φαρμακείου (πολυσύχναστος δρόμος, μεγάλη διελυσσιμότητα) αυξάνει την πελατεία.
- Η παροχή καινοτόμων υπηρεσιών και η πελατοκεντρική προσέγγιση συνδράμουν στην προσέλκυση περισσότερων πελατών.
- Η συνεργασία με γιατρούς όλων των ειδικοτήτων και η διανομή φαρμάκων κατ' οίκον αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης.
- Η δημιουργία του φαρμακείου από ίδια κεφάλαια δημιουργεί μια υγιή επιχείρηση και αυτό λειτουργεί καταλυτικά στην μείωση των σταθερών εξόδων αλλά και την οικονομική του υπεροχή.

### **Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)**

- Το χαμηλό περιθώριο κέρδους από την πώληση των φαρμακευτικών προϊόντων αλλά και η εξάρτηση της βιωσιμότητας του φαρμακείου από το ΓεΣΥ δημιουργεί την ανάγκη για προώθηση των πωλήσεων σε παραφαρμακευτικά προϊόντα με σκοπό την αύξηση του μεικτού περιθωρίου κέρδους.
- Η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αλλά και τα εναλλακτικά κανάλια διανομής παραφαρμακευτικών προϊόντων δημιουργούν κλίμα ανασφάλειας στο φαρμακείο.
- Η απουσία μεγάλου χώρου στάθμευσης πιθανόν να λειτουργήσει αρνητικά στα αρχικά στάδια λειτουργίας του φαρμακείου.
- Η ομαλή ένταξη του φαρμακείου στην «κλειστή» καταναλωτική αγορά της κοινότητας και η αποδοχή του από αυτή αποτελεί σημαντική πρόκληση για το φαρμακείο.

## Εξωτερικό περιβάλλον

### **Ευκαιρίες (Opportunities)**

- Η δυνατότητα λήψης κρατικής χορηγίας στα πλαίσια του «Σχεδίου ενίσχυσης νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας» πριν την δημιουργία του φαρμακείου. Σημαντικό κομμάτι στο οικονομικό πάζλ επιβίωσης της επιχείρησης.
- Τα περιθώρια ανάπτυξης σε άλλες κατηγορίες προϊόντων όπως παραφαρμακευτικά, καλλυντικά, συμπληρώματα διατροφής, κ.λ.π. διευρύνουν τις πωλήσεις του φαρμακείου.
- Η αύξηση της ζήτησης των φαρμάκων εξαιτίας των δημογραφικών αλλαγών (γήρανση του πληθυσμού και αύξηση του προσδόκιμου επιβίωσης) λειτουργεί ενθαρρυντικά για το μέλλον του φαρμακείου.
- Το φαρμακείο ως μοναδικό κανάλι διανομής των φαρμάκων δημιουργεί ένα ηχηρό κύμα προσέλευσης πελατών προς όφελος του φαρμακοποιού.
- Η αξιοποίηση της τεχνολογίας και των τεχνολογιών πληροφορικής παρέχουν την ευκαιρία στο φαρμακείο για περαιτέρω ανάπτυξη και προώθηση των προϊόντων μέσω του διαδικτύου και βοηθά στην διατήρηση των σχέσεων μεταξύ πελάτη και φαρμακοποιού (CRM).

### **Απειλές (Threats)**

- Καθυστερήσεις στην πληρωμή οφειλών από το ΓεΣΥ βλάπτουν την ρευστότητα και την αποδοτικότητα των φαρμακείων.
- Η ύπαρξη εναλλακτικών καναλιών διανομής παραφαρμακευτικών αλλά και μη συνταγογραφούμενων προϊόντων όπως «ηλεκτρονικά καταστήματα» υπονομεύουν την ύπαρξη των φυσικών σημείων πώλησης και βλάπτουν την κερδοφορία τους.
- Η υποκατάσταση των πρωτοτύπων από γενόσημα φάρμακα υποχρεώνει τους φαρμακοποιούς στην αύξηση των αποθεμάτων με κίνδυνο την απώλεια εισοδημάτων σε περίπτωση που αυτά λήξουν.
- Τα καθορισμένα ποσοστά κέρδους και οι καθορισμένες τιμές πώλησης των συνταγογραφούμενων φαρμάκων μειώνουν τα περιθώρια κέρδους των φαρμακείων.
- Η μείωση της κρατικής φαρμακευτικής δαπάνης με συνέπεια την μείωση του όγκου της φαρμακευτικής αγοράς.

- Ο κίνδυνος εισόδου στην Κυπριακή αγορά μεγάλης Ευρωπαϊκής αλυσίδας φαρμακείων ενδέχεται να βλάψει τον κλάδο των φαρμακείων γενικότερα.

#### **4.5.1 Καθορισμός και Τμηματοποίηση της αγοράς**

Βασικός σκοπός του φαρμακείου είναι η απόσπαση μεριδίου αγοράς από το ήδη υπάρχων φαρμακείο της κοινότητας. Επιπλέον το φαρμακείο στοχεύει στην εκμετάλλευση επιπλέον πελατολογίου από πολίτες γειτονικών κοινοτήτων, και τουρίστες που επιλέγουν ως τουριστικό προορισμό τους την κοινότητα στην οποία θα εγκατασταθεί το φαρμακείο.

Όπως αναφέρεται και στο σημείο 2.1 πιο πάνω, βασική στρατηγική που θα ακολουθηθεί είναι η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, κυρίως στους κατοίκους της κοινότητας αλλά και σε πολίτες που έχουν σαν πέρασμα τους τον δρόμο που θα δημιουργηθεί το φαρμακείο.

Η κατάτμηση μιας αγοράς μπορεί να χωριστεί σε μικρότερα κομμάτια βάσει ενός ή περισσοτέρων κοινών χαρακτηριστικών τμηματοποίησης, αποτελούμενα από γεωγραφικά, δημογραφικά, και ψυχογραφικά κριτήρια. Στο κάθε τμήμα αναλύονται οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών ξεχωριστά.

Η κατηγοριοποίηση των πελατών του φαρμακείου αναφέρεται στο σημείο 2.2.1 πιο πάνω και επαναλαμβάνεται εν συντομία με αναφορά στις ανάγκες και επιθυμίες κάθε τμήματος.

#### **Κατηγορίες πελατών φαρμακείου:**

1. Πελάτες κάθε ηλικίας που αναζητούν φαρμακευτική αγωγή σε ανταγωνιστικές τιμές, υψηλό και ποιοτικό επίπεδο εξυπηρέτησης με μια πιο ανθρώπινη προσέγγιση.
2. Πελάτες που ανήκουν στην πληθυσμιακή ομάδα 50+ ή με χρόνιες ασθένειες και ζουν στην κοινότητα ή σε γειτονικές κοινότητες. Οι πελάτες αυτοί χρησιμοποιούν μεγαλύτερο αριθμό φαρμάκων και απαιτούν περισσότερη προσοχή λόγω των τακτικών θεραπειών που λαμβάνουν.
3. Πελάτες κάθε ηλικίας που ενδιαφέρονται για την καθημερινή φροντίδα και περιποίηση προσώπου και σώματος. Οι πελάτες αυτοί αναζητούν ποιοτικά παραφαρμακευτικά προϊόντα ή προϊόντα από το τμήμα καλλυντικών.

4. Πελάτες που χρησιμοποιούν θεραπείες με ομοιοπαθητικά προϊόντα και σε άτομα που αντιμετωπίζουν κινητικά προβλήματα. Οι πελάτες αυτοί αναζητούν ποικιλία ομοιοπαθητικών προϊόντων με συμβουλές ως προς την χρήση τους. Οι πελάτες με κινητικά προβλήματα αναζητούν το κατάλληλο ορθοπεδικό βοήθημα σε προσιτές τιμές.
5. Πελάτες που επιθυμούν να χάσουν σωματικό βάρος αλλά και άτομα που αναζητούν κάποιο συμπλήρωμα διατροφής επιθυμούν αξιόπιστη ενημέρωση πριν να προχωρήσουν σε αγορές.
6. Πελάτες τουρίστες που ενδιαφέρονται κυρίως για αγορά προϊόντων όπως αντηλιακά, αντισταμινικά, αντικουνουπικά, αντιεμετικά και κρέμες για ηλιακά εγκαύματα.

### **Στόχευση της αγοράς**

Η επιλογή της στρατηγική στόχευσης που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση εξαρτάται από το αποτέλεσμα της ανάλυσης τμηματοποίησης η οποία προηγείται, τα μέσα και τους πόρους που διαθέτει και από τις στρατηγικές που ακολουθούν οι ανταγωνιστές.

Η επιλογή της αγοράς στόχου γίνεται μέσω μιας διαδικασίας με την οποία αξιολογείται η ελκυστικότητα κάθε τμήματος και αποφασίζεται ποιο ή ποια από αυτά θα προσπαθήσει η επιχείρηση να προσελκύσει επενδύοντας πόρους.

Όλες οι πιο πάνω προαναφερθέντες κατηγορίες, αποτελούν δυνητικούς πελάτες για το φαρμακείο, και η παραγκώνιση ενός τμήματος προς όφελος κάποιου άλλου οδηγεί σε χαμένες πωλήσεις και μειωμένα κέρδη.

Επομένως, θα γίνει προσπάθεια προέλκυσης πελατών από όλα τα τμήματα της αγοράς, στοχεύοντας κυρίως στο τμήμα πελατών που ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 50+ και στην ομάδα πελατών με χρόνιες ασθένειες (πληροφορίες που πάρθηκαν από εν ενεργεία φαρμακεία, στα τμήματα αυτά υπάρχει μεγαλύτερη ζήτηση φαρμάκων).

Επιπλέον οι υπηρεσίες «Home Assistance» και «Clinic Room» που θα δημιουργηθούν θα εξυπηρετούν κυρίως άτομα που περιλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία πελατών.

Στόχευση θα γίνει επίσης και σε εκείνα τα τμήματα της αγοράς που αναζητούν ποιοτικά παραφαρμακευτικά προϊόντα σε ελκυστικές τιμές, με προσφορές και δώρα.

### **Τοποθέτηση του προϊόντος-υπηρεσίας**

Η τοποθέτηση αποτελεί το τρίτο βήμα μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής μάρκετινγκ. Η τοποθέτηση προϊόντων και υπηρεσιών είναι ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία ορίζεται από τους καταναλωτές σχετικά με σημαντικά χαρακτηριστικά.

Είναι ο χώρος που καταλαμβάνει το προϊόν ή η υπηρεσία στο μυαλό των καταναλωτών σε σχέση με τον ανταγωνισμό (υπόλοιπα φαρμακεία στην κοινότητα).

Μια στρατηγική τοποθέτησης για να θεωρείται επιτυχημένη πρέπει να προβάλλει τις παρεχόμενες υπηρεσίες με τρόπο που να γίνεται αντιληπτό από τον πελάτη ως διαφοροποιημένες από τον ανταγωνισμό γιατί η διαφοροποίηση είναι σε μεγάλο βαθμό υποκειμενική.

Η ποιότητα και η άριστη εξυπηρέτηση που θα παρέχονται, σε συνδυασμό με τις ελκυστικές τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών που θα προσφέρονται, θα είναι ταυτισμένες με το εμπορικό σήμα του φαρμακείου και οι πελάτες στόχος του φαρμακείου θα απολαμβάνουν αξία μέσω των καινοτόμων υπηρεσιών που θα λαμβάνουν.

Η στρατηγικής εστίασης με βάση την διαφοροποίηση που έχει επιλεγεί, στοχεύει στην σταδιακή απόκτηση μεριδίου αγοράς έχοντας πάντα κατά νου την αρχική δυσπιστία και αμφιβολία των κατοίκων. Το εξειδικευμένο προσωπικό και οι εξατομικευμένες υπηρεσίες που θα προσφέρονται θα μετατρέψουν την δυσπιστία και αμφιβολία σε μια σταθερή και αξιόλογη πελατειακή βάση.

Όλα τα προαναφερόμενα σε συνδυασμό με το Μείγμα Μάρκετινγκ που θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρει τα εχέγγυα για την επιτυχημένη πορεία του φαρμακείου μας.

## Κεφάλαιο 5

# Διατύπωση Προγράμματος Μάρκετινγκ

## 5.1 Τακτικές Μάρκετινγκ

Ο όρος μίγμα μάρκετινγκ περιγράφει ένα σύνολο ενεργειών και τακτικών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση κατά την τοποθέτηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά προκειμένου να το προωθήσει.

Ο πιο γνωστός τρόπος για τον καθορισμό του μίγματος μάρκετινγκ είναι τα 4P τα οποία ορίζονται ως:

**Product (Προϊόν):** Ένα αντικείμενο ή υπηρεσία που ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών.

**Price (Τιμή):** Το χρηματικό ποσό που ο πελάτης πληρώνει για να αποκτήσει το προϊόν ή την υπηρεσία.

**Place (Τοποθέτηση-Διανομή):** Αναφέρεται στην παροχή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε ένα μέρος που είναι εύκολα προσβάσιμο στους πελάτες.

**Promotion (Προώθηση):** Όλες οι μέθοδοι επικοινωνίας που ένας έμπορος μπορεί να χρησιμοποιήσει για να παρέχει πληροφορίες σε διάφορα μέρη σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία (Aspects of Marketing, 2021).

### 5.1.1 Η Αξία της Γνώσης του Μάρκετινγκ για το Φαρμακείο

Είναι απόλυτο το γεγονός ότι στον τομέα του φαρμάκου ο πελάτης δεν αγοράζει γιατί ευαισθητοποιήθηκε από την «προσφορά» του προϊόντος, αλλά γιατί είναι υποχρεωμένος. Κάνει μία αγορά η οποία του είναι απαραίτητη!

Παράλληλα όμως, στο φαρμακείο διατίθενται και παραφαρμακευτικά προϊόντα.

Εδώ η αγορά είναι λιγότερο αναγκαία και επηρεάζεται περισσότερο από την ευαισθητοποίηση του πελάτη, από την προβολή και την έκθεση των προϊόντων στον χώρο, χωρίς φυσικά να παραμελείται η σπουδαιότητα της ανθρώπινης προσέγγισης και της επιστημονικής συμβουλής που ενισχύονται σημαντικά από την ικανότητα επικοινωνίας του φαρμακοποιού και της ομάδας του.



Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα, ότι το φαρμακείο «εργάζεται» παράλληλα με δύο αγορές:

Η πρώτη, αυτή του φαρμάκου, είναι μια αναγκαστική αγορά, που σύμφωνα με τους όρους του μάρκετινγκ, εισάγει μία «αξία χρήσης». Ο πελάτης μπαίνει στο φαρμακείο για να εκτελέσει μια συνταγή ώστε να θεραπευθεί.

Η δεύτερη αγορά, που αφορά στα παραφάρμακα, εισάγει περισσότερο μια «αξία εικόνας».

Οι πελάτες αγοράζουν καλλυντικά ή συμπληρώματα διατροφής ή προϊόντα στοματικής υγιεινής από το φαρμακείο, γιατί τα θεωρούν πιο αξιόπιστα από τα αντίστοιχα, που πωλούνται στα άλλα κανάλια διανομής, καθώς προβάλλουν μια πιο επιστημονική εικόνα, που ενισχύεται από την εγγύηση αποτελεσματικότητας και ασφάλειας χρήσης για την οποία τους διαβεβαιώνει ο φαρμακοποιός τους.

Αυτές οι δύο διαφορετικές αγορές, που πρέπει να συνυπάρχουν μέσα στον ίδιο χώρο και που ανταποκρίνονται σε δύο διαφορετικές συμπεριφορές καταναλωτή, πρέπει να αξιοποιηθούν με διαφορετική μεταχείριση στον χώρο του φαρμακείου.

Για να εφαρμοστεί η λογική του «τι θέλει ο πελάτης», όπως όλα τα σύγχρονα καταστήματα, πρέπει να εφαρμοστεί μια επικοινωνία και ένα merchandising, που να ανταποκρίνονται σε ένα «μάρκετινγκ προσφοράς» και όχι σε ένα «μάρκετινγκ ζήτησης».

Οι φαρμακοποιοί οφείλουν να γνωρίζουν τους τύπους της πελατείας τους και ιδιαίτερα τα «θέλω» και τις «ανάγκες» τους, για την κάλυψη των οποίων δρασκελίζουν το κατώφλι του φαρμακείου τους.

Ο γενικός στόχος στην αγορά σήμερα είναι η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών, που απόλυτα πρέπει να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του καταναλωτή.

Έτσι, ο φαρμακοποιός καλείται να είναι συγχρόνως και καλός επιστήμονας και καλός έμπορος (Pharmamanager, 2021).

### **5.1.2 Το Μείγμα Μάρκετινγκ του φαρμακείου**

Το νεοσυσταθέν φαρμακείο στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες του υιοθετώντας μια ανταγωνιστική τακτική Μάρκετινγκ. Ο συνδυασμός της τακτικής Μάρκετινγκ με τον σχεδιασμό ενός άρτιου μείγματος Μάρκετινγκ θα καταστήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ανώτερα από αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές

### **Προϊόν**

Το φαρμακείο, εκτός από τα συνταγογραφούμενα που θα προσφέρει μέσω του μέσω ΓεΣΥ θα προσφέρει και μη συνταγογραφούμενα όπως και υψηλής ποιότητας, παραφαρμακευτικά προϊόντα και καλλυντικά.

Η γκάμα των παραφαρμακευτικών προϊόντων και καλλυντικών θα αποτελείται από αναγνωρίσιμες μάρκες όπως: Vichy, La Roche Posay, Avene, Ducray, Galenic, Rene Furtere, Nuxe, Collistar, Bioderm, Korres, Apivita, Bodyfarm, Neostrata, Ren, Novexpert, Ahava κλπ.

Όσον αφορά τα συμπληρώματα διατροφής, τα προϊόντα θα προέρχονται κυρίως από επώνυμες εταιρείες του χώρου όπως: Doppel-Herz, Superfoods-Nature's best, Power Health, Solger, Terranova, Dr. Frei, A. Vogel, Now Foods, Igactive κλπ.

Τα ορθοπεδικά και ανατομικά προϊόντα θα προμηθεύονται από την Anatomic Help, την OPPO και την Dr. Scholls.

Επιπρόσθετα στο φαρμακείο θα διατίθενται οδοντιατρικά προϊόντα όπως οδοντόβουρτσες, θεραπευτικά οδοντιατρικά διαλύματα (ORALB, VITIS, ELGYDIUM, CURAPROX) καθώς και βρεφικά προϊόντα για πλήρη κάλυψη όλων των αναγκών ενός βρέφους (βρεφικά γάλατα, βρεφικές πάνες, μπιμπερό, ενδοεπικοινωνίες κλπ).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το φαρμακείο θα προσφέρει τις υπηρεσίες «Home Assistance» και «Clinic Room» παρέχοντας καινοτόμες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε όσους πελάτες το έχουν ανάγκη.

### **Τιμή**

Η τιμή είναι το αντίτιμο που πρέπει να δώσει ο πελάτης ώστε να αποκτήσει τα οφέλη που επιθυμεί, και αποτελεί το μοναδικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ το οποίο συνδέεται άμεσα με τα έσοδα μιας επιχείρησης.

Οι τιμές των φαρμάκων είναι καθορισμένες από τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες και δεν επιδέχονται καμίας τροποποίησης.

Στα παραφαρμακευτικά προϊόντα και καλλυντικά, το φαρμακείο σκοπεύει να εφαρμόσει μια τιμολογιακή πολιτική μέτρια ως υψηλή αναλόγως των προϊόντων που θα επιλέξει ο πελάτης.

Στόχος του φαρμακείου είναι να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες σε όλα τα προφίλ των πελατών. Για την υλοποίηση του στόχου αυτού το φαρμακείο έχει επιλέξει κατηγορίες με οικονομικότερα προϊόντα αλλά και πιο ακριβά.

Γενική κατεύθυνση του φαρμακείου είναι η προσφορά ποιοτικού, σωστού και στην κατάλληλη τιμή προϊόντος. Οι προσφερόμενες τιμές θα αντανακλούν την αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος και της υπηρεσίας από τον καταναλωτή και το φαρμακείο θα βρίσκεται πάντοτε ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό.

### **Διανομή**

Η εγκατάσταση του φαρμακείου θα γίνει σε πολυσύχναστο δρόμο με μεγάλη διελυσσιμότητα. Το γεγονός ότι σε κοντινή απόσταση βρίσκεται ένα πυκνό δίκτυο υπηρεσιών όπως φούρνος, υπεραγορά, καφεστιατόρια, υπηρεσία ιδιωτικών ασθενοφόρων, ανθοπωλείο, εργαστήριο επιδιόρθωσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, σχολή χορού, γυμναστήριο, και στέγη ηλικιωμένων μεταφράζεται σε αυξημένη επισκεψιμότητα και επομένως αυξημένα έσοδα.

Η διανομή των φαρμάκων και των παραφαρμακευτικών προϊόντων θα γίνεται απευθείας στον πελάτη κατά την στιγμή της αγοράς τους ή μέσω της υπηρεσίας κατ' οίκον παράδοσης.

Οι υπόλοιπες υπηρεσίες θα προσφέρονται στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους του φαρμακείου.

### **Προώθηση**

Η στρατηγική προώθησης του φαρμακείου θα εστιάζεται στη δημιουργία μακροπρόθεσμων εξατομικευμένων σχέσεων με τους πελάτες και θα βασίζεται σε στοχευόμενες διαφημίσεις που προκαλούν αίσθηση προστιθέμενης αξίας στους πελάτες. Στόχος είναι η αύξηση της ευαισθητοποίησης μέσω της προώθησης του καταστήματος, δίνοντας έμφαση στον επαγγελματισμό και τις εξατομικευμένες υπηρεσίες που θα προσφέρονται.

Οι στρατηγικές διαφήμισης και προώθησης θα περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

1. Εξατομικευμένες συσκευασίες με το λογότυπο του φαρμακείου, στις οποίες θα αναγράφονται τα τηλέφωνα επικοινωνίας και η διεύθυνση του φαρμακείου.
2. Διαφημιστικά φυλλάδια με εκπτωτικά κουπόνια για ανάδειξη των προϊόντων και υπηρεσιών.
3. Διαφημιστικό banner στην πόρτα εισόδου του φαρμακείου με τις προσφορές.
4. Μεγάλη φωτεινή ταμπέλα πάνω από το κατάστημα με το λογότυπο και τα τηλέφωνα επικοινωνίας.
5. Παρουσία σε πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης ( Facebook, Instagram, Twitter, Newsletters).
6. Συμμετοχή, υποστήριξη και παροχή χορηγίας σε διάφορες κοινοτικές εκδηλώσεις.
7. Επικοινωνία με τις τοπικές επιχειρήσεις και προσφορά ειδικών εκπτώσεων στους υπαλλήλους τους.
8. Παροχή δωρεάν υπηρεσίας μέτρησης αρτηριακής πίεσης, και σακχάρου.
9. Δημιουργία ιστοσελίδας.
10. Εφαρμογή συστήματος επιβράβευσης.
11. Επιδείξεις καλλυντικών.
12. Προσωπικές πωλήσεις.

### **5.1.3 Εταιρική Ταυτότητα**

Στην σημερινή εποχή η απόκτηση διακριτής εταιρικής ταυτότητας για κάθε φαρμακείο αποτελεί όρο της επιβίωσής του.

Το φαρμακείο έχει ανάγκη να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό, να κινηθεί στον επιχειρηματικό στίβο και να κερδίσει το κοινό του αντί να το περιμένει απλώς να διαβεί το κατώφλι του. Και για να το πετύχει αυτό, πρέπει να αποκτήσει ταυτότητα, ονοματεπώνυμο θα λέγαμε...

Το σύγχρονο φαρμακείο, όπως και κάθε σύγχρονη επιχείρηση, επικοινωνεί μέσω της δικής του μοναδικής προσωπικότητας, της δικής του εταιρικής ταυτότητας. Είναι αυτό που το προσδιορίζει ολιστικά, δυναμικά και διαχρονικά. Η εταιρική ταυτότητα του φαρμακείου αποτυπώνει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά, του προσδίδει κύρος και αναγνωρισιμότητα. Το διαφοροποιεί και το ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό και, παράλληλα, απευθύνεται στις 5 αισθήσεις του καταναλωτή, τον αφυπνίζει, τον ενεργοποιεί και τον προ(σ)καλεί.

Η εταιρική ταυτότητα του φαρμακείου, ένας συνδυασμός καλλιτεχνικής δημιουργίας και εμπορικής εμπειρογνωμοσύνης, προσαρμόζεται στη σήμανση του καταστήματος, στη βιτρίνα του, στα υλικά συσκευασίας, στη διαδικτυακή επικοινωνία του (Facebook, Instagram, website, email campaigns), γενικότερα σε κάθε επικοινωνιακό υλικό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Με τον τρόπο αυτό, το φαρμακείο χτίζει τη δική του προσωπικότητα και ο καταναλωτής προσεγγίζεται διαφοροποιημένα από τον ανταγωνισμό (Pharmacy, 2020).

Χρησιμοποιώντας τα πιο πάνω εργαλεία, η σχέση που θα αναπτυχθεί δεν θα είναι πλέον σχέση φαρμακείου-πελάτη, αλλά η σχέση του δικού μας φαρμακείου με τον κάθε πελάτη μας ξεχωριστά.

## Κεφάλαιο 6

# Έρευνα Μεταξύ Δυνητικών Πελατών

Για να πετύχει μια επιχείρηση, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σχέδιο μάρκετινγκ και μια αποτελεσματική στρατηγική πωλήσεων. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται η συλλογή και ανάλυση πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές βοηθούν στην αναγνώριση της αγοράς στόχου και των καταναλωτικών συνήθειων των πελατών.

Η διαδικασία αυτή είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρεία και βοηθά τους διευθυντές να αναπτύξουν στρατηγικές ώστε να προσεγγίσουν αποτελεσματικά τους πιθανούς πελάτες.

Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω πραγματοποιήσαμε έρευνα μέσω συνεντεύξεων σε πιθανούς πελάτες του φαρμακείου. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε πλησίον του χώρου που θα στεγαστεί το φαρμακείο και προσεγγίστηκαν πελάτες από παραπλήσιες επιχειρήσεις.

## **6.1 Κριτήρια για πιθανή αγορά-στόχο**

Η αγορά στόχος επιλέχθηκε κατόπιν πλήρους αξιολόγησης και προσεκτικών εκτιμήσεων της αγοράς (αναφορά γίνεται στο σημείο 4.5.1 πιο πάνω). Πληροφορίες για τον αριθμό των κατοίκων έχουν αναληφθεί από τις Κοινοτικές Αρχές (2021). Σύμφωνα με το Κοινοτικό Συμβούλιο η Κισσόνεργα είχε δύομιση χιλιάδες κατοίκους κατά την απογραφή του 2011 και σήμερα ο αριθμός των κατοίκων εκτιμάται ότι έχει αυξηθεί στις τρεις χιλιάδες.

Επιπλέον και κατά τους καλοκαιρινούς μήνες επισκέπτονται την κοινότητα πέραν των 125,000 τουριστών σε διάφορα τουριστικά καταλύματα.

Για την συλλογή συγκεκριμένων στοιχείων σχετικά με την αγορά στόχο διενεργήθηκε επιπλέον βαθύτερη έρευνα.

## **6.2 Μεθοδολογία**

Ανεξάρτητα από την εμπειρία του κάθε επιχειρηματία, ο σχεδιασμός ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί αξιόπιστες και επικαιροποιημένες πληροφορίες οι

οποίες αποτελούν το θεμέλιο για την αξιολόγηση του τρέχοντος περιβάλλοντος και πρόβλεψης πιθανών αλλαγών της αγοράς.

Ως εκ τούτου, η δημιουργία μιας επιχείρησης που προσφέρει πολύτιμες, αποτελεσματικές και εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες της, περιλαμβάνει την αναγνώριση της συμπεριφοράς, των επιθυμιών και των προσδοκιών τους.

Κατά συνέπεια και λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις των πελατών σε φαρμακευτικά / παραφαρμακευτικά προϊόντα και υπηρεσίες διενεργήθηκε έρευνα μεταξύ δυνητικών πελατών της αγοράς στόχου.

Λόγω περιορισμένου χρόνου και πόρων, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο σε συνεντεύξεις το οποίο και χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο έρευνας. Ουσιαστικά, η συγκεκριμένη μέθοδος συλλογής πρωτογενών δεδομένων ανταποκρίνεται στον στόχο της παρούσας διατριβής καθώς είναι η πιο οικονομική και πρακτική διαδικασία που μπορούσε να ακολουθηθεί.

Άλλες μέθοδοι που βασίζονται στο Διαδίκτυο απορρίφθηκαν λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν έχουν όλοι οι ερωτηθέντες πρόσβαση ή δεν είναι εξοικειωμένοι με το Διαδίκτυο.

Οι συνεντεύξεις αποτελούνταν από ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που περιείχε δεκαέξι ερωτήσεις κλειστού τύπου και μια ερώτηση ανοικτού τύπου.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο και Νοέμβριο του 2021, και έλαβαν μέρος άτομα που διακινούνταν στην κοινότητα κατά τη διάρκεια της ημέρας μεταξύ των ωρών (08:00 – 17:00). Το δείγμα αποτελείτο από 30 άτομα από το σύνολο του πληθυσμού που εκτιμάται στις 3,000 κατοίκους.

Ο πληθυσμός ενδιαφέροντος περιείχε άτομα άνω των 20 ετών που κατοικούν επισκέπτονται ή διακινούνται συχνά στην περιοχή. Το μέγεθος του δείγματος θεωρήθηκε ως ο ελάχιστος αριθμός ατόμων που απαιτούνται για να πραγματοποιηθεί μια έρευνα περιορισμένης εμβέλειας. Κατά τους P. Kotlerm G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, (2002) για την εκπόνηση της έρευνας απαιτείται ένα τοις εκατόν του συνόλου του πληθυσμού.

Πριν από τη διεξαγωγή της συνέντευξης, εξηγήθηκαν στους ερωτηθέντες οι στόχοι της έρευνας και τους αναφέρθηκε επίσης ότι όλες οι απαντήσεις θα είναι ανώνυμες.

### **Αποτελέσματα**

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες (66%). Όσον αφορά το ηλικιακό εύρος, 3% ανήκει σε ηλικία 20 ετών, 6% μεταξύ 21 και 25 ετών, 13% μεταξύ 26 και 35 ετών, 52% μεταξύ 36 έως 59 ετών και 26% στην κατηγορία 60 και άνω.

Όταν ρωτήθηκαν για τον τόπο διαμονής τους, το 66% των ερωτηθέντων είπε ότι ζει στην Κισσόνεργα, ακολουθούμενο από το 34% που προέρχεται από άλλες κοινότητες/περαστικούς της περιοχής.

Όσον αφορά τον αριθμό των ατόμων ανά νοικοκυριό, σχεδόν το 56% των ερωτηθέντων είχαν συνολικά πέντε άτομα ή περισσότερα που ζούσαν στο ίδιο νοικοκυριό ενώ ποσοστό ίσο με 33% δήλωσε ότι κάποιο μέλος της οικογένειας του πάσχει από χρόνια ασθένεια.

Το μέσο εισόδημα ανά νοικοκυριό που παρατηρήθηκε μέσω των αποτελεσμάτων της δειγματοληψίας δείχνει ότι το 60% κερδίζει μεταξύ €2,175-€3,480 ενώ ποσοστό ίσο με 26% κερδίζει €3,915 ή και περισσότερα τον μήνα.

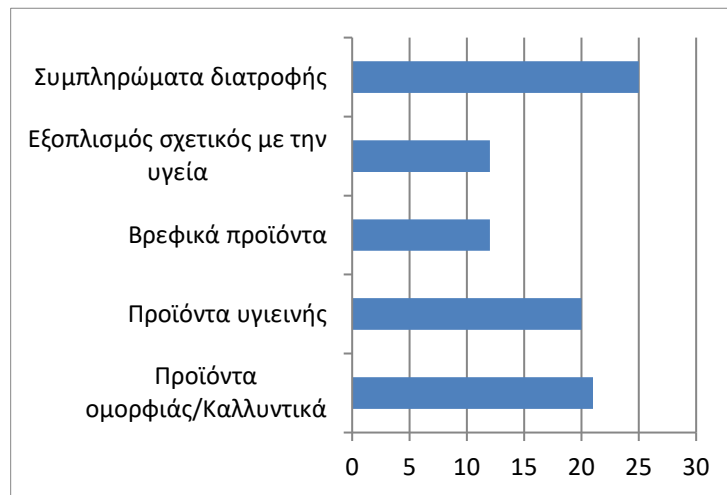
### **Συχνότητα αγορών και δαπανών**

Όσον αφορά τη συχνότητα των αγορών σε φαρμακείο, παρατηρήθηκε ότι το 53% των ανθρώπων αγοράζουν προϊόντα δύο ή τρεις φορές τη βδομάδα, με την πλειοψηφία να ξοδεύει από €50 έως €150 το μήνα στο φαρμακείο.

### **Τύπος προϊόντων που αγοράζονται και προτιμήσεις φαρμάκων**

Με τη δυνατότητα επισήμανσης έως και τριών επιλογών, οι συμμετέχοντες υπέδειξαν τα είδη των προϊόντων, εκτός από φάρμακα, που συνήθως αγοράζουν από το φαρμακείο. Το αποτέλεσμα παρουσιάζεται στον πιο κάτω πίνακα.





**Διάγραμμα 11.** Τύποι προϊόντων που αγοράζονται

Επιπλέον, με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν, εξάγεται το συμπέρασμα ότι το 96% των ερωτηθέντων προτιμούν να αγοράζουν πρωτότυπα φάρμακα ενώ από αυτούς ποσοστό ίσο με 82% αγοράζουν ταυτόχρονα φυσικά ή ομοιοπαθητικά φάρμακα.

### **Κανάλια και κύριοι παράγοντες απόφασης για αγορά**

Οι περισσότεροι άνθρωποι του δείγματος (66%) αγοράζουν τα φάρμακά τους στο κατάστημα ενώ το 34% προτιμά την αγορά μέσω τηλεφώνου.

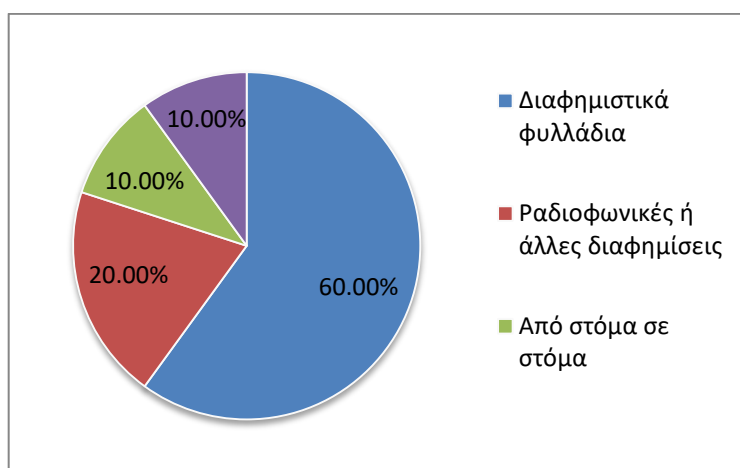
Ανάμεσα στους έξι βασικούς παράγοντες που θεωρήθηκαν σημαντικοί για την επιλογή φαρμακείου, η βολική τοποθεσία σημείωσε 100% επιλογές ακολουθούμενη από την συμπάθεια και τον επαγγελματισμό του προσωπικού με 76% επιλογές. Οι χαμηλότερες τιμές και οι προωθητικές προσφορές σημείωσαν 70% ενώ η ποικιλία προϊόντων 73%. Οι εξατομικευμένες υπηρεσίες σημείωσαν 56% ενώ ο διαθέσιμος χώρος στάθμευσης 23%.

### **Διαδικασίες σε περίπτωση ασθένειας**

Σε ερώτηση τι κάνουν όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα υγείας, σημειώθηκε ότι περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες (56%) αναζητούν πρώτα βοήθεια από φαρμακοποιούς και το 10% αγοράζει φάρμακα χωρίς επαγγελματική συνεισφορά. Είκοσι τέσσερα τοις εκατό δήλωσε ότι πηγαίνει για επίσκεψη σε γιατρό.

### **Προτιμώμενη μέθοδος διαφημιστικής καμπάνιας**

Σύμφωνα με τη γνώμη του πληθυσμού του δείγματος, διαφημιστικά φυλλάδια, θα ήταν η προτιμότερη επιλογή για διαφήμιση στην περιοχή.



**Διάγραμμα 12.** Προτιμώμενη μέθοδος διαφημιστικής καμπάνιας

### **Ερώτηση ανοικτού τύπου**

Στην ερώτηση ανοικτού τύπου «Ποια άλλη υπηρεσία θα επιθυμούσατε να βρείτε σε ένα φαρμακείο» η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν ότι στο φαρμακείο θα ήθελαν να υπάρχει ένας χώρος όπου θα μπορούν να μετρήσουν την αρτηριακή τους πίεση, το σάκχαρο, το οξυγόνο, να λάβουν ενέσιμα σκευάσματα (σε περίπτωση που το απαιτεί η φαρμακευτική τους αγωγή) και τέλος να υπάρχει η δυνατότητα κατ' οίκον παράδοσης φαρμάκων.

### **6.3 Βασικά ευρήματα**

Η διάγνωση σχετικά με την αγορά και τη βιωσιμότητα του ανοίγματος φαρμακείου στην Κισσόνηργα βρέθηκαν στο επίκεντρο της έρευνας. Για την επίτευξη των στόχων, προσεγγίστηκαν πιθανοί πελάτες και με την βοήθεια του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια για αποκάλυψη των αναγκών, των απαιτήσεων, των χαρακτηριστικών του προφίλ τους αλλά και των προτιμήσεων τους σε προϊόντα και υπηρεσίες.

Στην έρευνα, διαφάνηκε ότι οι πελάτες προτιμούν να αγοράζουν τα φάρμακα τους με προσωπική επίσκεψη στο κατάστημα. Οι περισσότεροι από αυτούς αναζητούν τις συμβουλές ενός φαρμακοποιού και είναι πολύ ευαίσθητοι στην ποιότητα των φαρμάκων που αγοράζουν. Γι' αυτό και η πλειοψηφία προτιμά να αγοράζει πρωτότυπα φάρμακα. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν επίσης ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος πελατών αποτελείται από νοικοκυριά πέντε ή περισσότερων ατόμων και ότι η πλειοψηφία αναζητά επιπλέον παροχή υπηρεσιών σε ένα φαρμακείο.

# **Κεφάλαιο 7**

## **Οικονομική Ανάλυση**

Η οικονομική ανάλυση βασίστηκε σε πληροφορίες που έχουν παρθεί από την εταιρεία ΚΕΔΙΦΑΠ Λτδ (Ενωμένα Φαρμακεία Κύπρου) και αφορούν τις εκτιμημένες πωλήσεις ανά μήνα, το κόστος πωλήσεων, το κόστος του αρχικού εξοπλισμού και άλλα χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες της φύσης του συγκεκριμένου κλάδου.

Το αρχικό κόστος όπως και το κόστος των αρχικών εμπορευμάτων που θα προμηθευτεί το φαρμακείο έχουν βασιστεί στις πιο πάνω πληροφορίες.

Η αρχική επένδυση που θα χρειαστεί για την έναρξη των δραστηριοτήτων του φαρμακείου, αναμένεται να ανέλθει στις €80,000 (ογδόντα χιλιάδες ΕΥΡΩ), και θα προέλθει από ίδια κεφάλαια της ιδιοκτήτριας.

Επιπλέον ποσό ίσο με €20,000 (είκοσι χιλιάδες ΕΥΡΩ) θα χρησιμοποιηθεί ως κεφάλαιο κίνησης. Το ποσό θα εξασφαλιστεί υπό μορφή βραχυπρόθεσμου δανεισμού από τραπεζικό ίδρυμα.

Το κόστος της επένδυσης παρουσιάζεται στον πιο κάτω πίνακα.

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΡΧΙΚΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ</b>	
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>€</b>
Έξοδα ετοιμασίας καταστήματος	5.000
Έπιπλα	25.000
Πάγκοι εξυπηρέτησης	2.000
Ηλεκτρονικός εξοπλισμός (hardw. & softw.)	3.000
Σύστημα συναγερμού και παρακολούθησης	2.000
Φωτεινή επιγραφή	2.000
Άλλα έξοδα	1.000
Εμπορεύματα	40.000
<b>Σύνολο</b>	<b>80.000</b>

**Πίνακας 5.** Ανάλυση αρχικού κόστους

### **7.1 Κόστος χρηματοδότησης**

Το προτεινόμενο κόστος χρηματοδότησης αναμένεται να διακυμανθεί γύρω στο 4,50% με ετήσια αναθεώρηση. Ο τρεχούμενος λογαριασμός αναμένεται να ανακυκλώνεται δύο φορές τον χρόνο.

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ			
ΤΥΠΟΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	ΕΠΙΤΟΚΙΟ	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ	ΕΤΗΣΙΟΣ ΤΟΚΟΣ (ΠΡΟΒΛΕΨΗ)
Τρεχούμενος με όριο	4,50%	Ετήσια	360*
*Θεωρήθηκε ανακύκλωση ορίου δύο φορές τον χρόνο			

**Πίνακας 6.** Χρηματοδότηση δραστηριοτήτων

## **7.2 Οικονομικές προβλέψεις**

Οι οικονομικές προβλέψεις για τα επόμενα πέντε (5) έτη παρατίθενται στους πίνακες 8 και 9 πιο κάτω. Οι προβλεπόμενοι λογαριασμοί κερδοφορίας και καταστάσεις ταμειακής ροής βασίζονται στις πληροφορίες που περιέχονται στους πίνακες 5, 6 και 7 με ευνοϊκές ενδείξεις για την ρευστότητα και κερδοφορία.

ΜΗΝΙΑΙΑ ΕΞΟΔΑ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	€
Ηλεκτρισμός	100
Τηλέφωνο	50
Άλλα έξοδα (διαφημίσεις, αναλώσιμα κλπ)	500
Αναλογία τόκων για κεφάλαιο κίνησης	30
Αναλογία πληρωμής επαγγελματικού φόρου	20
Μισθοί	4.000
Σύνολο	4.700

**Πίνακας 7.** Μηνιαία έξοδα

<b>ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΚΕΡΔΟΖΗΜΙΩΝ 2022-2026</b>					
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	€	€	€	€	€
Εισοδήματα	240.000	252.000	259.560	267.347	275.367
Κόστος πωλήσεων	-175.200	-183.960	-189.479	-195.163	-201.018
<b>Μικτό κέρδος</b>	<b>64.800</b>	<b>68.040</b>	<b>70.081</b>	<b>72.184</b>	<b>74.349</b>
Έξοδα διοίκησης	56.400	57.528	58.679	59.852	61.049
Έξοδα προώθησης και πωλήσεων	300	300	300	300	300
<b>Σύνολο εξόδων</b>	<b>-56.700</b>	<b>-57.828</b>	<b>-58.979</b>	<b>-60.152</b>	<b>-61.349</b>
<b>Κέρδος/ζημιά από εργασίες</b>	<b>8.100</b>	<b>10.212</b>	<b>11.103</b>	<b>12.032</b>	<b>13.000</b>
Έξοδα χρηματοδότησης	-360	-360	-360	-360	-360
<b>Κέρδος ζημιά πριν τη φορολογία</b>	<b>7.740</b>	<b>9.852</b>	<b>10.743</b>	<b>11.672</b>	<b>12.640</b>
Φορολογία	-968	-1.232	-1.343	-1.459	-1.580
<b>Καθαρό κέρδος/ζημιά για το έτος</b>	<b>6.773</b>	<b>8.621</b>	<b>9.400</b>	<b>10.213</b>	<b>11.060</b>

**Πίνακας 8.** Λογαριασμός κερδοζημιών 2022-2026

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗΣ 2022-2026</b>					
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	€	€	€	€	€
<b>ΕΙΣΡΟΕΣ</b>					
Αρχικό υπόλοιπο		8.400	18.924	30.351	42.719
Κύκλος εργασιών	240.000	252.000	259.560	267.347	275.367
Πληρωμές σε προμηθευτές	-175.200	-183.960	-189.479	-195.163	-201.018
<b>Σύνολο εισροών</b>	<b>64.800</b>	<b>76.440</b>	<b>89.005</b>	<b>102.535</b>	<b>117.068</b>
<b>ΕΚΡΟΕΣ</b>					
Ηλεκτρισμός	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Τηλέφωνο	600	612	624	637	649
Άλλα έξοδα	6.000	6.120	6.242	6.367	6.495
Τόκοι βραχυπρόθεσμου δανεισμού	360	360	360	360	360
Επαγγελματικός φόρος	240	240	240	240	240
Μισθοί	48.000	48.960	49.939	50.938	51.957
<b>Σύνολο εκροών</b>	<b>56.400</b>	<b>57.516</b>	<b>58.654</b>	<b>59.815</b>	<b>61.000</b>
<b>Ταμειακό πλεόνασμα</b>	<b>8.400</b>	<b>18.924</b>	<b>30.351</b>	<b>42.719</b>	<b>56.069</b>

**Πίνακας 9.** Κατάσταση ταμειακής ροής 2022-2026

#### Σημειώσεις

1. Οι προβλέψεις για τα εισοδήματα είναι βασισμένες σε πληροφορίες που έχουν ληφθεί από τα Ενωμένα Φαρμακεία Κύπρου και αφορούν πραγματικές πωλήσεις φαρμακείων με παρόμοια δεδομένα στα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους. Τα δεδομένα που είχαμε στη διάθεση μας έδειχναν ανοδική τάση της τάξης του 13%-17% από έτος σε έτος. Για σκοπούς συνέπτητας θεωρήσαμε ότι η ανοδική τάση θα κυμαίνεται μεταξύ 3% και 5%.
2. Το κόστος πωλήσεων κυμαίνεται γύρω στο 27%.
3. Τα έξοδα μπορούν να εκτιμηθούν κατά ένα μεγάλο ποσοστό με ακρίβεια. Για σκοπούς της παρούσας μελέτης έχει υπολογιστεί πληθωρισμός 2% και έχουν αναπροσαρμοστεί τα ετήσια ποσά αναλόγως.
4. Η φορολογία έχει υπολογιστεί σε 12,5% σύμφωνα με τον περί «Φορολογίας Εισοδημάτων Νόμο»

**Πίνακας 10.** Σημειώσεις οικονομικής ανάλυσης

### **7.3 Επιχειρηματικοί κίνδυνοι**

Η ιδιοκτήτρια εκτίθεται σε οικονομικό κίνδυνο, κίνδυνο επιτοκίου και πιστωτικό κίνδυνο που προκύπτουν από τα χρηματοοικονομικά μέσα που κατέχει. Η πολιτική που εφαρμόζει η ιδιοκτήτρια στη διαχείριση των κινδύνων ώστε να τους ελέγχει, αναφέρονται πιο κάτω:

#### **7.3.1 Οικονομικός κίνδυνος**

Η ιδιοκτήτρια θεωρεί ότι η παρούσα κατάσταση της οικονομίας είναι βελτιωμένη σε σχέση με προηγούμενα έτη και με βάση τις εκτιμήσεις της κυβέρνησης για σταδιακή ανάκαμψη της οικονομίας στα επόμενα έτη, ο οικονομικός κίνδυνος θα παραμείνει σε χαμηλά επίπεδα.

#### **7.3.2 Κίνδυνος επιτοκίων**

Είναι ο κίνδυνος όπου η αξία των χρηματοοικονομικών μέσων διακυμαίνεται εξαιτίας αλλαγών στα επιτόκια αγοράς. Η ιδιοκτήτρια ενδέχεται να εκτεθεί σε κίνδυνο επιτοκίου αναφορικά με τον βραχυπρόθεσμο δανεισμό της. Εν τούτοις με τη λήψη του δανεισμού σε σταθερό επιτόκιο ο κίνδυνος αυτός περιορίζεται.

### 7.3.3 Πιστωτικό κίνδυνος

Προκύπτει όταν η αδυναμία των συμβαλλόμενων μερών να εξοφλήσουν τις υποχρεώσεις τους θα μπορούσε να μειώσει το ποσό των μελλοντικών ταμειακών εισροών από τα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία κατά την ημερομηνία του ισολογισμού. Η ιδιοκτήτρια δεν θα έχει σημαντικές συγκεντρώσεις πιστωτικού κινδύνου αφού οι πωλήσεις θα γίνονται τοις μετρητοίς.

Επιπλέον θα εφαρμοστούν διαδικασίες που βεβαιώνουν ότι τυχών χονδρικές πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών θα γίνονται σε πελάτες με κατάλληλη ιστορία αξιοπιστίας και θα παρακολουθείται σε συνεχή βάση η χρονολογική κατάσταση των εισπρακτέων αν προκύψουν.

### 7.3.4 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Μια επιχείρηση ζει σε ένα δυναμικό μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ότι προϋπολογίζουμε γι' αυτήν 'έχει κάποια πιθανότητα να συμβεί. Μέσα σε αυτήν την απροσδιοριστία, είναι λογικό να υπολογίζουμε κάποια οικονομικά μεγέθη με αντίστροφη λογική. Ένα από αυτά είναι το «Νεκρό Σημείο» λειτουργίας της επιχείρησης.

Νεκρό Σημείο μιας επιχείρησης είναι το αναγκαίο ύψος των πωλήσεων (τζίρου), το οποίο εάν πραγματοποιήσει η επιχείρηση, καλύπτει όλα της τα έξοδα, δηλαδή δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Κέρδος πραγματοποιεί μετά το σημείο αυτό.

Το Νεκρό Σημείο εκφράζεται με διάφορους τρόπους:

- α. Ως αξία πωλήσεων
- β. Ως ποσοστό % των πωλήσεων
- γ. Ως ποσότητα πωλήσεων
- δ. Ως χρόνος

Όσο πιο χαμηλό το Νεκρό Σημείο τόσο το καλύτερο για την επιχείρηση. Με χαμηλό Νεκρό Σημείο η επιχείρηση είναι πιο ευσταθής. Και αυτό γιατί με λιγότερες πωλήσεις καλύπτει όλα της τα έξοδα και από το σημείο εκείνο και πέρα πραγματοποιεί κέρδος.

Η ανάλυση του Νεκρού Σημείου του φαρμακείου παρουσιάζεται στον πίνακα 11 και θα γίνει για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας με υπολογισμό ως ποσοστό επί των προβλεπόμενων πωλήσεων που είναι και η πιο συνήθης μορφή.





# Κεφάλαιο 8

## Επίλογος

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ήταν η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την ίδρυση και λειτουργία νέου φαρμακείου στην κοινότητα Κισσόνεργα της Επαρχίας Πάφου. Κατά συνέπεια, ήταν απαραίτητο να αξιολογηθεί η πιθανότητα ανοίγματος τέτοιου είδους επιχείρησης στη περιοχή στόχο.

Πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με επίκεντρο την αξιολόγηση της αγοράς. Κατά την έρευνα συλλέχθηκαν στοιχεία που αποκάλυψαν ευκαιρίες της αγοράς, καταναλωτικές τάσεις, καταναλωτικές συμπεριφορές καθώς και προσδοκίες δυνητικών πελατών για τη νέα επιχείρηση.

Επιπλέον, έγινε σύγκριση της προτεινόμενης επένδυσης με τον βασικό ανταγωνιστή της περιοχής και τα αποτελέσματα απέδειξαν ότι υπάρχει διαθέσιμο πεδίο δράσης στην κοινότητα.

Έγινε ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, των ανταγωνιστικών δυνάμεων και με βάση τα ευρήματα, σκιαγραφήθηκαν οι επιχειρηματικές στρατηγικές του φαρμακείου, οι στρατηγικές μάρκετινγκ και διατυπώθηκε το πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Με ορίζοντα τα πέντε έτη πραγματοποιήθηκε οικονομική ανάλυση και προβλέψεις για την πορεία του φαρμακείου. Η ανάλυση έδειξε ότι με αρχική επένδυση ογδόντα χιλιάδων ΕΥΡΩ, πραγματοποιείται κέρδος από την πρώτη κιόλας χρονιά με ανοδική πορεία.

Από οικονομικής άποψης η επιχείρηση παρουσιάζεται βιώσιμη παρά τις προκλήσεις που ενδέχεται να αντιμετωπίσει στο μέλλον.

Η αύξηση της κατανάλωσης φαρμάκων στην Κύπρο επηρεάζει θετικά τον επιχειρηματικό κλάδο των φαρμακείων αυξάνοντας έτσι τις προσδοκίες για την επιτυχή πορεία του φαρμακείου.

Η θετική εικόνα που παρουσιάζει το επιχειρηματικό μας σχέδιο, υποδεικνύει ότι η καινοτομία ως κινητήρια δύναμη του φαρμακείου σε συνδυασμό με τις φρέσκιες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, έχουν κάτι νέο να προσφέρουν στην αγορά και να ικανοποιήσουν την αξία που αναζητά ο σημερινός πελάτης σε ένα σύγχρονο κατάστημα λιανικής πώλησης φαρμάκων.

Μέσω της υιοθέτησης της κατάλληλης διαχείρισης και της συνεχούς αναθεώρησης του επιχειρηματικού σχεδίου, η εταιρεία «Κ.Ι. Φαρμακεία Λτδ» μπορεί να είναι βιώσιμη και κερδοφόρα.

Η ίδρυση και λειτουργία ηλεκτρονικού καταστήματος πώλησης φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων περιλαμβάνεται στα μελλοντικά πλάνα της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό επιβάλλει επιπλέον έρευνα εμπλουτισμό και διαφοροποίηση του υπάρχοντος επιχειρηματικού σχεδίου.

Στα μελλοντικά πλάνα του φαρμακείου περιλαμβάνεται και η πιστοποίηση με βάση το «Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας» γνωστό και ως ISO 9001:2015.

Η πιστοποίηση με βάση το ISO 9001:2015 βοηθάει τους οργανισμούς να αποδείξουν στους πελάτες τους ότι παρέχουν με συνέπεια και αξιοπιστία προϊόντα και υπηρεσίες με ποιότητα που ικανοποιεί τις συμφωνημένες προδιαγραφές αλλά και τις ανάγκες τους.

Με την αύξηση της ικανοποίησης, βελτιώνεται η επαναλαμβανόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα των πελατών και αυξάνονται οι πωλήσεις.

## **Παράρτημα Α**

### **Συντομογραφίες**

ΓΕΣΥ : Γενικό Σχέδιο Υγείας

ΕΕ : Ευρωπαϊκή Ένωση

CY	: Κύπρος
ΚΕΔΙΦΑΠ	: Κέντρο Διανομής Φαρμάκων Πάφου
ΠΕΟ	: Παγκύπρια Εργατική Ομοσπονδία
ΣΕΚ	: Συνομοσπονδία Εργαζομένων Κύπρου
ΔΕΟΚ	: Δημοκρατική Εργατική Ομοσπονδία Κύπρου
CRM	: Customer Relationship Management
ΕΠΣΑ	: Ευρωπαϊκά Προγράμματα Συντονισμού και Ανάπτυξης

## **Παράρτημα Β**

**Ερωτηματολόγιο: Κ. Ι. Φαρμακεία Λτδ**

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μέρος ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια νεοσύστατη εταιρεία που θα δραστηριοποιηθεί στην παροχή φαρμακευτικών/παραφαρμακευτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Όλες οι πληροφορίες είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την παρούσα έρευνα.

Σας ευχαριστώ για τη βοήθειά σας!

\* Υποχρεωτική απάντηση

1- Διαμένετε σε αυτή την Κοινότητα; \*

Εάν δεν διαμένετε στην Κισσόνεργα, απαντήστε στην ερώτηση 2.

Σημειώστε μόνο ένα.

Ναι

Όχι

2- Πόσο συχνά επισκέπτεστε ή περνάτε από την Κισσόνεργα;

Εάν διαμένετε στην Κισσόνεργα, παραλείψτε αυτήν την ερώτηση.

Σημειώστε μόνο ένα.

Καθημερινά ή σχεδόν καθημερινά

Μία ή δύο φορές την εβδομάδα

Μία ή δύο φορές το μήνα

Μία ή δύο φορές το χρόνο

Άλλο:

3- Ποιο είναι το επάγγελμά σας; \*

Σημειώστε μόνο ένα.

Φοιτητής

Εργαζόμενος

Άνεργος/Οικοκυρά με επιδόματα

Άνεργος/Οικοκυρά χωρίς επιδόματα

Συνταξιούχος

Άλλο:

4- Πόσα άτομα μένουν συνολικά στο σπίτι σας; \*

Σημειώστε μόνο ένα.

- 1-2
- 3-4
- 5 άτομα ή περισσότερα

5- Ποιο είναι το μηνιαίο οικογενειακό σας εισόδημα; \*  
(Ο κατώτατος μισθός στην Κύπρο ορίζεται στα €870 ανά μήνα)

Σημειώστε μόνο ένα.

- 1-2 κατώτατοι μισθοί
- 2,5-4 κατώτατοι μισθοί
- 4,5 ή περισσότεροι κατώτατοι μισθοί
- Λιγότερο από τον κατώτατο μισθό

6- Πόσο συχνά εσείς ή κάποιος από την οικογένειά σας αγοράζετε φάρμακα ή άλλα προϊόντα από ένα φαρμακείο; \*

Σημειώστε μόνο ένα.

- Μια φορά την εβδομάδα
- Δύο με τρεις φορές την εβδομάδα
- Δύο ή τρεις φορές το μήνα
- Λιγότερο από μία φορά το μήνα
- Ποτέ

7- Τι είδους φάρμακο προτιμάτε να αγοράσετε για εσάς ή την οικογένειά σας; \*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Πρωτότυπα
- Γενόσημα
- Βιομοειδή
- Φυσικό/φυτικό ή Ομοιοπαθητικό

8- Ποια άλλα προϊόντα αγοράζετε περισσότερο ή θα θέλατε να αγοράσετε σε από ένα φαρμακείο;

(Μέγ. 3 απαντήσεις) \*

- Προϊόντα ομορφιάς/Καλλυντικά
- Προϊόντα υγιεινής
- Βρεφικά προϊόντα
- Εξοπλισμό σχετικό με την υγεία
- Συμπληρώματα διατροφής
- Άλλο (τι;)

9- Πώς αγοράζετε τα φάρμακα για εσάς ή την οικογένειά σας;

Σημειώστε μόνο ένα.

- Επίσκεψη στο κατάστημα
- Επίσκεψη σε ηλεκτρονικό κατάστημα
- Μέσω τηλεφωνικής κλήσης ή άλλου εργαλείου επικοινωνίας

10- Πόσο ξοδεύει το νοικοκυριό σας σε φαρμακείο ανά μήνα; \*

Σημειώστε μόνο ένα.

- Μέγιστο €50
- €51 μέχρι €150

11- Ποιος είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που λαμβάνετε υπόψη κατά την απόφαση σας να επισκεφθείτε ένα φαρμακείο;

(Μέγ. 4 απαντήσεις) \*

- Βολική Τοποθεσία
- Διαθέσιμος χώρος στάθμευσης
- Εξατομικευμένες υπηρεσίες
- Συμπάθεια, επαγγελματισμός και φροντίδα του προσωπικού
- Ποικιλία προϊόντων και μάρκες
- Χαμηλότερες τιμές και προωθητικές προσφορές
- Άλλο:

12- Όταν αντιμετωπίζετε ένα πρόβλημα υγείας, ποιο είναι το πρώτο πράγμα που κάνετε;

\*

Σημειώστε μόνο ένα.

- Επισκέπτεστε το νοσοκομείο/κλινική για να δείτε έναν γιατρό
- Ζητάτε βοήθεια από έναν φαρμακοποιό
- Αγοράζετε φάρμακα που ήδη γνωρίζετε ή που κάποιος σας σύστησε
- Αναζητάτε διαδικτυακά πληροφορίες

13- Πάσχετε εσείς η κάποιο μέλος της οικογένειάς σας από χρόνιες ασθένειες\*;

- Ναι
- Όχι

14- Τι είδους μάρκετινγκ/διαφήμιση θα προτείνατε για ένα φαρμακείο που θα βρίσκεται εγκατεστημένο σε αυτή την περιοχή\*

Σημειώστε μόνο ένα.

- Διαφημιστικά φυλλάδια
- Ραδιοφωνικές ή άλλες διαφημίσεις
- Από στόμα σε στόμα
- Άλλο:

15- Ποια είναι η ηλικία σας; \*

Σημειώστε μόνο ένα.

- 20 ετών ή λιγότερο
- 20-25
- 26-35
- 36-59
- 60 ετών και άνω

16- Φύλο; \*

Σημειώστε μόνο ένα.

- Θήλυ  Άρρεν

17-Ανοικτή ερώτηση: «Ποια άλλη υπηρεσία θα επιθυμούσατε να βρείτε σε ένα φαρμακείο»



.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Βιβλιογραφία**

1. Βουδούρη. Ε (2008) «Επιχειρηματικό Σχέδιο» Κεφάλαιο 6. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠΕΑΕΚ.
2. Γκόγκας, Π. και Πραγγίδης, Ι. (2014) Οδηγός Επιχειρηματικότητας - Από την Θεωρία στην Πράξη.. 1η Έκδοση ed. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις "Σοφία".
3. Ζιώγας, Ι. και Χιωτίδης, Γ. (2003) Μεθοδολογία ίδρυσης σύγχρονων επιχειρήσεων, Πρόγραμμα: «Ενθάρρυνση επιχειρηματικών δράσεων, καινοτομικών εφαρμογών και μαθημάτων επιλογής φοιτητών και σπουδαστών, 2003-2005, Β' Ε.Π.Ε.Κ», , Κοζάνη, 2003.
4. Καραγιάννης, Α.Δ. (1999). Επιχειρηματικότητα και Οικονομία: Μελέτες. Αθήνα: εκδόσεις Interbrooks.
5. Κέφης, Β.Ν. (2009). Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan. Εκδόσεις Κριτική.
6. Λελεδάκης, Γ. (2008), Καινοτομία-Επιχειρηματικότητα-Επιχειρήσεις, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Ελλάδα.
7. Λιούκας Σ. (1995) «Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική», Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Αθήνα.
8. Παπαδάκης, Β.Μ. (2002) «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου.
9. Παπαδάκης, Β. (2007) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. 5η Έκδοση ed. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
10. Σαρρή, Α. (2013) Επιχειρηματικό Σχέδιο. 1η Έκδοση ed. Πάτρα: Ε.Α.Π..
11. Finch, Β. (2002) Πως Να Καταρτίσετε Ένα Business Plan. 1η Έκδοση ed. Αθήνα: Εκδόσεις Ελευθερουδάκης.

12. Kotlerm. P & Armstrong G. & Saunders J. & Wong V. (2002). Principles of Marketing, Third European Edition, Prentice Hall 2002.
13. OECD/European Observatory on Health Systems and Policies (2019), Κύπρος: Προφίλ Υγείας 2019, State of Health in the EU, OECD Publishing, Paris/European Observatory on Health Systems and Policies, Brussels.
14. Porter, M.E. (2000). What is Strategy, Harvard Business Review.
15. Porter M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review.
16. Scarborough, N. (2016) Επιχειρηματικότητα και Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. 1η Έκδοση ed. Αθήνα: Εκδόσεις Ιών.

#### **Δικτυακοί τόποι**

1. ΓεΣΥ (2021). Γενικό Σχέδιο Υγείας. Διαθέσιμο στο: <https://www.gesy.org.cy>  
[Πρόσβαση 23 Σεπτεμβρίου 2021]
2. Ευρωπαϊκά Προγράμματα Συντονισμού και Ανάπτυξης (2021). Ευρωπαϊκά Προγράμματα Συντονισμού και Ανάπτυξης. Διαθέσιμο στο: <https://www.structuralfunds.org.cy/programming-documents-2021-2027>  
[Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2021]
3. ΚΕΔΙΦΑΠ (2021). ΚΕΔΙΦΑΠ. Διαθέσιμο στο: <https://www.kedifap.com/melh-synergates> (Πρόσβαση 22 Οκτωβρίου 2021)
4. Κυπριακή Δημοκρατία. Υπουργείο Οικονομικών. (2020) Ευρωπαϊκή Έρευνα Υγείας. Κύπρος: Υπουργείο Οικονομικών-Στατιστική Υπηρεσία. Ανακτήθηκε από: [https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/C80AD38EAA44F2C3C22577DF00321134/\\$file/EU\\_HEALTH\\_SURVEY\\_2019-EL-061020.pdf?OpenElement](https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/C80AD38EAA44F2C3C22577DF00321134/$file/EU_HEALTH_SURVEY_2019-EL-061020.pdf?OpenElement)

5. Παγκύπριος Δικηγορικός Σύλλογος (2021). Παγκύπριος Δικηγορικός Σύλλογος: Ο Περί Φαρμακευτικής και Δηλητηρίων Νόμος (ΚΕΦ.254). Διαθέσιμο στο: [http://ns2.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/0\\_254/index.html](http://ns2.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/0_254/index.html) [Πρόσβαση 25 Οκτωβρίου 2021]
6. Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου (2021). Στατιστική Υπηρεσία: Ευρωπαϊκή Έρευνα Υγείας. Διαθέσιμο στο: <https://www.cystat.gov.cy/el/SubthemeStatistics?s=46> (Πρόσβαση 22 Οκτωβρίου 2021)
7. Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου (2021). Στατιστική Υπηρεσία: Πληθυσμός. Διαθέσιμο στο: <https://www.cystat.gov.cy/el/SubthemeStatistics?s=46> (Πρόσβαση 22 Οκτωβρίου 2021)
8. Υπουργείο Οικονομικών (2021). Υπουργείο Οικονομικών: Ετήσια Έκθεση Υπουργείου Οικονομικών για το 2020. Διαθέσιμο στο: <http://mof.gov.cy/gr> [Πρόσβαση 25 Οκτωβρίου 2021]
9. Φαρμακευτικές Υπηρεσίες (2021). Φαρμακευτικές Υπηρεσίες: Επιχείρηση Φαρμακοποιού. Διαθέσιμο στο: <https://www.moh.gov.cy/moh/phs/phs.nsf/All/A1D13D2E41A1AC64C225857A00314260?OpenDocument> [Πρόσβαση 25 Οκτωβρίου 2021]
10. Aspects of Marketing (2021). Aspects of Marketing. Διαθέσιμο στο: <https://aspectsofmarketing.wordpress.com> [Πρόσβαση 27 Οκτωβρίου 2021]
11. Bluepharmacies (2021). Bluepharmacies. Διαθέσιμο στο: <http://www.bluepharmacies.com/index.php?pageid=1> (Πρόσβαση 22 Οκτωβρίου 2021)
12. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (2010). Διαθέσιμο στο: <https://www.wiley.com/enar/Business+Model+Generation%3A+A+Handbook+for+Visionaries%2C+Game+Changers%2C+and+Challengers-p-9781118656402> [Πρόσβαση 30 Σεπτεμβρίου 2021]

13. Fong J. (2017) Pharmacy Trends for 2018, 18 December 2017. Διαθέσιμο στο: <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/pharmacy-trends-for-2018> (Πρόσβαση 17 Οκτωβρίου 2021)
14. ICAP GROUP (2019). ICAP GROUP. Δελτίο Τύπου Κλαδικής Μελέτης για Φαρμακεία. Διαθέσιμο στο: [https://dir.icap.gr/mailimages/icap.gr/Posts/ICAP\\_PR\\_Pharmaceuticals\\_Jan19.pdf](https://dir.icap.gr/mailimages/icap.gr/Posts/ICAP_PR_Pharmaceuticals_Jan19.pdf)
15. Medochemie (2021). Medochemie. Διαθέσιμο στο: <https://www.medochemie.com/AboutUs.aspx> (Πρόσβαση 22 Οκτωβρίου 2021)
16. P. Consulting (2021). Διαθέσιμο στο: <https://www.p-consulting.gr/business-model-canvas/> [Πρόσβαση 25 Σεπτεμβρίου 2021]
17. Pharmacy Management και επικοινωνία (2021). Pharmacy Management και επικοινωνία. Διαθέσιμο στο : <https://www.pharmamange.gr> [Πρόσβαση 13 Οκτωβρίου 2021]
18. Pharmacy (2020). Pharmacy. Εταιρική ταυτότητα: το φαρμακείο ως διακριτή μονάδα. Διαθέσιμο στο: <https://pharmacy2020.eu/el/eteriki-taftotita-to-farmakio-os-diakriti-monada/> [Πρόσβαση 27 Οκτωβρίου 2021]
19. Pharmacy Management και επικοινωνία (2021). Pharmacy Management και επικοινωνία: Η Αξία της Γνώσης του Μάρκετινγκ για το Φαρμακείο. Διαθέσιμο στο : <https://www.pharmamanage.gr/Magazines/March 2015/html/98.html> [Πρόσβαση 27 Οκτωβρίου 2021]
20. Remedica (2021). Remedica. Διαθέσιμο στο: <https://www.remedica.eu/> (Πρόσβαση 22 Οκτωβρίου 2021)
21. Statista (2021). Statista. Διαθέσιμο στο: <https://www.statista.com/topics/1764/global-pharmaceutical-industry/> (Πρόσβαση 17 Οκτωβρίου 2021)