



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
Κατεύθυνση: Εφηρμοσμένων Οικονομικών και Διοίκησης**

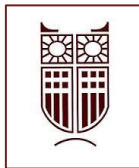
**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ  
ΤΩΝ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΦΑΡΜΑΚΕΙΩΝ**

**ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΣΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ**

**Γεώργιος Νικ. Κουνέλλης**

ΑΘΗΝΑ 2016



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
Κατεύθυνση: Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Διοίκησης**

Copyright © - All rights reserved Γεώργιος Νικ. Κουνέλλης  
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

(Υπογραφή)

.....

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΝΙΚ. ΚΟΥΝΕΛΛΗΣ**

Πτυχιούχος του τμήματος Φαρμακευτικής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών  
© 2016 - All rights reserved

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα καταρχήν να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην επιτυχή εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Ειδικότερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών που μου παρείχαν σημαντική κατάρτιση και συνέβαλαν στην επέκταση των γνώσεων και των επαγγελματικών μου προσόντων.

Αναφορά πρέπει να γίνει και σε εκείνους τους φαρμακοποιούς που μου παραχώρησαν τον πολύτιμο επαγγελματικό τους χρόνο και συμμετείχαν με ωριμότητα και θετική διάθεση στην διαδικασία συλλογής των δεδομένων.

Αναντίρρητα όμως, το μεγαλύτερο ευχαριστώ το οφείλω στον καθηγητή κ. Γρηγόριο Δ. Σιουρούνη για την επίβλεψη αυτής της διπλωματικής εργασίας και για την ευκαιρία που μου έδωσε να εργαστώ δίπλα του. Καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της, ήταν πρόθυμος να μου προσφέρει τις γνώσεις του, τις ιδέες του, την εμπειρία του και διαθέσιμος να ασχοληθεί με κάθε απορία μου σχετική με επαγγελματικά και ακαδημαϊκά ζητήματα, εντός και εκτός των πλαισίων της παρούσας εργασίας.

Τον ευχαριστώ ιδιαίτερα για την εξαιρετική συνεργασία που είχαμε και που ευελπιστώ να διατηρήσουμε και στο μέλλον.

Г. КОУНЕВА

## Περίληψη

Χρησιμοποιώντας την εμπειρική ανάλυση και με τη βοήθεια της διεθνούς βιβλιογραφίας, ερευνήσαμε τη σχέση που συνδέει την ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης φαρμακείο, με το συντονισμό του συνόλου των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και δη με τη διαχείριση του αποθέματος. Δυστυχώς, παρά την πολύμηνη και έντονη προσπάθεια για συλλογή δεδομένων από έναν επαρκή πληθυσμό φαρμακείων προκειμένου να τροφοδοτηθεί το μοντέλο ελαχιστοποίησης κόστους που επελέγη, κάτι τέτοιο δεν κατέστη δυνατό. Σε αυτό το σημείο έγκειται και η αδυναμία χάραξης μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής διαχείρισης και διοίκησης η οποία παράλληλα θα «βλέπει» και θα αντιμετωπίζει την κάθε επιχείρηση φαρμακείο σαν μία μεμονωμένη μονάδα. Πέρα από τη σωστή διαχείριση του αποθέματος, η οποία και αποδεικνύεται διέξοδος στο ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον της Ελλάδος, στρατηγικές κινήσεις όπως τα συνεργατικά δίκτυα φαρμακείων συνεισφέρουν τα μέγιστα στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συγκεκριμένη μελέτη θέτει νέα σύνορα στο χώρο της διεθνούς βιβλιογραφίας που μελετά αυτές τις επιχειρήσεις μιας και μέχρι την δημοσίευσή της, ελάχιστες προσπάθειες έχουν γίνει. Αναντίρρητα όμως, συντελεί στην αναβάθμιση του επιχειρηματικού χαρακτήρα της επιχείρησης φαρμακείο, σεβόμενη πάντοτε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

Λέξεις κλειδιά: διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, ανάλυση ελαχιστοποίησης κόστους, διαχείριση αποθέματος, διαχείριση φαρμάκων, συστήματα ERP, (συνεργατικά) δίκτυα φαρμακείων

## Abstract

The relation between the cost minimization of pharmacy business functionality and the coordination of all processes of the supply chain management and the inventory management in particular was researched, using the method of empirical analysis and international bibliography. Unfortunately after several months and despite the strong effort to collect data from an appropriate pharmacy population in order to supply the chosen cost minimization model, this was not possible. Precisely at this point lies the inability to come up with a total management and administration approach which in their turn could “recognize” and deal with each pharmacy business as a single unit. Beyond the correct inventory management which proves to be a useful resort inside the volatile business environment in Greece, strategic moves like cooperative pharmacy networks contribute significantly to achieving competitive advantages. This research study goes into the field of international bibliography which studies this type of businesses as up until the date of its publication little research effort had been made in this direction. Undeniably, it contributes to the enhancement of pharmacy business character with respect to its unique characteristics.

Keywords: supply chain management, cost minimization analysis, inventory management, drugs management, ERP systems, (cooperative) pharmacy networks

Г. КОУНЕВА

## Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη – Abstract .....	4
Πίνακας Περιεχομένων.....	6
1. Πρόλογος.....	8
1.1. Εισαγωγή.....	8
1.2. Δομή της μελέτης.....	10
2. Επισκόπηση της βιβλιογραφίας.....	11
3. Μέθοδος και Εργαλεία .....	24
3.1. Μέθοδοι συλλογής στατιστικών δεδομένων .....	24
3.2. Απλή τυχαία δειγματοληψία (simple random sampling).....	26
3.3. Μέγεθος δείγματος .....	27
3.4. Επιλογή, τεκμηρίωση, ανάλυση της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε .....	28
3.5. Περιγραφή των δεδομένων (Data description) .....	29
3.6. Παραδοχές.....	31
3.7 Παρατηρήσεις επί του πίνακα δεδομένων.....	31
4. Ευρήματα.....	32
5. Προτάσεις .....	34
5.1. Ιδιαιτερότητες των υπό μελέτη επιχειρήσεων .....	34
5.2. Προτάσεις βέλτιστης διαχείρισης και διοίκησης.....	37
5.3. Το μοντέλο της Λιτής Διαχείρισης (Lean Management) .....	45
5.4. Μελλοντικές Προεκτάσεις .....	49
Βιβλιογραφία .....	52
Παράρτημα .....	54
Παράρτημα 1. Πίνακες δεδομένων .....	54
Παράρτημα 2. Επεξήγηση ορολογίας .....	58
Βιογραφικό σημείωμα .....	64

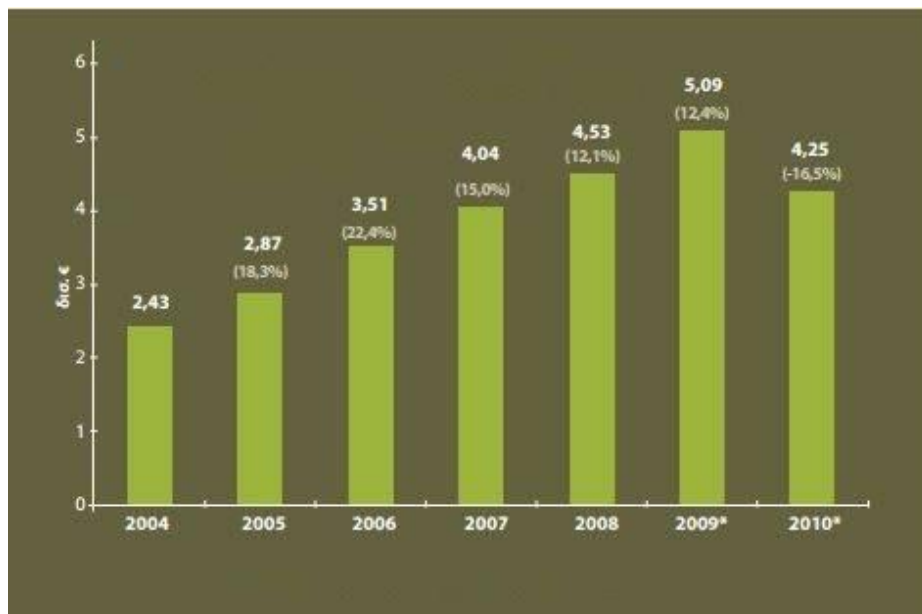
Г. КОУНЕВА



# 1. Πρόλογος

## 1.1. Εισαγωγή

Μέχρι και το 2009 η συνεχής αύξηση της φαρμακευτικής δαπάνης<sup>1</sup> της χώρας -όπως δείχνει και το διάγραμμα που ακολουθεί- είχε ως αποτέλεσμα μεγάλα κέρδη για όλους τους κρίκους της αλυσίδας διακίνησης φαρμάκου.



*\*Προσωρινά αποτελέσματα*

*Διάγραμμα 1. Εξέλιξη Δημόσιας Φαρμακευτικής Δαπάνης 2004-2009, Γ. Στουρνάρας (2011), Φαρμακευτική Δαπάνη και Πολιτικές Υγείας στην Ελλάδα*

Ο τελευταίος κρίκος αυτής της αλυσίδας, η λιανική πώληση ή καλύτερα οι επιχειρήσεις φαρμακεία θα αποτελέσουν το πεδίο έρευνας της παρούσας μελέτης. Ειδικότερα, στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας δραστηριοποιούνται σχεδόν 10.300 φαρμακεία στα οποία στεγάζουν τις επιχειρήσεις τους 11.500 φαρμακοποιοί. Σε ένα χωροταξικό διαχωρισμό αυτών θα διακρίνονταν οι παρακάτω κατηγορίες:

- ❖ **συνοικιακό φαρμακείο:** βρίσκεται σε ένα δρόμο χωρίς ιδιαίτερη εμπορική και κυκλοφοριακή κίνηση και εξυπηρετεί κυρίως τις ανάγκες της «γειτονιάς»
- ❖ **κεντρικό φαρμακείο:** βρίσκεται σε ένα κεντρικό δρόμο ή μέσα σε ένα εμπορικό κέντρο και χαρακτηρίζεται από αυξημένη εμπορική κίνηση
- ❖ **περιφερειακό φαρμακείο:** βρίσκεται και αυτό σε κεντρικό δρόμο, αλλά με υψηλή κυκλοφοριακή κίνηση αυτοκινήτων
- ❖ **φαρμακείο κοντά σε κέντρο συνταγογράφησης:** βρίσκεται πολύ κοντά σε νοσοκομείο, κέντρο υγείας, μονάδα υγείας ασφαλιστικού φορέα
- ❖ **φαρμακείο σε τουριστικό μέρος**
- ❖ **φαρμακείο σε χωριό ή γενικότερα σε μέρος με μικρό μόνιμο πληθυσμό.**

Όσο διαφορετικά φαρμακεία και αν φαίνεται να περιλαμβάνει η κάθε κατηγορία, κατά βάθος -όπως θα γίνει αντιληπτό κατά την ανάγνωση της μελέτης- όλα έχουν κοινές ανάγκες και όλα απαιτούν κοινή στρατηγική διαχείρισης και διοίκησης.

Οι φαρμακοποιοί -από εδώ και στο εξής με τον όρο αυτό θα αναφέρονται οι ιδιοκτήτες ενός ή περισσότερων φαρμακείων- ως ένας βασικός κρίκος αυτής της αλυσίδας, αποκόμιζαν, μέχρι και το 2009, ικανοποιητικά κέρδη. Είναι γεγονός πως το μεγαλύτερο μέρος αυτών επενδύονταν κατά κύριο λόγο σε ιδιωτικές επενδύσεις και ελάχιστα στις επιχειρήσεις τους. Ωστόσο, το 2010, εξαιτίας της ανάγκης για δημοσιονομική προσαρμογή και αντιμετώπιση του δημοσίου χρέους η κυβέρνηση προχώρησε σε μια δέσμη μέτρων με σκοπό να περιορίσει τον ρυθμό αύξησης των δημόσιων δαπανών φαρμάκου και να αυξήσει τα έσοδα του κράτους. Ενδεικτικά θα αναφερθεί πως οι στόχοι που τέθηκαν στην 3η επικαιροποίηση του Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής επέβαλαν την περαιτέρω μείωση της δημόσιας φαρμακευτικής δαπάνης κατά 2 δισ. ευρώ μέχρι το 2012, με στόχο να προσεγγίσει το 1% του ΑΕΠ. Παράλληλα, σύμφωνα με τους στόχους του Μνημονίου, η συνολική δαπάνη για την υγεία δεν θα έπρεπε να υπερβαίνει το 6% του ΑΕΠ.

Οι ριζικές μεταρρυθμίσεις βρήκαν «γυμνό» το ελληνικό φαρμακείο με αποτέλεσμα οι μέχρι πρότινος μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν άμεσα σημαντικές δυσκολίες. Είναι άλλωστε ιδιαίτερα επικίνδυνο όταν λόγω ευνοϊκών συνθηκών, στο μικρο-περιβάλλον, μία επιχείρηση που γνωρίζει ευμάρεια και εύκολο πλουτισμό να μην διακρίνει τους επερχόμενους πολύ σοβαρότερους κινδύνους του μακρο-περιβάλλοντος, όπως η μείωση στο καλάθι των αγορών του πελάτη, η δυσκολία απόκτησης χρηματοδοτικών πόρων με λογικό κόστος. Ειδικότερα:

- η μείωση των τιμών των φαρμάκων σε συνδυασμό με τη μείωση του ποσοστού κέρδους και τη θέσπιση κλιμακωτού ποσοστού κέρδους
- η έξοδος από τις λίστες συνταγογραφούμενων φαρμάκων πληθώρας σκευασμάτων -πολλά από αυτά ανήκουν πλέον στην κατηγορία των μη υποχρεωτικώς συνταγογραφούμενων φαρμάκων (Μ.Υ.ΣΥ.ΦΑ)-
- η απώλεια εμπορεύσιμης ύλης, λ.χ. βρεφικά γάλατα
- οι μεγάλες καθυστερήσεις στις αποπληρωμές των μηνιαίων λογαριασμών από τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης
- η σταδιακή και ελεγχόμενη μείωση της συνταγογράφησης
- ο περιορισμός της πίστωσης από τις επιχειρήσεις του χονδρεμπορίου (φαρμακαποθήκες)
- η κατάργηση των εκπτώσεων στα φάρμακα από τις επιχειρήσεις του χονδρεμπορίου (φαρμακαποθήκες)
- η αύξηση της φορολογίας και των δαπανών για τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς, λ.χ. έκτακτη εισφορά, Δ.Ε.Η.
- το rebate<sup>2</sup> προς τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης ανάλογα με το μηνιαίο αιτούμενο ποσό
- οι σοβαρές ελλείψεις φαρμακευτικών σκευασμάτων
- η μείωση της κατανάλωσης παραφαρμακευτικών προϊόντων

- η μερική απελευθέρωση που είχε ως αποτέλεσμα το άνοιγμα πολλών νέων φαρμακείων.

Η συνέργεια αυτών των παραγόντων, σε συνδυασμό με την ανυπαρξία ενός εναλλακτικού σχεδίου διαχείρισης της κρίσης, οδήγησαν σε θεαματικές μειώσεις τους «τζίρους» των φαρμακείων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα πολλά από αυτά να αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες ρευστότητας οι οποίες δεν περιορίζουν απλά τις όποιες προσπάθειες ανάπτυξής τους, αλλά δημιουργούν και αδυναμία αποπληρωμής των υποχρεώσεών τους προς τους προμηθευτές ή τους δανειστές τους.

Εντούτοις, οι φαρμακοποιοί δεν μπορούν να θεωρηθούν άμοιροι ευθυνών. Λόγω της επιφανειακής ενασχόλησης τους με τη λογιστική και την εμπορική διαχείριση δεν βελτίωσαν την απόδοση, την παραγωγικότητα, αλλά και γενικότερα τους οικονομικούς δείκτες των επιχειρήσεών τους. Με λίγα λόγια, έδειξαν να εφησυχάζονται όταν η συνεχής αύξηση του τζίρου τους, απόρροια της αύξησης της φαρμακευτικής δαπάνης της χώρας, επέτρεπε την αύξηση σε απόλυτα νούμερα του μικτού περιθωρίου κέρδους των επιχειρήσεών τους.

## 1.2. Δομή της μελέτης

Το κυρίως σώμα της εργασίας είναι δομημένο ως εξής: στο πρώτο μέρος αναλύεται ο σκοπός και η σημαντικότητα της μελέτης. Ακολούθως, γίνεται εκτενής αναφορά σε προηγούμενες παρόμοιες έρευνες ξένων συγγραφέων. Αξίζει να ειπωθεί πως έπειτα από την ενδελεχή αναζήτηση που διεξήχθη δεν εντοπίστηκε βιβλιογραφία ή μελέτες που να ασχολούνται απευθείας με το θέμα που πραγματεύεται η εν λόγω εργασία. Παρ' όλα αυτά οποιαδήποτε συγγενής βιβλιογραφία ή μελέτη θα αναφερθεί με τη δέουσα προσοχή, δίχως γενικεύσεις και δίχως να εξαχθούν πρόωρα συμπεράσματα. Η μελέτη συνεχίζεται με την περιγραφή και την τεκμηρίωση της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων και την επεξεργασία τους. Η επόμενη ενότητα είναι εκείνη στην οποία γίνεται η παρουσίαση των ευρημάτων αναδεικνύοντας, μεταξύ άλλων και την σημαντικότητα της μελέτης. Παράλληλα, γίνεται λόγος για τις πρακτικές επιπτώσεις των ευρημάτων της έρευνας.

Το δεύτερο μέρος της έρευνας ξεκινά με την παρουσίαση των ιδιαιτεροτήτων των υπό μελέτη επιχειρήσεων. Σκοπός της είναι να διευκολυνθεί ο αναγνώστης στην κατανόηση των προτάσεων που ακολουθούν και αναμένεται να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που συνεπάγεται η διαχείριση της επιχείρησης φαρμακείο. Έτσι, χωρίς να στέκεται απλά στη διαπίστωση της ύπαρξης αυτών των δυσκολιών, παρουσιάζει για παράδειγμα τα συνεργατικά δίκτυα φαρμακείων. Μέσα από αυτό γίνεται κατανοητό πως στις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις που διαμορφώνονται, είναι αδύνατο ένας φαρμακοποιός μόνος του, να ανταπεξέλθει με επιτυχία, άσχετα με το αν έχει το χρόνο ή όχι να ασχοληθεί με όλες αυτές. Απαιτείται η υιοθέτηση εκ μέρους του, ενός νέου ρόλου, αυτού του manager που αντιλαμβάνεται πως λογικές “one man show” ανήκουν στο παρελθόν. Επιλογικά, έχοντας μελετήσει παραδείγματα επιτυχημένων στρατηγικών διοίκησης και διαχείρισης αποθεμάτων, «ραφιών» ακόμα και παραγωγής, γίνεται μια πολύ προσεκτική προσπάθεια μεταφοράς αυτής της γνώσης στην επιχείρηση φαρμακείο.

Συμπερασματικά, απώτερος σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει τις διορθωτικές κινήσεις που μπορεί να κάνει ένας επιχειρηματίας φαρμακοποιός προκειμένου να αναστρέψει το δυσμενές επιχειρηματικό κλίμα και να δημιουργήσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα τον οδηγήσουν σε αυξημένη κερδοφορία. Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι η υψηλή κερδοφορία δεν είναι προϊόν υψηλού κύκλου εργασιών, αλλά σωστής χρηματοοικονομικής διαχείρισης. Επιπλέον, η συγκεκριμένη μελέτη προσπαθεί να πείσει τον αναγνώστη πως κάθε επένδυση πρέπει να είναι προϊόν ώριμης σκέψης. Για παράδειγμα, είναι βέβαιο πως η εγκατάσταση ενός ολοκληρωμένου συστήματος ERP θα δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση φαρμακείου. Ωστόσο, θα πρέπει να συνυπολογιστούν με σαφήνεια τα κόστη για την εφαρμογή του, διότι ελλοχεύει ο κίνδυνος, αυτά τα κόστη να επισκιάσουν τα οφέλη από τη χρήση του.

## 2. Επισκόπηση της βιβλιογραφίας

Ο Dilip Wagle (1998) καταπιάνεται με την επίλυση των προβλημάτων που δημιουργεί η κακή ροή της πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων μιας εταιρίας. Παρουσιάζει τα συστήματα ERP, σκοπός των οποίων είναι η παροχή πληροφόρησης στα στελέχη των εταιριών προκειμένου να λαμβάνονται τεκμηριωμένες αποφάσεις. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι εταιρίες των οποίων οι προσπάθειες εφαρμογής του απέβησαν όχι μόνο άκαρπες, αλλά και σοβαρά ζημιόγones. Αιτία υπήρξε το γεγονός πως τα οφέλη από τη χρήση του ήταν κατά πολύ μικρότερα από τα κόστη των διαδικασιών που απαιτούνται για την εφαρμογή του.

Η εφαρμογή ενός συστήματος ERP δύναται να μειώσει τα κόστη και να υποστηρίξει την εφαρμογή συστημάτων MIS (Management Information System). Με αυτό τον τρόπο θα πραγματοποιούνται πιο έγκαιρες αναλύσεις και καταγραφές πωλήσεων, πελατείας και δεδομένων κόστους. Αναφέρεται για παράδειγμα, πως μία φαρμακευτική εταιρία το χρησιμοποίησε προκειμένου να ενοποιήσει το εμπορικό της τμήμα με εκείνο των προμηθειών. Ως αποτέλεσμα, απασχολεί πλέον λιγότερο προσωπικό ενώ δημιούργησε και κέρδη, περισσότερο από 20% στις επενδύσεις κεφαλαίου.

Κατά τον Dilip Wagle (1998) τα άμεσα οφέλη από την εφαρμογή ενός συστήματος ERP, όπως η εξοικονόμηση πόρων σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι εύκολα αναγνωρίσιμα. Τα έμμεσα οφέλη, όπως και σε παρόμοιες IT επενδύσεις, είναι σε πολύ μικρότερο βαθμό προβλέψιμα και διαχειρίσιμα. Παράλληλα, η χρονική διάρκεια της ανταπόδοσης ενός συστήματος ERP και το μέγεθος της επένδυσης τόσο σε χρήμα, όσο και σε ανθρώπινους πόρους καθιστούν κατάλληλη την αξιολόγηση του πρότζεκτ μόνο σε άμεση βάση. Αυτό σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει πως ένα σύστημα ERP δεν μπορεί να ωθήσει μια εταιρία στην αύξηση των εσόδων της ή ότι οι εργαζόμενοι της δεν μπορούν να εκπαιδευτούν προκειμένου να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί. Πολύ απλά, η δυσκολία και τα έξοδα που συνεπάγονται οι διαδικασίες εφαρμογής ενός συστήματος ERP πρέπει να εκτιμηθούν ορθολογιστικά από την υποψήφια εταιρία ως προς το κατά πόσο είναι ικανά να περικόψουν κόστη.

Συνεχίζοντας, ο συγγραφέας παραθέτει τα βήματα που απαιτούνται προκειμένου να φανεί αν η εφαρμογή ενός συστήματος ERP είναι όντως συμφέρουσα για μία εταιρία. Πολύ συνοπτικά:

1. σε ένα βασικό σενάριο υπολογίζονται οι περικοπές κόστους που μπορούν να γίνουν χωρίς την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος
2. σε ένα δεύτερο, ERP σενάριο, υπολογίζονται οι εξοικονομήσεις που μπορεί να γίνουν αθροιστικά από το βασικό σενάριο και την εφαρμογή του συστήματος ERP
3. αφαιρείται το αποτέλεσμα του πρώτου σεναρίου από αυτό του δεύτερου. Ένα αποτέλεσμα με θετικό πρόσημο, σημαίνει πως θα πρέπει να γίνει η εφαρμογή του συστήματος αφού
4. διεξαχθεί και μία ανάλυση ευαισθησίας για να επιβεβαιωθούν τα αποτελέσματα
5. τέλος, κατανέμονται τα κόστη της εφαρμογής του συστήματος ERP στις μονάδες της επιχείρησης ούτως ώστε να τα συμπεριλάβουν στον σχεδιασμό τους, ενώ παράλληλα γίνονται προσπάθειες προκειμένου να επιβεβαιωθεί πως η κάθε μονάδα θα τηρήσει τον προγραμματισμό.

Είναι λογικό πως κάθε μονάδα θα «χρεωθεί» ανάλογα με τις εξοικονομήσεις που εκτιμάται πως θα αποκομίσει από το σύστημα ERP. Ως εκ τούτου οι διάφορες μονάδες αποθαρρύνονται και από το να διογκώνουν τις δυνητικές εξοικονομήσεις τους.

Σκοπός της ανάλυσης ευαισθησίας, είναι να εντοπίσει το σημείο στο οποίο το βήμα 3 γίνεται αρνητικό. Κατά τον ερευνητή, οι γραμμές πάνω στις οποίες πρέπει να κινηθεί είναι: η απρόβλεπτη υπέρβαση κόστους, η μείωση για τα οφέλη της εταιρίας, η ολισθήση του προγράμματος και το κατά πόσο αυτή θα επηρεάσει τα διάφορα κόστη. Με άλλα λόγια, η ανάλυση ευαισθησίας δείχνει το σημείο μέχρι το οποίο η εταιρία μπορεί να κάνει «λάθη» αποκλινομένη από τις διαδικασίες εφαρμογής ενός συστήματος ERP, αλλά παρόλα αυτά η εφαρμογή του ERP να δύναται να δημιουργήσει θετικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Dilip Wagle (1998), αν και μια εταιρία δύναται να έχει εφαρμόσει επιτυχημένα όλα τα προαναφερθέντα βήματα και επομένως η εφαρμογή ενός συστήματος ERP να προκρίνεται, ωστόσο σε αυτή εξακολουθούν να διακρίνονται δύο ευαίσθητα σημεία. Αρχικά, εμφανίζεται έλλειψη συνεπούς στάσης εκ μέρους των μονάδων, για τα οφέλη που θα αποκομίσουν από την εφαρμογή. Κατά δεύτερον, εμφανίζεται έλλειψη υπευθυνότητας εκ μέρους των μάνατζερ που εργάζονται για την ολοκλήρωση του πρότζεκτ. Ειδικότερα, αναφέρεται πως τα ανώτερα στελέχη δεν αντιλαμβάνονται πόσο πρέπει να αλλάξουν οι επιχειρηματικές διαδικασίες προκειμένου να αναπτυχθεί ένα τέτοιο σύστημα. Δεν είναι λίγες οι φορές που το αντιμετωπίζουν σαν ένα κομμάτι που ανήκει αποκλειστικά στο Management Information System (MIS) με αποτέλεσμα υπεύθυνος της διαδικασίας να τίθεται ο CIO της εταιρίας, αντί του επικεφαλής μιας μονάδας. Καθίσταται επομένως αρκετά δύσκολο να προωθηθούν σημαντικές αλλαγές διαδικασιών στις διάφορες μονάδες και ως εκ τούτου ελλοχεύει ο κίνδυνος της λήψης «κακών» αποφάσεων σχετικά με τις προτεραιότητες του πρότζεκτ, της μη επίτευξης των στόχων που τέθηκαν, της έλλειψης κινήτρου ανασχεδιασμού των διαδικασιών ή της έλλειψης εναλλακτικών σχεδίων. Αναφορικά με το δεύτερο ευαίσθητο

σημείο, παρατηρείται συχνή αλλαγή στις προδιαγραφές υλοποίησης καθώς και στα προϋπολογισμένα κόστη.

Κλείνοντας, προτείνει σειρά μέτρων προκειμένου να «εξουδετερωθούν» τα ρίσκα που συνδέονται με την εφαρμογή των συστημάτων ERP. Αυτά είναι:

- i. η εξασφάλιση της υποστήριξης κατά τη διάρκεια των διαδικασιών εφαρμογής μέσω ορισμού ενός υπεύθυνου επικεφαλής
- ii. η χρήση προκαθορισμένων σημείων ελέγχου της ροής χρηματοδότησης
- iii. η χρήση κατάλληλων μέτρων παρακολούθησης της προόδου
- iv. η ανάπτυξη ενός εναλλακτικού σχεδίου και τέλος
- v. η ενσωμάτωση του λανσαρίσματος της εφαρμογής στον επιχειρησιακό σχεδιασμό των μονάδων της εταιρίας.

Συνεχίζοντας, ο H. Lee (2002) υποστηρίζει πως η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένας από τους τομείς που μπορεί να αναπτύξει μια επιχείρηση προκειμένου να αντλήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενδεικτικά αναφέρει πως προβλήματα όπως το υπερβολικό απόθεμα ή τα διαρκώς αυξανόμενα κόστη αποδεικνύουν ότι η εταιρία έχει χάσει τον έλεγχο της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αντιλαμβάνεται βέβαια, ότι εξαιτίας των νέων επιχειρηματικών τάσεων όπως το αυξανόμενο outsourcing, η διαχείριση μιας εταιρίας είναι αρκετά πολύπλοκη. Εντούτοις, σε αυτό το νέο, διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον, το διαδίκτυο, χάρη στη βοήθεια που παρέχει στη ροή της πληροφορίας, έχει συνεισφέρει στη δημιουργία ευκαιριών. Κατά τον ίδιο, πρέπει να γίνει αντιληπτό πως δεν υπάρχει, ούτε μία συγκεκριμένη τακτική διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία να ταιριάζει σε όλες τις επιχειρήσεις, αλλά ούτε είναι φρόνιμο για μία επιχείρηση να εφαρμόζει πιλοτικά τακτικές, κατ' εξακολούθηση. Συμπληρωματικά, η διαφορετικότητα του κάθε προϊόντος ήτοι, ένα προϊόν με σταθερή ζήτηση και έναν αξιόπιστο προμηθευτή πρέπει να αντιμετωπιστεί διαφορετικά από εκείνο που χαρακτηρίζεται από απρόβλεπτη ζήτηση και προέρχεται από έναν λιγότερο αξιόπιστο προμηθευτή. Ένα «εργαλείο» που συνεισφέρει στην σχεδίαση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι το πλαίσιο της αβεβαιότητας το οποίο στην ουσία προσδιορίζει τις δύο κύριες αβεβαιότητες που αντιμετωπίζει κάθε προϊόν, αυτή της πρόβλεψης της προσφοράς και αυτή της πρόβλεψης της ζήτησης.

Στην προσπάθεια μείωσης της αβεβαιότητας ζήτησης, τα προϊόντα κατηγοριοποιούνται σε: functional και innovative. Τα χαρακτηριστικά της κάθε κατηγορίας φαίνονται στον Πίνακα 1. Σαν παράδειγμα functional προϊόντων αναφέρονται το πετρέλαιο, η βενζίνη, ο βασικός ρουχισμός, ενώ σαν παράδειγμα innovative προϊόντων αναφέρονται οι υπολογιστές τελευταίας τεχνολογίας, τα ενδύματα μόδας.

Functional	Innovative
Low demand uncertainties	High demand uncertainties
More predictable demand	Difficult to forecast
Stable demand	Variable demand
Long product life	Short selling season
Low inventory cost	high inventory cost
Low profit margins	High profit margins
Low product variety	High product variety

\*SKU= Stock Keeping Unit

Πίνακας 1. Demand Characteristics, H. Lee (2002), *Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties*

Από την άλλη μεριά, στην προσπάθεια μείωσης της αβεβαιότητας προσφοράς οι διαδικασίες κατηγοριοποιούνται σε stable και evolving. Τα χαρακτηριστικά τους φαίνονται στον Πίνακα 2.

Stable	Evolving
Less breakdowns	Vulnerable to breakdowns
Stable and higher yields	Variable and lower yields
Less quality problems	Potential quality problems
More supply sources	Limited supply sources
Reliable suppliers	Unreliable suppliers
Less process changes	More process changes
Less capacity constraint	Potential capacity constrained
Easier to changeover	Difficult to changeover
Flexible	Inflexible

Πίνακας 2. Supply Characteristics, H. Lee (2002), *Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties*

Ωστόσο, δεν μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως ένα functional προϊόν έχει stable διαδικασία προσφοράς ή πως ένα innovative έχει evolving. Για παράδειγμα, η ζήτηση ηλεκτρικού ρεύματος μιας περιοχής δύναται να είναι σταθερή και προβλέψιμη, αλλά η προσφορά υδροηλεκτρικής ενέργειας η οποία συνδέεται άμεσα με τα ποσοστά βροχόπτωσης, είναι ασταθής χρόνο με το χρόνο. Παρόλα αυτά υποστηρίζει πως θα ήταν ιδανικό, προκειμένου να μειωθούν οι αβεβαιότητες και συνεπώς να βελτιωθούν οι επιδόσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας, αν τα χαρακτηριστικά όλων των προϊόντων προσομοιάζαν σε εκείνα των functional και σε εκείνα της stable διαδικασίας. Εντούτοις,

επειδή κάτι τέτοιο δεν είναι και τόσο εύκολο, προσπαθεί να δημιουργήσει στρατηγικές μείωσης της αβεβαιότητας ζήτησης καθώς και στρατηγικές μείωσης της αβεβαιότητας προσφοράς.

Κατά τον ερευνητή, αυτό που δημιουργεί δυσκολία στη στρατηγική μείωσης της αβεβαιότητας ζήτησης είναι το λεγόμενο “bullwhip effect”. Σύμφωνα με αυτό, παρατηρείται σοβαρή και αναίτια ενίσχυση της μεταβλητότητας των παραγγελιών καθώς μετακινούμαστε από τη λιανική προς τη χονδρική με αποτέλεσμα, η αποδοτικότητα κόστους να μην δύναται να επιτευχθεί. Πιο συγκεκριμένα, ενώ στην ουσία έχουμε ένα προϊόν με σταθερή ζήτηση, κατά τη σχεδίαση της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να κινηθούμε σαν να έχουμε μπροστά μας ένα προϊόν με απόλυτα απρόβλεπτη ζήτηση. Συνεπώς, μόνη λύση για να ανακτηθεί η αποδοτικότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ο επαναπροσδιορισμός της θέσης του προϊόντος ως σταθερής ζήτησης. Αυτό δύναται να επιτευχθεί μέσω της διάχυσης της πληροφορίας και του αυστηρού συντονισμού του συνόλου των διαδικασιών. Παράδειγμα επιτυχούς επίλυσης του περιγραφέντος προβλήματος αποτελεί η ιταλική βιομηχανία ζυμαρικών Barilla, της οποίας το προϊόν χαρακτηρίζεται από χαμηλή αβεβαιότητα τόσο προσφοράς, όσο και ζήτησης. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως σε πρόσφατη μελέτη -που διεξήγαγαν από κοινού το Πανεπιστήμιο του Stanford και η Accenture- απεδείχθη ιδιαίτερα προσοδοφόρα η από κοινού συμμετοχή όλων των εμπορικών εταίρων στις διαδικασίες ανεφοδιασμού, συντονισμού και σχεδιασμού της εφοδιαστικής αλυσίδας. Εκεί ακριβώς είναι και που το διαδίκτυο μπορεί να διαδραματίσει καίριο ρόλο μέσω της διάχυσης της πληροφορίας.

Από την άλλη μεριά, η μείωση της αβεβαιότητας προσφοράς δείχνει να επιτυγχάνεται μέσω της δωρεάν ανταλλαγής πληροφοριών. Αρχής γενομένης από την ανάπτυξη του προϊόντος και τις αλλαγές κατά τη διάρκεια της ζωής του, έως τις τελικές φάσεις της ζωής αυτού. Προς επίρρωση των ισχυρισμών του, αναφέρεται σε σειρά επιτυχημένων παραδειγμάτων όπως η σε βάθος συνεργασία των βιομηχανιών PC με τους προμηθευτές τους. Στόχος αυτών των συνεργασιών είναι να μειωθεί το ρίσκο των τελευταίων το οποίο «μεταφράζεται» στο να μην μπορέσουν να ανταποκριθούν άμεσα στο ξεκίνημα του λανσαρίσματος ενός προϊόντος, όπως και στον κίνδυνο του να υπερπαράγουν ενώ πλησιάζουμε στο τέλος της ζωής αυτού. Εντυπωσιακό είναι και το παράδειγμα της Micro- Compact Car, ιδιοκτησίας της Daimler Benz και κατασκευάστριας του Smart Car στην Ευρώπη. Στο εργοστάσιο της στη Γαλλία, ανέθεσε την ευθύνη για τον ανεφοδιασμό καίριων μονάδων στους προμηθευτές των υποσυστημάτων αφού πρώτα τους ζήτησε να γίνουν επενδυτές στο εργοστάσιο παραχωρώντας τους ακόμα και χώρο για τα αποθέματα τους. Σε πολλές δε περιπτώσεις τους όρισε και υπεύθυνους εγκατάστασης των υποσυστημάτων τους στο τελικό προϊόν. Να σημειωθεί πως οι εν λόγω στρατηγικοί εμπορικοί εταίροι εμπλέκονται και στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.

Ενδιαφέρον είναι και το σημείο όπου οι κόμβοι προμηθευτών (supplier hubs) χρησιμοποιούνται για την μείωση της αβεβαιότητας προσφοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της Apple Computer η οποία πλησίον του εργοστασίου της στο Κολοράντο των Η.Π.Α. δημιούργησε ένα προμηθευτικό κόμβο, τα αποθέματα του οποίου ανήκουν στους προμηθευτές, ενώ τη διαχείριση του έχει αναλάβει μία τρίτη εταιρία παροχής υπηρεσιών logistics. Με αυτό τον τρόπο, οι προμηθευτές έχουν πολύ καλή πληροφόρηση τόσο για τις ανάγκες της Apple, όσο και για την κατανάλωση των



προϊόντων τους και την διαχείριση των αποθεμάτων τους. Συμπεραίνει δε ο ερευνητής, πως η πρόοδος των τεχνολογιών IT (πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών), του διαδικτύου καθώς και η χρήση του πλαισίου που διαμορφώνει η αβεβαιότητα προσφοράς και ζήτησης, διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στη χάραξη τεσσάρων νέων στρατηγικών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας οι οποίες είναι ικανές να παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρίες.

Οι εφοδιαστικές αλυσίδες απόδοσης, efficient supply chains, χρησιμοποιούν στρατηγικές οι οποίες σκοπεύουν στην υψηλότερη αποδοτικότητα του κόστους μέσα στην αλυσίδα. Για να επιτευχθεί αυτό επιδιώκονται οι οικονομίες κλίμακας και αποφεύγονται για παράδειγμα, οι δραστηριότητες που δεν παράγουν προστιθέμενη αξία. Στην περίπτωση αυτή, το διαδίκτυο συνεισφέρει στην διάχυση της πληροφορίας και στο συντονισμό της παραγωγής και της διανομής, ύστερα από την πληροφόρηση των αρμόδιων τμημάτων για τα επίπεδα της ζήτησης, του αποθέματος και της διαθεσιμότητας χώρου.

Οι εφοδιαστικές αλυσίδες αντιστάθμισης ρίσκου, risk-hedging supply chains, χρησιμοποιούν στρατηγικές οι οποίες στοχεύουν στην συγκέντρωση και στην κατανομή πόρων κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, ούτως ώστε το ρίσκο να διαμοιράζεται και αυτό αναλόγως. Ειδικότερα, μία συνήθης τακτική του λιανεμπορίου -στην προσπάθειά του να αντισταθμίσει το ρίσκο μιας διαταραχής προσφοράς- είναι η αύξηση του αποθέματος ενός συστατικού/προϊόντος το οποίο διαμοιράζεται με μία άλλη εταιρία προκειμένου να μειωθεί το κόστος αποθεματοποίησης. Το διαδίκτυο αποτελεί και πάλι το μέσο που χρησιμοποιούν οι συνεργαζόμενες εταιρίες για την επικοινωνία τους και την διαχείριση των αποθεμάτων τους.

Οι εφοδιαστικές αλυσίδες απόκρισης, responsive supply chains, χρησιμοποιούν στρατηγικές, στόχος των οποίων είναι η γρήγορη απόκριση και η ευελιξία στις εναλλασσόμενες και πολυποίκιλες ανάγκες των πελατών. Για να πετύχουν δε την ακρίβεια της κάθε παραγγελίας χρησιμοποιούν διαδικασίες build-to-order και mass customization. Καίριος φαίνεται να είναι ο ρόλος του διαδικτύου που βοηθά στην ακριβή, έγκαιρη αποτύπωση των απαιτήσεων και στον άμεσο συντονισμό των διαδικασιών.

Τέλος, οι ευέλικτες εφοδιαστικές αλυσίδες, agile supply chains, χρησιμοποιούν στρατηγικές που συνδυάζουν τη δυναμική των δύο προαναφερθέντων εφοδιαστικών αλυσίδων, αυτή της αντιστάθμισης ρίσκου (risk-hedging supply chains) και αυτή της απόκρισης (responsive supply chains).

Δεδομένης της διαφορετικότητας ανάμεσα στην αβεβαιότητα προσφοράς και ζήτησης των διάφορων προϊόντων, ο ερευνητής καταλήγει στο ότι διαφορετικά προϊόντα έχουν ανάγκη διαφορετικές στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό γίνεται περισσότερο κατανοητό με τη βοήθεια του Πίνακα 3.

		Demand Uncertainty	
		Low (Functional Products)	High (Innovative Products)
Supply Uncertainty	Low (Stable Process)	Efficient supply chains	Responsive supply chains
	High (Evolving Process)	Risk-hedging supply chains	Agile supply chains

Πίνακας 3. *Matched Strategies*, H. Lee (2002), *Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties*

Στην περίπτωση των functional products με stable supply -όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3- η βάση του ανταγωνισμού είναι η απόδοση της αλυσίδας, η οποία «μεταφράζεται» σε κόστος και σε διάχυση της πληροφορίας. Οι εταιρίες για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την εγκατάσταση εφοδιαστικών αλυσίδων απόδοσης, efficient supply chains, πρέπει να προσπαθήσουν να παρέχουν το προϊόν τους στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Αυτό δύναται να επιτευχθεί είτε με βελτιώσεις στην παραγωγή όπως οι αυτοματισμοί, οι οικονομίες κλίμακας -με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα εκείνο της Toyota- είτε με ένα πολύ αποτελεσματικότερο σύστημα logistics. Προϊόντα με αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πιθανό να αποσταλούν από τον κατασκευαστή στον πελάτη δίχως να περάσουν από τα κέντρα διανομής, μιας και αφαιρώντας κρίκους από το κανάλι της διανομής, ελαχιστοποιείται το κόστος. Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα της Wal-Mart. Τέλος, αξίζει να γίνει αναφορά στην Longs Drug Stores η οποία αναγνωρίζοντας τη stable φύση των περισσότερων φαρμακευτικών προϊόντων της χρησιμοποίησε ένα υπερσύγχρονο λογισμικό προκειμένου να ανεφοδιάζει τις αποθήκες και τα καταστήματά της. Ως εκ τούτου, η εταιρία εξοικονόμησε κεφάλαια που της επέτρεψαν να αγοράσει είκοσι νέα καταστήματα.

Στην περίπτωση των functional products με evolving supply -όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3- οι εταιρίες εφόσον βρίσκονται αντιμέτωπες με αβεβαιότητες όπως η αξιοπιστία της παραγωγής, θα πρέπει να εγκαταστήσουν αλυσίδες αντιστάθμισης ρίσκου, risk-hedging supply chains. Αποθήκες αποθεμάτων, ιδίως σε περιπτώσεις εξαρτημάτων/συστατικών χαμηλού κόστους δύναται να βοηθήσουν. Εναλλακτικά, η μόνη λύση είναι τα multiple supply bases, παρά την αύξηση του κόστους που αυτά συχνά συνεπάγονται. Σε κάθε περίπτωση όμως, η «συμμετοχή» του διαδικτύου είναι απαραίτητη.

Στην περίπτωση των innovative products με stable supply οι εταιρίες, λόγω της απρόβλεπτης ζήτησης, είναι πιθανόν να βρεθούν αντιμέτωπες με μεγάλα αποθέματα. Αυτά θα αποδειχθούν ιδιαίτερα ζημιογόνα, μιας και ο κύκλος ζωής των συγκεκριμένων προϊόντων είναι ιδιαίτερα μικρός. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει οι εταιρίες να

εγκαταστήσουν εφοδιαστικές αλυσίδες απόκρισης, responsive supply chains, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3. Οφείλουν δηλαδή, να μην σπαταλούν πόρους προσπαθώντας να προβλέψουν τη ζήτηση, αλλά κάνοντας χρήση της έννοιας της αναβολής, concept of postponement, να χτίσουν στρατηγικές build-to-order. Αυτές αν και φαίνεται να κοστίζουν περισσότερο με μια πρώτη ματιά, είναι οι πλέον κατάλληλες. Για την ενίσχυση αυτή της προσπάθειας, οι εταιρίες δημιουργούν προμηθευτικούς κόμβους κοντά στα σημεία συναρμολόγησης, με στόχο να εξασφαλίσουν σταθερή ροή των εξαρτημάτων/συστατικών. Στη δημιουργία ενός μεγάλου supply base βοηθά, αναντίρρητα και το διαδίκτυο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της έννοιας της αναβολής, είναι εκείνο της βιομηχανίας ρούχων Benneton. Κατά την επανασχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής των πουλόβερ ανέβαλε την επιλογή χρώματος για τα τελικά στάδια της παραγωγής, θέλοντας να «ακούσει» πρωτίστως τις ανάγκες της αγοράς.

Στην περίπτωση των innovative products με evolving supply οι εταιρίες, θα πρέπει να εγκαταστήσουν ευέλικτες εφοδιαστικές αλυσίδες, agile supply chains, -όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3- ενώ αρωγός σε αυτή τους την προσπάθεια θα είναι το διαδίκτυο. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα των εταιριών υψηλής τεχνολογίας και κυρίως αυτό της Xilinx Inc. Ενσωμάτωσε εντυπωσιακά, τόσο τις στρατηγικές της αντιστάθμισης ρίσκου, risk-hedging supply chains, όσο και εκείνες της απόκρισης, responsive supply chains, με αποτέλεσμα από το 1999 και έπειτα να παραμένει ηγέτιδα στον τομέα της.

Σύμφωνα με τους Brewer και Speh (2000), η εφοδιαστική αλυσίδα περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με τη μετατροπή ακατέργαστων υλικών σε τελικό προϊόν το οποίο και προορίζεται για τον πελάτη λιανικής, όπως η μεταφορά, η αποθήκευση και η εξυπηρέτηση πελατών. Οι ίδιοι κατατάσσουν την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σαν μία από τις τρεις σημαντικότερες πρακτικές διαχείρισης όσον αφορά στην πορεία των εταιριών σε διεθνή κλίμακα. Συμπληρώνουν πως η διαχείριση της αποτελεί πλέον μια αναγκαιότητα για τις εταιρίες που επιθυμούν να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά, ενώ αναφέρουν μεταξύ άλλων ως παράδειγμα διαχείρισης, τη σύμπραξη των κορυφαίων ακαδημαϊκών κέντρων, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στο τομέα των αγορών και των logistics.

Αναφέρουν μεταξύ άλλων πως οι εταιρίες που θα διαχειριστούν επιτυχώς την εφοδιαστική αλυσίδα θα αντλήσουν ένα σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσω αυτής δύναται να συντονιστούν διαδικασίες, να μειωθούν κόστη, αλλά και να δημιουργηθούν νεότερα συστήματα μέτρησης της απόδοσης, γνωστά ως balanced scorecard. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται και εκείνα που αφορούν στις αποδόσεις των εργαζομένων. Σκοπός της balanced scorecard είναι η παροχή πληροφοριών για το κατά πόσο η εφοδιαστική αλυσίδα αποδίδει βάσει των προσδοκιών. Αυτό θα βοηθήσει τα ανώτερα εταιρικά στελέχη, να πετύχουν μια ισορροπία των οικονομικών και μη οικονομικών τους αποτελεσμάτων όχι μόνο σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, αλλά και σε μακροπρόθεσμο. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο το ενδιαφέρον που έχει εκδηλωθεί είναι ιδιαίτερα μεγάλο.

Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι:

- η κατανόηση της αλληλεξάρτησης της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας με την balanced scorecard, προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- οι διαφορετικές στρατηγικές που υιοθετεί η κάθε αλυσίδα ανάλογα με τις ανάγκες της.

Οι ερευνητές υποστηρίζουν πως οι εταιρίες που ακολουθούν την νοοτροπία της ενοποιημένης εφοδιαστικής αλυσίδας, σε αντίθεση με εκείνες που ακολουθούν της μη ενοποιημένης, αναζητούν τρόπους να ενσωματώσουν και να συντονίσουν λειτουργίες όπως τα logistics και οι προμήθειες με όλους, ανεξαιρέτως, τους κρίκους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Απώτερος σκοπός τους είναι:

- ✓ η απρόσκοπτη διακίνηση των πληροφοριών, των υλικών και των ενδιάμεσων προϊόντων
- ✓ η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου
- ✓ η επίτευξη χαμηλού κόστους
- ✓ η μείωση της σπατάλης των πόρων
- ✓ η μείωση της αστοχίας υλικού.

Επιπλέον, οι διαδικασίες που απαιτούνται για την επίτευξη όλων των παραπάνω θα πρέπει να πραγματοποιούνται στους βέλτιστους δυνατούς χρόνους. Αξίζει να σημειωθεί πως μία μείωση, για παράδειγμα, του απαιτούμενου χρόνου ολοκλήρωσης μιας παραγωγής θα οδηγήσει στην καλύτερη διαχείριση της, στη μείωση της ανάγκης για μεγάλα αποθέματα και σε καλύτερη κυκλοφοριακή ταχύτητα του χρήματος. Συμπερασματικά, θα οδηγήσει σε βελτίωση όλων των οικονομικών μεγεθών της αλυσίδας.

Κατά τους Ganeshan και Harrison (2002), η εφοδιαστική αλυσίδα είναι ένα δίκτυο από εγκαταστάσεις που εκτελούν τις λειτουργίες της προμήθειας υλικών, της μετατροπής αυτών σε ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα και της διάθεσης των τελευταίων στους πελάτες. Εφοδιαστικές αλυσίδες συναντώνται στο σύνολο των εταιριών, από τις κατασκευαστικές έως τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα τους διαφέρει αρκετά από εταιρία σε εταιρία και από βιομηχανία σε βιομηχανία. Παραδοσιακά, κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, το τμήμα του μάρκετινγκ, της διανομής, του σχεδιασμού, της κατασκευής και των αγορών διαχειριζόταν ανεξάρτητα. Αυτό συνέβαινε διότι καθένα από αυτά είχε τους δικούς του στόχους οι οποίοι πολλές φορές ήταν και αντικρουόμενοι μεταξύ τους. Οι ερευνητές συμπληρώνουν με ένα παράδειγμα στο οποίο αναφέρουν πως πολλές κατασκευαστικές εταιρίες σχεδιάστηκαν ώστε να μεγιστοποιούν την παραγωγή τους και να χαμηλώνουν τα κόστη, δίχως όμως να εξετάσουν την επίδραση που θα είχε κάτι τέτοιο στα αποθέματα και στην ικανότητα διανομής. Σύμφωνα με τους ίδιους, κρίνεται ως επιτακτική η ανάγκη για έναν μηχανισμό ο οποίος θα ενοποιεί όλες αυτές τις λειτουργίες. Αυτός ο μηχανισμός είναι η στρατηγική της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, η οποία πολύ επιτυχημένα παρομοιάζεται με τις ομάδες σκυταλοδρομίας. Συνεχίζουν δε αναφέροντας πως οι αποφάσεις που αφορούν

στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ταξινομούνται στις: στρατηγικές και στις επιχειρησιακές. Οι πρώτες αφορούν στον μακροπρόθεσμο ορίζοντα, είναι στενά συνδεδεμένες με την εταιρική στρατηγική, καθοδηγούν την πολιτική της εφοδιαστικής αλυσίδας από την πλευρά του σχεδιασμού ενώ για τη λήψη τους απαιτούνται πολλά στοιχεία/δεδομένα. Από την άλλη μεριά, οι επιχειρησιακές αποφάσεις είναι βραχυπρόθεσμες και εστιάζουν σε δραστηριότητες μέρα με τη μέρα. Σκοπός τους είναι η ροή του προϊόντος να πραγματοποιείται αποτελεσματικά και αποδοτικά, βάσει του «στρατηγικά» σχεδιασμένου πλάνου.

Οι Ganeshan και Harrison (2002) εκτιμούν πως υπάρχουν τέσσερα πεδία λήψης αποφάσεων στα οποία συνυπάρχουν στρατηγικά και επιχειρησιακά στοιχεία. Η γεωγραφική τοποθεσία των εγκαταστάσεων παραγωγής, αποθεματοποίησης και προμηθειών είναι το πρώτο στάδιο στη δημιουργία μιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Μια τέτοια απόφαση δεσμεύει πόρους μακροπρόθεσμα και η λήψη της πρέπει να γίνει αφού συνυπολογιστούν παράγοντες όπως οι φόροι, τα κόστη διανομής, οι δασμοί. Σε αυτό το σημείο λαμβάνονται κατά κύριο λόγο οι στρατηγικές αποφάσεις.

Ακολουθεί η αναφορά τους στις αποφάσεις παραγωγής. Εκείνες υποθέτουν την ύπαρξη των εγκαταστάσεων, αλλά προσδιορίζουν την πορεία που ακολουθεί ένα προϊόν από και προς αυτές. Οι αποφάσεις που θα ληφθούν είναι σημαντικές για τα έσοδα, τα κόστη και το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών της εταιρίας. Σε αυτό το σημείο λαμβάνονται κυρίως επιχειρησιακές αποφάσεις όπως μετρήσεις ελέγχου ποιότητας, συντήρησης εξοπλισμού και προγραμματισμού παραγωγής.

Οι αποφάσεις αποθεματοποίησης αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τα αποθέματα. Αυτά υφίστανται σε κάθε στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας και σκοπός τους είναι να παρέχουν ασφάλεια έναντι της όποιας πιθανής αβεβαιότητας που μπορεί να εμφανιστεί κατά μήκος αυτής. Σε αυτό το σημείο λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις από την άποψη ότι η διοίκηση θέτει τους στόχους. Ωστόσο, είναι αλήθεια πως οι περισσότεροι ερευνητές προσεγγίζουν το θέμα από επιχειρησιακή πλευρά με στρατηγικές push versus pull, για παράδειγμα.

Οι αποφάσεις μεταφοράς είναι στενά συνδεδεμένες με τις αποφάσεις αποθεματοποίησης, από τη στιγμή που η βέλτιστη απόφαση μεταφοράς, λαμβάνεται αντισταθμίζοντας τα κόστη της μεταφοράς με τα έμμεσα κόστη της αποθήκευσης. Δεδομένου δε, ότι τα κόστη μεταφοράς φτάνουν το 30% του λογιστικού κόστους, η λήψη τέτοιων αποφάσεων είναι καίριας σημασίας. Σε αυτό το σημείο λαμβάνονται κυρίως στρατηγικές αποφάσεις.

Οι ερευνητές καθιστούν κατανοητό πως τα μοντέλα που περιγράφουν τις στρατηγικές αποφάσεις είναι διαφορετικά από εκείνα που περιγράφουν τις επιχειρησιακές. Τα πρώτα, εξαιτίας του ότι απαιτούν μεγάλες ποσότητες δεδομένων, παρέχουν κατά προσέγγιση λύσεις, σε αντίθεση με τα δεύτερα τα οποία παρέχουν πολύ ακριβείς λύσεις, αν όχι τις βέλτιστες δυνατές στο κομμάτι των επιχειρησιακών αποφάσεων. Στη συνέχεια, για λόγους αφενός διευκόλυνσης της μελέτης τους και αφετέρου κατηγοριοποίησης της βιβλιογραφίας τους, ξεχωρίζουν τις προσεγγίσεις των μοντέλων με τρεις μεθόδους.

Στη μέθοδο σχεδίασης δικτύου, παρέχονται κανονιστικά μοντέλα για τις στρατηγικές αποφάσεις όλων των μερών που αναφέρθηκαν νωρίτερα. Τα συγκεκριμένα μοντέλα,

εστιάζουν κυρίως στη σχεδίαση της εφοδιαστικής αλυσίδας, στην εγκαθίδρυση δικτύου και στις συσχετιζόμενες ροές (Τι να παραχθεί; Πού; Πώς; Με τι; Για ποιούς;). Χρησιμοποιούνται κατά κόρον κατά το ξεκίνημα της εφοδιαστικής αλυσίδας και κρίνεται απαραίτητο για μία εταιρία να λάβει τέτοιου είδους αποφάσεις. Δεν παύουν όμως να έχουν ατέλειες, καθώς εξαιτίας του στατικού και ντετερμινιστικού τους χαρακτήρα δεν είναι αντιπροσωπευτικά των ροών που υπάρχουν μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα. Το αναλυτικότερο ντετερμινιστικό μοντέλο διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας παρατίθεται από τους Arntzen et al (1995) και είναι γεγονός πως οδήγησε σε θεαματικά οικονομικά οφέλη τις εταιρίες που το ακολούθησαν. Σε αυτό, ελαχιστοποιείται ο συνδυασμός στοιχείων κόστους (λ.χ. αγορών, μεταφορών) και χρόνου (λ.χ. παράδοσης παραγγελίας), ενώ άξια λόγου είναι η μελέτη των φόρων και της επιστροφής αυτών καθώς το προϊόν πορεύεται από χώρα σε χώρα.

Στη μέθοδο Rough cut παρέχονται τακτικές για τη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων. Οι Ganeshan και Harrison (2002) υποστηρίζουν πως η ώθηση δόθηκε με την ανάπτυξη μοντέλων για την διαχείριση του αποθέματος γνωστά ως multi-echelon. Αυτά αν και υπόσχονται μείωση αποθεμάτων, δεν παύουν να έχουν αξιοσημείωτους περιορισμούς. Πιο συγκεκριμένα:

- αγνοούν την μεριά της παραγωγής
- θεωρούν δεδομένη μια δενδροειδή δομή ροής
- δεν υπολογίζουν την αλληλεξάρτηση μεταξύ της διακίνησης, της απόθεματοποίησης και της εξυπηρέτησης πελατών στην διαμόρφωση πολιτικής
- παραμένουν ιδιαίτερα περιορισμένα σε θέματα ζήτησης ή χρόνου παράδοσης παραγγελίας τα οποία δεν αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα.

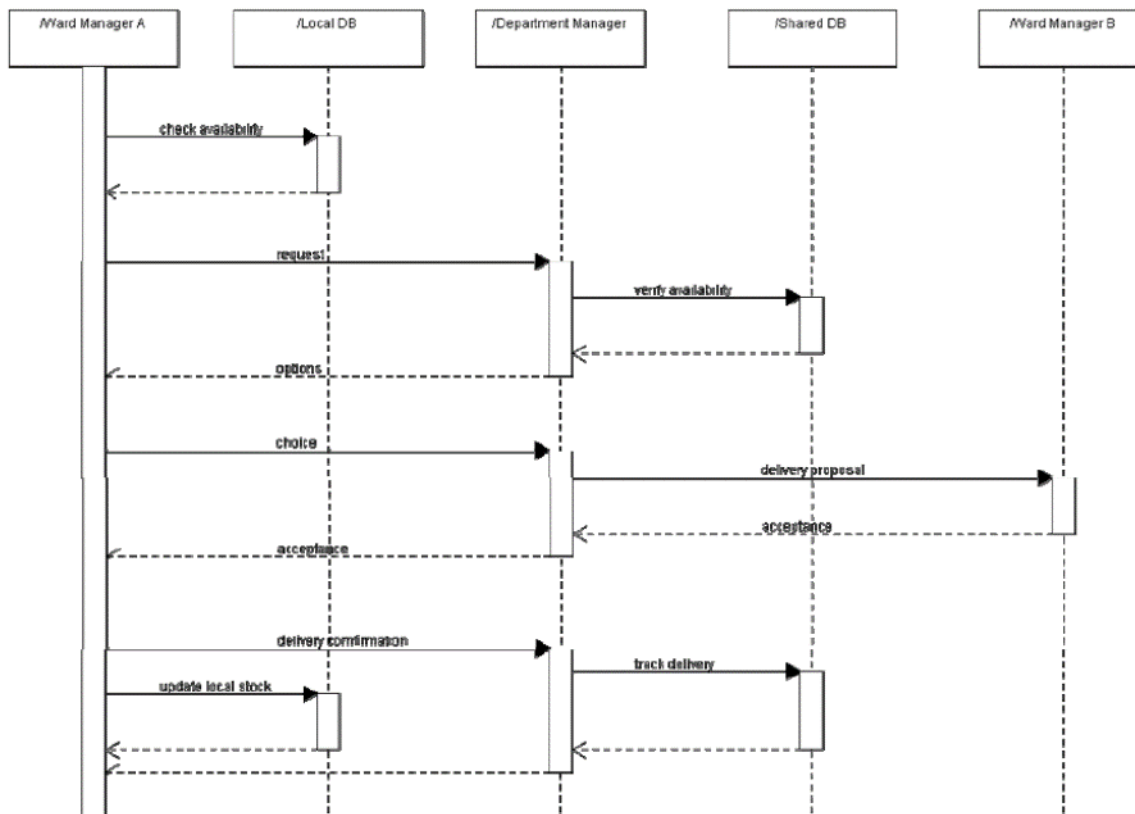
Κλείνοντας με τις μεθόδους προσομοίωσης καταλήγουν πως ένα μοντέλο εφοδιαστικής αλυσίδας δύναται να αναλυθεί με τη χρήση είτε στρατηγικών, είτε επιχειρησιακών δεδομένων. Βέβαια, όπως συμβαίνει πάντοτε με τις συγκεκριμένες μεθόδους, αυτές δεν είναι εφικτό να αναπτύξουν νέες τακτικές παρά μόνο να αξιολογήσουν τις ήδη υπάρχουσες.

Οι I. Baffo et al (2009) προσπαθούν να ενσωματώσουν στον τρόπο λειτουργίας των νοσοκομείων, συνεργατικά πρότυπα και πρακτικές διαχείρισης που εφαρμόζονται με επιτυχία στα βιομηχανικά συστήματα, μέρος των οποίων αναφέρθηκε νωρίτερα. Γνωρίζουν πως οι νέες συνθήκες που διαμορφώνονται διεθνώς στα συστήματα υγείας, οδηγούν στην αποσύνδεση του κόστους από τον προϋπολογισμό ενός νοσοκομείου, γεγονός που απειλεί σοβαρά τη βιωσιμότητά τους. Η προσπάθεια τους καταπιάνεται με ζητήματα όπως ο εξοπλισμός, το προσωπικό και η διαχείριση των φαρμάκων και με το πως αυτά μπορούν να καταστούν περισσότερα αποτελεσματικά και αποδοτικά. Το οξύμωρο στην περίπτωση των νοσοκομείων είναι πως ενώ όλοι θα περίμεναν πως λόγω του μεγέθους αυτών θα εκμεταλλεύονταν πλεονεκτήματα, όπως οι οικονομίες κλίμακας, η πολυδαίδαλη μορφή τους καθιστά τη διαχείρισή τους εξαιρετικά πολύπλοκη. Για να υποδείξουν τις διαδικασίες διαχείρισης υιοθέτησαν ένα πολυπαραγοντικό σύστημα στο οποίο οι παράγοντες, δηλαδή οι πτέρυγες, συνεργάζονται προκειμένου να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα. Αυτό δεν είναι άλλο από την παροχή, με δεδομένους πόρους, υπηρεσιών υψηλού επιπέδου σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κομμάτι του πληθυσμού.

Αναφορικά με το ζήτημα της διαχείρισης φαρμάκων, το συνεργατικό μοντέλο που προτείνουν, χρησιμοποιώντας την ανταλλαγή πληροφοριών και τον κατάλληλο συντονισμό, θα επιτύχει εξοικονόμηση πόρων διαμέσου της μείωσης του κόστους αποθεματοποίησης. Συνεχίζοντας, οι I. Baffo et al (2009) επικαλούμενοι σειρά μελετών καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η επιδιωκόμενη υψηλή απόδοση και αποτελεσματικότητα απαιτεί οργανωτικές καινοτομίες. Πιο συγκεκριμένα, πρωτόκολλα/ κανόνες συνεργασίας, επανασχεδιασμός διαδικασιών, υιοθέτηση τεχνολογικών λύσεων - για παράδειγμα RFID και λογισμικά ERP (Enterprise Resource Planning) που στην παρούσα φάση υπολείπονται-. Προς επίρρωση των συμπερασμάτων τους, αναφέρονται στη χρήση της AS-IS διαδικασίας σε ορισμένα ιταλικά νοσοκομεία. Εκεί διαπιστώνονται σοβαρά προβλήματα στην κεντρική διαχείριση φαρμάκων, στη διαχείριση της κάθε πτέρυγας όπως και στη διαχείριση του ιατρικού εξοπλισμού. Στην πρώτη περίπτωση αιτία είναι η «ερασιτεχνική» τήρηση της αποθήκης αφού παρουσιάζεται:

- κακή καταγραφή των αποθεμάτων
- πληθώρα κωδικών και συσκευασιών για την ίδια δραστική ουσία, γεγονός που οδηγεί σε καταγραφή ανύπαρκτων, στην πραγματικότητα, ελλείψεων
- υποτυπώδης σύνδεση της κεντρικής αποθήκης με τις πτέρυγες
- πραγματοποίηση παραγγελιών, ως επί το πλείστον, από τις νοσηλεύτριες οι οποίες δεν τηρούν τα πρωτόκολλα ανεφοδιασμού της αποθήκης, για παράδειγμα τη μέθοδο FIFO. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δημιουργία μεγάλων αποθεμάτων τα οποία οδηγούνται σε λήξη, με όλα τα συνεπάγοντα κόστη.

Ανάλογα βέβαια είναι και τα προβλήματα που αφορούν στον ιατρικό εξοπλισμό. Οι ερευνητές καταλήγουν στο ότι ο πιο αποδοτικός τρόπος για να οργανωθεί αυτό το εγχείρημα είναι μέσω της δημιουργίας μια κεντρικής αποθήκης της οποίας ο manager (Department Manager) θα συνεργάζεται με τους managers των πτερυγών (Ward Managers) και θα είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση των φαρμάκων, των εξοπλισμών και του προσωπικού (Διάγραμμα 2). Καίριο ρόλο καταλαμβάνει το τμήμα logistics του νοσοκομείου, καθώς μετατρέπεται σε σημείο συλλογής πληροφοριών για την κατάσταση και τη θέση των φαρμάκων, του εξοπλισμού, του προσωπικού και των ασθενών.



Διάγραμμα 2. Διάγραμμα UML sequence, I. Baffo et al (2009), A Cooperative Model to Improve Hospital Equipments and Drugs Management

Εν συνεχεία, θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα της έρευνας του Rascati (2007). Σύμφωνα με εκείνον σε μία ανάλυση ελαχιστοποίησης κόστους μετράται και συγκρίνεται το κόστος των παραγωγικών συντελεστών θεωρώντας εξαρχής, πως τα αποτελέσματα θα είναι ισοδύναμα. Η αξία κάθε ανάλυσης έγκειται στην αποδοχή, εκ μέρους των αξιολογητών, πως τα αποτελέσματα είναι πράγματι ισοδύναμα. Εξαιτίας αυτού, λίγες παρεμβάσεις μπορούν να γίνουν. Κλασσικό παράδειγμα ανάλυσης ελαχιστοποίησης κόστους είναι η σύγκριση γενόσημων και πρωτότυπων φαρμάκων της ίδιας δραστικής ουσίας. Συμπληρώνει δε τα παραδείγματα ανάλυσης ελαχιστοποίησης κόστους με την περίπτωση της λήψης της ίδιας φαρμακοθεραπείας, αλλά με διαφορετικές παραμέτρους. Για παράδειγμα, λήψη ενδοφλέβιου αντιβιοτικού στο νοσοκομείο και λήψη του ίδιου αντιβιοτικού στην ίδια δόση κατ' οίκον. Εκεί αίρεται και το ζήτημα της ειδοποιού διαφοράς μεταξύ της ανάλυσης ελαχιστοποίησης κόστους και της ανάλυσης κόστους/αποτελεσματικότητας. Στην πρώτη περίπτωση, δίχως να γίνουν μετρήσεις, θεωρείται πως τα αποτελέσματα είναι ισοδύναμα. Αυτό αναφέρεται και σαν ανάλυση κόστους και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μία πλήρη φαρμακοοικονομική ανάλυση. Ωστόσο, όταν τα κόστη των εισροών και τα κλινικά αποτελέσματα μετρώνται, οι περισσότεροι αξιολογητές κάνουν λόγο για μία ανάλυση κόστους/αποτελέσματος. Αξίζει να σημειωθεί πως μια μικρή μερίδα αυτών, στην περίπτωση που κατόπιν μετρήσεων, τα αποτελέσματα της τελευταίας βρεθούν ισοδύναμα, την κατατάσσουν και πάλι σαν ανάλυση ελαχιστοποίησης κόστους.



Εντυπωσιακό είναι το γεγονός πως δημοσιεύσεις που χρησιμοποιούν την ανάλυση ελαχιστοποίησης κόστους είναι σπάνιες. Αυτό κατά πρώτον οφείλεται, στο ότι δεν είναι και τόσο εύκολο να δημοσιευθεί μια μελέτη που ισχυρίζεται πως κάτι νέο δεν είναι καθόλου καλύτερο από το υπάρχον. Κατά δεύτερον, η πλειονότητα των αναλύσεων ελαχιστοποίησης κόστους διεξάγεται «εσωτερικά» σε οργανισμούς και ιδρύματα με στόχο την εξεύρεση λύσεων για συγκεκριμένες καταστάσεις λ.χ. παρεχόμενες εκπτώσεις σε διάφορα φαρμακευτικά σκευάσματα. Είναι προφανές πως αυτές δεν είχαν ποτέ στόχο να δημοσιευθούν.

Στη συνέχεια της μελέτης του ο ερευνητής υποθέτει ότι υπάρχει μία εξίσωση στην οποία το αριστερό μέρος είναι τα κόστη και το δεξί μέρος τα αποτελέσματα. Η ανάλυση ελαχιστοποίησης κόστους είναι ιδιαίτερα απλή, καθώς υπολογίζονται μόνο τα κόστη θεωρώντας -για μια μικρή μερίδα αξιολογητών αποδεικνύεται κατόπιν υπολογισμών- ότι τα αποτελέσματα είναι ισοδύναμα. Αυτό αποτελεί και το σοβαρό της μειονέκτημα, το γεγονός δηλαδή, ότι δύναται να συγκρίνει μόνο εναλλακτικές με ισοδύναμα αποτελέσματα. Προς κατανόηση όλων των παραπάνω ο Rascati (2007) παραθέτει λεπτομερώς την οικονομική ανάλυση του κόστους που προκύπτει από την διαιρεμένη, σε δύο επισκέψεις, χορήγηση ενός χημειοθεραπευτικού φαρμάκου, συγκριτικά με την εφάπαξ χορήγηση αυτού σε συνδυασμό με ένα φαρμακευτικό σκεύασμα κατά της ναυτίας. Πρόκειται για μία ανάλυση ελαχιστοποίησης κόστους -διότι θεωρήθηκε ότι τα αποτελέσματα των δύο μεθόδων, κρίνοντας βάσει προηγούμενων κλινικών μελετών, είναι τα ίδια- για λογαριασμό του πληρωτή.

Η μελέτη κλείνει με την αναφορά του ερευνητή σε μία ιδιαιτερότητα των συστημάτων υγείας. Αυτή έγκειται στο ότι μια τρίτη οικονομική οντότητα (οι ασφαλιστικές εταιρείες, οι κυβερνητικοί οργανισμοί, οι εργοδότες) εκτός από τον ασθενή ή τον φορέα παροχής υγειονομικής περίθαλψης, επωμίζεται τις δαπάνες των παροχών που προσφέρονται στον ασθενή.

### 3. Μέθοδος και Εργαλεία

#### 3.1. Μέθοδοι συλλογής στατιστικών δεδομένων

Στην παρούσα ενότητα περιγράφεται η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων και την επεξεργασία τους, καθώς και οι δυσκολίες που παρουσιάστηκαν κατά την προσπάθεια εφαρμογής αυτής. Θεωρήθηκε σκόπιμο, σε πρώτη φάση, να παρατεθεί η επεξήγηση με απλά λόγια, των συχνότερα χρησιμοποιούμενων εννοιών.

- **Πληθυσμός:** το σύνολο των περιπτώσεων στις οποίες αναφέρονται και μπορούν να γενικευθούν τα αποτελέσματα της έρευνας
- **Δείγμα:** το μέρος του πληθυσμού που χρησιμοποιείται για τη διεξαγωγή της έρευνας
- **Μονάδες:** κάθε μέλος του πληθυσμού που αποτελεί αντικείμενο της μελέτης
- **Δειγματοληψία:** η διαδικασία επιλογής δείγματος

- **Αντιπροσωπευτικότητα:** τα χαρακτηριστικά του δείγματος είναι αντίστοιχα με αυτά του πληθυσμού. Είναι αναγκαία προκειμένου να μεγιστοποιείται η δυνατότητα γενίκευσης (διασφάλιση εξωτερικής εγκυρότητας).
- **Μεροληπτικότητα:** τα χαρακτηριστικά των μελών του δείγματος δεν προσεγγίζουν αυτά των μελών του πληθυσμού. Αποτελεί πηγή συστηματικού σφάλματος μέτρησης.

Στη στατιστική επιστήμη χρησιμοποιείται είτε η πρωτογενής, είτε η δευτερογενής στατιστική έρευνα. Οι μέθοδοι πρωτογενούς στατιστικής έρευνας διακρίνονται:

- i. στις απογραφές, στις οποίες εξετάζονται μια προς μια οι στατιστικές μονάδες ενός συγκεκριμένου πληθυσμού ως προς την μεταβλητή που μας ενδιαφέρει
- ii. στις δειγματοληπτικές έρευνες, στις οποίες εξετάζονται δειγματοληπτικά ορισμένες μόνο στατιστικές μονάδες.

Οι βασικές μέθοδοι απογραφικών ή δειγματοληπτικών ερευνών που εφαρμόζονται διεθνώς είναι:

- ✓ η προσωπική συνέντευξη
- ✓ η συμπλήρωση ερωτηματολογίων
- ✓ το ταχυδρομείο
- ✓ το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
- ✓ η τηλεφωνική συνέντευξη.

Από την άλλη μεριά, στη δευτερογενή στατιστική έρευνα η συλλογή στατιστικών δεδομένων πραγματοποιείται από δευτερογενείς πηγές, από στοιχεία δηλαδή που τηρούν διάφοροι δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς. Η μεθοδολογία της δευτερογενούς έρευνας ακολουθεί τα στάδια που απαιτούνται από την γενικότερη μεθοδολογία της στατιστικής έρευνας. Θα μπορούσε να ειπωθεί πως αποτελούν απογραφικές έρευνες αφού αξιοποιείται ως επί το πλείστον η πληροφορία από το σύνολο των στατιστικών μονάδων.

Όπως και στην συγκεκριμένη μελέτη, η χρήση δείγματος αντί ολόκληρου του πληθυσμού, κρίνεται αναγκαία στις περιπτώσεις όπου τα μέλη του πληθυσμού είναι πάρα πολλά ή άπειρα. Συνεπώς, είναι πρακτικά αδύνατο να συμπεριληφθούν όλα στη μελέτη. Τη χρήση δείγματος δύναται να επιτάσσουν και πρακτικοί περιορισμοί χρόνου και κόστους κατά τη διαδικασία συλλογής δεδομένων. Τέλος, σαφέστατο πλεονέκτημα των ερευνών μικρότερης κλίμακας είναι η δυνατότητα χρήσης κατάλληλα εκπαιδευμένου και εξειδικευμένου προσωπικού. Αξίζει δε να σημειωθεί πως η εφαρμογή κατάλληλου σχεδίου δειγματοληψίας εξασφαλίζει τις καλύτερες προϋποθέσεις για τη διασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος και της δυνατότητας γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Συνοπτικά, η επιλογή κάποιας μεθόδου/τεχνικής δειγματοληψίας έναντι μιας άλλης εξαρτάται από:

1. το βαθμό στον οποίο αυτή είναι εφικτή σε κάποια έρευνα
2. το κόστος εφαρμογής της σε σχέση με τον προϋπολογισμό της έρευνας

3. την καταλληλότητα της τεχνικής σε σχέση με το σκοπό της έρευνας
4. τον επιθυμητό βαθμό ακρίβειας.

### 3.2. Απλή τυχαία δειγματοληψία (simple random sampling)

Μελετώντας τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας, η οποία και χρησιμοποιήθηκε, παρατηρείται ότι ανήκει στις μεθόδους καθορισμένης πιθανότητας επιλογής (probability sampling)/τεχνικές ελέγχου των πιθανοτήτων. Σε αυτή την ομάδα τεχνικών δειγματοληψίας η πιθανότητα επιλογής κάθε μονάδας του πληθυσμού στο δείγμα, ορίζεται εκ των προτέρων από τον ερευνητή. Στην απλή τυχαία δειγματοληψία (simple random sampling), που είναι η απλούστερη μορφή τους, κάθε μονάδα έχει τις ίδιες πιθανότητες επιλογής, ενώ η επιλογή ενός μέλους είναι ανεξάρτητη και δεν επηρεάζεται από την επιλογή των άλλων μελών. Στη διαδικασία αυτή περιλαμβάνεται η χρήση διαδικασιών τυχαίας επιλογής (αρίθμηση μελών και επιλογή με τη χρήση πινάκων τυχαίων αριθμών), η οποία εφαρμόζεται είτε στο σύνολο του πληθυσμού, είτε τμηματικά. Ειδικότερα, γίνεται επιλογή ενός τυχαίου δείγματος ορισμένου μεγέθους από τον πληθυσμό, ενώ χαρακτηριστικό της μεθόδου αποτελεί η αμερόληπτη επιλογή, δηλαδή το ότι κάθε μέλος του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα επιλογής στο δείγμα. Εφόσον δε ένα μέλος επιλεγεί, δεν έχει τη δυνατότητα δεύτερης επιλογής καθώς διαγράφεται από το αρχείο. Για παράδειγμα, σε ένα πληθυσμό 100 ατόμων, κάθε μέλος έχει 1% πιθανότητα επιλογής. Η μέθοδος αυτή είναι παρόμοια με αυτή της κληρωτίδας, με τη μόνη διαφορά ότι αντί κλήρων με ονόματα, υπάρχουν πίνακες τυχαίων αριθμών. Να σημειωθεί πως στη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας (simple random sampling) τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού όχι μόνο δεν λαμβάνονται υπόψη, αλλά είναι και άγνωστα πριν από τη διεξαγωγή της έρευνας.

Παρ' όλα αυτά, η συγκεκριμένη μέθοδος δεν εξαλείφει το ενδεχόμενο να επιλεγεί ένα δείγμα με ακραίες περιπτώσεις, δηλαδή ο μέσος όρος κάποιας από τις υπό έρευνα μεταβλητές να διαφέρει από το μέσο όρο του πληθυσμού. Η πιθανότητα αυτή είναι αυξημένη στις περιπτώσεις που:

- i. ο πληθυσμός είναι μικρός
- ii. το δείγμα είναι μικρό
- iii. η κατανομή των τιμών της μεταβλητής είναι ανομοιόμορφη, δεν ακολουθεί, δηλαδή την κανονική κατανομή.

Ακόμη δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου η επιλογή του δείγματος γίνεται με κριτήριο την άμεση διαθεσιμότητά των μελών και την προθυμία τους για συμμετοχή. Καθώς η δειγματοληψία σε αυτή την περίπτωση δεν βασίζεται στην τυχαιότητα, δεν είναι βέβαιο, βάσει της θεωρίας των πιθανοτήτων, ότι τα δείγματα είναι αντιπροσωπευτικά. Για το λόγο αυτό τα δείγματα που συλλέγονται θεωρούνται κατά μία έννοια μεροληπτικά μιας και συγκροτούνται από άτομα που απαντούν με ιδιαίτερη προθυμία σε ερωτηματολόγια. Συνέπεια της χρήσης μεροληπτικού δείγματος είναι η μείωση της εξωτερικής εγκυρότητας της έρευνας και ο περιορισμός της δυνατότητας γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

Εντούτοις, δεν είναι λίγες οι φορές που η χρήση μη τυχαίων δειγμάτων επιβάλλεται για πρακτικούς και δεοντολογικούς λόγους. Πολύ συχνά αυτό συμβαίνει διότι δεν υπάρχει πρόσβαση σε ένα περισσότερο αντιπροσωπευτικό δείγμα. Ως εκ τούτου, η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας προτείνεται και σε μικρότερης κλίμακας προκαταρκτικές έρευνες, που ενδιαφέρονται να προσδιορίσουν αν υφίσταται ή όχι ένα φαινόμενο και όχι για να προσδιορίσουν το ακριβές μέγεθός αυτού.

Συμπερασματικά, το σχέδιο δειγματοληψίας που θα επιλεγεί καθορίζεται από παράγοντες όπως:

1. το ερευνητικό πρόβλημα
2. οι απώτεροι στόχοι της έρευνας
3. η μέθοδος συλλογής δεδομένων
4. ο προϋπολογισμός
5. ο διαθέσιμος χρόνος για την διεξαγωγή της μελέτης
6. η διαθεσιμότητα βοηθητικών πληροφοριών αναφορικά με την κατανομή ατομικών χαρακτηριστικών που ενδιαφέρουν τη μελέτη.

Κλείνοντας, ο ερευνητής που την επιλέγει, οφείλει, εκτός της περίπτωσης που αναφέρθηκε παραπάνω, να αποβλέπει στη μείωση των συστηματικών σφαλμάτων μέτρησης, ώστε βάσει των μετρήσεων στο δείγμα, η εξαγωγή συμπερασμάτων για ολόκληρο τον πληθυσμό να είναι επιστημονικά έγκυρη.

### 3.3. Μέγεθος δείγματος

Η ισχύς των στατιστικών αναλύσεων, δηλαδή η ικανότητά τους να ανιχνεύουν επιτυχώς πραγματικές διαφορές/σχέσεις μεταξύ των μετρήσεων, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος του δείγματος. Μικρά δείγματα είναι πιθανόν να διαφέρουν τόσο μεταξύ τους, όσο και με τον μέσο όρο του πληθυσμού. Όσο μεγαλώνει το μέγεθος του δείγματος, τόσο βελτιώνεται η ακρίβεια εκτίμησης του μέσου όρου του πληθυσμού από τον μέσο όρο του δείγματος. Επομένως, ο καθορισμός του μεγέθους του είναι ένα σημαντικό στάδιο της δειγματοληψίας. Πολλοί ερευνητές χρησιμοποιούν το μέγεθος ενός δείγματος:

- που έχει χρησιμοποιηθεί σε παρελθοντικές μελέτες
- βάσει των ατόμων που είναι διαθέσιμα και πρόθυμα να συμμετάσχουν στην έρευνα
- βάσει του κόστους και του διαθέσιμου προϋπολογισμού.

Να σημειωθεί πως υπάρχουν και στατιστικά πακέτα, λ.χ. G\*Power για τον καθορισμό αυτού. Ο καθορισμός του έχει άμεση σχέση με τον επιθυμητό βαθμό ακρίβειας των αποτελεσμάτων και με το ύψος του συνολικού σφάλματος μέτρησης που μπορεί να θεωρηθεί αποδεκτό. Χρησιμοποιώντας στατιστικούς όρους, όταν το δείγμα είναι πολύ μικρό δεν θα είναι επαρκές για να καλύψει όλο το πιθανό εύρος των τιμών των μεταβλητών που ενδιαφέρουν τον ερευνητή. Θα υπάρχει, δηλαδή, μικρότερη αντιπροσώπευση τιμών στην κατανομή. Επιπλέον, θα είναι δυσκολότερο να ανιχνευθούν με ακρίβεια μικρές διαφορές μεταξύ συνθηκών ή μεταξύ πειραματικών ομάδων. Δύσκολος είναι τέλος και ο εκ των προτέρων προσδιορισμός του αποδεκτού περιθωρίου

σφάλματος (δεν εξαρτάται μόνο από το μέγεθος του δείγματος) και του μεγέθους της πραγματικής διαφοράς/σχέσης των μεταβλητών που μας ενδιαφέρουν, ώστε να επιλέξουμε το κατάλληλο μέγεθος για το δείγμα μας.

#### 3.4. Επιλογή, τεκμηρίωση, ανάλυση της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε

Με γνώμονα όσα αναφέρθηκαν, βασικά κριτήρια στην επιλογή της μεθόδου συλλογής δεδομένων, της μεθόδου δειγματοληψίας και του μεγέθους του δείγματος υπήρξαν:

- ✓ το είδος
- ✓ ο στόχος
- ✓ το κόστος διεξαγωγής
- ✓ ο διαθέσιμος χρόνος για την ολοκλήρωση της έρευνας.

Στην υφιστάμενη μελέτη, το είδος των εξεταζόμενων δεικτών, αλλά και η δυσκολία παροχής των τιμών των εξεταζόμενων μεταβλητών από δευτερογενείς πηγές οδήγησε, αρχικά τουλάχιστον, στην συλλογή δεδομένων μέσω της πρωτογενούς στατιστικής έρευνας. Επιπλέον, λόγω του μεγάλου αριθμού των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, του περιορισμένου χρόνου και της έλλειψης οικονομικών πόρων ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθεί απογραφική έρευνα. Αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα της απλής τυχαίας δειγματοληψίας (simple random sampling) και έχοντας πλήρη επίγνωση των περιορισμών της μεθόδου επιλέχθηκε για τον καθορισμό του δείγματος. Ζητήθηκε από τα μέλη του δείγματος να συμμετάσχουν σε μία μικρής διάρκειας συνέντευξη όπως επίσης και να παρέχουν μέρος των λογιστικών τους στοιχείων της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης. Εκ μέρους των ερευνητών υπήρξε η απαρέγκλιτη δέσμευση τα δεδομένα να μην γνωστοποιηθούν επωνύμως σε τρίτους. Ως εκ τούτου, συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο, στο οποίο συμπεριλήφθηκε και ένας πίνακας συμπλήρωσης δεδομένων και με τη χρήση της μεθόδου της απλής τυχαίας δειγματοληψίας διανεμήθηκε σε πενήντα φαρμακεία σε όλη την επικράτεια. Στο λεκανοπέδιο η διανομή του έγινε αυτοπροσώπως, ενώ στην περιφέρεια μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στην δεύτερη περίπτωση, αυτή της ηλεκτρονικής αποστολής, προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες για την επεξήγηση του σκοπού της έρευνας. Σκοπός ήταν η συλλογή εικοσιπέντε τουλάχιστον ερωτηματολογίων. Η αξίωση του συγκεκριμένου αριθμού υπήρξε λόγω:

- της αδυναμίας συλλογής μεγάλου πλήθους δεδομένων που θα επέτρεπε τη χρήση μοντέλων που είχαν ήδη αναπτυχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία
- της απώλειας πολύτιμου χρόνου -πέρα από κάθε προσδοκία- για τη προσπάθεια συλλογής αυτών των δεδομένων, που οδήγησε στην αδυναμία ανάπτυξης ενός «προσωπικού» μοντέλου
- των αυστηρών χρονικών ορίων για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας
- της έλλειψης πόρων.

Ως εκ τούτου πραγματοποιήθηκε ενδεδειγμένη έρευνα στην εγχώρια αγορά για να βρεθεί ένα μοντέλο ελαχιστοποίησης κόστους των συντελεστών λειτουργίας των υπό μελέτη επιχειρήσεων, που θα επέτρεπε την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων με το μικρότερο δυνατό πληθυσμό και το μικρότερο δυνατό κόστος. Το μοντέλο που επελέγη ως το πλέον

κατάλληλο απαιτούσε τροφοδότηση από ένα πληθυσμό εικοσιπέντε μονάδων, ήτοι εικοσιπέντε ερωτηματολόγια.

### 3.5. Περιγραφή των δεδομένων (Data description)

Παρακάτω αναλύονται εν συντομία, οι πηγές των εσόδων μιας επιχείρησης φαρμακείου όπως αυτές κατεγράφησαν στο ερωτηματολόγιο και στις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης που συνελέγησαν. Βάσει αυτών των δεδομένων συντάχθηκε και ο πίνακας του Παραρτήματος 1. Πρωτίστως, κρίνεται σκόπιμο να γίνουν ορισμένοι απλοί εννοιολογικοί διαχωρισμοί.

Εμπόρευμα και προϊόν: Εμπόρευμα ονομάζεται το υλικό αγαθό που αγοράζεται/αποκτάται από την οικονομική μονάδα με σκοπό την μεταπώλησή του στην ίδια κατάσταση που αγοράστηκε. Αντίθετα, στο προϊόν εμπεριέχεται και δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας πριν αυτό πουληθεί ξανά. Η πλειονότητα των φαρμακείων, όπως δείχνουν τα στοιχεία, διακινεί εμπορεύματα.

Χονδρική και λιανική πώληση: Χονδρική είναι μία πώληση που γίνεται από κάποιον επαγγελματία, σε έναν άλλον επαγγελματία, ο οποίος με τη σειρά του θα πουλήσει εκ νέου τα προϊόντα. Ο σκοπός μιας τέτοιας εμπορικής συναλλαγής είναι δηλαδή η μεταπώληση των προϊόντων. Στις συναλλαγές αυτές εκδίδεται τιμολόγιο ή σπανιότερα απόδειξη ταμειακής μηχανής. Η τιμή σε αυτού του είδους την πώληση είναι πιο χαμηλή, ώστε να υπάρχει το περιθώριο ο αγοραστής να το πουλήσει υψηλότερα και να αποκομίσει κέρδος. Από την άλλη μεριά, η λιανική πώληση γίνεται από μία επιχείρηση προς τον τελικό αποδέκτη, σε εκείνον δηλαδή που θα το καταναλώσει και γενικά, δεν θα το μεταπουλήσει. Όπως είναι λογικό, η τιμή λιανικής κατά τη λιανική πώληση, είναι μεγαλύτερη από την τιμή χονδρικής και η διαφορά τους είναι το κέρδος που θα έχει η επιχείρηση. Στις συναλλαγές αυτές εκδίδεται απόδειξη ταμειακής μηχανής. Θα παρατηρηθεί ότι υπάρχουν επιχειρήσεις φαρμακεία που έχουν τόσο χονδρική, όσο και λιανική πώληση εμπορευμάτων ή/και προϊόντων, αν και η πρώτη είναι σχεδόν αμελητέα συγκρινόμενη με τη δεύτερη.

Τα έσοδα των υπό μελέτη επιχειρήσεων προέρχονται από την άθροιση:

- της χονδρικής πώλησης εμπορευμάτων
- της λιανικής πώλησης εμπορευμάτων
- των λοιπών εσόδων δραστηριότητας.

Τα λοιπά έσοδα δραστηριότητας μιας επιχείρησης αφορούν έσοδα που προέρχονται από δραστηριότητες οι οποίες δεν αποτελούν μέρος του κύριου εργασιακού της αντικειμένου, λ.χ. πωλήσεις παγίων της επιχείρησης, επιδοτήσεις, είσπραξη μισθώματος από ακίνητο που ανήκει στην επιχείρηση.

Εν συνεχεία, αναφορικά με τις δαπάνες διευκρινίζεται ότι ως:

- εισφορές σε ταμεία: αναφέρεται το σύνολο των ποσών που δαπανήθηκε για την ασφάλιση στα υποχρεωτικά ταμεία κύριας ασφάλισης λ.χ. ΕΤΑΑ - ΤΣΑΥ
- αμοιβές προσωπικού: αναφέρεται το άθροισμα των μικτών αποδοχών των εργαζομένων και των εργοδοτικών εισφορών

- αμοιβές και έξοδα τρίτων: αναφέρεται το άθροισμα των αμοιβών και των εξόδων που καταβλήθηκαν σε ελεύθερους επαγγελματίες και λοιπούς τρίτους, για παράδειγμα η αμοιβή του λογιστή
- παροχές τρίτων, φόροι-τέλη: αναφέρονται τα μισθώματα της χρήσης όπως και οι δαπάνες για Δ.Ε.Η., Ο.Τ.Ε., Ε.ΥΔ.Α.Π. του επαγγελματικού χώρου, καθώς και οι φόροι, τα τέλη και τα λοιπά έξοδα που καταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια της χρήσης
- ιδιόχρηση: αναφέρεται η αποτίμηση σε αξία, της ωφέλειας που αντλεί κάποιος όταν χρησιμοποιεί ένα ακίνητο του ως έδρα της επαγγελματικής του εγκατάστασης
- διάφορα έξοδα: αναφέρονται τα έξοδα κίνησης και συντήρησης των μεταφορικών μέσων που χρησιμοποιούνται για επαγγελματικούς σκοπούς και άλλα έξοδα όπως για παράδειγμα εκείνα για έντυπα και γραφικά, για φωτοαντίγραφα, για έξοδα που μπορεί να έγιναν για περιποίηση του προσωπικού ή των πελατών και άλλα έξοδα που δεν ανήκουν στις προηγούμενες κατηγορίες
- τόκοι και συναφή έξοδα: αναφέρονται οι δεδουλευμένοι τόκοι δανείων που έχουν συναφθεί για επαγγελματικούς σκοπούς και αναλογούν στη χρήση
- αποσβέσεις παγίων: αναφέρονται οι αποσβέσεις των πάγιων περιουσιακών στοιχείων της κλεισμένης χρήσης λ.χ. η αγορά ενός εργαστηριακού πάγκου.

Το άθροισμα όλων των παραπάνω αποτελούν τις δαπάνες της επιχείρησης.

Έτσι, τα ακαθάριστα έσοδα προκύπτουν αφαιρώντας τις δαπάνες από τα έσοδα (1), ενώ το καθαρό κέρδος προκύπτει αφαιρώντας το κόστος πωληθέντων και τις δαπάνες χρήσης από το σύνολο των ακαθάριστων εσόδων (2). Πιο κατανοητά,

$$\text{ακαθάριστα έσοδα} = \text{έσοδα} - \text{δαπάνες} \quad (1)$$

$$\text{καθαρό κέρδος} = \text{ακαθάριστα έσοδα} - (\text{κόστος πωληθέντων} + \text{δαπάνες χρήσης}) \quad (2)$$

όπου: κόστος πωληθέντων = απογραφή έναρξης + καθαρές αγορές - απογραφή λήξης  
και δαπάνες χρήσης = το σύνολο των δαπανών (όπως υπολογίστηκαν παραπάνω)

Στη σχέση (2) με τη βοήθεια του ορισμού του κόστους πωληθέντων, θα τονισθεί η σημασία των αποθεμάτων, τόσο έναρξης, όσο και λήξης στην ύπαρξη κερδοφορίας στην επιχείρηση. Αναντίρρητα και οι δαπάνες χρήσης αποτελούν σημαντικό παράγοντα προς αυτή την κατεύθυνση και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αφήνονται στην «τύχη» τους. Απαιτούν και αυτές συνεχή παρακολούθηση διότι διατρέχουν αυξημένο κίνδυνο διόγκωσης με πολύ δυσάρεστες εκπλήξεις στα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης και δη στην καθαρή κερδοφορία. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι φορές που παρεμβάσεις σε αυτό το κομμάτι όχι μόνο δεν σημειώνουν οφέλη αντίστοιχης δυναμικής με αυτά της σωστής διαχείρισης αποθέματος, αλλά δρουν ανασταλτικά και αποδυναμώνουν την επιχείρηση λ.χ. η μείωση προσωπικού.

### 3.6. Παραδοχές

Κατά τη διαδικασία της συλλογής στοιχείων έγιναν οι παρακάτω παραδοχές:

- Τα στοιχεία συλλέχθηκαν από επιχειρήσεις φαρμακεία που τηρούν απλογραφικά βιβλία.
- Στο δείγμα περιλαμβάνονται επιχειρήσεις με τις εξής νομικές μορφές: ατομικές επιχειρήσεις<sup>3</sup> λ.χ. επιχείρηση Νο 1, ομόρρυθμες εταιρίες<sup>4</sup> λ.χ. επιχείρηση Νο 7 και ετερόρρυθμες εταιρίες<sup>5</sup> λ.χ. επιχείρηση Νο 8.
- Στον αριθμό των εργαζομένων δεν συμπεριλήφθηκαν συγγενείς α' βαθμού παρά μόνο αν οι τελευταίοι είχαν συνάψει σχέση εξαρτημένης εργασίας με την επιχείρηση.
- Στον αριθμό των εργαζομένων δεν συμπεριλήφθηκαν οι ομόρρυθμοι και οι ετερόρρυθμοι εταίροι. Συμπερίληψή αυτών θα γινόταν μόνο εάν και εφόσον απασχολούνταν ως εργατικό δυναμικό στην επιχείρηση, αλλά τέτοια περίπτωση δεν υπήρξε.

### 3.7 Παρατηρήσεις επί του πίνακα δεδομένων

Στον πίνακα των δεδομένων -Παράρτημα 1- παρατηρείται ότι:

- υπάρχουν φαρμακεία στα οποία το πεδίο, εισφορές σε ταμεία, είναι κενό. Τις περισσότερες φορές αυτό συμβαίνει διότι το συγκεκριμένο πεδίο συμπληρώνεται μόνο όταν οι εισφορές έχουν ήδη καταβληθεί. Συνεπώς, στην προκειμένη περίπτωση, υπάρχει η πιθανότητα των μη καταβληθεισών ασφαλιστικών εισφορών. Αξίζει να αναφερθεί πως σε μεμονωμένες περιπτώσεις το εν λόγω πεδίο δεν συμπληρώνεται προκειμένου να μην διογκωθούν σε υπερβολικό βαθμό οι ζημιές για φαρμακεία που είναι είτε ήδη ζημιογόνα, είτε σχεδόν ζημιογόνα λ.χ. φαρμακεία Νο 1, Νο 3 αντίστοιχα.
- το ποσό της ιδιόχρησης συμπεριλαμβάνεται στις δαπάνες της επιχείρησης, όπως και στο έντυπο Ε3 της φορολογίας εισοδήματος. Εντούτοις, να τονισθεί ότι το ίδιο ποσό «μεταφέρεται» στο έντυπο Ε2 της φορολογίας εισοδήματος του φυσικού προσώπου όπου και φορολογείται ως έσοδο. Επομένως, τα οφέλη από μια πιθανή διόγκωση του ως δαπάνη, θα αντισταθμιστεί σχεδόν εξ ολοκλήρου.



## 4. Ευρήματα

Το αποτέλεσμα της μελέτης θα χαρακτηριζόταν ιδιαίτερα απογοητευτικό. Τα στοιχεία που παρείχαν οι συμμετέχοντες ήταν ως επί το πλείστον ελλιπή για να εξαχθούν συμπεράσματα. Επίσης, θα χαρακτηρίζονταν ως ανακριβή, διότι όπως φάνηκε από την ανάλυση των ερωτηματολογίων που ακολούθησε, τα δεδομένα που συνελέγησαν ήταν αποτελέσματα προσεγγιστικών μετρήσεων και εκτιμήσεων εκ μέρους των φαρμακοποιών. Συνέπεια τούτου υπήρξε η εξαγωγή εσφαλμένων συμπερασμάτων. Αξίζει να αναφερθεί πως για το έτος 2014 σε μία επιχείρηση φαρμακείο (No 9) με κύκλο εργασιών που πλησίαζε το ένα εκατομμύριο ευρώ το μισθοδοτικό της κόστος έφτανε μόλις το 3,29% του κύκλου εργασιών, ενώ σε μία άλλη (No 8) που πλησίαζε κύκλο εργασιών ύψους μισού εκατομμυρίου ευρώ το μισθοδοτικό της κόστος μετά βίας προσέγγιζε το 2,12% του κύκλου εργασιών. Να σημειωθεί πως ισολογισμοί επιτυχημένων επιχειρήσεων που αποτελούν πρότυπα διαχείρισης παρουσιάζουν κόστη που ξεπερνούν πολλές φορές το 12% του κύκλου εργασιών τους.

Το ελλιπές και ανακριβές των παρεχόμενων δεδομένων οφείλεται στο ότι ενώ τα περισσότερα φαρμακεία διαθέτουν MIS (Management Information System), εκείνο δεν αξιοποιείται στο κομμάτι της καταγραφής στοιχείων που θα βοηθούσαν χρηματοοικονομικές αναλύσεις. Οι λόγοι που αναφέρθηκαν ήταν:

- ✓ η έλλειψη χρόνου για ενασχόληση με την καταγραφή δεδομένων
- ✓ η έλλειψη γνώσης χειρισμού του MIS
- ✓ η πεποίθηση ότι τέτοιες πληροφορίες δεν είναι χρήσιμες.

Επίσης, δεν ήταν λίγες οι φορές που οι φαρμακοποιοί αρνήθηκαν τελικά να παρέχουν στοιχεία κάνοντας λόγο για παροχή ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων, παρόλο που υπήρξε εξ αρχής η προσωπική επιβεβαίωση περί της διατήρησης της ανωνυμίας όλων των συμμετεχόντων. Προς επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος, έγινε η πρόταση σε εταιρίες που παρέχουν MIS σε επιχειρήσεις φαρμακεία να απευθύνουν οι ίδιες τα ερωτηματολόγια στους πελάτες τους, ώστε να εγγυηθούν εκείνες για το επιχειρηματικό και οικονομικό απόρρητο, μιας και κατά αυτό τον τρόπο ο υποφαινόμενος δεν θα ερχόταν σε άμεση επαφή μαζί τους και επομένως δεν θα γνώριζε τους συμμετέχοντες ήτοι την προέλευση των δεδομένων που θα του παρέχονταν. Είναι προφανές πως τέθηκε ο όρος εκ μέρους του υποφαινόμενου να ακολουθηθεί ένας συγκεκριμένος σχεδιασμός της μελέτης λ.χ. σε οτιδήποτε αφορούσε την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Τα αποτελέσματα υπήρξαν αποθαρρυντικά μιας και είτε οι υπό μελέτη επιχειρήσεις δεν απάντησαν, είτε οι εταιρίες στις οποίες έγινε η πρόταση δεν έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Έχοντας αποτύχει στην προσπάθεια συλλογής δεδομένων με την πρωτογενή στατιστική έρευνα έγινε προσπάθεια χρήσης των μεθόδων της δευτερογενούς. Οι εταιρίες στις οποίες έγινε η πρόταση για συνεργασία ήταν στο σύνολο τους ιδιωτικές μιας και κατόπιν της έρευνας που είχε προηγηθεί, εξήχθη το συμπέρασμα πως -μέχρι τη στιγμή εκπόνησης αυτής της μελέτης- δεν υπήρχε δημόσια αρχή ή συλλογικό όργανο που να συλλέγει τα προς αναζήτηση δεδομένα. Για ευνόητους λόγους δεν θα αναφερθούν τα ονόματα τους, παρά μόνο ότι πρόκειται για εταιρίες που συνεργάζονται με τα φαρμακεία στον τομέα

της πώλησης εμπορευμάτων και της παροχής IT υπηρεσιών (πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών). Παρά το πρωτοφανές ενδιαφέρον αυτών δεν στάθηκε εφικτό να συλλεχθούν στοιχεία διότι οι εν λόγω εταιρίες δεν διατηρούν στις βάσεις τους ανάλογα δεδομένα.

Κατ' εξαίρεση, αξίζει να αναφερθεί η περίπτωση της ICAP Group «εταιρία παροχής επιχειρηματικών πληροφοριών και συμβουλευτικών υπηρεσιών». Έχοντας νόμιμη πρόσβαση στη βάση δεδομένων αυτής αναζητήθηκαν στοιχεία, όπως βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, σύνολο ενεργητικού, ίδια κεφάλαια κ.λπ. Παρατηρήθηκε ότι ενώ υπήρχαν δεδομένα για φαρμακευτικές εταιρίες, φαρμακαποθήκες και για όλους τους υπόλοιπους «κρίκους» της φαρμακευτικής αλυσίδας, εντούτοις τα «κελιά» των αρχείων excel ήταν άδεια για όλες τις επιχειρήσεις φαρμακεία. Απευθυνόμενος στην ICAP Group για παροχή περαιτέρω διευκρινίσεων κατέστη σαφές πως οι επιχειρήσεις φαρμακεία λόγω της νομικής τους μορφής -που περιορίζει την ύπαρξη Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης<sup>6</sup> και Ανώνυμων Εταιριών<sup>7</sup>- δεν υποχρεούνται να δημοσιεύουν τους ισολογισμούς τους. Επομένως, σε περίπτωση που η ICAP Group είχε τέτοια οικονομικά στοιχεία και προέβαινε στη δημοσίευσή τους θα αντιμετώπιζε σοβαρές ποινικές συνέπειες.

Συμπερασματικά, σε ένα διεθνές περιβάλλον όπου όλα ξεκινούν και αιτιολογούνται στηριζόμενα σε αναλύσεις δεδομένων, σε μία από τις δυσκολότερες στιγμές της Ελλάδας για το επιχειρείν, έρχεται να προστεθεί άλλο ένα πρόβλημα. Η έλλειψη έγκυρων δεδομένων από τις επιχειρήσεις. Απώτερος αυτής είναι η αδυναμία σχεδίασης αποδοτικών στρατηγικών και πολιτικών χρηματοοικονομικής διαχείρισης. Για παράδειγμα η ανάλυση τέτοιων δεδομένων θα μπορούσε να δείξει εάν και κατά πόσο το κόστος λειτουργίας και τα βασικά οικονομικά μεγέθη ενός φαρμακείου επηρεάζονται από σταθερές μη ελεγχόμενες δαπάνες όπως το ενοίκιο, από σταθερές ελεγχόμενες δαπάνες όπως οι λογαριασμοί Δ.Ε.Κ.Ο., από μεταβλητές δαπάνες όπως οι δαπάνες του προσωπικού. Θα αποδείκνυε, εάν συνήθεις κινήσεις όπως αυτή της μείωσης προσωπικού, επιλύουν το πρόβλημα της οικονομικής δυσπραγίας μιας επιχείρησης ή αν απλά την αποδυναμώνουν με αποτέλεσμα εκείνη να μην ανταποκρίνεται πλέον στις απαιτήσεις της αγοράς που διαμορφώνεται. Θα αποδείκνυε ακόμη, εάν σε ένα τόσο ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον η επιδιωκόμενη υψηλή κερδοφορία προκύπτει από την αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης ή/και από την ελαχιστοποίηση του κόστους των συντελεστών λειτουργίας, η οποία θα προσέφερε με τη σειρά της αύξηση του περιθωρίου κέρδους. Θα αποδεικνύετο τέλος, ο καίριος ρόλος της σωστής διαχείρισης του αποθέματος προς την κατεύθυνση της ελαχιστοποίησης του κόστους των συντελεστών λειτουργίας.

## 5. Προτάσεις

### 5.1. Ιδιαιτερότητες των υπό μελέτη επιχειρήσεων

Προχωρώντας στο δεύτερο μέρος της μελέτης και πριν παρουσιαστούν οι προτάσεις διαχείρισης και διοίκησης κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν οι ιδιαιτερότητες της φύσεως των επιχειρήσεων φαρμακεία. Η αναφορά αυτών θα βοηθήσει αναμφισβήτητα και στην καλύτερη κατανόηση των προτάσεων.

Οι ιδιαιτερότητες του υγειονομικού τομέα όπως η ασύμμετρη και ατελής πληροφόρηση και η προκλητή ζήτηση επιβάλουν την κρατική παρέμβαση για την άμβλυνση των ανισοτήτων και τη βελτιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας. Ως εκ τούτου, η πραγματικότητα του ελληνικού φαρμακείου διαφέρει από τις συνήθεις αγορές όπου η αποδοτικότητα διασφαλίζεται από τον ανταγωνισμό και οι καταναλωτές έχουν επαρκή πληροφόρηση, ενώ παράλληλα καταβάλλουν άμεσα το συνολικό κόστος των προϊόντων που αγοράζουν.

Για την καλύτερη κατανόηση μίας εξ αυτών θα γίνει χρήση ενός παραδείγματος. Δεδομένου ότι τα φαρμακευτικά σκευάσματα δεν ακολουθούν το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης, ως υποθεθεί ότι το σκεύασμα Α παρά το χαμηλό του κόστος, έχει σχεδόν μηδενική κυκλοφοριακή ταχύτητα. Μια εμπορική επιχείρηση, που ακολουθεί τους κανόνες της ορθής διαχείρισης αποθεμάτων, σαφώς και δεν θα το διαθέτει σε απόθεμα. Για ένα φαρμακείο όμως, το εν λόγω σκεύασμα θα αποτελέσει τις περισσότερες φορές μέρος του αποθέματός του. Επάρκεια φαρμάκων σε εύρος και ποσότητα επιτάσσει άλλωστε μεταξύ άλλων και η νομοθεσία για την αδειοδότηση ενός φαρμακείου. Εκεί έγκειται και η ειδοποιός διαφορά της συγκεκριμένης επιχείρησης. Το φαρμακείο σαν χώρος πρωτοβάθμιας παροχής υπηρεσιών υγείας, υποχρεούται να αποπνέει στο κοινό κάθε ηλικίας ένα αίσθημα ασφάλειας, εύκολης και άμεσης πρόσβασης στη φαρμακευτική περίθαλψη. Προς επίρρωση όλων των παραπάνω θα αναφερθεί:

- η νομοθετημένη δυνατότητα των φαρμακείων να επιστρέφουν τα ληξιπρόθεσμα σκευάσματα στους προμηθευτές τους
- η ίδρυση του Ινστιτούτου Φαρμακευτικής Έρευνας και Τεχνολογίας (Ι.Φ.Ε.Τ.), στο οποίο ενσωματώθηκε λίγο αργότερα και η κρατική φαρμακαποθήκη. Βασικότερος σκοπός του είναι, η διασφάλιση επάρκειας για φάρμακα που παρουσιάζουν ελλείψεις στην φαρμακευτική αγορά, αλλά είναι απαραίτητα για τη δημόσια υγεία.

Μέσα σε αυτό το ιδιαίτερα περιορισμένο πλαίσιο λειτουργίας γίνεται κατανοητό πως καταστρατηγούνται οι κανόνες ορθής διαχείρισης αποθεμάτων. Είναι αλήθεια ότι χωρίς την ύπαρξη τέτοιων όρων καμία σύγχρονη εμπορική επιχείρηση δεν θα «έβαζε» στο ράφι της για δύο-τρία χρόνια -ίσως και περισσότερο- προϊόντα που δεν θα πλήρωναν το «νοίκι» τους. Μολαταύτα, στην προκειμένη περίπτωση, επειδή το μεγαλύτερο κομμάτι του κύκλου εργασιών ενός φαρμακείου αφορά φαρμακευτικά σκευάσματα, ήτοι αγαθά και όχι προϊόντα, οι όροι αλλάζουν. Συνεπώς, η αντιμετώπιση/διαχείριση αυτής της παραμέτρου οφείλει να διαφέρει για λόγους δημοσίου συμφέροντος και εύρυθμης λειτουργίας της αγοράς φαρμάκου.

Επιπρόσθετα, τα φαρμακεία χορηγούν με πίστωση φαρμακευτικά σκευάσματα στους ασφαλισμένους αναμένοντας την αποπληρωμή/εξόφλησή τους στην καλύτερη περίπτωση σε ενενήντα ημέρες. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις που ανήκουν στο πεδίο έρευνας της παρούσας μελέτης το μεγαλύτερο, με διαφορά, μέρος του «τζίρου» τους στηρίζεται σε αυτή την επί πιστώσει πώληση. Επομένως, για την πλειονότητα των φαρμακείων οι καλύτεροι «πελάτες» είναι οι φορείς κοινωνικής ασφάλισης λ.χ. ο Ε.Ο.Π.Υ.Υ., ο οποίος είναι και ο βασικότερος, μετά το πλήθος των ασφαλιστικών φορέων που ενσωμάτωσε τα προηγούμενα χρόνια. Ωστόσο, είναι πολύ σύνθητες το φαινόμενο ο βασικός «πελάτης» να τροποποιεί μονομερώς και εξωσυμβατικά τους όρους συνεργασίας καθυστερώντας την αποπληρωμή των οικονομικών του υποχρεώσεων. Κατόπιν τούτου γίνεται αντιληπτό πόσο δύσκολη καθίσταται η διαχείριση των χρηματικών ροών της επιχείρησης.

Συμπληρωματικά, σύμφωνα με τα Οικονομικά της Υγείας που αποτελούν την εφαρμογή της Οικονομικής Θεωρίας στον τομέα της Υγείας θα παρατηρηθεί άλλη μία ιδιαιτερότητα των φαρμακείων. Αυτή έγκειται στο ότι οι φορείς κοινωνικής ασφάλισης, μια τρίτη δηλαδή οικονομική οντότητα (third party payment), πέρα από τον ασθενή και τον γιατρό, επωμίζεται τις δαπάνες της φαρμακευτικής περίθαλψης που παρέχεται στον ασθενή, γεγονός που επιδεινώνεται από το φαινόμενο της ασυμμετρίας της πληροφορίας. Για να γίνουν κατανοητά τα δύο φαινόμενα, καθώς και η μεταξύ τους αλληλεξάρτηση, στην τριμερή σχέση ασθενούς-γιατρού-φορέα κοινωνικής ασφάλισης παρατηρείται ότι,

ο ασθενής:

- ✓ γνωρίζει μόνο για την ύπαρξη των συμπτωμάτων του τα οποία προσπαθεί να περιγράψει
- ✓ δεν έχει τη γνώση να αυτοθεραπευτεί<sup>δ</sup>
- ✓ δεν γνωρίζει για τη σωστή χρήση των φαρμάκων
- ✓ δεν γνωρίζει το κόστος της θεραπείας του
- ✓ αποτελεί το μέρος της σχέσης που θα έχει τα οφέλη ή τη ζημιά στην υγεία του

ο γιατρός:

- ✓ γνωρίζει την πάθηση που προκάλεσε τα συγκεκριμένα συμπτώματα και τη θεραπεία που πρέπει να ακολουθηθεί
- ✓ γνωρίζει τη χρήση των φαρμάκων
- ✓ γνωρίζει το κόστος της θεραπείας
- ✓ επιλέγει το φάρμακο

ο φορέας κοινωνικής ασφάλισης:

- ✓ επωμίζεται τη δαπάνη χωρίς να έχει την εικόνα του ασθενούς, αδυνατεί δηλαδή να ελέγξει αν η φαρμακοθεραπεία ακολουθήθηκε και από ποιόν.

Προτού επωμιστεί τη δαπάνη ο ασφαλιστικός φορέας, εμπλέκεται το φαρμακείο αγοράζοντας τα φάρμακα από τις φαρμακαποθήκες ή τις εταιρίες και προμηθεύοντας τους ασθενείς. Η πίστωση όμως που του παρέχεται δεν καλύπτει τους χρόνους αποπληρωμής των φορέων κοινωνικής ασφάλισης και στο σημείο αυτό είναι που πρέπει να καλυφθούν τα χρηματοδοτικά κενά.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθούν και ορισμένοι νομοθετικοί περιορισμοί που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση φαρμακείου και οδηγούν στον υβριδικό της χαρακτήρα όσον αφορά στην αντιμετώπισή της από την πολιτεία. Είναι πραγματικά εντυπωσιακό το γεγονός πως άλλες φορές αντιμετωπίζεται σαν εμπορικό κατάστημα και άλλες σαν χώρος παροχής υπηρεσιών υγείας, η δραστηριοποίηση του οποίου οριοθετείται και περιορίζεται από πολλές δικλείδες για λόγους δημοσίου συμφέροντος.

1. Όπως προαναφέρθηκε, το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων του οφείλεται στην πώληση φαρμάκων τα οποία είναι διατιμημένα και ως προς την ανώτερη και ως προς την κατώτερη τιμή πώλησής τους.
2. Το φαρμακείο υποχρεούται να αγοράσει τα φαρμακευτικά σκευάσματα από συγκεκριμένους προμηθευτές. Νομικά, δεν έχει τη δυνατότητα εισαγωγών και εξαγωγών, αλλά ούτε και τη δυνατότητα αγοράς/πώλησης φαρμάκων από/σε άλλο φαρμακείο.
3. Δεν νομιμοποιείται να λειτουργεί χωρίς την παρουσία φαρμακοποιού κατόχου της άδειας άσκησης του φαρμακευτικού επαγγέλματος.
4. Ενώ ο φαρμακοποιός εκπαιδεύει τον ασθενή ως προς τη χρήση των φαρμακευτικών σκευασμάτων που επρόκειτο να χρησιμοποιήσει, αυτή η εκπαίδευση ή καλύτερα αυτή η παροχή υπηρεσίας δεν αποζημιώνεται. Το προκύπτον κέρδος της συναλλαγής με τον πελάτη αφορά μόνο το κέρδος από την πώληση των σκευασμάτων.
5. Μέχρι και πριν από δύο έτη (2014) προκειμένου να απουσιάσει ο φαρμακοποιός για διάστημα μεγαλύτερο των τριών ημερών όφειλε να ενημερώσει τον φαρμακευτικό σύλλογο στον οποίο ανήκει, έτσι ώστε εκείνος να είναι βέβαιος για το αν συμπληρώνεται το όριο ασφαλείας λειτουργούντων φαρμακείων για την εξυπηρέτηση των ασθενών. Σε περίπτωση που δεν συμπληρωνόταν, η απουσία του φαρμακοποιού δεν επιτρεπόταν.
6. Για την χορήγηση της άδειας λειτουργίας ενός φαρμακείου απαιτείται χώρος συγκεκριμένων τετραγωνικών μέτρων.
7. Ο φαρμακοποιός αναλαμβάνει την οικονομική διαχείριση μιας πολύ ιδιαίτερης επιχείρησης όπως είναι το φαρμακείο, χωρίς να διαθέτει την απαραίτητη γνώση παρά το υψηλό επίπεδο των σπουδών του.
8. Ενώ πρόκειται για μια επιχείρηση με έντονα χαρακτηριστικά εμπορικής δραστηριότητας, σαν εμπορική επιχείρηση φορολογείται άλλωστε, δεν της παρέχεται η δυνατότητα εγγραφής στο εμπορικό επιμελητήριο.
9. Αποτελεί τον μοναδικό επιστημονικό κλάδο που διαθέτει ταμειακή μηχανή και φορολογείται σαν εμπορική επιχείρηση.
10. Καλείται να ανταγωνιστεί όλες τις ομοειδείς επιχειρήσεις διαθέτοντας τα ίδια προϊόντα, πλην των φαρμακευτικών σκευασμάτων, στην «ίδια» σχεδόν τιμή. Συνεπώς, το μόνο σημείο στο οποίο μπορεί να διαφοροποιηθεί είναι η υποστήριξη αυτών και ο συμβουλευτικός ρόλος του εκάστοτε φαρμακοποιού.

Με λίγα λόγια, ο φαρμακοποιός καλείται να δραστηριοποιηθεί και να νιώσει επιχειρηματίας σε ένα εμπορικό/επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο η πολιτεία δεν τον εντάσσει πραγματικά και εξ ολοκλήρου.

## 5.2. Προτάσεις βέλτιστης διαχείρισης και διοίκησης

Η μείωση των αυθόρμητων αγορών, το καθημερινά μειούμενο καλάθι της νοικοκυράς, αλλά και η συνεχής έρευνα για πιο συμφέρουσες αγορές, αποτελούν τρεις εκ των σημαντικότερων τάσεων που χαρακτηρίζουν τον Έλληνα καταναλωτή εν μέσω περιόδου κρίσης. Αναμφισβήτητα, αυτή η νέα καταναλωτική συμπεριφορά δεν αφήνει αδιάφορο κανέναν φαρμακοποιό που νοιάζεται για το μέλλον της επιχείρησής του.

Σε αντίθεση με ό,τι συνέβαινε τα προηγούμενα χρόνια και εξαιτίας της τάσης για μεταβαλλόμενη ζήτηση από τους πελάτες, παρατηρείται μια διαρκής ανάγκη του σύγχρονου φαρμακείου για προσθήκη νέων προϊόντων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο φαρμακοποιός να οδηγείται σε αναζήτηση πολλών και διαφορετικών προμηθευτών, οι οποίοι στις περισσότερες περιπτώσεις έχουν διαφοροποιημένα κριτήρια συνεργασίας από τους υπάρχοντες. Παράλληλα, δεν είναι λίγοι και οι φαρμακοποιοί που προβαίνουν σε αγορές από πολλούς και διαφορετικούς προμηθευτές προκειμένου να επωφεληθούν από τη μεγαλύτερη έκπτωση που θα αποκομίσουν συγκριτικά με την αγορά των αντίστοιχων προϊόντων από την φαρμακαποθήκη τους.

Σε πρώτη προτεραιότητα, για την αντιμετώπιση ανάλογων συμπεριφορών και τάσεων, τίθεται πλέον μία συμφέρουσα εμπορική διαπραγμάτευση με το σύνολο των προμηθευτών. Μία διαπραγμάτευση που θα βασίζεται στην πλήρη γνώση της αγοράς. Ειδικότερα, η γνώση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τα report των πωλήσεων και τα περιθώρια κέρδους των προϊόντων πρέπει να είναι λεπτομερώς μελετημένα. Αξίζει να σημειωθεί πως στη συγκεκριμένη διαπραγμάτευση συνυπάρχουν τόσο συγκλίνοντα, όσο και αποκλίνοντα συμφέροντα, αφού στο μόνο που συμφωνούν οι δύο πλευρές είναι η αναζήτηση τρόπου ανάπτυξης των πωλήσεων. Από την άλλη μεριά, διαφοροποιούνται πλήρως μιας και στόχος κάθε προμηθευτή είναι:

- i) η επίτευξη μιας «μεγάλης» παραγγελίας
- ii) η επίτευξη συμφωνιών με ευνοϊκούς εμπορικούς και οικονομικούς όρους για τον ίδιο.

Την ίδια στιγμή, στόχος κάθε αγοραστή-φαρμακοποιού είναι:

- η παραγγελία μόνο των αναγκαίων ποσοτήτων, σε τιμή και με όρους που θα του επιτρέψουν πωλήσεις με μεγάλη κυκλοφοριακή ταχύτητα και με μεγάλο περιθώριο κέρδους.

Με τη βοήθεια των αριθμών και για να σχηματιστεί μια εικόνα τάξης μεγέθους, το μέσο φαρμακείο στην Ελλάδα -όπως φάνηκε από τα στοιχεία που παρείχαν οι συμμετέχοντες φαρμακοποιοί- έχει «προϊοντικό μείγμα» που αγγίζει το 80% σε φαρμακευτικά είδη και το 20% σε παραφαρμακευτικά. Σε ό,τι αφορά στα παραφαρμακευτικά είδη για παράδειγμα, αγοράζει το 70-80% αυτού, ήτοι το 14-16% του συνολικού κύκλου

εργασιών της επιχείρησης φαρμακείου, απευθείας από τις εταιρίες/προμηθευτές και όχι από τις φαρμακαποθήκες.

Με γνώμονα το δικό του «προϊοντικό μείγμα» πωλήσεων και έχοντας πάντα κατά νου το νόμο του Pareto, κατά τον οποίο το 20% των κωδικών αντιπροσωπεύει το 80% του κύκλου εργασιών, ο σύγχρονος φαρμακοποιός οφείλει να διαμορφώσει μία ορθολογική εμπορική πολιτική. Γίνεται πλέον εύκολα αντιληπτό πως σκοπός του αγοραστή-φαρμακοποιού πρέπει να είναι η διενέργεια «εύστοχων» παραγγελιών, μιας και το 80% των πωλήσεων γίνεται από το 20% μόνο των κωδικών που έχει στο φαρμακείο του. Άλλωστε, κατά αυτό τον τρόπο θα αυξηθεί και ο διαπραγματεύσιμος όγκος προϊόντων που θα του επιτρέψει να αξιώσει ευνοϊκότερους εμπορικούς όρους μιας και η υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα που απαιτείται πλέον, δεν έγκειται μόνο στην αποπληρωμή των υποχρεώσεων της επιχείρησης «τοις μετρητοίς», όπως ίσχυε στο παρελθόν.

«Κοιτάζοντας» και από τη χρηματοοικονομική σκοπιά, η διαχείριση των αγορών του φαρμακείου αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης, αφού αποτελεί βασικό άξονα ενίσχυσης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της επιχείρησης. Δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για δραστική μείωση του λειτουργικού κόστους, με παράλληλη αύξηση του περιθωρίου κέρδους. Είναι τέλος σημαντικό να γίνει αντιληπτό, πως αφενός δεν υπάρχει πλέον η πολυτέλεια «ακίνητων» προϊόντων και αφετέρου πως τα προϊόντα που βρίσκονται πολύ καιρό στα «ράφια», αποτελούν χαμένους πόρους και καταλήγουν να κοστίζουν πολύ περισσότερο από ό,τι αξίζουν.

Άλλες σημαντικές τάσεις της αγοράς, που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην εκπόνηση της μελέτης, είναι:

- A. η ροπή του καταναλωτή προς μικρότερες συσκευασίες, προς φθηνότερα, αλλά όχι χαμηλότερης ποιότητας προϊόντα. Παρατηρείται πως ενισχύεται θεαματικά τα τελευταία χρόνια, το κομμάτι των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, private label products, αφού πρώτα ο καταναλωτής πειστεί ότι παρά το χαμηλό της τιμής τους είναι εξίσου ποιοτικά με τα επώνυμα.
- B. η σημασία του χώρου πωλήσεων. Ακολουθώντας στατιστικές αναλύσεις που δείχνουν πως περισσότερο από το 50% των αποφάσεων αγοράς λαμβάνονται από τον πελάτη μέσα στο σημείο πώλησης, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην βελτίωση της απόδοσης του χώρου πωλήσεων.

Εν συνεχεία και προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι προτάσεις που θα ακολουθήσουν, θα παρουσιαστούν, συνοπτικά, οι τρεις κατηγορίες συνεργατικών προσπαθειών.

Στην πρώτη κατηγορία βρίσκεται η συστέγαση των φαρμακείων με τη μορφή της Ο.Ε.<sup>4</sup>. Να σημειωθεί πως δεν υπάρχει περιορισμός όσον αφορά στον αριθμό των φαρμακείων που μπορούν να συμμετέχουν σε αυτή την επιχειρηματική πρωτοβουλία. Συνήθως, όμως, αποτελείται από 2-5 φαρμακεία, ανάλογα με το τον «τζίρο» που υπολογίζεται να έχει το δημιουργούμενο σημείο. Στην ουσία, δεν είναι τίποτα παραπάνω από μία συνεργασία των φαρμακείων κάτω από την ίδια στέγη. Εξοικονομούνται δαπάνες όπως:

- ✓ τα μισθώματα
- ✓ οι λογαριασμοί Δ.Ε.Κ.Ο.
- ✓ οι αμοιβές τρίτων
- ✓ το κόστος αποθέματος
- ✓ το εργατικό κόστος

και ανταποκρίνεται με ευκολία στα διευρυμένα ωράρια λειτουργίας, στον καταμερισμό εργασίας και στην παροχή πιστοποιημένων υπηρεσιών η προσφορά των οποίων θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη στο εγγύς μέλλον.

Μειονεκτήματα της συγκεκριμένης προσπάθειας είναι:

- η αβεβαιότητα των συμμετεχόντων φαρμακοποιών για το εάν θα καταφέρουν να προσελκύσουν στο νέο σημείο το σύνολο του πελατολογίου τους
- τα συνήθη προβλήματα που χαρακτηρίζουν το σύνολο των συνεργασιών, όπως οι διαφωνίες μεταξύ των συνέταρων μερών στην πορεία, κυρίως, της συνεργασίας
- η άρνηση της πολιτείας -μέχρι τη στιγμή της εκπόνησης αυτής της μελέτης- να παρέχει ευνοϊκές ρυθμίσεις για τις συστεγάσεις όπως, φορολογικά κίνητρα και ρυθμίσεις για μείωση του rebate<sup>2</sup> ανάλογα με τον αριθμό των συμμετεχόντων φαρμακείων
- η αδράνεια της πολιτείας στο ζήτημα της προστασίας των κενών σημείων που προκύπτουν μετά από τη συστέγαση των συμμετεχόντων και που δικαιολογημένα θεωρείται ως η μεγαλύτερη αγκύλωση σε κάθε προσπάθεια που γίνεται με κατεύθυνση τη συστέγαση.

Στη δεύτερη κατηγορία βρίσκονται τα φαρμακεία που προσπαθώντας να διατηρήσουν τις χωροταξικές τους θέσεις, αλλά και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας αποφασίζουν να συνεργαστούν και να ακολουθήσουν μιας κάποιας μορφής κοινή επιχειρηματική γραμμή. Για το σκοπό αυτό ιδρύουν μία εταιρία παροχής υπηρεσιών η οποία δεν έχει η ίδια σκοπό το κέρδος, αλλά λειτουργεί με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας όλων των μελών της και όχι μόνο των ιδρυτικών μελών αυτής. Ενδεικτικές δραστηριότητες που αναφέρονται είναι:

- η συγκεντρωτική διαπραγμάτευση παραφαρμακευτικών ειδών και η εμπορία αυτών μεταξύ των συνεργαζόμενων φαρμακείων (υπενθυμίζεται ότι απαγορεύεται η εμπορία φαρμακευτικών σκευασμάτων μεταξύ των φαρμακείων)
- η απασχόληση βοηθητικού προσωπικού
- η υποστήριξη δραστηριοτήτων όπως η φαρμακευτική φροντίδα
- η εφαρμογή διαδικασιών καλύτερης εξυπηρέτησης πελατών όπως η εφαρμογή συστημάτων Customer Relationship Management, CRM, το οποίο αναλύεται παρακάτω.

Ούτε και σε αυτή την περίπτωση τίθεται περιορισμός αναφορικά με τον αριθμό των φαρμακείων που μπορούν να συμμετέχουν. Ωστόσο, το γεγονός πως για λόγους αποδοτικότερης διοίκησης και διαχείρισης είναι προτιμότερο να βρίσκονται και κοντά



μεταξύ τους, οδηγεί συνήθως σε ομάδες 3-8 φαρμακείων. Πλεονέκτημα σε αυτή την περίπτωση είναι:

- ✓ η διατήρηση του συνόλου του πελατολογίου όλων των σημείων πώλησης
- ✓ η ανεξάρτητη επιχειρηματική λειτουργία των συνεργαζόμενων σημείων
- ✓ η επίτευξη εξοικονόμησης κόστους αποθέματος καθώς και εργατικού κόστους
- ✓ η ικανότητα προσαρμογής σε περισσότερο απαιτητικά ωράρια λειτουργίας με αλληλοσυμπληρωματική κάλυψη από τα διαφορετικά σημεία της ομάδας
- ✓ η καλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα στο κομμάτι των αγορών.

Στην τρίτη κατηγορία βρίσκεται η εθελοντική συνένωση σε δίκτυο ανεξάρτητων συνεργαζόμενων φαρμακείων υπό την αιγίδα των προμηθευτικών συνεταιρισμών των φαρμακοποιών ή των ιδιωτικών φαρμακαποθηκών. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα θα αναφερθεί το συνεργατικό δίκτυο Green Pharmacies που λειτουργεί υπό την αιγίδα των συνεταιρισμών των φαρμακοποιών, της Πανελλήνιας Συνεταιριστικής Φαρμακοποιών (ΠΑΝ.ΣΥ.ΦΑ) και της Ομοσπονδίας Συνεταιρισμών Φαρμακοποιών Ελλάδος (Ο.Σ.Φ.Ε.).

Θα μπορούσε να ειπωθεί πως τα μέλη του δικτύου είναι εκφραστές της κοινωνικής οικονομίας<sup>9</sup> και «υψώνουν τη σημαία» της συνέργειας μεταξύ μικρών «αντιπαραγωγικών» κεφαλαίων. Κύριο μέλημα τους αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών των ασθενών καθώς και η ενδυνάμωση της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών και των φαρμακοποιών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εξειδίκευσης και της ποιότητας των υπηρεσιών που εξασφαλίζει το δίκτυο των Green Pharmacies στα φαρμακεία-μέλη του, αναγνωρίζοντας τους φαρμακοποιούς ως σύμβουλους υγείας, όπως ο σύγχρονος ρόλος τους απαιτεί. Τα φαρμακεία-μέλη του δικτύου, είναι εξοπλισμένα με εξειδικευμένα λογισμικά, ώστε να προσφέρουν άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Η συμμετοχή δε, του ανθρώπινου δυναμικού των φαρμακείων-μελών, σε εκπαιδευτικά προγράμματα, εξασφαλίζει την άμεση και διαρκή ενημέρωση του και κρατά σταθερή την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Επίσης, ο λειτουργικά διαμορφωμένος χώρος των φαρμακείων-μελών του δικτύου, φροντίζει για τον εύκολο και άνετο εντοπισμό των προϊόντων που επιθυμεί ο καταναλωτής, ενώ παράλληλα το καταρτισμένο προσωπικό είναι έτοιμο να προσφέρει υψηλών προδιαγραφών εξυπηρέτηση. Αξίζει να σημειωθεί πως τα σημεία του δικτύου είναι εύκολα αναγνωρίσιμα λόγω της κοινής και ενιαίας σήμανσης που φέρουν. Υποστηρίζεται, τέλος, πως η βασική αρχή τους είναι πως η λειτουργία του δικτύου είναι αμιγώς ανθρωποκεντρική και διέπεται από αξιοπιστία και επαγγελματική τεκμηρίωση, εξασφαλίζοντας την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, με σεβασμό στο συνάνθρωπο.

Κοιτάζοντας πίσω, τα συνεργατικά δίκτυα φαρμακείων ξεκίνησαν πριν από μερικά χρόνια στην Ελλάδα, με κύριο γνώμονα, σε πρώτη φάση τουλάχιστον, τα οικονομικά οφέλη των μελών τους από τις συναλλαγές τους με τις εταιρίες προμηθευτές. Απαντούσαν με λίγα λόγια σε μια οικονομική αναγκαιότητα του φαρμακείου απέναντι στις εταιρίες προμηθευτές. Μιας και το δέλεαρ σε αυτή την εμπορική σχέση και για τις δύο πλευρές ήταν το μέγεθος του «τζίρου» η λογική πάνω στην οποία στηρίχτηκαν ήταν

πως όσο ο όγκος προϊόντων μιας διαπραγματεύσεως γίνεται μεγαλύτερος, τόσο πιο εύκολα το δίκτυο μπορεί να απαιτήσει ευνοϊκότερους εμπορικούς όρους. Αργότερα, διαισθανόμενα τις απαιτήσεις των μελών τους για δραστηριοποίηση πέρα από την επίτευξη της βέλτιστης εμπορικής διαχείρισης εξελίχθηκαν και οργανώθηκαν. Ως εκ τούτου, η σημερινή μορφή τους προσανατολίζεται στην παροχή υπηρεσιών και στη γενικότερη αναβάθμιση του επαγγέλματος του φαρμακοποιού και του χώρου που λέγεται φαρμακείο. Συνοπτικά, τα δίκτυα φαρμακείων έχουν αναπτύξει μια ευρεία σειρά υπηρεσιών σε πολλούς τομείς όπως:

- ✓ αγορές και στρατηγικές συνεργασίες με προμηθευτές
- ✓ διακίνηση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας / PL (Private Label) προϊόντα
- ✓ διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού / εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ merchandizing και προβολές
- ✓ συμβουλευτικές υπηρεσίες διαχείρισης και διοίκησης
- ✓ παροχή σύγχρονων λογισμικών και εργαλείων διαχείρισης
- ✓ ενδυνάμωση του κοινωνικού ρόλου του φαρμακοποιού
- ✓ ανάδειξη του ενεργού ρόλου του φαρμακοποιού στο Εθνικό Σύστημα Υγείας

Αναλυτικότερα, ορισμένες συνενώσεις με μεγάλο αριθμό μελών, διακινούν προϊόντα αποκλειστικά του δικτύου τους, PL προϊόντα, γεγονός που ενισχύει την κοινή εικόνα και την ταυτότητα του δικτύου προς τον καταναλωτή δημιουργώντας πιστό πελατολόγιο. Μερικά από αυτά αφορούν συμπληρώματα διατροφής, κοσμετολογίας και ορθοπεδικά βοηθήματα. Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στον εμπλουτισμό της ύλης με προϊόντα Μ.Υ.ΣΥ.ΦΑ.<sup>10</sup> και γενόσημα φαρμακευτικά σκευάσματα.

Ενδιαφέρουσα όμως είναι και η προσπάθεια δραστηριοποίησης του δικτύου στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού των φαρμακείων μελών τους στον τομέα της εύρεσης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης προσωπικού. Η φιλοσοφία που υιοθετούν για την επίτευξη του στόχου της κάθε επιχείρησης κρίνει ως απαραίτητη τη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που θα αποκομίσει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητές του. Τα στελέχη του δικτύου φροντίζουν, προτρέπουν και προσπαθούν ώστε τα μέλη του και οι συνεργάτες τους να έχουν μια σωστή κατάρτιση προκειμένου να επιτυγχάνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι του δικτύου και των φαρμακείων του.

Σημαντική για την αύξηση του μέσου τζίρου πωλήσεων -αν και αυτό δεν οδηγεί με βεβαιότητα και σε υψηλή κερδοφορία- είναι και η συνεισφορά του τρόπου με τον οποίο παρουσιάζονται τα προϊόντα στο χώρο του φαρμακείου. Ο τρόπος αυτός επηρεάζει καταλυτικά την αγορά τους από τον καταναλωτή μιας και όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα στατιστικές αναλύσεις δείχνουν πως οι αποφάσεις αγοράς λαμβάνονται από τον πελάτη ως επί το πλείστον μέσα στο σημείο πώλησης. Το merchandizing, δηλαδή η τοποθέτηση, η σήμανση των προϊόντων και γενικότερα η «σκηνοθεσία» της ανάδειξης τους στο χώρο πώλησης, η διευκόλυνση της αυτοεξυπηρέτησης των πελατών στο χώρο πωλήσεων των παραφαρμακευτικών προϊόντων, όσο και η ελκυστικότητα της εμφάνισης, εξωτερικής και εσωτερικής, του φαρμακείου είναι στρατηγικής σημασίας για την προσέλκυση νέων πελατών. Οι εξειδικευμένες και “tailor made” συμβουλευτικές

υπηρεσίες διαχείρισης/διοίκησης που προσφέρουν τα δίκτυα στα μέλη τους και που αποσκοπούν μεταξύ άλλων και στην μέγιστη απόδοση ραφίου και στη βελτίωση της απόδοσης του χώρου πωλήσεων βασίζονται απαραίτητα στα στατιστικά δεδομένα του “sell-out”, της εμπορικής απόδοσης δηλαδή των προϊόντων. Η σωστή ανάλυση αυτών είναι απαραίτητη για την εμπορική διάταξη των κατηγοριών των παραφαρμακευτικών ειδών στα ράφια καθώς και στα τμήματα του καταστήματος. Να υπογραμμισθεί πως, μεταξύ άλλων, ο σαφής προσδιορισμός μιας κατηγορίας στο «ράφι» βοηθά παράλληλα και στην καλύτερη εκτίμηση της απόδοσης αυτής της κατηγορίας. Κλείνοντας πρέπει να θεωρείται δεδομένο πως κατά την προσπάθεια διαμόρφωσης της εμπορικής αρχιτεκτονικής του χώρου, καίριο ρόλο θα διαδραματίσουν και οι γηγενείς ιδιαιτερότητες του κάθε φαρμακείου, όπως το είδος του πελατολογίου και ο τοπικός ανταγωνισμός με άλλα φαρμακεία ή καταστήματα. Οι συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες μπορούν εύκολα να εντοπιστούν με τη χρήση εργαλείων όπως αυτό του geomarketing<sup>11</sup> που μπορεί για ένα μεμονωμένο φαρμακείο να είναι μία ιδιαίτερα δαπανηρή διαδικασία, όχι όμως και για ένα δίκτυο φαρμακείων.

Άξια αναφοράς είναι και η συνεισφορά των συνεργατικών δικτύων στην υιοθέτηση λογισμικών σύγχρονης τεχνολογίας και στην εκπαίδευση των μελών της στη χρήση αυτών. Ενδεικτικά θα αναφερθεί το μηχανογραφημένο πρόγραμμα διαχείρισης αποθήκης, το λογισμικό ηλεκτρονικής παραγγελίας, το πρόγραμμα πληροφόρησης για δραστικές ουσίες και αλληλεπιδράσεις και ποικίλα διαδραστικά εργαλεία.

Η αναγνώριση του καίριου ρόλου του φαρμακοποιού στο Εθνικό Σύστημα Υγείας μέσω της συμβουλής και της επικοινωνίας με τον καταναλωτή αποτελεί πρώτη προτεραιότητα στους φαρμακευτικούς κόλπους. Η δραστηριοποίηση των δικτύων στην επικοινωνία με το κοινό, λ.χ. εκστρατεία ενημέρωσης για πρόληψη από τη γρίπη H1N1, είναι το επόμενο βήμα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Απότοκος αυτής της προσπάθειας και δίχως αυτό να είναι κατακριτέο, θα είναι και η ανάπτυξη νέων προϊόντικών κατηγοριών όπως της αυτοθεραπείας<sup>8</sup>.

Συμπερασματικά, η συγκέντρωση της δύναμης των μελών και η δραστηριοποίησή τους στην φαρμακευτική αγορά σαν ισχυρός προμηθευτής φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών ειδών, που θα έχει ως αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση των οικονομικών κλίμακας, δεν αποτελεί παρά ένα μόνο μέρος αυτής της προσπάθειας. Η συγκεκριμένη μορφή συνεργασίας είναι ίσως αυτή που μπορεί να εξασφαλίσει την πρόσθετη αξία που απαιτείται για την επίτευξη της βιωσιμότητας ακόμη και των φαρμακείων με μικρούς κύκλους εργασιών, ενώ ευόιωνο κρίνεται το γεγονός πως η ανάγκη κάθε δικτύου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βοηθά την ραγδαία ανάπτυξη τους. Άξια αναφοράς είναι τέλος:

- A. η ευελιξία που τα χαρακτηρίζει μιας και έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν το σύνολο των υπηρεσιών τους ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες του κάθε φαρμακείου
- B. η δυνατότητα τους να προσφέρουν σ' όλα τους τα μέλη, ανεξάρτητα από τον κύκλο εργασιών τους, τις ίδιες παροχές, παρ' όλο που τα οφέλη από τις προμήθειες αγορών των μεγάλων -υπό την έννοια του κύκλου εργασιών-

φαρμακείων είναι, μέχρι αυτή τη στιγμή, μεγαλύτερα. Μολαταύτα, οι σύγχρονοι φαρμακοποιοί θα πρέπει σίγα σιγά να αποχωριστούν την άποψη πως τα μεγάλα φαρμακεία, λόγω του μεγέθους των αγορών τους, θα συνεχίσουν να λαμβάνουν τα καλύτερα εμπορικά πακέτα της αγοράς και συνεπώς δεν έχουν την ανάγκη να ανήκουν σε μία συνένωση. Ο ανταγωνισμός ωθεί συνεχώς τις εταιρείες-προμηθευτές σε μειώσεις τιμών. Εξαιτίας αυτού, τα περιθώρια κέρδους μειώνονται και οι εταιρείες αναγκάζονται να γίνονται φειδωλές στις εκπτώσεις προς το λιανεμπόριο ή αλλιώς τα φαρμακεία. Άλλωστε, δεν είναι λίγες οι εταιρείες που διαθέτουν πλέον τα προϋπολογισμένα έξοδα για προωθητικές ενέργειες, promotion, περισσότερο στην επικοινωνία με τον καταναλωτή μέσω διαφημίσεων, παρά σε εκπτώσεις στο κανάλι των φαρμακείων. Είναι ολοφάνερο πλέον πως στο άμεσο μέλλον οι «απομονωμένοι» φαρμακοποιοί δεν θα έχουν πλέον τις ίδιες εμπορικές εκπτώσεις του σήμερα, όσο υψηλό κύκλο εργασιών και αν διαγράφουν. Όλα συνηγορούν ότι οι συνενώσεις είναι αναγκαίες για την αποφυγή της απομόνωσης του φαρμακοποιού και την παράλληλη διατήρηση της ανεξαρτησίας του απέναντι στην υψηλή συγκεντροποίηση που χαρακτηρίζει τον κλάδο και στην παγκοσμιοποίηση των αγορών.

Συνεχίζοντας, κρίνεται απαραίτητο να τονιστεί πως η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία του δικτύου δεν έγκειται μόνο στον αριθμό των μελών του και στις ικανότητες των στελεχών του. Εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την προθυμία των μελών του, να θέσουν από κοινού τη γνώση τους και την εμπειρία τους, να εφαρμόσουν ομαδικά και με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ομοιογένεια τα κοινά εργαλεία εργασίας που τους παρέχονται, με σκοπό την αποδοτικότερη άσκηση του επαγγέλματος τους και το αμοιβαίο όφελος. Ένα κοινό δίκτυο δίνει επιπλέον και την ευκαιρία στους φαρμακοποιούς να μοιραστούν τις ανησυχίες και τα οράματά τους, να ανταλλάξουν τις εμπειρίες τους και να βρουν από κοινού λύσεις για κάθε πρόβλημα. Άλλωστε προς την κατεύθυνση των συνεργατικών δικτύων επιτάσσει τόσο η άρση των ασφαλιστικών δικλείδων που μέχρι πρότινος «προστάτευαν» τον κλάδο, αλλά πολύ περισσότερο και οι δυσκολίες που διαφαίνονται αναλύοντας το μακροοικονομικό περιβάλλον. Μελετώντας κιόλας τη σύγχρονη ευρωπαϊκή κουλτούρα παρατηρείται ότι στα περισσότερα επαγγέλματα, τα δίκτυα και οι αλυσίδες καταστημάτων κερδίζουν την αγορά και τον καταναλωτή.

Ωστόσο, οι φαρμακοποιοί δεν πρέπει να αναμένουν από μία συνένωση μία σίγουρη και “tailor made” λύση στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επαγγελματικό τους περιβάλλον. Με πληθώρα υποχρεώσεων και αρμοδιοτήτων, με ελάχιστο χρόνο και στοιχειώδεις γνώσεις για τη διεκπεραίωση αυτών, ο φαρμακοποιός καλείται να ασχοληθεί ενεργά με όλες τις ζωτικές λειτουργίες της επιχείρησής του, κάνοντας χρήση των κατευθύνσεων του δικτύου στο οποίο ανήκει. Ειδικότερα, θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί ενεργά στη διοίκηση, στην οικονομική και εμπορική διαχείριση, στην επικοινωνία του χώρου και των προϊόντων, σε πολυδιάστατες υπηρεσίες προς τον καταναλωτή, καθώς και στη διοίκηση του προσωπικού του. Παρ’ όλα αυτά όμως, είναι πολλοί εκείνοι οι φαρμακοποιοί που ακόμη θεωρούν ότι θα χάσουν την ταυτότητά τους και την εικόνα τους εάν συμμετέχουν σε μία συνένωση, όσο και αν αυτή τους διασφαλίζει και πάλι την πλήρη ανεξαρτησία τους. Η αλήθεια είναι ότι ο μοναδικός αντίπαλος σε αυτή την

προσπάθεια είναι η διαμορφωμένη «αρχηγική» κουλτούρα του φαρμακοποιού, ιδίως εκείνων της παλαιότερης γενιάς.

Προχωρώντας παρακάτω στη μελέτη μας, διαπιστώθηκε άρνηση πολλών φαρμακοποιών, με πρόφαση την έλλειψη χρόνου, να εκπαιδευτούν σε νέες τεχνολογίες. Η πραγματικότητα είναι είτε ότι πιστεύουν ότι θα τους καθυστερούν, είτε ότι οι «παραδοσιακές» τους πρακτικές όσον αφορά στην εκτέλεση των περισσότερων διαδικασιών είναι περισσότερο επιτυχημένες. Είναι προφανές πως στην πράξη τα αποτελέσματα διαφέρουν. Ειδικότερα, κατά κοινή ομολογία, το φαρμακείο καλείται να αντιμετωπίσει τη διαχείριση ενός αρκετά μεγάλου πλήθους προϊόντων, των οποίων τα αποθέματα και η διαθεσιμότητα εξαρτώνται όχι μόνο από τους κανόνες ζήτησης ή την ικανότητα προώθησης του φαρμακοποιού και των συνεργατών του, αλλά και από άλλους παράγοντες, όπως:

- η δυσκολία εξασφάλισης ικανών ποσοτήτων λόγω των ελλείψεων
- η αλλαγή τιμών φαρμάκων ανά τρίμηνο -θεσμοθετημένη πλέον-
- ο χρόνος απόκρισης των προμηθευτών
- οι συχνές αλλαγές συνταγογράφησης και οι εγκύκλιοι των ασφαλιστικών φορέων που μεταβάλλουν κατά καιρούς τους κανόνες διάθεσης
- οι ημερομηνίες λήξης
- οι προ-παραγγελίες εμβολίων
- η ανάγκη διαρκούς ενημέρωσής για τα νεώτερα προϊόντα, τις νέες κυκλοφορίες φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών ειδών.

Για μια όσο το δυνατόν ιδανικότερη ισορροπία μεταξύ αγορών, πωλήσεων και αποθεμάτων η μηχανοργάνωση αποτελεί με διαφορά τη βασικότερη λειτουργία για τη σωστή πληροφόρηση. Στόχος είναι η σύνδεση των πληροφοριών για το προϊόν (κωδικός, κατηγορία, υποκατηγορία, προμηθευτής) με εκείνες της οικονομικής διαχείρισης του φαρμακείου (κύκλος εργασιών, περιθώρια κέρδους, αποθέματα, ιστορικό πωλήσεων) μιας και η πολυτέλεια «ακίνητων» προϊόντων δεν υπάρχει πλέον. Με την καταγραφή των πωλήσεων φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών ειδών μέσω εξειδικευμένων λογισμικών και τη «σύνδεση» αυτών με τα δεδομένα από τα συστήματα διαχείρισης της αποθήκης, Warehouse Management System (WMS), εκτός από τα χρήσιμα για τη διαχείριση του αποθέματος στατιστικά που θα προκύψουν, εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος που θα μπορέσει να χρησιμοποιηθεί για παράδειγμα για μια καλύτερη διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές. Σε καμία περίπτωση, δεν γίνεται υπαινιγμός για μειώσεις προσωπικού μιας και πολύ συχνά ανάλογες κινήσεις δεν αποτελούν σημείο από όπου θα προκύψει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, ο καλύτερος τρόπος αξιοποίησης του προσωπικού είναι μέσω της δημιουργίας σχέσεων με τους πελάτες, της παροχής συμβουλών και της ενίσχυσης της τεχνικής της συμπληρωματικής πώλησης.

Παράλληλα, με δεδομένη την τάση που επικρατεί στην σημερινή αγορά για προσφορά στον καταναλωτή εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής αξίας που ο ίδιος επιθυμεί και μάλιστα στον κατάλληλο τόπο και χρόνο, ο σύγχρονος φαρμακοποιός θα πρέπει να εφαρμόσει πρακτικές, στρατηγικές, τεχνολογίες όπως το Customer

Relationship Management ή CRM όπως είναι περισσότερο γνωστό. Το CRM αποτελεί μια επιχειρησιακή στρατηγική, που σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν όχι μόνο τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες τους και να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις με την πάροδο του χρόνου, αλλά και τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης.

Συνδέοντας τις ανάγκες που αναφέρθηκαν θα μπορούσε να ειπωθεί πως οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη την υιοθέτηση συστημάτων ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού, Enterprise Resource Planning systems ή εν συντομία συστημάτων ERP. Τα συστήματα αυτά ενσωματώνουν εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες διαχείρισης σε μία ολόκληρη επιχείρηση συνδυάζοντας δεδομένα χρηματοοικονομικά, λογιστικά, πωλήσεων καθώς και διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, αυτοματοποιώντας τις δραστηριότητες με μια ενοποιημένη εφαρμογή λογισμικού. Σκοπός τους δεν είναι άλλος από το να διευκολύνουν τη ροή των πληροφοριών μεταξύ όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών μέσα στα όρια της οργάνωσης και να αποτελέσουν τη διεπαφή με όλα τα εξωτερικώς ενδιαφερόμενα μέρη. Να υπογραμμισθεί πως η εγκατάσταση τους αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών που προέρχονται από την βελτίωση των σχέσεων και των διαδικασιών που αναφέρθηκαν. Επομένως, η υιοθέτηση τεχνολογιών που υποστηρίζουν την «φιλοσοφία» των συστημάτων ERP κρίνεται απαραίτητη για επιχειρήσεις που αποζητούν την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο διαρκώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Επιπροσθέτως, στα περισσότερα φαρμακεία σημαντική είναι και η διαθεσιμότητα του εμπορικού χώρου. Γίνεται δε ακόμα σημαντικότερη όσο αυξάνεται ο φόρτος εργασίας με την αύξηση της εμπορικής κίνησης. Η επένδυση σε συστήματα αυτοματισμού προκειμένου να εξοικονομηθεί ακόμη περισσότερος εμπορικός χώρος θα πρέπει να μελετηθεί, αφού είναι πολύ πιθανόν να είναι πιο συμφέρουσα από μία χωροταξική επέκταση του φαρμακείου.

Συμπερασματικά, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι στην εποχή που διανύουμε, η οργάνωση, ο προγραμματισμός, η αναβάθμιση των υπηρεσιών και η προσαρμογή στις ανταγωνιστικές απαιτήσεις της αγοράς, αποτελούν κομμάτια αναπόσπαστα συνδεδεμένα με την σωστή μηχανοργάνωση και τα συστήματα αυτοματισμού. Δεν πρέπει να υπάρχουν δισταγμοί αναφορικά με την ένταξή τους στην καθημερινότητα μιας τόσο απαιτητικής επιχείρησης όπως το φαρμακείο. Ίσως στην αρχή, να απαιτείται περισσότερος χρόνος από ότι συνήθως για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας. Μακροπρόθεσμα όμως και αφού γίνουν μέρος της κουλτούρας του χρήστη, θα συνεισφέρουν στην εξοικονόμηση χώρου και χρόνου, θα συμβάλλουν στην αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και θα μειώσουν το χρόνο που απαιτείται για διαδικασίες ρουτίνας.

### 5.3. Το μοντέλο της Λιτής Διαχείρισης (Lean Management)

Ολοκληρώνοντας την ενότητα των προτάσεων κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστεί με όσο το δυνατόν απλούστερες έννοιες το μοντέλο της Λιτής Διαχείρισης (Lean Management). Αν και το συγκεκριμένο αναπτύχθηκε και τελειοποιήθηκε μεταξύ 1945 και 1970

συνεχίζει ακόμη και σήμερα να υιοθετείται από ολοένα και περισσότερες βιομηχανίες και επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Σκοπός αυτής της αναφοράς είναι να γίνει κατανοητό πως η βελτίωση των διαδικασιών μέσω της υιοθέτησης ανάλογων μοντέλων, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και την απόδοση μιας επιχείρησης.

Εξετάζοντας εν συντομία την ιστορία, μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο η βιομηχανική παραγωγή της Ιαπωνίας ήρθε αντιμέτωπη με ένα μεγάλο πρόβλημα που αφορούσε την έλλειψη πρώτων υλών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Ως εκ τούτου, οι βιομηχανίες των Η.Π.Α. ήταν κατά δέκα φορές περισσότερο πιο ανταγωνιστικές και αποδοτικές. Κάτω από αυτές τις συνθήκες γεννήθηκε στην Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, η έννοια της Λιτής Παραγωγής (Lean Manufacturing) που βασίστηκε σε ένα καινούριο παραγωγικό σύστημα που είχε δανειστεί όμως ιδέες και γνώσεις από την Δυτική βιομηχανία. Φτάνοντας στην σημερινή εποχή που η ανταγωνιστικότητα των βιομηχανιών παγκοσμίως έχει φτάσει σε υψηλά επίπεδα, η Αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία αντιμετώπισε και αυτή με τη σειρά της ένα δίλλημα. Ή θα συνέχιζε με τα συμβατικά παραγωγικά συστήματα και τις διαδικασίες που θα την οδηγούσαν σε «μαρασμό» ή θα υιοθετούσε τις καινούργιες ιδέες της Λιτής Παραγωγής και θα παρέμενε ζωντανή. Στην ουσία δηλαδή, η ιδέα της Λιτής Παραγωγής υιοθετήθηκε από την Αμερικανική βιομηχανία καθώς ήταν πλέον ολοφάνερο ότι η Ιαπωνική βιομηχανία αναπτυσσόταν με γοργούς ρυθμούς, παράγοντας προϊόντα:

- με λιγότερη ανθρώπινη προσπάθεια
- με λιγότερες κεφαλαιακές επενδύσεις
- σε μικρότερο χώρο
- με λιγότερα εργαλεία
- με λιγότερα υλικά
- σε λιγότερο χρόνο.

Συνεπώς, η Ιαπωνική βιομηχανία είχε καταφέρει πλέον να παράγει προϊόντα με τα λιγότερα δυνατά συνολικά έξοδα. Με λίγα λόγια, η ιδέα της Λιτής Παραγωγής αξιοποιεί λιγότερα αρχικά υλικά για να παράγει τελικά αγαθά της ίδιας ποσότητας, με αυτά της μαζικής παραγωγής. Έτσι συνεισφέρει στην αύξηση της αξίας του τελικού προϊόντος στον τελικό πελάτη, μιας και αυτοσκοπό για την συγκεκριμένη φιλοσοφία αποτελεί η επίτευξη του «τρίπτυχου»: ό,τι απαιτεί ο πελάτης, όποτε το απαιτεί και στην ποσότητα που το απαιτεί.

Όπως αναφέρθηκε λίγο νωρίτερα η ιδέα της Λιτής Παραγωγής γεννήθηκε «αφουγκραζόμενη» την ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Ωστόσο, τα θεαματικά αποτελέσματα που ακολούθησαν, οδήγησαν στη δημιουργία μίας καινοτόμου, ολοκληρωμένης και ενοποιημένης φιλοσοφίας διαχείρισης, αυτή της Λιτής Διαχείρισης, Lean Management. Ειδικότερα, βασική αρχή αυτού του συστήματος, είναι η ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης των πόρων που δεν δίνουν αξία στο τελικό προϊόν. Η εξάλειψη, δηλαδή, των «σκουπιδιών» που ο τελικός καταναλωτής/πελάτης δεν βλέπει κανένα όφελος στο τελικό προϊόν. -Ας αναλογιστεί ένας φαρμακοποιός πόσες εφαρμογές μπορεί να έχει αυτή η φιλοσοφία σε όλο το φάσμα των διαδικασιών που εφαρμόζονται στο φαρμακείο του-.

Συνεχίζοντας, αποτελεί κοινό τόπο πως η έννοια του κέρδους προκύπτει από τη διαφορά του κόστους και της τιμής πώλησης. Η παραδοσιακή Δυτική επιχειρηματική αντίληψη που κυριαρχεί ακόμη και σήμερα, υποστηρίζει πως ο μοναδικός δρόμος του κέρδους περνάει μέσα από το κόστος της παραγωγικής διαδικασίας για να καταλήξει στην τελική τιμή πώλησης του προϊόντος. Από την άλλη πλευρά, η Ιαπωνική επιχειρηματική αντίληψη του κέρδους υποστηρίζει πως ο τελικός πελάτης είναι ο γενεσιουργός της τιμής πώλησης του τελικού προϊόντος. Συνεπώς, όσο «περισσότερη» ποιότητα περικλείει μέσα του ένα προϊόν και όση «περισσότερη» υπηρεσία προσφέρει, τόσο μεγαλύτερη είναι η προθυμία του πελάτη να πληρώσει για την απόκτησή του. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται με την ελαχιστοποίηση και την εξάλειψη των «σκουπιδιών» που στην περίπτωση των υπό μελέτη επιχειρήσεων μπορεί να είναι:

- η υψηλή αποθεματοποίηση: είναι ίσως η πιο σημαντική πηγή σπατάλης που μπορεί μόνο να εξηγηθεί από τις ελλείψεις φαρμάκων που παρατηρούνται το τελευταίο διάστημα. Ωστόσο, το φαινόμενο αυτό σε καμία περίπτωση δεν δικαιολογεί τα πλεονάζοντα και «ακίνητα» σκευάσματα στα ράφια. Αξίζει να σημειωθεί πως η υψηλή αποθεματοποίηση σε ένα φαρμακείο δύναται να μειωθεί σημαντικά με την εφαρμογή διαδικασιών μηχανογραφικής υποστήριξης και συστημάτων ERP, όπως αναφέρθηκε προωτέρω. Η χρήση αυτών θα αποφέρει την βέλτιστη παρακολούθηση του αποθέματος, επομένως η ανάγκη για αποθήκευση θα είναι περιορισμένη.
- οι μετακινήσεις και η χωροθέτηση: άσκοπες και ανώφελες μετακινήσεις του προσωπικού ακόμα και στον μικρό χώρο ενός φαρμακείου που οφείλονται μεταξύ άλλων και στην «κακή» χωροθέτηση συσκευών, ανθρώπων και θέσεων εργασίας
- η πολυπλοκότητα: πολύπλοκες λύσεις και τεχνικές προκειμένου να ακολουθηθεί ο «παραδοσιακός» τρόπος οδηγούν σε δυσκολότερους χειρισμούς και απαιτούν μεγαλύτερη ανθρώπινη προσπάθεια
- η ενέργεια: μη παραγωγικές λειτουργίες και διαδικασίες που απαιτούν υψηλές ενεργειακές απαιτήσεις
- οι αστοχίες: ελαττωματικές υπηρεσίες/προβολές
- ο χρόνος: μεγάλοι χρόνοι διεκπεραίωσης διαδικασιών

Αξίζει να δοθεί όχι μόνο έμφαση, αλλά και οι απαραίτητες προεκτάσεις στο γεγονός πως στις βιομηχανίες οι εσωτερικές μετακινήσεις αποτελούν τη δεύτερη σημαντικότερη πηγή «σκουπιδιών». Ένας τρόπος μείωσης τους είναι η βελτίωση των γραμμών παραγωγής, ώστε το προϊόν να επεξεργάζεται μέσα στον ίδιο χώρο (Cellular Manufacturing) με συνεχόμενη ροή διαδικασιών και διεργασιών. Άλλωστε, μειώνοντας τα «σκουπίδια» σε μία γραμμή παραγωγής μειώνεται και η σπατάλη ενέργειας, καθώς και ο ανθρώπινος κόπος.

Προσαρμόζοντας τα εργαλεία και τις τεχνικές της Λιτής Διαχείρισης στην επιχείρηση φαρμακείο θα μπορούσε κανείς να αναφερθεί:



Στα κέντρα εργασίας. Σκοπός τους είναι να μειώσουν τους χαμένους χρόνους, τη σπατάλη ενέργειας και τις άσκοπες μετακινήσεις, εξασφαλίζοντας έτσι μία απρόσκοπτη συνεχόμενη ροή από την αρχή έως το τέλος της διαδικασίας εξυπηρέτησης του πελάτη. Τα κέντρα εργασίας χαρακτηρίζονται από τη σωστή χωροθέτηση και ταξινόμηση των συσκευών, των μηχανών και των εργαλείων, ώστε να μην παρεμποδίζεται η ροή των διαδικασιών. Αυτό προϋποθέτει τη σωστή κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού και την κατάλληλη εκπαίδευση του. Συμπληρωματικά, η ομαδοποίηση διαδικασιών και προϊόντων της ίδιας «οικογένειας» παρέχει ευελιξία στις απαιτήσεις του τελικού πελάτη, ο οποίος θέλει γρήγορους ρυθμούς παράδοσης στην ποσότητα που το απαιτεί.

Στην αμεσότητα (Just In Time). Συνδυάζεται με την άμεση διάθεση και την άμεση πώληση του τελικού αγαθού στον πελάτη. Εκπληρώνει την απαίτησή του για το σωστό προϊόν, στη σωστή ποσότητα και στο σωστό χρόνο. Για παράδειγμα, η εγκατάσταση ενός λογισμικού ιχνηλασιμότητας του προϊόντος από την παραγγελία του, την παραλαβή του μέχρι και την αποθήκευση του και την τελική διάθεση του στον πελάτη, παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προμηθευτεί το κατάλληλο προϊόν, σε είδος και σε ποσότητα, χωρίς να σπαταλήσει περισσότερους διαθέσιμους πόρους (σπατάλη ενέργειας και χώρου) και χωρίς να αποθεματοποιήσει προϊόντα που θα παραμείνουν αδιάθετα για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα (κίνδυνος χρονικής λήξης).

Στην τυποποίηση της εργασίας. Καίριας σημασίας κρίνεται η αποδοτικότερη ταξινόμηση και συστηματοποίηση των διαδικασιών και των περιοχών ευθύνης του προσωπικού. Μεταξύ άλλων, ένα οργανωμένο εργασιακό σύστημα θα πρέπει να λειτουργεί απρόσκοπτα και αυτοματοποιημένα σε κάθε αλλαγή θέσης ή αποχώρησης μέλους αυτού. Είναι γεγονός πως πολλά φαρμακεία αντιμετωπίζουν πρόβλημα απόδοσης του προσωπικού τους διότι οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν που σταματούν οι περιοχές ευθύνης του ενός και που αρχίζουν του άλλου. Να τονισθεί πως εξαιτίας αυτού χάνεται και πολύτιμος χρόνος.

Στη συνεχόμενη προσπάθεια για βελτίωση. Αποτελεί μία συστηματική προσέγγιση με σκοπό την προοδευτική και συνεχόμενη βελτίωση της επιχείρησης και των μελών/εργαζομένων της. Η συγκεκριμένη λογική βασίζεται στις μικρές βέλτιστες αλλαγές και στα μικρά βήματα προόδου που αν συναθροιστούν μπορούν να αποφέρουν μεγάλες αλλαγές σε μία διαδικασία, σε ένα προϊόν, σε μία συμπεριφορά. Άλλωστε όλα τα σπουδαία πράγματα ξεκινούν με μικρά βήματα και αυτή η συνεχόμενη προσπάθεια για βελτίωση είναι το κατεξοχήν χαρακτηριστικό της Λιτής Διαχείρισης.

Στην εκπαίδευση του προσωπικού. Μεγάλο κομμάτι της Λιτής Διαχείρισης αφιερώνεται στην σωστή εκπαίδευση/κατάρτιση των ανθρώπων που είναι υπεύθυνοι για την εκάστοτε εργασία. Σύμφωνα με αυτήν, είναι λάθος να ερωτούνται οι άνθρωποι για το τι είναι ικανοί να κάνουν ή σε ποιο κομμάτι της επιχείρησης θα ήθελαν να εργαστούν για να αποδώσουν καλύτερα. Ο επιχειρηματίας-φαρμακοποιός θα πρέπει να εξηγήσει τι ακριβώς θέλει από το προσωπικό του, επιβραβεύοντας αυτούς που ακολουθούν τις οδηγίες του και εκπαιδύοντας αυτούς που δυσκολεύονται να παρακολουθήσουν τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Η συστηματική εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού θα οδηγήσει και στην κατάλληλη επιλογή του κάθε ανθρώπου για την κατάλληλη θέση. Βελτιστοποιώντας τις ικανότητες του προσωπικού και εμφυσώντας του

την κουλτούρα που προσδοκεί το φαρμακείο, δημιουργούνται και οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την σωστή εφαρμογή του μοντέλου.

Ανακεφαλαιώνοντας, οι επιπτώσεις της σπατάλης είναι βασική αιτία για τη μη συναίνεση σε συστήματα που την προωθούν και στηρίζονται σε αυτή. Για πολλούς άλλωστε, τακτικές τέτοιου τύπου συνετέλεσαν στην παγκόσμια κρίση που συνδέεται με την αλόγιστη δαπάνη διαφόρων υλικών αγαθών, ιδιαίτερα όμως με την άσκοπη δαπάνη του χρήματος. Ενώ το χρήμα είναι το βασικό μέσο με το οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες του ανθρώπου, αρκετές φορές χρησιμοποιείται άσκοπα και χωρίς φρόνηση. Η έλλειψη προγραμματισμού, η μανία της επίδειξης και η ικανοποίηση πλασματικών αναγκών οδηγούν στη σπατάλη του και ειδικά στη σύγχρονη κοινωνία που είναι κατά βάση καταναλωτική. Η αλόγιστη χρήση του χρήματος, οι άσκοπες δαπάνες, τα περιττά έξοδα οδηγούν την οικονομία σε πληθωριστικές τάσεις, που επιδρούν δυσμενώς τόσο στο άτομο, όσο και στο κοινωνικό σύνολο. Ο Taiichi Ohno, ο οποίος θεωρείται ο «πατέρας» της φιλοσοφίας της Λιτής Παραγωγής/Διαχείρισης αναφέρει ότι όλες οι δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία, δηλαδή οι σπατάλες, φθάνουν στο 95% του συνολικού κόστους σε επιχειρήσεις που δεν λειτουργούν σε λιτό περιβάλλον και συμπληρώνει πως η σωστή οργάνωση, η ομαδοποίηση και η σωστή ταξινόμηση διαδικασιών, υλικών, εργασιών, ανθρώπων, η συστηματοποιημένη παρακολούθηση και η αξιολόγηση όλων των δραστηριοτήτων οδηγούν στις σωστές επιλογές, τη σωστή στιγμή.

Κλείνοντας, αυτό που πρέπει να τονισθεί είναι ότι κανένα μοντέλο όσο καλό και αποδοτικό και αν είναι, κανένα μηχάνημα όσο αυτοματοποιημένο και αν είναι, καμία τεχνολογία όσο προηγμένη και αν είναι δεν μπορεί να εφαρμοστεί και να λειτουργήσει χωρίς την συναίνεση της ανθρώπινης προσωπικότητας.

*«Τείνουμε να φοβόμαστε κάθε γνώση που θα μας έκανε να μισήσουμε τον εαυτό μας ή να αισθανθούμε κατώτεροι, αδύναμοι, ανίκανοι. Προστατεύουμε τον εαυτό μας με καταπίεση ή άλλους μηχανισμούς άμυνας, που αποτελούν ουσιαστικά τεχνικές για να αποφύγουμε τη δυσάρεστη αλήθεια».* Abraham Maslow, 1908-1970, Αμερικάνος ψυχολόγος

#### 5.4. Μελλοντικές Προεκτάσεις

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολήθηκε με ένα ερευνητικό θέμα που «περιέχει» αρκετές προεκτάσεις. Μία ενδιαφέρουσα και ιδιαίτερα χρήσιμη συνιστώσα θα ήταν η διερεύνηση της σχέσης που συνδέει:

- ✓ τα ταμειακά διαθέσιμα (budget)
- ✓ την αξία του προϊόντος
- ✓ την επισκεψιμότητα της επιχείρησης
- ✓ την κυκλοφοριακή ταχύτητα
- ✓ την εμπορική πολιτική του προμηθευτή (αξία παραγγελίας, έκπτωση, πίστωση, year end bonus).

Στόχος, μετά την εύρεση της σχέσης που αναφέρθηκε, η δημιουργία ενός αλγορίθμου και η ενσωμάτωσή του στα MIS των επιχειρήσεων ούτως ώστε να απαντώνται με όσο το δυνατόν περισσότερη σαφήνεια ερωτήσεις που απασχολούν την καθημερινή πρακτική όλων των επιχειρήσεων όπως:

- Ποιό να αγοράσω;
- Πόσο να αγοράσω;
- Πώς να το αγοράσω;
- Από πού να το αγοράσω;
- Πότε να το αγοράσω;
- Ποιό το μέγιστο της έκπτωσης που μπορώ να προσφέρω στον πελάτη;

Μεταξύ άλλων, η απάντηση των παραπάνω και ιδιαίτερα της τελευταίας ερώτησης, δύναται να αποτελέσει «τροφή σκέψης» για πολλές επιχειρήσεις που σκέφτονται να διευρύνουν τον κύκλο δραστηριοποίησής τους, επενδύοντας σε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα που θα στηρίζεται ως επί το πλείστον στην προσφορά υψηλών ποσοστών έκπτωσης.

Г. КОУНЕВА

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Αβούρης, Ν., Καραγιαννίδης, Χ., & Κόμης, Β. (2008). Συνεργατική Τεχνολογία, Συστήματα και Μοντέλα Συνεργασίας για Εργασία, Μάθηση Κοινότητες Πρακτικής και Δημιουργία Γνώσης. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

ΙΟΒΕ. (2011). Μελέτη για τις Δαπάνες και τις Πολιτικές Υγείας στην Ελλάδα κατά την Περίοδο του Μνημονίου.

Λιάπης Ι., Κ. (2009). Εισαγωγή στην οικονομική των επιχειρήσεων και τη λογιστική (Β' εκδ.). Αθήνα: Μπένος.

Παπάς, Α. (2008). Χρηματοοικονομική Λογιστική (Β' εκδ.).

Ρόντος, Κ., & Παπάνης, Ε. (2006). Στατιστική Έρευνα. Αθήνα: Ι. Σιδέρη.

Στουρνάρας, Γ. (2011, 12). Φαρμακευτική Δαπάνη και Πολιτικές Υγείας στην Ελλάδα. Τα Νέα της ΕΟΠΕ , 14ο τεύχος.

### Ξενόγλωσσα

Baffo, I., Confessore, G., Liotta, G., & Stecca, G. (2009). A Cooperative model to improve hospital equipments and drugs management. In Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks. Springer Berlin Heidelberg , 43-50.

Brewer, P. C., & Speh, T. W. (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. Journal of Business logistics , 21 (1), 75.

Ganeshan, R., & Harrison, T. P. (1995). An introduction to supply chain management. Department of Management Science and Information Systems, Penn State University.

Lee, H. L. (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. California Management Review , 44 (3), 105-119.

Rascati, K. (2009). Essentials of Pharmacoeconomics. Austin, Texas: Point (Lippincott Williams & Wilkins).

Wagle, D. (1998). The case for ERP systems. McKinsey Quarterly , 2, 130-139.

### Δικτυακοί ιστότοποι

<https://scm.ncsu.edu/>

<http://www.taxheaven.gr>

<http://www.scmr.com/>

<http://smallbusiness.chron.com/>

<http://www.plant-management.gr>

<http://www.fme.aegean.gr/>

<http://www.kathimerini.gr>

<http://www.investopedia.com>

<http://www.wikipedia.gr>

Г. КОУНЕВА

## Παράρτημα

Παράρτημα 1.  
Πίνακες δεδομένων

Γ. ΚΟΥΝΕΛΛΗΣ

Λογιστικά στοιχεία	No1	No2	No3	No4	No5	No6	No7	No8	No9	No10
Φαρμακείο										
<b>ΑΓΟΡΕΣ</b>	429.662,66	628.988,90	238.976,42	275.798,30	651.160,50	361.892,30	904.523,23	380.450,27	738.429,00	556.136,19
<b>ΕΣΟΔΑ</b>	468.313,15	708.222,24	268.016,15	338.585,95	775.201,10	416.271,79	1.114.570,31	465.187,40	877.500,16	672.634,91
χονδρική	270.948,37	409.842,98	13.329,86	269.809,64	371.804,28	245.993,87	371.718,01	203.501,79	154.176,55	388.637,80
λιανική	195.669,78	298.347,76	254.686,29	68.776,31	402.773,12	170.277,92	742.751,17	261.425,61	723.323,61	283.997,11
λοιπά έσοδα δραστηριότητας	1.695,00	31,50			623,70		101,13	260,00		
<b>ΔΑΠΑΝΕΣ</b>	76.057,57	99.126,34	29.786,60	44.838,08	102.907,29	35.939,19	194.178,84	46.315,90	85.725,83	45.214,26
εισφορές		11.827,00		6.084,12	4.127,00	3.103,40	6.056,24	4.837,78	3.358,47	8.361,36
αμοιβές προσωπικού	45.153,60	41.265,88	6.890,62	20.097,73	49.350,26	16.315,98	59.165,46	9.864,48	28.838,65	19.802,63
αμοιβές και έξοδα τρίτων	10.437,00	11.250,00	3.229,55	8.856,72	2.215,33	6.344,88	14.246,82	21.831,56	35.206,09	5.554,32
παροχές τρίτων, φόροι τέλη ιδιόχρηση	3.264,54	3.877,39	6.116,89	1.934,69	4.860,25	2.792,64	9.587,50	2.508,07	4.090,57	2.714,68
διάφορα έξοδα	16.896,43	22.422,13	9.975,65	7.864,82	27.200,19	7.382,29	103.490,50	6.688,01	13.505,50	8.781,27
τόκοι και συναφή έξοδα		7.608,52	2.623,89		1.559,25					
αποσβέσεις ταγίων	306,00	875,42	950,00		9.369,09		1.632,32	586,00	726,55	
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ</b>	435.500,92	629.076,44	237.690,89	278.757,61	655.725,99	362.295,92	897.467,85	381.856,55	740.280,92	561.620,51
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ)</b>	-43.245,34	-19.980,54	538,66	14.990,26	16.567,82	18.036,68	22.923,62	37.014,95	51.493,41	65.800,14
<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	4,00	1,00	3,00	1,00
<b>ΕΝΟΙΚΙΟ (ΑΝΑ ΕΤΟΣ)</b>	8.400,00	7.050,00	2.300,00	6.940,00	4.225,92	4.560,00	11.880,00	20.400,00	33.000,00	3.600,00
<b>ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΞΕΝΑΡΞΗΣ-ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΞΛΗΞΗΣ</b>	5.838,26	87,54	-1.285,53	2.959,31	4.565,49	403,62	-7.055,38	1.406,28	1.851,92	5.484,32
<b>ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΞΕΝΑΡΞΗΣ</b>	48.804,53	62.986,43	22.612,11	30.539,14	69.681,54	36.592,85	83.396,94	39.451,31	75.694,82	61.097,94
<b>ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΞΛΗΞΗΣ</b>	42.966,27	62.898,89	23.897,64	27.579,83	65.116,05	36.189,23	90.452,32	38.045,03	73.842,90	55.613,62

Πίνακας δεδομένων, αναλυτική παρουσίαση



Λογιστικά Στοιχεία\Φαρμακείο	No1	No2	No3	No4	No5	No6	No7	No8	No9	No10
<b>ΑΓΟΡΕΣ</b>	429.662,66	628.988,90	238.976,42	275.798,30	651.160,50	361.892,30	904.523,23	380.450,27	738.429,00	556.136,19
<b>ΕΣΟΔΑ</b>	468.313,15	708.222,24	268.016,15	338.585,95	775.201,10	416.271,79	1.114.570,31	465.187,40	877.500,16	672.634,91
<b>ΔΑΠΑΝΕΣ</b>	76.057,57	99.126,34	29.786,60	44.838,08	102.907,29	35.939,19	194.178,84	46.315,90	85.725,83	45.214,26
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ</b>	435.500,92	629.076,44	237.690,89	278.757,61	655.725,99	362.295,92	897.467,85	381.856,55	740.280,92	561.620,51
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ)</b>	-43.245,34	-19.980,54	538,66	14.990,26	16.567,82	18.036,68	22.923,62	37.014,95	51.493,41	65.800,14
<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΡΓΑΣΟΜΕΝΩΝ</b>	3,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	4,00	1,00	3,00	1,00
<b>ΕΝΟΙΚΙΟ (ΑΝΑ ΕΤΟΣ)</b>	8.400,00	7.050,00	2.300,00	6.940,00	4.225,92	4.560,00	11.880,00	20.400,00	33.000,00	3.600,00
<b>ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΕΝΑΡΞΗΣ-ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΛΗΞΗΣ</b>	5.838,26	87,54	-1.285,53	2.959,31	4.565,49	403,62	-7.055,38	1.406,28	1.851,92	5.484,32
<b>ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΕΝΑΡΞΗΣ</b>	48.804,53	62.986,43	22.612,11	30.539,14	69.681,54	36.592,85	83.396,94	39.451,31	75.694,82	61.097,94
<b>ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΛΗΞΗΣ</b>	42.966,27	62.898,89	23.897,64	27.579,83	65.116,05	36.189,23	90.452,32	38.045,03	73.842,90	55.613,62

Πίνακας δεδομένων, συνοπτική παρουσίαση

Г. КОУНЕВА

Παράρτημα 2.  
Επεξήγηση ορολογίας

Γ. ΚΟΥΝΕΛΛΗΣ

## **Φαρμακευτική δαπάνη<sup>1</sup>**

Περιλαμβάνει τη δαπάνη για φάρμακα και λοιπά φαρμακευτικά είδη που χορηγούνται σε εξωνοσοκομειακούς ασθενείς, δηλαδή συνταγογραφούμενα και μη συνταγογραφούμενα φάρμακα, πρωτότυπα και ομοιοπαθικά φάρμακα, σκευάσματα, ναρκωτικές ουσίες, ορούς, εμβόλια, βιταμίνες, μέταλλα και από του στόματος χορηγούμενα αντισυλληπτικά καθώς και επιδέσμους, ελαστικές κάλτσες, προφυλακτικά κ.ά. Αναλύεται δε περαιτέρω σε δημόσια και ιδιωτική. Η δημόσια περιλαμβάνει τις δαπάνες της κοινωνικής ασφάλισης ή/και του Εθνικού Συστήματος Υγείας (Ε.Σ.Υ.) για φάρμακα (αποζημίωση φαρμακευτικής δαπάνης προς τους ασφαλισμένους ή κάλυψη δαπάνης από το Ε.Σ.Υ.). Η δε ιδιωτική περιλαμβάνει την ίδια δαπάνη (out-of-pocket payment), τα ποσοστά συμμετοχής των ασφαλισμένων (co-payments) καθώς και την αποζημίωση μέρους της δαπάνης από τις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρίες. Συχνά συγχέονται τα στοιχεία της «φαρμακευτικής δαπάνης» με τις «συνολικές φαρμακευτικές πωλήσεις» τις οποίες ανακοινώνει ο Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων (Ε.Ο.Φ.). Ο Ε.Ο.Φ. καταγράφει σε μηνιαία βάση τις πωλήσεις φαρμάκων από τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις προς τα νοσοκομεία και τις φαρμακαποθήκες/φαρμακεία. Αντίθετα, όπως αναφέρθηκε, η φαρμακευτική δαπάνη -σύμφωνα με το International Classification of Health Accounts του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), με το οποίο έχει εναρμονιστεί και η Ελλάδα- είναι η δαπάνη για φάρμακα που χορηγούνται σε εξωνοσοκομειακούς ασθενείς. Συνεπώς, η φαρμακευτική δαπάνη αποτελεί υποσύνολο των συνολικών φαρμακευτικών πωλήσεων.

## **Rebate<sup>2</sup>**

Είναι μία έννοια που υιοθετήθηκε από το Υπουργείο Υγείας, με κύριο σκοπό τον περιορισμό των κρατικών δαπανών υγείας. Ως έννοια, μπορεί να ταυτιστεί με την έκπτωση επί του τζίρου που κάνουν οι εμπορικές εταιρίες στους προμηθευτές τους. Στην ουσία, οι φορείς κοινωνικής ασφάλισης όπως ο Ε.Ο.Π.Υ.Υ. επιβάλλουν εκπτώσεις επί του ποσού που τιμολογούν οι πάροχοι υγείας (λ.χ. φαρμακεία, κλινικές) βάσει ενός κλιμακούμενου ποσοστού.

## **Ατομική Επιχείρηση<sup>3</sup>**

Αποτελεί την πιο απλή μορφή επιχείρησης και είναι κατά κανόνα μικρή και οικογενειακή. Ιδρύεται και διοικείται από ένα άτομο, το οποίο ως ιδιοκτήτης και διοικητής έχει την ευθύνη όλων των αποφάσεων και των συνεπειών τους, ασκώντας αυτεπιστασία. Χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές της αγοράς, ενώ συνδέεται στενά με το πρόσωπο του ιδιοκτήτη της. Πλεονεκτήματά της είναι: η απουσία περιορισμών αναφορικά με το ελάχιστο κεφάλαιο ίδρυσης, η εξοικονόμηση δαπανών λειτουργίας και η δυνατότητα λήψης άμεσων αποφάσεων. Μειονεκτήματά της είναι: η εξ ολοκλήρου ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου από τον ίδιο τον επιχειρηματία της, ο υπερβολικός συγκεντρωτισμός αρμοδιοτήτων -με σκοπό την οικονομία δαπανών- που ορισμένες φορές αποβαίνει εμπόδιο στην ανάπτυξη της, η περιορισμένη οικονομική της επιφάνεια και η περιορισμένη πιστοληπτική της ικανότητα. Η ατομική επιχείρηση δεν θα πρέπει να

συγγέεται με την «προσωπική» επιχείρηση που αφορά νομική μορφή εταιρείας (ομώνυμη, ετερόρρυθμη, μετοχική).

#### **Ομόρρυθμη Εταιρία (Ο.Ε.)<sup>4</sup>**

Για την ίδρυση Ομόρρυθμης Εταιρίας, πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη τα οποία, κατά την έκφραση του νόμου, υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού (άρθρο 741 Αστικού Κώδικα). Τα ιδρυτικά μέλη της Ομόρρυθμης Εταιρίας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Ωστόσο, τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το 18ο έτος της ηλικίας τους. Οι εταίροι της Ομόρρυθμης Εταιρίας **ευθύνονται με ολόκληρη την περιουσία τους** για όλες τις υποχρεώσεις της εταιρίας, με αλληλέγγυα ευθύνη τους. Με τη λύση της εταιρίας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της εταιρίας. Η Ομόρρυθμη Εταιρία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

#### **Ετερόρρυθμη Εταιρία (Ε.Ε.)<sup>5</sup>**

Χωρίζονται οι εταίροι της Ετερόρρυθμης Εταιρίας σε δύο κατηγορίες: τους ομόρρυθμους και τους ετερόρρυθμους. Η ευθύνη των ομορρύθμων εταιριών απέναντι στους πιστωτές της εταιρίας είναι αλληλέγγυα και απεριόριστη. Η ευθύνη των ετερόρρυθμων εταιριών είναι περιορισμένη και δεν μπορεί να υπερβεί το ποσό της εισφοράς τους στην εταιρία. Η Ετερόρρυθμη Εταιρία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την ίδρυσή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

#### **Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)<sup>6</sup>**

Αποτελεί μια εταιρική μορφή που κάλυψε μια κοινωνική και οικονομική ανάγκη των ανθρώπων που ασχολούνται με τις επιχειρήσεις. Η ανάγκη αυτή ήταν να διοικούν οι ίδιοι την εταιρία τους, αλλά να ευθύνονται μόνο μέχρι του ποσού που συμμετέχουν σε αυτή. Παλαιότερα, οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούσαν τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας για να συγκαλύψουν μια οικογενειακή επιχείρηση. Στην Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης συμμετέχουν ονομαστικά ορισμένα πρόσωπα. Καθένα από αυτά ευθύνεται μόνο μέχρι του ποσού της εταιρικής του μερίδας, που δεν μπορεί να παρασταθεί με μετοχές και δεν μπορεί να μεταβιβαστεί αν δεν συμφωνούν όλοι οι εταίροι. Επομένως, στην εταιρία περιορισμένης ευθύνης συνδυάζονται πλεονεκτήματα των ομόρρυθμων εταιριών και ανώνυμων εταιριών, ενώ δεν αντιμετωπίζει δυσχέρειες στην ίδρυση της και τη διάλυση της και ούτε απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια σε σχέση με τις Ανώνυμες. Η Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης διοικείται από τη γενική συνέλευση των εταίρων. Η διαχείριση της εταιρίας ανήκει κατ' αρχήν σε όλους τους εταίρους, αλλά οπωσδήποτε υπάρχει η δυνατότητα να διοριστούν διαχειριστές, ή διαχειριστής που να είναι εταίρος ή όχι.

#### **Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)<sup>7</sup>**

Αποτελεί εταιρία της οποίας το κεφάλαιο είναι διαιρεμένο σε μετοχές. Σύμφωνα με το Εμπορικό Δίκαιο η Α.Ε. είναι πάντα εμπορική εταιρία ακόμα και όταν δεν ασκεί εμπορία. Για την σύσταση της πρέπει να είναι συγκεντρωμένο ως κατώτατο όριο

μετοχικού κεφαλαίου το ποσό των 24.000€. Το ποσό αυτό οριζόταν στα 60.000€ ευρώ μέχρι το 2012. Η Ανώνυμη Εταιρία πρέπει να διατηρεί ορισμένες διατυπώσεις δημοσιότητας, οι οποίες προστατεύουν τους καλόπιστους τρίτους και τους συναλλασσόμενους. Μέσα σε αυτές είναι η δημοσίευση των ετήσιων αποτελεσμάτων κατά ορισμένο τρόπο (δηλαδή τον Ισολογισμό, τα Αποτελέσματα Χρήσεως και Αποτελέσματα Διαθέσεως τηρώντας το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο) στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και σε μία πολιτική εφημερίδα. Στις Α.Ε. το εταιρικό κεφάλαιο διαιρείται σε ίσα μέρη, τις μετοχές, οι οποίες είναι ανώνυμες ή ονομαστικές, και μεταβιβάζονται ελεύθερα, εκτός αν το καταστατικό υποβάλλει το μεταβιβαστό σε ορισμένους περιορισμούς, «δεσμευμένες μετοχές». Κάθε μέτοχος ευθύνεται μέχρι και το ποσό της εισφοράς του.

### **Αυτοθεραπεία<sup>8</sup>**

Είναι η χρήση από τους ασθενείς μη αποζημιούμενων -από τους Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης- φαρμάκων για συμπτώματα και ήπιες παθήσεις λ.χ. κρυολογήματα, ήπιους έως μέτριους πόνους. Στις μέρες μας, η χρήση φαρμάκων που διατίθενται χωρίς ιατρική συνταγή είναι ευρέως αποδεκτή ως σημαντικό μέρος της ιατρικής περίθαλψης. Σε πρώτη φάση δύναται να απαλλάξει από δαπάνες/κόστη τα κρατικά συστήματα υγείας και τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης γι' αυτό και αποτελεί μια τάση που ενισχύεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον, συμβαδίζει με την αυξανόμενη επιθυμία του καθενός να αναλαμβάνει μεγαλύτερη ευθύνη για τη δική του υγεία καθώς στην περίπτωση της αυτοθεραπείας ο ασθενής φέρει την πλήρη ευθύνη για την αγωγή του. Οι φαρμακοποιοί διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην παροχή βοήθειας, συμβουλών και πληροφόρησης προς τους ασθενείς, σχετικά με την αυτοθεραπεία και την ορθολογική χρήση των φαρμάκων.

### **Κοινωνική Οικονομία<sup>9</sup>**

Ορίζεται ως το σύνολο των οικονομικών, επιχειρηματικών, παραγωγικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων, οι οποίες αναλαμβάνονται από νομικά πρόσωπα ή ενώσεις προσώπων, των οποίων ο καταστατικός σκοπός είναι η επιδίωξη του συλλογικού οφέλους και η εξυπηρέτηση γενικότερων κοινωνικών συμφερόντων.

### **Μη Υποχρεωτικώς Συνταγογραφούμενα Φάρμακα (Μ.Υ.ΣΥ.ΦΑ.)<sup>10</sup>**

Είναι τα φάρμακα που δεν αποζημιώνονται από τα ασφαλιστικά ταμεία και θεωρούνται κατάλληλα για χρήση από το ευρύ κοινό χωρίς να απαιτείται για τη χορήγηση τους ιατρική συνταγή. Τα Μη Υποχρεωτικώς Συνταγογραφούμενα φάρμακα χωρίζονται σε έξι θεραπευτικές κατηγορίες: 1) cough/cold, φάρμακα για το βήχα και το κρυολόγημα, 2) analgesics, αναλγητικά, 3) digestive, φάρμακα για το γαστρεντερικό σύστημα, 4) vms/tonics, βιταμίνες, 5) skin, φάρμακα για την φροντίδα του δέρματος, 6) eye care, φάρμακα για τη φροντίδα των ματιών. Η λίστα των Μη Υποχρεωτικώς Συνταγογραφούμενων Φαρμάκων καθορίζεται από το Υπουργείο Υγείας και τον Εθνικό Οργανισμό Φαρμάκων.

## **Geomarketing ή γεωγραφικό Marketing<sup>11</sup>**

Είναι το σύνολο των εργαλείων του marketing που χρησιμοποιώντας μεθόδους γεωγραφικής ανάλυσης παρουσιάζει δεδομένα με τη μορφή ψηφιακών θεματικών χαρτών. Παρέχει τη βέλτιστη γνώση του χωροταξικού περιβάλλοντος της επιχείρησης πάνω σε κοινωνικά, οικονομικά και γεωγραφικά δεδομένα. Μέσω αυτού, η επιχείρηση γνωρίζει καλύτερα τις ζώνες επιρροής της, την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και τις τάσεις αυτής. Γνωρίζει τους πελάτες της και τους ανταγωνιστές της σε ένα δεδομένο γεωγραφικό χώρο, ενώ αποκτά πρόσβαση σε στοιχεία που συχνά δεν εμφανίζονται με την υφιστάμενη διαχείριση των δεδομένων της επιχείρησης. Κατόπιν δε της ανάλυσης όλων των δεδομένων, δύναται να αποφύγει επενδύσεις/κινήσεις χωρίς αντίκρισμα.

Γ. ΚΟΥΝΕΛΛΗΣ

Г. КОУНЕВА



## Βιογραφικό σημείωμα

### Προσωπικά Στοιχεία

---

ΕΠΩΝΥΜΟ	ΚΟΥΝΕΛΛΗΣ
ΟΝΟΜΑ	ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ ΓΕΝΝΗΣΗΣ	13/01/1985
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ	ΤΡΑΥΛΑΝΤΩΝΗ 47, ΖΩΓΡΑΦΟΣ 157 72, ΑΘΗΝΑ
ΤΗΛΕΦΩΝΑ	(+30)210 77.51.631, (+30)697.65.34.226
E-MAIL	giorgos.kounellis@gmail.com

### Επαγγελματική Εμπειρία

---

Οκτώβριος 2008 – Αύγουστος 2015	Πλήρης απασχόληση ως <b>Φαρμακοποιός</b> σε ιδιωτικό φαρμακείο στην περιοχή του Ζωγράφου
Αύγουστος 2015 – Σήμερα	Μερική απασχόληση ως <b>Φαρμακοποιός</b> σε ιδιωτικό φαρμακείο στην περιοχή του κέντρου της Αθήνας  <i>Κύρια καθήκοντα (αφορούν και τις δύο θέσεις εργασίας):</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Φαρμακευτική φροντίδα</li><li>• Υπεύθυνος του τομέα συμπληρωμάτων διατροφής και στοματικής υγιεινής</li><li>• Συνομιλία με τους ασθενείς - πελάτες και προώθηση φαρμακευτικών σκευασμάτων και (δερμο)καλλυντικών προϊόντων</li><li>• Παρασκευή γαληνικών σκευασμάτων</li><li>• Υπεύθυνος εκτέλεσης και υποβολής συνταγών όλων των Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης</li></ul>
Νοέμβριος 2007 – Νοέμβριος 2008	Στρατιωτική θητεία με ειδικότητα <b>Φαρμακοποιού</b> στο 251 Γενικό Νοσοκομείο Αεροπορίας
Οκτώβριος 2006 – Ιανουάριος 2007	<b>Ασκούμενος Φαρμακοποιός</b> στο φαρμακείο του Νοσοκομείου «Κοργιαλένιο-Μπενάκειο Ε.Ε.Σ.»

### Εκπαίδευση

---

Σεπτέμβριος 2014 – Απρίλιος 2016	<b>Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Εφηρμοσμένων Οικονομικών &amp; Διοίκησης</b> Πάντειο Πανεπιστήμιο
Σεπτέμβριος 2002 – Σεπτέμβριος 2007	<b>Απόφοιτος του Τμήματος ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ</b> του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (Ε.Κ.Π.Α.) με βαθμό «Λίαν Καλώς»
Φεβρουάριος 2007 – Ιούνιος 2007	<b>Φοίτηση στο Université de la Méditerranée Aix – Marseille II (Γαλλία)</b> στα πλαίσια του προγράμματος Erasmus

## Κατάρτιση - Πιστοποίηση

---

Δεκέμβριος 2007	Απόκτηση της <b>Άδειας Ασκήσεως του Φαρμακευτικού Επαγγέλματος</b> με βαθμό «Λίαν Καλώς»
Μάιος 2007	<b>Certificat d' études Universitaires Pharmacocinétique Fondamentale et de Population</b> <b>Université de la Méditerranée Aix – Marseille II</b> Πιστοποιητικό Πανεπιστημιακών σπουδών στις βασικές αρχές της Φαρμακοκινητικής
Οκτώβριος 2011 – Φεβρουάριος 2012	<b>Απόφοιτος του εργαστηρίου ελευθέρων σπουδών MEDICUM College</b> με εξειδίκευση στην Εναλλακτική Φαρμακευτική Τεχνολογία

## Ξένες Γλώσσες

---

Αγγλικά	Άριστο επίπεδο κατανόησης, επικοινωνίας και γραφής (Certificate of Proficiency in English)
Γαλλικά	Άριστο επίπεδο κατανόησης, επικοινωνίας και γραφής (DELF 1er Degré)

## Γνώση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών

---

ECDL Profile Certificate, pharmacy software: CSA Farmakon, Euromedica

## Εισηγήσεις – Δημοσιεύσεις

---

Απρίλιος 2016	<b>Διπλωματική εργασία</b> Διεθνή πρότυπα ελαχιστοποίησης κόστους των συντελεστών λειτουργίας φαρμακείων – Προτάσεις βέλτιστης διαχείρισης και διοίκησης συντελεστών
Ιούνιος 2007	<b>Πτυχιακή εργασία</b> Contribution de la Pharmacocinétique dans l' adaptation de posologie du Sirolimus après la greffe de rein Συνεισφορά της Φαρμακοκινητικής στην προσαρμογή της δοσολογίας του Sirolimus, μετά τη μεταμόσχευση νεφρού
Απρίλιος 2007	<b>Εισήγηση: Πτυχιακή εργασία &amp; Οι σπουδές του Φαρμακευτικού Τμήματος στην Ελλάδα</b> στα πλαίσια του ετήσιου συνεδρίου Φαρμακευτικών Τμημάτων της Γαλλίας «Faculté de Pharmacie en France 2007» – Grenoble

#### ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ

«4<sup>ème</sup> journée de la recherche de la Faculté de Pharmacie de Marseille»,  
Université de la Méditerranée Aix-Marseille II (2007)

«Η συμβολή γονιδιακών αναλύσεων στην προδιάθεση, διάγνωση, πρόγνωση και ορθή φαρμακολογική προσέγγιση ασθενειών», Τομέας Φαρμ. Τεχνολογίας Φαρμακευτικού Τμήματος Ε.Κ.Π.Α. (2013)

«Σεμινάριο ανανηπτών στη βασική υποστήριξη της ζωής και τον αυτόματο εξωτερικό απινιδισμό»,  
Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Αναζωογόνησης, Ιατρική Σχολή Ε.Κ.Π.Α., Ε.Ε.ΚΑ.Α. (2011)

«Ενημερωτικές διαλέξεις σε φαρμακοποιούς»,  
Επιστ. Υπεύθυνος: Ομ. Καθηγητής Γ. Θ. Παπαϊωάννου, 3 κύκλοι (2008-2009, 2009-2010, 2010-2011)

«Πρωτόκολλα υγείας και διατροφικές προτάσεις»,  
Ινστιτούτο Διατροφικών Μελετών & Ερευνών, Iso-plus A.E. (2011)

«Exécutive master conseil», Cosmétique Active Hellas, 2 κύκλοι (2013, 2014)

«Ενεσοθεραπεία - χρόνιος πόνος», Φαρμακευτική Εταιρεία Ελλάδος (2011)

«Πρώτες Βοήθειες», Φαρμακευτική Εταιρεία Ελλάδος (2011)

«Η φυτοθεραπεία και η ανάπτυξη της στο χώρο του φαρμακείου»,  
Τμήμα Φαρμακογνωσίας Ε.Κ.Π.Α., Π.Φ.Σ., Ε.Φ.Ε., 4 κύκλοι (2009, 2010, 2012, 2014)

Πολυθεματικά διαδικτυακά εκπαιδευτικά σεμινάρια, Ι.Δ.Ε.Ε.Α.Φ., 2 κύκλοι (2012-2013, 2013-2014)

«Generics conference 2013», Σ.Φ.Ε.Ε., Π.Ε.Φ.

#### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ

«Business développeur», Cosmétique Active Hellas, 2 κύκλοι (2013)

«Χρηματοοικονομική διαχείριση & πωλήσεις φαρμακείου σε περίοδο κρίσης - προτάσεις ανάπτυξης»,  
ΠΡΟ.ΣΥ.Φ.Α.Π.Ε., Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (2013)

«e-business & social media world powered by Infocom»,  
Ε.Σ.Η.Ε., GR.EC.A., I.A.B. Hellas, E.E.T.T., E.E.K.T. (2014)

#### Ενδιαφέροντα

---

ταξίδια, φυτοθεραπεία, βοτανογνωσία, rafting, κολύμβηση