Εκπτώσεις όγκου αγορών. Αξιοποιώντας στην διαχείριση του φαρμακείου μία από τις κύριες πολιτικές προμήθειας παραφαρμακευτικών.

1. Εισαγωγη

Αξιολογώντας τις πολιτικές προμηθειών **παραφαρμακευτικών προϊόντων** των φαρμακείων, ένας εξωτερικός παρατηρητής αμέσως θα αναγνωρίσει πως μία από τις κύριες πολιτικές συναλλαγών και προμηθειών στο φαρμακείο είναι οι εκπτώσεις ποσότητας όγκου αγορών. **Οι εκπτώσεις που παρέχονται δηλαδή από τους προμηθευτές προς το φαρμακείο στην περίπτωση αγοράς συγκεκριμένων ποσοτήτων ή ύψους παραγγελίας**. Αντί της απλής παραγγελίας των αναγκαίων ποσοτήτων αποθέματος για ανάγκες μικρού διαστήματος (πχ 2-3 ημερών) το φαρμακείο καλείται να **προγραμματίσει τις ανάγκες του για ένα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα που κυμαίνεται από εβδομάδες έως και μήνες και να προαγοράσει τις ποσότητες που εκτιμά πως θα χρειαστεί για αυτή την περίοδο.**

Παρά τις 2 με 3 ημερήσιες παραδόσεις που έχει ένα φαρμακείο από την κύρια αποθήκη του και παρά το ότι οι αποθήκες πλέον παρέχουν μια εκτεταμένη γκάμα κωδικών στο παραφάρμακο, όλα σχεδόν τα φαρμακεία θα επιδιώξουν να προμηθευτούν ένα μικρό ή μεγάλο μέρος των αναγκών τους με τον τρόπο αυτό και μέσω απευθείας αγορών (direct to pharmacy) από τις εταιρίες παραγωγής και εμπορίας τους.

2. Οι λογοι αυτης της επιλογης απο το φαρμακειο εντοπίζονται κυρίως:

Α) Στην θέλησή τους να εξυπηρετούν άμεσα το κοινό τους έχοντας έτοιμο στα ράφια τους ότι ζητηθεί, την αποφυγή απώλειας περαστικών που ζήτησαν κάτι και δεν υπήρχε, και την προσπάθεια οπτικά τα ράφια να είναι πλήρη.

Β) Στην αντιμετώπιση τυχόν ελλείψεων από την αποθήκη τους ή την προμήθεια προϊόντων που διανέμονται αποκλειστικά μόνο απευθείας προς τα φαρμακεία.

Γ) Την εξασφάλιση ανταποδοτικών οφελών από τους προμηθευτές όπως προωθητικού υλικού (πχ δείγματα, φυλλάδια, κατασκευές βιτρίνας ή ραφιών κλπ), την προμήθεια promo συσκευασιών και την αποδοχή από την εταιρία επιστροφών ληξιπρόθεσμων τα οποία συνήθως γίνονται δεκτά μόνο από απευθείας συνεργάτες.

Δ) Και (ο σημαντικότερος λόγος) οι εκπτώσεις και τα οικονομικά κίνητρα που παρέχονται για τις αγορές όγκου ποσοτήτων με όποια μορφή και να δίνονται αυτές, λόγος ο οποίος αποτελεί και την κυριότερη αιτία της κυριαρχίας αυτών των πολιτικών στην αγορά καθώς το φαρμακείο αποσκοπεί στο όφελος που προκύπτει. Ιδιαίτερα όταν η έκπτωση – κίνητρο είναι πολύ μεγαλύτερη για συναλλαγές προς το φαρμακείο από ότι στην αποθήκη.

3. ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΑΠΕΥΘΥΝΟΝΤΑΙ ΑΥΤΕΣ ΟΙ ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ;

Αξίζει εδώ να σημειωθεί μία συνήθης παρανόηση που γίνεται. Πως οι εκπτώσεις αυτές γίνονται από τις εταιρίες για να φτάσουν στον τελικό καταναλωτή και πως ο φαρμακοποιός είναι υποχρεωμένος να τις μεταβιβάσει. Παρόλα αυτά στη βιβλιογραφία της διοίκησης προϊόντος, της τιμολόγησης, της προώθησης πωλήσεων ή ακόμα και στα απλά εισαγωγικά συγγράμματα μάρκετινγκ, διαχωρίζονται σαφώς οι εμπορικές πολιτικές εκπτώσεων προς τον τελικό καταναλωτή (Καταναλωτική προώθηση) από τις εμπορικές πολιτικές (Βιομηχανική προώθηση B2B) που **απευθύνονται προς τους ενδιαμέσους και αποσκοπούν στην προώθηση των πωλήσεων της εταιρίας σε αυτούς.**

Οι στόχοι μάρκετινγκ της εταιρίας διαφέρουν στην κάθε περίπτωση.

- ⇨ Η Έκπτωση Ποσότητας Όγκου (Buying Allowance) ορίζεται ξεκάθαρα ως **πολιτική έκπτωσης προς τον ενδιάμεσο**, οι στόχοι και τα οφέλη της θα αναλυθούν παρακάτω και ο τελικός πωλητής θα ορίσει σύμφωνα με τους δικούς του στόχους την τελική λιανική τιμή.

- ⇨ Οι πολιτικές εκπτώσεων αντίθετα που απευθύνονται προς τον καταναλωτή γίνονται ανά τεμάχιο επί του τιμολογίου, ισχύουν από το πρώτο τεμάχιο αγοράς προϊόντος από τον ενδιάμεσο, και αναγράφονται συνήθως με ανεξίτηλο sticker στη συσκευασία του προϊόντος. Δεν χρειάζεται να υποχρεωθεί πχ ο φαρμακοποιός **να αγοράσει 12αδες και 24αδες προϊόντων για να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη έκπτωση.**

4. Οι λόγοι επιλογής από τους προμηθευτές

Οι λόγοι της επιλογής από τους προμηθευτές των εκπτώσεων όγκου ποσοτήτων προς τον ενδιάμεσο είναι πολλοί. Η επιλογή αυτή τους εξασφαλίζει σημαντικά πλεονεκτήματα ανάλογα με τη χρήση της.

Α) Προγραμματισμό παραγωγής. Οι συνολικές παραγγελίες από τα φαρμακεία της πλειοψηφίας της ποσότητας που θα ζητηθεί για την επόμενη χρονική περίοδο επιτρέπει στον παραγωγό ή εισαγωγέα να προγραμματίσει την παραγωγή του ή τις προμήθειες του. Αυτό αποτελεί για την εταιρία σημαντική εξοικονόμηση πόρων καθώς αποφεύγει κατά το δυνατόν στοκάρισμα προϊόντων στις αποθήκες της ή υπέρβαση στις παραγγελίες πρώτων υλών. Χάρη στις συνολικές παραγγελίες οι υπεύθυνοι προμηθειών των εταιριών έχουν στη διάθεση τους ένα άριστο εργαλείο προγραμματισμού της παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό εξοικονομούν σημαντικούς πόρους, επιτυγχάνουν χρηματοοικονομική εκμετάλλευση διαθεσίμων που διαφορετικά θα είχαν λιμνάσει σε στοκ εμπορεύματος ή πρώτων υλών.

Β) Επιμερισμός κινδύνου και χρηματοδότηση. Το αβέβαιο περιβάλλον δραστηριότητας οδηγεί τις εταιρίες να προσπαθούν να επιμερίσουν τον **κίνδυνο** και τη **χρηματοδότηση** μεταβιβάζοντας την **κυριότητα** (ουσιαστικά προπωλώντας) όσο δυνατόν μεγαλύτερου μέρους του εμπορεύματος στους ενδιάμεσους. Χάρη στη μεταβίβαση αυτή ένα μεγάλο μέρος του στοκ (έξοδα τήρησης αποθέματος) δεν βαρύνει πλέον την εταιρία αλλά μεταβιβάζεται στους φαρμακοποιούς. Αυτό γίνεται με κίνητρο την πρόταση μειωμένης τιμής για αγορά υψηλότερης ποσότητας προϊόντος (ή ποσότητας προϊόντος που αντιστοιχεί στο σύνολο των πωλήσεων για μια χρονική περίοδο). Το κέρδος που έχει η εταιρία από τον **επιμερισμό του κινδύνου** σε ενδεχόμενη μείωση των πωλήσεων (μια και το εμπόρευμα έχει ήδη προπωληθεί και πληρωθεί) είναι υψηλότατο. Ιδιαίτερα στις **εισαγωγές νέων προϊόντων** όπου ο κίνδυνος θεωρείται πάντα αυξημένος η τοποθέτηση και η προαγορά από το φαρμακείο μεγάλης ποσότητας μιας νέας σειράς (χωρίς να υπάρχουν ούτε προηγούμενα στοιχεία πωλήσεων, ούτε πρόβλεψη ζήτησης) αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρία.

Γ) Δέσμευση μεριδίου πωλήσεων και αποκλεισμός ανταγωνισμού - θέση στο ράφι. Σε μια αγορά με μεγάλο αριθμό «me too» παραφαρμακευτικών οι διάφορες στη δράση δεν είναι πάντα τόσες ώστε ο φαρμακοποιός να πρέπει να προτιμήσει το ένα από το άλλο. Μεταξύ λοιπόν δυο ισοδυνάμων

προϊόντων σε δράση ή γενικότερα εταιριών παραπλήσιας σειράς προϊόντων, η έκπτωση στην αγορά όγκου πωλήσεων εκτός των άλλων αποτελεί την αμοιβή για την εκλογή τους από τον ενδιάμεσο και την πρόταση των προϊόντων τους. **Η προαγορά των ποσοτήτων εξασφαλίζει ουσιαστικά την δέσμευση από την πλευρά του ενδιαμέσου για το μερίδιο επί των πωλήσεων που θα δώσει στο προϊόν ή τον προμηθευτή.** Αν μάλιστα τα φαρμακεία είχαν τη δυνατότητα να σχηματίσουν συνεργατικά δίκτυα μάρκετινγκ είναι βέβαιο πως η ισχύς τους θα αυξάνονταν σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Όσοι έχουν γραμμές προϊόντων σε αλλά κανάλια διανομής π.χ super market κάτι ξέρουν για την εμπορική πολιτική που πρέπει να ακολουθήσουν για να έχουν μια ευνοϊκή θέση πωλήσεως στο ράφι. Επιπλέον γνωρίζουν πολύ καλά το κόστος π.χ για την προβολή τους σε χώρο που ανήκει στο κατάστημα όπως η βιτρίνα.

Δ) Το πλεονέκτημα του χαρακτηρισμού προϊόντων ως φαρμακείου. Ο χώρος της υγείας, της ποιότητας ζωής και ευεξίας είναι από τους κλάδους που κράτησαν σταθερά παρά την κρίση. Το κανάλι διανομής του φαρμακείου προφανώς παίζει κυρίαρχο ρόλο στην αγορά αυτή. Ένα προϊόν που βρίσκεται σε φαρμακεία αυτομάτως συνδέεται στην συνείδηση του κοινού με ισχυρές προδιαγραφές παραγωγής και απαιτήσεις ασφαλείας και αποτελεσματικότητας που πρέπει να πληροί. Είναι σαν να αποκτά μια «σηματοδότηση» έγκρισης από έναν επιστημονικό φορέα καθώς τα φαρμακεία σε όλες τις έρευνες κοινού καταλαμβάνουν πάντα τις υψηλότερες θέσης στην εμπιστοσύνη.

Και όλα αυτά διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την υποστήριξη κατά την διαδικασία της πώλησης ενός επιστήμονα με μοναδική σχέση με το κοινό. Σε ποιο άλλο κανάλι διανομής το κοινό μπορεί να έρθει σε άμεση επαφή με έναν επιστήμονα πενταετούς εκπαίδευσης που θα υποστηρίξει το προϊόν με την γνώση και την εκπαίδευση του. Και μάλιστα ενός επιστήμονα με προσωπική σχέση με αυτόν που έρχεται στο φαρμακείο, που γνωρίζει επακριβώς το ιστορικό υγείας, τις πιθανές αλληλεπιδράσεις του προϊόντος που θα αγοράσει με τον οργανισμό του, καθώς και ένα σωρό άλλα στοιχεία της προσωπικότητας του, των προσδοκιών του από το προϊόν κλπ. Είναι άρα ο πλέον κατάλληλος να εφαρμόσει την εξειδίκευση της συμβουλής (που είναι ένα από τα ζητούμενα για το σύγχρονο μάρκετινγκ) για τον κάθε πελάτη του ξεχωριστά. **Στην ουσία ο φαρμακοποιός κατά τη διάρκεια της εξειδικευμένης συμβουλευτικής του διενεργεί μια διαδικασία**

εντοπισμένης ενημέρωσης βάση προσδοκιών και αναγκών που δύσκολα μπορεί να εντοπιστεί σε οποιοδήποτε άλλο κανάλι διανομής.

Η επιτυχία καλλυντικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων τα οποία ξεκίνησαν την πορεία τους ως αποκλειστικής διάθεση φαρμακείου είναι γνωστή. Όσοι είχαν τη διορατικότητα να χρησιμοποιήσουν το φαρμακείο ως κανάλι διανομής (με όσα αυτό συνεπάγεται) είδαν τις επιχειρήσεις τους να αποκτούν πανελλήνια αναγνωρισιμότητα και ειδικά οι Ελληνικές μπόρεσαν στη συνέχεια να αναπτύξουν διεθνή παρουσία.

Συνεπώς επιπλέον όλων των πλεονεκτημάτων που προσφέρει σε έναν προμηθευτή η επιλογή του όγκου αγορών ως κίνητρο που περιεγράφηκαν πιο πάνω και μόνο η απόφασή τους σε πρώτη φάση να τοποθετηθούν ως προϊόντα διάθεσης φαρμακείων τα πριμοδοτεί με πλεονέκτημα αξιοπιστίας. Ένα πλεονέκτημα μάλιστα το οποίο δεν εμποδίζει στην συνέχεια την διάθεση τους σε άλλα κανάλια διανομής (πχ καταστήματα καλλυντικών, πολυκαταστήματα, store in store σε χώρους ενδιαφέροντος όπως πχ αεροδρόμια, Duty Free κλπ μέχρι και σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμα και από καταστήματα της ευρείας διανομής όπως τα super market)

Με όλα τα παραπάνω παρατηρούμε πως ο συνδυασμός της επιλογής χαρακτηρισμού προϊόντων ως φαρμακείου σε συνδυασμό με την επιλογή της πολιτικής εκπτώσεων όγκου αγορών είναι αν μη τι άλλο ένας ελκυστικός συνδυασμός για τους προμηθευτές των προϊόντων.

5. Προβλήματα που εμφανιζονται στην εφαρμογη των εκπτωσεων κλιμακας αγορων στο φαρμακειο.

Ως μια από τις πλέον διαδεδομένες πολιτικές μείωσης του κόστους προμηθειών θα περίμενε κάποιος πως τα φαρμακεία θα εκμεταλλεύονταν τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν. Παρόλα αυτά μια σειρά σφαλμάτων που γίνονται οδηγούν όχι απλά να μην κερδίζουν τα οφέλη που θα έπρεπε να έχουν αλλά πολλές φορές να βγαίνουν και ζημιωμένα από αυτή την πρακτική.

Τα κυριότερα αίτια αυτού του φαινομένου που έχουν καταγραφεί σε φαρμακεία είναι τα παρακάτω:

Α) Τα φαρμακεία παρασύρονται από τις κλίμακες αγορών και επιδιώκοντας υψηλότερη έκπτωση καταλήγουν να βρεθούν με πολύ περισσότερο εμπόρευμα από όσο μπορούν να διαθέσουν. Αυτό έχει ως συνέπεια εμπόρευμα που λιμνάζει στα ράφια, δεσμευμένο κεφάλαιο κίνησης, κενό στα ρευστά διαθέσιμα που μπορεί να γίνει πολύ επικίνδυνο εάν μεσολαβούν κρίσιμες πληρωμές. Η μεγαλύτερη όμως απώλεια προκαλείται εάν το πλεονάζον εμπόρευμα λήξει και δεν υπάρχει δυνατότητα επιστροφής ή επιστρέφεται σε πολύ μειωμένη τιμή σε σχέση με την προμήθεια του. Η απώλεια στις περιπτώσεις αυτές είναι αρκετή ώστε να εκμηδενίσει ακόμα και εκπτώσεις υψηλών κλιμάκων αγορών και να ελαττώσει την κερδοφορία ή να φτάσει ακόμα και στο να κινηθούν προϊόντα με ζημιά.

Β) Τα φαρμακεία δεν έχουν τη δυνατότητα να προσδιορίσουν ποιο είναι το όφελος που χρειάζεται να κρατήσουν ώστε να έχουν κέρδος από αυτή την πρακτική με αποτέλεσμα λάθη στην τιμολόγηση και τιμές χαμηλότερες από όσο θα έπρεπε. Παρά τη δέσμευση του απαιτούμενου κεφαλαίου, δεν επιλέγεται η τιμή πώλησης που θα οδηγήσει ώστε το κεφάλαιο αυτό να έχει υψηλή απόδοση και να επιτευχθούν πωλήσεις με την απαιτούμενη κερδοφορία. Η χρήση του όγκου αγορών ως πολιτικής συνεπάγεται πως θα πρέπει να υπάρξει υπολογισμός της σχέσης τεμαχίων, τιμών και κέρδους στις πωλήσεις με σκοπό την μεγιστοποίηση του οφέλους. Μίας διαδικασίας που παρόλο που τα φαρμακεία πιστεύουν πως εφαρμόζουν επιτυχώς, πολλές φορές διαπιστώνονται πρακτικές που είναι μακριά από το στόχο.

Γ) Η διαδικασία των προμηθειών γίνεται χωρίς προγραμματισμό. Παρά το ότι οι αγορές όγκου οδηγούν σε δέσμευση κεφαλαίων και απαιτούν γνώσεις και δεδομένα τόσο προηγούμενων περιόδων όσο και πρόβλεψης επόμενων, δυστυχώς υπάρχουν περιπτώσεις που γίνονται με μεγάλη προχειρότητα και πίεση χρόνου. Χωρίς προηγούμενη προετοιμασία στο περιορισμένο χρονικό διάστημα μιας επίσκεψης ένας προετοιμασμένος εκ των προτέρων πωλητής με σαφείς στόχους, εκπαίδευση στην επίτευξη πωλήσεων και πολιτικές σχεδιασμένες να φαίνονται όσο το δυνατό πιο ελκυστικές, έρχεται σε επαφή με έναν απροετοίμαστο φαρμακοποιό που δεν γνωρίζει ούτε καν τα νούμερα της περασμένης περιόδου και την ίδια στιγμή που κανονίζει τις προμήθειές του πιθανόν να πρέπει να εξυπηρετήσει ασθενείς, να αναζητήσει ελλειπτικά φάρμακα ή να κάνει μια σειρά εργασιών χωρίς να προλαβαίνει να αξιολογήσει απλά δεδομένα των κλιμάκων που αποφασίζει. Το αποτέλεσμα είναι προμήθειες που δεν ανταποκρίνονται πάντα σε πραγματικές ανάγκες.

6. Δομη κοστουσ στο φαρμακειο και τιμολογηση. Τι θα πρεπει να καλυψει το φαρμακειο απο τις πωλησεις του;

Πριν αναφερθούμε στον σχεδιασμό με τον οποίο μπορεί ένα φαρμακείο να μεγιστοποιήσει το όφελος του από την εφαρμογή του προγραμματισμού των αγορών του είναι σκόπιμο να εξετάσουμε την δομή κόστους που θα πρέπει να καλύψει το φαρμακείο με την πώληση των προϊόντων του. Τι θα πρέπει δηλαδή να κερδίζει ένα φαρμακείο κατά την πώληση ενός προϊόντος που διακινεί ώστε να καλύψει τα κόστη προμήθειας και να κερδίσει για τον ρόλο που επιτελεί στην διανομή και διάθεση του.

Η τιμή πώλησης (και το περιθώριο κέρδους που αυτή ενσωματώνει) θα πρέπει να καλύψει:

Α) Το κόστος κτήσης των προϊόντων καθώς η αγορά τους γίνεται καταβάλλοντας σε συμφωνημένους χρόνους τις πληρωμές προς τους προμηθευτές. Είναι προφανές πως για κάθε προϊόν που θα βρεθεί στο ράφι του φαρμακείου έχει αγοραστεί σε μια τιμή και έχει καταβληθεί η αξία του. Άρα η τιμή πώλησης πρώτα από όλα θα πρέπει να καλύψει την τιμή αγοράς.

Β) Τα σταθερά και μεταβλητά κόστη που συνεπάγεται η λειτουργία του φαρμακείου. Μαζί με το κόστος αγοράς η τιμή πώλησης θα πρέπει να καλύψει και τα σταθερά έξοδα λειτουργίας του φαρμακείου. Από τα μεικτά κέρδη που θα προκύψουν από την διαφορά τιμής αγοράς και τιμής πώλησης θα πληρωθούν πχ τα κόστη εγκατάστασης, μισθοδοσίας και εισφορών, λειτουργικά και μάρκετινγκ κλπ

Γ) Το κόστος τήρησης των αποθεμάτων που κρατάει το φαρμακείο καθώς και το κόστος «ποικιλίας» που συνεπάγεται η άμεση διαθεσιμότητα ακόμα και κωδικών που δεν κινούνται συχνά με σκοπό την άμεση εξυπηρέτηση της ζήτησης αν και όποτε εμφανιστεί αυτή. Επιπλέον την ύπαρξη μιας ολοκληρωμένης γκάμας στα προϊόντα εταιριών με τις οποίες συνεργάζεται άμεσα καθώς δίπλα σε κωδικούς με μεγάλη ζήτηση τηρούνται και αρκετοί που συμπληρώνουν πιο σπάνιες ανάγκες με σκοπό την ύπαρξη μιας πλήρους εικόνας στο ράφι του προμηθευτή. Πριν την κρίση μάλιστα η συνήθης πρακτική για την έναρξη συνεργασίας με μια εταιρία ήταν η τοποθέτηση της πλήρους γκάμας των προϊόντων της στο ράφι. Όλα αυτά έχουν ένα κόστος το οποίο και αυτό θα πρέπει να καλυφθεί.

Επιπλέον από τα κόστη που περιεγράφηκαν η τιμή πώλησης θα πρέπει προφανώς να αποδίδει και κάποιο κέρδος για τον φαρμακοποιό. Υπάρχει μια σειρά πρόσθετων αξιών που προσφέρει το φαρμακείο, προέρχονται από την ύπαρξή του στην αλυσίδα διανομής και την επιστημονική του συμβουλή και είναι αυτές για τις οποίες θα αποζημιωθεί για την παροχή έργου του. Καθώς απουσιάζει έως τώρα οποιαδήποτε μορφή πληρωμής παροχής υπηρεσίας (συμβουλευτικής ή άλλης) η μόνη πληρωμή που μπορεί να έχει ο φαρμακοποιός είναι από το ποσοστό κέρδους επί των πωλήσεων των προϊόντων του.

Οι αξίες που παρέχει ο φαρμακοποιός κατά την εργασία του είναι:

Δ) Η επιστημονική συμβουλή που δίνει ο φαρμακοποιός η οποία δεν αποζημιώνεται με κανένα άλλο τρόπο εκτός της ένταξής της στην πώληση του προϊόντος. Η διαδικασία της πώλησης στο φαρμακείο αποτελεί μια συμβουλευτική για απλά θέματα υγείας και ομορφιάς για τα οποία η συμβουλή του φαρμακοποιού ολοκληρώνεται με την υπόδειξη των προϊόντων που τυχόν απαιτούνται. Ο φαρμακοποιός για να πληρωθεί για την συμβουλευτική αυτή (η οποία σε άλλα επαγγέλματα υπηρεσιών χρεώνεται ξεχωριστά) θα πρέπει να πουλά σε μια τιμή που να καλύπτει και την αποζημίωση της. Διαφορετικά δεν θα την εισπράξει με κανένα άλλο τρόπο.

Ε) Στην παραπάνω συμβουλή συμπεριλαμβάνεται και η σχέση που έχει ο φαρμακοποιός με το κοινό του. Κάποιος που εξυπηρετείται συνεχώς από το ίδιο φαρμακείο έρχεται σε επαφή με ένα φαρμακοποιό που γνωρίζει και έχει καταχωρημένο το ιστορικό του, που τον συμβουλεύει πάντα σε συνάρτηση με αυτό και μπορεί να εξατομικεύσει την συμβουλή του. Επιπλέον αυτού ο φαρμακοποιός κρίνεται διαρκώς για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα αυτών που προτείνει και προτεραιότητα του δεν είναι μια μεμονωμένη πώληση. Με αυτό το σκεπτικό μπορεί να αποτρέψει κάποιον να αγοράσει προϊόντα που δεν χρειάζεται, προϊόντα που μπορεί να φαίνονται ωραία στην διαφήμιση αλλά δεν τεκμηριώνεται επιστημονικά η δράση τους κλπ. Όλα τα παραπάνω είναι μια αξία που λίγες φορές αποτιμάται αλλά αυτό δεν σημαίνει πως είναι μικρή.

Στ) Η διανομή και ύπαρξη του προϊόντος σε ένα σημείο κοντά στο σπίτι του. Από τις θεμελιώδεις αξίες της συμμετοχής στην αλυσίδα διανομής είναι πως το φαρμακείο φέρνει μια ποικιλία προϊόντων άμεσα διαθέσιμων σε ένα σημείο κοντά στον τόπο κατοικίας, στο οποίο το κοινό εξυπηρετεί άμεσα τις

ανάγκες του την στιγμή που επιλέγει χωρίς αναμονή παράδοσης ή πολύπλοκες διαδικασίες παραγγελίας και πληρωμών. Ακόμα και για τις πωλήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου η ζήτηση για παραλαβή από φυσικό σημείο που καλύπτει ένα σημαντικό ποσοστό, είναι ένας δείκτης πως η επίσκεψη σε ένα βολικό σημείο αποτελεί πάντα προτεραιότητα για το κοινό.

Συνυπολογίζοντας όλα αυτά αν θέλαμε σχηματικά να εντοπίσουμε την αξία που θα πρέπει να αποζημιώσει το κέρδους του φαρμακείου σε μια συναλλαγή θα καταλήγαμε πως θα πρέπει να καλύπτει ενσωματώνοντας στην λιανική τιμή τα παρακάτω:

Κόστος Προμήθειας Προϊόντος (Χονδρική Τιμή)

+ Σταθερά και Μεταβλητά Κόστη Λειτουργίας Φαρμακείου
+ Κόστος Τήρησης Αποθέματος και Ποικιλίας
+ Πρόσθετες Αξίες (Διανομή, Συμβουλές, Εξατομίκευση αναγκών, Διαρκής σχέση, Δωρεάν Υπηρεσίες)
+ Premium επιλογής Φαρμακείου ως καναλιού διανομής
+ Αποζημίωση χρόνου εργασίας και συμβουλευτικής του Φαρμακοποιού

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό πως όσο μειώνεται το ποσοστό κέρδους με το οποίο δουλεύει το φαρμακείο τόσο υποαμοίβονται κάποιες από αυτές τις αξίες και καθώς τα περισσότερα από τα κόστη που περιεγράφηκαν είναι ανελαστικά (πχ κόστη εγκατάστασης, λειτουργίας κλπ) αυτά που τελικά θα μείνουν χωρίς την επαρκή αμοιβή είναι ο χρόνος εργασίας και οι πρόσθετες αξίες που προσφέρει ο φαρμακοποιός.

Από την άλλη εύλογα θα απαντήσει κάποιος πως εάν η αγορά δεν θέλει να αποζημιώσει αυτές τις αξίες και εάν δεν έχουν αντίκρισμα φυσικά και δεν θα αμειφθούν. Όμως **εάν οι ίδιοι οι φαρμακοποιοί κατά την κοστολόγηση τους δεν έχουν την ικανότητα να τις αντιληφθούν και να ενσωματώσουν το κόστος τους στην τιμολόγησή τους, τότε δεν είναι θέμα αν η αγορά τις αποζημιώνει ή όχι από τη στιγμή που οι ίδιοι οι φαρμακοποιοί έρχονται (από σφάλμα κοστολόγησης) να μην τις αποτιμούν!** Η πραγματική ισορροπία τιμής που μια ελεύθερη αγορά προϋποθέτει για να λειτουργήσει, προκύπτει όταν όλοι όσοι συμμετέχουν σε αυτή έχουν τον ορθολογισμό και τις δεξιότητες που απαιτούνται. Εάν όμως κάποιος είτε

από σφάλμα είτε από ψυχολογικούς παράγοντες υποτιμήσει την εργασία που προσφέρει τότε η κερδοφορία του ξεκινάει με ένα σημαντικό μείον.

Το φαρμακείο με το ποσοστό κέρδους του ορίζει λοιπόν την αμοιβή του για όσα προαναφέραμε. Ο φαρμακοποιός είναι υποχρεωμένος να αξιολογήσει, να αποτιμήσει και να τιμολογήσει αυτές τις αξίες για να τις καρπωθεί. **Ο μόνος λόγος για να μειώσει το περιθώριο του είναι εάν βάσιμα υπολογίζει πως μια τέτοια μείωση θα αυξήσει τις πωλήσεις του σε σημείο που οι αυξημένες πωλήσεις να καλύψουν την απώλεια από αυτή τη μείωση.** Διαφορετικά αν αυτό δεν συμβεί το τελικό αποτέλεσμα είναι όπως προαναφέραμε να υπάρχει μειωμένη αμοιβή για αυτά που προσφέρει.

7. Η ΥΠΕΡΑΞΙΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΟΓΚΟΥ

Απαιτείται προσοχή στο γεγονός πως όλα όσα αναφέρουμε μέχρι στιγμής αφορούν το ποσοστό κέρδους και αξίες με τις οποίες ορίζεται η διακίνηση προϊόντων στο φαρμακείο όταν αυτή γίνεται σύμφωνα με καθημερινή παραγγελιοληψία. Όλα αυτά που περιγράψαμε ορίζουν μια κερδοφορία που θα πρέπει να επιτευχθεί για όλες τις αγορές που προϊόντων που γίνονται μέρα με την ημέρα.

Τι γίνεται όμως αν συνυπολογίσουμε και τις αξίες που θα πρέπει να καλυφθούν με τις αγορές προϊόντων κατόπιν πολιτικών αγορών όγκου; Είδαμε προηγουμένως πως το φαρμακείο προαγοράζοντας προϊόντα για τις ανάγκες μεγάλου χρονικού διαστήματος προσφέρει στους προμηθευτές του μια σειρά πρόσθετων αξιών (Προγραμματισμό, Χρηματοδότηση, Μερίδιο, Προβολή) για τις οποίες αυτοί προσφέρουν ως ανταμοιβή έκπτωση. Το φαρμακείο δεσμεύει κεφάλαιο κίνησης και χρόνο για τον προγραμματισμό αυτών των αγορών, καθώς και συμμετέχει ή αναλαμβάνει πλήρως τον κίνδυνο σφαλμάτων στην εκτίμηση πωλήσεων, ενώ προσφέρει και εξασφαλισμένο μερίδιο στις πωλήσεις. **Για όλα αυτά θα πρέπει να πληρωθεί και ο μόνος τρόπος για να το κάνει είναι να κρατήσει ένα κομμάτι της έκπτωσης που γίνεται από τον προμηθευτή.** Αν ο φαρμακοποιός δεν έχει τη δυνατότητα να αποτιμήσει αυτή την υπεραξία και να την τιμολογήσει δεν έχει καμία άλλη δυνατότητα να την καρπωθεί.

Η επιπλέον έκπτωση που δίνεται από την εταιρία αποσκοπεί στο **να προσθέσει στο κέρδος ανά τεμάχιο που περιγράψαμε στην προηγούμενη παράγραφο** τέτοιο όφελος για τον ενδιάμεσο ώστε να επιλέξει την **αγορά μεγάλου όγκου τεμαχίων**. Έτσι η εταιρία θα αποκομίσει τα δικά της οφέλη που περιεγράφηκαν στην αντίστοιχη ενότητα. **Ένας φαρμακοποιός με συναίσθηση του τι σημαίνει εμπορική**

πολιτική, του τι σημαίνει έκπτωση όγκου αγοράς πωλήσεων και ανάληψη κινδύνου και χρηματοδότησης θα πρέπει από την αποζημίωση αυτή που του παρέχεται να πληρωθεί για τις αξίες αυτές. Όσο για τη μεταβίβαση κάποιου τμήματος προς το κοινό αυτή θα γίνει με στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους αν μπορεί να προκύψει αύξηση πωλήσεων. Το ποια θα είναι η αναλογία μεταξύ αυτού που θα κρατήσει και αυτού που θα μεταβιβάσει εξαρτάται απόλυτα και θα πρέπει να προγραμματίζεται με βάση τον στόχο του να προκύψουν τα μέγιστα οφέλη όπως θα δούμε αναλυτικά αργότερα.

Συνοψίζοντας διαγραμματικά τον σχηματισμό του κέρδους του φαρμακείου όπως διαμορφώνεται συνυπολογίζοντας τις αξίες αυτές προκύπτει πως στην λιανική τιμή πλέον θα πρέπει να ενσωματώνονται τα παρακάτω.

Κόστος Προμήθειας Προϊόντος (Χονδρική Τιμή)

+ Σταθερά και Μεταβλητά Κόστη Λειτουργίας Φαρμακείου
+ Κόστος Τήρησης Αποθέματος και Ποικιλίας
+ Πρόσθετες Αξίες (Διανομή, Συμβουλές, Εξατομίκευση αναγκών, Διαρκή σχέση, Δωρεάν Υπηρεσίες)
+ Premium επιλογής Φαρμακείου ως καναλιού διανομής
+ Αποζημίωση χρόνου εργασίας και συμβουλευτικής του Φαρμακοποιού

+ Αποζημίωση για τις Πρόσθετες αξίες που προκύπτουν από τις αγορές όγκου για τους προμηθευτές

+Προγραμματισμός παραγωγής
+Ανάληψη κινδύνου
+Χρηματοδότηση και κόστος κεφαλαίου
+Προτίμηση πρότασης και Μερίδιο Πωλήσεων
+Προβολή στο ράφι

Προφανώς σε όλες τις τιμές αγοράς και πώλησης που προκύπτουν θα υπολογιστεί ο ΦΠΑ που αναλογεί σε αυτές ώστε να επιβαρυνθούν με το ποσό που αναλογεί και με την έκδοση παραστατικών θα αποδοθεί στο κράτος. Τέλος είναι φανερό πως από το οποιοδήποτε εισόδημα προκύψει θα φορολογηθεί και θα υπολογιστούν επί αυτού ασφαλιστικές εισφορές.

8. Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΟΓΚΟΥ ΣΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Έχοντας υπολογίσει τα παραπάνω έχουμε περιγράψει όλο το θεωρητικό πλαίσιο του υπολογισμού που θα πρέπει να ακολουθήσει ο φαρμακοποιός. Δυστυχώς τα σφάλματα στην αξιοποίηση των πολιτικών αγορών όγκου που περιγράψαμε σε προηγούμενη ενότητα είναι αυτά που οδηγούν στο να μην προκύπτουν τα οφέλη που θα έπρεπε. Όπως θα έχει γίνει κατανοητό έως τώρα, το να κερδίσει το φαρμακείο από την πολιτική όγκου αγορών δεν είναι κάτι απλό, ούτε γίνεται ακολουθώντας μόνο εμπειρικές πρακτικές. Πολύ εύκολα μπορεί να οδηγήσει σε απώλειες που γίνονται αντιληπτές αν κάποιος αναλογιστεί την αξία του εμπορεύματος που πετάει όταν δεν μπορεί να επιστραφεί.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος τιμολόγησης στο φαρμακείο ήταν και παραμένει το να προσθέτει το φαρμακείο στο κόστος κτήσης ένα περιθώριο κέρδους που να καλύπτει τις αξίες που περιγράψαμε και με τον τρόπο αυτό να πληρώνονται όλες αυτές. Αναλύοντας τους ενδεικτικούς τιμοκαταλόγους των παραφαρμακευτικών προϊόντων (χωρίς να υπολογίζονται πολιτικές εκπτώσεων) εύκολα διαπιστώνεται πως το κόστος κτήσης (χονδρική τιμή) αποτελεί την σημαντικότερη πηγή κόστους (75 – 80%) και άρα την βάση για τον καθορισμό των τιμών. Οι χονδρικές τιμές διαμορφώνονται από τις στρατηγικές επιλογές τιμολόγησης των προμηθευτών όπως και οι υπόλοιπες επιλογές που αφορούσαν το μάρκετινγκ (π.χ συσκευασία, ποσότητα, ανανέωση σειρών προϊόντων, εισαγωγές νέων προϊόντων και διαθέσιμων παραλλαγών). Οι φαρμακοποιοί είτε εμπειρικά είτε ακολουθώντας την αγορά προσπαθούν να κρατήσουν μια σταθερή κερδοφορία επί των πωλήσεων τους και ταυτόχρονα να έχουν ανταγωνιστικές τιμές.

Σε ένα περιβάλλον χωρίς μεγάλες εκπτώσεις όγκου αγορών πιθανόν και να μην απαιτείται κάποια άλλη πρακτική. Οι διαφορές στο κόστος κτήσης δεν θα ήταν τόσο μεγάλες ώστε να χρειάζεται κάποια βαθύτερη ανάλυση. Όσο όμως οι εκπτώσεις όγκου αγορών γίνονται η κύρια πολιτική προμηθειών τόσο οι διαφοροποιήσεις στο κόστος κτήσης αυξάνονται, τα κεφάλαια που χρειάζεται να δεσμευτούν είναι μεγαλύτερα, ο κίνδυνος και κατά συνέπεια ο προγραμματισμός που πρέπει να εφαρμοστεί μεγαλώνει και διευρύνεται το περιθώριο των αποφάσεων που καλείται να λάβει ο φαρμακοποιός. **Με τις εκπτώσεις που γίνονται για αγορές μεγάλου χρονικού διαστήματος ο φαρμακοποιός καλείται πλέον να χειριστεί την ανταμοιβή που έχει για αυτές από τους προμηθευτές του, με τρόπο που να καλύψει τα κόστη του και να μεγιστοποιήσει το όφελος του.** Η αποτελεσματικότητα του χειρισμού αυτού θα κρίνει αν ο φαρμακοποιός θα έχει όφελος ή ζημιά από την εφαρμογή του όγκου αγορών.

Ανεξάρτητα των μεθόδων και των υπολογισμών είναι προφανές πως σε κάθε περίπτωση αυτό που μένει στο φαρμακείο μετά την πώληση ενός προϊόντος είναι το μέγεθος που αποδίδεται από το:

Τιμή (Πραγματικής) Πώλησης (ΛΤ) – Τιμή (Πραγματικής) Αγοράς (ΧΤ) = Μεικτό Κέρδος (ΜΚ).

Σε κάθε κωδικό, επί των πωληθέντων τεμαχίων αυτό που θα μείνει στο φαρμακείο θα είναι το γινόμενο των πωληθέντων τεμαχίων επί τη διαφορά τιμής πώλησης και τιμής αγοράς που το φαρμακείο επιτυγχάνει.

Σχηματικά ανά Κωδικό:

(1) Μεικτό Κέρδος ανά τεμάχιο = Τιμή Πώλησης (ΛΤ) – Τιμή Αγοράς (ΧΤ)

Και

(2) Μεικτό Κέρδος ανά Κωδικό = Πωληθέντα Τεμάχια Κωδικού * (Τιμή Πώλησης – Τιμή Αγοράς)

Άρα το σύνολο του Μεικτού Κέρδους που μένει σε ένα φαρμακείο είναι το σύνολο των μεικτών κερδών που προκύπτουν από όλους τους κωδικούς που πουλάει.

(3) Μεικτά Κέρδη Σύνολο = (Μεικτό Κέρδος Κωδικού 1 + Μεικτό Κέρδος Κωδικού 2 + … + Μεικτό Κέρδος Κωδικού ν)

Από το μεικτό κέρδος επί των πωλήσεων ενός φαρμακείου θα πρέπει να πληρωθούν τα σταθερά έξοδα και οι υπόλοιπες υποχρεώσεις και θα πρέπει να είναι τέτοιο που να αποζημιώνει όλες τις αξίες που περιγράψαμε.

Συνεπώς το πρόβλημα της μεγιστοποίησης του οφέλους ενός φαρμακείου είναι στην πράξη η προσπάθεια μας να μεγιστοποιήσουμε το γινόμενο των ποσοτήτων που πουλάει ένα φαρμακείο με τη μέγιστη δυνατή διαφορά τιμής αγοράς και πώλησης (κέρδος) που μπορεί να πετύχει. **Είναι φανερό πως για να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση αυτού του γινομένου θα πρέπει να επιτευχθεί η βέλτιστη σχέση μεταξύ πωλούμενων ποσοτήτων και τιμών.**

Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να ελεγχθούν, να προγραμματιστούν και να ληφθούν αποφάσεις για μια σειρά θεμάτων και παραγόντων που αφορούν τα οικονομικά, το μάρκετινγκ, τα μερίδια πωλήσεων, τα διαθέσιμα κεφάλαια και τις ζητούμενες αποδόσεις. Για παράδειγμα ένα φαρμακείο που επιζητά να λειτουργήσει κερδοφόρα θα πρέπει να λάβει αποφάσεις για τα χρήματα που θα δεσμεύσει, την πολιτική τιμών που θα ακολουθήσει, τις προβλέψεις για τις ποσότητες που θα ζητηθούν, τον ρόλο που έχουν τα προϊόντα του στην κάλυψη των αναγκών του κοινού του, τους στόχους μάρκετινγκ κλπ. Στην πλήρη τους μορφή για τις αποφάσεις αυτές απαιτούνται έως και μοντέλα γραμμικού προγραμματισμού για να ληφθεί η απόφαση της κατανομής κεφαλαίων και πόρων.

Όλα αυτά αποτελούν θεματολογία που ξεφεύγει πολύ πέρα από τα όρια ενός κειμένου. Αυτό που ο φαρμακοποιός μπορεί να κάνει είναι να πάρει το σκεπτικό ώστε να συσχετίζει τους στόχους τιμών και ποσοτήτων που θέτει και να προσπαθεί να προβλέψει αν όντως οδηγούν στην μεγιστοποίηση του οφέλους και του κέρδους που έχει από το φαρμακείο του. Όταν ξεκινήσει να το κάνει υπάρχουν πολλά διαθέσιμα εργαλεία και φόρμες που μπορεί να χρησιμοποιήσει. *Τίποτα όμως από αυτά δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς συνεκτική στρατηγική επιδίωξης της κερδοφορίας. Όταν δεν γνωρίζει που θέλει να φτάσει τα τυχόν νούμερα και οι δείκτες που βγάζει πχ ένα λογισμικό που καταγράφει πωλήσεις και αγορές δεν μπορούν να αξιοποιηθούν και είναι κενά περιεχομένου.*

9. Επιδιώκοντας την αριστη σχεση ποσοτητων και τιμων

Όταν έρχεται η ώρα ένα φαρμακείο να προγραμματίσει τις αγορές του ουσιαστικά καλείται να αποφασίσει για 3 παράγοντες. Τα χρήματα τα οποία έχει να διαθέσει, τις ποσότητες τις οποίες θα προμηθευτεί και την τιμή στην οποία θα πουλήσει. **Τα χρήματα τα οποία θα τα διαθέσει θα τα μοιράσει μεταξύ των κωδικών που θα προμηθευτεί έτσι ώστε να αγοράσει τις ποσότητες που κρίνει πως θα διαθέσει στην πιο συμφέρουσα τιμή.** Επιλέγοντας μεταξύ των εμπορικών πολιτικών των προμηθευτών του, θα προκύψει τελικά για κάθε κωδικό μια **τιμή κτήσης** στην οποία αγόρασε μια ποσότητα τεμαχίων.

Οι συναλλαγές γίνονται με βάση τις ενδεικτικές τιμές που ορίζει ο προμηθευτής του κάθε προϊόντος. Αυτές ως επί το πλείστον αποτελούν τις τιμές «αναφοράς» βάση των οποίων γίνονται οι εκπτώσεις και σε αυτές αναφέρεται ο καταναλωτής όταν ρωτάει τι έκπτωση γίνεται σε ένα προϊόν. ***(Σημείωση. Όλες οι αναφορές σε τιμές***

αφορούν τις τιμές χωρίς ΦΠΑ. Η επιβάρυνση του ΦΠΑ θα υπολογιστεί και θα προκύψει μετά το πέρας της ολοκλήρωσης αυτών των υπολογισμών)

Αν για παράδειγμα το φαρμακείο πωλούσε και αγόραζε σε αυτές τις ενδεικτικές τιμές τότε σε κάθε τεμάχιο που θα πουλούσε το ενδεικτικό όφελος θα ήταν

Ενδεικτικό Όφελος = Λιανική Καταλόγου – Χονδρική Καταλόγου

Αυτό είναι το όφελος που προσδιορίζει την μεικτή «αμοιβή» του φαρμακείου χωρίς να συνυπολογιστούν εκπτώσεις που αφορούν την μαζική αγορά προϊόντων. **Από εκεί και πέρα το φαρμακείο επιλέγοντας εκπτωτικές πολιτικές των εταιριών και παρέχοντας το ίδιο εκπτώσεις στις πωλήσεις του σε σχέση με αυτό το όφελος υπάρχουν διαφορές.**

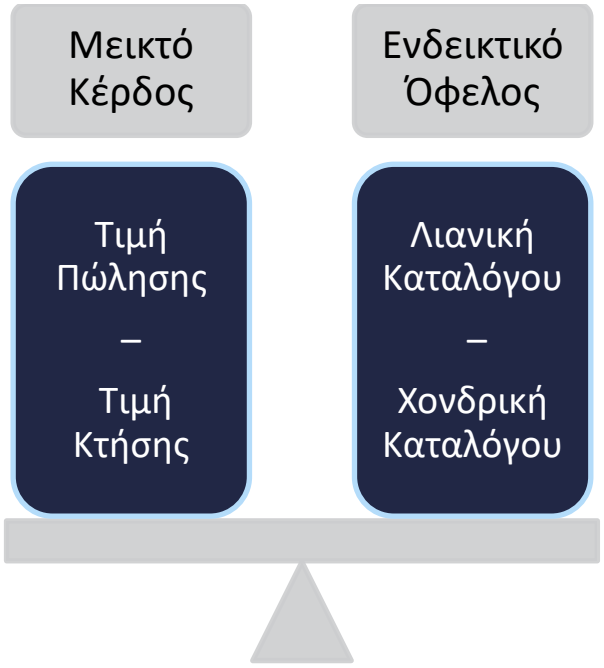
Συνεπώς το πρώτο βήμα της ανάλυσης που θα πρέπει να κάνει ένα φαρμακείο είναι να ελέγξει το κέρδος που προκύπτει από τις τιμές αγοράς και πώλησης που έχει ορίσει. Αυτό θα αποτρέψει σφάλματα που μπορούν να γίνουν αν πχ ορίσει μια πολύ χαμηλή τιμή πώλησης. Είναι πολύ βασικό ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει πόσο αγόρασε, πόσο πουλάει και τι κέρδος έχει στο κάθε κομμάτι.

Για να επιτευχθεί αυτό θα ελέγξει τις τιμή και την έκπτωση που προκύπτει τόσο κατά την αγορά όσο και κατά την πώληση. Θα πρέπει να προσδιορίσει το Μεικτό Κέρδος που προκύπτει αφαιρώντας από την Τιμή Πώλησης την Τιμή Αγοράς/Κτήσης

Μεικτό Κέρδος = Τιμή Πώλησης – Τιμή Αγοράς/Κτήσης

Η αξιολόγησή του μπορεί να γίνει σε σχέση είτε με προηγούμενα δεδομένα είτε αν αυτά δεν υπάρχουν σε σχέση με το ενδεικτικό όφελος που κερδίζει ανά κωδικό σύμφωνα με τις ενδεικτικές τιμές καταλόγου.

Ενδεικτικό Όφελος = Λιανική Καταλόγου – Χονδρική Καταλόγου



Στη συνέχεια θα πρέπει να συγκριθούν οι ποσότητες που θα μπορούν να πωληθούν στα διάφορα επίπεδα τιμών. Αν οι πολιτικές αγορών και τιμολόγησης οδηγούν στο Μεικτό Κέρδος < Ενδεικτικό Όφελος (το οποίο σημαίνει πως σε κάθε τεμάχιο που πουλάει και αγοράζει του μένουν λιγότερα χρήματα) είναι φανερό πως πουλώντας τις ίδιες ποσότητες τα χρήματα που μένουν μειώνονται και πως θα πρέπει είτε να πουλήσει περισσότερα είτε θα πρέπει να υπάρξει μια αύξηση του μεικτού κέρδους που προκύπτει από τη διαφορά Τιμής Πώλησης και Τιμής Αγοράς/Κτήσης

Παράδειγμα. Ας θεωρήσουμε πως ένα φαρμακείο το οποίο αγοράζει έναν κωδικό με έκπτωση 15% επί της χονδρικής τιμής καταλόγου. Τότε η τιμή κτήσης θα είναι τα υπόλοιπα 85% της χονδρικής και θα συνδέεται με την αρχική χονδρική τιμή καταλόγου με την σχέση

Τιμή Κτήσης (ΤΚ) = Χονδρική Καταλόγου (ΧΤΚ) * (1 – 0,15) = Χονδρική Καταλόγου * 0,85 (1)

Αντίστοιχα στην Λιανική Τιμή Καταλόγου το φαρμακείο αν περάσει μια έκπτωση για παράδειγμα 15% τότε αντίστοιχα θα προκύψει μια Λιανική Τιμή πώλησης που θα είναι 85% της αρχικής Λιανικής Τιμής Καταλόγου και θα συνδέεται με την σχέση

Λιανική Τιμή Πώλησης (ΛΤ) = Λιανική Καταλόγου (ΛΤΚ) * (1 – 0,15) = Λιανική Καταλόγου * 0,85 (2)

Προσδιορίζοντας το Μεικτό Κέρδος

$$\text{Μεικτό Κέρδος} = \text{Λιανική Τιμή} - \text{Τιμή Κτήσης} \xRightarrow{(1),(2)} 0{,}85 * \text{Λιανική Καταλόγου} - 0{,}85 * \text{Χονδρική Καταλόγου} = 0{,}85 * (\text{Λιανική Καταλόγου} - \text{Χονδρική Καταλόγου}) = 0{,}85 * \text{Ενδεικτικό Όφελος}$$

Προκύπτει λοιπόν πως στην περίπτωση που ανά τεμάχιο όσο έκπτωση πήραμε κατά την αγορά του, τόση περνάμε στην τιμή πώλησης τότε «χάνουμε» ανά τεμάχιο ποσοστό ίσης αξίας με την έκπτωση από το ενδεικτικό κέρδος μας. Αν δηλαδή παίρνουμε 15% και κάνουμε 15% αυτόματα σε κάθε τεμάχιο που πουλάμε «χάνουμε» 15% σε σχέση με το ενδεικτικό όφελός μας.

Είπαμε όμως πως το συνολικό όφελος προκύπτει από το σύνολο των τεμαχίων που πουλήσαμε σε κάθε κωδικό επί το κέρδος ανά τεμάχιο. Αν συνεπώς επιλέξουμε συνειδητά το να δουλέψουμε ένα κωδικό με -15% επί αυτών που θα κερδίζαμε (όπως στο παράδειγμα) το επόμενο βήμα είναι να δούμε πόσα επιπλέον τεμάχια θα πρέπει να πουλήσουμε ώστε να αναπληρώσουμε τις απώλειες.

Στο συγκεκριμένο παράδειγμα αν υποθέσουμε πως οι πωλήσεις μας στον κωδικό αυτό ήταν 50 τεμάχια τότε για να παραμείνουν τα μεικτά κέρδη μας σταθερά θα πρέπει

$$50 * \text{Ενδεικτικό Όφελος} = X * (\text{Ενδεικτικό Όφελος} * 0{,}85) \Rightarrow$$
$$X = 50/0{,}85 \Rightarrow X = 58{,}8$$

Άρα η επιπλέον συνολική κερδοφορία ξεκινάει από τη στιγμή που θα πουλήσουμε 9 επιπλέον τεμάχια. Συνεπώς στο παράδειγμά μας *μεταβιβάζοντας πλήρως την έκπτωση* το ευνοϊκό σενάριο ξεκινάει από το σημείο της αύξησης κατά 9/50 = *18%* των πωλούμενων τεμαχίων και πάνω

Όλα τα παραπάνω δίνονται για λόγους παραδείγματος. Είναι προφανές πως σε κάθε αντίστοιχη περίπτωση θα χρειαστεί να ελεγχθούν οι τιμές στις οποίες αγοράζουμε και πουλάμε, το τι μένει σε εμάς από την πώληση και ποια η σχέση έκπτωσης που θα πάρουμε με την έκπτωση που θα δώσουμε στα τεμάχια που θα πουλήσουμε. **Μια παρόμοια ανάλυση μπορεί να γίνει για τις τυχόν μεταβολές τιμών και ποσοτήτων σε σχέση με μια παρούσα υπαρκτή κατάσταση.**

10. Ο ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ

Ένα φαρμακείο διακινεί πολλούς κωδικούς παραφαρμακευτικών. Με ένα τέτοιο πλήθος δεν είναι δυνατόν σε κάθε έναν ξεχωριστά να γίνεται μια τέτοια ανάλυση. ***(Αν και από τη στιγμή που επιλέγεται η πολιτική όγκου αγορών κανονικά θα πρέπει να αφιερωθεί ο απαιτούμενος χρόνος τουλάχιστον στους κωδικούς εκείνους που παρουσιάζουν τις υψηλότερες πωλήσεις ή δεσμεύουν τα μεγαλύτερα κεφάλαια).*** Για όλους τους υπόλοιπους που ανήκουν στις διάφορες κατηγορίες η ανάλυση γίνεται σε μεγαλύτερες ομάδες και για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται δείκτες κερδοφορίας, απόδοσης και κυκλοφοριακής ταχύτητας. Για κάθε προϊόν που προμηθευόμαστε εξετάζουμε την κατηγορία στην οποία ανήκει και το γενικό μεικτό ποσοστό κέρδους με το οποίο αυτή δουλεύει. Αυτό το % μεικτό ποσοστό κέρδους ορίζει και το mark up (περιθώριο επί χονδρικής) με το οποίο κατ' ελάχιστον θα χρειαστεί να δουλέψουμε.

Για παράδειγμα αν σε μια εταιρία ή κατηγορία έχουμε πωλήσεις **10.000 €** και τις δουλεύουμε με **25%** ποσοστό μεικτού κέρδους τότε μας μένουν **2500 €**.

Αν εμείς αποφασίσουμε με στόχο την αύξηση των πωλήσεων να μειώσουμε το ποσοστό μας κέρδους στο **20%** τότε για να μας μείνουν τα ίδια **2500€** οι πωλήσεις θα πρέπει να ανέλθουν στις

$$X * 0{,}20 = 2500 \Rightarrow X = 12500.$$

Συνεπώς μια αφαίρεση **5% μονάδων** από το κέρδος μας απαιτεί στην περίπτωση αυτή για να οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας, αυξημένες πωλήσεις από **25% και πάνω**. Ανά περίπτωση μπορούμε να κρίνουμε αν αυτό είναι εφικτό ή όχι.

Γίνεται άμεσα κατανοητό πως η μείωση της κερδοφορίας είναι μια πολιτική που απαιτεί μεγάλους όγκους πωλήσεων για να αποδώσει. Αν μάλιστα συνοδεύεται από όγκο μεγάλων ποσοτήτων αγοράς οι ποσότητες που τελικά θα πρέπει να διακινηθούν θα πρέπει να υπάρχει μια λογική πιθανότητα να επιτευχθούν. Ειδικά όταν στην παραμικρή συσσώρευση αποθεμάτων καταλήγουν να εγκλωβιστούν χρήματα και να γυρίσουν με μηδαμινές αποδόσεις. Στο σημείο που έχει φτάσει η αγορά ένα φαρμακείο που θα μπει στο παιχνίδι του κυνηγιού των ποσοτήτων χωρίς να μπορεί να αξιολογήσει με αξιοπιστία τους δείκτες του κινδυνεύει με πολύ σοβαρές απώλειες. Και αν αναρωτιέται τι συμβαίνει και παρά τις καλές πωλήσεις απλά βλέπει τα χρήματα του να γυρίζουν χωρίς να αποδίδουν η απάντηση είναι στην κερδοφορία που επιτυγχάνει. Ακόμα και με την συνδρομή του ηλεκτρονικού

εμπορίου (και παρά το ότι η αγορά αυτή απέχει ακόμα από το να ωριμάσει καταγράφοντας ικανοποιητικές ετήσιες αυξήσεις), φαρμακείο που δεν ελέγχει την κερδοφορία και τα αποθέματά του είναι ανώφελο να στηρίζεται μόνο σε clicks και conversion rates.

> Αυτό που είδαμε να ισχύει ανά τεμάχιο, ισχύει κατ' αναλογία και για τις πωλήσεις μας. Αν μεταφέρουμε το σύνολο των εκπτώσεων μας στον καταναλωτή τότε παρόλο που θα δουλεύουμε με το ίδιο ποσοστό κέρδους, τα χρήματα που τελικά μας μένουν θα μειωθούν.

Αν για παράδειγμα σε μια εταιρία έχουμε πωλήσεις 10.000€ και δουλεύουμε με ποσοστό κέρδους 20% τότε το κόστος των πωληθέντων είναι 8.000 και τα κέρδη μας 2.000

Ας κάνουμε την *υπόθεση* πως παίρνουμε με αγορές όγκου έκπτωση 50%. Προφανώς τότε θα έχουμε το μισό κόστος αγορών το οποίο θα ανέλθει στις 4.000

Αν εμείς επί των πωλήσεων μας δώσουμε επίσης 50% τότε (εάν δεν υπάρξει αύξηση στις ποσότητες τεμαχίων που πωλούνται) οι πωλήσεις μας θα ανέλθουν στις 5.000 (καθώς κάθε τεμάχιο που πουλάμε πωλείται στο μισό της αξίας του)

Στην περίπτωση αυτή και ενώ προφανώς συνεχίζουμε και δουλεύουμε με σταθερή κερδοφορία 20% καθώς 1000/5000 = 20% βλέπουμε πως τα πραγματικά μας κέρδη έχουν περιοριστεί στο μισό και από 2000 που ήταν αρχικά έγιναν 1000

Παρατηρούμε πως ακόμα και σε ένα υπόδειγμα σταθερής κερδοφορίας όταν οι εκπτώσεις μεταβιβαστούν πλήρως τα πραγματικά κέρδη <u>αν δεν υπάρξει αύξηση ποσοτήτων</u> μειώνονται κατά το ποσοστό της έκπτωσης. Για να βγουν τα ίδια κέρδη θα πρέπει η σχέση πωληθέντων τεμαχίων και τιμών να αποδώσει πωλήσεις αξίας 6000€ ώστε 6000 – 4000 = 2000. Για να συμβεί αυτό είτε θα πρέπει να αυξηθούν τα τεμάχια που πωλούνται είτε αν τα τεμάχια παραμείνουν σταθερά το % μεικτό ποσοστό κέρδους θα έπρεπε να ανέλθει στο 33% από 20% (ή αν το δούμε σε εκπτώσεις να μην ξεπερνούν το 40%)

Η αξιολόγηση της απόδοσης των επιλογών μας σε κάθε περίπτωση γίνεται ως εξής. Κάθε απόθεμα που σχηματίζουμε σε προϊόντα έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά. **Την αξία του, τις πωλήσεις που παράγει και την κερδοφορία την οποία επιτυγχάνουμε επί των πωλήσεων του.** Ο λόγος Ετήσιες Πωλήσεις * % Μεικτό

Ποσοστό Κέρδους προς την Αξία Αποθεμάτων μας δίνει την **ετήσια απόδοση** των κεφαλαίων που έχουμε δεσμεύσει στο απόθεμα του.

$$\%\ \text{Ετήσια Απόδοση} = \frac{\text{ΕτήσιεςΠωλήσεις} * \%\text{Μεικτό Ποσοστό Κέρδους}}{\text{Μέση Αξία Αποθέματος}}$$

Ο οικονομικός μας στόχος είναι να έχουμε αποθέματα υψηλής απόδοσης που να πραγματοποιούν δηλαδή υψηλές πωλήσεις με κερδοφορία. Όταν λοιπόν έχουμε σχεδιάσει την κάλυψη των αναγκών του κοινού μας με προϊόντα (αποφασίσουμε δηλαδή ποια προϊόντα θα έχουμε σε πρώτη συμβουλή και άμεση διαθεσιμότητα) το επόμενο βήμα είναι να μοιράσουμε τα διαθέσιμα κεφάλαια μας μεταξύ τους με τρόπο που να έχουμε αποθέματα που έχουν την υψηλότερη δυνατή απόδοση.

Εξυπακούεται πως όλα αυτά γίνονται αφού προβλέψουμε τα χρήματα που μπορούμε να δώσουμε και τις πληρωμές που θα χρειαστεί να καλύψουμε χωρίς να δημιουργηθούν κενά ρευστότητας στις υποχρεώσεις μας.

11. Τιμολογωντας ανα κωδικο. Η απωλεια της μεγαλης εικονας στην Τιμολογηση.

Τα φαρμακεία στην πλειοψηφία τους συνδέουν τις εκπτώσεις ανά κωδικό που παίρνουν στην εκάστοτε συμφωνία τους, αποκλειστικά και μόνο με τον κωδικό στον οποίο τις λαμβάνουν. Διαλέγουν δηλαδή κάποιους κωδικούς (συνήθως τους κορυφαίους σε πωλήσεις) στους οποίους τοποθετούν τα χρήματά τους για την αγορά ποσοτήτων και στους οποίους παίρνουν καλές εκπτώσεις. Στην συνέχεια τις μεταβιβάζουν προσπαθώντας να έχουν μια καλή τιμή τουλάχιστον σε αυτούς. Καθώς ένα φαρμακείο διακινεί κάποιος κωδικούς με αγορές όγκου μπαίνει στη διαδικασία να τιμολογήσει ξεχωριστά τον καθένα από αυτούς με βάση την εμπορική πολιτική που έχει. Το αποτέλεσμα είναι να έχει κάποιους κωδικούς σε καλή τιμή (και πολλές φορές «καλύτερη» από όσο θα χρειαζόταν για να έχει τις πωλήσεις που στοχεύει) και στους υπόλοιπους να περιορίζεται από το ότι δεν τους έχει πάρει μια κάποια καλή συμφωνία.

Όμως ο φαρμακοποιός στην πράξη δεν είναι υποχρεωμένος να μεταβιβάζει το κέρδος από μια καλή πολιτική μόνο εκεί που το έχει πάρει. Περιγράψαμε πως η τιμολόγηση είναι η επιδίωξη της μεγιστοποίησης του οφέλους από το σύνολο των κωδικών μιας κατηγορίας. Θα πρέπει να θυμηθούμε πως τα χρήματα που τοποθετούμε για παράδειγμα σε ένα προϊόν, απλά είναι χρήματα που πρέπει να αποδώσουν. Οι καλοί κωδικοί θα πρέπει να δουλεύουν και για όλους τους υπόλοιπους. Ειδικά οι πρώτοι σε πωλήσεις είναι η «ατμομηχανή» των παραφαρμάκων του φαρμακείου. Αν η έκπτωση που παίρνουμε σε αυτούς μετακινηθεί αποκλειστικά και μόνο στην δική τους τιμή, η πιθανότητα οι πωλήσεις τους να αυξηθούν τόσο ώστε να επιτελέσουν αυτό το ρόλο είναι ελεγχόμενη. Αντίθετα μια κατανομή μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις όλης της κατηγορίας υπό την προϋπόθεση της συγκράτησης των πωλήσεων των κορυφαίων κωδικών.

> Η τιμολόγηση σε μια κατηγορία προϊόντων θα πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη πως ***μέρος των καλύτερων συμφωνιών που έχουμε στους κορυφαίους κωδικούς της μπορεί να μοιράζεται και σε άλλους κωδικούς ώστε συνολικά η κατηγορία να έχει μια ελκυστική τιμολόγηση.*** Όσο βεβαίως μπαίνουμε σε αυτή τη λογική θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να λαμβάνονται υπόψη ***οι ρόλοι μάρκετινγκ των προϊόντων αυτών καθώς και τεχνικές τιμολόγησης καλαθιού ή δέσμης*** ο καθορισμός των οποίων ξεφεύγει από τα όρια ενός εισαγωγικού άρθρου. Το ζητούμενο σε αυτή την περίπτωση είναι το φαρμακείο να έχει μια συνολική εικόνα και να μην επικεντρώνεται μονοδιάστατα μόνο σε προσεγγίσεις ανά κωδικό.

12. Επιπτώσεις στην πραγματική αγορά. Τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό

Οι επιπτώσεις στην αγορά ξεκινούν με το αφήγημα πως το φαρμακείο θα πρέπει να μειώσει τις τιμές και την κερδοφορία του ώστε να είναι ανταγωνιστικό και να αυξήσει τις πωλήσεις του. Το επιχείρημα αυτό δεν είναι παράλογο. Αυτό όμως που θα πρέπει να κάνει κάποιος πριν το ακολουθήσει είναι να προσδιορίσει ποια είναι η αύξηση πωλήσεων που πρέπει να επιτευχθεί. Όταν ακολουθούνται πολιτικές τιμών που για να αποδώσουν θα πρέπει να αυξήσουν τις πωλήσεις σε τεμάχια κατά 50% ή και περισσότερο ο καθένας θα πρέπει να σκεφτεί πόσο εφικτό είναι να πετύχει τέτοια ποσοστά. Ή ακόμα περισσότερο κατά πόσο είναι εφικτό να πετυχαίνει τέτοιες πωλήσεις κάθε χρόνο.

Επειδή στην πραγματική αγορά οι αυξήσεις στις πωλήσεις δεν είναι ότι πιο εύκολο το πραγματικό ερώτημα που προκύπτει είναι το εξής. **Πόση από την έκπτωση που μου γίνεται θα μεταβιβάσω στην λιανική και τιμή και πόση θα κρατήσω για το φαρμακείο μου ώστε και να έχω μια ανταγωνιστική τιμή σε λογικά επίπεδα πωλήσεων, και από τον προγραμματισμό των αγορών μου να μου μείνει κάποιο όφελος.** Η απάντηση δεν είναι εύκολη. Πολύ περισσότερο από τη στιγμή που το ηλεκτρονικό εμπόριο με τη δυνατότητα σύγκρισης τιμών που παρέχει μετακινεί ταχύτατα πωλήσεις προς τα εκεί που υπάρχουν χαμηλότερες τιμές. Και η στρατηγική μεγιστοποίησης του οφέλους καταλήγει τελικά να αποσκοπεί σε μια συντήρηση τέτοιου ρυθμού πωλήσεων που απλά να γυρίζει τα χρήματα από τις αγορές μας χωρίς να εγκλωβιστούν σε απόθεμα.

Η αγορά των φαρμακείων πλέον (όπως και άλλες αγορές) σε μια προσπάθεια μείωσης του κόστους πωληθέντων (στο βαθμό που διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια) προσπαθεί να προμηθεύεται με αγορές όγκου. Οι μεγάλες διαφοροποιήσεις που υπάρχουν μεταξύ χαμηλών και υψηλών κλιμάκων έχουν οδηγήσει στο να προαγοράζεται μεγάλο ποσοστό αποθεμάτων. Το ερώτημα είναι κατά πόσο αυτά τα αποθέματα ξεπερνούν τελικά τη ζήτηση που μπορεί να υπάρξει από την αγορά.

Καθώς η αγορά στοχεύει τις υψηλότερες κλίμακες (και καθώς οι προμηθευτές λόγω του δικού τους εύλογου ανταγωνισμού προσπαθούν να προπωλήσουν μεγάλο μέρος των αποθεμάτων τους και δίνουν εκπτώσεις για αυτό το σκοπό) διακινείται απόθεμα που αγγίζει τα όρια που μπορεί να απορροφήσει η αγορά; Τι θα συμβεί με αυτούς στα χέρια των οποίων βρίσκεται το απόθεμα αυτό εφόσον έχουν αναλάβει την διαδικασία της χρηματοδότησης του; Πολύ απλά το ρευστοποιούν για να πάρουν πίσω τα χρήματά τους. Υποβιβάζουν όσο μπορούν την λιανική του τιμή

ώστε να πιάσουν τα ακρότατα όρια της ελαστικότητας ζήτησης (ή και πολύ απλά να πάρουν πωλήσεις άλλων φαρμακείων….).

Το πρόβλημα είναι πως η αγορά είναι μικρή και είναι γεγονός πως όλοι οι φαρμακοποιοί με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο έχουν πρόσβαση στις υψηλές κλίμακες (είτε μέσω αγορών από ομάδες φαρμακείων, είτε μέσω αποθηκών με ισχυρή θέση στην αγορά, είτε σε τελική ανάλυση από απευθείας αγορές από άλλα φαρμακευτικά eshop που ρευστοποιούν αποθέματα). Τελικά αυτό που συμβαίνει είναι να υπάρχει μια τιμή που επικρατεί στην αγορά και μετά το φαρμακείο αναζητεί τρόπο προμήθειας που να βγαίνει και για αυτό να πουλήσει κοντά σε αυτή την τιμή με έστω κάποιο μικρό κέρδος. Το όφελος όμως που μένει τελικά είναι μηδαμινό και ολόκληρες κατηγορίες προϊόντων διακινούνται με πολύ χαμηλές κερδοφορίες.

Εάν οι φαρμακοποιοί χρησιμοποιούσαν ένα matrix απόδοσης επιχειρηματικών στρατηγικών σταθερότητας ή υποβάθμισης των τιμών το οποίο τροφοδοτούσαν με πραγματικά δεδομένα είναι αμφίβολο εάν βλέπαμε μια τέτοια υποβάθμιση τιμών στην λιανική. Ο πρώτος που θα μπει στην διαδικασία να υποβαθμίσει τιμές σχεδόν αυτόματα ακολουθείται από όλους τους υπόλοιπους (οι οποίοι έχουν πρόσβαση σε φθηνές τιμές με τους τρόπους που είπαμε πιο πάνω). Έτσι όλοι ακολουθούν στην μείωση με τελικό αποτέλεσμα για όλους να διατηρήσουν τους πελάτες τους με μειωμένες τιμές ή αν επιτύχουν επιπλέον πωλήσεις (πχ λόγω ηλεκτρονικού εμπορίου) αυτές να είναι πολύ χαμηλής κερδοφορίας. Στο ερώτημα αν οι απώλειες αυτές μπορούν να καλυφθούν από την αύξηση των ποσοτήτων ο καθένας ας υπολογίσει τι αύξηση τελικά απαιτείται για να συμβεί αυτό.

Το πραγματικό ζητούμενο αυτού του matrix είναι το μέγιστο πωλήσεων που μπορεί να επιτευχθεί στα διάφορα επίπεδα τιμής για ένα φαρμακείο. Στη συνέχεια υπολογίζεται το κέρδος επί αυτών των πωλήσεων και πως αυτό μεταβάλλεται. Είναι αλήθεια πως σε ένα περιβάλλον που ήδη υπάρχει εντονότατος ανταγωνισμός τιμής είναι πολύ δύσκολο να επικρατήσει μια ορθολογική τιμολόγηση όταν η σύγκριση απέχει μόνο ένα κλικ. **Από την άλλη ένα φαρμακείο που στηρίζεται σε παροχή αξίας (για παράδειγμα συμβουλευτικής) στο κοινό του αξίζει την προσπάθεια να δει τον στόχο μιας τιμής που δεν θα βρίσκεται μακριά από το γενικό επίπεδο αλλά και θα κινείται κοντά στο άνω όριο της ευαισθησίας τιμής και πωλήσεων που δεν θα χάσει για μικρές διαφορές.** Εξάλλου ούτε για όλα τα προϊόντα υπάρχει η ίδια ευαισθησία τιμής, ούτε όλοι οι κωδικοί γίνονται με την ίδια ένταση αντικείμενο πολιτικών loss leader. Επιπλέον η χαμηλή τιμή του ανταγωνισμού μπορεί να μην περιέχει ταχυδρομικά ή άλλα έξοδα, ελάχιστη παραγγελία κλπ τα οποία καθιστούν την τιμή μας πιο προσιτή από όσο πιστεύουμε.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί πως και η κατεύθυνση της δημιουργίας συνεργατικών δομών ή μεγάλων μονάδων συστεγασμένων φαρμακείων μπορεί να κάνει την διαφορά στην βιωσιμότητα **μόνο εάν πετύχει να αυξήσει το ποσοστό κερδοφορίας του φαρμακείου.** Διαφορετικά όσο και αν βελτιώσει τα κόστη των αγορών της, εάν δεν πετύχει να συγκρατήσει ένα καλό περιθώριο κέρδους τίθεται σε αμφιβολία η διαφορά στην βιωσιμότητα που μπορεί να προσφέρει. Και αυτό θα ισχύει ανεξάρτητα της επιλογής αν θα δοθεί έμφαση στο φάρμακο ή το παραφάρμακο. Το σημερινό περιβάλλον δεν δίνει περιθώρια να υπάρχουν κατηγορίες που δεν αποδίδουν και διατηρούνται μόνο για την συγκράτηση της επισκεψιμότητας, ακόμα και σε περιπτώσεις ύπαρξης σημαντικών ρευστών διαθεσίμων.

Επιλογος

Χρόνια λειτουργίας σε διαφορετικό περιβάλλον επιλογών προμήθειας και τιμολόγησης οδήγησαν τους φαρμακοποιούς να έχουν ως δείκτες τους τις πωλήσεις και τον κύκλο εργασιών ώστε να στοχεύουν με τον τρόπο αυτό τις επιχειρηματικές τους επιλογές. Όταν το περιβάλλον άλλαξε και βρέθηκαν μπροστά σε επιλογές που μετέβαλαν την κερδοφορία τους έκαναν αυτό που ήξεραν εμπειρικά από την προηγούμενη κατάσταση. Προσπάθησαν να πετύχουν νούμερα στις πωλήσεις ανεξαρτήτως κέρδους και όσο εντείνονταν ο ανταγωνισμός προαγόραζαν όλο και μεγαλύτερες ποσότητες στα όρια της ζήτησης. Τροφοδότησαν έτσι έναν συνεχή κύκλο μειώσεων των τιμών. Αν κάποιος συλλάβει τις αξίες τις οποίες παρέχει στην αγορά μαζικών ποσοτήτων (ακόμα και σε αυτό το περιβάλλον μηδενικών επιτοκίων καταθέσεων) αντιλαμβάνεται αμέσως τι θα έπρεπε να έχουν αποκομίσει.

Είναι αναμενόμενο όταν αναπτυχθεί σε μια αγορά το ηλεκτρονικό εμπόριο να υπάρξει ένταση του ανταγωνισμού της τιμής. Ο καθένας όμως που δραστηριοποιείται θα πρέπει με προσοχή να ελέγχει τις επιλογές που κάνει καθώς καμία κατάσταση δεν μπορεί να είναι διαρκώς διατηρήσιμη όταν καταλήγει σε ανισορροπία κόστους και οφέλους. Το παράδειγμα των αλλαγών στο χώρο των σούπερ μάρκετ στο οποίο χρειάστηκαν ευρείες συγχωνεύσεις για να καλυφθούν υποχρεώσεις και να διασωθούν σημεία και θέσεις εργασίας είναι πολύ πρόσφατο για να το αγνοήσουμε.