

# Η Επιχείρηση Φαρμακείο. Όρια και Προκλήσεις

Click to add text

Γνωρίζοντας που θέλουμε και που μπορούμε να  
πάμε σε μια αγορά που δεν συγχωρεί λάθη.

Κουτέπας Γεώργιος

Φαρμακοποιός, Αντιπρόσωπος ΦΣ Αττικής στον ΠΦΣ

Πτυχίο Επιχειρησιακής Έρευνας κ Μάρκετινγκ  
Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΑΣΟΕΕ)

# Άλλη μια ομιλία για τη σωτηρία του φαρμακείου;

- ◆ Γιατί εδώ και 5 χρόνια λέμε τα ίδια και τα ίδια;
  - Η δαπάνη φαρμάκου που πέφτει, ο ανταγωνισμός που αυξάνεται, οι συνεργασίες που θα γίνουν, τα φαρμακεία που θα γίνουν μονάδες υγείας.
- ◆ Το «λογικό άλμα» στην συζήτηση για τα φαρμακεία και το «τεχνικό σφάλμα».
- ◆ Το «εκρηκτικό μίγμα» και η υπόθεση «δράσης χωρίς αντίδραση»
- ◆ Επιταχύνοντας την διάλυση της αγοράς.

# Ανατρέχοντας στα βασικά. Χτίζοντας σε υπαρκτά θεμέλια.

- ◆ Διαμορφώνοντας ένα πλάνο μάρκετινγκ ΦΑΡΜΑΚΕΙΟΥ
- ◆ Διάγνωση και διαχείριση των οικονομικών του φαρμακείου.  
Το απαραίτητο πρώτο βήμα.
  - Η ανάγκη για μια σαφή εικόνα
  - Συμπεράσματα από τους αριθμούς και τα σχετικά μεγέθη
  - Από τους αριθμούς στους στόχους. Μετατρέποντας τα νούμερα σε στόχους και πρακτικές.

# Απλή ανάλυση των εσόδων – εξόδων του φαρμακείου

## ◆ Έσοδα

- Κατηγορίες εσόδων
  - Ταμείο - Μετρητά
  - Συνταγές Ταμείων
  - Άλλα Έσοδα

## Έξοδα

### Κατηγορίες Εξόδων

- Κόστος Αγορών  
Εμπορεύματος
- Κόστος Εγκατάστασης
- Μισθοί – Εισφορές
- Επιχειρησιακά και λοιπά  
έξοδα

# Η βασική ανάλυση αποτελεσμάτων

Πωλήσεις  
(-Κόστος Αγορών)

=

**Μικτά Κέρδη**  
(- Κόστος Εγκατάστασης)  
(- Εργατικό κόστος)  
(-Διοικητικά και Άλλα Έξοδα)

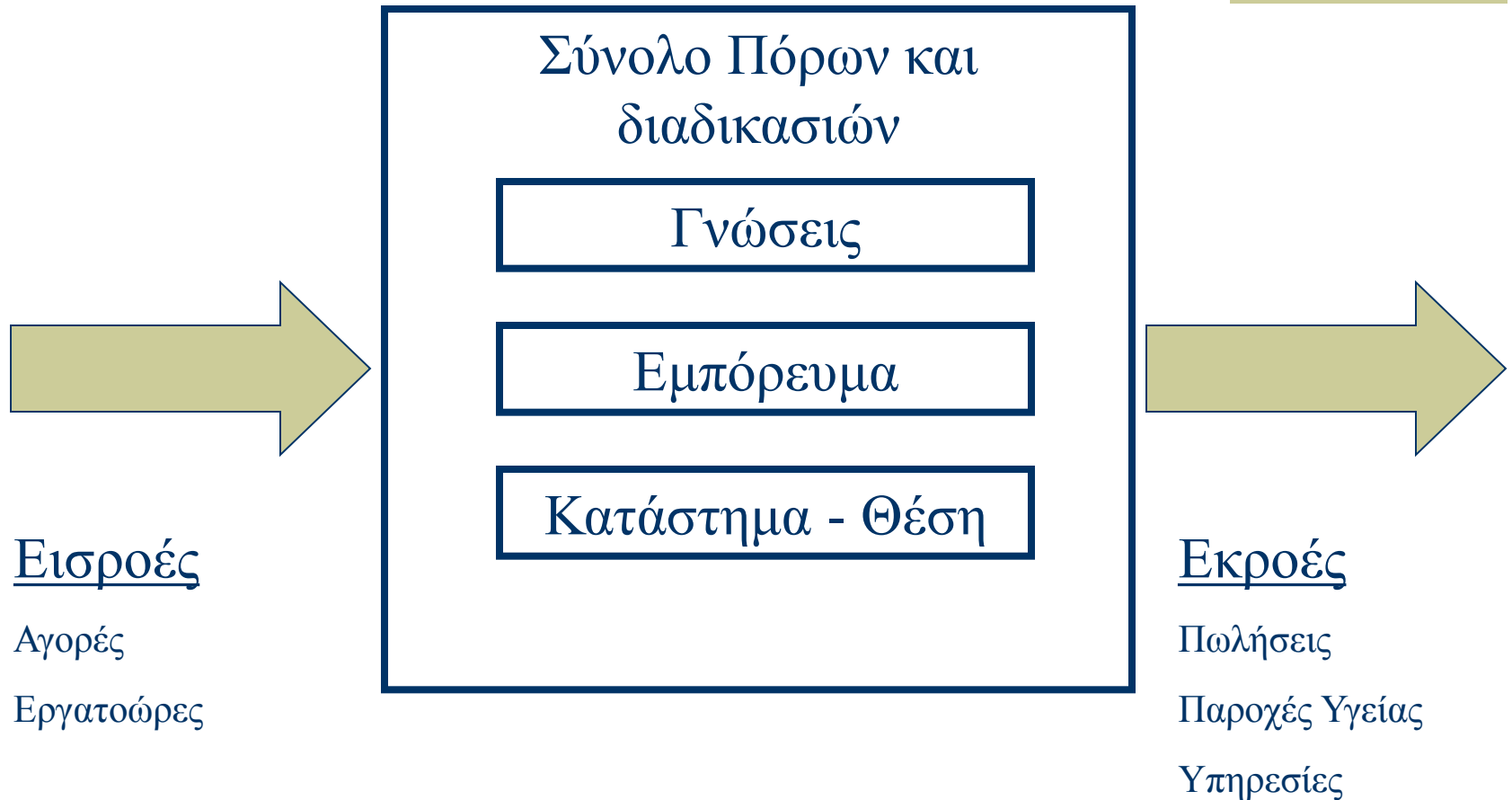
=

**Αποτέλεσμα Λειτουργίας Φαρμακείου**

# Διακρίνοντας που είμαστε, που θέλουμε και που μπορούμε να πάμε.

- ◆ Το πρώτο αποτέλεσμα είναι πόσο «βγάζει» το φαρμακείο μας.
- ◆ Το δεύτερο γιατί βγάζει αυτά που βγάζει.
- ◆ Το τρίτο είναι το αν μας αρκούν.
- ◆ Το τέταρτο είναι με ποιες κινήσεις μπορεί να βγάλει περισσότερα.
- ◆ Το πέμπτο είναι αν θέλουμε και αν μπορούμε να κάνουμε αυτά που χρειάζονται.
- ◆ Και το έκτο είναι αν μετά από αυτά που θα κάνουμε όντως θα «βγάζει» περισσότερα.

# Το φαρμακείο μας σαν ένα «εργοστάσιο» παραγωγής



# Το φαρμακείο μας σαν ένα «εργοστάσιο» παραγωγής



Εισροές

Αγορές

Εργατοώρες

Σύνολο Πόρων και  
διαδικασιών

Γνώσεις

Εμπόρευμα

Κατάστημα - Θέση



Εκροές

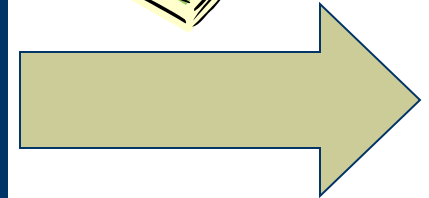
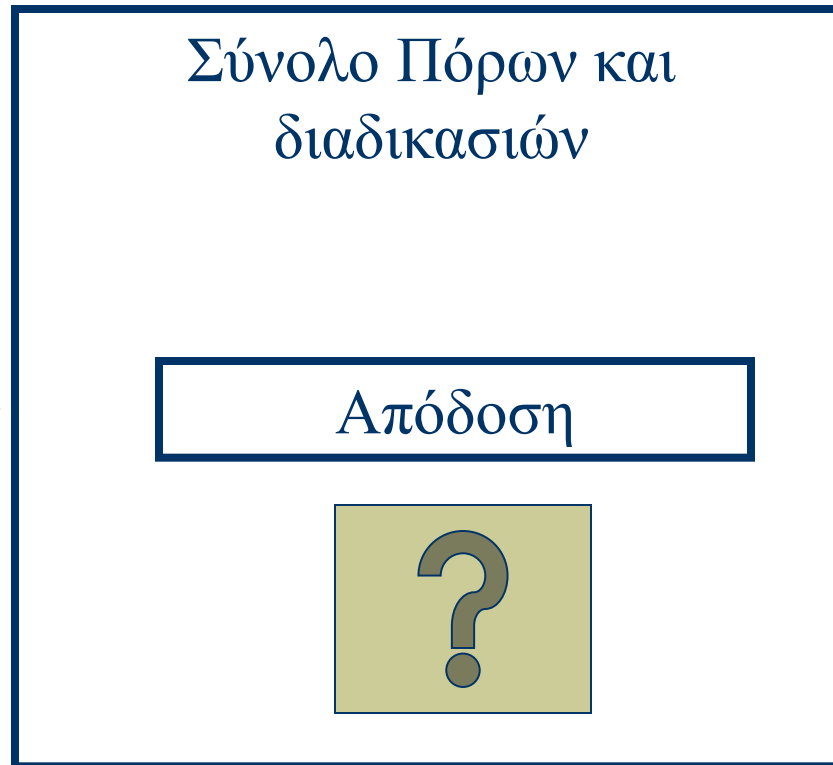
Πωλήσεις

Παροχές Υγείας

Υπηρεσίες



# Το φαρμακείο μας σαν ένα «εργοστάσιο» παραγωγής





# Η Απόδοση του «Εργοστασίου»

Καθαρά κέρδη μετά φόρων

Αρχική Επένδυση

# Η ποσοτικοποίηση της λειτουργίας του «εργοστασίου»

- ◆ Χρήση χρηματοοικονομικών μεγεθών
  - ΜΙΚΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
  - ΚΑΘΑΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
  - ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ
  - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ

# Η ποσοτικοποίηση της λειτουργίας του «εργοστασίου»

- ◆ Ποσοστό Μικτού Κέρδους

$$\frac{(\text{Πωλήσεις} - \text{Αγορές})}{\text{Πωλήσεις}}$$

Πωλήσεις

- ◆ Ποσοστό Καθαρού Κέρδους

$$\frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Πωλήσεις}}$$

Πωλήσεις

# Η ποσοτικοποίηση της λειτουργίας του «εργοστασίου»

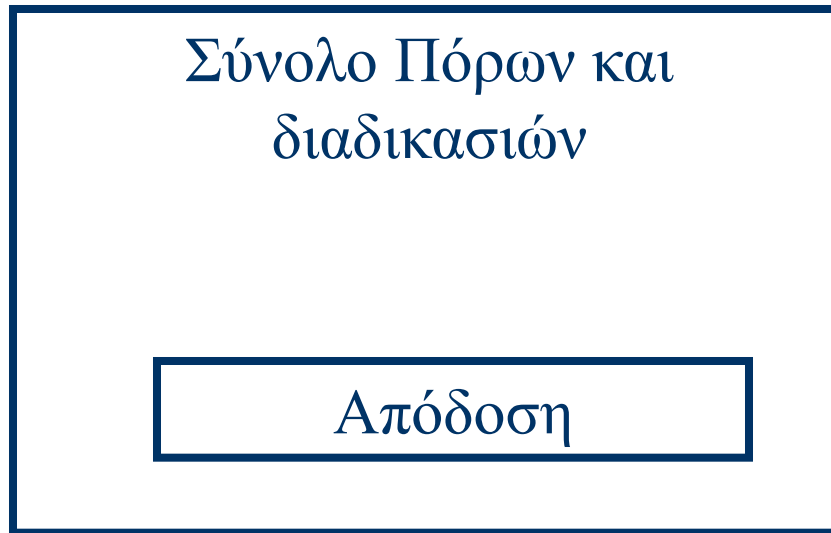
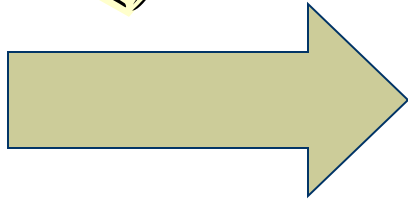
- ◆ Κυκλοφοριακή ταχύτητα Αποθεμάτων

$$\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Αποθέματα (Απογραφή!!! 😊)}}$$

- ◆ Αποδοτικότητα Ενεργητικού

$$\frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Ενεργητικό}}$$

# Το φαρμακείο μας σαν ένα «εργοστάσιο» παραγωγής



Εισερχόμενοι πόροι X Συντελεστής Απόδοσης = Εξερχόμενοι Πόροι

# Αποφασίζοντας Ορθολογικά. Λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων

- ◆ Αξιολόγηση ενεργειών με οικονομικά δεδομένα
  - Κάθε ενέργεια συνεπάγεται δαπάνες στο παρόν (χρηματικές εκροές) με σκοπό την αύξηση των μελλοντικών χρηματικών εισροών.
  - Ο σκοπός είναι η εξασφάλιση ότι θα έχει μεγαλύτερο όφελος με την ενέργεια από αυτό που θα είχε αν άφηνε το κεφάλαιο του στην τράπεζα από όπου θα έπαιρνε συγκεκριμένο τόκο, ή από ότι θα έπαιρνε αν το κεφάλαιο το χρησιμοποιούσε σε διαφορετική επένδυση
  - (ή εναλλακτικά) εάν θα έπρεπε να καταναείμει τους πόρους του με διαφορετικό τρόπο

# Αναπτύσσοντας ορθολογική κουλτούρα

- ◆ Το πρόβλημα της λήψης αποφάσεων και ενεργειών είναι πολυπαραγοντικό.
  - Αξία χρήματος στο χρόνο
  - Κόστος και πηγές χρήματος
  - Φορολογία και Νομοθεσία.
- ◆ Υπάρχουν πολλά διαθέσιμα εργαλεία για να αξιοποιήσουμε και να το απλοποιήσουμε
- ◆ Έχει σημασία να ξεκινάμε με την απόφαση χρήσης τους και τον σεβασμό σε αυτό που λένε.
- ◆ Είναι επίσης σημαντικό να τροφοδοτούμε τα εργαλεία με όσο το δυνατό πιο ακριβή και αναλυτικά δεδομένα



# Απλά εργαλεία αξιολόγησης

- ◆ Η απόδοση επί του κεφαλαίου
- ◆ Ο χρόνος επιστροφής των χρημάτων μου
- ◆ Το «νεκρό σημείο» λειτουργίας
- ◆ Η επίδραση στον συνολικό βαθμό απόδοσης του φαρμακείου
- ◆ Η αντίδραση της αγοράς.

# Η απόδοση επί του κεφαλαίου

Καθαρή αξία/χρονική μονάδα

Χρήματα που επενδύθηκαν

Καθαρή αξία = Έσοδα – Έξοδα σε πόρους – Φόροι

Σύγκριση με εναλλακτική επένδυση

# Ο χρόνος επιστροφής των χρημάτων

$$\text{Χρόνος Ανάκτησης Κεφαλαίου} = \frac{\text{Κόστος επένδυσης}}{\text{Εισροή μετρητών}}$$

# «Λύνοντας» τη μηχανή

Σπάζοντας την λειτουργία και τις αποφάσεις σε μικρά κομμάτια που μπορούν να αποτυπωθούν και να αναλυθούν με τα απλά εργαλεία.

Πωλήσεις

(-Κόστος Αγορών)

=

**Μικτά Κέρδη**

(- Κόστος Εγκατάστασης)

(- Εργατικό κόστος)

(-Διοικητικά και Άλλα Έξοδα)

=

**Αποτέλεσμα Λειτουργίας Φαρμακείου**

# «Λύνοντας» τη μηχανή

Οποιαδήποτε απόφαση που πρέπει να πάρουμε στο φαρμακείο μας μπορεί να αποτυπωθεί ως μια απόφαση που αξιολογείται

Πωληθέντα τεμάχια \* Τιμές Πώλησης  
(-Αγορασθέντα Τεμάχια \* Τιμές Αγοράς)

=

**Μικτά Κέρδη**

(- Κόστος Εγκατάστασης)

(- Εργατικό κόστος)

(-Διοικητικά και Άλλα Έξοδα)

=

**Αποτέλεσμα Λειτουργίας Φαρμακείου**

# «Λύνοντας» τη μηχανή

- ◆ Αποφάσεις διαχείρισης αγορών
- ◆ Αποφάσεις τιμολόγησης
- ◆ Αποφάσεις που επιδρούν στα σταθερά έξοδα
- ◆ Στρατηγικές αποφάσεις (π.χ συνεργασίας με εταιρίες, εικόνας του φαρμακείου, εξειδίκευσης κλπ)

# Παράδειγμα απόφασης αγοράς

◆ Έστω προϊόν Y με Χ.Τ 10 ευρώ. (A)

◆ Λ.Τ. 13 ευρώ

◆ Έκπτωση εταιρίας 25% στα 24 τεμ (A)

◆ Έκπτωση αποθήκης 15% στα 6 τεμ (B)

◆ Εκτιμώμενες πωλήσεις 12 τεμάχια/3 μήνες

◆ Σύγκριση επένδυσης για το επόμενο εξάμηνο

$$\text{Κόστος } 7,5 * 24 = 180$$

$$\text{Πωλήσεις } 13 * 24 = 312$$

$$\text{Όφελος} = 312 - 180 = \mathbf{132}$$

$$\text{ΠΚ} = 42,3\%$$

$$\text{Απόδοση } 132 / \mathbf{180} = \mathbf{73,3\%}$$

(B)

$$\text{Κόστος } 8,5 * 6 * 4 = 204$$

$$\text{Πωλήσεις } 13 * 24 = 312$$

$$\text{Όφελος} = 312 - 204 = \mathbf{108}$$

$$\text{ΠΚ} = 34,6\%$$

$$\text{Απόδοση } 108 / \mathbf{51} = \mathbf{211,7\%}$$

**(A) >?< (B) 129 € ?-> 24 €**

# Παράδειγμα απόφασης αγοράς

- ◆ Έστω προϊόν Y με Χ.Τ 5 ευρώ. (A)
  - ◆ Λ.Τ. 6,5 ευρώ
  - ◆ Έκπτωση εταιρίας 25% στα 24 τεμ (A)
  - ◆ Έκπτωση αποθήκης 15% στα 6 τεμ (B) (B)
  - ◆ Εκτιμώμενες πωλήσεις 12 τεμάχια/3 μήνες
  - ◆ Σύγκριση επένδυσης για το επόμενο εξάμηνο
- Κόστος  $3,75 * 24 = 90$   
Πωλήσεις  $6,5 * 24 = 156$   
Όφελος =  $156 - 90 = 66$   
Απόδοση  $66/90 = 73,3\%$
- Κόστος  $4,25 * 6 * 4 = 102$   
Πωλήσεις  $6,5 * 24 = 156$   
Όφελος =  $156 - 102 = 54$   
Απόδοση  $54/25,5 = 211,7\%$
- (A) >?< (B) 64,5 € ?-> 12 €**



# Παράδειγμα απόφασης αγοράς

- ◆ Έστω προϊόν Y με Χ.Τ 20 ευρώ. (A)
- ◆ Λ.Τ. 26 ευρώ
- ◆ Έκπτωση εταιρίας 25% στα 24 τεμ (A)
- ◆ Έκπτωση αποθήκης 15% στα 6 τεμ (B) (B)
- ◆ Εκτιμώμενες πωλήσεις 12 τεμάχια/3 μήνες
- ◆ Σύγκριση επένδυσης για το επόμενο εξάμηνο

$$\text{Κόστος } 15 * 24 = 360$$

$$\text{Πωλήσεις } 26 * 24 = 624$$

$$\text{Όφελος} = 624 - 360 = \mathbf{264}$$

$$\text{Απόδοση } 264 / \mathbf{360} = \mathbf{73,3\%}$$

$$\text{Κόστος } 17 * 6 * 4 = 408$$

$$\text{Πωλήσεις } 26 * 24 = 624$$

$$\text{Όφελος} = 624 - 408 = \mathbf{216}$$

$$\text{Απόδοση } 216 / \mathbf{102} = \mathbf{211,7\%}$$

$$\mathbf{(A) >?< (B) 258 \text{ € } ?-> 48 \text{ €}}$$

## Στην πραγματική ζωή...

- ◆ Οι πόροι είναι περιορισμένοι
- ◆ Γίνεται κατανομή πόρων μεταξύ εναλλακτικών επιλογών
- ◆ Ζητούμενο να βρεθεί η κατανομή που δίνει το μέγιστο αποτέλεσμα
- ◆  $A_1 + A_2 + \dots + A_n = \text{MAX}$
- ◆ Μπορεί για παράδειγμα να συμφέρει να χρηματοδοτήσουμε όλες τις εκπτώσεις μιας κατηγορίας προϊόντων από ένα προϊόν

## Και αν ο (Α) έδινε 10% στον «πελάτη»;

- ◆ Έστω προϊόν Υ με Χ.Τ 20 ευρώ. (Α)
- ◆ Λ.Τ. 26 ευρώ
- ◆ Έκπτωση εταιρίας 25% στα 24 τεμ (Α)
- ◆ Έκπτωση αποθήκης 15% στα 6 τεμ (Β)
- ◆ Εκτιμώμενες πωλήσεις (Α) 15 τεμάχια/3 μήνες (23,4) ->10%
- ◆ Εκτιμώμενες πωλήσεις (Β) 9 τεμάχια/ 3 μήνες (24,7) ->5%
- ◆ Σύγκριση επένδυσης για το επόμενο εξάμηνο

$$\text{Κόστος } 15 * 30 = 450$$

$$\text{Πωλήσεις } 23,4 * 30 = 702$$

$$\text{Όφελος} = 702 - 450 = \mathbf{252}$$

$$\text{ΠΚ} = 35,9\%$$

$$\text{Απόδοση } 252 / \mathbf{450} = \mathbf{56\%}$$

$$\text{Κόστος } 17 * 6 * 3 = 306$$

$$\text{Πωλήσεις } 24,7 * 18 = 444,6$$

$$\text{Όφελος} = 444,6 - 306 = \mathbf{138,6}$$

$$\text{ΠΚ} = 31,1\%$$

$$\text{Απόδοση } 138,6 / \mathbf{102} = \mathbf{135,8\%}$$

**(Α) >?< (Β) 348 € ?-> -12 € ->**

**77.4 (Β) !!! -> 113.4**

# Απαραίτητα εργαλεία για το πλάνο μάρκετινγκ

- ◆ Δεδομένα Αγορών – Πωλήσεων Περασμένων ετών
- ◆ Σαφής γνώση της παρούσας θέσης του φαρμακείου μας.
- ◆ Τάσεις της αγοράς
  - Δεδομένα από φαρμακεία συναδέλφων
  - Κινήσεις εταιριών
  - Γενικότερο Οικονομικό κλίμα
- ◆ Περιβάλλον
  - Πληρωμές ΕΟΠΥΥ, δελτία τιμών, φαρμακευτική δαπάνη, θεσμικό πλαίσιο
  - Συνεργασίες

# Λίγα λόγια για τις εκπτώσεις όγκου αγορών

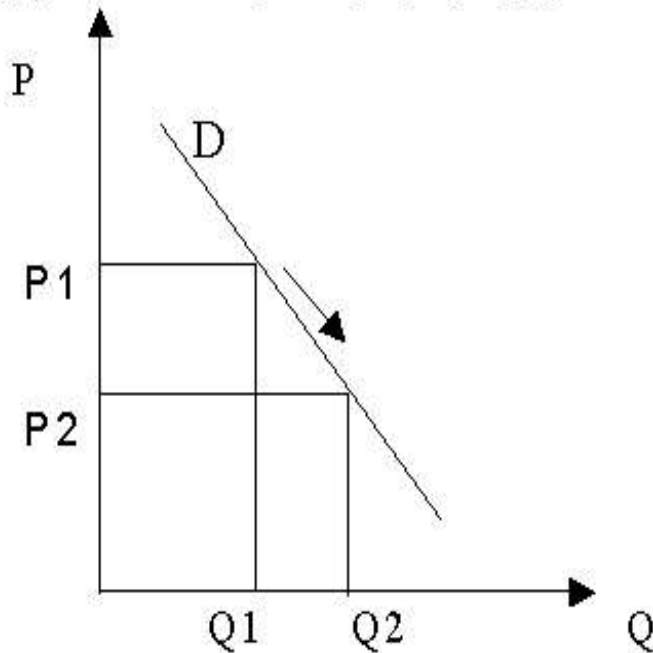
- ◆ Εκπτώσεις όγκου αγορών: Προϋποθέτουν αγορές μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων, αποτελούν κίνητρο για αυτές και θέτουν στόχους
- ◆ Πλεονεκτήματα για τον παραγωγό
  - Προγραμματισμός παραγωγής
  - Επιμερισμός κινδύνου
  - Χρηματοδότηση
  - Δέσμευση Φαρμακείου, Συμβουλής και θέσης στο ράφι
  - .....

# Το κέρδος του φαρμακείου ως αμοιβή λειτουργιών μάρκετινγκ

- ◆ Είναι μια «αμοιβή» που καλύπτει μια σειρά από λειτουργίες που προσφέρει το φαρμακείο στην αγορά
  - Λειτουργία διανομής
  - Κόστος τήρησης Αποθεμάτων
  - Κόστος Ποικιλίας
  - Συμβουλή και επιστημονική τεκμηρίωση
- ◆ Η έκπτωση όγκου αγορών θα πρέπει να «αποζημιώσει» ΕΠΙΠΛΕΟΝ των παραπάνω!

# Αποφάσεις τιμολόγησης

Σχήμα 21 Η Καμπύλη Ζήτησης (μείωση της τιμής ενός αγαθού)



- ◆ Μείωση τιμής -> αύξηση ζήτησης ->περισσότερα κομμάτια
- ◆ Μεγαλύτερο όφελος;
- ◆ Πωλήσεις =  $P \cdot Q$
- ◆  $P2 \cdot Q2 > ? < P1 \cdot Q1$
- ◆ Μειώνοντας τις τιμές αυξάνονται τόσο οι πωλήσεις ώστε να αυξηθεί το όφελος;
- ◆ Π.χ 15τεμ \*10€ >?< 12τεμ \*12€
- ◆ Αν 14τεμ?

# Παράδειγμα απόφασης τιμολόγησης

- ◆ Έστω Βιταμίνη C tabeff με κόστος αγοράς 5 ευρώ.
- ◆ (A) 30 τεμάχια με 30%
- ◆ (B) 6 τεμάχια με 10%
- ◆ (X) Η συνήθης ζήτηση είναι 6 τεμάχια το μήνα στα 8 ευρώ ΛΤ
- ◆ (Y) Υποθέτουμε πως με την τιμή στα 6 ευρώ η ζήτηση μπορεί να φτάσει στα 10 τεμάχια το μήνα
- ◆ (X+B) <-> (Y+A)

(Y+A)

Κόστος  $30 * 3,5 = 105$

Πωλήσεις  $30 * 6 = 180$

Όφελος  $180 - 105 = 75$

ΠΚ =  $75/180 = 41\%$

Απόδοση =  $75/105 = 71,42\%$

(X+B)

Κόστος  $6 * 4,5 = 27$

Πωλήσεις  $18 * 8 = 144$

Όφελος  $144 - (3 * 27) = 63$

ΠΚ =  $63/144 = 43,75\%$

Απόδοση =  $63/27 = 233\%$

(Y + A) : 105 -> 75

(X + B) : 27 -> 63



# Συνθέτοντας τις αποφάσεις

- ◆ Χρειάζεται σε κάθε περίπτωση να γνωρίζουμε ποιο είναι το διαθέσιμο κεφάλαιο μας τόσο σε χρήμα όσο και σε εμπόρευμα και να αντιλαμβανόμαστε πως ΔΕΝ είναι απεριόριστο. Είναι ένα «καύσιμο» που το μοιράζουμε μεταξύ «ανταγωνιστικών μηχανών» μέσα στο «εργοστάσιο» που πρέπει να ξέρουμε ακριβώς τι μας δίνει η καθεμία.
- ◆ Ο διαχωρισμός μεταξύ των «μηχανών» είναι η κατηγοριοποίηση είτε ανά κατηγορία εμπορεύματος, είτε ανά εταιρία κλπ. Η επιστημονική μας εξειδίκευση μπορεί να αυξήσει την απόδοση κάποιων «μηχανών»
- ◆ Αυτές τις μηχανές αξίζει να τις τροφοδοτούμε με «καύσιμο»
- ◆ Αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να ξέρουμε πόσο θα κοστολογήσουμε το «προϊόν» τους για να μην υποτιμήσουμε την «παραγωγή» τους
- ◆ Αυτό που δεν πρέπει να ξεχνάμε είναι πως οι “μηχανές” είναι αλληλεξαρτώμενες!!

# Συνθέτοντας τις αποφάσεις

- ◆ Κάθε μηχανή παράγει «κέρδη» συγκεκριμένου μεγέθους με ορισμένη ταχύτητα.
- ◆ Η «απόδοση» της είναι το μέγεθος που παράγει (το ποσοστό κέρδους) επί την ταχύτητα (κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθέματος)
- ◆ Οι επιμέρους αυτοί δείκτες είναι αλληλεξαρτώμενοι ειδικά λόγω των πολιτικών εκπτώσεων όγκου αγορών των εταιριών
- ◆ Θα πρέπει να είμαστε ιδιαίτερα προσεκτικοί να ρυθμίζουμε την μηχανή στη θέση εκείνη που μεγιστοποιεί τα κέρδη στο φαρμακείο!

# Συνθέτοντας τις αποφάσεις

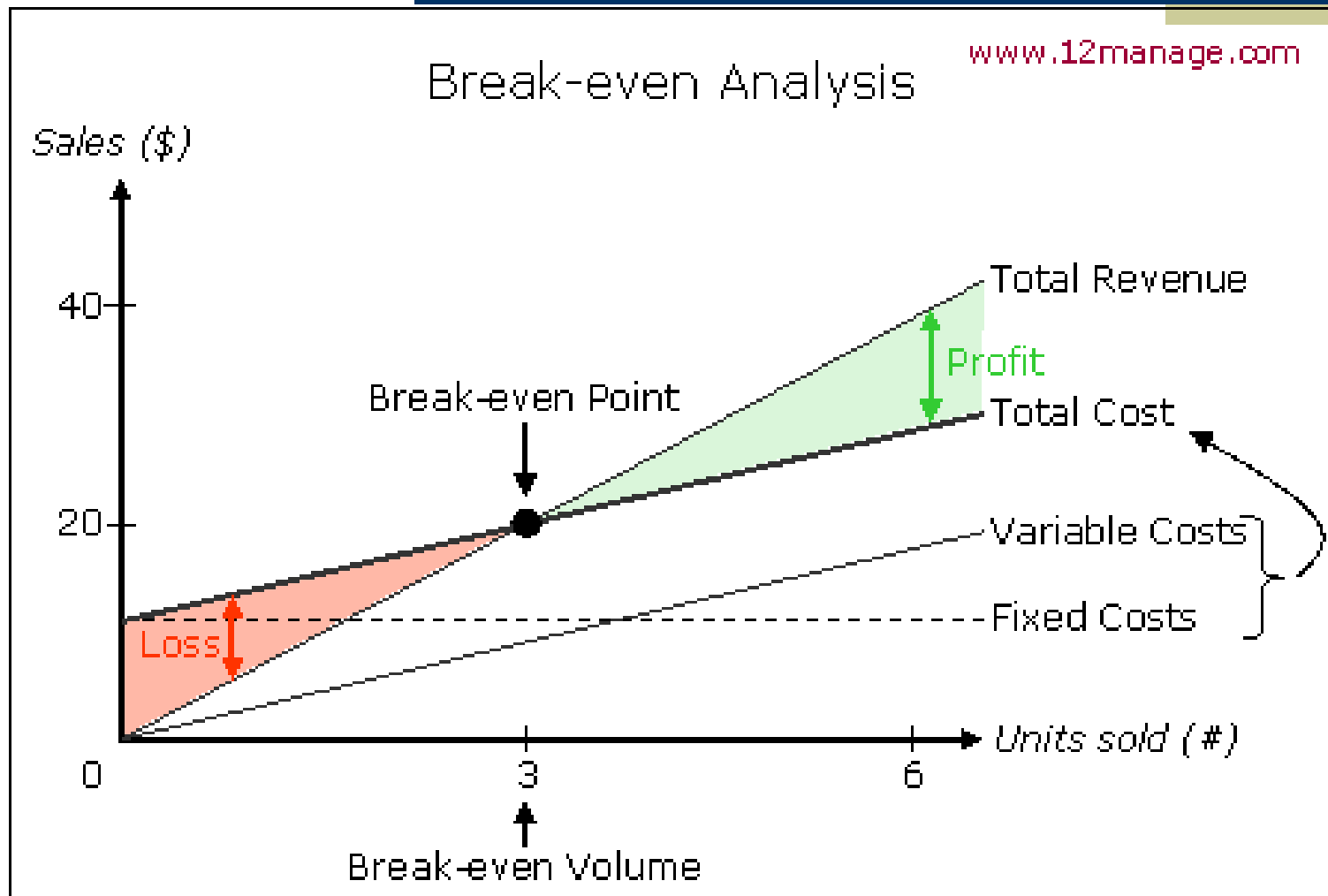
Πωλήσεις  
(- Κόστος Πωλήσεων <-> Αγορές)  
**= Μικτά κέρδη**

-Κόστος Εγκατάστασης  
-Κόστος Μισθοδοσίας  
-Λειτουργικά κλπ Κόστη  
**= Καθαρά κέρδη προ Φορ**  
-Φορολογία  
**= Καθαρό Εισόδημα**

$P_1 * Q_1 + P_2 * Q_2 + \dots P_n * Q_n$   
 $(p_1 * q_1 + \dots + p_n * q_n)$   
**= Μικτά κέρδη**

(Ενοίκιο, Δεη, Οτε)  
(μισθοί + εισφορές)  
(μηχανογράφηση, λογιστήριο)  
(άλλα έξοδα)  
**= Καθαρά κέρδη**  
- (φόροι, έκτακτες εισφορές,  
περαιώσεις)

# Η ανάλυση σε διάγραμμα



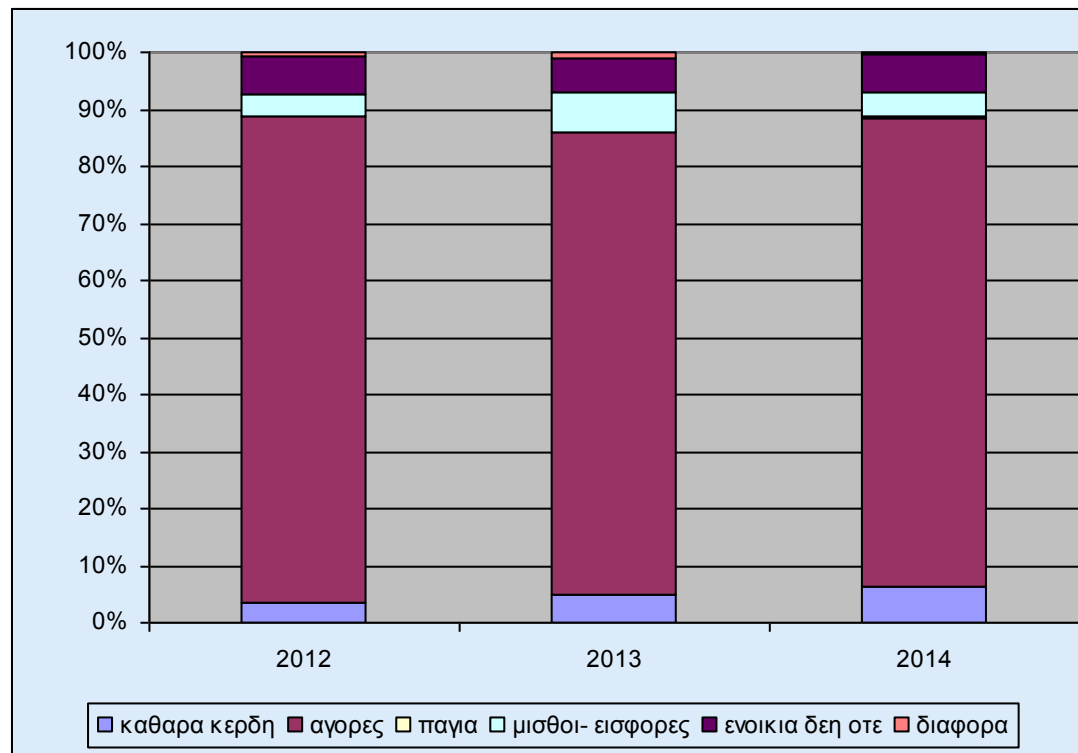
# Διαθέσιμες Στρατηγικές

- ◆ Ενέργειες που αφορούν το «εμπόρευμα»
  - Ανάπτυξη
  - Σύμπτυξη
  - Αναδιάρθρωση και επιλογή συνεργατών
- ◆ Ενέργειες που αφορούν τα «σταθερά κόστη»
  - Ωράριο Φαρμακείου
  - Τοποθεσία – Ανακαίνιση – Διευθέτηση Χώρου
  - Προσωπικό
- ◆ Υπηρεσίες
  - Εξειδίκευση του Φαρμακείου
  - Φαρμακευτική Φροντίδα

# Ενέργειες που αφορούν το εμπόρευμα

- ◆ Ανάπτυξη
  - Νέες κατηγορίες
  - Μεγαλύτερες Ποσότητες (Θα πετύχω να πουληθούν και αν ναι πόσο θα έχω ρίξει την τιμή για αυτό το στόχο;)
  - Στόχος η αύξηση πωλήσεων
  - Αυξάνεται και το κόστος πωληθέντων!!
  - Νέες Υπηρεσίες
  - «Αντέχει» η τοποθεσία μου αυτές τις κινήσεις;
- ◆ Σύμπτυξη
  - Λιγότερες επιλογές για τον πελάτη – Συμβουλευτικός ρόλος και στοχευμένες Πωλήσεις
  - Χαμηλότερες ποσότητες – στοχευμένες Αγορές
  - Διαχείριση κόστους πωληθέντων
- ◆ ΚΟΣΤΟΣ <-> ΟΦΕΛΟΣ

# Η σημασία της σωστής διαχείρισης



# Ενέργειες που αφορούν τα σταθερά κόστη

- ◆ Ανακαίνιση; Μεταφορά;
- ◆ Διεύρυνση Ωραρίου;
- ◆ Προσλήψεις Προσωπικού;
- ◆ Περικοπές δαπανών;



# Υπηρεσίες Φαρμακείου



## Και η αντίδραση της αγοράς;

- ◆ Ένα από τα κυριότερα σφάλματα που μπορούμε να κάνουμε είναι το να υποθέσουμε πως οι ενέργειες μαρκετινγκ που θα κάνουμε δεν θα έχουν αντίδραση από την πλευρά της αγοράς μας.
- ◆ Ζούμε σε ένα ανοιχτό σύστημα στο οποίο κάθε ενέργεια μας θα έχει μια απάντηση έως ότου επέλθει μια νέα ισορροπία.
- ◆ Όσο οι ισορροπίες βασίζονται στην πραγματικότητα τα περιβάλλοντα που προκύπτουν είναι σχετικά βιώσιμα
- ◆ Όταν οι ισορροπίες βασιστούν σε προσδοκίες που δεν έχουν βάση τότε πιθανόν να προκύψουν ισορροπίες που να είναι “τοξικές”

# Παράδειγμα Αντίδρασης Αγοράς

- ◆ Έστω προϊόν με ΧΤ 7,5 και ΛΤ 10 ευρώ και προσδοκώμενες πωλήσεις 12 τεμάχια/ 3 μήνες
- ◆ Υποθέτουμε πως με ΛΤ 7 ευρώ οι πωλήσεις θα φτάσουν τα 18 τεμάχια / 3 μήνες
- ◆ Για το λόγο αυτό παίρνουμε μια προσφορά 54 τεμαχίων με έκπτωση 30% την οποία μεταβιβάζουμε πλήρως στον πελάτη.
- ◆ Ο στόχος μας είναι να πουλήσουμε  $54 * (7 - 5,25) = 94,5$  και να κερδίσουμε  $94,5/283,5 = 33\%$
- ◆ Αν δεν το κάναμε θα δίναμε  $36 * (10 - 7,5) = 90$  για να κερδίσουμε  $90/270 = 33\%$

## Το ίδιο έκανε και το διπλανό φαρμακείο!

- ◆ Καθώς η τιμή ήταν καθολικά χαμηλότερη οι πωλήσεις από 12 τεμάχια / 3 μήνες αυξήθηκαν “μόνο” στα 15 τεμάχια / 3 μήνες
- ◆ Ας υποθέσουμε πως το προϊόν είναι εποχιακό και τα υπολοιπούμενα τεμάχια θα μείνουν μέχρι του χρόνου στο ράφι.
- ◆ Έτσι ο δείκτης απόδοσης μεταβλήθηκε σε  $(45 * 7 - 54 * 5,25) / 283,5 = 11,11\%$
- ◆ Μήπως πρέπει να ρίξουμε και άλλο την τιμή;

# Σύνοψη

- ◆ Κάθε μας ενέργεια πρέπει να αποτιμάται με οικονομικούς όρους. Μόνο τότε μπορούν να αποτιμηθούν οι αποφάσεις μας!
- ◆ Για κάθε μας ενέργεια θα υπάρξει αντίδραση της αγοράς. Δεν είμαστε οι μόνοι που ενεργούμε!
- ◆ Υπάρχουν Αξίες (από τις οποίες επωφελούμαστε) οι οποίες αν και δεν είναι αποκλειστικά δικές μας μπορούμε με τις ενέργειες μας να τις διατηρήσουμε ή να τις αλλοιώσουμε
- ◆ Όσο οι αξίες αυτές αλλοιώνονται χάνεται το όφελος που μας προσφέρουν και αυτό θα έχει στο μέλλον αντίκτυπο.