

Οργάνωση, Διοίκηση και Διαχείριση Συνεργατικών Δικτύων Φαρμακείων

Μία ανάλυση για τις προϋποθέσεις,
τις απαιτήσεις και τις προοπτικές
της επιβίωσης των φαρμακείων
στο νέο οικονομικό περιβάλλον

Εθελοντικό δίκτυο φαρμακείων Στρατηγική επιβίωσης και ανάπτυξης

- Τα εθελοντικά συνεργατικά δίκτυα αποτελούν ένα παλαιό όνειρο του κλάδου. Οι συνεταιρισμοί έκαναν το πρώτο βήμα που κυριάρχησε στην χονδρική αλλά δεν ολοκληρώθηκε στην λιανική
- Οι συνεταιρισμοί παραμένουν προσανατολισμένοι στο ρόλο του προμηθευτή και αποφεύγουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Οι φαρμακοποιοί αντιμετωπίζουν τους ΣυΦΑ σαν έναν ακόμα από τους προμηθευτές τους.
- Χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα σαφές και απτό στρατηγικό πλεονέκτημα που να ωθήσει στο βήμα παραπάνω.
- Ο νομικός σχεδιασμός του δικτύου αποτελεί μόνο το πρώτο βήμα

Περιβάλλον και δομές

Σύντομη επισκόπηση

- Η φαρμακευτική δαπάνη
- Η καταναλωτική δαπάνη
 - Η ύφεση της γενικής οικονομίας
 - Η στόχευση σε νησίδες που έχουν καταναλωτική δύναμη
- Σύλλογοι – Συνεταιρισμοί – Φαρμακεία
 - Υπόβαθρο συνεργατικών ενεργειών
 - *Πλειοψηφία αγοράς χονδρικής διανομής*
 - *Πλειοψηφία λιανικής αγοράς*
 - *Εκπαιδευτικές, ενημερωτικές, επιστημονικές ενέργειες*
- Προτάσεις ιδιοκτησιακής δομής συνεργατικού δικτύου
 - Αμερική
 - Ευρώπη
 - Προτάσεις για την Ελλάδα

Δομή Δικτύου – Προϋποθέσεις

- Το αμετάβλητο του ιδιοκτησιακού καθεστώτος του φαρμακείου
 - *Πλήρης Ιδιοκτησία από αδειούχο φαρμακοποιό (σύμφωνα με αποφάσεις ΔΕΚ)*
 - *Εξετάζουμε συνεπώς το ιδιοκτησιακό σχήμα του δικτύου και όχι του φαρμακείου που συμμετέχει*
- Λειτουργία στο οριακό κόστος
 - *Θα πρέπει να αποδίδει στο φαρμακείο μέλος τις υπεραξίες από τη δημιουργία του (π.χ συμφωνίες αγορών προϊόντων)*
- Η δημιουργία υπεραξίας
 - *Η κατοχή άυλων περιουσιακών στοιχείων, εμπορικών σημάτων, γνώσης, θέσης στην αγορά και know how θα δημιουργεί υπεραξία που δεν θα μπορεί να επιμεριστεί στα φαρμακεία μέλη και θα πρέπει να μπορεί να αυξηθεί όπως π.χ η μετοχική μερίδα του ΠΡΟΣΥΦΑΙΠΕ*

Σκοπός Δικτύου και Αποστολή

- Σκοπός που αφορά τα φαρμακεία μέλη και το ίδιο το δίκτυο
- Σκοπός που αφορά την περίθαλψη, την αγορά, την κοινωνία
- Στόχοι Δικτύου
 - Πλεονέκτημα υπηρεσιών και εξυπηρέτησης
 - Πλεονέκτημα τιμών
 - Πλεονέκτημα προβολής
- *Ένα δίκτυο φαρμακείων δεν αφορά «κάποια» κοινή σηματοδότηση, «κάποιες» κοινές παραγγελίες ή «κάποιες» καλύτερες εκπώσεις. Αποτελεί μια ολοκληρωμένη πρόταση συλλογικής και κοινής διαχείρισης επιχειρήσεων στα πρότυπα του συνεργατικού μάρκετινγκ σε όλο τον κόσμο.*

Σκοπός Δικτύου και Αποστολή

- Επιχειρησιακές διαδικασίες
 - Διαχείριση κόστους πωληθέντων
 - Διαχείριση λειτουργικά κόστη
 - Οργάνωση και διοίκηση
 - Οικονομική διαχείριση δικτύου και σημείων
 - Διαχείριση εικόνας – προβολή
 - Τιμολόγηση
 - Τμηματοποίηση ασθενών και καταναλωτών
 - Διαχείριση γνώσης

Επιχειρησιακές Διαδικασίες

- Διαχείριση κόστους πωληθέντων
 - Πρόβλεψη ζήτησης, προγραμματισμός προμηθειών
 - Συλλογική διαπραγμάτευση
 - Διοίκηση συλλογής εμπορεύματος - Καθορισμός μίγματος προϊόντων
 - Καλάθι αποθεμάτων – e-basket
 - Πληροφοριακό σύστημα μάρκετινγκ – Διοίκηση αποθεμάτων
 - Private Label

Επιχειρησιακές διαδικασίες

- Διοίκηση και διαχείριση λειτουργικού κόστους
 - Κοινή μηχανοργάνωση (κοινή γλώσσα ομιλίας!) – CRM – ECR
 - Διοίκηση υπηρεσιών
 - *Φαρμακευτική Φροντίδα – MUR*
 - *Home Care*
 - *Υπηρεσίες φαρμακείου*
 - Υπερτασικοί
 - Σακχαρώδης διαβήτης
 - Διακοπή καπνίσματος
 - Weight management
 - Μισθολογικό κόστος
 - Λοιπά Κόστη (Σήμανση, Κάρτα Πελάτη, Αναλώσιμα κλπ)
 - Σχεδιασμός – Οργάνωση – Μέτρηση Αποτελεσματικότητας
 - Λογιστικός και Φορολογικός Προγραμματισμός



Φαρμακευτικές Υπηρεσίες

Φαρμακοποιός & Φαρμακείο

Υγειονομικές Υπηρεσίες



Εκπαιδευτικές Υπηρεσίες

Πρακτική Εκπαίδευση Φοιτητών

Ερευνητικές Υπηρεσίες

Ερευνητικές Αναφορές

Επιχειρησιακές Διαδικασίες

- Οικονομική διαχείριση και χρηματοδοτική διοίκηση
 - Φαρμακείο (2010) 300,000 ευρώ 70%-30%
 - Μικτό κέρδος επί των πωλήσεων 25%
 - Δανείου 50,000 (ετ επ 10%)

Κύκλος εργασιών	100%	300.000 (210000 + 90000)
Κόστος πωλήσεων	-(75)%	-(225000)
Μικτά κέρδη		75000
Έξοδα λειτουργίας	-(13)%	-(39000)
Κερδη προ ΦΤ	= 12%	= 36000
Έξοδα Τόκων	- (1,6)%	-(5000)
Κέρδη προ Φ	10,4%	=31200

Μείωση ΠΚ
φάρμακου
στο 18%

Μείωση ΦΔ
κατά 20%

Μείωση ΚΔ
κατά 15%



	φάρμακο	+	παραφαρμακο
Κύκλος εργασιών	168000	+	76500
Κόστος πωλήσεων	-(137760)		-(57375)
Μικτά κέρδη	30240	+	19125
Έξοδα λειτουργίας			-(39000)
Κερδη προ ΦΤ	αθροιστικά		= 10365
Έξοδα Τόκων			- (5000)
Κέρδη προ Φ			= 5365

Επιχειρησιακές Διαδικασίες

- Οικονομική διαχείριση και χρηματοδοτική διοίκηση
 - Ρευστότητα και ταμειακές ροές
 - Περιθώρια κέρδους και βιωσιμότητα
 - Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθέματος
 - Οικονομικό πλάνο επιβίωσης – ανάπτυξης -> χάραξη Στρατηγικής

	φάρμακο	παραφαρμακο
Κύκλος εργασιών	168000 +	76500
Κόστος πωλήσεων	-(137760)	-(57375)
Μικτά κέρδη	30240 +	19125
Έξοδα λειτουργίας		-(39000)
Κερδη προ ΦΤ	αθροιστικά	= 10365
Έξοδα Τόκων		- (5000)
Κέρδη προ Φ		= 5365

Αύξηση Π.Κ
παραφάρμακο
10%

Μείωση
Λειτουργικά
20%



	φάρμακο	παραφαρμακο
Κύκλος εργασιών	168000 +	76500
Κόστος πωλήσεων	-(137760)	-(49725)
Μικτά κέρδη	30240 +	26775
Έξοδα λειτουργίας		-(31200)
Κερδη προ ΦΤ	αθροιστικά	= 25815
Έξοδα Τόκων		- (5000)
Κέρδη προ Φ		= 20815

Επιχειρησιακές Διαδικασίες

- Διαχείριση Εικόνας – Επικοινωνίας – Προβολής
 - Το πρόσωπο του δικτύου προς τον εξωτερικό κόσμο
 - Στρατηγική επιλογή της φιλοσοφίας του δικτύου
 - *ΌΧΙ άλλο ένα εμπορικό κατάστημα*
- Η Διαχείριση της Επικοινωνίας συνδέεται άμεσα με τις άλλες στρατηγικές επιλογές (π.χ μίγμα προϊόντων, τιμών κλπ)
- Περιοδικοί κύκλοι προβολής, επικοινωνίας, δημοσιότητας
- Επιλογή ταυτότητας σημείων πώλησης
- Σκοποί και Στόχοι προβολής
 - Σκοποί όσοι αφορούν τα αποτελέσματα της προβολής
 - Στόχοι σε τακτικό επίπεδο της προβολής

Επιχειρησιακές Διαδικασίες

- Μάρκετινγκ Κοινωνικών δικτύων
 - Το φαρμακείο του δικού μας εργασιακού προσδόκιμου επιβίωσης θα βρίσκεται κατά ένα ποσοστό στον κυβερνοχώρο
 - Η ιδιοκτησία του φαρμάκου θα αμφισβητηθεί ισχυρά (και θα παραμείνει μόνο στο βαθμό που θα προσφέρει ροές χρηματοδότησης)
 - Θα αναζητηθούν τρόποι παροχής υπηρεσιών πέραν της φυσικής παρουσίας
- Mobile Marketing
 - Ειδικό περιφερειακό για iphone – μετρητής σακχάρου!
- Οι υποδομές για την παρουσία σε αυτή την αγορά ξεπερνούν τη δυνατότητα του ατομικού φαρμακείου (χαοτικές αγορές!)
- E-pharmacies
 - Με αργούς αλλά σταθερούς ρυθμούς εισχωρούν στην αγορά

Επιχειρησιακές Διαδικασίες

- Στρατηγική Τιμολόγηση
 - Ενιαίος Τιμοκατάλογος σε όλο το εύρος του δικτύου
 - Προφίλ τιμών προϊόντων για όλες τις κατηγορίες καταναλωτών
 - Τιμές προϊόντων συναρτήσει στρατηγικών στόχων
 - *Μεγιστοποίησης κέρδους, πωλήσεων, καθορισμού εικόνας κλπ*
 - *Διείσδυσης, απόκτησης μεριδίου αγοράς κλπ*

Επιχειρησιακές Διαδικασίες

- Τμηματοποίηση ασθενών – πελατών
 - Ασθένεια και ανάγκες που αυτή δημιουργεί. (π.χ υπερτασικός ασθενής, διαβητικός ασθενής, ασθενής χαπ κλπ)
 - Δημογραφικά Χαρακτηριστικά. (Ηλικία, Οικογενειακή κατάσταση, εισόδημα, περιοχή κλπ)
 - Συχνότητα επισκεψιμότητας στο φαρμακείο (Συχνοί καταναλωτές, περιστασιακοί κλπ) και λόγος (υπηρεσίας υγείας, προϊόντα ομορφιάς κλπ)
 - Λόγος – ανάγκες επίσκεψη στο φαρμακείο
- Στρατηγική Συνεργασία με εταιρίες που δραστηριοποιούνται στα φαρμακεία για την κοινή ανάδειξη του καναλιού

Υλοποίηση, Δομές και Ενέργειες ΣυΦα

- Ομάδα προετοιμασίας, σύνταξης και ελέγχου του καταστατικού των νομικών μορφών από τις οποίες θα διέπεται η συνεργασία.
 - *Διασφάλιση της ανεξαρτησίας των συμμετεχόντων φαρμακείων και ιδιοκτησιακού καθεστώτος φαρμακείου*
 - *Διασφάλιση της ισοτιμίας των συμμετεχόντων φαρμακείων. Οι ΣυνΦα πέτυχαν χωρίς να διαταραχθεί η ισοτιμία.*
 - *Δίκαια κατανομή ενδεχόμενων κερδών (ή ζημιών) χρήσης*
 - *Διασφάλιση της ιδιοκτησίας του μετοχικού σχήματος από είσοδο κεφαλαίων μη μετόχων φαρμακοποιών.*

Υλοποίηση, Δομές και Ενέργειες ΣυΦα

- Ομάδα διοίκησης και διαχείρισης.
 - *Ασκεί τη διοίκηση του δικτύου,*
 - *εφαρμόζει το καταστατικό,*
 - *συγκαλεί τις συναντήσεις μεταξύ των μελών του δικτύου, εκπροσωπεί το δίκτυο και προωθεί την συνεργασία.*
 - *Έχει την ευθύνη της διοικητικής μέριμνας, την κατάρτιση προϋπολογισμών, την ανάθεση εργασιών σε επιμέρους ομάδες, τη χάραξη στρατηγικής.*
 - *Προτείνει στα μέλη την οικονομική διαχείριση των φαρμακείων τους στη βάση των οικονομικών μελετών.*

Υλοποίηση, Δομές και Ενέργειες ΣυΦα

- Ομάδα επιλογής μίγματος προϊόντων που παρέχονται από το δίκτυο, επιλογής εταιριών προμηθευτών των προϊόντων αυτών, διαπραγμάτευσης και σύναψης συμφωνιών, τιμολόγησης
 - *εντοπίζει ποια προϊόντα θα προσφέρονται ανά κατηγορία από τα φαρμακεία μέλη, σε πόσες διαφορετικές επιλογές (π.χ στην κατηγορία ενυδατική κρέμα ποιες γραμμές θα υπάρχουν όπως καλλυντικές, φυτικές - βιολογικές, prestige, οικονομικές, για προβληματικά δέρματα)*
 - *από ποιες μάρκες και σε πόση ποικιλία,*
 - *πόσο αυξάνεται ή μειώνεται η ποικιλία αυτή ανάλογα με την κατηγορία του φαρμακείου μέλους (π.χ κεντρικό, συνοικιακό, εξειδικευμένο κλπ)*
 - *να αξιολογήσει τα δεδομένα πωλήσεων προηγούμενων ετών και να θέσει στόχους.*
 - *να κλείσει τις απαραίτητες συμφωνίες, τις κλίμακες αγορών, εκπτώσεων,*
 - *να τιμολογήσει τα προϊόντα.*

Υλοποίηση, Δομές και Ενέργειες ΣυΦα

- Ομάδα επιμέλειας Υπηρεσιών Φαρμακείου
 - Καθορισμός, Τυποποίηση, Τιμολόγηση, Αξιολόγηση κλπ
- Επιστημονική επιμέλεια και Εκπαίδευση
- Μηχανοργάνωση, Δικτύωση, Παρουσία στο Διαδίκτυο, Ασφάλεια Δεδομένων
- Οικονομικός σχεδιασμός και διαχείριση
- Επικοινωνία, προβολή και διαχείριση εικόνας
 - *Σηματοδότηση, Merchandizing*
 - *Προβολή στο κοινό, δημοσιότητα*
 - *Ενημερωτικές εκδηλώσεις και εκστρατείες*
 - *Πληροφοριακά έντυπα, περιοδικά*