



Διπλωματική Εργασία με θέμα :

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Τμήμα : EXECUTIVE MBA

Φοιτητής : ΚΟΡΚΟΝΤΖΕΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

Επιβλέπων Καθηγητής : ΓΕΩΡΓΑΚΕΛΛΟΣ  
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

---



Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

### ***Ευχαριστίες***

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον υπεύθυνο καθηγητή Κο Δ. Γεωργακέλλο για την βοήθεια του και τις κατευθύνσεις του, κατά την διάρκεια της έρευνας.*

*Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρία που εργάζομαι για την οικονομική της βοήθεια και για την κατανόηση της, κατά την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος*

*Τέλος,  
πιο πολύ ευχαριστώ την οικογένεια μου, που μου συμπαραστάθηκε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και σ' αυτή την προσπάθεια μου.*



## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΣΥΝΟΨΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....</b>	<b>8</b>
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	8
1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ .....	8
1.3 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	8
1.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΟΧΩΝ .....	11
1.5 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	12
1.6 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ .....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ BUSINESS PLAN ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ (ALPHA PHARMA).....</b>	<b>14</b>
2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	14
2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	17
2.3 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ .....	19
2.4 ΠΕΛΑΤΕΣ .....	20
2.5 ΟΡΑΜΑ & ΑΠΟΣΤΟΛΗ .....	22
2.6 ΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΪΟΝ .....	27



<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</b>	<b>30</b>
3.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ .....	30
3.2 ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ.....	30
3.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ .....	30
3.4 MANAGEMENT .....	30
3.5 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ.....	40
3.6 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ .....	41
3.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ .....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ &amp; ΑΓΟΡΑΣ .....</b>	<b>43</b>
4.1 ΤΑΣΕΙΣ .....	43
4.2 ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑ .....	48
4.3 ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ .....	52
4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	53
4.5 SWOT ANALYSIS .....	56
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ &amp; ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΛΑΔΟΥ ΑΓΟΡΑΣ.....</b>	<b>60</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MANAGEMENT.....</b>	<b>66</b>
6.1 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ .....	66
6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ.....	68
6.3 ΔΙΑΝΟΜΗ .....	70
6.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ .....	73



Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ & ΙΔΙΟΜΟΡΦΙΑ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ**

**ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ..... 74**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ..... 81**

8.1 ΕΙΔΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ..... 81

8.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ..... 81

8.3 ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ ..... 83

8.4 ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ..... 84

8.5 ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ..... 86

8.6 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ..... 87

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ..... 91**

9.1 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ..... 91

9.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ..... 93

9.3 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ..... 94

9.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ..... 94

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 : ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ..... 95**

10.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ..... 99

ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....101

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....102

## **ΣΥΝΟΨΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζεται, αναπτύσσεται και πραγματοποιείται ένα επιχειρηματικό όραμα. Το όραμα μπορεί να είναι μία καινοτόμος ιδέα, μία επιχειρηματική ευκαιρία ή πολύ πιο απλά ένας καλύτερος τρόπος (από τον ήδη υπάρχοντα) να παράγεις κάτι. Το τελικό αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η δημιουργία ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος το οποίο έχει διαμορφωθεί υπό συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας. (Κέντρο επιχειρηματικότητας στο πανεπιστήμιο του Miami) Σημειώνεται ότι η επιχειρηματικότητα είναι μία δυναμική έννοια και δεν μπορεί να περιγραφεί από ένα μόνον ορισμό. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί που άλλοι αποδίδουν ευρύτερα και άλλοι πιο εξειδικευμένα την έννοια της επιχειρηματικότητας.

Όσον αφορά την επιχειρηματικότητα στην ελληνική φαρμακευτική αγορά και τους ανασταλτικούς παράγοντες για την περαιτέρω ανάπτυξή της, μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες του κλάδου αποτελούν οι καθυστερήσεις κυκλοφορίας φαρμάκων στην αγορά τα οποία έχουν ήδη λάβει έγκριση κυκλοφορίας, οι συνεχείς αυξήσεις των τιμών των φαρμάκων, το συνεχώς μεταβαλλόμενο θεσμικό πλαίσιο που διέπει την αγορά των φαρμάκων σε συνδυασμό με την έντονη κρατική παρέμβαση στην ρύθμιση της αγοράς κλπ. Αυτοί οι παράγοντες επιδρούν αρνητικά στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη του κλάδου.

Οι προοπτικές του κλάδου χαρακτηρίζονται ως θετικές καθώς η διαρκώς αυξανόμενη κατανάλωση φαρμάκων που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στη Ελλάδα επιδρά ευεργετικά στους ρυθμούς ανάπτυξης των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο φαρμακευτικό κλάδο, τόσο σε επίπεδο κύκλου εργασιών, όσο και σε επίπεδο κερδοφορίας. Επιπροσθέτως τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες τόσο από τον ιδιωτικό τομέα αλλά και ιδιαίτερα από δημόσιους φορείς για την ανάπτυξη της φαρμακευτικής έρευνας στην Ελλάδα. Έχουν διατεθεί κοινοτικοί και κρατικοί πόροι στον ακαδημαϊκό και ευρύτερο ερευνητικό χώρο, με έμφαση τη συνεργασία, με σκοπό την ανακάλυψη και την ανάπτυξη νέων διαγνωστικών ή θεραπευτικών προϊόντων που θα διατεθούν στην αγορά.

Για έναν νέο επιχειρηματία που επιθυμεί να μπει σε οποιονδήποτε κλάδο, η αρχή μπορεί να είναι κάτι παραπάνω από το ήμισυ του παντός.

Η Εφαρμογή Επιχειρηματικού Σχεδιασμού είναι ένα νέο, ελεύθερο προς χρήση στο Διαδίκτυο, εργαλείο που ανέπτυξε το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ προκειμένου να βοηθήσει τη μικρομεσαία επιχείρηση να σχεδιάσει και να χρησιμοποιήσει τις ωφέλειες που προκύπτουν από τη χρήση Επιχειρηματικού Σχεδίου.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο έχει καθιερωθεί, σε διεθνές επίπεδο, ως ένα απαραίτητο εργαλείο στη διαδικασία σχεδιασμού μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Κύριοι στόχοι του είναι να αποτελέσει το βασικό πλαίσιο κατεύθυνσης και συντονισμού των ενεργειών για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, να καταναίμει αποτελεσματικά τους πόρους, να επιτρέπει την παρακολούθηση της πορείας ελέγχου της υλοποίησής του (και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο) και να αποτελέσει εργαλείο προώθησης για τη χρηματοδότηση της επιχειρηματικής ιδέας.

Η διαμόρφωση, συνεπώς, ενός επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να στηρίζεται σε ένα σαφώς προσδιορισμένο στρατηγικό πλαίσιο, το οποίο θα εξυπηρετεί το επιχειρηματικό όραμα, και το οποίο θα προκύπτει μέσα από τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και των ευκαιριών και απειλών που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Το ακριβές περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου για κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της. Γενικά, όμως, εκτιμάται ότι θα πρέπει να καλύπτει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό κάποια βήματα.

Τα βασικά αυτά βήματα που ακολουθούνται στη διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ο καθορισμός των επιχειρησιακών στόχων, ο καθορισμός των δράσεων που θα πρέπει να υλοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι, ο προσδιορισμός των επενδύσεων που θα πρέπει να υλοποιηθούν, ο προσδιορισμός των απαιτούμενων πόρων και των πηγών χρηματοδότησης των επιμέρους σχεδίων δράσης και των επενδύσεων και η εκτίμηση των προβλεπόμενων επιπτώσεων των ανωτέρω στα μελλοντικά οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια γραπτή περιγραφή του μέλλοντος της επιχείρησής σας. Είναι ένα έγγραφο που αναλύει τι και πώς προγραμματίζετε να κάνετε στο μέλλον. Γενικά ο σχεδιασμός είναι μια άσκηση που αξίζει τον κόπο να γίνει και μάλιστα να γίνει καλά. Τα επιχειρηματικά σχέδια συμβάλλουν σε όλες τις δραστηριότητες, κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο ορίζει που βρίσκεστε. Σας δείχνει που πηγαίνετε. Καθορίζει ορόσημα σύμφωνα με τα οποία μπορείτε να ελέγχετε την πρόοδο σας. Σας καθοδηγεί σχετικά με τα αναπόφευκτα εμπόδια που μπορεί να συναντήσετε. Μπορεί να σας βοηθήσει να διαμορφώσετε το όραμά σας και να κάνετε αποτελεσματική χρήση των ευκαιριών σας και των πόρων σας, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ο εξοπλισμός.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία συνήθη πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία-ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι σχετικά απλό στην εκπόνησή του. Κάθε επιχείρηση, είτε πρόκειται για μία μικρή βιοτεχνία, είτε για μία μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, έχει την υποχρέωση να καταστρώνει και να εφαρμόζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

### 1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει όλα τα βήματα που θα πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, από την αρχή λειτουργίας της έως και μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της επιχείρησης τα προσεχή έτη και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις όποιες αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα όμως δείχνει το πώς θα επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του.

### 1.3 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.

Ιδιαίτερο ρόλο στην εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου παίζουν δύο παράμετροι:

- Τι θα παράγει η επιχείρηση

- Πόσο θα παράγει η επιχείρηση

Όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της επιχειρηματικής δράσης ξεκινούν από αυτά τα δύο στοιχεία και προκύπτουν από τις προσωπικές εκτιμήσεις του επιχειρηματία. Ως εκ τούτου οφείλει κανείς να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στις εκτιμήσεις του. Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου που καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Εκτίμηση του κύκλου εργασιών: Κύκλος εργασιών είναι το σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση μέσα σε ένα έτος. Πόση ποσότητα θα αποφασίσει να παράγει μία επιχείρηση καθορίζει και την τιμή (ανά μονάδα προϊόντος) που θα χρεώσει στον καταναλωτή.
- Ανάλυση του προϊόντος: απόφαση σχετικά με το τι προϊόν θα παράγει η εταιρεία, ποιες είναι οι αναγκαίες πρώτες ύλες παραγωγής του, ποια είναι η παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται μέχρι να λάβει την τελική του μορφή.
- Ανάλυση των εργασιών εντός της επιχείρησης: Τι χρειάζεται προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία, τον απαραίτητο εξοπλισμό, τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας, τις ηλεκτρομηχανικές εγκαταστάσεις κτλ.
- Επιλογή- πρόκριση παραγωγικού εξοπλισμού: Η εταιρεία θα προμηθεύεται τον απαραίτητο εξοπλισμό με τα εξής κριτήρια Αξιοπιστία, Ύπαρξη service και ανταλλακτικών, Τιμή και διακανονισμός
- Εκτίμηση αποθηκευτικών χώρων: Με βάση το τι και πόσο θα παράγει η επιχείρηση, τη μορφή και τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, εκτιμάται και προσδιορίζεται η ανάγκη σε αποθηκευτικούς χώρους. Ειδικότερα συνεκτιμώνται:
  - Τα αναγκαία αποθέματα πρώτων υλών και ο χρονισμός παραγγελίας –παραλαβής
  - Τα αναγκαία αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων
  - Οι ιδιαίτερες συνθήκες αποθήκευσης (π.χ ιδιαίτερες συνθήκες ψύξης, υγρασίας, εξαερισμού, κτλ)

- Οι αναγκαίοι χώροι συσκευαστηρίου
- Εκτίμηση αναγκών σε οικοπέδα, κτίρια και μεταφορικά μέσα: Στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει την ανέγερση δικών της κτιριακών εγκαταστάσεων, θα πρέπει να συνυπολογίσει την αγορά ενός οικοπέδου που να καλύπτει τις παρούσες ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και για προβλεπόμενες ανάγκες μελλοντικής επεκτάσεως. Όσον αφορά τις κτιριακές εγκαταστάσεις αυτό που θα πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση είναι να εκτιμηθεί αν είναι προτιμότερο να προβεί στην ανέγερση, την αγορά ή την μίσθωση κάποιου ήδη υπάρχοντος κτιρίου. Σε οποιαδήποτε περίπτωση είναι αναγκαία προϋπόθεση το ακίνητο το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από την εταιρεία να είναι προσαρμοσμένο στις λειτουργικές απαιτήσεις της. Τέλος, η εκτίμηση των αναγκών για μεταφορικά μέσα είναι συνάρτηση της μορφής του προϊόντος (π.χ ευπαθές ή όχι), της ποσότητας πωλούμενων προϊόντων και το αν συμφέρει να ανατεθούν οι μεταφορές σε μεταφορική εταιρεία.
- Ιδρυτικά κεφάλαια: ιδρυτικά κεφάλαια μιας επιχείρησης ορίζουμε το άθροισμα των παγίων κεφαλαίων(κεφάλαια που χρειάζονται για την αγορά οικοπέδων, κτιρίων και εξοπλισμού) και των κεφαλαίων κίνησης (οι χρηματικοί πόροι που χρειάζονται για την αγορά πρώτων υλών, πληρωμή μισθών, λογαριασμούς ΔΕΗ, ΟΤΕ), δηλαδή:

**ΙΔΡΥΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ = ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΠΑΓΙΩΝ + ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ**

Μία επιχείρηση μπορεί να αντλήσει τα κεφάλαια που είναι απαραίτητα για να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία από τις ακόλουθες χρηματοδοτικές πηγές:

- ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ (αυτοχρηματοδότηση)
- ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ
- ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ (συνήθως από ιδιωτικές τράπεζες)
- ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ



#### 1.4 Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το Mission Statement μιας επιχείρησης αποτελεί μία σύντομη απεικόνιση που προσδιορίζει το είδος της δραστηριότητας την οποία αναλαμβάνει η επιχείρηση. Ουσιαστικά, καταδεικνύει τα όρια της επιχείρησης εντός των οποίων θα κινηθεί η επιχείρηση. Οι στόχοι της εταιρείας (mission statement) πρέπει να παρουσιάζουν κάτι το νέο κάτι το διαφορετικό σε σχέση με τους ανταγωνιστές της εταιρείας.

Για αυτό και θα πρέπει να επικεντρώνεται στα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν το νέο προϊόν που θέλει να προωθήσει στην αγορά, σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών. Το Mission Statement πρέπει να μεταδίδει μία εικόνα, ένα όραμα το οποίο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να μπορούν εύκολα να κατανοήσουν και να εργαστούν για την καλύτερη δυνατή επίτευξή του. Τέλος, θα πρέπει οι στόχοι που τίθενται να μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, ώστε να γίνεται κατανοητό αν τελικά επιτεύχθηκαν οι στόχοι. Παράδειγμα. Ας δούμε πώς ένα ιδιωτικό κέντρο υγείας αναπτύσσει σε μία παράγραφο το

δικό του mission statement, αλλά και πώς ποσοτικοποιεί τους στόχους τους οποίους θέτει.. Έτσι, θα μπορέσουμε να παρακολουθήσουμε πρακτικά πώς πρέπει να ορίζεται ο στόχος μιας επιχείρησης:

*«Στόχος της εταιρείας μας είναι να παρέχουμε την καλύτερη δυνατή ιατροφαρμακευτική περίθαλψη στους ασθενείς μας, ανταποκρινόμενοι στην ανάγκη παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών επί 24ώρου βάσεως σε οποιαδήποτε περίοδο του έτους. Απώτερος σκοπός μας είναι να βοηθήσουμε με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες υγείας που προσφέρουμε, στη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας της πόλης μας. Επιπλέον στόχος της επιχείρησης είναι η αύξηση των καθαρών κερδών κατά 10% ετησίως. Οι υπεύθυνοι διαχείρισης της εταιρείας εκτιμούν ότι η επίτευξη αυτού του στόχου είναι εφικτή μέσω της κατάλληλης διαχείρισης του ενεργητικού θα οδηγήσει σε αύξηση του ρυθμού μεγέθυνσης.»*

### 1.5 Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΘΕΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Μία επιχείρηση εκτός από την κατάστρωση του επιχειρηματικού πλάνου για την οργάνωση της εσωτερικής της λειτουργίας, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να λειτουργήσει. Βασικό εργαλείο για να προσδιορίσει η εταιρεία τη θέση της μέσα στα ευρύτερα πλαίσια της οικονομικής αγοράς είναι η «Έρευνα Θέσεως της Εταιρείας», γνωστή ως SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Η SWOT Analysis μας προσδιορίζει τα Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα και τις Ευκαιρίες / Απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το ευρύτερο χρηματοοικονομικό περιβάλλον και από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

## 1.6 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΑ ΧΕΡΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι προτρέπει τον επιχειρηματία να προσδιορίσει τις κατευθύνσεις που θα ακολουθήσει η επιχείρηση τα επόμενα χρόνια. Βέβαια, είναι παράλογο να υποτεθεί ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί πανάκεια για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση, οπωσδήποτε όμως βοηθά τη διοικητική μονάδα να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη απέναντι στις πιθανές ευκαιρίες ή παγίδες που θα παρουσιαστούν, επειδή υπάρχει μία καλή γνώση τόσο των δυνατοτήτων της επιχείρησης όσο και του κλάδου.

Πολλές φορές η διαδικασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι χρησιμότερη και από το ίδιο το επιχειρηματικό σχέδιο. Ο λόγος είναι προφανής: Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία «ακτινογραφία» της επιχείρησης και δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να έχει επίγνωση στο παρόν όλων των δυνατών ενδεχομένων και κινδύνων που πρόκειται να αντιμετωπίσει μελλοντικά η επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ BUSINESS PLAN ΜΙΑΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

### ALPHA PHARMA

#### 2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Με το βλέμμα της σταθερά εστιασμένο στην Υγεία, η ALPHA PHARMA είναι έτοιμη να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και στις ευκαιρίες του σήμερα και του αύριο. Χάρη στις γνώσεις στον τομέα των φαρμάκων και των διαγνωστικών, η εταιρία κατέχει την ιδανική θέση για να έχει μεγάλη επιτυχία στις μεγάλες ιατρικές ανακαλύψεις του μέλλοντος. Στη ALPHA PHARMA η εργασία γίνεται από όλους του υπάλληλους για να γίνει αυτό το όραμα πραγματικότητα

Η πρωτοποριακή εταιρική στρατηγική, μάς δίνει τη δυνατότητα να παρέχουμε σημαντικά οφέλη στους ασθενείς και στο σύστημα δημόσιας υγείας. Το όραμά μας για το μέλλον περιλαμβάνει θεραπείες για πολλές από τις ασθένειες που σήμερα θεωρούνται ανίατες. Θα είναι δυνατή η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της ασφάλειας των διαφόρων φαρμάκων και θα υπάρχουν καλύτερες στρατηγικές πρόληψης των ασθενειών. Η έγκαιρη διάγνωση και οι βελτιωμένες νέες θεραπείες θα μειώσουν αισθητά την ανάγκη για ακριβές χειρουργικές επεμβάσεις και τη μακροχρόνια παραμονή στα νοσοκομεία.

Η ραγδαία πρόοδος που έχει σημειωθεί τα τελευταία χρόνια στον τομέα των βιοεπισημών -γενετική, γονιδιακή βιολογία, πρωτεομική- έχει ανοίξει το δρόμο σε ένα ιατρικό μέλλον στο οποίο θα είναι δυνατόν να διαπιστώνονται γενετικές προδιαθέσεις σε ασθενείς πριν την ανάπτυξη των ασθενειών και να δημιουργούνται εξατομικευμένα φάρμακα που θα καλύπτουν τις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων ασθενών.

Οι επιστήμονες χρησιμοποιούν τη μελέτη της γενετικής για να καταλάβουν τη βάση της ασθένειας και για να αποκτήσουν την επίγνωση γιατί οι άνθρωποι αποκρίνονται διαφορετικά στα φάρμακα. Εφαρμόζουν αυτή τη γνώση στην ανακάλυψη και ανάπτυξη των καινοτόμων νέων φαρμάκων για να αποτρέψουν ή να θεραπεύσουν την ασθένεια.

Η πολιτική της εταιρείας θα εστιάσει στη γενετική σε ένα μεγάλο μέρος των προσπαθειών για έρευνα και ανάπτυξη και στέκονται σήμερα ως διευθυντικό στέλεχος βιομηχανίας στην επιστήμη και την τεχνολογία της γενετικής έρευνας.

Ο σκοπός της εταιρίας ALPHA PHARMA είναι να αφοσιωθεί στην έρευνα για το καλό της ανθρωπότητας, προκειμένου να προσφέρουν μακροζωΐα, υγιέστερη και πιο ευτυχισμένη ζωή μέσω των καινοτόμων φαρμακευτικών, καταναλωτικών προϊόντων τους.

Η αποστολή της ALPHA PHARMA είναι να γίνει η πιο αξιοθαύμαστη εταιρεία στον κόσμο για τους ασθενείς, τους πελάτες, το προσωπικό, τους επενδυτές, τους επιχειρηματικούς εταίρους και τις κοινότητες στις οποίες ζουν κι εργάζονται. Για να επιτύχια της αποστολή μας, τηρούμε κάποιες αξίες, οι οποίες δεν είναι τίποτε παραπάνω από μια δήλωση των βασικών μας πεποιθήσεων και των καθορισμένων χαρακτηριστικών της φιλοσοφίας που προάγει την επίτευξη. Έχουν προσδιορίσει 8 αξίες, οι οποίες αποκρυσταλλώνουν ποιοι είναι, ποιοι ήταν ανέκαθεν και τι προσδοκούν. Αυτές οι αξίες είναι:

- Ακεραιότητα
- Καινοτομία
- Σεβασμός στον άνθρωπο
- Προσήλωση στον πελάτη
- Ομαδική εργασία
- Κοινωνική προσφορά
- Υψηλές επιδόσεις και
- Ηγετική θέση.

Οι αξίες και οι πολιτικές επιτρέπουν στην ALPHA PHARMA να ενεργήσει ως αρμόδια επιχείρηση και να εξασφαλίσει ότι οι επιχειρησιακές αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη τα ηθικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα. Στον κώδικα δεοντολογίας μας υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους υποστηρίζουμε τους υπαλλήλους για να κάνουν



τη σωστή επιλογή, να συμμορφωθούν με τις πολιτικές της ομάδας, τους κανονισμούς και τον νόμο και να επιτύχουν τα υψηλότερα ηθικά πρότυπα στην εργασία τους.

Ο οδηγός υπαλλήλων για την επιχειρησιακή συμπεριφορά προωθεί την τίμια και ηθική συμπεριφορά με τον καθορισμό των προτύπων που ακολουθούνται από τους υπαλλήλους της ALPHA PHARMA στην καθημερινή τους εργασία για την επιχείρηση.

Ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της ALPHA PHARMA είναι οι ίδιοι οι άνθρωποι της και το γνωρίζουν καλά. Γι' αυτό σεβόμαστε τους συνεργάτες μας, υποστηρίζουμε τις προσπάθειές τους, και δουλεύουν με στόχο το καλύτερο αποτέλεσμα. Εξάλλου, θέλουμε όλοι οι άνθρωποι μας να είναι υπερήφανοι που δουλεύουν στη ALPHA PHARMA και ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Προκειμένου δε να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, στη ALPHA PHARMA θεωρούμε ότι χρειάζονται εμπνευσμένοι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα που να αξιοποιούν τα talέντα και την ποικιλία χαρισμάτων των υπαλλήλων, επενδύουν στο να ελκύουν, να υποστηρίζουν και να αναπτύσσουν τα καλύτερα στελέχη στην αγορά, δίνουν μεγάλη αξία στην ικανότητα, στον επαγγελματισμό και στη θετική συμπεριφορά, αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την υψηλή απόδοση των στελεχών τους, ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και συνεργασία, αυξάνοντας την εκπαιδευτική διαδικασία και τέλος εκτιμούν την ειλικρίνεια, την εμπιστοσύνη και την ακεραιότητα και αναγνωρίζουν την ανάγκη για ανοιχτή και συνεχή επικοινωνία.



## 2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η ALPHA PHARMA είναι ένας από τους ομίλους του κλάδου υγειονομικής φροντίδας που παίζουν ηγετικό ρόλο παγκόσμια καθώς εισάγει διαρκώς καινοτομίες. Οι βασικοί τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας είναι τα φαρμακευτικά και διαγνωστικά προϊόντα. Η ALPHA PHARMA κατέχει σημαντική θέση στην παγκόσμια αγορά διαγνωστικών προϊόντων και ηγετική θέση στην προμήθεια φαρμακευτικών προϊόντων για τον καρκίνο. Είναι επίσης ηγετική δύναμη στον τομέα της ιολογίας και των μεταμοσχεύσεων.

Ως προμηθευτής προϊόντων και υπηρεσιών πρόληψης, διάγνωσης και θεραπείας νόσων, ο Όμιλος συμβάλλει σε πολλά μέτωπα στη βελτίωση της υγείας και της ποιότητας ζωής των ανθρώπων. Η ALPHA PHARMA απασχολεί περίπου 65.000 άτομα. Ο Όμιλος έχει συνάψει συμμαχίες και συμφωνίες για έρευνα και ανάπτυξη με πολλούς εταίρους.

Ο πρωτοπόρος τρόπος που η ALPHA PHARMA προσεγγίζει τις καινοτομίες στην παροχή υγειονομικής φροντίδας, μας κάνει ικανούς να προσφέρουμε σημαντικά οφέλη στους ασθενείς καθώς και στα συστήματα υπηρεσιών υγείας. Οραματιζόμαστε ένα μέλλον όπου θα έχουμε διαθέσιμες θεραπείες για πολλές νόσους που σήμερα είναι ανίατες, όπου θα είναι δυνατή η βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της ασφάλειας των φαρμάκων, και όπου θα υπάρχουν αποτελεσματικές στρατηγικές πρόληψης των νόσων. Η έγκαιρη διάγνωση και οι βελτιωμένες νέες θεραπείες θα μειώσουν σημαντικά την ανάγκη για ακριβές χειρουργικές επεμβάσεις και μακρόχρονη παραμονή στο νοσοκομείο. Παρόλο που αυτό το όραμα είναι φιλοδοξία για το μέλλον, η ALPHA PHARMA έχει αρχίσει να ανοίγει δρόμους, με ευρύ φάσμα διαθέσιμων προϊόντων και υπηρεσιών:

- Για τον προσδιορισμό της προδιάθεσης ανάπτυξης μιας νόσου
- Για την παροχή πληροφοριών υγείας βάσει των οποίων μπορεί να δράσει κανείς ώστε να προλάβει ή να καθυστερήσει την έναρξη μιας νόσου
- Για τη διάγνωση της νόσου
- Για την αντιμετώπιση πολλών νόσων και καταστάσεων
- Για την παρακολούθηση της προόδου της θεραπείας

Η δημιουργία ενός φαρμάκου στη ALPHA PHARMA περνάει μέσα από 6 στάδια. Αυτά είναι:

- Βασική έρευνα – Το μυστικό η δραστική ουσία
- Αποκτώντας τη δραστική ουσία – Ανακαλύπτοντας το μυστικό
- Δοκιμή καταλληλότητας στο εργαστήριο. Σε αυτό το στάδιο μόνο περίπου 12 στις 10.000 ουσίες που μελετώνται προσφέρουν ελπίδες για περαιτέρω ανάπτυξη.
- Ανάπτυξη ενός φαρμάκου, όπου μόνο 5 από τις 10.000 δραστικές ουσίες που μελετώνται φτάνουν σε αυτό το σημείο.
- Κλινικές μελέτες – αξιολόγηση από τους ειδικούς. Μια διαδικασία πολύ δαπανηρή και χρονοβόρα, αφού οι κλινικές μελέτες απαιτούν ένα μεγάλο αριθμό ασθενών να

συμπεριληφθεί και πολλά χρόνια για να ολοκληρωθούν. Κατά μέσο όρο, μόνο 1 από τα 5 φάρμακα ολοκληρώνουν τη φάση των κλινικών δοκιμών.

- Έγκριση – Άδεια κυκλοφορίας σε κάθε χώρα

Τα φάρμακά της εταιρείας εμπίπτουν σε μια ευρεία κλίμακα θεραπευτικών κατηγοριών. Με προϊόντα καρδιαγγειακού και μεταβολικών συστημάτων, ψυχικής υγείας και νευρολογίας, αναπνευστικού συστήματος, αλλεργιών, λοιμωδών νόσων, ενδοκρινολογικών διαταραχών, ουρογεννητικού συστήματος, οφθαλμολογικά, ογκολογικά και προϊόντα για την αρθρίτιδα και το άλγος, η ALPHA PHARMA βελτιώνει τη ζωή των ανθρώπων παγκοσμίως. ([www.roche.com](http://www.roche.com) )

### 2.3 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η ζωή θέτει πολλά ερωτήματα, όσα και οι άνθρωποι. Εμείς συνεχίζουμε την έρευνα κλινικά διαφοροποιημένων διαγνωστικών προϊόντων και φαρμάκων που βοηθούν τον άνθρωπο να ζήσει περισσότερο με ποιότητα. Γι' αυτό επενδύουμε στην E&A το 20% του κύκλου εργασιών μας.

Η ALPHA PHARMA επενδύει θεαματικά στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων φαρμάκων και διαγνωστικών προϊόντων, ενώ συμπληρώνει τις δικές της παγκόσμιες ερευνητικές προσπάθειες με ένα πλήθος συμφωνιών συνεργασίας με πανεπιστήμια, ερευνητικά εργαστήρια και εταιρείες βιοτεχνολογίας. Αυτό το δίκτυο μας παρέχει ένα ευρύ πεδίο πρόσβασης στην καινοτομία. Ως η μεγαλύτερη εταιρεία βιοτεχνολογίας σε παγκόσμιο επίπεδο, χρησιμοποιούμε τις πλέον σύγχρονες ανακαλύψεις και τεχνολογίες στην ανάπτυξη των προϊόντων μας. Μαζί με τους συνεργάτες μας, μετατρέπουμε ένα πλήθος ιδεών σε ιατρικές λύσεις.

Ανακαλύπτουμε, αναπτύσσουμε και παρέχουμε καινοτόμα διαγνωστικά προϊόντα, φάρμακα και υπηρεσίες που αλλάζουν τη ζωή των ασθενών και προσφέρουν πραγματικά οφέλη, από την έγκαιρη ανίχνευση και πρόληψη μέχρι τη διάγνωση, τη θεραπεία των νόσων και την παρακολούθηση της θεραπείας.

Η ALPHA PHARMA προβαίνει σε σημαντικές πρωτοβουλίες με στόχο την πρόληψη και τη διάγνωση του καρκίνου, όπως η χορηγία της καμπάνιας «Μην κλείνεις τα μάτια στον καρκίνο του μαστού» του Πανελληνίου Συλλόγου Γυναικών με Καρκίνο του Μαστού, η ενίσχυση του Συλλόγου Φίλων του Γενικού Ογκολογικού Νοσοκομείου «Αγ. Ανάργυροι» για την ανέγερση ξενώνα και τον εξοπλισμό του Κέντρου Πρόληψης του Καρκίνου του Στήθους, η συμμετοχή στην καμπάνια «η Μόδα καταπολεμά τον καρκίνο του στήθους» και η χορηγία ειδικής έκδοσης «Μιλώντας με το παιδί για τον Καρκίνο» από το Σύλλογο Καρκινοπαθών Μακεδονίας- Θράκης. Η εταιρεία ενισχύει οικονομικά τη Μονάδα Μεταμόσχευσης Μυελού των Οστών στα παιδιά.

Η ALPHA PHARMA υποστηρίζει επίσης τη Λέσχη Φίλων Jose Carreras Ελλάδος, επιχορηγώντας καλλιτεχνικές παραστάσεις, τα έσοδα από τις οποίες διατίθενται στο Σύλλογο Γονέων Παιδιών με Νεοπλασματικές Ασθένειες ΠΙΣΤΗ και στο Ίδρυμα της Ελληνικής Αιματολογικής Εταιρείας. Ο κλάδος Διαγνωστικών της εταιρείας μας πραγματοποιεί δωρεές μηχανογράφησης στα Μικροβιολογικά και Βιοχημικά εργαστήρια των Νοσοκομείων Ευαγγελισμός, Παιδων Αγλαΐα Κυριακού, Νοσοκομείο Χίου, Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός, κ.ά. Ο τομέας Φαρμάκων, αρωγός στις προσπάθειες της Εταιρείας Καρδιακής Ανεπάρκειας, συμβάλλει στη μηχανοργάνωση κέντρων καρδιακής ανεπάρκειας μεγάλων νοσοκομειακών ιδρυμάτων, όπως το Ιπποκράτειο και το Τζάνειο Νοσοκομείο.

## 2.4 ΠΕΛΑΤΕΣ

Ο τομέας δραστηριοποίησης της ALPHA PHARMA είναι η παρασκευή σχετικών φαρμάκων για την αντιμετώπιση των διάφορων όγκων όπως :

### Αιματολογία

Λέμφωμα: Το λέμφωμα είναι ο 5ος πιο συχνός καρκίνος στην Ευρώπη και η 7η αιτία θανάτου

Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΧΛΛ: Η χρόνια λεμφοκυτταρική λευχαιμία είναι η πιο συχνή μορφή λευχαιμίας σε ενήλικες, αποτελώντας το 30%-40% του συνόλου των περιστατικών λευχαιμίας

### Αναιμία

Η αναιμία είναι ένας γενικός όρος που αναφέρεται στην έλλειψη ερυθρών αιμοσφαιρίων ή στη μείωση της περιεκτικότητάς τους σε αιμοσφαιρίνη

### Γαστρικός Καρκίνος

Ο καρκίνος του στομάχου είναι μία νόσος κατά την οποία κύτταρα του στομάχου γίνονται κακοήθη (καρκινικά) και αυξάνονται ανεξέλεγκτα, σχηματίζοντας όγκο.

### Καρκίνος Μαστού

Πρόκειται για τον συνηθέστερο καρκίνο στις γυναίκες και η συχνότητα εμφάνισής του αυξάνει σταθερά

### Καρκίνος Νεφρών

Ο καρκίνος του νεφρού είναι πιο συχνός στους άνδρες από ότι στις γυναίκες και η επίπτωση αυξάνεται με την ηλικία

### Καρκίνος Παγκρέατος

Καρκίνος του παγκρέατος είναι η ανεξέλεγκτη ανάπτυξη κακοηθών (καρκινικών) κυττάρων στους ιστούς του παγκρέατος

### Καρκίνος Παχέος Εντέρου

Η πλειονότητα των καρκίνων στο παχύ έντερο προκύπτουν από μη κακοήθεις όγκους, γνωστούς ως αδενώματα, που στα πρώιμα στάδια θυμίζουν πολύποδα (υπερπλασία κυττάρων)

### Καρκίνος Πνεύμονα

Ο καρκίνος του πνεύμονα είναι το κύριο αίτιο θανάτου από καρκίνο, τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ)

Αυτό σημαίνει πως οι πελάτες της ALPHA PHARMA είναι νοσοκομεία, ιατρεία, φαρμακεία.

[www.roche.com](http://www.roche.com)

## 2.5 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Το έργο μας συμβάλλει σημαντικά στην πρόληψη, τη διάγνωση και τη θεραπεία των διαφόρων ασθενειών, βελτιώνοντας την υγεία και την ποιότητα ζωής των ανθρώπων. Αυτός είναι ο στόχος της ALPHA PHARMA από την ίδρυσή της. Η εταιρική μας νοοτροπία, η οποία χαρακτηρίζεται από τις θεμελιώδεις αξίες της ακεραιότητας, της τόλμης και του πάθους που υιοθετούμε, μας έχει αναδείξει σε παγκόσμιο ηγέτη της υγείας – σε μια εταιρεία που επιδιώκει πάντα να προπορεύεται της εποχής της.

Οι τρεις αξίες της ALPHA PHARMA αποτελούν τη βάση της συμπεριφοράς μας, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.



- Ακεραιότητα Δρούμε συστηματικά με δεκτικότητα, ειλικρίνεια, ήθος & αυθεντικότητα.
- Τόλμη Διαθέτουμε επιχειρηματικό πνεύμα, παίρνουμε ρίσκα, υπερβαίνουμε τα καθιερωμένα & πειραματιζόμαστε.
- Πάθος Σταθερός προσανατολισμός & δέσμευσή μας η ενεργοποίηση, η συμμετοχή και η έμπνευση των συνεργατών μας.
- Σεβασμός στον άνθρωπο, συνεισφορά στην κοινωνία, φροντίδα για το περιβάλλον  
Κεντρικοί άξονες κοινωνικής υπευθυνότητας:
- Βιώσιμη ανάπτυξη βασισμένη σε αρχές: σεβασμός προς τον εργαζόμενο, εφαρμογή κανόνων ποιοτικής λειτουργίας και κώδικα δεοντολογίας καθώς και τήρηση νόμων και διεθνών κανονισμών
- Φροντίδα για την υγεία, την ασφάλεια και το περιβάλλον
- Υποστήριξη εκστρατειών ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των πολιτών στην αγωγή της υγείας
- Συνεισφορά στην αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας και εκπαίδευσης μέσω της ενίσχυσης προγραμμάτων κοινωνικής αλληλεγγύης ευπαθών ομάδων
- Ενίσχυση ερευνητικών προγραμμάτων Ασφάλεια, υγεία, περιβάλλον

Στη ALPHA PHARMA η ασφάλεια, η υγεία και η προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν αναπόσπαστο μέρος όλων των δραστηριοτήτων μας και τα σχετικά ζητήματα αντιμετωπίζονται εξίσου υπεύθυνα, μεθοδικά και ορθολογικά με τα θέματα ποιότητας, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας κόστους. Έχοντας θεσπίσει μια συγκεκριμένη πολιτική διαχείρισης για την ασφάλεια, την υγεία και το περιβάλλον (SHE Management: Safety Health Environment) επιδιώκονται για κάθε εργαζόμενο οι άριστες συνθήκες υγείας και ασφάλειας με τη θεσμοθέτηση και εφαρμογή αυστηρών προδιαγραφών, ενώ ταυτόχρονα τίθενται και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που αφορούν:

- στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων κατά 15% μέχρι το 2020,
- στην αύξηση της εξοικονόμησης ενέργειας κατά 10% ανά εργαζόμενο μέχρι το 2015 και σε ποσοστό 20% έως το 2020,



- στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα μέσω βέλτιστων πρακτικών ενεργειακής απόδοσης κατά 20% μέχρι το 2020
- στη μείωση της συνολικής τοξικότητας των εκροών ύδατος κατά 20% μέχρι το 2020.

Ο τομέας υγειονομικής φροντίδας, όπου δραστηριοποιείται η ALPHA PHARMA, αλλάζει και εξελίσσεται ραγδαία. Ωστόσο, ενώ η ALPHA PHARMA, με αιχμή την καινοτομία, πρωταγωνιστεί στις εξελίξεις αυτές ανοίγοντας νέους ορίζοντες ζωής, διατηρεί ταυτόχρονα αναλλοίωτη τη θεσμική εταιρική της υπόσταση.

Αυτό είναι δυνατό χάρη στο συμπαγές σύστημα εταιρικών αρχών που, από την ίδρυσή της έως σήμερα, διέπει και καθοδηγεί την επιχειρηματική της δράση. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν:

#### Προσφορά σε ασθενείς και λειτουργούς της Υγείας

Η ALPHA PHARMA προσφέρει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, προβλέποντας, προσδιορίζοντας και ικανοποιώντας τις ανάγκες τους.



#### Σεβασμό στον Άνθρωπο και στην ατομικότητά του

Η ALPHA PHARMA προάγει το σεβασμό των ατομικών δικαιωμάτων και της διαφορετικότητας, τόσο στους ανθρώπους της, όσο και στους ασθενείς και στους λειτουργούς της Υγείας.

### Υψηλό αίσθημα ευθύνης

Η ALPHA PHARMA ενθαρρύνει και επιβραβεύει τα υψηλά πρότυπα απόδοσης και υπευθυνότητας στις κάθε είδους συναλλαγές της.

### Προσήλωση στην αποδοτικότητα

Σταθερός στόχος της ALPHA PHARMA είναι να προσθέτει συνεχώς αξία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της.

### Δέσμευση απέναντι στην κοινωνία

Με σεβασμό στους τοπικούς, εθνικούς και διεθνείς γραπτούς και άγραφους νόμους, η ALPHA PHARMA δραστηριοποιείται ως υπεύθυνος κοινωνικός εταίρος.

### Δέσμευση απέναντι στο περιβάλλον

Με προσανατολισμό στην αιεφόρο ανάπτυξη, η ALPHA PHARMA χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες και διαδικασίες που σέβονται το περιβάλλον.

### Προσήλωση στην καινοτομία

Η καινοτομία σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησης είναι το σημαντικότερο συστατικό επιτυχίας της ALPHA PHARMA. Ανοικτή στις πρωτοποριακές ιδέες, αντιμετωπίζει την αλλαγή ως ευκαιρία και τον εφησυχασμό ως απειλή.

### Συνεχής βελτίωση

Με στόχο τη διαρκή βελτίωση, τα επιτεύγματα της Roche σε κάθε πεδίο είναι πάντα ανταγωνιστικά σε σχέση με τη φαρμακοβιομηχανία και την άριστη πρακτική. Η ALPHA PHARMA, ως κορυφαία εταιρεία στον τομέα της Υγείας, έχει αποστολή να δημιουργεί, να παράγει και να παρέχει στην αγορά υψηλής ποιότητας πρωτοποριακές λύσεις που απαντούν σε ιατρικές ανάγκες, οι οποίες δεν έχουν ακόμα καλυφθεί. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες



Executive MBA

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

της συμβάλλουν στην πρόληψη, διάγνωση και θεραπεία ασθενειών, προάγοντας έτσι την Υγεία και την ποιότητα ζωής των ανθρώπων. Παρέχουμε πρωτοποριακές λύσεις σε σύγχρονες ιατρικές ανάγκες. Προάγουμε την Υγεία και την ποιότητα ζωής του Ανθρώπου. Δημιουργούμε και προσφέρουμε σημαντική αξία.

#### Στους Πελάτες μας

Προσφέρουμε ασφαλιστικά προϊόντα εξαιρετικής ποιότητας, υπηρεσίες Υγείας και Προσωπικής Βοήθειας υψηλής αξίας, επαγγελματική καθοδήγηση και προσωπική εξυπηρέτηση στους πελάτες μας, ξεπερνώντας τις προσδοκίες τους.

#### Στο Προσωπικό και τους Ασφαλιστικούς μας Συμβούλους

Καλλιεργούμε και υιοθετούμε μια φιλοσοφία προσανατολισμένη στη φροντίδα για τον πελάτη, τη δημιουργικότητα και την επίτευξη υψηλής απόδοσης, στοιχεία τα οποία ανταμείβονται κατάλληλα.

#### Στους Μετόχους μας

Είμαστε μια κερδοφόρα και οικονομικά ισχυρή εταιρεία, η οποία χρηματοδοτεί αυτόνομα την ανάπτυξή της, προσφέροντας μακροπρόθεσμα σημαντική αξία στους μετόχους της.

#### Στην Κοινωνία

Συνεισφέρουμε στην κοινωνία με πράξεις, υποστηρίζοντας ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες, εκπαιδεύοντας το κοινό στην αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και προσφέροντας στοχευόμενα προγράμματα υγείας και φροντίδας.

## 2.6 ΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΙΟΝ

### ALPHA ANTIRAT (50 Ταμπλέτες)



Αντιυπερτασικό και ήπιο ηρεμιστικό

#### ΔΡΑΣΕΙΣ

- Δρα απευθείας στις λείες μυϊκές ίνες των αρτηριών προκαλώντας αγγειοδιαστολή και βελτίωση της κυκλοφορίας του αίματος.
- Αναστέλλει την αγγειοσύσπαση που προκαλεί η νοραδρεναλίνη με αποτέλεσμα την μείωση των περιφερικών αντιστάσεων και ελάττωση της αρτηριακής πίεσης.
- Έχει ευνοϊκή επίδραση στις λιπιδαιμικές παραμέτρους.
- Αυξάνει την διούρηση. Έχει σημαντική αντιοιδηματική δράση. Επιδρά ευεργετικά στο νευρικό σύστημα. Τονώνει τον νευρικό ιστό, ανακουφίζει από τις εντάσεις, έχει ηρεμιστική και αγχολυτική δράση.

#### ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ

Υπέρταση (ήπια ή μέτρια) αρτηριακή, νεφρική ή νευρογενής

#### ΔΟΣΟΛΟΓΙΑ:

Αρχικά: 2 ταμπλέτες 3 φορές την ημέρα. Δόση συντήρησης: 1 ταμπλέτα 3 φορές την ημέρα.

ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ:

- Τακτική παρακολούθηση την πίεση
- Ακολουθείτε πιστά την φαρμακευτική αγωγή
- Προσαρμόστε ανάλογα τη διαίτα
- Έλεγχο του σωματικού βάρους
- Ακολουθείστε ένα πρόγραμμα σωματικής άσκησης για να διατηρήσετε την καλή υγεία του καρδιαγγειακού συστήματος.

ΣΥΝΘΕΣΗ:

- Rudraksha (Elaecarpus ganitrus) 20mg
- Extracts derived from the following:
- Pippalimool (Root of Piper longum) 20mg
- Shatapusha (Anethum sowa) 40mg
- Aragvadh (Cassia fistula) 40mg
- Tagar (Valeriana wallichii) 40mg
- Sariva ((Hemidesmus indicus) 40mg
- Punamava (Boerrhavia diffusa) 40mg
- Arjun Chhal (Terminalia arjuna) 40mg
- Bhringaraj (Eclipta alba) 40mg
- Ashwagandha (Withania somnifera) 40mg
- Brahmi (Herpestis monniera) 40mg
- Triphala 60mg
- Dashmool 150mg

Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΠΑΡΕΝΕΡΓΕΙΕΣ - ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ:

Δεν διαπιστώθηκε καμία παρενέργεια ή αλληλεπίδραση με άλλο φάρμακο. Απόλυτα ασφαλές.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 3.1 ΕΠΩΝΥΜΙΑ

Με έδρα τη ΑΘΗΝΑ υπολογίζεται ότι η ALPHA PHARMA απασχολεί περισσότερους από 200 εργαζόμενους, ενώ επενδύει ετησίως περίπου 4 εκατομμύρια ευρώ στην έρευνα και την ανάπτυξη.

### 3.2 ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ

Η νομική μορφή της ALPHA PHARMA είναι αυτή της Ανώνυμης Εταιρείας και διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο, στο οποίο συμμετέχουν επιφανείς επιστήμονες και διακεκριμένα στελέχη των επιχειρήσεων του κλάδου των φαρμακευτικών προϊόντων.

### 3.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ

Αθήνα

### 3.4 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

Η Εταιρεία, είναι οργανωμένη σε τμήματα και υπηρεσίες. Η οργανωτική διάρθρωση της Εταιρείας, είναι η ακόλουθη:

#### *ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ Εκλογή - Σύσταση*

Η Επιτροπή Ελέγχου, ορίζεται από τη Γενική Συνέλευση και απαρτίζεται από δύο τουλάχιστον Μη Εκτελεστικά και ένα Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου. Το Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος, πρέπει να έχει αποδεδειγμένη επαρκή γνώση σε θέματα Λογιστικής και Ελεγκτικής (αρ. 37 Ν. 3693/2008).

Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Η θητεία της Επιτροπής παρακολουθεί κατ' αρχήν τη θητεία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, εκτός εάν η Γενική Συνέλευση αποφασίσει διαφορετικά.

Η Επιτροπή Ελέγχου συνεδριάζει κατ' ελάχιστον τέσσερις φορές το χρόνο, ενώ είναι δυνατή η σύγκλησή της κατόπιν σχετικού αιτήματος της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου ή των Εξωτερικών Ελεγκτών.

### Αρμοδιότητες

Η Επιτροπή Ελέγχου, μέσω του Προέδρου της, αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο και διαπιστώνει τη νόμιμη, αποτελεσματική και ανεπηρέαστη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων στην Εταιρεία και εξασφαλίζει την επικοινωνία μεταξύ ελεγκτικών οργάνων και Διοικητικού Συμβουλίου. Τα πρακτικά της επιτροπής, διανέμονται στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και αποτελούν θέμα ημερήσιας διάταξης της επόμενης συνεδρίασης. Οι βασικές αρμοδιότητες της Επιτροπής Ελέγχου, είναι οι ακόλουθες:

- Η παρακολούθηση της διαδικασίας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.
- Η παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, καθώς και η παρακολούθηση της ορθής λειτουργίας της μονάδας των εσωτερικών ελεγκτών της Εταιρείας.
- Η παρακολούθηση της πορείας του υποχρεωτικού ελέγχου των ατομικών και ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων.
- Η επισκόπηση και παρακολούθηση θεμάτων συναφών με την ύπαρξη και διατήρηση της αντικειμενικότητας και ανεξαρτησίας των εξωτερικών ελεγκτών, ιδιαίτερος όσον αφορά την παροχή στην Εταιρεία άλλων υπηρεσιών από τους εξωτερικούς ελεγκτές.



Επίσης, η Επιτροπή Ελέγχου:

- Εξετάζει, σε συνεργασία με την οικονομική Διεύθυνση και τους Ορκωτούς Ελεγκτές, τα ετήσια προγράμματα διενέργειας ελέγχων.
- Εξετάζει θέματα διορισμού, θητείας ή αποχώρησης των νόμιμων ελεγκτών της Εταιρείας και υποβάλλει τη σύστασή της στο Διοικητικό Συμβούλιο για τον διορισμό τους.
- Εξετάζει σε συνεργασία με τη οικονομική Διεύθυνση και τους ελεγκτές:
- Ενημερώνεται από την γενική Διεύθυνση, την οικονομική Διεύθυνση και τους ελεγκτές, σχετικά με σημαντικούς κινδύνους ή ανοίγματα και κρίνει, τα μέτρα που ελήφθησαν ή πρέπει να ληφθούν, ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος για την Εταιρεία.
- Εξετάζει σε συνεργασία με την γενική Διεύθυνση και τους ελεγκτές, τις απλές και ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις, τα σχετικά προσαρτήματα και τις εξαμηνιαίες καταστάσεις, όταν δε κρίνει απαραίτητο και τις τριμηνιαίες καταστάσεις, πριν την υποβολή τους στο Διοικητικό Συμβούλιο και διαπιστώνει:
  - Οποιοσδήποτε αλλαγές στον τρόπο σύνταξης.
  - Τομείς που απαιτούν ιδιαίτερες αποφάσεις κρίσης.
  - Σημαντικές αναπροσαρμογές που προκύπτουν από τον έλεγχο.
  - Τήρηση των λογιστικών αρχών και πρακτικών.
  - Τήρηση των Νόμων και των κανόνων του Χρηματιστηρίου.

#### ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο εσωτερικός ελεγκτής εκτελεί τα καθήκοντά του σύμφωνα με την υφιστάμενη ελληνική Νομοθεσία και συμπληρωματικά με τον κώδικα δεοντολογίας, έτσι όπως διαμορφώνονται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, που σημαίνει ότι διέπεται από τις αρχές της ανεξαρτησίας, αντικειμενικότητας και εμπιστευτικότητας. Επιπλέον, δρα σε πλήρη εναρμόνιση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Άσκηση του Εσωτερικού

Ελέγχου (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), καθώς και τις πολιτικές και διαδικασίες της Εταιρείας. Αναφέρεται στο Διοικητικό Συμβούλιο, μέσω της Επιτροπής Ελέγχου ή/και απευθείας.

Η διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου πραγματοποιείται από ειδική υπηρεσία της Εταιρείας, στην οποία απασχολείται τουλάχιστον ένα φυσικό πρόσωπο πλήρους απασχόλησης. Η επαγγελματική εμπειρία των στελεχών του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι τέτοια, ώστε αυτό να μπορέσει να ασκήσει αποτελεσματικά το έργο του.

Ο προϊστάμενος και τα στελέχη του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου διορίζονται από το Δ.Σ. της Εταιρείας και αναφέρονται στην Επιτροπή Ελέγχου. Δεν μπορούν να οριστούν ως εσωτερικοί ελεγκτές μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, Διευθυντικά Στελέχη τα οποία έχουν και άλλες εκτός του εσωτερικού ελέγχου αρμοδιότητες ή συγγενείς των παραπάνω μέχρι και του δεύτερου βαθμού εξ' αίματος ή εξ' αγχιστείας. Η Εταιρεία υποχρεούται να ενημερώνει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για οποιαδήποτε μεταβολή στα πρόσωπα ή την οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου, εντός δέκα εργάσιμων ημερών από τη μεταβολή αυτή.

#### Κώδικας Δεοντολογίας του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

- **Ανεξαρτησία** Τα μέλη του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα από το προσωπικό και τα στελέχη των ελεγχόμενων μονάδων, έτσι ώστε να μην επηρεάζονται στην εκτέλεση της εργασίας τους.
- **Αντικειμενικότητα** Τα μέλη του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, θα πρέπει να διατηρούν την απαραίτητη αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση των ευρημάτων τους, γεγονός που θα τους επιτρέπει να παρουσιάζουν την πραγματική εικόνα της κάθε ελεγχόμενης περιοχής.
- **Ικανότητα** Τα μέλη του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, θα πρέπει να επιμορφώνονται συνεχώς, έτσι ώστε να διατηρούν το απαραίτητο επίπεδο γνώσης και κατάρτισης που θα τους επιτρέπει να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

- Εμπιστευτικότητα Τα μέλη του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, δεν θα πρέπει να αποκαλύπτουν σε τρίτα μέρη πληροφορίες και στοιχεία που περιήλθαν στην αντίληψή τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

### Αρμοδιότητες

Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους οι Εσωτερικοί Ελεγκτές δικαιούνται να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου, αρχείου, τραπεζικού λογαριασμού και χαρτοφυλακίου της Εταιρείας και να έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε υπηρεσία της Εταιρείας. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, οφείλουν να συνεργάζονται και να παρέχουν πληροφορίες στους εσωτερικούς ελεγκτές και γενικά να διευκολύνουν με κάθε τρόπο το έργο τους.

Στις αρμοδιότητες του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, περιλαμβάνονται τα εξής:

- Ενημερώνει εγγράφως το Διοικητικό Συμβούλιο μέσω της Επιτροπής Ελέγχου τουλάχιστον ανά τρίμηνο για τον διενεργούμενο έλεγχο, τα πορίσματα αυτού, την πρόοδο της ελεγκτικής εργασίας και το βαθμό υλοποίησης των προτάσεων για βελτίωση.
- Παρίσταται στις Γενικές Συνελεύσεις των μετόχων.
- Αναφέρει στο Διοικητικό Συμβούλιο περιπτώσεις σύγκρουσης ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του Δ.Σ. και των Διευθυντικών Στελεχών της Εταιρείας με τα συμφέροντα της Εταιρείας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
- Παρέχει, μετά από έγκριση του Δ.Σ. της Εταιρείας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από Εποπτικές Αρχές, συνεργάζεται με αυτές και διευκολύνει με κάθε δυνατό τρόπο το έργο παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας που αυτές ασκούν.
- Ελέγχει την εφαρμογή και την συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του Καταστατικού της Εταιρείας καθώς και την τήρηση της χρηματιστηριακής και εν γένει Νομοθεσίας που αφορά στην Εταιρεία,

συμπεριλαμβανομένου και του Κανονισμού Δεοντολογίας της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς.

- Ελέγχει την τήρηση των δεσμεύσεων, που περιέχονται στα Ενημερωτικά φυλλάδια και τα Επιχειρηματικά Σχέδια της Εταιρείας.
- Ελέγχει την νομιμότητα των αμοιβών και παροχών των μελών του Δ.Σ., αναφορικά με τις αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων της Εταιρείας,
- Ελέγχει τις σχέσεις και συναλλαγές της Εταιρείας με τις συνδεδεμένες με αυτήν επιχειρήσεις.
- Ελέγχει τις σχέσεις της Εταιρείας με τις εταιρίες στο κεφάλαιο των οποίων συμμετέχουν με ποσοστό τουλάχιστον 10% μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή μέτοχοί της με ποσοστό τουλάχιστον 10%,
- Ελέγχει την τήρηση του κανονισμού επιπέδων έγκρισης και αρμοδιοτήτων των Διευθυντικών Στελεχών.
- Ελέγχει τους Λογαριασμούς Εσόδων – Εξόδων και Αποτελέσματος.
- Διενεργεί ελέγχους Οικονομικής Φύσης (Στοιχεία Ενεργητικού, Παθητικού, Καθαρή Περιουσία, κλπ).
- Ελέγχει τις Διαδικασίες και το Σύστημα Διαχείρισης των Προμηθειών γενικά, συμπεριλαμβανομένων των Προμηθευτών και Μεταφορών Υλικών, την Παραλαβή Αγορών και Πρώτων Υλών.
- Ελέγχει το Σύστημα Παραγωγής, Συντήρησης και Αντικατάστασης μηχανών.
- Ελέγχει τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας - Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων και τις διαδικασίες

#### Περιβαλλοντικής Διαχείρισης – διαδικασίες Υγιεινής και Ασφάλειας Εργαζομένων.

- Ελέγχει τις διαδικασίες του Marketing και των Πωλήσεων.
- Ελέγχει την εν γένει Διοίκηση Προσωπικού (Διαδικασίες, Επιλογή, Αξιολόγηση, Αμοιβές, Άδειες, κλπ).
- Ελέγχει τον Οικονομικό Σχεδιασμό και τους επί μέρους προϋπολογισμούς.

- Ελέγχει την Διεύθυνση Πληροφορικής και το Δίκτυο Υπολογιστών (Διαδικασίες, Ασφάλεια συστημάτων).
- Ελέγχει τις συνεργασίες με άλλες Εταιρείες.
- Ελέγχει τις συμμετοχές σε διεθνείς δραστηριότητες (εφόσον υπάρχουν).
- Λοιποί έλεγχοι και έργα (projects) που θα ζητηθούν από τη Διοίκηση της Εταιρείας.

### ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της ομαλής, εύρυθμης και αποτελεσματικής καθημερινής λειτουργίας της Εταιρείας, σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους, τα επιχειρησιακά σχέδια και το πρόγραμμα δράσης, όπως αυτά καθορίζονται με αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο Δ/νων Σύμβουλος αναφέρεται στον Πρόεδρο της Εταιρείας (Στην Εταιρεία, Πρόεδρος του Δ.Σ. & Διευθύνων Σύμβουλος, είναι το ίδιο πρόσωπο). Ενδεικτικά ο Δ/νων Σύμβουλος:

- Εκπροσωπεί και δεσμεύει την Εταιρεία με μόνη την υπογραφή του σε όλες τις εταιρικές υποθέσεις έναντι όλων των δημοσίων, διοικητικών, φορολογικών, τελωνιακών, αστυνομικών, δικαστικών ή άλλων αρχών συμπεριλαμβανομένων των Δημοσίων Ε.Υ.Δ.Α.Π. κ.λ.π. και έναντι παντός εν γένει φυσικού ή νομικού προσώπου.
- Υπογράφει, συνάπτει και τροποποιεί συμβάσεις κάθε είδους με φυσικά και / ή νομικά πρόσωπα του ιδιωτικού ή του δημοσίου δικαίου, εμφανίζεται ως νόμιμος εκπρόσωπος της εταιρείας ενώπιον των Δικαστηρίων παντός βαθμού και δικαιοδοσίας συμπεριλαμβανομένων και των Διοικητικών Δικαστηρίων.
- Παρέχει κάθε αναγκαία πληρεξουσιότητα προς δικηγόρους, αντικλήτους και αντιπροσώπους.

- Έχει το ρητό δικαίωμα να αποφασίζει για την κίνηση λογαριασμών της Εταιρείας σε οποιαδήποτε τράπεζα, οργανισμό ή ταμείο, το άνοιγμα νέων λογαριασμών, την έγκυρη έκδοση, οπισθογράφηση, αποδοχή επιταγών, χρεογράφων, συναλλαγματικών, υποσχετικών επιστολών και άλλων εντολών πληρωμής, την ανάληψη και την είσπραξη χρημάτων, την έγκαιρη έκδοση εγγυήσεων υπέρ της Εταιρείας, την σύναψη δανείων ή πιστωτικών διευκολύνσεων με τράπεζες οιαδήποτε ποσού.

### ΝΟΜΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ

Η Εταιρεία συνεργάζεται με εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι αναφέρονται στον Πρόεδρο & Δ/ντα Σύμβουλο, και της παρέχουν νομικές συμβουλές, όποτε αυτό κριθεί απαραίτητο. Ο ρόλος των εξωτερικών συνεργατών είναι να συνδράμουν στις εσωτερικές λειτουργίες της Εταιρείας. Η αμοιβή των καθορίζεται με βάση την ωριαία απασχόλησή των, με εξαίρεση τα έργα για τα οποία καθορίζεται εκ των προτέρων η αμοιβή των.

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ

Η Εταιρεία συνεργάζεται με εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι αναφέρονται στον Πρόεδρο & Δ/ντα Σύμβουλο, και της παρέχουν οικονομικές και φοροτεχνικές συμβουλές, όποτε αυτό κριθεί απαραίτητο. Ο ρόλος των εξωτερικών συνεργατών είναι να συνδράμουν στις εσωτερικές λειτουργίες της Εταιρείας. Το ύψος της αμοιβής των καθορίζεται εκ' των προτέρων, με εξαίρεση τα έργα για τα οποία καθορίζεται αμοιβή με βάση την ωριαία απασχόλησή των.

### ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Η Εταιρεία συνεργάζεται με εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι αναφέρονται στον Πρόεδρο & Δ/ντα Σύμβουλο, και της παρέχουν της υπηρεσίες των, όποτε αυτό κριθεί απαραίτητο για τις ανάγκες προβολής της Εταιρείας. Η αμοιβή των καθορίζεται με βάση την ωριαία απασχόλησή των, με εξαίρεση τα έργα για τα οποία καθορίζεται εκ' των προτέρων η αμοιβή των.

### ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

Η γραμματεία υποστηρίζει τις εργασίες και τις δραστηριότητες του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου & Διευθύνοντα Συμβούλου, όπως επίσης και όλων Διευθύνσεων της Εταιρείας. Αναφέρεται, μέσω του Προϊσταμένου της, στον Πρόεδρο & Δ/ντα Σύμβουλο. Βασικές αρμοδιότητες της γραμματείας, είναι οι εξής:

- Επιμέλεια των συσκέψεων και των συναντήσεων του Προέδρου του Δ.Σ. και Δ/ντος Συμβούλου.
- Υποδοχή πελατών, συνεργατών, μετόχων και λοιπών τρίτων - παροχή λίστας οδηγίων περί της Εταιρείας / ξενάγησής τους - τήρηση Βιβλίου Επισκεπτών.
- Χειρισμός τηλεφωνικού κέντρου και συσκευών FAX. Απάντηση, προώθηση και καταγραφή τηλεφωνικών κλήσεων και αρχειοθέτηση των FAX.
- Διεκπεραίωση αλληλογραφίας. Παραλαβή του ταχυδρομείου και διανομή του στα Τμήματα της Εταιρείας.
- Διεκπεραίωση διαδικασιών πρωτοκόλλησης εισερχόμενων και εξερχόμενων εγγράφων. Τήρηση σχετικού αρχείου.
- Δακτυλογράφηση επιστολών, δημιουργία εντύπων, των τμημάτων της Εταιρείας και της Διοίκησης.
- Συντονισμός επικοινωνίας της Διοίκησης με το προσωπικό της, με πελάτες, διαμεσολαβητές και λοιπούς τρίτους.



### ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η διεύθυνση αυτή, αναφέρεται στον Δ/ντα Σύμβουλο της Εταιρείας. Βασικές αρμοδιότητες της διεύθυνσης, είναι οι εξής:

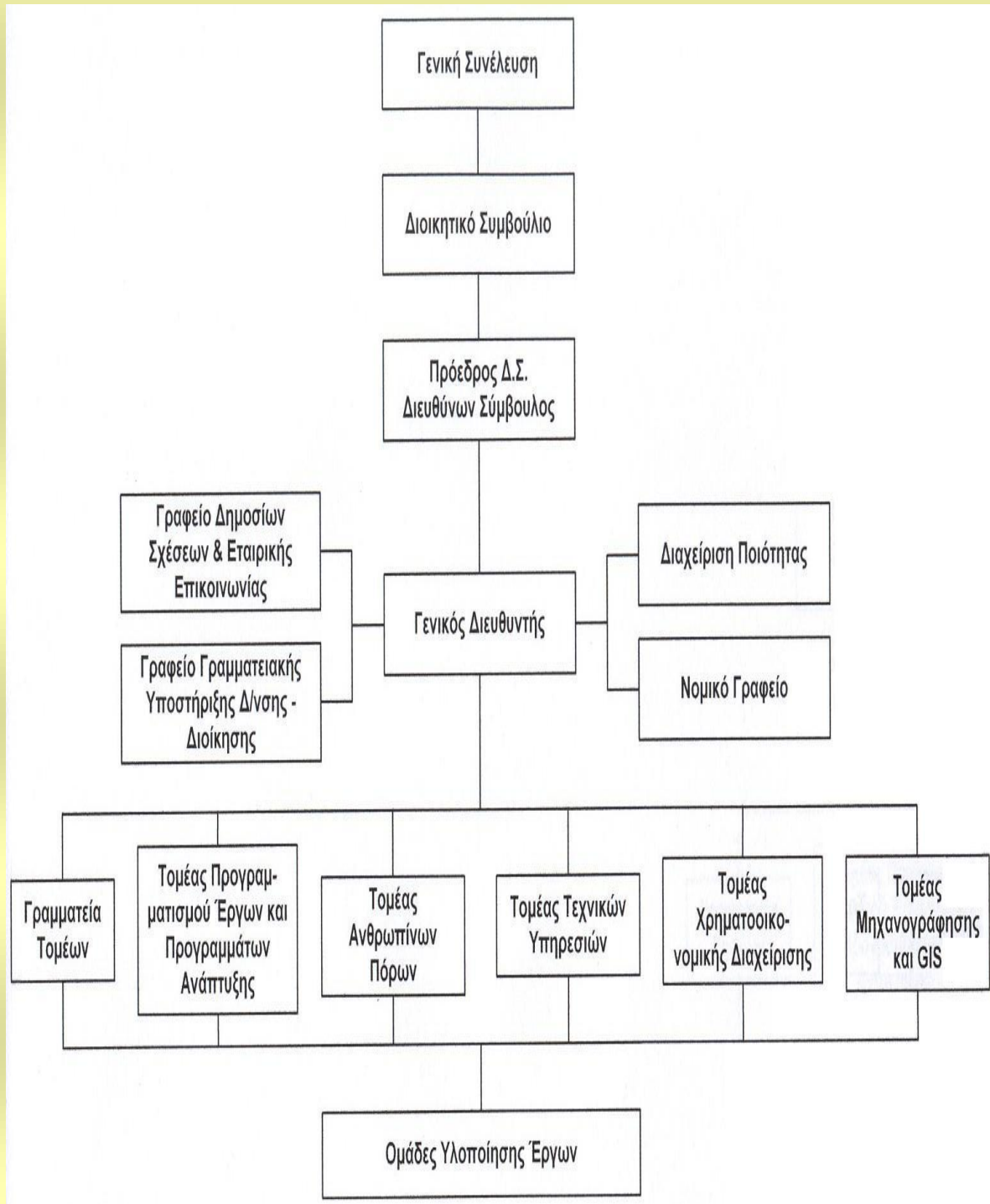
- Τήρηση των βιβλίων και στοιχείων της Εταιρείας, προετοιμασία και κατάρτιση των ετήσιων και τριμηνιαίων οικονομικών καταστάσεων.
- Διενέργεια των οικονομικών συναλλαγών και σχέσεων της Εταιρείας με τρίτους, δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς.
- Έγκριση και καταβολή της μισθοδοσίας του προσωπικού.
- Εκπόνηση και σύνταξη μελετών οικονομικής φύσεως. Στην ανωτέρω Διεύθυνση, ανήκουν τα ακόλουθα Τμήματα:

- 1) ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ
- 2) ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
- 3) ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ R & D
- 4) ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
- 5) ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ





### 3.5 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



### 3.6 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων της Εταιρείας, η οποία και καθορίζει ποια από αυτά θα είναι Ανεξάρτητα ενώ το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει τα Εκτελεστικά και Μη Εκτελεστικά μέλη του (αρ. 3 παρ. 1 Ν. 3016/2002). Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, είναι από 3 έως 7 και εκλέγονται για εξαετή θητεία. Η επανεκλογή των μελών του Δ.Σ. επιτρέπεται (αρ. 8 του Καταστατικού).

Τα Μη Εκτελεστικά μέλη πρέπει να είναι τουλάχιστον το 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και μεταξύ αυτών πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον 2 Ανεξάρτητα μέλη. Αν εκλεγεί από το Διοικητικό Συμβούλιο προσωρινό μέλος μέχρι την πρώτη Γενική Συνέλευση σε αναπλήρωση άλλου ανεξάρτητου που παραιτήθηκε, εξέλιπε ή για οποιοδήποτε λόγο κατέστη έκπτωτο, το μέλος που εκλέγεται πρέπει να είναι και αυτό ανεξάρτητο (αρ. 3 παρ. 1 Ν. 3016/2002).

Ως Ανεξάρτητα, θεωρούνται αυτά τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, τα οποία (άρθρο 4 του Ν. 3016/2002):

- δεν κατέχουν κατά τη διάρκεια της θητείας τους μετοχές της Εταιρείας, σε ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5% του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρείας, και
- δεν βρίσκονται σε σχέση εξάρτησης με την Εταιρεία ή με συνδεδεμένα με αυτήν πρόσωπα

#### Αρμοδιότητες

Μετά την εκλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου από τη Γενική Συνέλευση ή σε κάθε περίπτωση μεταβολής των μελών του, το Διοικητικό Συμβούλιο, στην πρώτη συνεδρίασή του συγκροτείται σε σώμα, καθορίζει τις αρμοδιότητες των μελών του και διανείμει τις εξουσίες εκπροσώπησης της Εταιρείας. Κατά τη συγκρότηση σε σώμα, διορίζονται τα Εκτελεστικά και τα Μη Εκτελεστικά μέλη του, ενώ από τα Μη Εκτελεστικά

καθορίζονται περαιτέρω τα Ανεξάρτητα Μη Εκτελεστικά και τα απλά Μη Εκτελεστικά, σύμφωνα με την απόφαση της Γενικής Συνέλευσης. Πρώτιστη υποχρέωση και καθήκον του Διοικητικού Συμβουλίου, είναι η εν γένει προάσπιση των εταιρικών συμφερόντων και η ενίσχυση της μακροχρόνιας οικονομικής αξίας της Εταιρείας (αρ. 2 παρ. 1 Ν. 3016/2002). Το Διοικητικό Συμβούλιο, έχει γενικότερα την ευθύνη για τα εξής:

- Την ανάθεση των εξουσιών και αρμοδιοτήτων (εκπροσώπησης).
- Τον καθορισμό της στρατηγικής και του σχεδιασμού της Εταιρείας, την κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού και του επιχειρηματικού της σχεδίου, τον καθορισμό και την επίτευξη των στόχων αποδοτικότητάς της, την παρακολούθηση της πορείας της Εταιρείας και τον έλεγχο μεγάλων κεφαλαιουχικών δαπανών.
- Την επιλογή, το διορισμό και τον έλεγχο των εκτελεστικών Διευθυντικών Στελεχών και του Εσωτερικού Ελεγκτή, τον καθορισμό της αμοιβής τους καθώς και την τυχόν αντικατάσταση και διαδοχή τους.
- Την παρακολούθηση και διευθέτηση τυχόν θεμάτων σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ Διευθυντικών Στελεχών.
- Την αναφορά των πεπραγμένων στους μετόχους της Εταιρείας.
- Την έγκριση και τροποποίηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας, σύμφωνα με τις εισηγήσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου και των Διευθυντικών Στελεχών.
- 

### 3.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Ένας δυναμικός αριθμός εταιριών βρίσκεται δίπλα μας για να συμπληρώνει δημιουργικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουμε.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΑΓΟΡΑΣ

### 4.1 ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Στο πλαίσιο της ανάλυσης που έγινε σε συνεργασία με το IOBE, ο ΣΦΕΕ προτίθεται να εξηγήσει επακριβώς και αναλυτικά ποιο είναι το πρόβλημα καθώς και να ενημερώσει για την ουσιαστική συμβολή του κλάδου στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Οφείλουμε καταρχήν να εξηγήσουμε γιατί στις εν λόγω μελέτες παρατηρούνται μεθοδολογικά σφάλματα, τα οποία οδηγούν σε παραπλανητικά αποτελέσματα και στρεβλή εικόνα του κλάδου.

Συγκεκριμένα, έχει παρατηρηθεί ότι συνήθως στις μελέτες χρηματοοικονομικής ανάλυσης του φαρμακευτικού κλάδου ο στατιστικός καθορισμός της αγοράς είναι λανθασμένος γιατί περιλαμβάνονται σε αυτές όχι μόνο οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις του κλάδου, αλλά και οι φαρμακαποθήκες και οι συνεταιρισμοί φαρμακοποιών.

Οι δύο τελευταίες κατηγορίες εταιρειών αποτελούν το χονδρικό εμπόριο του κλάδου και πρέπει να αναλύονται χωριστά.

Πρέπει να αναλύονται χωριστά για δύο σαφείς και συγκεκριμένους λόγους:

- Εάν συμπεριληφθούν στην ανάλυση και οι εταιρείες του χονδρικού εμπορίου, ουσιαστικά διπλομετρώνεται η αξία της αγοράς, καθώς οι ίδιες πωλήσεις φαρμάκων μετρώνται από δύο διαφορετικές πλευρές: ως πωλήσεις των εταιρειών προς τις φαρμακαποθήκες και ως πωλήσεις των φαρμακαποθηκών στα φαρμακεία. Επομένως, καταλήγουμε σε ένα συνολικό κύκλο εργασιών για το φαρμακευτικό κλάδο τουλάχιστον διπλάσιο του πραγματικού, ιδιαίτερα δε, που ο τζίρος των φαρμακαποθηκών είναι εκφρασμένος σε χονδρικές τιμές, ενώ ο κύκλος εργασιών θα έπρεπε να είναι σε ex factory τιμές, δηλαδή τιμές παραγωγού. Επομένως, όταν διαβάζουμε, για παράδειγμα, ότι ο τζίρος του κλάδου έφτασε το 2007 τα €9 δισ., το ποσό αυτό περιλαμβάνει δύο φορές τις ίδιες πωλήσεις.

- Η δραστηριότητα των φαρμακαποθηκών δεν περιορίζεται μόνο στο εμπόριο φαρμάκων, αλλά περιλαμβάνει και άλλα προϊόντα όπως ιατρικά βοηθήματα και καλλυντικά. Επομένως, η από κοινού ανάλυση του κύκλου εργασιών εταιρειών και φαρμακαποθηκών δεν περιλαμβάνει μόνο φάρμακα αλλά και πωλήσεις άλλων προϊόντων.

Το συμπέρασμα είναι ότι: Για να αποκτήσουμε την πραγματική εικόνα του κλάδου πρέπει να αποφύγουμε το «διπλομέτρημα» των φαρμάκων και των άλλων μη φαρμακευτικών προϊόντων, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να εξαιρέσουμε αυτά τα μη φαρμακευτικά προϊόντα από την ανάλυσή μας. Πρέπει δηλαδή να μην συμπεριλάβουμε στην ανάλυσή μας προϊόντα πέραν των φαρμακευτικών. Είναι εύκολο λοιπόν να διαπιστώσει κανείς πόσο μεγάλη διαστρέβλωση των πραγματικών στοιχείων γίνεται όταν δεν συνεκτιμώνται τα ανωτέρω.

Με βάση τα ανωτέρω, γίνεται αντιληπτό ότι η ανάλυση του πραγματικού κλάδου του φαρμάκου, ο οποίος περιλαμβάνει μόνο τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις, μας δίνει την ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ που είναι φυσικά τελείως διαφορετική.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεδομένων μόνο των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, μας δείχνει ότι ο συνολικός τζίρος των εταιρειών ανήλθε το 2007 στα €5,5 δισ. αυξημένος σε σχέση με το 2006 κατά 10,3%. Τα κέρδη από την άλλη πλευρά αυξήθηκαν το 2007 σε σχέση με το 2006 κατά 17,5%.

- Επίσης, για πρώτη φορά στην ιστορία του ελληνικού κράτους, η δημόσια φαρμακευτική δαπάνη ανακοινώθηκε επισήμως με υπουργική απόφαση και προκύπτει ότι το 2006 ήταν 3.218.312.756,71€ και το 2007 ήταν 3.831.824.232,45€. Η δαπάνη αυτή όπως είναι γνωστό αντιπροσωπεύει τα ποσά που πλήρωσαν τα ταμεία, σε λιανικές τιμές συμπεριλαμβανομένου του ΦΠΑ μείον την συμμετοχή των πολιτών. Αυτή ακριβώς είναι η δημόσια φαρμακευτική δαπάνη στην Ελλάδα. (Hellastat: Φαρμακευτικός Κλάδος Ιούνιος 2006)

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι οι αυξήσεις που παρουσιάζονται στα δημοσιεύματα, της τάξεως του 15% στο τζίρο και 33% στα κέρδη, προέρχονται κυρίως από τις μεταβολές στα χρηματοοικονομικά στοιχεία των φαρμακαποθηκών και των συνεταιρισμών φαρμακοποιών, δηλαδή το χονδρικό εμπόριο του φαρμακευτικού κλάδου και όχι τις καθεαυτές φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Πράγματι, εάν πραγματοποιήσουμε χωριστή ανάλυση στα χρηματοοικονομικά στοιχεία των φαρμακαποθηκών και συνεταιρισμών φαρμακοποιών, παρατηρούμε ότι οι συνολικές τους πωλήσεις έχουν αυξηθεί κατά 24,5%, ενώ τα κέρδη κατά 122%.



Επομένως, αφενός πρέπει η χρηματοοικονομική ανάλυση να διενεργείται χωριστά για τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις και χωριστά για τις φαρμακαποθήκες –ει δυνατόν να αναλύονται χωριστά ακόμα και οι συνεταιρισμοί φαρμακοποιών από τις ιδιωτικές

φαρμακαποθήκες- και αφετέρου θα ήταν ακόμη ορθότερη μεθοδολογικά η ανάλυση του κύκλου εργασιών που αφορά μόνο σε πωλήσεις φαρμάκων.

Ως γνωστόν στην Ελλάδα έχουμε την καλύτερη αλυσίδα διανομής φαρμάκων και ο κλάδος των φαρμακαποθηκών που είναι η ραχοκοκκαλιά της αλυσίδας διανομής, επιτελεί άριστο έργο και συμβάλλει στην άμεση πρόσβαση του Έλληνα πολίτη στα φάρμακα. Κατά συνέπεια ο κλάδος αυτός αξίζει και πρέπει να έχει τη δική του αυτοτελή ανάλυση σε ό,τι αφορά τα οικονομικά του στοιχεία.

Το φάρμακο είναι ένα κοινωνικό αγαθό και δεν αποτελεί ένα απλό καταναλωτικό προϊόν. Διέπεται από ένα πολύ αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο, η τιμή του καθορίζεται από το κράτος και είναι μεταξύ των χαμηλότερων τιμών της Ευρώπης. Συνεπώς, και η ανάλυση της αγοράς του πρέπει να γίνεται χωριστά από τις άλλες κατηγορίες αγαθών που ενδεχομένως παράγει μία φαρμακευτική εταιρεία ή εμπορεύεται μία φαρμακαποθήκη, για τις οποίες η τιμή δεν καθορίζεται από το κράτος (π.χ. διαγνωστικά, κτηνιατρικά, γεωργικά, καλλυντικά προϊόντα).

Από την πλευρά της *προσφοράς*, ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων φαρμακευτικών προϊόντων έχει υποδιπλασιαστεί μέσα σε διάστημα πέντε ετών. Το τελευταίο έτος, οι συνολικές πωλήσεις ανήλθαν στα € 3,8 δισ. (ex-factory τιμές), από τις οποίες τα 2/3 περίπου αποτελούν πωλήσεις προς τις φαρμακαποθήκες και τα φαρμακεία (και επομένως περιλαμβάνουν τις παράλληλες εξαγωγές), ενώ το υπόλοιπο 1/3 διοχετεύεται στα νοσοκομεία.

Οι *πωλήσεις* φαρμάκων το 2010, σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδας (ΣΦΕΕ), αφορούσαν κατά 89% σε πρωτότυπα και κατά 11% σε αντίγραφα, ενώ η πρώτη σε πωλήσεις θεραπευτική κατηγορία ήταν τα φάρμακα για τις καρδιαγγειακές παθήσεις (24% επί του συνόλου των πωλήσεων).



## Executive MBA

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ακολούθησαν τα φάρμακα για το Κεντρικό Νευρικό Σύστημα (15,7%) και για την Πεπτική Οδό και το Μεταβολισμό (13%).( [www.ifet.gr](http://www.ifet.gr) )

Η παραγωγή φαρμάκου το 2010 ανήλθε στα €525 εκατ., αυξημένη σε σχέση με το 2011 κατά 2% περίπου. Ο Μέσος Ετήσιος Ρυθμός Μεταβολής (ΜΕΡΜ) την περίοδο 2005-2010 ανέρχεται στο 9,3%. Επίσης, η Ακαθάριστη Αξία Παραγωγής του κλάδου, σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία των Ετήσιων Βιομηχανικών Ερευνών της ΕΣΥΕ, ανήλθε το 2009 στα €617,7 εκατ., αποτελώντας το 28,3% της χημικής βιομηχανίας και το 2,1% του συνόλου της μεταποίησης. Οι επενδύσεις της φαρμακοβιομηχανίας, από την άλλη πλευρά, συνέβαλαν κατά 43,4% στο σύνολο των επενδύσεων της χημικής βιομηχανίας και κατά 3,4% στις επενδύσεις της μεταποίησης.

Ο αριθμός των καταστημάτων της φαρμακοβιομηχανίας έχει μειωθεί, ενώ ο αριθμός των απασχολούμενων έχει μειωθεί κατά την ίδια περίοδο μόνο κατά 1,9%. Το 2010, 4.668 εργαζόμενοι απασχολήθηκαν στην παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων, αποτελώντας το 1/3 των εργαζομένων στη χημική βιομηχανία.

*Δείκτης Επιχειρηματικών Προσδοκιών* στη Φαρμακοβιομηχανία εμφανίζει ανοδική τάση διαχρονικά, παρουσιάζοντας έντονες διακυμάνσεις γύρω από τη μέση τιμή. Κινείται, δε, σε επίπεδα υψηλότερα του αντίστοιχου δείκτη για το σύνολο της Βιομηχανίας.

Τέλος, ο *Δείκτης Τιμών Φαρμάκων* παρουσιάζει χαμηλότερη μεταβολή σε σχέση τόσο με το Δείκτη Τιμών Υγείας όσο και με το Γενικό Δείκτη Τιμών Καταναλωτή. Συγκεκριμένα, ο πληθωρισμός φαρμάκου ανήλθε το 2009 στο 0,7%, ενώ ο Δείκτης Τιμών Υγείας και ο Δείκτης Τιμών Καταναλωτή αυξήθηκαν κατά 4% και 3,5%, αντίστοιχα. (Μελέτη IOBE Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Μελετών για την Φαρμακοβιομηχανία «Ετήσια Έκθεση για την Αγορά Φαρμάκου στην Ελλάδα» IOBE Αθήνα 2006.)



## 4.2 ΠΡΟΙΟΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Από τα χαρακτηριστικά της αγοράς φαρμάκου, ο παράγοντας που επιδρά περισσότερο έντονα και αρνητικά στην ανάπτυξη των εταιρειών του δείγματος είναι το φαινόμενο των παράλληλων εξαγωγών. Αντίθετα, κυριότερη πηγή ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις αποτελεί το μέγεθος της εγχώριας αγοράς ενώ θετικά αλλά σε μικρότερο βαθμό επιδρά και η διεύρυνση της ΕΕ καθώς και οι ξένες επενδύσεις των μεγάλων εταιρειών του κλάδου.

Πιο αναλυτικά, το μέγεθος της εγχώριας αγοράς κρίνεται ικανοποιητικό από τις εταιρείες του δείγματος, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται και από το χαμηλό επίπεδο εξαγωγικής δραστηριότητας. Αντίθετα, το παράλληλο εμπόριο αποτελεί εμπόδιο ανάπτυξης, κυρίως για τις μεγάλες επιχειρήσεις του δείγματος, αποτέλεσμα εύλογο καθώς οι τελευταίες είναι κυρίως θυγατρικές πολυεθνικών που πλήττονται σε μεγάλο βαθμό από τις παράλληλες εξαγωγές.

Θετικό παράγοντα ανάπτυξης αποτελεί σε γενικές γραμμές και η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρ' όλ' αυτά, υπάρχει ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων που τη θεωρεί αρνητικό παράγοντα, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να αποδοθεί στο σύστημα τιμολόγησης των φαρμακευτικών προϊόντων στην Ελλάδα, το ποίο συνδέει τις εγχώριες τιμές με τις ευρωπαϊκές.

Συγκεκριμένα, σήμερα υιοθετείται η χαμηλότερη τιμή της Ευρώπης ενώ με την επικείμενη αλλαγή του τιμολογιακού καθεστώτος (η οποία έχει ανακοινωθεί στο πλαίσιο της νέας φαρμακευτικής πολιτικής), οι εγχώριες τιμές θα καθορίζονται με βάση το μέσο όρο των τριών χαμηλότερων τιμών.

Επομένως, η ένταξη νέων χωρών, με τιμές –ενδεχομένως– ακόμη χαμηλότερες αυτών που επικρατούν στην Ελλάδα, μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω μειώσεις των τιμών στη χώρα μας, γεγονός που χαρακτηρίζεται ως εμπόδιο ανάπτυξης από τις επιχειρήσεις του

κλάδου. Από τη στιγμή που στο φαρμακευτικό κλάδο –λόγω του αυστηρού θεσμικού πλαισίου που διέπει την αγορά φαρμάκου και του εξωγενώς καθοριζόμενου συστήματος τιμολόγησης- δεν υπάρχει δυνατότητα ανταγωνισμού των επιχειρήσεων σε επίπεδο τιμών, η κυριότερη μορφή ανταγωνισμού στον κλάδο είναι ο ανταγωνισμός σε επίπεδο marketing.

Και ενώ η Πολιτεία παρεμβαίνει ελέγχοντας την προσφορά του κλάδου με ρυθμίσεις που αφορούν στις δαπάνες και τα έξοδα προώθησης των φαρμακευτικών προϊόντων, εντούτοις ο ανταγωνισμός στις τεχνικές και τις μεθόδους marketing κρίνεται από τη συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων ως πολύ έντονος.

Ο κλάδος του φαρμάκου, ως υποκατηγορία του κλάδου υγείας, φέρει όλα τα χαρακτηριστικά του τελευταίου (μη συμμετρική και ελλιπής πληροφόρηση, αβεβαιότητα και κίνδυνος, αναζήτηση ασφάλειας, έμφαση στην ισότητα στην πρόσβαση, έννοια της ανάγκης), με εντονότερη ίσως τη σχέση εκπροσώπησης ιατρού-ασθενή, καθώς η πλειονότητα των φαρμάκων είναι διαθέσιμη στους καταναλωτές μόνο με ιατρική συνταγή. Με τον τρόπο αυτό, οι ασθενείς-καταναλωτές εκχωρούν το βασικό τους ρόλο ως ανεξάρτητες οικονομικές μονάδες στον ιατρό, ο οποίος λαμβάνει την απόφαση κατανάλωσης φαρμακευτικών προϊόντων για λογαριασμό του ασθενή.

Το δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της φαρμακευτικής αγοράς είναι η αποζημίωση –μέρους ή ολόκληρης- της δαπάνης των συνταγογραφούμενων φαρμάκων από την Κοινωνική Ασφάλιση.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ασθενείς- καταναλωτές να μην επωμίζονται το πλήρες κόστος του φαρμάκου και κατ' επέκταση να οδηγούνται σε υψηλότερη ζήτηση για το ίδιο προϊόν, καθώς οι τιμές που αντιμετωπίζουν είναι χαμηλότερες από τις πραγματικές.

Από την πλευρά της προσφοράς, η φαρμακευτική βιομηχανία είναι ένας κλάδος «εντάσεως Έρευνας και Ανάπτυξης». Η αναζήτηση νέων δραστικών ουσιών ενέχει μεγάλο

ρίσκο για τις φαρμακευτικές εταιρείες και είναι μια μακροχρόνια και εξαιρετικά δαπανηρή διαδικασία, η οποία στη συνέχεια δημιουργεί έντονα εμπόδια εισόδου των επιχειρήσεων στον κλάδο (προστασία πνευματικών δικαιωμάτων και ευρεσιτεχνίας για τις νέες δραστικές ουσίες).

Η πατέντα δημιουργεί μονοπωλιακές συνθήκες αγοράς και είναι ένα μέσο να μειώσει την κερδοφορία των αντιγραφών και να ενθαρρύνει την καινοτομία. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός στο φαρμακευτικό κλάδο εστιάζεται κυρίως στους τρόπους διάθεσης του προϊόντος στην αγορά (πρακτικές μάρκετινγκ), καθώς –στις περισσότερες χώρες- δεν υπάρχει ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών λόγω του εφαρμοζόμενου τιμολογιακού συστήματος.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της αγοράς φαρμάκου είναι η αυξητική τάση της φαρμακευτικής δαπάνης διαχρονικά, τόσο ως απόλυτο μέγεθος όσο και ως μερίδιο της δαπάνης υγείας. Αιτίες αύξησης των φαρμακευτικών δαπανών αποτελούν η αύξηση και γήρανση του πληθυσμού, καθώς και η δυνατότητα αντιμετώπισης –με την ανάπτυξη καινοτόμων ουσιών- ασθενειών που στο παρελθόν δεν ήταν δυνατόν να αντιμετωπιστούν.

Επιπρόσθετα, η φαρμακευτική περίθαλψη, λειτουργώντας είτε ως συμπληρωματική είτε ως υποκατάστατο της ιατρικής και νοσοκομειακής φροντίδας, όχι μόνο έχει συμβάλει στη μείωση των θανάτων και την αύξηση του προσδόκιμου επιβίωσης –συμβάλλοντας τόσο στην πρόληψη όσο και στην αντιμετώπιση παθήσεων-, αλλά έχει βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα ζωής των –χρόνιων κυρίως- ασθενών. Τέλος, η αύξηση της φαρμακευτικής δαπάνης οδηγεί συχνά σε μείωση των συνολικών δαπανών υγείας καθώς υποκαθιστά άλλες μορφές περίθαλψης (π.χ. νοσοκομειακή).

Τέλος, όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της φαρμακευτικής αγοράς οδηγούν στη δημιουργία ενός πολύ ισχυρού ρυθμιστικού πλαισίου, που σκοπό έχει την προστασία του ασθενή, την προστασία της φαρμακευτικής επιχείρησης και τη συγκράτηση της φαρμακευτικής δαπάνης ( Taylor S.D., Sullivan D.L., Birdwell S.W., “Comparative

Executive MBA

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

analysis of prescription drug advertisements before and after patent expiration”, Journal of Pharmaceutical Marketing and Management, 1995, Vol. 9, No.4, 3-1) .

Πίνακας 4.1 Στοιχεία Φαρμακευτικής Αγοράς

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Συνολική Φαρμακευτική Δαπάνη	2.994	3.379	3.569	4.248	4.607	4.965
Φαρμ. Δαπάνη ως % του ΑΕΠ	1,9 %	2,0 %	2,0 %	2,2 %	2,2 %	2,2%
Φαρμ. Δαπάνη ως % της Δαπάνης Υγείας	20,5 %	20,5 %	20,3 %	21,5 %	22,5 %	21,6%
Δημόσια Φαρμακευτική Δαπάνη	1.278	1.502	1.793	2.132	2.476	2.606
Δημ. Φαρμ Δαπάνη ως % της Συν Φαρμ Δαπάνης	42,7 %	44,5 %	50,2 %	50,2 %	53,7 %	52,5%

- Καταρχάς, τα στοιχεία δαπάνης ξεπερνούν τα κατεξοχήν στοιχεία προσφοράς του φαρμακευτικού κλάδου, τα οποία προέρχονται από τον Εθνικό Οργανισμό Φαρμάκων . Ο ΕΟΦ καταγράφει σε μηνιαία βάση τις πωλήσεις των φαρμακευτικών επιχειρήσεων προς τα νοσοκομεία και τις φαρμακαποθήκες/ φαρμακεία. Επομένως, τα στοιχεία ζήτησης δεν θα έπρεπε να υπερβαίνουν τα στοιχεία πωλήσεων προς τις φαρμακαποθήκες/ φαρμακεία του ΕΟΦ, πολλώ δε μάλλον που τα τελευταία περιλαμβάνουν και τις παράλληλες εξαγωγές, οι οποίες δεν συνιστούν εγχώρια

κατανάλωση και επομένως δεν περιλαμβάνονται στη φαρμακευτική δαπάνη ([www.eof.gr](http://www.eof.gr) / Σύνδεσμος Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδας «Η αγορά φαρμάκου στην Ελλάδα Γεγονότα και Αριθμοί». Έκδοση 2005 - Hellastat - Φαρμακευτικές Επιχειρήσεις Ιανουάριος 2006)

#### 4.3 ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ

Η πίεση του αίματος είναι ένα μέτρο της πίεσης, την οποία ασκεί το αίμα που κυκλοφορεί στο τοίχωμα των μεγάλων αρτηριών. Η αρτηριακή πίεση (BP) είναι ανάλογη προς το γινόμενο που ορίζεται από τον Κ.Λ.Ο.Α. (CO) και την αντίσταση που βρίσκει το αίμα κατά την διέλευση του προ των τριχοειδών αγγείων στην περιφέρεια (PVR).  $BP = CO * PVR$



Το κύμα αυτό της πίεσης εύκολα γίνεται αισθητό ως σφυγμός, η υψηλή-συστολική πίεση παράγεται όταν η καρδιά συσπάται, και η χαμηλή-διαστολική πίεση παράγεται όταν η καρδιά πληρούται με αίμα. Η αύξηση της πίεσης είναι τις περισσότερες φορές σχεδόν χωρίς συμπτώματα. Όμως η αυξημένη πίεση καταστρέφει τις αρτηρίες που προμηθεύουν με αίμα την καρδιά, τον εγκέφαλο, τα νεφρά, και σε όλη την έκταση του οργανισμού είναι υπεύθυνη για μια σειρά δομικών αλλαγών.

Ιστορικά μεγαλύτερη έμφαση έχει δοθεί στην διαστολική παρά στην συστολική πίεση, ως παράγοντα πρόγνωσης για ασθένειες των εγκεφαλικών αγγείων και της στεφανιαίας νόσου, και έτσι αποτελούσε κριτήριο στις περισσότερες έρευνες ως τις αρχές της δεκαετίας του 90 . Πάντως τα στοιχεία των μέχρι σήμερα ερευνών αποδεικνύουν ότι και η συστολική και η διαστολική πίεση έχουν μια διαρκή ξεχωριστή και καθορισμένη σχέση με τον κίνδυνο εμφράγματος και προβλημάτων της στεφανιαίας. Στο ευρωπαϊκό περιβάλλον η σχέση μεταξύ συστολικής πίεσης και του κινδύνου εμφάνισης εμφράγματος είναι πιο έντονη από ότι αντίστοιχα για την εμφάνιση καρδιαγγειακών ασθενειών.

Πάντως ο ενδογενής κίνδυνος, που υπολογίζεται από το εύρος των θανάτων λόγω της αυξημένης πίεσης, είναι μεγαλύτερος για ασθένειες της στεφανιαίας από ότι για εμφράγματα, και αντανakλά την μεγαλύτερη συχνότητα που απαντώνται οι ασθένειες του μυοκαρδίου στην Ευρώπη. Στον ηλικιωμένο πληθυσμό όμως ο κίνδυνος για έμφραγμα είναι μεγαλύτερος( [www.elpen.gr](http://www.elpen.gr) & [www.astrazeneca.com](http://www.astrazeneca.com) )

#### 4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Ο ανταγωνισμός στο φαρμακευτικό κλάδο εστιάζεται κυρίως στους τρόπους διάθεσης του προϊόντος στην αγορά (πρακτικές μάρκετινγκ), καθώς –στις περισσότερες χώρες- δεν υπάρχει ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών λόγω του εφαρμοζόμενου τιμολογιακού συστήματος.

Ο θεμελιώδης σκοπός της αντιυπερτασικής αγωγής είναι η σταθεροποίηση της αρτηριακής πίεσης σε χαμηλά φυσιολογικά επίπεδα. Στην επίτευξη αυτού του σκοπού καθοριστικός είναι ο ρόλος των αντιυπερτασικών φαρμάκων. Η αγορά των αντιυπερτασικών φαρμάκων είναι μια από τις μεγαλύτερες που υπάρχουν, με μια μεγάλη ποικιλία ιδιοσκευασμάτων ανά κατηγορία. Για την παρουσίαση μιας ολοκληρωμένης ποιοτικής εικόνας της αγοράς πεπτιδικών φαρμάκων παρατίθεται ο πίνακας που ακολουθεί και ο οποίος περιλαμβάνει τα ιδιοσκευάσματα τα οποία κυκλοφόρησαν στην ελληνική αγορά κατά την πενταετία 2005–2010.

Το ύψος των πωλήσεων σε Ευρώ (€), που πραγματοποίησαν τα αντιυπερτασικά φάρμακα, στην Ελλάδα κατά την πενταετία 2005-2010 παρουσίασε μια σταθερή ανοδική πορεία, με τον όγκο των πωλήσεων από 177.669.153 € το 2005, να αγγίζει τα 363 εκατομμύρια € το 2010.

Η πορεία των πωλήσεων σε €, που σημείωσε η κάθε κατηγορία αντιυπερτασικών φαρμάκων στο χρονικό αυτό διάστημα σχηματικά παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα, όπου και φαίνεται η μεγάλη άνοδος που σημειώνουν οι Ανταγωνιστές των Υποδοχέων της Αγγειοτενσίνης II (ARBs), καθώς και οι Ανταγωνιστές Ασβεστίου (CCB), ενώ οι Αναστολείς του Μετατρεπτικού Ενζύμου της Αγγειοτενσίνης (AMEA), παρουσιάζουν σταθερά ανοδική πορεία. (βλ. βιβλιογραφία 2)

Οι ανταγωνιστές του υποδοχέα της αγγειοτενσίνης κατέχουν το 25% περίπου της αγοράς των αντιυπερτασικών φαρμάκων, ενώ οι ανταγωνιστές ασβεστίου το 23%. Οι Αναστολείς του Μετατρεπτικού Ενζύμου της Αγγειοτενσίνης II, είτε απλοί είτε σε συνδυασμό με διουρητικό, καλύπτουν το 33% περίπου της αγοράς. Οι πωλήσεις των υπολοίπων κατηγοριών αντιυπερτασικών ουσιών καλύπτουν το 19% της αγοράς. Αντίστοιχα οι πωλήσεις όλων των κατηγοριών των αντιυπερτασικών φαρμάκων σε μονάδες-εμβαλλάγια (units) παρουσιάζονται στον πίνακα :

**Πίνακας 4.2 :** Πωλήσεις σε μονάδες των αντιυπερτασικών φαρμάκων από το 2005 έως 2009

Πωλήσεις των αντιυπερτασικών φαρμάκων ανά κατηγορία σε μονάδες (units)	2005	2006	2007	2008	2009
Ανταγωνιστές των υποδοχέων της Αγγειοτενσίνης II απλοί	1.241.300	2.628.432	4.183.829	5.769.553	6.872.587
Ανταγωνιστές ασβεστίου απλοί	9.632.182	9.766.434	10.451.600	11.980.244	12.890.761
Ανταγωνιστές του μετατρεπτικού ενζύμου της Αγγειοτενσίνης (ACE) απλοί	7.874.373	7.833.817	7.917.864	8.556.952	8.727.839
Ανταγωνιστές του μετατρεπτικού ενζύμου της Αγγειοτενσίνης II (ACE) συνδυασμένοι	5.097.489	5.707.922	6.470.650	7.545.906	7.999.277
β-Αδρενεργικοί αποκλειστές απλοί	3.961.630	4.164.399	4.594.277	5.476.152	6.144.040

( Σύνδεσμος Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδας «Η αγορά φαρμάκου στην Ελλάδα Γεγονότα και Αριθμοί». Έκδοση 2005)



#### 4.5 SWOT

Η σάρωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικό μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Περιβαλλοντικοί παράγοντες στο εσωτερικό της επιχείρησης συνήθως μπορούν να χαρακτηριστούν ως πλεονεκτήματα (Strengths) ή αδυναμίες (Weaknesses), και στο εν λόγω εξωτερικό, για την επιχείρηση, περιβάλλον μπορεί να εντοπιστούν ευκαιρίες (Opportunities) ή απειλές (Threats). Μια τέτοια ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης ονομάζεται SWOT ανάλυση. Όπως εύκολα μπορεί να καταλάβει κανείς το SWOT είναι αρκτικόλεξο των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities, και Threats.

Η ανάλυση SWOT παρέχει πληροφορίες που είναι χρήσιμες στην επιχείρηση για να εξετάσει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, και να εντοπίσει το που υπερτερεί και που υστερεί έναντι του ανταγωνισμού. Ως εκ τούτου, έχει καθοριστική σημασία για την χάραξη της στρατηγική και τις επιλογές της διοίκησης.

##### Πλεονεκτήματα:

Τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης είναι οι πόροι και οι ικανότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την ανάπτυξη ενός συγκριτικού πλεονεκτηματος. Παραδείγματα τέτοιων πλεονεκτημάτων είναι τα παρακάτω:

- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- Ισχυρό Brand Name (Φίρμα)
- Φήμη και πελατεία
- Πλεονεκτήματα κόστους λόγω ιδιόκτητης τεχνογνωσίας
- Αποκλειστική πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους
- Ευκολία πρόσβασης στα δίκτυα διανομής

### Αδυναμίες:

- Η απουσία ορισμένων πλεονεκτημάτων μπορεί να θεωρηθεί ως αδυναμία.
- Για παράδειγμα καθένα απ' τα παρακάτω μπορεί να θεωρηθεί ως αδυναμία:
- Έλλειψη προστασίας του διπλώματος ευρεσιτεχνίας
- Ένα ασθενές σχήμα διοίκησης
- Κακή φήμη στην αγορά
- Υψηλού κόστους δομή
- Έλλειψη πρόσβασης σε υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους
- Δυσκολία πρόσβασης στα δίκτυα διανομής

### Ευκαιρίες:

- Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να αποκαλύψει ορισμένες νέες ευκαιρίες για το κέρδος και την ανάπτυξη.
- Μερικές τέτοιες ευκαιρίες είναι:
- Μία ανικανοποίητη ανάγκη πελάτη
- Άφιξη νέων τεχνολογιών
- Χαλάρωση του κρατικού παρεμβατισμού και του θεσμικού πλαισίου
- Άρση των φραγμών του διεθνούς εμπορίου

### Απειλές:

- Κάποιες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να αποτελούν απειλές για την επιχείρηση.
- Μερικά παραδείγματα τέτοιων απειλών είναι:
- Μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, που τους απομακρύνει από τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά

Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

- Ένταση του κρατικού παρεμβατισμού
- Επιβολή φραγμών στο διεθνές εμπόριο

Συνοψίζοντας, για την ανάλυση swot, οι Δυνατότητες – Πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι Ευκαιρίες και Απειλές το εξωτερικό. Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε την τυπική ανάλυση swot για τα επιμέρους στοιχεία της κάθε ενότητας. Με την μορφή πίνακα είναι πιο εύκολο να κατανοήσουμε όλα αυτά που αναφέραμε παραπάνω, γι' αυτό το λόγο θα παραθέσουμε μερικούς πίνακες για να μπορέσετε να κατανοήσετε τι ακριβώς είναι η swot ανάλυση και στο γιατί είναι τόσο σημαντικό «εργαλείο» για μια σύγχρονη επιχείρηση.



Τα αντιυπερτασικά φάρμακα που κυκλοφόρησαν στην Ελλάδα το 2003 ανέρχονται σε 241 διαφορετικά ιδιοσκευάσματα. Είναι αναμενόμενο μια αναπτυσσόμενη αγορά όπως αυτή των αντιυπερτασικών, να προσελκύει το ενδιαφέρον των φαρμακευτικών εταιρειών και οι εταιρείες να επενδύουν σε αυτήν τόσο με την παρασκευή νέων φαρμάκων όσο και επενδύοντας στην παραγωγή generics.

Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο τρόπος με τον οποίο κατανέμονται οι πωλήσεις ανάμεσα στα πρότυπα και generics προϊόντα.

Τα σημαντικότερα μερίδια αγοράς, κατέχουν τα generics που ανήκουν στους Ανταγωνιστές του Μετατρεπτικού Ενζύμου της Αγγειοτενσίνης τόσο στα ιδιοσκευάσματα όπου αποτελούν τη μόνη αντιυπερτασική ουσία 12,45% όσο και στα ιδιοσκευάσματα όπου βρίσκονται σε συνδυασμό με κάποια διουρητική ουσία 10,98%. Στους Ανταγωνιστές Ασβεστίου τα generics κατέχουν ποσοστό 11,07% ενώ στους β-αδρενεργικούς αποκλειστές 8,51%. Οι ανταγωνιστές των υποδοχέων της Αγγειοτενσίνης II δεν έχουν generics φάρμακα γιατί είναι μια νέα κατηγορία αντιυπερτασικών ουσιών και τα μόρια αυτά προστατεύονται νομικά από πατέντες που καθιστούν την παραγωγή generics φαρμάκων οικονομικά ασύμφορη.

- Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν προκύψει από έρευνα αγοράς στις ΗΠΑ, τα πρότυπα φάρμακα μπορούν να χάσουν από το 35% της αγοράς τους μέσα σε ένα χρόνο και μέχρι και 50% σε διάστημα δύο ετών από τα αντίστοιχα generics με την λήξη της πατέντας τους . Αντίστοιχο φαινόμενο δεν παρατηρείται στην ελληνική αγορά. ( USITC, Global Competitiveness of US Advanced Technology Manufacturing Industries : Pharmaceuticals, United States International Trade Commission, 1991, Washigton, DC - Agrawal Madhu, Thakkar Nimish, “Surviving patent expiration: strategies for marketing pharmaceutical products”, Journal of Product & Brand Management, Vol. 6, No. 5, 1997, 305-31).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

### Συνοπτική Παρουσίαση του Κλάδου

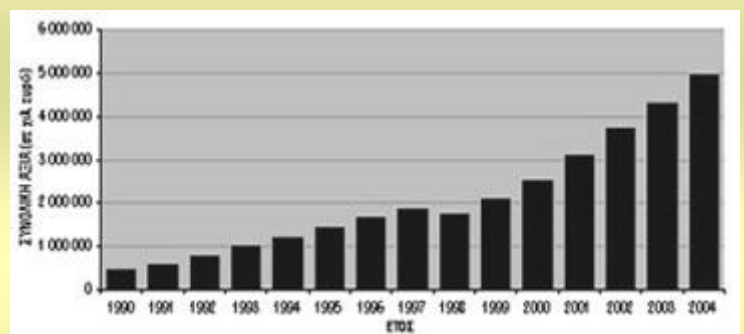
Ο φαρμακευτικός κλάδος ο οποίος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους υποκλάδους της χημικής βιομηχανίας τόσο από πλευράς παραγωγής και πωλήσεων όσο και από πλευράς απασχόλησης εργατικού δυναμικού, κατά την τελευταία δεκαετία παρουσιάζει ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και σε εγχώριο επίπεδο. Ιδιαίτερα, η θετική εξέλιξη στην ελληνική αγορά φαρμακευτικών προϊόντων οφείλεται στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, στην ανάπτυξη της εγχώριας ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας αλλά και στην αύξηση εισαγωγών φαρμακευτικών προϊόντων. Παράλληλα, ο ανταγωνισμός στο κλάδο έχει ενταθεί σε σημαντικό βαθμό γεγονός που προωθεί ακόμα περισσότερο την ανάπτυξη του κλάδου.

### Βασικά Στατιστικά Στοιχεία του Κλάδου

#### Ζήτηση και Παραγωγή Φαρμακευτικών Προϊόντων

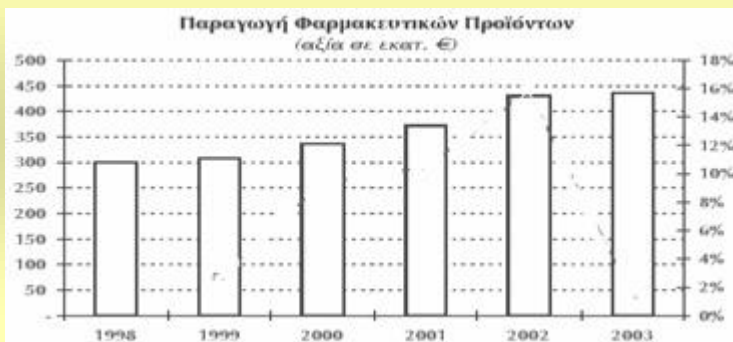
Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ για το έτος 2003 οι συνολικές δαπάνες υγείας ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ελλάδα διαμορφώνονται στο 9,7%, με την δημόσια δαπάνη υγείας να αποτελεί το 5,1% και η ιδιωτική δαπάνη υγείας το 4,6%. Οι πωλήσεις των φαρμακευτικών προϊόντων προς τα δημόσια νοσοκομεία και τις φαρμακαποθήκες που εκφράζουν και την ζήτηση του κλάδου, παρουσιάζουν μια ανοδική τάση από το 1990-2004 διαγράφοντας τις θετικές προοπτικές του κλάδου.

Εξέλιξη των συνολικών πωλήσεων για τα έτη 1990-2004 (Σε αξίες)



**Πηγή: ΙΦΕΤ**

Όσον αφορά την παραγωγή των φαρμακευτικών προϊόντων, η προσφορά τους προσδιορίζεται από τις φαρμακευτικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα καθώς και από τις φαρμακαποθήκες και τα φαρμακεία. Συγκεκριμένα, ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου ανέρχεται στις 270, ενώ σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ για το 2003 ο αριθμός των φαρμακαποθηκών ανέρχεται στις 150 και των φαρμακείων στα 2350. Σχετικά με την παραγωγή του κλάδου παρατίθεται παρακάτω ένα διάγραμμα στο οποίο απεικονίζεται η θετική εξέλιξη της παραγωγής στη διάρκεια του χρόνου.



**Πηγή: ΙΦΕΤ**

Όσον αφορά το εξωτερική ζήτηση και προσφορά του κλάδου παρατηρούμε ότι οι εξαγωγές, οι οποίες εμφανίζουν μεγάλη αύξηση τα τελευταία χρόνια, ανήλθαν για τα έτη 1995-2003 σε 541 εκ. Ευρώ. Σε συνδυασμό με τη αξία των εισαγωγών μπορούμε να συμπεράνουμε από τον παρακάτω πίνακα ότι ο φαρμακευτικός κλάδος παρουσιάζει ένα αρνητικό εμπορικό ισοζύγιο.



Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

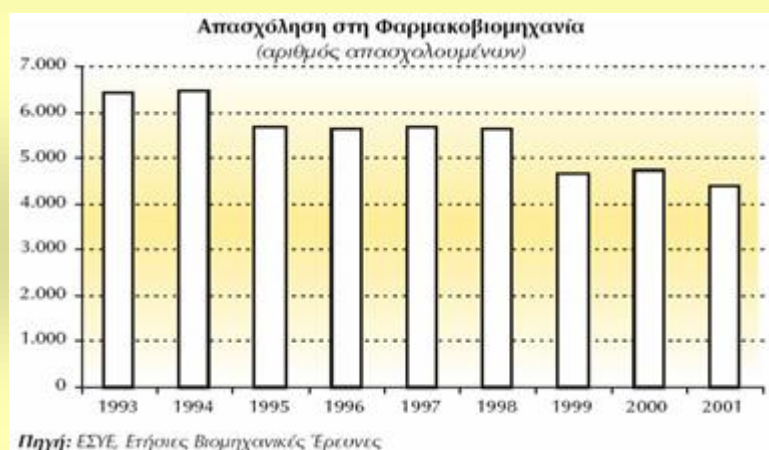
Στοιχεία εξωτερικού Εμπορίου (αξία σε εκατ Ευρώ)

ΕΤΗ	Εξαγωγές	Εισαγωγές
1995	53	560
1996	60	630
1997	71	791
1998	116	936
2000	164	1074
2000	259	1213
2001	352	1310
2002	274	881
2003	541	1905

**Πηγή:** ΕΣΥΕ

Απασχόληση στον Κλάδο

Με βάση τα διαθέσιμα προσωρινά στοιχεία η απασχόληση στην ελληνική φαρμακευτική βιομηχανία το έτος 2001 απασχολούσε 4.412 εργαζομένους, οι οποίοι αποτελούσαν το 25,7% του συνόλου της χημικής βιομηχανίας και το 1,6% του συνόλου της μεταποίησης.



## Executive MBA Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Από το παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι η πορεία της απασχόλησης βαίνει μειούμενη γεγονός που μπορεί να αποδοθεί στην αύξηση των εισαγόμενων φαρμακευτικών προϊόντων που έχει καταγραφεί τα τελευταία χρόνια. Μάλιστα, όπως αναφέρεται και στην τελευταία έρευνα του IOBE (2006) για τη φαρμακοβιομηχανία στην Ελλάδα, το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς φαρμάκων από το 1995 και μετά καταλαμβάνουν τα εισαγόμενα φάρμακα τα οποία είχαν μερίδιο της τάξεως του 18,3%. Αυτή η εξέλιξη έχει επηρεάσει αρνητικά την απασχόληση του κλάδου, της οποίας η μελλοντική πορεία θα εξαρτηθεί σε μεγάλο μέρος από τις επενδύσεις των φαρμακευτικών εταιρειών αλλά και από τις εξελίξεις στο τομέα του εξωτερικού εμπορίου.

### Χρηματοοικονομική Κατάσταση του Κλάδου

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται βασικά χρηματοοικονομικά στοιχεία ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος φαρμακευτικών επιχειρήσεων του κλάδου. Τα στοιχεία αυτά είναι ενδεικτικά της θετικής οικονομικής κατάστασης του κλάδου καθώς τα καθαρά κέρδη των επιχειρήσεων είναι διαχρονικά αυξανόμενα.

	2000	2001	2002	2003
Κεφάλαιο	277.372	288.453	343.113	336.229
Σύνολο Ενεργητικό	1.163.310	1.395.002	1.638.729	1.923.639
Ίδια Κεφάλαια	257.060	305.172	400.264	468.572
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	840.584	1.015.997	1.148.256	1.335.961
Μ' Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	65.667	73.826	90.199	119.104
Σύνολο Υποχρεώσεων	906.250	1.089.823	1.238.455	1.455.065
Πάγιο	252.834	303.022	338.435	363.703
Αποσβέσεις	108.343	128.404	156.306	181.573
Κυκλοφορούν Ενεργητικό	1.018.819	1.220.369	1.456.589	1.741.510
Αποθέματα	285.544	353.679	444.162	491.296
Απαιτήσεις	687.888	753.148	922.835	1.191.228
Τομείο-Καταθέσεις	45.388	113.542	89.592	58.986
Κόστος Εργασιών	1.534.091	1.900.233	2.413.062	2.595.480
Κόστος Πωληθέντων	1.101.882	1.355.559	1.661.765	1.741.714
Μικτά Κέρδη	432.209	544.674	751.297	853.766
Καθαρά Κέρδη	53.714	96.555	187.418	213.833

Πηγή: IOBE-Επι.Εξεργασία Οικονομικών Στοιχείων Επιχειρήσεων

Μάλιστα, με βάση πιο πρόσφατα στοιχεία παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των βιομηχανικών και εισαγωγικών εταιρειών (102) εμφάνισε κερδοφόρα αποτελέσματα κατά το 2004. Από



Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

αυτές, μόνο οι 57 (ποσοστό 45%) παρουσίασαν αύξηση της κερδοφορίας τους έναντι του 2003, ενώ 36 εμφανίζουν πτωτική πορεία.

<b>Κατανομή Μεταβολής Κύκλου Εργασιών 2004</b>		
Πλήθος εταιριών	127	
Αύξηση	96	75,6%
Μείωση	26	20,5%
<b>Κατανομή Κερδών προ τόκων, φόρων &amp; απασβέσεων 2004</b>		
Κερδοφόρες	112	88,2%
Αύξηση	62	48,8%
Μείωση	45	35,4%
Από ζημιές	5	3,9%
Ζημιωγόνες	13	10,2%
Αύξηση	2	1,6%
Μείωση	3	2,4%
Από κέρδη	8	6,3%
<b>Κατανομή Αποτελεσμάτων προ φόρων 2004</b>		
Κερδοφόρες	102	80,3%
Αύξηση	57	44,9%
Μείωση	35	28,3%
Από ζημιές	9	7,1%
Ζημιωγόνες	23	18,1%
Αύξηση	5	3,9%
Μείωση	4	3,1%
Από κέρδη	14	11,0%

Πηγή: [www.hellastat.com](http://www.hellastat.com)

### Προβλήματα και προοπτικές του Φαρμακευτικού Κλάδου

Όσον αφορά τους ανασταλτικούς παράγοντες για την ανάπτυξη της ελληνικής φαρμακευτικής αγοράς μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες του κλάδου αποτελούν οι καθυστερήσεις κυκλοφορίας φαρμάκων στην αγορά τα οποία έχουν ήδη λάβει έγκριση κυκλοφορίας, οι συνεχείς αυξήσεις των τιμών των φαρμάκων, το συνεχώς μεταβαλλόμενο θεσμικό πλαίσιο που διέπει την αγορά των φαρμάκων σε συνδυασμό με την έντονη κρατική παρέμβαση στην ρύθμιση της αγοράς κλπ. Αυτοί οι παράγοντες επιδρούν αρνητικά στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη του κλάδου.

Οι προοπτικές του κλάδου χαρακτηρίζονται ως θετικές καθώς η διαρκώς αυξανόμενη κατανάλωση φαρμάκων που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στη Ελλάδα επιδρά ευεργετικά στους ρυθμούς ανάπτυξης των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο φαρμακευτικό κλάδο, τόσο σε επίπεδο κύκλου εργασιών, όσο και σε επίπεδο κερδοφορίας. Επιπροσθέτως τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες τόσο από τον ιδιωτικό τομέα αλλά και ιδιαίτερα από δημόσιους φορείς για την ανάπτυξη της φαρμακευτικής έρευνας στην

Ελλάδα. Έχουν διατεθεί κοινοτικοί και κρατικοί πόροι στον ακαδημαϊκό και ευρύτερο ερευνητικό χώρο, με έμφαση τη συνεργασία, με σκοπό την ανακάλυψη και την ανάπτυξη νέων διαγνωστικών ή θεραπευτικών προϊόντων που θα διατεθούν στην αγορά.

Τέλος, δεδομένου ότι ζούμε σε μια έντονα ανταγωνιστική παγκοσμιοποιημένη οικονομία πολλές εταιρείες του κλάδου με σκοπό να αντιμετωπίσουν την κλιμάκωση του ανταγωνισμού, τα υψηλά κόστη έρευνας και ανάπτυξης νέων σκευασμάτων, και τις κυβερνητικές ρυθμίσεις για μείωση των τιμών των φαρμάκων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, επιλέγουν στρατηγικά την επέκτασή τους μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, αναζητούν στρατηγικές συμμαχίες (π.χ. με ερευνητικά τμήματα πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και με εταιρείες που εξειδικεύονται στον τομέα της βιοτεχνολογίας, ώστε να εισάγουν νέες πατέντες στην αγορά) και διεισδύουν σε αναδυόμενες αγορές μέσω ιδρύσεως θυγατρικών. Με τις κινήσεις αυτές οι εταιρείες επιδιώκουν να εκμεταλλευθούν τις προκύπτουσες οικονομίες κλίμακας και μέσω επιμερισμού του κόστους να εξειδικευθούν στην ανάπτυξη και προώθηση νέων προϊόντων. (Οικονομικά στοιχεία IMS)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

### 6.1 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Στην σημερινή εποχή οι ασφαλιστικοί οργανισμοί και οι κυβερνήσεις συναισθανόμενοι τον ολοένα και μεγαλύτερο όγκο δαπανών που χρειάζονται για να καλύψουν τις υποχρεώσεις τους ψάχνουν να βρουν τρόπους για να περιορίσουν το κόστος. Οι περιορισμοί στις δαπάνες επικεντρώνονται στις τιμές των φαρμάκων από την στιγμή που οι πολίτες είναι πολύ ευαισθητοποιημένοι πάνω στο θέμα των παροχών υπηρεσιών υγείας και έτσι μια μείωση στην τιμή του φαρμάκου μοιάζει να είναι ένας ευκολότερα επιτεύξιμος στόχος.

Μερικές χώρες μεταξύ των οποίων, και η Ελλάδα χρησιμοποιούν θετικές ή αρνητικές λίστες φαρμάκων για να πετύχουν την μείωση των δαπανών τους, που λόγω και της γήρανσης του πληθυσμού, συχνά είναι υπέρογκες. Οι φαρμακοοικονομικές μελέτες είναι μελέτες συγκριτικές μελέτες οι οποίες μετρούν την προστιθέμενη αξία μιας θεραπείας σε σχέση με τα σύγχρονα ή συνήθη θεραπευτικά σχήματα. Συγκρίνουν το κόστος και τις συνέπειες από τη χρήση των φαρμακευτικών προϊόντων και των αντίστοιχων εναλλακτικών, όταν υπάρχουν περιορισμένοι πόροι και μια ποικιλία συναγωνιστικών θεραπειών.

Τα αποτελέσματα των φαρμακοοικονομικών μελετών μπορούν να είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ένα περιβάλλον ευαισθητοποιημένο πάνω στις δαπάνες, ειδικότερα από την στιγμή που η αποτελεσματικότητα και η ασφάλεια των πιο πρόσφατα παραγόμενων φαρμάκων δεν διαφέρουν σημαντικά. Βέβαια στις μελέτες αυτές δεν λαμβάνεται υπόψη του αν και κατά πόσο εύχρηστη και εύκολη στην εφαρμογή της βρίσκει ένας ασθενής μια τέτοια θεραπεία ή ένα τέτοιο φάρμακο. (USITC, Global Competitiveness of US Advanced Technology Manufacturing Industries : Pharmaceuticals, United Stages International Trade Commission, 1991, Washigton, DC)

Το κόστος των φαρμάκων ορίζεται ως το κόστος μιας μοναδας προϊόντος, το ημερήσιο κόστος θεραπείας πάνω σε καθορισμένη ημερήσια δόση (DDD) του φαρμάκου από την παγκόσμια οργάνωση υγείας ή ως κόστος θεραπείας που λαμβάνει υπόψη του την διάρκεια θεραπείας .

Τα συγκριτικά κόστη που βασίζονται σε τέτοιους ορισμούς είναι βολικά αλλά πιθανώς ανεπαρκή αφού δεν λαμβάνουν υπόψη τους τον παράγοντα ποιότητα ζωής, ο οποίος έχει όλο και μεγαλύτερη σημασία για τον ασθενή ή άλλες μεταβλητές, όπως την πιθανότητα να γυρίσει νωρίτερα στον χώρο εργασίας του. Πρόσφατα σε μερικές χώρες το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα των φαρμακοοικονομικών μελετών οδηγίες όπως το 1991 και 1995 ο Καναδάς, το 1991 και 1994 η Μεγάλη Βρετανία και το 1995 ο FDA όρισε ένα σύνολο κανόνων για τον τρόπο διεξαγωγής τέτοιων μελετών.

Σε μια μελέτη που έλαβε χώρα στην Ελλάδα από τους Kangis και van der Geer (1996) έγινε προσπάθεια αξιολόγησης της επίδρασης τέτοιων μελετών και του κόστους της συνταγής στην επιλογή του κατάλληλου θεραπευτικού σχήματος από τους γιατρούς, ταυτόχρονα βέβαια με παράγοντες όπως η αποτελεσματικότητα και η ασφάλεια των φαρμάκων. Η έρευνα έδειξε ότι οι κυριότεροι παράγοντες που λαμβάνει υπόψη του ο γιατρός είναι η αποτελεσματικότητα και η ασφάλεια και η ευκολία λήψης της αγωγής, ενώ το κόστος της συνταγής έπαιξε τον λιγότερο σημαντικό ρόλο.

Όμως τα αποτελέσματα των φαρμακοοικονομικών μελετών έπαιξαν και αυτά το δικό τους ρόλο και μάλιστα όταν υπήρχε συμφωνία ανάμεσα σε κάποια φαρμακοοικονομικά κριτήρια (όχι στο κόστος, αλλά στην γρήγορη επανένταξη του ασθενούς στην εργασία και την κοινωνική ζωή) και την ασφάλεια του φαρμάκου τότε υπήρχε σαφής περαιτέρω μετατόπιση της αποδοχής των γιατρών προς την πλευρά του πιο αποτελεσματικού και ασφαλέστερου φαρμάκου.

Επιπροσθέτως πρέπει να αναφερθεί ότι δεν συμφωνούν όλοι οι γιατροί με την ιδέα ότι το κόστος είναι μια παράμετρος που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν συνταγογραφούν. Αυτή η αποστροφή τροφοδοτείται και από την πεποίθηση ότι μια μείωση στο κόστος θα έχει μια μάλλον αρνητική επίδραση στην ποιότητα της θεραπείας που παρέχουν στον ασθενή. Περίπου το 25% των γενικών γιατρών έχουν την άποψη ότι το κόστος δεν πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν συνταγογραφούν. Για τους γιατρούς με συγκεκριμένη ειδικότητα αναφέρεται ότι ένα ακόμη μεγαλύτερο ποσοστό που αγγίζει το 50%

Αυτή η κατάσταση βέβαια είναι δυνατόν να αναστραφεί σταδιακά καθώς τα δεδομένα διαρκώς μεταβάλλονται, το κόστος αυξάνει και η ανάγκη για μείωση των δαπανών τόσο του κράτους και των ασφαλιστικών ταμείων, όσο και των μεμονωμένων ασθενών καθίσταται ολοένα και πιο επιτακτική.

Οι Denig και Haaijer-Ruskamp, που συνόψισαν τα αποτελέσματα οκτώ μελετών πάνω στα κριτήρια που παίζουν ρόλο στην τελική επιλογή του ιδιοσκευάσματος που θα συνταγογραφήσουν οι γιατροί, βρήκαν ότι η αποτελεσματικότητα του φαρμάκου και το μικρό ποσοστό ανεπιθύμητων ενεργειών είναι οι κυριότεροι παράγοντες, ενώ έπονται η ευκολία χορήγησης και η συμμόρφωση του ασθενούς. Άλλωστε η αποτελεσματικότητα, η ασφάλεια και η ευκολία λήψης του φαρμάκου από τον ασθενή είναι οι κυριότερες παράμετροι που χρησιμοποιούνται για την προώθηση των φαρμακευτικών προϊόντων και αυτό αποτελεί ένδειξη ότι αυτές αποτελούν προτεραιότητα για τους γιατρούς. ( USITC, Global Competitiveness of US Advanced Technology Manufacturing Industries : Pharmaceuticals, United Stages International Trade Commission, 1991, Washigton, DC)

## 6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Υπάρχουν ενδείξεις ότι από όλες τις οδούς που ενημερώνεται ο γιατρός και επηρεάζουν την ιατρική του πράξη αυτός που φαίνεται να έχει την μεγαλύτερη επίδραση είναι οι τακτικές προώθησης που χρησιμοποιούν οι φαρμακευτικές εταιρείες, είτε με την μορφή άμεσης ενημέρωσης μέσω ιατρικών επισκεπτών είτε μέσω διαφημίσεων.

Η παραπληροφόρηση είναι πιθανό να πηγάζει από ανακριβείς διαφημίσεις φαρμάκων ή τις ανακοινώσεις-δηλώσεις που χρησιμοποιούν οι φαρμακευτικές εταιρείες για την προώθηση των ιδιοσκευασμάτων τους και τις έντονες και εντατικές προσπάθειες προώθησης στις οποίες προβαίνουν .

Υπάρχουν ενδείξεις, όπως ήδη είδαμε και από την έρευνα των Siegel et al, ότι η επιστημονική ενημέρωση είναι επιτυχής στην βελτίωση των συνταγογραφικών πρακτικών και στην συμμόρφωση με τις κατευθυντήριες οδηγίες. Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει ότι οι τεχνικές προώθησης παίζουν σημαντικό ρόλο στην τελική διαμόρφωση της συνταγογράφησης του εκάστοτε γιατρού. Ειδικότερα για τις διαφημίσεις πρέπει να επισημανθεί ότι πρωταρχικός στόχος τους είναι να πείσουν τους γιατρούς να συνταγογραφήσουν το φάρμακό τους .

Υπάρχουν μάλιστα ενδείξεις ότι οι γιατροί επηρεάζονται από τις διαφημίσεις των φαρμάκων. Η φαρμακευτική βιομηχανία θεωρεί τις διαφημίσεις ως έναν επιπλέον τρόπο για να ενημερώσει τους γιατρούς για τα προϊόντα της και τις επιμέρους ιδιότητες τους.

Οι περισσότερες διαφημίσεις εμφανίσουν διάφορα στοιχεία ως προς την αποτελεσματικότητα του φαρμάκου και τα προτερήματά του. Στις ΗΠΑ οι φαρμακευτικές εταιρείες είναι υποχρεωμένες να υποβάλλουν τις διαφημίσεις που θα καταχωρήσουν για έλεγχο στο FDA. Για να γίνει αντιληπτός ο όγκος των διαφημίσεων που κατακλύζουν την αγορά, το 2002 υποβλήθηκαν συνολικά 34.000 διαφημίσεις.

Ο όγκος των υποβληθέντων στοιχείων από μόνος του καθιστά δύσκολο τον επισταμένο έλεγχο τους και την αξιολόγηση του αν και κατά πόσο αυτά που ισχυρίζονται οι εταιρείες ισχύουν. Για την Ελλάδα δεν έχουμε αντίστοιχα στοιχεία.

Είναι πάντως γεγονός ότι ο τύπος και τα περιοδικά που απευθύνονται σε γιατρούς, και φαρμακοποιούς έχουν πολλές καταχωρήσεις για φαρμακευτικά ιδιοσκευάσματα, πολλές από τις οποίες φέρουν βιβλιογραφικές αναφορές. Οι διαφημίσεις των φαρμάκων διαφοροποιούνται από των υπολοίπων προϊόντων καθώς πολύ συχνά οι αιτιάσεις τους για τις

ιδιότητες των προϊόντων τους συνοδεύονται από βιβλιογραφική τεκμηρίωση. Ωστόσο στην βιβλιογραφία αυτή δεν έχει πάντα δυνατότητα πρόσβασης και άρα διαμόρφωσης ίδιας άποψης ο γιατρός. Για το ζήτημα αυτό ο παγκόσμιος οργανισμός υγείας (WHO) έχει δηλώσει ότι “τα επιστημονικά στοιχεία στον δημόσιο τομέα πρέπει να είναι προσβάσιμα στους συνταγογράφους και σε κάθε άλλο άτομο που έχει δικαίωμα να τα λάβει, εάν αναζητηθούν, όπως αρμόζει στις αξιώσεις τους.”

Σε μια έρευνα που έγινε από τους Cooper και Schriger (2005) στα τεύχη 10 περιοδικών που κυκλοφόρησαν κατά το έτος 1999, αναβρέθηκαν 438 διαφορετικές διαφημίσεις. Από αυτές οι 129 δεν είχαν καθόλου επιστημονικά στοιχεία ενώ οι 312 είχαν 1072 βιβλιογραφικές αναφορές (Taylor S.D., Sullivan D.L., Birdwell S.W., “Comparative analysis of prescription drug advertisements before and after patent expiration”, Journal of Pharmaceutical Marketing and Management, 1995, Vol. 9, No.4, 3-1)



### 6.3 ΔΙΑΝΟΜΗ

Ο ιατρικός επισκέπτης έχει ως έργο του την ενημέρωση των ιατρών, αλλά και άλλων υγειονομικών, για τα καινούργια φαρμακευτικά σκευάσματα καθώς και την υπενθύμιση για τη χορήγηση και τη δράση των παλιότερων σκευασμάτων. Τα μέσα που χρησιμοποιεί για τη δουλειά του είναι διαφημιστικά έντυπα, στα οποία αναγράφονται σημαντικά στοιχεία του σκευάσματος, αποτελέσματα κλινικών μελετών, καθώς επίσης και δείγματα σκευασμάτων.



Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τα έντυπα και τα δείγματα παρέχονται από τις φαρμακοβιομηχανίες.

Ο ιατρικός επισκέπτης εργάζεται εντός ή εκτός γραφείου με εξωτερικές μετακινήσεις, αλλά γενικά σε εσωτερικούς χώρους. Η προσέγγιση των πελατών γίνεται κυρίως ατομικά, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις και ομαδικά, όταν βρίσκονται πολλά άτομα στον ίδιο χώρο. Η προσέγγιση διαρκεί συνήθως λίγα λεπτά της ώρας. Ο ιατρικός επισκέπτης αναλαμβάνει μια γεωγραφική περιοχή με συγκεκριμένο πελατολόγιο, την οποία επισκέπτεται με καθημερινές διαδρομές βάσει του προγράμματος επισκέψεων που καταρτίζει.

Το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς του το αναλώνει στις μετακινήσεις και επισκέψεις στους χώρους εργασίας των πελατών του, όπου προωθεί τα προϊόντα της εταιρείας που αντιπροσωπεύει, ενώ λιγότερο μέρος το περνά στα γραφεία της εταιρείας που εργάζεται, για ενημέρωση, οδηγίες, απολογισμούς, κ.λ.π.

Η προσφορά φαρμακευτικών προϊόντων στην Ελλάδα προσδιορίζεται από τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις του κλάδου (παραγωγικές και εμπορικές) και την αλυσίδα αποθήκευσης, διανομής -διακίνησης και διάθεσης του φαρμάκου στο κοινό. Πιο αναλυτικά, τα φάρμακα –με εξαίρεση εκείνα που διατίθενται μέσω νοσοκομείων, στη διακίνηση των οποίων δεν παρεμβάλλονται οι χονδρέμποροι- ακολουθούν την εξής πορεία:

φαρμακευτική επιχείρηση □ φαρμακαποθήκη □ φαρμακείο

Ενώ ταυτόχρονα επιτρέπεται η απευθείας πώληση από τις εταιρείες προς τα φαρμακεία. Στις ελάχιστες περιπτώσεις που σε μια περιοχή δεν υπάρχει φαρμακείο σε απόσταση 10 χλμ. (ή ακόμα και αν η απόσταση είναι μικρότερη αλλά το φαρμακείο δεν είναι εύκολα προσβάσιμο- π.χ. δεν υπάρχουν συγκοινωνιακά μέσα), προβλέπεται η δυνατότητα χορήγησης φαρμάκων από τους ιατρούς. Επίσης, στις περιπτώσεις ασθενών με κινητικά προβλήματα, προβλέπεται η απευθείας παράδοση φαρμάκων από τη φαρμακευτική επιχείρηση στον ασθενή, κατόπιν έγκρισης από το Ασφαλιστικό Ταμείο.



Το ρόλο των χονδρεμπόρων στον κλάδο του φαρμάκου διαδραματίζουν οι ιδιωτικές φαρμακαποθήκες και οι συνεταιρισμοί φαρμακοποιών. Το 2009, ο αριθμός των φαρμακαποθηκών έφτασε τις 112 (στοιχεία του Πανελληνίου Συλλόγου Φαρμακαποθηκαριών), ενώ το μερίδιο αγοράς τους διαμορφώθηκε στο 55% επί του χονδρεμπορίου. Το υπόλοιπο 45% της αγοράς καλύπτεται από τους Συνεταιρισμούς Φαρμακοποιών, οι οποίοι σύμφωνα με στοιχεία της Ομοσπονδίας Συνεταιρισμών Φαρμακοποιών Ελλάδας ανέρχονται σε 27.

Τέλος, ο αριθμός των φαρμακείων, σύμφωνα με στοιχεία του Πανελληνίου Φαρμακευτικού Συλλόγου ανήλθε το 2009 στα 9.396. Χαρακτηριστικό των τελευταίων ετών αποτελεί η αυξανόμενη τάση μετατροπής της νομικής μορφής των ιδιωτικών φαρμακαποθηκών, από Ομόρρυθμες Εταιρείες (ΟΕ) σε Ανώνυμες Εταιρείες (ΑΕ), κυρίως ως αποτέλεσμα εξαγοράς των μικρότερων από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου. Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτη είναι η ανάπτυξη που εμφανίζει ο κλάδος του χονδρεμπορίου στη φαρμακευτική αγορά τα τελευταία χρόνια, αφενός με τη δημιουργία θυγατρικών επιχειρήσεων, οι οποίες παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τους φαρμακοποιούς, και αφετέρου με την εμφάνιση του φαινομένου του «προ-χονδρεμπορίου» (pre-wholesaling).

Το τελευταίο δημιουργήθηκε κυρίως από την ανάγκη πολλών φαρμακευτικών επιχειρήσεων, οι οποίες παύουν να έχουν παραγωγική δραστηριότητα σε τοπικό επίπεδο, να αναθέσουν τη διάθεση και διανομή των προϊόντων τους σε ειδικευμένες επιχειρήσεις. Οι «προ-χονδρέμποροι» διαθέτουν άδεια αποθήκευσης και διακίνησης των φαρμακευτικών προϊόντων, καθώς επίσης και τη δυνατότητα διεκπεραιώσεως των παραγγελιών σε όλη την αλυσίδα διακίνησης των φαρμάκων. Σημείο κλειδί στη διαφοροποίηση μεταξύ προ-χονδρεμπόρων και παραδοσιακών χονδρεμπόρων είναι ότι, στην πρώτη περίπτωση, οι παραγωγοί διατηρούν την κυριότητα των αγαθών στη διαδικασία διανομής του φαρμάκου ( [www.chiesi.gr](http://www.chiesi.gr) & [www.alapis.gr](http://www.alapis.gr) ).

#### 6.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η υπέρταση είναι μία από τις πιο διαδεδομένες νόσους του σύγχρονου κόσμου. Υπολογίζεται ότι το 25% του ενήλικου πληθυσμού πάσχει από υπέρταση, ενώ μόλις το 11% των νοσούντων λαμβάνει κανονικά αντιυπερτασική αγωγή και έχει ρυθμίσει την αρτηριακή του πίεση στα επιθυμητά επίπεδα. Η εμφάνιση υπέρτασης είναι πολυπαραγοντικό φαινόμενο, και πολλές φορές η υπέρταση είναι σύμπτωμα άλλωνυπαρχόντων νοσημάτων.

Ωστόσο η αντιμετώπιση της πρέπει να είναι άμεση και αποτελεσματική, καθώς η αυξημένη πίεση του αίματος ενέχει άμεσα τον κίνδυνο εμφάνισης καρδιαγγειακού επεισοδίου με δυσάρεστες πολλές φορές συνέπειες. Σύμφωνα λοιπόν με αυτά τα δεδομένα είναι λογικό η αγορά των αντιυπερτασικών φαρμάκων να εμφανίζει μεγάλη ανάπτυξη και κατά συνέπεια ισχυρό ανταγωνισμό. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι από 1999 έως το 2003, η αγορά διπλασίασε τις πωλήσεις της σε €, ενώ υπάρχουν πολλές διαφορετικές κατηγορίες αντιυπερτασικών σκευασμάτων, που καθεμία έχει πολλά διαφορετικά πρότυπα και πολλά generic.φάρμακα και συνολικά ανταγωνίζονται σε αυτήν πάνω από 200 αντιυπερτασικά ιδιοσκευάσματα. Επίσης η αγορά αυτή εμφανίζει μεγάλη δυναμικότητα αφού ο ρυθμός ανανέωσής της με νέα σκευάσματα είναι μεγάλος ( [www.chiesi.gr](http://www.chiesi.gr) ) .



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> ΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ & ΙΔΙΟΜΟΡΦΙΑ ΤΩΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ<sup>1</sup>

### 1- Εμπορικό Δίκαιο και Φαρμακευτική Νομοθεσία

Η εμπλοκή της φαρμακευτικής νομοθεσίας με το εμπορικό δίκαιο, ανάγεται στις αρχές του 19ου αιώνα. Μέχρι το έτος 1967, είχε επικρατήσει μια πιο φιλελεύθερη – από σήμερα – άποψη ως προς τη δυνατότητα χρησιμοποίησής όλων των εταιρικών τύπων, προσωπικών και κεφαλαιουχικών, δηλαδή υπήρχαν φαρμακεία και φαρμακαποθήκες, όχι μόνο με την μορφή των ομορρυθμών ή ετερορρυθμών εταιρειών, αλλά και της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, αλλά και μερικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις με την μορφή της ανώνυμης εταιρείας. Μάλιστα το 1951, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους, είχε αποφανθεί ότι οι συσταθείσες ανώνυμες φαρμακευτικές εταιρείες δύνανται να συνεχίσουν νόμιμα τη λειτουργία τους, καθ' όσον, λόγω της παρόδου μακρού χρόνου από τη σύσταση και λειτουργία τους, δεν είναι δυνατή νόμιμα η ανάκληση των πράξεων της Διοικήσεως, με τις οποίες συνεστήθησαν. Το περίεργο είναι δε, ότι, σε ένα ιστορικό κείμενο αναφέρεται σχετική διάταξη, (άρθρο 14 ΑΝ 1384/1938), σύμφωνα με την οποία αναγνωρίζονταν «τα φαρμακεία τα αποτελούντα Ανωνύμους Εταιρείας» ως νομίμως λειτουργούντα.

Αυτό το προϊσχύσαν νομικό πλαίσιο για τις φαρμακευτικές εταιρίες, εναρμονισμένο με τους κανόνες του εμπορικού δικαίου, έδινε την δυνατότητα στις επιχειρήσεις των φαρμακείων και φαρμακαποθηκών, να αναπτυχθούν ισότιμα με τις λοιπές εμπορικές επιχειρήσεις, χωρίς να επηρεάζονται, ως προς την εταιρική τους μορφή, από τις ειδικές διατάξεις της φαρμακευτικής νομοθεσίας, που αποτελούν εξαιρέσεις από τους τιθέμενους βασικούς νομικούς κανόνες του Αστικού και Εμπορικού Δικαίου.

Πράγματι, συγκριτικά θεωρώντας το ελληνικό και ευρωπαϊκό εμπορικό (εταιρικό) δίκαιο, παρατηρούμε ότι, στη νομική επιστήμη, δεν είναι πρωτόγνωρο ειδικές διατάξεις να παρεκκλίνουν από τις βασικές διατάξεις και να υπερισχύουν αυτών, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της φαρμακευτικής νομοθεσίας σε σχέση με το εμπορικό δίκαιο.

---

<sup>1</sup> «Φαρμακευτικό Δίκαιο» από τις εκδόσεις ΑΝΤ. ΣΑΚΚΟΥΛΑ  
Επιχειρηματικό Σχέδιο Φαρμακευτικής Εταιρείας  
Κορκόντζελος Νικόλαος

Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ούτε είναι περίεργο το γεγονός, ότι ο νομοθέτης θέτει περιορισμούς με αυτές τις ειδικές διατάξεις, σε ειδικούς εταιρικούς τύπους, όπως τα τελευταία χρόνια στις σύγχρονες χρηματοπιστωτικές εταιρίες (τραπεζικές, χρηματοδοτικής μίσθωσης [Leasing], ασφαλιστικές, πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων [Factoring-Forfaiting], μεταφορών, επενδύσεων καρτοφυλακίου) κ. α.

Σε αυτή την κατηγορία λοιπόν των ειδικών τύπων, υπάγονται κατ' αρχήν και οι λεγόμενοι θεσμοί οικονομικής συνεργασίας, δηλαδή όλοι οι τύποι συνεταιρισμών (αστικοί, αγροτικοί, οικοδομικοί κ.α.), καθώς και οι εταιρίες του φαρμακευτικού δικαίου, οι λεγόμενες επί το απλούστερο «φαρμακευτικές εταιρίες».

Βασικά ιδιόμορφα στοιχεία των εταιριών αυτών, ήταν από την ισχύ του Αναγκαστικού Νόμου 751/1937, αλλά και μέχρι σήμερα, η σύσταση οποιασδήποτε φαρμακευτικής εταιρίας δια συμβολαιογραφικού εγγράφου, που αποτελεί τυπικό στοιχείο για τη σύσταση της εταιρίας, η διαχείριση να ασκείται υποχρεωτικά από τον ή τους αδειούχους (υπεύθυνους) φαρμακοποιούς και η εξάρτηση της έγκρισης και λειτουργίας της εταιρίας από την Δημόσια Διοίκηση, επιπλέον της υποχρέωσης δημοσιότητας την οποία επιβάλλει το εμπορικό δίκαιο, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

Μια υποκατηγορία των εταιριών αυτών, είναι η σύσταση των εταιριών για την εκμετάλλευση των λεγόμενων «κληρονομικών» φαρμακείων και φαρμακαποθηκών, όπου και εκεί παρατηρούνται παρεκκλίσεις από το κληρονομικό και εμπορικό δίκαιο.

Εν τέλει, όλες αυτές οι ιδιαιτερότητες της φαρμακευτικής νομοθεσίας, σε σχέση με τις φαρμακευτικές εταιρίες, μπορούν να χαρακτηρισθούν ως «φαρμακοκεντρικές», με την έννοια ότι δημιουργούν ένα πολύ ασφυκτικό νομικό πλαίσιο για τον επιχειρηματία φαρμακοποιό, που ως δικαιολογητικό λόγο έχει την προστασία της Δημόσιας Υγείας. Κάτω όμως από αυτόν τον θεμιτό και συνταγματικά κατοχυρωμένο λόγο, εμφανίζεται ως τάση η υπερβολική κηδεμονία του αδειούχου - ιδιοκτήτη της επιχείρησης - φαρμακοποιού, με αποτέλεσμα την παρεμπόδιση της επιχειρηματικής του επεκτασιμότητας και της εμπορικής του ανάπτυξης.

Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Επί παραδείγματι, η υποχρεωτική διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων, μέχρι του σημείου αυτός μόνος να εισπράττει την αξία των πωλουμένων φαρμάκων από το Δημόσιο και κανένα άλλο εξουσιοδοτημένο από αυτόν πρόσωπο, η αναγκαστική διατήρηση του 50% τουλάχιστον του κεφαλαίου σε μια μορφή των εταιριών αυτών, η πρόσφατη απαγόρευση συμφωνιών για την ανάληψη από τρίτους ειδικούς του management της επιχείρησης του φαρμακείου και άλλοι τέτοιοι περιορισμοί, αποτρέπουν την επιχειρηματική και οικονομική ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων.

Δεν είναι τυχαίο το ότι η Ελλάδα έχει από όλες τις χώρες της Ε. Ε. τον μεγαλύτερο αριθμό ατομικών επιχειρήσεων φαρμακείων.

Σήμερα όμως, η πορεία της οικονομίας προς την παγκοσμιοποίηση είναι αναπότρεπτη και οι σύγχρονες ρυθμίσεις του εμπορικού δικαίου, αλλά και του φαρμακευτικού δικαίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, προσαρμόζονται προς την κατεύθυνση που υποδεικνύουν οι αγορές, ανεξάρτητα από το ότι η Αγορά προσπαθεί να εξοβελίσει τη θεσμική παρέμβαση του Δικαίου στις επιδιώξεις της.

Ένα τέτοιο όμως θεσμικό νομικό πλαίσιο, που θα ρυθμίζει πλέον και τις εταιρίες εμπορίας των φαρμακευτικών προϊόντων, θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες εκείνες προϋποθέσεις (χωρίς να απεμπολούνται οι αρχές για την Δημόσια Υγεία, τον ιδιαίτερο ρόλο που παίζουν οι εταιρίες αυτές και την προστασία των ευρωπαίων πολιτών), οι οποίες θα επιτρέπουν την οικονομική και επιχειρηματική ανάπτυξη τους.

## 2.- Προϊοχύσαν Δίκαιο

Ιστορικά, η πρώτη Εταιρική μορφή Φαρμακείου στην Ελλάδα, δημιουργήθηκε το 1919, όταν με τον ν. 1624/7-1-1919, επιτράπη η ίδρυση συνεργατικού φαρμακείου στην πόλη του Πειραιά. Αργότερα το 1932, με τη κωδικοποίηση και συμπλήρωση της, από το 1861 φαρμακευτικής νομοθεσίας, με τον νόμο 5607/1932, θεσπίσθηκαν διατάξεις – που η διαχρονικότητα τους κατέδειξε τη μεγάλη τους σημασία – όπως εκείνες του άρθρου 12 του νόμου αυτού για τα συστεγασμένα φαρμακεία και η του άρθρου 17 για την πρόσληψη συνεταιρίου.

Συγκεκριμένα:

Πέρα από τη διάταξη του άρθρου 12, κατά το οποίο κανένας περιορισμός ως προς την εμπορική εκμετάλλευση των συστεγασμένων δεν τέθηκε από διατάξεις της φαρμακευτικής νομοθεσίας, το άρθρο 17 του Ν. 5607/1932, έδωσε το έναυσμα για την δημιουργία Εταιρειών Εκμετάλλευσης Φαρμακείων και Φαρμακαποθηκών, επιτρέποντας στον αδειούχο φαρμακοποιό την πρόσληψη συνταίρου, με μόνο περιορισμό αρχικά, την αυτοπρόσωπη διεύθυνση του φαρμακείου του.

1) Το σημαντικότερο όμως ήταν, η αντικατάσταση του άρθρου αυτού, από τη διάταξη του άρθρου 7 του ΑΝ 751/1937, το οποίο βελτίωσε την μέχρι τότε διάταξη του Ν. 5607, οριοθέτησε δηλαδή τη δυνατότητα ιδρύσεως εταιρειών για την εκμετάλλευση των φαρμακείων, με οποιοδήποτε προσωπικό ή κεφαλαιουχικό εταιρικό τύπο επέλεγαν οι εταίροι ή μέτοχοι φαρμακοποιοί, με μόνους πλέον περιορισμούς :

α) Να συσταθεί η Εταιρεία με συμβολαιογραφικό έγγραφο και

β) Διαχειριστής να είναι ο αδειούχος φαρμακοποιός, στο όνομα του οποίου, θα γίνεται κάθε δικαιοπραξία, εκτός από τη σύναψη μισθωτικής συμβάσεως και δανείων.

2) Ήδη είναι γνωστό, ότι και μετά την ισχύ του Ν. 328/1976 «περί τροποποιήσεων τινών της φαρμακευτικής νομοθεσίας», οι Εταιρείες εκμετάλλευσης φαρμακείων και φαρμακαποθηκών, με οποιαδήποτε εταιρική μορφή και εάν είχαν συσταθεί, διατηρήθηκαν, παρ' όλη την αντικατάσταση του άρθρου 17, που αναφέραμε παραπάνω, με την μεταβατικού χαρακτήρα διάταξη του άρθρου 6 παράγραφος 6 του νόμου αυτού.

Σήμερα ακόμη, υπάρχουν φαρμακαποθήκες που έχουν τον τύπο της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, όπως και δύο (απ' ότι γνωρίζω) φαρμακεία με την μορφή της ανώνυμης εταιρείας.

3) Μετά όμως τον Απρίλιο του 1967, με τη θέση σε ισχύ ενός Αναγκαστικού Νόμου, του 517/1968 «περί απελευθέρωσης επαγγέλματος φαρμακοποιού και συμπλήρωσης διατάξεων τινών της φαρμακευτικής νομοθεσίας», με τη σταδιακή αύξηση του αριθμού των φαρμακείων στη Χώρα, και, το σημαντικότερο, έπειτα από την κατάργηση από το άρθρο 9 του παραπάνω αναγκαστικού νόμου όλων των περιορισμών της χωροταξικής κατανομής των αδειών των φαρμακείων, άρχισαν να διαλύονται οι όποιες εταιρείες εκμετάλλευσης φαρμακείων υπήρχαν.

### 3- Ισχύουσα Νομοθεσία

Το συγκεκριμένο ισχύον νομικό πλαίσιο, όσον αφορά τις εταιρείες φαρμακείων και φαρμακαποθηκών, αποτελείται από τις παρακάτω διατάξεις της φαρμακευτικής νομοθεσίας, οι οποίες παρεκκλίνουν από τις γενικές διατάξεις του Εμπορικού Δικαίου, το οποίο υπεισέρχεται εκεί, όπου η φαρμακευτική νομοθεσία δεν θέτει περιοριστικούς κανόνες.

Και οι περιορισμοί αυτοί, ναι μεν έχουν χαρακτήρα επιτακτικών κανόνων δικαίου, επειδή αφορούν κατά την επικρατούσα άποψη την δημόσια ωφέλεια, το δημόσιο συμφέρον, αλλά ομολογουμένως, δημιούργησαν ένα ασφυκτικό νομικό & εμποροοικονομικό περίβλημα στην ελευθερία της εμπορικής δραστηριότητας ιδιαίτερα των φαρμακείων, αλλά όχι και των χονδρεμπορικών φαρμακευτικών επιχειρήσεων.

#### Επιγραμματικά οι σχετικές αυτές διατάξεις για τα φαρμακεία είναι :

1.- Άρθρο 12 Ν. 5607/1932, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 6 Ν. 328/1976 και συμπληρώθηκε με τους Ν. 982/1979 (άρθρο 19 παρ. 5) και Ν. 1539/1985 (άρθρο 58 παρ Ζ' εδ. 1) που προέβλεπε για τη συστέγαση φαρμακείων και τον τύπο της εταιρείας που μπορεί να λειτουργήσουν και το οποίο τελικά αντικαταστάθηκε με το άρθρο 7 του Ν. 1963/1991 και συμπληρώθηκε με την παράγραφο 9, που προστέθηκε με την παρ. 5 του άρθρου 19 του ν. 3204/2003 (ΦΕΚ 296/Α/23-12-2003).



2.- Συμπληρωματικά το άρθρο 13 του ίδιου νόμου, όπως συμπληρώθηκε με το ΝΔ 4111/1960 (άρθρο 10).

3.- Το άρθρο 17 Ν. 5607/1932, το οποίο διαδοχικά είχε αντικατασταθεί δια του άρθρου 7 του ΑΝ 751/1937 και το εδάφιο α' αυτού, δια του άρθρου 1 παρ. 14 εδ. Θ' του Ν. 38/1975 και το έτος 1976 με τον Ν. 328 άρθρο 6, το δε β' εδάφιο της παραγράφου 7 από την παρ. 2 άρθρου 14 του Ν. 1821/1988.

Η βασική αυτή διάταξη του άρθρου 6 Ν. 328/1976, όπως στη πρακτική αναφέρεται, ορίζει τα ισχύοντα για τις εταιρείες φαρμακείων και φαρμακαποθηκών, που υποχρεωτικά θα πρέπει να έχουν τον τύπο της Ομόρρυθμης (Ο.Ε.) ή της Ετερόρρυθμης Εταιρείας (Ε.Ε.), και τέλος

4.- Το άρθρο 8 του Νόμου 1963/1991.

Για τις φαρμακαποθήκες όμως, συνεταιριστικές και μη, ισχύουν οι παραπάνω διατάξεις, καθώς και οι αναφερόμενες στη συνέχεια, οι οποίες εφαρμόζονται ανάλογα με την ιδιομορφία της κάθε φαρμακαποθήκης.

5.- Τα άρθρα 22 & 23 του Α. Ν. 1384/1938, όπως και το άρθρο 2 του Ν. Δ. 171/1946 που καταργήθηκαν από το άρθρο 39 παρ. 3 του Ν. 1316/1983, αλλά αφορούν τις συνεταιριστικές φαρμακαποθήκες, που πήραν άδεια ίδρυσης από το 1938 μέχρι το 1983.

6.- Το άρθρο 26 του Νόμου 1316/1983, που καταργήθηκε από τη διάταξη της παραγράφου 2 του άρθρου 11 του Ν. 1965/1991 (ΦΕΚ 14/Α/26-9-91) και αφορά συνεταιριστικές φαρμακαποθήκες οι οποίες πήραν άδεια ίδρυσης από το 1983 μέχρι το 1991.

7.- Το άρθρο 2 του Π. Δ. 194/1995 (Οδηγία 92/25/ΕΟΚ), το οποίο ρυθμίζει τη λειτουργία όλων των χονδρεμπορικών επιχειρήσεων φαρμάκων, ανεξάρτητα από την εταιρική τους μορφή.



8.- Το Π. Δ. 88/2004 το οποίο πλέον ρυθμίζει την οργάνωση και τις προϋποθέσεις λειτουργίας των φαρμακαποθηκών (ΦΕΚ 68/Α/3-3-2004)

9.- Το άρθρο 10 Ν. Δ. 4111/1960 που επέκτεινε την ισχύ των διατάξεων των άρθρων 12 & 13 Ν. 5607/1932 και επί των φαρμακαποθηκών.

10.- Το άρθρο 26 παράγραφος 2 Νόμου 2166/1993, το οποίο επέτρεψε να λειτουργούν οι φαρμακαποθήκες και με την μορφή της ανώνυμης εταιρίας και της εταιρίας περιορισμένης ευθύνης.

11.- Το άρθρο 51 Νόμου 2517/1997 (ΦΕΚ 165/Α/21-8-1997) που ρυθμίζει τα της λειτουργίας της φαρμακαποθήκης των συνεταιρισμών φαρμακοποιών.

12. Ο Νόμος 1667/1986 για τους αστικούς συνεταιρισμούς.

Το παραπάνω νομικό πλαίσιο που περιληπτικά αναφέρθηκε και το οποίο αναλόγως συμπληρώνεται από τις διατάξεις για τις προσωπικές εταιρείες και τις διατάξεις του κ. ν. 2190/1920 για τις ανώνυμες εταιρίες και του ν. 3190/1955 για τις Ε. Π. Ε., αναλυμένο, μας σηματοδοτεί τα νομικά δεδομένα, βάσει των οποίων συγκροτείται κάθε κατηγορία φαρμακευτικής εταιρίας. Αυτό το νομικό πλαίσιο, επιτρέπει στον επιστήμονα νομικό, την στήριξη της όποιας μελέτης για τον τύπο κατ' αρχή, αλλά και για τις λεπτομέρειες μιας μελλοντικής εταιρείας εκμετάλλευσης φαρμακείου, ώστε να υλοποιηθεί από τον νομοθέτη η διάταξη του άρθρου 8 του Ν. 1963/1991.(βιβλιογραφία <ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ> ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΤ.ΣΑΚΚΟΥΛΑ) .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

### 8.1 ΕΙΔΟΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Η μονάδα αυτή είναι η πρώτη που μελετήθηκε και κατασκευάστηκε από την ΒΙΑΝΕΞ, κατ' εφαρμογή της πιο προηγμένης Ιαπωνικής τεχνογνωσίας. Μετά την εγκατάσταση του αρτιότερου μηχανολογικού εξοπλισμού, ξεκίνησε η λειτουργία της.

Εξειδικεύεται στην παραγωγή Στείων και Υγρών προϊόντων έχοντας όλες τις απαραίτητες εγκαταστάσεις, εξασφαλίζοντας άριστες συνθήκες παραγωγής και ακολουθώντας κατά γράμμα τους Κανόνες Καλής Παραγωγικής Διαδικασίας (GMP), τόσο της Ελληνικής Νομοθεσίας (Ε.Ο.Φ.) όσο και των Ευρωπαϊκών και Παγκόσμιων Οργανισμών.

Όπως και όλα τα εργοστάσια παραγωγής φαρμάκων, εφαρμόζει το Σύστημα Ποιότητας και έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001:2008, που εγγυάται την αξιοπιστία διαδικασιών και παραγόμενων προϊόντων και είναι επανδρωμένο με άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό, εξασφαλίζοντας σταθερή και υψηλών προδιαγραφών παραγωγικότητα ([www.vianex.gr](http://www.vianex.gr)).

### 8.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οι σημαντικές επεκτάσεις και οι ριζικές ανακαινίσεις τόσο στις κτιριακές εγκαταστάσεις όσο και στις κεντρικές παροχές, αλλά κυρίως η ανανέωση και ο εκσυγχρονισμός του μηχανολογικού εξοπλισμού, κατέστησαν την μονάδα παράγωγης μία μοναδική στην Ελλάδα Μονάδα Παραγωγής Φαρμάκων, εξειδικευμένη στις μη-στειρές στερεές μορφές (δισκία, κάψουλες). Η Μονάδα αυτή διαθέτει:

- Παραγωγικούς χώρους με αυτόματες γραμμές παραγωγής, ελεγχόμενες συνθήκες και ηλεκτρονικά συστήματα τελευταίας τεχνολογίας.
- Εργαστήρια Ποιοτικού Ελέγχου εφοδιασμένα με τα πλέον σύγχρονα ηλεκτρονικά, αυτόματα συστήματα ελέγχου.

- Αποθηκευτικούς χώρους με ελεγχόμενες συνθήκες για πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας και έτοιμα προϊόντα.
- Χώρους Δειγματοληψίας και Ζυγιστήρια υψηλών προδιαγραφών
- Ψυκτικούς θαλάμους μεγάλης χωρητικότητας εφοδιασμένους με τα πλέον σύγχρονα και αξιόπιστα συστήματα ασφαλείας (vaccines, raw materials κτλ).
- Βοηθητικούς χώρους για την καλύτερη υποστήριξη των παραγωγικών δραστηριοτήτων αλλά και για την εξυπηρέτηση των εργαζομένων.
- Σύγχρονα Γραφεία Διοίκησης και εξειδικευμένη μονάδα για την υποστήριξη όλων των Η/Υ προγραμμάτων του Εργοστασίου.

Σημαντικού ύψους επενδύσεις για την εγκατάσταση αποτελεσματικών συστημάτων κατεργασίας αέρα, φίλτρων υψηλής απόδοσης για την κατακράτηση κόνεων και ηχοπαγίδων για την ελαχιστοποίηση των επιπέδων θορύβου, κατέστησαν το Εργοστάσιο ασφαλές και φιλικό στο περιβάλλον.

Στην μοναδα παραγωγης εφαρμόζονται διεθνώς πιστοποιημένα συστήματα και διαδικασίες, μέσω των οποίων διασφαλίζεται η Ποιότητα και η αξιοπιστία των παραγόμενων προϊόντων. Για τα συστήματα αυτά, το Εργοστάσιο επιθεωρείται από τους Ελληνικούς και Διεθνείς Οργανισμούς Πιστοποίησης, από τον Ε.Ο.Φ., καθώς και από Διεθνείς Φαρμακευτικές Εταιρείες των οποίων τα προϊόντα παρασκευάζει.

Λόγω της υψηλής ποιότητας τόσο στην παραγωγή των προϊόντων όσο και στην παροχή υπηρεσιών, γνωστοί Φαρμακευτικοί Οίκοι του εξωτερικού έχουν αναθέσει την αποκλειστική παραγωγή των προϊόντων τους για εξαγωγή σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την διάθεσή τους παγκοσμίως.

παράλληλα με τον κτιριακό και μηχανολογικό εκσυγχρονισμό, μεριμνά συστηματικά και επενδύει στα πλέον σύγχρονα συστήματα προστασίας περιβάλλοντος καθώς και στο «Ανθρώπινο Δυναμικό» του Εργοστασίου. Το υψηλό επίπεδο κατάρτισης και υπευθυνότητας του προσωπικού στα πλαίσια των Αξιών και των Οραμάτων της Εταιρείας, καθιστούν σαφή την Αποστολή.

Οι γραμμές παραγωγής των Στείρων προϊόντων έχουν εγκατασταθεί σε αυτοτελείς ανεξάρτητους χώρους υψηλών προδιαγραφών όπου ολοκληρώνεται η παραγωγική διαδικασία, στηριζόμενη σε σειρά μηχανημάτων τελευταίου τύπου και αυτοματοποιημένες γραμμές παραγωγής.

- Χώρους συσκευασίας με 6 αυτόματες και ανεξάρτητες γραμμές συσκευασίας, οι οποίες ελαχιστοποιούν το κόστος και εγγυώνται ένα άριστο τελικό προϊόν.
- Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου με πλήρως εξοπλισμένα υπερσύγχρονα εργαστήρια (Χημικό, Μικροβιολογικό και Βιολογικό) και υψηλού επιπέδου επιστημονικό προσωπικό
- Αποθηκευτικούς χώρους διαρρυθμισμένους ειδικά για την ασφαλή αποθήκευση πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας και έτοιμων προϊόντων κάτω από τις απολύτως εναρμονισμένες με τις προδιαγραφές τους συνθήκες φύλαξης.
- Εγκαταστάσεις υποστήριξης του συνόλου της παραγωγικής διαδικασίας (απεσταγμένο νερό – απιονισμένο νερό – πεπιεσμένος αέρας, κλπ).

### 8.3 ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ

Τα φάρμακα απαιτούν υλικά συσκευασίας υψηλών απαιτήσεων και προδιαγραφών. Το διογκωμένο πολυστυρένιο (EPS) ως αδρανές – μη τοξικό υλικό, με εξαιρετικές μονωτικές και μηχανικές ιδιότητες εξασφαλίζει τη διατήρηση του φαρμάκου στις επιθυμητές συνθήκες (θερμοκρασία, υγρασία) και την ασφαλή μεταφορά του.

Η συσκευασία πλήρει όλες τις προϋποθέσεις ώστε να ικανοποιούν και τις πιο αυστηρές προδιαγραφές, όπως διατήρηση θερμοκρασίας σε εύρος μόνο 2οC (απαίτηση κυρίως βιοτεχνολογικών φαρμάκων για μακρινή μεταφορά) / ( [www.vianex.gr](http://www.vianex.gr) & [www.kleva.gr](http://www.kleva.gr) ).

## 8.4 ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

Τα φάρμακα είναι ευαίσθητα προϊόντα και όταν εκτίθενται στις υψηλές θερμοκρασίες ή υγρασία χάνουν τη θεραπευτική δράση τους και μπορεί να γίνουν και επικίνδυνα,. Γι' αυτό χρειάζεται πολλή προσοχή στο πού τα φυλάτε και πώς τα μεταφέρετε.

Κανένα φάρμακο δεν πρέπει να εκτίθεται σε θερμοκρασίες μεγαλύτερες των 30 βαθμών Κελσίου, και σύμφωνα με τα ΠΡΟΕΔΡΙΚΑ ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ 88. Οργάνωση και προδιαγραφές λειτουργίας φαρμακαποθήκης και Έχοντας υπόψη: 1)Τις διατάξεις του άρθρου 12 του Ν.Δ. 363/41 (ΦΕΚ 268/Α/41) «Περί συμπληρώσεως διατάξεων της φαρμακευτικής νομοθεσίας» πρέπει να προσέχουμε τα εξής :

Η φαρμακαποθήκη είναι ανεξάρτητος ενιαίος χώρος με ελάχιστη συνολική επιφάνεια τουλάχιστον 150 τ.μ., ευρισκόμενος σε ένα ή περισσότερα επίπεδα (ημιυπόγειο, ισόγειο, ένα ή περισσότερους ορόφους), ο οποίος διαθέτει φυσικό και τεχνητό φωτισμό, αερισμό, αποχέτευση, κλιματισμό, ψυκτικούς χώρους και είναι σύμφωνος με τις ισχύουσες πολεοδομικές διατάξεις ( [www.eof.gr](http://www.eof.gr) ).

Η φαρμακαποθήκη περιλαμβάνει τους εξής ιδιαίτερους χώρους:

- Χώρο παραλαβής και ελέγχου φαρμάκων.
- Αποθήκη με τον κατάλληλο εξοπλισμό (ράφια κ.λπ.) για την ασφαλή και σωστή αποθήκευση φαρμάκων και των άλλων ειδών. Επιτρέπεται η διατήρηση και άλλων αποθηκευτικών χώρων στον ίδιο ή άλλο όροφο εντός του ίδιου κτιρίου.
- Γραφεία διοίκησης και λογιστήριο.
- Τουαλέτα η οποία είναι κατασκευασμένη σύμφωνα με τις διατάξεις του ισχύοντος υγειονομικού κανονισμού. Όλοι οι χώροι είναι καθαροί, απαλλαγμένοι από σκουπίδια, σκόνη και εστίες μόλυνσης.

Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Ο αποθηκευτικός χώρος και ο χώρος παραλαβής και ελέγχου φαρμάκων έχουν ελάχιστη επιφάνεια 120 τ.μ.

Τα προϊόντα αποθηκεύονται υπό συνθήκες που καθορίζονται από τον παραγωγό ή τον υπεύθυνο κυκλοφορίας. Οι συνθήκες επιλέγονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε τα προϊόντα να μην μπορούν να αναμειχθούν μεταξύ τους ή να αλλοιωθούν υπό την επίδραση του φωτός, της υγρασίας ή της θερμοκρασίας. Στη φαρμακαποθήκη υπάρχει ιδιαίτερος χώρος όπου θα τοποθετούνται τα προϊόντα που έχουν καταστραφεί, που έχουν λήξει ή που έχουν ανακληθεί, και θα φυλάσσονται προσεκτικά ώστε να αποφεύγεται η ανάμειξή τους με άλλα προϊόντα και η πιθανότητα πώλησής τους. Η φαρμακαποθήκη διαθέτει επαρκή μέτρα πυρασφάλειας.

Στην πρόσοψη της φαρμακαποθήκης αναγράφεται η λέξη «Φαρμακαποθήκη» και η εμπορική επωνυμία της. Σε εμφανές σημείο εντός της φαρμακαποθήκης αναγράφεται το όνομα του υπευθύνου για τη λειτουργία της φαρμακοποιού.

Κάθε φαρμακαποθήκη διαθέτει τουλάχιστον ένα (1) ζυγό ακριβείας και ένα (1) ζυγό για ζύγιση μεγάλων ποσοτήτων στερεών και υγρών.

Το αλλοιωμένο φάρμακο έχει ελαττωμένη, έως και μηδενική δράση, με αποτέλεσμα ο ασθενής να νομίζει ότι παίρνει το φάρμακό του, αλλά αυτό να είναι πλέον αδρανές, πράγμα που αποβαίνει εις βάρος της υγείας του αρρώστου. Για μεγάλες κατηγορίες ασθενών, όπως είναι οι άνθρωποι με διαβήτη ή οι καρδιοπαθείς, η αλλοίωση του φαρμάκου μπορεί να είναι κρίσιμη.

Ορισμένα άλλα αλλοιωμένα φάρμακα, όπως είναι τα αντιβιοτικά, μπορεί να προκαλέσουν ζημιά στο στομάχι ή στους νεφρούς. Ακόμα και η αλλοιωμένη ασπιρίνη μπορεί να προκαλέσει περισσότερες διαταραχές στον οργανισμό από τη συνηθισμένη στομαχική αναστάτωση ( [www.eof.gr](http://www.eof.gr) ).

## 8.5 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Μια πρωτοβουλία της ALPHA PHARMA ήταν η δημιουργία Κέντρων για την Ανακάλυψη Φαρμάκων (Centres of Excellence for Drug Discovery - CEDD) με έμφαση στην ανακάλυψη καινοτόμων φαρμάκων για συγκεκριμένες θεραπευτικές κατηγορίες. δημιουργήσαμε δύο νέα Κέντρα για την Ανακάλυψη Φαρμάκων εστιάζοντας στην ανοσοφλεγμονή και τις λοιμώδεις ασθένειες.

Δίνουμε έμφαση στους τομείς των εμβολίων και της ογκολογίας, ενώ έχουμε δεσμευτεί ότι θα αποκομίσουμε 20% των υπό ανάπτυξη προϊόντων μας από προϊόντα φαρμακευτικής βιοτεχνολογίας έως το 2015.

Η έρευνα και ανάπτυξη ενός φαρμάκου απαιτεί μακροχρόνια επένδυση διάρκειας από 10 έως 13 έτη, ενώ προϋποθέτει την διεξαγωγή μεγάλων και δαπανηρών κλινικών μελετών. Μία επιπλέον επιβάρυνση του συνολικού κόστους Έρευνας και Ανάπτυξης, προέρχεται από το γεγονός ότι σήμερα πλέον απαιτείται η απόδειξη – πέραν της ασφάλειας και αποτελεσματικότητας του εκάστοτε φαρμάκου – και της πρόσθετης αξίας που παρέχει στην ποιότητα ζωής των ασθενών. Η ανακάλυψη και ανάπτυξη νέων φαρμάκων γίνεται όλο και πιο δύσκολη, με μόνο 1 στα 10.000 νέα μόρια που διερευνούνται, να καταλήγει ως νέο φάρμακο στην αγορά.

Σύμφωνα με την έκθεση του Ευρωπαϊκού Συνδέσμου Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων (EFPIA) του 2007, κατά μέσο όρο το κόστος της έρευνας και ανάπτυξης μίας νέας χημικής ουσίας υπολογίζεται στο € 1 δισεκατομμύριο. Ωστόσο, το πλέον δαπανηρό και πιο χρονοβόρο στάδιο στην έρευνα και ανάπτυξη φαρμάκων, είναι οι κλινικές μελέτες (Φάσεις I, II και III) κατά τις οποίες διερευνάται η δράση μιας υπό έρευνα ουσίας στους ανθρώπους. Αυτό καθιστά την φαρμακοβιομηχανία σε παγκόσμιο επίπεδο τον μεγαλύτερο επενδυτή σε έρευνα και ανάπτυξη, από οποιονδήποτε άλλο κλάδο.



Στην Ελλάδα, η ALPHA PHARMA GSK επενδύει περίπου €1,5 εκατομμύρια ετησίως σε κλινική έρευνα και διεξάγει πάνω από 25 κλινικές μελέτες στους τομείς της Ογκολογίας, των Καρδιαγγειακών Νοσημάτων, της Νευρολογίας, της Ουρολογίας και των Αναπνευστικών νοσημάτων.

Η ALPHA PHARMA κατέχει ηγετική θέση στο χώρο των κλινικών μελετών καθώς είναι μία από τις πρώτες εταιρίες στην Ελλάδα που άρχισαν να διεξάγουν πολυεθνικές κλινικές μελέτες σε ελληνικά Νοσοκομεία. Οι πολυεθνικές κλινικές μελέτες στις οποίες συμμετέχει η Ελλάδα αφορούν σε νέες θεραπείες για διάφορες μορφές καρκίνου (μαστού, κεφαλής και τραχήλου, πνεύμονα και προστάτη), την αθηροσκλήρυνση, την αρτηριακή θρόμβωση, τη νόσο Αλτοχάιμερ, τη χρόνια αποφρακτική πνευμονοπάθεια και την καλοήγη υπερπλασία του προστάτη. Κλινικές σε Δημόσια και Ιδιωτικά Νοσοκομεία όλης της επικράτειας συμμετέχουν σε κλινικές μελέτες της GSK, μετά από έγκριση του Εθνικού Οργανισμού Φαρμάκων (ΕΟΦ) και της Εθνικής Επιτροπής Δεοντολογίας (ΕΕΔ) ( [www.roche.com](http://www.roche.com) ) .

## 8.6 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

### *KLEVA PHARMACEUTICAL INDUSTRY S.A.*

Βιομηχανία Φαρμάκων που αναπτύσσει και παράγει Φαρμακευτικά γενόσημα ιδιοσκευάσματα. Συνεργάζεται με γνωστούς οίκους του εξωτερικού και για κατά παραγγελία παραγωγή. Προμηθευτής: Φαρμακευτικά προϊόντα | συνταγογραφούμενα φάρμακα | εισαγωγές - εξαγωγές | προϊόντα για καρδιαγγειακό, πεπτικό και μυοσκελετικό σύστημα | αντιβιοτικά | τοπικά κορτικοστεροΐδη

### *FARAN LABORATORIES S.A.*

Φαρμακευτικά προϊόντα, Ιατρικός εξοπλισμός και συσκευές, Ιατροτεχνολογικά προϊόντα, Φάρμακα και καλλυντικά. Προμηθευτής: Φαρμακευτικά προϊόντα | φαρμακευτικά προϊόντα διαγνωστικής | βασικά φαρμακευτικά προϊόντα





Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

### GALENICA S.A.

Η Galenica είναι από τις μεγαλύτερες ελληνικές φαρμακευτικές εταιρίες που προάγει την έρευνα και υπηρετεί με συνέπεια και επιστημονική ευθύνη την υγεία, αναπτύσσοντας υψηλής ποιότητας και καινοτόμα. Προμηθευτής: Φαρμακευτικά προϊόντα | αναπνευστικά σκευάσματα | γαστρεντερολογικά προϊόντα | καρδιαγγειακό σύστημα | ibutin | φαρμακευτικές έρευνες | φαρμακευτικά προϊόντα διαγνωστικής

### VIANEX S.A.

Παρασκευή και διανομή φαρμακευτικά προϊόντα και Φάρμακα. Φαρμακευτική βιομηχανία. Προμηθευτής: Φαρμακευτικά προϊόντα | θεραπευτικά φαρμακευτικά προϊόντα

### FARAN LABORATORIES S.A.

Τον 21ο αιώνα η ανάγκη για ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών και προϊόντων είναι περισσότερο έντονη και εμφανής από ποτέ. Όταν μάλιστα πρόκειται για έναν τομέα υψηλής τεχνολογίας, με τεράστιο κύρος. Προμηθευτής: Φαρμακευτικά προϊόντα | γενόσημα φάρμακα | φαρμακευτικά διαγνωστικά τεστ | ορμόνες | αντιβιοτικά | ιατρικές συσκευές | φαρμακευτικά προϊόντα διαγνωστικής

### PHARMANEL PHARMACEUTICALS S.A.

Η ΦΑΡΜΑΝΕΛ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ Α.Ε. είναι ελληνική φαρμακευτική εταιρεία που δραστηριοποιείται στην παραγωγή, εισαγωγή και εξαγωγή φαρμακευτικών προϊόντων υψηλών προδιαγραφών. Προμηθευτής: Φαρμακευτικά προϊόντα | γενόσημα φάρμακα | φάρμακα για το κεντρικό νευρικό σύστημα | φάρμακα για παθήσεις μυοσκελετικού | φάρμακα του αναπνευστικού συστήματος | φαρμακευτικά προϊόντα για το καρδιαγγειακό σύστημα | θεραπευτικά φαρμακευτικά προϊόντα

### COOPER PHARMACEUTICALS S.A.

Η Φαρμακοβιομηχανία ΚΟΠΕΡ ΑΕ (COOPER SA) διανύει το 74ο έτος της παρουσίας της στη φαρμακευτική αγορά της Ελλάδος. Προμηθευτής: Φαρμακευτικά προϊόντα | φαρμακευτική βιομηχανία - φαρμακοβιομηχανία | οφθαλμολογικά προϊόντα - κολλύριο διάλυμα | αντιβιοτικά προϊόντα



### GENESIS PHARMA S.A.

Από την ίδρυσή της το 1997, η GENESIS PHARMA αποτελεί μια πρωτοπόρα εταιρεία φαρμακευτικής βιοτεχνολογίας με έδρα στην Ελλάδα. Προμηθευτής: Φαρμακευτικά προϊόντα | φαρμακευτικά προϊόντα εισαγωγές - εξαγωγές | βιοφαρμακευτικά προϊόντα | θεραπευτικά φαρμακευτικά προϊόντα

### STROUMSAS PHARMACEUTICALS S.A.

Η εταιρεία Ιωνάς Στρούμσας ΑΕ δραστηριοποιείται στη χονδρική πώληση φαρμάκων, καλλυντικών, ορθοπεδικών και παραφαρμακευτικών από το 1959. Προμηθευτής: Φαρμακευτικά προϊόντα | εξαγωγές φαρμακευτικά προϊόντα και καλλυντικά | χονδρικό εμπόριο και διανομή φαρμακευτικών προϊόντων | παραφαρμακευτικά προϊόντα

### ΑΡΟΤΗΚΑ

Με την εμπειρία των 30 χρόνων στον κλάδο της υγείας, παρέχουμε στους πελάτες μας (χονδρικής - λιανικής) επώνυμα και δοκιμασμένα προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές ( [www.ifet.gr](http://www.ifet.gr) - Ινστιτούτο Φαρμακευτικής Έρευνας και Τεχνολογίας / Οικονομικά στοιχεία IMS & [www.sfee.gr](http://www.sfee.gr) ).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup> ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η χρηματοοικονομική ανάλυση εκτός από την παροχή πληροφοριών προβάλλει και αναδεικνύει και τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της διοίκησης, οπότε αποτελεί αυτή ταυτόχρονα και εργαλείο αξιολόγησης των επιδόσεων της διοίκησης. Η διοίκηση της επιχείρησης έχει ως βασικό μέλημα τη διατήρηση ισορροπίας ανάμεσα στη ρευστότητα, την αποδοτικότητα, τη σταθερότητα και τη δυνατότητα ανάπτυξης αυτής.

### 9.1 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η πρόβλεψη είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες μέσα σε μια επιχείρηση και εν γένει σε έναν οργανισμό, για τη λήψη κάθε κρίσιμης απόφασης: ο έλεγχος του κόστους, ο σχεδιασμός νέων προϊόντων, η πρόσληψη προσωπικού, ο όγκος της παραγωγής, το ύψος των αποθεμάτων, όλα καθορίζονται από την πρόβλεψη. Χωρίς αυτήν, κάθε απόφαση θα λαμβανόταν στην τύχη.

Η πρόβλεψη μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη, μεσοπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη ανάλογα με τον χρονικό ορίζοντα στον οποίο αναφέρεται. Π.χ. η πρόβλεψη των πωλήσεων Βωξίτη για το επόμενο τρίμηνο μπορεί να θεωρηθεί βραχυπρόθεσμη ενώ η πρόβλεψη της τιμής του νικελίου, στη διεθνή αγορά, σε μια τριετία από τώρα μπορεί να θεωρηθεί ως μακροπρόθεσμη. Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες μεθόδων πρόβλεψης:

- *Ποιοτική πρόβλεψη (qualitative ή judgmental forecasting)*: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται μέθοδοι στις οποίες η πρόβλεψη γίνεται από έναν ή περισσότερους ειδικούς με βάση την γνώση, την εμπειρία και το ένστικτο τους. Αυτού του είδους η πρόβλεψη είναι υποκειμενική και περιλαμβάνει το στοιχείο της προκατάληψης (bias).
- *Ποσοτική πρόβλεψη (quantitative forecasting)*: Οι μέθοδοι αυτές βασίζονται στη μαθηματική μοντελοποίηση και άρα είναι αντικειμενικές και επαναλήψιμες (δηλ, παράγουν το ίδιο αποτέλεσμα κάθε φορά που εισάγουμε τα ίδια δεδομένα).

Οι ποσοτικές μέθοδοι απαιτούν μια σειρά από αριθμητικά δεδομένα που όμως δεν είναι πάντα διαθέσιμα ή αξιόπιστα.

Οι ποσοτικές μέθοδοι μπορούν να διακριθούν σε αυτές που βασίζονται σε *μοντέλα χρονοσειρών (time series models)* και σε αυτές που βασίζονται σε *αιτιακά μοντέλα (causal models)*. Τα πρώτα προϋποθέτουν ότι η απαραίτητη πληροφορία για την πρόβλεψη περιέχεται στη χρονοσειρά των στοιχείων. Χρονοσειρά είναι μια σειρά παρατηρήσεων που λαμβάνονται σε κανονικά διαστήματα μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα.

Για παράδειγμα, αν καταγράψουμε τις μηνιαίες τιμές του χρυσού στο χρηματιστήριο μετάλλων του Λονδίνου για χρονικό διάστημα 5 ετών, τότε έχουμε στη διάθεσή μας μια χρονοσειρά των μηνιαίων τιμών του χρυσού.

Η *ανάλυση χρονοσειράς* κάνει την υπόθεση ότι μπορεί να γίνει πρόβλεψη με βάση τα μοτίβα (patterns) των διαθέσιμων δεδομένων. Έτσι, η ανάλυση αυτή αναζητάει τάσεις, κυκλικότητα, περιοδικότητα κτλ στα δεδομένα προκειμένου να δημιουργήσει ένα μοντέλο πρόβλεψης.

### **Q = N x A x P**

- Q = οι πωλήσεις ανά χρονική περίοδο
- N = ο αριθμός των εν δυνάμει αγοραστών σε μία χρονική περίοδο
- A = ποσοστό γνώσης προϊόντος x ποσοστό διαθεσιμότητας
- P = πιθανότητα αγοράς προϊόντος (από την έρευνα) =  $C_{def} \times F_{def} + C_{prob} \times F_{prob}$

## 9.2 ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Συνολικό Κόστος Παραγωγής ΕΥΡΩ (1<sup>ο</sup> έτος)

<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	
Α' & ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ	100.000
ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	250.000
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ – ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ	100.000
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	2.500
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	<b>452.500</b>
ΑΜΟΙΒΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	239.400
ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ & ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ	100.000
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	10.000
ΑΜΟΙΒΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	7.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	<b>356.400</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>	<b>808.900</b>

### 9.3 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

Το ύψος της επένδυσης παρουσιάζεται στον ακόλουθο Πίνακα. Προϋπολογισμός Έναρξης της Επένδυσης

ΔΑΠΑΝΗ	ΠΟΣΟ (ΕΥΡΩ)
1. ΑΓΟΡΑ ΟΙΚΟΠΕΔΟΥ ΚΑΙ ΚΤΙΡΙΩΝ	150.000
2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	10.000
3. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	150.000
4. ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	10.000
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	60.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>380.000</b>

### 9.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Η καθαρή ταμειακή ροή θα είναι θετική από τον πρώτο χρόνο της λειτουργίας της επιχείρησης, όπως δείχνει και ο ακόλουθος πίνακας :

ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΡΟΩΝ	Ποσά σε Ευρώ												Έτος 1
Πηγές Ρευστού:	Μήνας 1	Μήνας 2	Μήνας 3	Μήνας 4	Μήνας 5	Μήνας 6	Μήνας 7	Μήνας 8	Μήνας 9	Μήνας 10	Μήνας 11	Μήνας 12	ΕΤΟΣ 1
Καθαρό εισόδημα μετά από φόρους	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	126.000	126.000
+													
Αποσβέσεις	4.647	4.647	4.647	4.647	4.647	4.647	4.647	4.647	4.647	4.647	4.647	4.647	55.764
Αύξηση στους Πληρωτέους Λογαριασμούς	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Αύξηση Πληρωτέων Ποσών	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Αύξηση Υποχρεώσεων	7.435	7.435	7.435	7.435	7.435	7.435	7.435	7.435	7.435	7.435	7.435	7.435	89.220
-													
Αύξηση στους Εισπρακτέους Λογαριασμούς	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.666	1.674	20.000
Αύξηση αποθεμάτων	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	7.100	6.900	85.000
<b>Ρευστό από τη λειτουργία</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>129.508</b>	<b>165.984</b>
Εισπράξεις από Βραχυπρόθεσμα Δάνεια	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Εισπράξεις από Μακροπρόθεσμα Δάνεια	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Εισπράξεις Εισπρακτέων Λογαριασμών	0	0	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	90.000
Πωλήσεις Περιουσιακών Στοιχείων	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ρευστό από λειτουργία και χρηματοδοτήσεις</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>139.508</b>	<b>255.984</b>
<b>Χρήση Ρευστού:</b>													
Πληρωμή Μερισμάτων	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Αγορά Παγίων	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Αποπληρωμή Βραχυπρόθεσμων Δανείων	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Αποπληρωμή Μακροπρόθεσμων Δανείων	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Αγορές Μη Παγίων Στοιχείων	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Αύξηση (Μείωση) Ρευστού</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>3.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>13.316</b>	<b>139.508</b>	<b>255.984</b>
<b>ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΙΣΟΖΥΓΙΟΥ ΡΕΥΣΤΩΝ</b>													
Αρχικό Ισοζύγιο	60.000	63.316	66.632	69.948	83.264	96.580	109.896	123.212	136.528	149.844	163.160	176.476	60.000
Αύξηση (Μείωση)	3.316	3.316	3.316	13.316	13.316	13.316	13.316	13.316	13.316	13.316	13.316	139.508	255.984
Τελικό Ισοζύγιο	63.316	66.632	69.948	83.264	96.580	109.896	123.212	136.528	149.844	163.160	176.476	315.984	315.984





Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10ο ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ**

Οι οικονομικές αποφάσεις και οι επιχειρηματικές επιλογές, βασίζονται, στις μεγάλες και μεσαίες εταιρείες, κυρίως στα στοιχεία που προέρχονται από το λογιστικό σύστημα. Στις ΜΜΕ στο λογιστικό σύστημα και σε αυτά που γνωρίζει ο επιχειρηματίας, ο οποίος ευχαρίστως στις περισσότερες περιπτώσεις θα ήθελε όλα αυτά να τα εμπεριέχει μόνο το λογιστικό του σύστημα και τμήμα. Αυτό γιατί μέσα σε μια επιχείρηση η λογιστική πληροφόρηση, είναι ένας τρόπος ελέγχου, αξιολόγησης και υποστήριξης του σχεδιασμού της λειτουργίας της.

Η λογιστική είναι οι «αμείλικτοι» αριθμοί και οι καλοί λογιστές μετράνε σωστά έτσι ώστε η επιχειρηματική δραστηριότητα να καταγράφεται, να συνοψίζεται και να αναλύεται. Το ίδιο και η κατάσταση των ανταγωνιστών μας, του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση μας κλπ. Το διάβασμα, η ανάλυση- συζήτηση, οι σκέψεις και οι αποφάσεις αποτελούν μία από τις ουσιαστικότερες δουλειές του επιχειρηματία.

Ο ισολογισμός απεικονίζει σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Ο ισολογισμός παρουσιάζει τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας ή με άλλα λόγια το τι ανήκει στην εταιρεία, που ονομάζεται ενεργητικό, και τις υποχρεώσεις της εταιρείας καθώς και τη συνολική επένδυση των μετόχων της, που ονομάζεται παθητικό.

Ο ισολογισμός δίνει τη κατάσταση της εταιρείας μία συγκεκριμένη ημερομηνία, π.χ. την 31/12/2010. Είναι δηλαδή μία τομή στη λειτουργία της,. Σε ένα ταξινομημένο ισολογισμό, όλα τα στοιχεία χωρίζονται και ταξινομούνται σε βασικές κατηγορίες ενεργητικού και παθητικού. Στο ενεργητικό διακρίνουμε συνήθως πέντε βασικές κατηγορίες, σύμφωνα με τις τελευταίες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης:



Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

- Οφειλόμενο Κεφάλαιο, που περιλαμβάνει κεφάλαιο που δεν έχει καταβληθεί, μία κατηγορία που δεν χρησιμοποιείται συνήθως.
- Έξοδα Εγκατάστασης, που περιλαμβάνει τα έξοδα ίδρυσης και πρώτης εγκατάστασης, τους τόκους δανείων της κατασκευαστικής περιόδου, συναλλαγματικές διαφορές των δανείων για να αποκτηθούν τα πάγια της επιχείρησης, εφόσον η επιχείρηση έχει δανεισθεί σε συνάλλαγμα καθώς και τα λοιπά έξοδα εγκατάστασης.
- Πάγιο Ενεργητικό, που περιλαμβάνει τις ενσώματες, τις συμμετοχές σε άλλες εταιρείες και μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις και τις ασώματες ακινητοποιήσεις. Το πάγιο ενεργητικό περιγράφει στην ουσία την περιουσία της εταιρείας, τη περιουσία της εταιρείας που θα υπάρχει για διάστημα μεγαλύτερο της μίας χρήσης, σε πάγιες εγκαταστάσεις (κτίρια, μηχανήματα, έπιπλα κλπ), συμμετοχές σε άλλες επιχειρήσεις και μακροπρόθεσμους τίτλους όπως ομόλογα κλπ και άυλη περιουσία που είναι τα δικαιώματα ευρεσιτεχνιών, τα έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη, η φήμη που έχει αποκτήσει η εταιρεία.
- Κυκλοφορούν Ενεργητικό, που περιλαμβάνει το τι ανήκει στην εταιρεία και θα ρευστοποιηθεί στο μεγαλύτερο μέρος του την επόμενη χρήση. Το κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνει τα αποθέματα της εταιρείας σε εμπορεύματα, πρώτες ύλες κλπ και προκαταβολές που έχουν δοθεί για αυτά, οι απαιτήσεις της εταιρείας για την επόμενη χρήση (επιταγές και γραμμάτια που πρόκειται να εισπραχτούν), άλλα χρεόγραφα και βραχυπρόθεσμης διάρκειας τίτλοι και τα διαθέσιμα σε ρευστό της εταιρείας.
- Μεταβατικοί Λογαριασμοί, που στην ουσία επιτρέπουν την κατάταξη μεταβατικών λογαριασμών, δηλαδή λογαριασμών που πρόκειται να τύχουν άλλης ταξινόμησης σε επόμενη χρήση.



## Executive MBA Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Στο παθητικό, διακρίνουμε συνήθως τέσσερις βασικές κατηγορίες, σύμφωνα με τις τελευταίες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

- Τα ίδια κεφάλαια, που κατατάσσονται τα κεφάλαια που έχουν καταβληθεί από τους μετόχους, τα αποθεματικά που αποτελούν κεφάλαια από κέρδη που δεν έχουν διανεμηθεί για διάφορους λόγους (τακτικό αποθεματικό, έκτακτο, αφορολόγητο για επενδύσεις κλπ) καθώς και ποσά από κέρδη ή συνεισφορές των μετόχων, τα οποία προορίζονται για να γίνει αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.
- Οι προβλέψεις για κινδύνους και έξοδα, στην οποία περιλαμβάνονται προβλέψεις εξόδων για αποζημιώσεις προσωπικού ή άλλες παρόμοιας φύσης έξοδα.
- Υποχρεώσεις, στην οποία περιλαμβάνονται οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, δηλαδή υποχρεώσεις που θα αποπληρωθούν σε διάρκεια μεγαλύτερη της μίας χρήσεως, οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (επιταγές και γραμμάτια που θα πληρωθούν στην επόμενη χρήση, κεφάλαια κινήσεως από τράπεζες, οι προκαταβολές που έχουν δώσει οι πελάτες, οι υποχρεώσεις στο Δημόσιο και σε Ασφαλιστικούς Οργανισμούς, τα μακροπρόθεσμα δάνεια που θα εξοφληθούν τη περίοδο αυτή), υποχρεώσεις προς συνδεδεμένες επιχειρήσεις, τα μερίσματα που θα πρέπει να πληρωθούν στους μετόχους κλπ. και τέλος
- Οι μεταβατικοί λογαριασμοί παθητικού, που όπως και στο ενεργητικό, στην ουσία επιτρέπουν την κατάταξη μεταβατικών λογαριασμών, δηλαδή λογαριασμών που πρόκειται να τύχουν άλλης ταξινόμησης σε επόμενη χρήση.

Αντίθετα με τον ισολογισμό, η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεως μετρά πόσο αποδοτική ήταν η λειτουργία της επιχείρησης ανάμεσα σε δύο συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, δηλαδή ανάμεσα σε δύο ισολογισμούς. Έτσι ενώ ο ισολογισμός δείχνει την οικονομική κατάσταση της εταιρείας, τα αποτελέσματα χρήσεως το πώς πήγε η εταιρεία μια συγκεκριμένη περίοδο.



## Executive MBA Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Στα αποτελέσματα χρήσεως κάθε εισόδημα και δαπάνη καταγράφεται χωριστά ως τακτικά ή έκτακτα αποτελέσματα της περιόδου που πέρασε. Έτσι προκύπτουν τα κέρδη ή ζημιές της περιόδου που πέρασε. Την κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεων ακολουθεί η κατάσταση διανομής κερδών, στην οποία φαίνεται πώς διανέμονται τα κέρδη της επιχείρησης.

Στο παράδειγμα που ακολουθεί στα επόμενα συζητείται ο ισολογισμός της υποθετικής μεταποιητικής εταιρείας, ΣΧΕΔΙΟ Α.Ε.. Εννοείται ότι η ίδια ανάλυση αφορά τις εμπορικές, κατασκευαστικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων αποβλέπει όχι στην απλή παράθεση απόλυτων αριθμών, που γίνεται με τις οικονομικές καταστάσεις, αλλά στα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις συγκρίσεις διαφορετικών αριθμών των καταστάσεων αυτών. Η αναλύσεις συνεπώς αυτές σημαίνουν διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Οι πιστωτές της επιχείρησης, ενδιαφέρονται για την ικανότητα της να εξοφλεί τα χρέη της. Έτσι οι προμηθευτές της επιχείρησης ενδιαφέρονται για την ρευστότητα της και οι τράπεζες για τη ρευστότητα της αλλά και την ικανότητα της, σε μακροπρόθεσμη περίοδο δανεισμού, να εξοφλεί τους τόκους και το κεφάλαιο.

Οι ιδιοκτήτες- μέτοχοι- επενδυτές, ενδιαφέρονται για τους συντελεστές απόδοσης και κινδύνου και οι Διοικούντες ενδιαφέρονται στο πώς να ικανοποιήσουν και τους δύο. Στα super market το κέρδος είναι μικρό συγκρινόμενο με τις πωλήσεις, ενώ σε ένα κατάστημα οπτικών μεγάλο, αν και το πρώτο σε απόλυτο αριθμό μπορεί να φαίνεται τεράστιο.

Αυτοί οι λόγοι οδηγούν στη χρήση των δεικτών για να μπορούν να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ της εταιρείας και του κλάδου ή να εξεταστεί η διαχρονική πορεία της επιχείρησης. Παράλληλα με τους δείκτες ακολουθείται και η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων σε οριζόντια ανάλυση, όπου αναλύονται τα δεδομένα σε απόλυτους αριθμούς ή ποσοστά από έτος σε έτος και η κάθετη ανάλυση, όπου ένα μέγεθος του



## Executive MBA Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

ισολογισμού ή των αποτελεσμάτων χρήσεως ορίζεται ως μέγεθος αναφοράς και τα υπόλοιπα συγκρίνονται μαζί του.

Αν και υπάρχουν πολλές κατηγορίες δεικτών, τέσσερις είναι οι κύριες κατηγορίες:

- Δείκτες ρευστότητας: Με τους οποίους δείχνεται τι περιουσιακά (χρήματα, επιταγές κλπ) στοιχεία της εταιρείας μπορούν να ρευστοποιηθούν άμεσα για να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.
- Δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας: Που δείχνουν πως χρηματοδοτείται η επιχείρηση από τους μετόχους της ή τις τράπεζες.
- Δείκτες Δραστηριότητας: Που δείχνουν πόσο καλά γίνεται η εκμετάλλευση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και
- Δείκτες κερδοφορίας: Που δείχνουν πόσο κερδίζει η επιχείρηση σε σχέση με το τζίρο της και τα περιουσιακά της στοιχεία ( [www.icap.gr](http://www.icap.gr) ) .

### 10.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΩΝ

Οι κεφαλαιακές απαιτήσεις για την επένδυση ανέρχονται στα 380.000 Ευρώ, όπως αναλύθηκε στον προϋπολογισμό Έναρξης Επένδυσης. Οι παρόντες μέτοχοι θα καλύψουν ποσοστό 65 % του προϋπολογισμού σύμφωνα με τον ακόλουθο Πίνακα.



Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

<b>ΜΕΤΟΧΟΙ</b>	<b>ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (Ευρω)</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ</b>
<i>Γ. ΓΕΝΙΚΟΣ</i>	60.000	15,8
<b>Κ. ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ</b>	45.000	11,8
Δ. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ	45.000	11,8
Α. ΣΧΕΔΙΑΣΤΗΣ	40.000	10,6
Π. ΠΩΛΗΤΗΣ	30.000	7,8
Η. ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ	27.000	7,2
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>247.000</b>	<b>65 %</b>

Με το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο οι νέοι επενδυτές θα καταβάλλουν το υπόλοιπο 35 % του συνολικού Μετοχικού κεφαλαίου, δηλαδή 133.000 Ευρώ.



## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Το επιχειρηματικό σχέδιο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης και η χρήση του ως εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει χαρακτηριστεί και ως κώδικας επικοινωνίας μεταξύ επιχειρηματία και επενδυτή, χωρίς αυτό να σημαίνει πως θα πρέπει να συντάσσεται μόνο σε περίπτωση ανάγκης για χρηματοδότηση. Οι περιπτώσεις όπου ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναπτύσσεται για λόγους ενδοεπιχειρησιακούς δεν είναι λίγες, καθώς η λειτουργική διοίκηση ή ακόμα και μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρίας δεν αποτελούν «προνόμια» των νεοσυσταθέντων επιχειρήσεων αλλά και γνωστών και εδραιωμένων στο χώρο εταιριών. Δυστυχώς, στην Ελλάδα λίγες επιχειρήσεις έχουν εκτιμήσει την πολύπλευρη χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν συμβαδίζουν με τις διεθνείς σε ότι αφορά στη χρήση του επιχειρηματικού σχεδίου και δεν έχουν υιοθετήσει ακόμα τη γενικότερη νοοτροπία που το περιβάλλει. Έχοντας υπ' όψη πως η ελληνική αγορά επενδύσεων βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια, την ίδια στιγμή που οι αντίστοιχες Ευρωπαϊκές ή Αμερικανικές έχουν εμπειρία πολλών δεκαετιών, θα μπορούσαμε να δικαιολογήσουμε εν μέρει την αργοπορία στην υιοθέτηση των κανόνων που θα πρέπει να ακολουθεί μία σωστά οργανωμένη επιχείρηση με προοπτικές, προκειμένου να διατηρήσει τη δομή της και όλα τα στοιχεία που της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεν είναι τυχαίο το ότι η πλειοψηφία των επιχειρηματικών σχεδίων που κατατίθενται σε πιθανούς επενδυτές δεν πληρούν όλες τις βασικές προϋποθέσεις που απαιτούνται, γεγονός που κάνει ακόμα πιο έντονη την ανάγκη ύπαρξης ενός οδηγού σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου προσανατολισμένο στα ελληνικά δεδομένα.





Executive MBA  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Σύνδεσμος Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδας «Η αγορά φαρμάκου στην Ελλάδα Γεγονότα και Αριθμοί». Έκδοση 2005.
- Hellastat - Φαρμακευτικές Επιχειρήσεις Ιανουάριος 2006.
- Hellastat: Φαρμακευτικός Κλάδος Ιούνιος 2006.
- Μελέτη IOBE (Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Μελετών) για την Φαρμακοβιομηχανία «Ετήσια Έκθεση για την Αγορά Φαρμάκου στην Ελλάδα». IOBE Αθήνα 2006.
- [www.ifet.gr](http://www.ifet.gr) (Ινστιτούτο Φαρμακευτικής Έρευνας και Τεχνολογίας) .
- Οικονομικά στοιχεία IMS .
- USITC, Global Competitiveness of US Advanced Technology Manufacturing Industries : Pharmaceuticals, United Stages International Trade Commission, 1991, Washigton, DC .
- Agrawal Madhu, Thakkar Nimish, “Surviving patent expiration: strategies for marketing pharmaceutical products”, Journal of Product & Brand Management, Vol. 6, No. 5, 1997, 305-31.
- Taylor S.D., Sullivan D.L., Birdwell S.W., “Comparative analysis of prescription drug advertisements before and after patent expiration”, Journal of Pharmaceutical Marketing and Management, 1995, Vol. 9, No.4, 3-1.
- [www.chiesi.gr](http://www.chiesi.gr)
- [www.elpen.gr](http://www.elpen.gr)
- [www.vianex.gr](http://www.vianex.gr)
- [www.alapis.gr](http://www.alapis.gr)
- [www.astrazeneca.com](http://www.astrazeneca.com)
- [www.kleva.gr](http://www.kleva.gr)
- Ελληνικός Οργανισμός Φαρμάκων [www.eof.gr](http://www.eof.gr)
- [www.icap.gr](http://www.icap.gr)
- [www.sfee.gr](http://www.sfee.gr)

