



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΦΑΡΜΑΚΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ORDER TO CASH. CASE STUDY: PFIZER
HELLAS**

ΠΑΠΑΔΗΜΟΥ ΕΛΙΣΣΑΒΕΤ

ΜΑΤΣΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΜΠ
Τομέας Συστημάτων Μετάδοσης Πληροφορίας και Τεχνολογίας Υλικών

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2020

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΦΑΡΜΑΚΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ORDER TO CASH. CASE STUDY: PFIZER HELLAS

ΠΑΠΑΔΗΜΟΥ ΕΛΙΣΣΑΒΕΤ

ΜΑΤΣΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΜΠ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2020

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική εργασία που ακολουθεί εκπονήθηκε στα πλαίσια του διαπανεπιστημιακού προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Τεχνο-οικονομικά Συστήματα» του Τμήματος Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μ/Υ του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου και του τμήματος Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας της Σχολής Ναυτιλίας και Βιομηχανίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αντικείμενο της εργασίας αποτελεί η ολοκληρωμένη ανάλυση της φαρμακευτικής εταιρίας Pfizer και της όλης διαδικασίας που αφορά τη πώληση ενός προϊόντος φαρμάκου στην Ελλάδα.

Ο φαρμακευτικός κλάδος θεωρείται από τους σημαντικότερους της Ελληνικής οικονομίας και θεωρείται κρίσιμος ως προς την αναπτυξιακή στρατηγική της χώρας μας τα επόμενα χρόνια και η εταιρία Pfizer αποτελεί αν όχι τη σημαντικότερη μία από τις σημαντικότερες εταιρίες σε αυτό το κλάδο. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της διαδικασίας order-to-cash που αφορά όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται από τη στιγμή που ένας πελάτης κάνει μια παραγγελία μέχρι και τη στιγμή που γίνεται η τελική πληρωμή.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

ABSTRACT

The following thesis was prepared in the framework of the postgraduate program "Technological Economics" of the Department of Electrical Engineering and Computer Science of the National Technical University of Athens and the Department of Industrial Management and Technology of the University of Piraeus. The subject of this work is the comprehensive analysis of the pharmaceutical company Pfizer and the whole process of selling a medicinal product in Greece.

The pharmaceutical industry is considered one of the most important in the Greek economy and is critical to our country's growth strategy in the coming years, and Pfizer is, if not the most important, one of the most important companies in this sector. The second part of the work presents a case study of the order-to-cash process that deals with all the actions that are taken from the time a customer makes an order until the final payment is made.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΦΑΡΜΑΚΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ.....	12
Έρευνα & ανάπτυξη	14
SWOT ανάλυση της ελληνικής φαρμακευτικής αγοράς	16
Εισαγωγή	16
Δυνάμεις	17
Αδυναμίες	18
Ευκαιρίες	20
Απειλές	22
Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	24
Ιστορική Πορεία	28
Η Δημιουργία της Pfizer (1849-1899).....	28
Νέες Διαδικασίες & Προϊόντα (1900-1950).....	29
Η Εποχή της Έρευνας & της Αναγέννησης (1951-1999).....	31
Το Μέλλον της Pfizer (2000 έως Σήμερα)	33

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ PFIZER HELLAS ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ORDER TO CASH	35
Εισαγωγή	35
Η διαδικασία Order to Cash (O2C)	36
Η διαδικασία Order to Cash στην εταιρία PFIZER HELLAS.....	41
Προτάσεις/Λύσεις.....	43
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	49
Ελληνική.....	49
Ξένα	49
Ιστότοποι.....	50

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με τη ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν ουσιαστικά, αλλά και όσους με στήριξαν ψυχολογικά.

Πρώτα από όλα, ευχαριστώ τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Γεώργιο Ματσόπουλο, τόσο για την καθοδήγηση, τις υποδείξεις και την συμπαράσταση καθ' όλη τη διαδικασία της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής, όσο και για την υπομονή που επέδειξε για να πραγματοποιήσω το στόχο μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένειά μου και τους πολύ στενούς μου συγγενείς και φίλους για την υποστήριξη, την ενθάρρυνση και την κατανόηση που επέδειξαν μέχρις ωσότου ολοκληρώσω το πόνημα αυτό. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον άντρα μου για την κατανόηση που έδειξε όλο αυτό το χρονικό διάστημα των σπουδών μου.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο για την ευκαιρία που μου έδωσε να αποκτήσω ένα μεταπτυχιακό τίτλο ενώ παράλληλα εργάζομαι.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παραγωγή και η διάθεση φαρμακευτικών προϊόντων στην χώρα μας είναι ένας από τους τρεις ισχυρότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Ο κλάδος μπορεί σίγουρα να χαρακτηριστεί ως ένας από τους πλέον δυναμικούς και ταυτόχρονα ένας από τους ελάχιστους που σε περίοδο κρίσης βελτιώνει συνεχώς τα μεγέθη του και υλοποιεί επενδύσεις τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα μάλιστα με έκθεση κορυφαίας συμβουλευτικής εταιρείας, ο φαρμακευτικός κλάδος εντάσσεται ανάμεσα στους κορυφαίους της Ελληνικής οικονομίας και έχει μεγάλη συνεισφορά στην εθνική οικονομία. (Mourtzikou, et al., 2015)

Η συνολική προσφορά φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων στην Ελλάδα προσδιορίζεται από τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις του κλάδου (παραγωγικές και εμπορικές) και ταυτόχρονα από την αλυσίδα αποθήκευσης, διακίνησης και διάθεσης τους στο κοινό και τον τελικό καταναλωτή.

Με τον όρο ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ εννοείται μια εταιρία η οποία παράγει φάρμακα έχοντας την έδρα της σε μια χώρα και έχει αναπτύξει θυγατρικές εταιρίες και σε άλλες χώρες του κόσμου, παράδειγμα τέτοιας εταιρίας είναι η PFIZER, η οποία έχει έδρα στην Νέα Υόρκη και έχει δημιουργήσει και στη χώρα μας μια εταιρία την Pfizer Hellas με σκοπό να καλύψει και την ελληνική αγορά φαρμάκων (βέβαια δεν δραστηριοποιείται μόνο στην Ελλάδα).

Σκοπός των εταιριών αυτών είναι, αφενός, μέσω της αλυσίδας εταιριών που διατηρούν να επεκταθούν σε νέες αγορές και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους και, αφετέρου, να βοηθήσουν την ανθρωπότητα μέσω των φαρμάκων τους και την ερευνά τους για την παραγωγή νέων φαρμάκων ώστε να αντιμετωπισθούν όλες οι ασθένειες. (PMJ News, 2016)

Οι πολυεθνικές φαρμακευτικές εταιρείες επενδύουν σημαντικό ποσοστό από το κέρδος τους στην "έρευνα και ανάπτυξη" για νέα φάρμακα για την καταπολέμηση ασθενειών οι οποίες

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

δεν έχουν προς το παρόν θεραπεία, όπως είναι για παράδειγμα η ασθένεια του AIDS, του ALZHEIMER, του ΚΑΡΚΙΝΟΥ κ.α. Το 90% των νέων ανακαλύψεων στον χώρο της υγείας προκύπτουν από τις επενδύσεις που έχουν κάνει φαρμακευτικές εταιρείες, που φτάνουν ακόμα και το 20% των εσόδων τους. (Mourtzikou, et al., 2015)

Σαν πολυεθνικές εταιρίες τα κεντρικά γραφεία τους βρίσκονται στην έδρα της μητρικής εταιρείας απ' όπου δίνονται οι εντολές στις θυγατρικές εταιρείες για τον στρατηγικό στόχο της εταιρείας, τους οικονομικούς της στόχους αλλά και για όλες τις δραστηριότητες που επηρεάζουν την πορεία και την ανάπτυξη των εταιρειών αυτών. Τα τμήματα που απαρτίζουν μια τέτοια εταιρία είναι τα εξής:

1. ΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
2. ΤΜΗΜΑ MARKETING
3. ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
4. ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
5. ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
6. ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ
7. ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ο φαρμακευτικός κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις οι οποίες έχουν σαν βασική δραστηριότητα τους την παραγωγή ή την εισαγωγή φαρμακευτικών σκευασμάτων. Ως βασικό χαρακτηριστικό μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του υπό εξέταση κλάδου παρουσιάζουν μια αξιόλογη δυναμική και έχουν ισχυρή παρουσία στην εξεταζόμενη αγορά για πολλά χρόνια. ICAP (2011)

Οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις γενικά δραστηριοποιούνται στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής και εμπορίας φαρμακευτικών σκευασμάτων. Παράλληλα με την βασική επιχειρηματική τους δραστηριοποίηση πολλές φαρμακευτικές επιχειρήσεις παράγουν ή εμπορεύονται παραφαρμακευτικά προϊόντα, καλλυντικά καθώς και είδη προσωπικής υγιεινής (STOCHASIS, 2015).

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

Οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις (παραγωγικές και εμπορικές) είναι στην πραγματικότητα ο πρώτος και ταυτόχρονα ο πιο σημαντικός συνδετικός κρίκος στην αλυσίδα η οποία συνθέτει, όπως θα δούμε παρακάτω, την συνολική προσφορά του φαρμακευτικού κλάδου (ICAP, 2011)

Η συνολική αγορά των φαρμακευτικών επιχειρήσεων υπολογίστηκε συνολικά για το 2014 περίπου στα €4.994 εκ. Σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά (2013) παρουσίασε μείωση -3,2%. Μάλιστα το μέγεθος της αγοράς για τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν παραγωγική δραστηριότητα στην χώρα μας έκλεισε το 2014 στα €1.692 εκ. με μείωση -5,7% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις παρουσίασαν και αυτές αντίστοιχα μειωμένα αποτελέσματα, με το μέγεθος της αγοράς τους να κλείνει για το 2014 στα €3.302εκ. και μείωση -1,8% σε σχέση με το 2013.

Η ζήτηση στην αγορά των φαρμακευτικών επιχειρήσεων επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα, τα δημογραφικά στοιχεία, η εμφάνιση σοβαρών ασθενειών στον πληθυσμό, η εξέλιξη της ιατρικής, κ.α.. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται συνολικά 110 επιχειρήσεις, όπου 50 περίπου από αυτές έχουν εργοστάσια και παραγωγική δραστηριότητα στην χώρα μας. Οι υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου είναι εισαγωγικές όπως και η Pfizer. Ο ανταγωνισμός εμφανίζεται ιδιαίτερα έντονος και σε πολλά επίπεδα, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, καθώς η βίαιη συρρίκνωση και προσαρμογή της φαρμακευτικής δαπάνης και επίσης οι κλειστοί προϋπολογισμοί για τους οποίους έχει δεσμευτεί η χώρα μας οδήγησαν σε αυτό το αποτέλεσμα. Η προσπάθεια των θυγατρικών πολυεθνικών για αύξηση του μεριδίου αγοράς τους εντείνει τον ανταγωνισμό με τις εγχώριες παραγωγικές φαρμακευτικές βιομηχανίες. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού 11 αυξάνεται για τις επιχειρήσεις παραγωγής γενοσήμων τόσο λόγω των χαμηλών εμποδίων εισόδου στην αγορά που έχει οδηγήσει στην εμφάνιση πολλών νέων μικρών εταιρειών αλλά και λόγω της έλλειψης εμπορικού σήματος σε αυτά τα φαρμακευτικά προϊόντα, ειδικά αν λάβουμε υπόψη μας τις αλλαγές στο τρόπο συνταγογράφησης με στόχο την αύξηση χρήσης των γενοσήμων και την μείωση της φαρμακευτικής δαπάνης.

Η αγορά φαρμάκου μπορεί γενικότερα να αποτελεί ένα υποσύνολο των συνολικών δαπανών υγείας μια χώρας, όπως και της Ελλάδας, αλλά αντιστοιχεί σε ένα σημαντικό τμήμα

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

του τομέα υγείας και η επιμέρους ανάλυση της φαρμακευτικής δαπάνης είναι επιτακτική, ιδιαίτερα όταν η δημοσιονομική προσαρμογή που έχει εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια έχει μειώσει σημαντικά τα διαθέσιμα εισοδήματα με αποτέλεσμα την διαμόρφωση ενός νέου οικονομικού περιβάλλοντος.

Η φαρμακευτική δαπάνη σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ και το International Classification of Health Accounts, με το οποίο έχει εναρμονιστεί και η Ελλάδα, ορίζεται ως η συνολική δαπάνη για φάρμακα που χορηγούνται σε έξω-νοσοκομειακούς ασθενείς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η φαρμακευτική δαπάνη να είναι ένα κλάσμα μόνο από τις συνολικές φαρμακευτικές πωλήσεις.

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΦΑΡΜΑΚΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ



Η συνεχώς αυξανόμενη κατανάλωση φαρμάκων που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα επιδρά ευεργετικά στους ρυθμούς ανάπτυξης των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο φαρμακευτικό κλάδο, τόσο σε επίπεδο κύκλου εργασιών, όσο και σε επίπεδο κερδοφορίας. Οι ανοδικές τάσεις στο μέγεθος της αγοράς συνδέονται σε μεγάλο βαθμό μεταξύ άλλων με:

- τη διαρκή είσοδο στην αγορά νέων και αποτελεσματικότερων φαρμακευτικών σκευασμάτων, με υψηλότερη τιμή διάθεσης,
- δημογραφικούς παράγοντες, και συγκεκριμένα τη γήρανση του πληθυσμού,
- τις ασθένειες και επιδημίες που προκύπτουν είτε εποχιακά είτε εκτάκτως.

Στον αντίποδα του θετικού προφίλ που διαμορφώνουν οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης, οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις προβληματίζονται για το ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει την τιμολόγηση και τις σχέσεις με τα κρατικά νοσηλευτικά ιδρύματα. Ειδικότερα:

- Λόγω των νέων τιμολογιακών ρυθμίσεων σημειώθηκαν καθυστερήσεις αναφορικά με την έκδοση και χορήγηση νέων Δελτίων Τιμών.
- Δεν πραγματοποιήθηκαν ανατιμήσεις κατά τη διάρκεια του έτους, παρά την αύξηση του κόστους παραγωγής / εισαγωγής φαρμάκων.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

- Τα υψηλά χρέη των κρατικών νοσοκομείων, λόγω της μακράς περιόδου αποπληρωμής των προμηθειών φαρμάκων, αναλωσίμων και εξοπλισμού, αναγκάζουν τις εταιρείες του κλάδου να καταφεύγουν σε λειτουργική και τραπεζική χρηματοδότηση. Ο νόμος 3301/2004 προβλέπει την τακτοποίηση των σχετικών χρεών υπό την προϋπόθεση χορήγησης έκπτωσης επί της αξίας των τιμολογίων.
- Οι τιμές των εισαγόμενων φαρμάκων καθορίζονται με ευνοϊκότερο τρόπο συγκριτικά με τα εγχωρίως παραγόμενα.

Το τοπίο στην τιμολόγηση των φαρμάκων άλλαξε με την απόφαση του ΣτΕ περί μη συνταγματικότητας του τρόπου κοστολόγησης που ίσχυε μέχρι φέτος (με βάση τη χαμηλότερη τιμή της Ευρώπης) και με την ψήφιση από την Ολομέλεια της Βουλής στις 18/10/2005 της τροπολογίας για το νέο τρόπο καθορισμού των τιμών. (Καλαφατάκης, 2009)

Συγκεκριμένα:

- Οι τιμές των φαρμάκων θα υπολογίζονται από το μέσο όρο των τριών χαμηλότερων τιμών χονδρικής πώλησης τριών χωρών της Ε.Ε. (συμπεριλαμβανομένων της Ελβετίας, μιας χώρας-μέλος της Ε.Ε. των 15, καθώς και μιας χώρας από τα 10 νέα μέλη που εισχώρησαν στην Ε.Ε. με την τελευταία διεύρυνση στις 1/5/2004).
- Οι τιμές των πρωτοτύπων φαρμάκων θα μειωθούν κατά 20% μετά τη λήξη της ισχύος των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας τους, έτσι ώστε να εξισωθούν με τις τιμές των φαρμάκων με όμοια χημική σύνθεση.

Οι εταιρείες του κλάδου, μέσω του Σ.Φ.Ε.Ε., εξέφρασαν τις επιφυλάξεις τους στο νέο τρόπο τιμολόγησης, εκτιμώντας ότι ο υπολογισμός θα πρέπει να γίνεται στο σύνολο των χωρών της Ευρωζώνης, ώστε να είναι πιο αντικειμενικός. Επίσης θεωρούν ότι η χρησιμοποίηση των τιμών ενός νέου κράτους-μέλους της Ε.Ε. δεν ενδείκνυται, καθώς η πλειοψηφία των κρατών αυτών ανήκει στο πρώην «ανατολικό block» και ενδεχομένως να χαρακτηρίζεται από προβλήματα στον τρόπο οργάνωσης των εθνικών συστημάτων υγείας. Σύμφωνα με τον Σ.Φ.Ε.Ε. η μείωση κατά 20% της τιμής των φαρμάκων των οποίων λήγει η πατέντα, αφορά κυρίως σε

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

εγχώρια παραγόμενα, γεγονός το οποίο ενδέχεται να οδηγήσει σε περιορισμό της παραγόμενων ποσοτήτων των σκευασμάτων, εγείροντας ανησυχίες για τις συνέπειες στην απασχόληση και αλλά και την ομαλή τροφοδότηση της αγοράς. Εξάλλου, η συμμετοχή της εγχώριας παραγωγής διαβρώνεται την τελευταία 15ετία, καθώς η σχέση 1:3 εισαγόμενων/παραγόμενων φαρμακευτικών προϊόντων που διαμορφώνονταν στα τέλη της δεκαετίας του 80 έχει σήμερα πλήρως αντιστραφεί. (Καλαφατάκης, 2009)

Οι ελληνικών συμφερόντων επιχειρήσεις μεθοδεύουν την είσοδο τους σε αγορές του εξωτερικού αναπτύσσοντας το εξαγωγικό εμπόριο και συνάπτοντας συνεργασίες με εταιρείες του εξωτερικού, δραστηριοποιούμενες κυρίως στις βαλκανικές χώρες, στη Μέση Ανατολή στην Αφρική, αλλά και σε χώρες της Ε.Ε. Τα ελληνικά προϊόντα καθίστανται ελκυστικά κυρίως στις αναπτυσσόμενες αγορές, καθώς συνδυάζουν χαμηλή τιμή και υψηλή ποιότητα. Ιδιαίτερα ελκυστική είναι ασφαλώς η αγορά της Κίνας με ελληνικές εταιρείες να συνάπτουν συνεργασία με κινεζικές για την από κοινού ανάπτυξη και βελτίωση βιοτεχνολογικών προϊόντων.

Έρευνα & ανάπτυξη

Οι εταιρείες του κλάδου, τόσο σε διεθνές όσο και σε εγχώριο επίπεδο, 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 παρεχομένων 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.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται από τις εταιρείες στην ανάπτυξη βιοτεχνολογικών προϊόντων για αποτελεσματικότερη θεραπεία ιάσιμων ασθενειών, αλλά και για θεραπεία ασθενειών για τις οποίες δεν έχει βρεθεί τρόπος αντιμετώπισης. Τα ερευνητικά τμήματα, με τη βοήθεια νέων εξελίξεων σε σύγχρονους επιστημονικούς κλάδους (π.χ. μοριακή βιολογία), ανακαλύπτουν και καλλιεργούν νέες ουσίες, με βάση τις οποίες αναπτύσσουν νέα είδη φαρμάκων. Τα νέα βιοτεχνολογικά φάρμακα διατίθενται στην αγορά σε αυξημένες τιμές, λόγω αφενός των δαπανηρών μεθόδων και του μεγάλου χρονικού διαστήματος που απαιτείται για την παραγωγή τους, και αφετέρου της αυξημένης αποτελεσματικότητάς τους σε σχέση με τα συμβατικά φάρμακα. Απαιτείται όμως χρονοβόρα διαδικασία για την έγκριση των σκευασμάτων αυτών από τις αρμόδιες αρχές και την εισαγωγή τους στην αγορά. Ήδη στην ελληνική αγορά κυκλοφορεί αξιοσημείωτος αριθμός βιοτεχνολογικών φαρμάκων που προορίζονται για την καταπολέμηση σοβαρών ασθενειών. (STOCHASIS, 2015)

Οδηγός στα θετικά αποτελέσματα του κλάδου είναι η εμπορική επιτυχία ορισμένων φαρμάκων. Σε παγκόσμιο επίπεδο η λίστα των 10 best seller φαρμακευτικών προϊόντων περιλαμβάνει τα: Lipitor, Nexium, Seretide, Plavix, Norvasc, Aranesp, Zyprexa, Risperdal, Endrel και Effexor. Στην Ελλάδα, όπως συμβαίνει και σε παγκόσμια κλίμακα, τα φάρμακα που αφορούν στις καρδιαγγειακές παθήσεις βρίσκονται στην πρώτη θέση και ακολουθούν τα φάρμακα για το κεντρικό νευρικό σύστημα, ενώ την τρίτη θέση καταλαμβάνουν τα φάρμακα για την πεπτική οδό και τον μεταβολισμό. Σύμφωνα με εκτιμήσεις στελεχών της αγοράς, η κατάταξη αυτή δεν πρόκειται να μεταβληθεί ουσιαστικά στο μέλλον, καθώς ο μέσος όρος ζωής αυξάνεται και η υιοθέτηση του δυτικού μοντέλου διαβίωσης έχει επιπτώσεις που πλέον είναι μη αναστρέψιμες για τους Έλληνες.

Πολλά από αυτά τα επιτυχημένα προϊόντα αναμένεται να χάσουν την προστασία αποκλειστικής διάθεσης την προσεχή πενταετία με αποτέλεσμα οι πωλήσεις τους να σημειώσουν κάθετη πτώση. Οι βιομηχανίες φαρμάκων θα πρέπει να αντικαταστήσουν τα χαμένα έσοδα με νέα φάρμακα που καλύπτουν νέες ανάγκες. Άλλωστε αυτός είναι και ο στόχος της φαρμακοβιομηχανίας, να παράγει καινοτόμα φάρμακα που είτε θα θεραπεύουν ανίατες έως σήμερα ασθένειες, είτε θα αδρανοποιούν την αιτία πρόκλησης της ασθένειας. Οι καινοτομίες όμως είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθούν καθώς χρειάζονται περίπου 12 με 15 χρόνια για

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

τη δημιουργία ενός προϊόντος. Μόλις μία στις 5.000 με 10.000 ουσίες που ερευνώνται καταλήγει να γίνει εγκεκριμένο φάρμακο. Συνεπώς είναι δύσκολο να προβλέψει κάποιος τους επόμενους διαδόχους των σημερινών best seller προϊόντων, ενώ ενδέχεται τα νέα φάρμακα να ανήκουν πλέον σε προϊόντα νέων καινοτόμων τεχνολογιών, όπως η βιοτεχνολογία. . (STOCHASIS, 2015)

Για τη δημιουργία των best seller φαρμάκων απαιτούνται υψηλές επενδύσεις στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης. Οι εταιρείες δαπανούν περίπου το 20% από τις πωλήσεις τους στον τομέα R&D καθώς το συνολικό κόστος για την ανάπτυξη ενός και μόνο φαρμάκου αγγίζει τα 600εκατ. δολ. Η ανάγκη για όλο και πιο εξελιγμένη έρευνα έχει δημιουργήσει την τάση οι μεγάλες ευρωπαϊκές φαρμακοβιομηχανίες να μετακινούνται όλο και περισσότερο προς τις ΗΠΑ όπου υπάρχουν μεγάλα ερευνητικά εργαστήρια, έντονη ανάπτυξη του κλάδου και ευνοϊκότερες συνθήκες για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα είναι η ευελιξία και η ταχύτητα του συστήματος των εγκρίσεων των φαρμάκων. Δεν είναι τυχαίο λοιπόν ότι στον τομέα των επενδύσεων για την έρευνα και την ανάπτυξη πρώτη είναι η Pfizer, εταιρεία με έδρα στη Νέα Υόρκη η οποία διατηρεί και τα πρωτεία και στις πωλήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Σύμφωνα με ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η Pfizer έρχεται πρώτη στον κόσμο με επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη που έφτασαν τα 5,8 δις. ευρώ το 2007. Σύμφωνα με τα ίδια στοιχεία οι επενδύσεις στον συγκεκριμένο τομέα αυξήθηκαν 10% σε παγκόσμιο επίπεδο, αύξηση μεγαλύτερη από το 7,4% που είχαν σημειώσει το 2006 και το 5,3% το 2005. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο δημιουργούνται δυσκολίες για τις ελληνικές επιχειρήσεις που δεν έχουν τη δυνατότητα να επενδύσουν ανάλογα ποσά. . (STOCHASIS, 2015)

SWOT ανάλυση της ελληνικής φαρμακευτικής αγοράς

Εισαγωγή

Η ονομασία SWOT προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Απειλές). Η SWOT ανάλυση αποτελεί μια γενική τεχνική σχεδιασμού και οργάνωσης ενός συνεκτικού πλαισίου λήψης

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

αποφάσεων, που μπορεί να αναφέρεται σε ένα θεσμό, σε μια επιχείρηση, σε μια γεωγραφική περιοχή, κτλ. Είναι ένα μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στον τομέα του στρατηγικού και επιχειρηματικού σχεδιασμού και βασικός στόχος της είναι η ολοκληρωμένη διερεύνηση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, σε συνδυασμό με την ολοκληρωμένη ανάλυση των εξωτερικών ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος. Στο κεφάλαιο αυτό, ακολουθεί η ανάλυση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών που χαρακτηρίζουν την ελληνική φαρμακευτική αγορά. Επιπλέον, αναλύεται η σειρά των εξωγενών παραγόντων που είτε απειλούν, είτε ευνοούν τη μελλοντική ανάπτυξη του κλάδου. Η SWOT ανάλυση βασίζεται στα στοιχεία που παρουσιάστηκαν εκτενώς στα κεφάλαια που προηγήθηκαν. (Κουσουλάκου, 2007)



Δυνάμεις

Τα δυνατά σημεία (Strengths) της ελληνικής φαρμακευτικής αγοράς αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της και προκύπτουν από τα βασικά χαρακτηριστικά, τις ικανότητες της και τους πόρους που έχει στη διάθεση του ο κλάδος. Ουσιαστικά, η βελτίωση και η εκμετάλλευση των ιδιαιτεροτήτων αυτών μπορούν να προσδώσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο φαρμακευτικό κλάδο και να ενισχύσουν την ικανότητα ανταπόκρισης του στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

- I. Τα επίπεδα κατάρτισης του απασχολούμενου προσωπικού χαρακτηρίζονται ως υψηλά, η εκπαίδευση είναι συνεχής, ο βαθμός ικανοποίησης υψηλός και τα πακέτα παροχών ικανοποιητικά. Ο κλάδος παρέχει καλές προοπτικές εξέλιξης. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 18% των απασχολούμενων έχει λάβει ανώτερη εκπαίδευση και το 37% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή/ και κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων. Στις δέκα πρώτες επιχειρήσεις του δείγματος, η σύνθεση των διάφορων βαθμίδων εκπαίδευσης του προσωπικού είναι διαφορετική. Το 44,8% των υπαλλήλων έχει λάβει ανώτατη εκπαίδευση και το 34,4% έχει αποφοιτήσει από τη Μέση Εκπαίδευση.
- II. Οι στρατηγικές αποτελεσματικότητας των εσωτερικών λειτουργιών τους αποδεικνύονται επιτυχείς στην πράξη, ενώ η βελτίωση των πρακτικών marketing και η προσαρμογή τους στη διαρκώς μεταβαλλόμενη αγορά είναι συνεχής. Ο βασικός στόχος παραμένει πάντα η αύξηση της παραγωγικότητας με ταυτόχρονη μείωση του κόστους.
- III. Το 92% των αντιγράφων προέρχεται από την εγχώρια παραγωγή και το 8% από εισαγωγές.
- IV. Υψηλά επίπεδα τεχνογνωσίας.
- V. Τα επίπεδα κερδοφορίας είναι υψηλά, οι επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και ανθρώπινο δυναμικό είναι ανοδικές. Επίσης, η πορεία των πωλήσεων των φαρμακευτικών προϊόντων είναι αυξητική.

Αδυναμίες

Τα αδύνατα σημεία (Weaknesses) της ελληνικής φαρμακευτικής αγοράς αναφέρονται σε μια σειρά χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων της που περιορίζουν τη δυναμική της και την καθιστούν ευάλωτη στις εκάστοτε απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αντιστοιχούν, όπως και οι «δυνάμεις», σε δεδομένα του εσωτερικού περιβάλλοντος της.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

- I. Οι επενδύσεις για Έρευνα και Ανάπτυξη είναι περιορισμένες στις ελληνικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιρειών (του δείγματος) δαπανά ποσό μικρότερο του 1% του κύκλου εργασιών του. Η εγχώρια παραγωγή και συσκευασία φαρμάκων καλύπτει το ¼ του συνόλου των πωλήσεων και αφορά κυρίως την παραγωγή αντιγράφων φαρμάκων. Το 76% των πρωτοτύπων προϊόντων προέρχεται από εισαγωγές ενώ το υπόλοιπο μέρος από παραγόμενα στην εγχώρια αγορά ή συσκευασμένα φάρμακα.
- II. Ο ρυθμός εισαγωγής καινοτόμων προϊόντων, σε παγκόσμιο επίπεδο, ακολουθεί φθίνουσα πορεία. Επιπλέον, η υπερβολική εξάρτηση της φαρμακοβιομηχανίας από το «μοντέλο blockbuster»¹ περιορίζει ακόμη περισσότερο τη δυναμική ανάπτυξης της, δεδομένου ότι έχει μειωθεί ο ρυθμός με τον οποίο εισάγονται τα φάρμακα της κατηγορίας αυτής στην αγορά.
- III. Έλλειψη καθετοποίησης.
- IV. Η καθυστέρηση της κυκλοφορίας φαρμάκων ενέχει μεγάλο κόστος για τις εταιρείες.
- V. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις του κλάδου προκαλούν το μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης της αγοράς και το γιγαντισμό των μεγάλων επιχειρήσεων.
- VI. Υπάρχει αθέμιτος ανταγωνισμός σε επίπεδο μάρκετινγκ και γενικότερα στις τεχνικές προώθησης των φαρμακευτικών προϊόντων. Δεν τηρείται ο κώδικας δεοντολογίας, που θεσπίστηκε από τον ίδιο τον κλάδο, από όλες τις επιχειρήσεις.
- VII. Τα συστήματα αξιολόγησης των φαρμακευτικών πωλήσεων χαρακτηρίζονται από αναξιοπιστία. Ενώ υπάρχει πληθώρα στατιστικών δεδομένων από ΙΦΕΤ, IMS, ΕΣΥΕ, τα στοιχεία τους δεν είναι συγκρίσιμα λόγω της διαφορετικής μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται για τη συγκέντρωσή τους. Το αποτέλεσμα είναι ότι δημιουργούνται εσφαλμένα συμπεράσματα για την εικόνα του κλάδου και επηρεάζεται σημαντικά η διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

- VIII. Η διαδικασία επιστροφής ληξιπρόθεσμων φαρμάκων είναι ζημιογόνος. Υποχρεούνται να αποσύρουν από τα φαρμακεία τα προϊόντα που έχουν λήξει ή πρόκειται να λήξουν εντός του τρέχοντος εξαμήνου.
- IX. Εφαρμόζονται περιορισμοί στα έξοδα προώθησης και marketing.
- X. Οι παράλληλες εξαγωγές αποτελούν εμπόδιο ανάπτυξης κυρίως για τις θυγατρικές πολυεθνικών. Οι παράλληλες εξαγωγές αντιστοιχούν στο 25% των συνολικών φαρμακευτικών πωλήσεων.(Κουσουλάκου, 2007)

Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες αντιπροσωπεύουν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της φαρμακευτικής αγοράς, τις οποίες καλείται να εκμεταλλευτεί ο κλάδος ώστε να εξασφαλίσει την ανάπτυξη του μελλοντικά. Ο συνήθης τρόπος προσέγγισης τους έγκειται στην ανασκόπηση, στον εντοπισμό, στην αξιοποίηση των «Δυνατών Σημείων» του και στη σύνδεση τους με την εκμετάλλευση πιθανών ευκαιριών.

- I. Η γήρανση του πληθυσμού δημιουργεί ευκαιρίες ανάπτυξης σε ορισμένες θεραπευτικές κατηγορίες.
- II. Αυξάνεται η ζήτηση για life-style σκευάσματα.
- III. Η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης δημιουργεί νέες δυνατότητες προς εκμετάλλευση με την κατάκτηση νέων αγορών με εξαγωγές προϊόντων. Ο στόχος αυτός δεν ενδιαφέρει ιδιαίτερα τις θυγατρικές όσο τις ελληνικές εταιρείες που επιθυμούν επέκταση των πωλήσεων τους σε νέες γεωγραφικές περιοχές του εξωτερικού.
- IV. Η βιοτεχνολογία και η γονιδιακή θεραπεία μπορούν να κάνουν πραγματικότητα το όραμα των εξατομικευμένων θεραπειών, αξιοποιώντας τη δομική ύλη του ανθρώπινου οργανισμού, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά φάρμακα που έχουν ως βάση χημικές ουσίες. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι θα δημιουργούνται θεραπείες που θα απευθύνονται στον κάθε

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

ασθενή βάσει του ιστορικού και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του. Η ορατή αυτή προοπτική συνεπάγεται τεράστιες δυνατότητες ανάπτυξης στη μάχη της θεραπείας σπάνιων ασθενειών. Θεωρητικά, οι προοπτικές του κλάδου είναι ανεξάντλητες, καθώς βρίσκει εφαρμογή στο σύνολο των θεραπευτικών πεδίων. Πρόκειται για μια επανάσταση, με θαυματικά αποτελέσματα, τα οποία θα γίνονται ορατά ολοένα και περισσότερο στα χρόνια που έρχονται.

- V. Η τάση κατανάλωσης φαρμακευτικών σκευασμάτων είναι αυξητική.
- VI. Δίνονται κίνητρα για τη διεξαγωγή Έρευνας και Ανάπτυξης, σε άλλα Ευρωπαϊκά κράτη.
- VII. Η εφαρμογή του μέτρου υποκατάστασης πρωτότυπων φαρμάκων με ουσιωδώς όμοια θα δώσει νέες ευκαιρίες ανάπτυξης στις ελληνικές φαρμακευτικές εταιρείες δεδομένου ότι το 92% των αντιγράφων προέρχεται από την εγχώρια παραγωγή.
- VIII. Η φαρμακευτική βιομηχανία τα επόμενα χρόνια θα εξελιχθεί προς μια ασθενοκεντρική κατεύθυνση. Θα ψάχνει τους ασθενείς που μπορούν να επωφεληθούν από τα φάρμακα και τις υπηρεσίες της. Πρέπει να διασφαλίσει την ανάπτυξη της επικεντρωμένη σε εξειδικευμένες θεραπείες που θα μεγιστοποιούν την περίθαλψη και θα αναδεικνύουν την αξία των φαρμακευτικών προϊόντων.
- IX. Το ικανοποιητικό μέγεθος της εγχώριας αγοράς αποτελεί πηγή ανάπτυξης της εταιρείας. Το στοιχείο αυτό επιβεβαιώνεται από το χαμηλό επίπεδο εξαγωγικής δραστηριότητας.
- X. Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας δίνει τη δυνατότητα να αποτελέσει κέντρο διανομής στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων εφόσον υιοθετήσει μια πιο εξωστρεφή στάση, που θα αποτελέσει μοχλό της επιχειρηματικής της ανάπτυξης. (Κουσουλάκου, 2007)

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

Απειλές

Οι «απειλές» αναφέρονται σε παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που απειλούν εν προκειμένω την ελληνική φαρμακευτική αγορά. Μέσω της SWOT ανάλυσης, γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστούν οι πιθανοί κίνδυνοι ώστε να μπορεί να γίνει έγκαιρα προσπάθεια περιορισμού ή και αναστροφής των συνεπειών τους.

- I. Αδυναμία ελέγχου των χρεών των δημόσιων νοσοκομείων. Ανέρχονται στα €1,2 δις. Το μεγάλο ύψος των απαιτήσεων από πωλήσεις προς το Δημόσιο εντείνεται για τις επιχειρήσεις που εμπορεύονται φάρμακα, συσκευές, λοιπό ιατροτεχνολογικό εξοπλισμό.
- II. Η διεύρυνση της ΕΕ είναι απειλή για το σύστημα τιμολόγησης. Η τιμή, όπως προαναφέρθηκε, καθορίζεται από το σύστημα «2+1» (ο μέσος όρος των δυο χαμηλότερων τιμών από τις χώρες της ΕΕ-15 και της χαμηλότερης των δέκα κρατών που εισήλθαν στην ΕΕ το 2004). Η διεύρυνση οδηγεί, εμμέσως, μέσω του συστήματος τιμολόγησης που έχει υιοθετηθεί, στη μείωση των τιμών πολλών φαρμάκων και κατ' επέκταση στον περιορισμό της κερδοφορίας και της ανάπτυξης των επιχειρήσεων.
- III. Ο τρόπος αποζημίωσης των φαρμάκων από τους ασφαλιστικούς οργανισμούς και τα οικονομικά προβλήματα των ασφαλιστικών ταμείων είναι παράγοντες ανασταλτικοί για την κερδοφορία των φαρμακευτικών εταιρειών.
- IV. Εφαρμογή μέτρου υποκατάστασης πρωτότυπων φαρμάκων με ουσιαδώς όμοια. Το 90% των εταιρειών πωλούν πρωτότυπα φάρμακα επομένως πλήττονται σε μεγάλο βαθμό οι πωλήσεις τους από την υιοθέτηση μιας ρύθμισης που θα επέτρεπε στο φαρμακοποίο να υποκαθιστά κατά την εκτέλεση της συνταγής τα πρωτότυπα με τα οικονομικότερα αντίγραφα.
- V. Η υιοθέτηση ασφαλιστικής τιμής χαμηλότερης από τη λιανική θεωρείται από τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις ότι αποτελεί εμπόδιο ανάπτυξης.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

- VI. Η υιοθέτηση αρνητικής λίστας έχει δυσμενή επίδραση στις πωλήσεις.
- VII. Η φαρμακοβιομηχανία περιορίζεται από τη γραφειοκρατία του ΕΟΦ. Οι καθυστερήσεις στη διαδικασία έγκρισης άδειας κυκλοφορίας, ειδικά όταν πρόκειται για εθνική διαδικασία, επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία και τις πωλήσεις των φαρμακευτικών εταιρειών. Η έκταση του προβλήματος περιορίζεται μέσω των δύο άλλων διαδικασιών χορήγησης άδειας κυκλοφορίας, της κεντρικής και της αμοιβαίας αναγνώρισης. Παράλληλα, το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της έγκρισης της κυκλοφορίας και της απόδοσης τιμής ή της ένταξης στη λίστα ενός φαρμάκου απορροφά μεγάλο κόστος από τις φαρμακευτικές εταιρείες.
- VIII. Η αβεβαιότητα, η έλλειψη σταθερότητας στο υπάρχον θεσμικό πλαίσιο, οι συνεχείς εναλλαγές στη νομοθεσία οδηγούν στην αδυναμία μακροχρόνιου σχεδιασμού στρατηγικών.
- IX. Πιέσεις των οργανώσεων των ασθενών. Δ
- X. Δημιουργία θεραπευτικών πρωτοκόλλων.
- XI. Η διαδικασία έγκρισης των φαρμάκων γίνεται όλο και πιο αυστηρή, μετά από τα προβλήματα που παρουσίασαν παλαιότερα φάρμακα, όπως το Vioxx.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ



Η Pfizer κατάφερε μέσα από μία μακρόχρονη πορεία, να είναι σήμερα η No 1 Φαρμακευτική Εταιρεία σε κάθε μεγάλη αγορά στον κόσμο. Ξεκινώντας το 1849, ο Charles Pfizer ιδρύει την εταιρεία Charles Pfizer & Company στο Μπρούκλιν της Νέας Υόρκης, η οποία είχε σαν αντικείμενό της τις χημικές ουσίες. Το πρώτο προϊόν της εταιρείας ήταν το Santonin, ένα πρωτοποριακό αντιπαρασιτικό που έκανε αμέσως επιτυχία.

Με τον εορτασμό των 50 χρόνων λειτουργίας της, το 1899, η Pfizer ήταν η κορυφαία πλέον εταιρεία στις χημικές ουσίες στην Αμερική και το χαρτοφυλάκιό της περιελάμβανε μια ευρεία ποικιλία βιομηχανικών και φαρμακολογικών προϊόντων με επικεφαλής το κιτρικό οξύ, την καμφορά, το όξινο τρυγικό οξύ, το βόρακα και το ιώδιο. Μέχρι τη χρονιά αυτή, η εταιρεία διέθετε ήδη γραφεία στη Νέα Υόρκη και το Σικάγο καθώς και επαφές με ανθρώπους για εισαγωγές και εξαγωγές προϊόντων σε όλο τον κόσμο. Το 1910 κατάφερε οι πωλήσεις της να αγγίζουν τα 3 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, ενώ το 1944 με τη χρήση της ζύμωσης χαμηλής δεξαμενής, η Pfizer πέτυχε τη μαζική παραγωγή πενικιλίνης και εξελίχθηκε στον μεγαλύτερο παραγωγό του 'θαυματουργού φαρμάκου' στον κόσμο. (Pfizer Hellas)

Το 1949 και εορτάζοντας πλέον την 100η επέτειό της, οι επιστήμονες της Pfizer άρχισαν μια εντατική αναζήτηση νέων οργανισμών, προκειμένου να καταπολεμήσουν τις

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

ασθένειες. Το 1951, η Pfizer δραστηριοποιείται πλέον στο Βέλγιο, τη Βραζιλία, τον Καναδά, την Κούβα, την Αγγλία, το Μεξικό, τον Παναμά και το Πουέρτο Ρίκο ενώ το 1953, η εταιρεία J.B. Roering and Company με εξειδίκευση στα συμπληρώματα διατροφής, γίνεται ένας από τους κλάδους της Pfizer και το 1955 συνάπτει συνεργασία με την Ιαπωνική εταιρεία Taito για την παραγωγή και διανομή αντιβιοτικών. Την πλήρη ιδιοκτησία της οποίας εξαγόρασε τελικά το 1983.

Η δεκαετία του 1960, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η αρχή μιας επιτυχημένης πορείας. Εκτός από τα ιατρικά ερευνητικά εργαστήρια που ιδρύθηκαν στο Κονέκτικατ και τα νέα παγκόσμια κεντρικά γραφεία στο Μανχάταν, και έχοντας ήδη περάσει ένας αιώνας μετά την ίδρυση της Αμερικανικής Pfizer από τον Charles Pfizer και τον Charles Erhart, άτομα με πρωτοποριακές ιδέες που θα ήταν διατεθειμένα να πάρουν ρίσκα ώστε να γράψουν ιστορία, πέρασαν τον ωκεανό και έφτασαν μέχρι την Ελλάδα. Το πρώτο εργοστάσιο έδρευε στο Παγκράτι το 1960 με ένα μικρό ανθρώπινο δυναμικό 40 ατόμων.

Η δεκαετία του 1970, αποτελεί μια δεκαετία έρευνας για την Pfizer. Η Pfizer Hellas μεγαλώνει έχοντας ένα νέο εργοστάσιο στην Αυλώνα και προστίθεται στις κτηριακές της εγκαταστάσεις και δίνοντας νέα πνοή και δημιουργώντας νέες απαιτήσεις στην φαρμακοβιομηχανία. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 1971 ιδρύθηκε το κεντρικό τμήμα έρευνας, το οποίο συνδύαζε έρευνα και ανάπτυξη σε φάρμακα, γεωργικά προϊόντα και χημικά σε παγκόσμιο επίπεδο. Το τμήμα αυτό αναπτύχθηκε τόσο, ώστε να συμπεριλάβει και άλλα ερευνητικά κέντρα σε τρεις ηπείρους. Ένα χρόνο μετά, το 1972, καταφέρνει να περάσει το κατώφλι του δισεκατομμυρίου σε πωλήσεις. (Pfizer Hellas)

Η δεκαετία που ακολουθεί (του 1980) είναι η δεκαετία της εξέλιξης. Η Pfizer Hellas εξελίσσεται και αναπτύσσει τις δραστηριότητές της. Η πρώτη εξαγωγή φαρμάκων είχε προορισμό την Αλγερία. Το λογότυπό της εκσυγχρονίζεται, διατηρώντας όμως το οβάλ σχήμα του και το μπλε χρώμα που το έκανε τόσο διάσημο σε ολόκληρο τον κόσμο.

Τη δεκαετία το '90, μια νέα περίοδος δημιουργικής ανάπτυξης ξεκινά για την Pfizer Hellas. Τα πρότυπα τεχνολογικά μέσα, η έμφαση στην ποιότητα και ο δυναμισμός μετατρέπουν σταδιακά την Pfizer Hellas από μια μικρή εταιρεία σε ένα κολοσσό. Η Pfizer φέρνει την

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

επανάσταση με νέα φαρμακευτικά προϊόντα, τα οποία καταλαμβάνουν περίοπτη θέση στα ελληνικά νοσοκομεία, στα ράφια των φαρμακείων αλλά και στα κτηνιατρικά ιατρεία. Το 1994, η Pfizer βρίσκεται να επενδύει στην έρευνα και την ανάπτυξη ετησίως 1 δις δολάρια ΗΠΑ και το 1995 το τμήμα κτηνιατρικών προϊόντων αγοράζει το αντίστοιχο τμήμα της εταιρείας Smithkline Beecham καθιστώντας έτσι την Pfizer παγκόσμιο ηγέτη στην ανάπτυξη και παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων για κατοικίδια και εκτρεφόμενα ζώα. Το 1997 αποτελεί μια πολύ σημαντική χρονιά για την Pfizer, καθώς το περιοδικό Fortune την κατατάσσει στην 1η θέση χαρακτηρίζοντάς τη ως: «Η πιο θαυμαστή φαρμακευτική εταιρεία», ένας τίτλος που της απονεμήθηκε και το 1998. Την ίδια χρονιά, ο κατάλογος των προϊόντων της μεγαλώνει με την παρουσία του Viagra, την ίδια ώρα που οι επενδύσεις για την έρευνα έχουν φτάσει τα 2,5 δις δολάρια ΗΠΑ. (Pfizer Hellas)

Με τον εορτασμό των 150 χρόνων λειτουργίας η Pfizer, το 1999 αποτελεί μία από τις κορυφαίες φαρμακευτικές εταιρείες. Αναγνωρισμένη για την επιτυχία της στην ανακάλυψη και ανάπτυξη πρωτοποριακών φαρμάκων, το περιοδικό Forbes χαρακτηρίζει την Pfizer “Εταιρεία της Χρονιάς”. Οι τίτλοι όμως δεν σταμάτησαν εκεί, αφού το 2002 η εταιρεία χαρακτηρίστηκε από το περιοδικό ‘Fortune’ ως η πιο αξιοθαύμαστη φαρμακευτική εταιρεία στον κόσμο και από το περιοδικό ‘The Chronicle of Philanthropy’ ως η πιο γενναιόδωρη εταιρεία.

Η κατάκτηση της κορυφής είχε σχεδόν επιτευχθεί με την αλλαγή της χιλιετίας. Το 2000 η Pfizer συγχωνεύτηκε με τη Warner-Lambert προκειμένου να δημιουργήσουν τη νέα Pfizer, την ταχύτερα αναπτυσσόμενη φαρμακευτική εταιρεία στον κόσμο. Σήμερα, η Pfizer με προϊόντα που βρίσκονται στην πρώτη θέση της κατηγορίας τους, με πρωτοποριακά προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων, κατέχει ηγετική θέση στον φαρμακευτικό χώρο παγκοσμίως. Στις αρχές του 2002 αναδείχτηκε 2η σε μέγεθος φαρμακευτική εταιρεία στην Ελλάδα. Η Pfizer Hellas εγκαινίασε πρόσφατα ένα νέο κτήριο στη λεωφόρο Μεσογείων, με τις πιο σύγχρονες εγκαταστάσεις και με περισσότερους από 590 υπαλλήλους. Πραγματικό επίτευγμα ήταν για την Pfizer να κατορθώσει να δραστηριοποιηθεί σε περισσότερες από 85 χώρες, ενώ τα προϊόντα της διατίθενται σε 150 χώρες. Τα φάρμακά της εμπίπτουν σε μια ευρεία κλίμακα θεραπευτικών κατηγοριών. Με προϊόντα καρδιαγγειακού και μεταβολικών συστημάτων, ψυχικής υγείας και νευρολογίας, αναπνευστικού συστήματος, αλλεργιών, λοιμωδών νόσων, ενδοκρινολογικών

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

διαταραχών, ουρογεννητικού συστήματος, οφθαλμολογικά, ογκολογικά και προϊόντα για την αρθρίτιδα και το άλγος, η Pfizer βελτιώνει τη ζωή των ανθρώπων παγκοσμίως, ενώ με το Τμήμα Υγείας Ζώων διαθέτει προϊόντα ιατρικής φροντίδας για περισσότερα από 30 είδη βοοειδών και κατοικιδίων. (Pfizer Hellas)

Σκοπός τους είναι να αφοσιώνονται στην έρευνα για το καλό της ανθρωπότητας, προκειμένου να προσφέρουν μακροζωία, υγιέστερη και πιο ευτυχισμένη ζωή μέσω των καινοτόμων φαρμακευτικών, καταναλωτικών και κτηνιατρικών προϊόντων τους. Η αποστολή της Pfizer 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 επιτύχουν όμως την αποστολή τους, τηρούν κάποιες αξίες, οι οποίες δεν είναι τίποτε παραπάνω από μια δήλωση των βασικών τους πεποιθήσεων και των καθορισμένων χαρακτηριστικών της φιλοσοφίας που προάγει την επίτευξη. Έχουν προσδιορίσει αξίες, οι οποίες αποκρυσταλλώνουν ποιοι είναι, ποιοι ήταν ανέκαθεν και τι προσδοκούν. Αυτές οι αξίες είναι:

1. Ακεραιότητα
2. Καινοτομία
3. Σεβασμός στον άνθρωπο
4. Προσήλωση στον πελάτη
5. Ομαδική εργασία
6. Κοινωνική προσφορά
7. Υψηλές επιδόσεις και
8. Ηγετική θέση.

Η Pfizer Hellas είναι η πιο επιτυχημένη και αναπτυσσόμενη φαρμακευτική επιχείρηση στην Ελλάδα, αλλά και στον κόσμο και υπόσχεται να γίνει ακόμα μεγαλύτερη. Πώς άλλωστε μπορεί να μην γίνει αυτό, αφού:

- Επενδύουν περισσότερα από 20 εκατ. δολάρια κάθε εβδομάδα στην έρευνα και ανάπτυξη νέων φαρμάκων

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

- Το χαρτοφυλάκιο τους περιλαμβάνει 14 κορυφαία φάρμακα διαφόρων θεραπευτικών κατηγοριών
- Πρόκειται να διαθέσουν 6 νέα φάρμακα στην αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο
- Διαθέτουν περισσότερες από 200 νέες χημικές ουσίες σε ανάπτυξη, καθώς και περισσότερες από 100 ουσίες σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης
- Προγραμματίζουν να υποβάλουν 20 αιτήσεις νέων φαρμάκων στις επίσημες αρχές εγκρίσεων φαρμάκων σε όλο τον κόσμο εντός των επομένων 5 ετών

Ιστορική Πορεία

Η Pfizer εξελίσσεται για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες μιας μεταβαλλόμενης κοινωνίας. Στη συνέχεια σε αυτή την ενότητα παρατίθεται η ιστορική πορεία της εταιρίας όπως αυτή πηγάζει από την ίδια την ιστοσελίδα της εταιρίας. Από την ίδρυση της Pfizer το 1849, από τα ξαδέρφια Charles Pfizer και Charles Erhart, η εταιρεία παραμένει αφοσιωμένη στην ανακάλυψη και ανάπτυξη νέων φαρμάκων και εμβολίων για την πρόληψη και τη θεραπεία των διάφορων νοσημάτων, προκειμένου να συμβάλλει στη βελτίωση της υγείας και της ευεξίας των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο.

Η Δημιουργία της Pfizer (1849-1899)

Το 1849 ιδρύεται η εταιρεία Charles Pfizer & Company με αντικείμενο τις χημικές ουσίες. Ένα κλασικό συντηρητικό κτίριο στην περιοχή Ουίλιαμσπεργκ του Μπρούκλιν, στη Νέα Υόρκη, λειτουργεί ως γραφείο, εργαστήριο, εργοστάσιο και αποθήκη. Το πρώτο προϊόν της εταιρείας είναι το Santonin, ένα πρωτοποριακό αντιπαρασιτικό που κάνει αμέσως επιτυχία.

Ο εμφύλιος πόλεμος, ο οποίος διήρκεσε από το 1861 έως το 1865, σηματοδοτεί μια καθοριστική περίοδο για τη χώρα αλλά και για την Pfizer. Το 1868 μέσω της ώθησης που

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

επέφερε ο εμφύλιος πόλεμος η Pfizer διπλασιάζει τα έσοδα της. Η εταιρεία έχει πλέον αυξήσει σημαντικά τη γραμμή προϊόντων της και απασχολεί 150 νέους υπαλλήλους. Για να στεγαστεί αυτή τη δυναμική ανάπτυξη, η εταιρεία αγοράζει και ανακαινίζει ένα μεταπολεμικό κτίριο στο Μανχάταν, όπου μετεγκαθιστά τα κεντρικά της γραφεία. Η περιοχή φέρει το όνομα Pfizer για έναν σχεδόν αιώνα.

Το 1882 η Pfizer ανοίγει γραφεία και μια αποθήκη στο Σικάγο του Ιλινόις, που αποτελεί την πρώτη της έδρα εκτός Νέας Υόρκης. Στις 27 Δεκεμβρίου του 1891, πεθαίνει ο συνιδρυτής Charles Erhart και ο υιός του William κληρονομεί μια επιχείρηση αξίας 250.000 δολαρίων Η.Π.Α. Ωστόσο, το συμφωνητικό αναγράφει ότι ο Charles Pfizer μπορεί να 6 εξαγοράσει το μερίδιο του William Erhart στη μισή αξία απογραφής, ένα δικαίωμα το οποίο γρήγορα ασκεί προκειμένου να συγκεντρώσει την ιδιοκτησία της εταιρείας στα χέρια του.

Το 1899 ενώ είναι κορυφαία πλέον στις χημικές ουσίες στην Αμερική, η Pfizer εορτάζει την 50η της επέτειο. Το χαρτοφυλάκιό της περιλαμβάνει μια ευρεία ποικιλία βιομηχανικών και φαρμακολογικών προϊόντων, με επικεφαλής το κιτρικό οξύ, την καμφορά, το όξινο τρυγικό οξύ, τον βόρακα και το ιώδιο. Η εταιρεία διαθέτει γραφεία στη Νέα Υόρκη και στο Σικάγο, και επαφές με ανθρώπους για εισαγωγές και εξαγωγές προϊόντων σε όλο τον κόσμο. (Pfizer Hellas)

Νέες Διαδικασίες & Προϊόντα (1900-1950)

Το 1900 η Pfizer υποβάλλει επίσημο πιστοποιητικό σύστασης στην πολιτεία του Νιου Τζέρσεϋ, με εγκεκριμένο κεφάλαιο 2 εκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. αποτελούμενο από 20.000 μετοχές αξίας 100 δολαρίων Η.Π.Α. η κάθε μία. Το 1906 ο Charles Pfizer πεθαίνει σε ηλικία 82 ετών και η εφημερίδα The New York Tribune αποτίει φόρο τιμής στον Pfizer σχολιάζοντας: «εμπλούτισε την επιχείρησή του με γερμανική τεχνική παιδεία, εξαιρετικά βιομηχανικά πρότυπα και αποφασιστικότητα και αντιμετώπισε με επιτυχία τις δυσκολίες, ενώ χρόνο με τον χρόνο κατάφερε να επεκτείνει την επιχείρησή του όλο και περισσότερο».

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

Το 1914 το Διοικητικό Συμβούλιο δημιουργεί τη θέση του προέδρου και εκλέγει τον John Anderson. Ο Anderson, ο οποίος είχε ξεκινήσει τη συνεργασία του με τον Pfizer το 1873 ως 16χρονο αγόρι για τις δουλειές του γραφείου, παρέμεινε στη θέση του προέδρου έως το 1929. Εν τω μεταξύ το 1928 ο Alexander Fleming ανακαλύπτει τις αντιβιοτικές ιδιότητες της πενικιλίνης, μια ανακάλυψη η οποία προορίζεται να αφήσει εποχή στην ιατρική και να αλλάξει τη μελλοντική πορεία της Pfizer.

Το 1929 μετά την παραίτηση του John Anderson, ο William Erhart εκλέγεται πρόεδρος του Δ.Σ., ενώ ο Emile Pfizer συνεχίζει να εργάζεται ως εκτελεστικός πρόεδρος και ο George, υιός του John Anderson, αναλαμβάνει τον τίτλο του ανώτατου αντιπροέδρου.

Το 1941 η Pfizer απαντά σε έκκληση της αμερικανικής κυβέρνησης να επισπεύσει την παραγωγή πενικιλίνης προκειμένου να θεραπεύσει τους στρατιώτες των συμμαχικών δυνάμεων του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Απ' τις εταιρείες που επιδίωκαν μαζική παραγωγή πενικιλίνης, η Pfizer μόνο χρησιμοποιούσε την τεχνολογία της ζύμωσης. Στην πορεία το 1944 με τη χρήση της ζύμωσης χαμηλού κύτους δεξαμενής, η Pfizer επιτυγχάνει τη μαζική παραγωγή πενικιλίνης και εξελίσσεται στον μεγαλύτερο παραγωγό του «θαυματοργού φαρμάκου» στον κόσμο. Το μεγαλύτερο μέρος της πενικιλίνης που προορίζεται για τις συμμαχικές δυνάμεις παρασκευάζεται από την Pfizer.

Το 1949 αλλάζει για άλλη μια φορά τη διοικητική της σύσταση καθώς η Pfizer εορτάζει την 100η επέτειό της, όπου μια νέα γενιά ηγετών παίρνει τα ηνία της εταιρείας. Ο John McKeen αναλαμβάνει πρόεδρος, ο George Anderson παραιτείται και ο John L. Smith παίρνει τη θέση του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου. Οι επιστήμονες της Pfizer αρχίζουν μια εντατική αναζήτηση νέων ουσιών προκειμένου να καταπολεμήσουν τις ασθένειες. Το 1950 μετά το θάνατο του John Smith, ο John E. McKeen εκλέγεται πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου. Το Terramycin (οξυτετρακυκλίνη), ένα αντιβιοτικό ευρέως φάσματος που είναι το αποτέλεσμα του πρώτου ερευνητικού προγράμματος της εταιρείας εξελίσσεται στο πρώτο σε πωλήσεις φάρμακο της Pfizer στις Ηνωμένες Πολιτείες. Η Pfizer αρχίζει να επεκτείνεται σε υπερπόντιες αγορές και έτσι δημιουργείται το διεθνές τμήμα. (Pfizer Hellas)

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

Η Εποχή της Έρευνας & της Αναγέννησης (1951-1999)

Από το 1951 η Pfizer δραστηριοποιείται στο Βέλγιο, στη Βραζιλία, στον Καναδά, στην Κούβα, στην Αγγλία, στο Μεξικό, στον Παναμά και στο Πουέρτο Ρίκο. Μια χρονιά αργότερα το 1952 ιδρύει το τμήμα γεωργικών προϊόντων που είναι αφιερωμένο στην ανεύρεση πρωτοποριακών λύσεων σε προβλήματα υγείας των ζώων. Το 1955 είναι μια σημαντική χρονιά καθώς ιδρύεται στην Αγγλία ένα εργοστάσιο ζύμωσης, το οποίο έθεσε τα θεμέλια για τις ερευνητικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες της Pfizer στη Μεγάλη Βρετανία. Η Pfizer συνάπτει συνεργασία με την Ιαπωνική εταιρεία Taito για την παραγωγή και διανομή αντιβιοτικών την οποία εξαγοράζει το 1983.

Η Pfizer Hellas ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1960, ενώ από το 2003 βρίσκεται στην κορυφή της ελληνικής φαρμακευτικής αγοράς.

Στις δεκαετίες που πέρασαν, πραγματοποιήθηκαν στο χώρο της Ιατρικής διεθνώς αλλά και στη χώρα μας, σημαντικές εξελίξεις, οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση του προσδόκιμου της ζωής κατά 7 χρόνια. Στην Ελλάδα έφτασε τα 77 έτη για τους άνδρες και τα 82 για τις γυναίκες.

Σύμφωνα με στοιχεία από 52 χώρες (συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας) το 40-59% της συνολικής αύξησης του προσδόκιμου επιβίωσης αποδίδεται στην κυκλοφορία νέων φαρμάκων και κυρίως στην πρόοδο στη θεραπεία και πρόληψη των καρδιαγγειακών νοσημάτων και του καρκίνου.

Η πορεία της Pfizer Hellas συνέβαλε ώστε να βελτιωθούν όλοι οι παραπάνω δείκτες και στον Ελλαδικό χώρο, καθώς εισήγαγε όλα αυτά τα χρόνια καινοτόμα φάρμακα για όλες σχεδόν τις νοσολογικές οντότητες.

Επίσης η επιχειρησιακή ανάπτυξη της Pfizer Hellas τις προηγούμενες δεκαετίες προσέφερε σημαντικά οφέλη και στην Ελληνική οικονομία, αφού στο διάστημα αυτό:

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

- δημιουργήθηκαν θέσεις εργασίας για νέους επιστήμονες, δίνοντας ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης
- σημαντικά ποσά δόθηκαν στο Ελληνικό κράτος, μέσω των φόρων και των ασφαλιστικών εισφορών

Το 1965 συναντάμε άλλη μια αλλαγή στο τιμόνι της εταιρίας καθώς ο John J. Powers, ο νεότερος αναλαμβάνει καθήκοντα προέδρου και διευθύνοντος συμβούλου. Ο John McKeen, τον οποίο διαδέχτηκε, παραμένει πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου έως το 1968, όταν ο Powers ανέλαβε την πλήρη ιδιοκτησία της εταιρείας.

Το 1970 είναι η χρονιά που η Pfizer Hellas μεγαλώνει καθώς ένα νέο εργοστάσιο στον Αυλώνα προστίθεται στις κτιριακές εγκαταστάσεις της εταιρίας, δίνοντας νέα πνοή και δημιουργώντας νέες απαιτήσεις στη φαρμακοβιομηχανία.

Το 1990 ο William C. Steere, ο νεότερος διορίζεται εκτελεστικός πρόεδρος. Ένα χρόνο μετά, αναλαμβάνει και τα καθήκοντα του διευθύνοντος συμβούλου το 1992. Μια νέα περίοδος δημιουργικής ανάπτυξης ξεκινά για την Pfizer Hellas. Τα πρότυπα τεχνολογικά μέσα, η έμφαση στην ποιότητα και ο δυναμισμός μετατρέπουν σταδιακά την Pfizer Hellas από μια μικρή εταιρία σε έναν κολοσσό. Η Pfizer φέρνει την επανάσταση με νέα φαρμακευτικά προϊόντα, τα οποία καταλαμβάνουν περίοπτη θέση στα ελληνικά νοσοκομεία, στα ράφια των φαρμακείων, αλλά και στα κτηνιατρικά ιατρεία.

Το 1993 κάνει εμφανή την εταιρική κοινωνική ευθύνη της καθώς λανσάρεται το πρωτοποριακό πρόγραμμα χορήγησης φαρμάκων της Pfizer "Sharing the Care". Το πρόγραμμα αυτό παρέχει φάρμακα σε περισσότερα από ένα εκατομμύριο άτομα με χαμηλό εισόδημα και σε ανασφάλιστους ασθενείς των Ηνωμένων Πολιτειών.

Στην πορεία το 1997, το περιοδικό Fortune κατατάσσει την Pfizer στην πρώτη θέση χαρακτηρίζοντάς τη: "η πιο θαυμαστή φαρμακευτική εταιρεία". Η Pfizer συνεχίζει τις δραστηριότητές της υπό τον τίτλο της πιο θαυμαστής εταιρείας και το 1998.

ο 1998 επίσης ο κατάλογος των προϊόντων της Pfizer μεγαλώνει με την παρουσίαση του Viagra (κιτρική σιλδεναφίλη), γνωστό και ως «μπλε χάπι», μια πρωτοποριακή για την εποχή

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

της θεραπεία για τη δυσλειτουργία της στύσης. Η Pfizer επενδύει περίπου 2,5 δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. στην έρευνα. Η Pfizer και το ίδρυμα Edna McConnell Clark Foundation συνεργάζονται για την ίδρυση της Διεθνούς Πρωτοβουλίας για το Τράχωμα (ITI) προκειμένου να βοηθήσουν την εξάλειψη του τραχώματος που προκαλεί τύφλωση. (Pfizer Hellas)

Το Μέλλον της Pfizer (2000 έως Σήμερα)

Το 2000 η Pfizer συγχωνεύθηκε με τη Warner-Lambert προκειμένου να δημιουργήσουν τη νέα Pfizer, την ταχύτερα αναπτυσσόμενη φαρμακευτική εταιρεία στον κόσμο. Το 2001, ο William C. Steere ο νεότερος, ανακοινώνει την παραίτησή του από τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου την 1η Ιανουαρίου 2001 και ο Henry A. McKinnell, Ph.D. τον διαδέχεται.

Τον Ιούνιο του 2001, ο Hank McKinnell ανακοινώνει τη νέα αποστολή της Pfizer: Να γίνει η πιο πολύτιμη εταιρεία για τους ασθενείς, τους πελάτες, τους επενδυτές, τους επιχειρηματικούς εταίρους και τις κοινότητες στις οποίες ζούμε και εργαζόμαστε.

Λίγους μήνες αργότερα, στις αρχές του 2002, η Pfizer Hellas αναδείχθηκε η 1η σε μέγεθος φαρμακευτική εταιρία στην Ελλάδα. Εγκαινιάζεται το νέο της κτίριο, στη Λεωφ. Μεσογείων 243 με τις πιο σύγχρονες εγκαταστάσεις.

Τον Ιούλιο του 2006, ο Jeffrey B. Kindler διαδέχεται τον Hank McKinnell αναλαμβάνοντας τα καθήκοντα του διευθύνοντος συμβούλου της εταιρίας ενώ το 2007 ξεκινάει το πρόγραμμα “Mobilize against Malaria” με σκοπό να αντιμετωπιστούν τα κενά στη θεραπεία της Ελονοσίας και της εκπαίδευσης.

Από το 2008 και έπειτα, με την ανακοίνωση του Jeff Kindler (Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Pfizer) δίνεται έμφαση στην καινοτομία καθώς το σχέδιο της εταιρίας είναι να καθιερώσει μικρότερες επιχειρησιακές μονάδες με σκοπό να αυξηθεί η καινοτομία και η ευθύνη, χρησιμοποιώντας παράλληλα το μέγεθος και τους πόρους της Pfizer. Αυτές οι πελατο-κεντρικές επιχειρησιακές μονάδες επιτρέπουν στην εταιρεία να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών και ασθενών και στις αλλαγές της αγοράς.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

Από τότε μέχρι σήμερα έχοντας μεσολαβήσει η συγχώνευση – εξαγορά της Wyeth Hellas το 2010, σηματοδοτείται μια νέα εποχή για την Pfizer Hellas, δημιουργώντας τη μεγαλύτερη βιο-φαρμακευτική εταιρεία στην Ελλάδα.

Με το πέρασμα του χρόνου η Pfizer κατάφερε να διαθέτει στην αγορά ορισμένα προϊόντα τα οποία δεν άργησαν να σημειώνουν υψηλές πωλήσεις. Μερικά από αυτά είναι το Prevenar (πνευμονιοκοκκικό εμβόλιο), το Lyrica (φάρμακο για τη θεραπεία της επιληψίας, του νευροπαθητικού πόνου και της γενικευμένης αγχώδους διαταραχής), το Enbrel (ανοσοκατασταλτικό), το Lipitor (περιέχει στατίνη – ρυθμιστικά λιπιδίων, μειώνει χοληστερίνη και τριγλυκερίδια). (Pfizer Hellas)

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ
ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ PFIZER HELLAS ΓΙΑ ΤΗ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ORDER TO CASH

Εισαγωγή

Η φαρμακευτική εταιρεία Pfizer, είναι σε παγκόσμιο επίπεδο ηγέτιδα στο χώρο της υγείας παρασκευάζοντας φάρμακα για ανθρώπινη και κτηνιατρική χρήση. Με ένα ευρύ φάσμα προϊόντων που περιλαμβάνει 5 από τα 20 πιο επιτυχημένα παγκοσμίως φαρμακευτικά σκευάσματα, η Pfizer βοηθάει στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων όλου του κόσμου. Ξοδεύοντας τα μεγαλύτερα κονδύλια από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία – όχι μόνο φαρμακευτική, κατέχει την πρώτη θέση σε έρευνα παγκοσμίως, αναπτύσσοντας πρωτοποριακά προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης νέων καινοτόμων προϊόντων.

Η Pfizer δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 90 χώρες παγκοσμίως, ενώ τα προϊόντα της φτάνουν σε πάνω από 150 χώρες. Τα φάρμακα της εταιρείας εντάσσονται σε μία 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. Το 2000, η Pfizer εξαγόρασε την Warner-Lambert προκειμένου να δημιουργήσουν τη νέα Pfizer, την ταχύτερα αναπτυσσόμενη φαρμακευτική εταιρεία παγκοσμίως. Το 2003 η εξαγορά της Pharmacia ενίσχυσε τη θέση της Pfizer στην φαρμακευτική βιομηχανία φέρνοντάς την στην πρώτη θέση σε μερίδιο αγοράς παγκόσμια και στην Ελλάδα. Απασχολεί συνολικά 680 εργαζόμενους με το μεγαλύτερο ποσοστό να ανήκει στο τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ, το Medical και το

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

Regulatory καθώς και άλλα μικρότερα τμήματα. Τα υπόλοιπα τμήματα είναι υποστηρικτικά και απαρτίζονται από μικρό αριθμό στελεχών.

Η διαδικασία Order to Cash (O2C)



Διαχείριση παραγγελιών

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας O2C είναι η διαχείριση παραγγελιών και αρχίζει μόλις ο πελάτης τοποθετήσει μια παραγγελία. Είτε πρόκειται για μια πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου στον ιστότοπό σας, ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο τμήμα πωλήσεων ή ακόμη και για την ειδοποίηση ενός αντιπροσώπου πωλήσεων αυτοπροσώπως, είστε υπεύθυνοι για τις ενέργειες διαχείρισης παραγγελιών μόλις επιβεβαιωθεί η αγορά.

Το σύστημα διαχείρισης παραγγελιών σας πρέπει να είναι αυτοματοποιημένο και οι άμεσες ειδοποιήσεις θα πρέπει να ξεκινούν μια σειρά ενεργειών σε άλλα τμήματα που θα κρατούν κάθε μονάδα στην κορυφή της παραγγελίας. Μια μελέτη της IBM διαπίστωσε ότι οι εταιρείες που υιοθέτησαν τις καλύτερες πρακτικές O2C στην κατηγορία τους ήταν 81 τοις εκατό

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

πιο αποτελεσματικές στη διαχείριση παραγγελιών από εκείνες που δεν είχαν. Βεβαιωθείτε ότι οι νέες παραγγελίες είναι σωστά οργανωμένες και ενημερώστε άμεσα τα ενδιαφερόμενα μέρη για να διασφαλίσετε την ακριβή και έγκαιρη εκπλήρωσή τους. (Kotler, 2000)

Διαχείριση πιστώσεων

Η επιμελής διαχείριση της πίστωσης στο μπροστινό μέρος του O2C ελαχιστοποιεί τα ζητήματα που θα μπορούσαν να προκύψουν καθώς φτάνετε στο τέλος της διαδικασίας. Σε περιπτώσεις όπου ισχύει πίστωση, κάθε πελάτης για πρώτη φορά, όταν τοποθετείται μια παραγγελία, πρέπει να αποστέλλεται αυτόματα μέσω διαδικασίας έγκρισης πίστωσης. Το αυτοματοποιημένο λογισμικό μπορεί να φροντίσει για απλές εγκρίσεις ή αρνήσεις και το προσωπικό χρηματοδότησης μπορεί να ειδοποιηθεί για περιπτώσεις που απαιτούν μια διεξοδικότερη εξέταση.

Το λογισμικό διαχείρισης παραγγελιών θα πρέπει να στείλει στους πελάτες που έχουν την τρέχουσα έγκριση πίστωσης απευθείας στο στάδιο εκπλήρωσης. Εν τω μεταξύ, η επιστροφή των πελατών στους οποίους δεν χορηγήθηκε πίστωση σε προηγούμενη παραγγελία ή οι οποίοι υποβάλλουν αίτηση για πρώτη φορά θα πρέπει να αντιμετωπίζονται όπως οι νέοι πελάτες. Η αυτοματοποιημένη διαχείριση πιστώσεων καθιστά ευκολότερη την είσπραξη λογαριασμών και οι στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές πίστωσης διασφαλίζουν επίσης ότι εκδίδετε πίστωση μόνο σε αξιόλογους πελάτες. (Jones, 2006)

Εκπλήρωση παραγγελίας

Το αυτοματοποιημένο λογισμικό διαχείρισης αποθεμάτων αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας εκπλήρωσης. Ο αριθμός των αποθεμάτων πρέπει να ενημερώνεται στην πλευρά των πωλήσεων σε πραγματικό χρόνο, προκειμένου να αποφευχθεί η αποδοχή εντολών που δεν μπορούν να ολοκληρωθούν. Σε περίπτωση που μια παραγγελία εκτός αποθέματος το κάνει για την εκπλήρωση, πρέπει να επισημαίνεται αμέσως. Στη συνέχεια, πρέπει να ειδοποιήσετε τον

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

πελάτη και να ακυρώσετε την παραγγελία, η οποία μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή προβλημάτων χρέωσης.

Οι παραγγελίες που αποστέλλονται για εκπλήρωση πρέπει να είναι σε τυποποιημένη ψηφιακή μορφή ώστε κάθε συνεργάτης που αρχίζει να εργάζεται σε μια παραγγελία να μπορεί να αποκωδικοποιήσει σαφώς όλες τις σχετικές λεπτομέρειες. Οι παραγγελίες χαρτιού - καθώς και τα προγράμματα λογισμικού παλαιού τύπου που δεν μοιράζονται δεδομένα παραγγελιών - οδηγούν σε ανακρίβειες, δαπανηρές διευκρινίσεις και σημεία συμφόρησης.

Παραγγελία αποστολής

Η επιτυχία της ναυτιλίας παραγγελίας εξαρτάται από την εφοδιαστική των προϊόντων, γι 'αυτό το τμήμα της διαδικασίας O2C πρέπει να ελέγχεται τακτικά για να διασφαλιστεί ότι πληροί τα υψηλά πρότυπα απόδοσης.

Τα στοιχεία από τις λειτουργίες διαχείρισης παραγγελιών και εκπλήρωσης πρέπει να ενημερώνονται άμεσα για την ομάδα αποστολής, ώστε να μπορούν να προγραμματίζουν αποστολές γύρω από τα προγράμματα παραλαβής του μεταφορέα και να λαμβάνουν παραγγελίες στους πελάτες εγκαίρως.

Τιμολόγηση πελατών

Όπως συμβαίνει με οτιδήποτε σχετίζεται με τη διαχείριση πίστωσης και τους εισπρακτέους λογαριασμούς, οι καθυστερήσεις και οι ανακρίβειες τιμολόγησης μπορεί να προκαλέσουν χιονοστιβάδα και να οδηγήσουν σε προβλήματα μετρητών που διαταράσσουν ολόκληρο τον οργανισμό. Όταν τα ακριβή τιμολόγια αποστέλλονται με αξιόπιστο χρονοδιάγραμμα, το προσωπικό της Finance μπορεί να προβλέψει αποτελεσματικά τις εισροές μετρητών και να σχεδιάσει ανάλογα τις δαπάνες. Οι έρευνες που συντάχθηκαν από τον Όμιλο Aberdeen αποκαλύπτουν ότι οι εταιρείες που υπερέχουν στην απόδοση του O2C απαιτούν

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

χειροκίνητη είσοδο μόνο για το 16,2% των τιμολογίων, σε σύγκριση με σχεδόν το 80% για τις εταιρείες που σημείωσαν το χαμηλότερο επίπεδο.

Το σύστημα τιμολόγησης πρέπει να λαμβάνει τις σωστές πληροφορίες από το προσωπικό που εποπτεύει τις λειτουργίες της πρώτης γραμμής. Τα στοιχεία δεδομένων, όπως οι λεπτομέρειες παραγγελίας, το κόστος, οι όροι πίστωσης, η ημερομηνία παραγγελίας και η ημερομηνία αποστολής, πρέπει να εισαχθούν στο σύστημα τιμολόγησης, ώστε τα τιμολόγια να μπορούν να αυτοματοποιηθούν με τις σωστές πληροφορίες και να αποσταλούν χωρίς καθυστέρηση. (Kotler, 2000)

Λογαριασμοί είσπραξης

Τα αυτοματοποιημένα λογιστικά συστήματα πρέπει να επισημαίνουν τα εκκρεμή τιμολόγια σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα πριν από την καθυστέρηση και οι εκπρόσωποι των εισπρακτέων λογαριασμών θα πρέπει να αναθεωρήσουν αυτά τα τιμολόγια για να διαπιστώσουν εάν υπάρχουν προφανή σφάλματα που θα είχαν ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση πληρωμής. Για παράδειγμα, μη πληρωμένα τιμολόγια για παραγγελίες με καθαρές 30 πιστωτικές προϋποθέσεις θα μπορούσαν να επισημανθούν μετά από δύο εβδομάδες, ενεργοποιώντας αυτοματοποιημένη υπενθύμιση πληρωμής και αναθεώρηση τιμολογίου.

Όταν εντοπίζονται σφάλματα, οι επαγγελματίες των εισπρακτέων λογαριασμών πρέπει να έχουν έναν τρόπο να ανασκοπήσουν γρήγορα τα δεδομένα από το σύστημα παραγγελιών, να μάθουν πού προέκυψε η κατανομή των πληροφοριών και να στείλουν αμέσως ένα αναθεωρημένο τιμολόγιο.

Συλλογές Πληρωμών

Η πρώτη καθυστέρηση της συλλογής υπεράσπισης έναντι πληρωμής είναι να έχουν ληφθεί πληρωμές εγγράφων επανάληψης εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα όταν οι πληρωμές που παραδίδονται από τους πελάτες

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

δεν έχουν υποβληθεί σε επεξεργασία στο σύστημα παραγγελιών και οι λογαριασμοί εξακολουθούν να εμφανίζονται ως απλήρωτοι. Αυτό μπορεί να προκαλέσει τριβή όταν ζητηθεί από τους πελάτες πληρωμή που έχει ήδη καταβληθεί. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε ανακριβείς εκτιμήσεις μετρητών, γεγονός που αναγκάζει τις ομάδες χρηματοδότησης να προβλέπουν λανθασμένα υψηλότερα ελλείμματα μετρητών. (Jones, 2006)

Όταν ένα τιμολόγιο εκπνέει επισήμως στην καθυστέρηση, ο λογαριασμός του πελάτη πρέπει να επισημαίνεται και η πίστωση να τεθεί σε αναμονή. Όταν προσπαθούν να τοποθετήσουν μια άλλη παραγγελία, το αυτοματοποιημένο σύστημα θα πρέπει να ειδοποιεί τον πελάτη ότι η πληρωμή πρέπει να σταλεί πριν να μπορέσει να ολοκληρώσει την επόμενη αγορά. Το προσωπικό που εισπράττει τα λογιστικά βιβλία θα πρέπει να αρχίσει αμέσως να έρχεται σε επαφή με πελάτες με καθυστερημένα τιμολόγια και να περιγράφει τις διαδικασίες είσπραξης και πιθανές κυρώσεις προς τα εμπρός. Οι ηγέτες λογιστών και οικονομικών πρέπει επίσης να επανεξετάζουν όλους τους καθυστερημένους λογαριασμούς σε τακτική βάση για να διατηρούν μια ενημερωμένη πρόβλεψη για την επισφαλή χρέη και να καθορίζουν τα επόμενα βήματα.

Υποβολή εκθέσεων και διαχείριση δεδομένων

Τα διασυνδεδεμένα προγράμματα λογισμικού μπορούν να παρακολουθήσουν τα δεδομένα απόδοσης σε όλα τα στάδια της διαδικασίας παραγγελίας σε μετρητά. Παρακολουθώντας και αναλύοντας τα δεδομένα αυτά, οι ηγέτες των επιχειρήσεων μπορούν να δουν πώς η συνολική ροή της διαδικασίας O2C τους επηρεάζει οτιδήποτε άλλο στην οργάνωση. Αυτό περιλαμβάνει τη σχέση με τους πελάτες, τη διάρκεια του κύκλου πωλήσεων, τις λειτουργίες επιβίβασης και εξυπηρέτησης πελατών κ.ο.κ.

Η διοίκηση μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει αυτά τα σημεία δεδομένων για να καθορίσει εάν επιβραδύνσεις σε μια περιοχή επηρεάζουν δυσμενώς άλλες διαδικασίες O2C. Δεδομένου ότι το ταξίδι του O2C είναι πολύ αλληλεξαρτώμενο, ακόμη και οι μικρές αναποτελεσματικότητες σε μια λειτουργία μπορούν να προκαλέσουν χιονοστιβάδα σε δαπανηρά προβλήματα αλλού.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

Η επιτυχής διαχείριση και βελτιστοποίηση του κύκλου παραγγελίας σε μετρητά βοηθά τις επιχειρήσεις να αποδώσουν αποδοτικά την αξία τους στους πελάτες τους και να λάβουν έγκαιρη πληρωμή για τις υπηρεσίες τους. Η τεχνολογία μπορεί επίσης να βοηθήσει τις εταιρείες να βελτιώσουν τις διαδικασίες παραγγελιών σε μετρητά, οι οποίες στη συνέχεια απελευθερώνουν πόρους, ώστε το προσωπικό να μπορεί να επικεντρωθεί στο πιο σημαντικό καθήκον όλων: να ενισχύσει την εμπειρία των πελατών. (Kotler, 2000)

Η διαδικασία Order to Cash στην εταιρία PFIZER HELLAS

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η διαδικασία Order to Cash αναφέρεται σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν από τη στιγμή που γίνεται μια παραγγελία από τον πελάτη μέχρι και τη στιγμή που πραγματοποιείται η τελική πληρωμή.

Η Order to Cash διαδικασία αναφέρεται σε επιχειρηματικές διαδικασίες για την παραλαβή και επεξεργασία παραγγελιών πελατών για αγαθά και υπηρεσίες και την πληρωμή τους. Η βελτιστοποίηση αυτής της διαδικασίας εξαλείφει τις ανεπάρκειες και μπορεί να αποδώσει οφέλη σε ολόκληρη την επιχείρηση. Εάν οι διαδικασίες διορθώνονται με ανακριβή τρόπο, οι οργανώσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσουν σημαντικά οικονομικά προβλήματα και προβλήματα φήμης. (Paleru, et al. 2004)

Η τυπική διαδικασία παραγγελίας σε μετρητά αποτελείται από πολλαπλά βήματα. Τα βήματα αυτά είναι συνήθως τα εξής:

1. Ο πελάτης πραγματοποιεί μια παραγγελία
2. Η παραγγελία πληρούται (επεξεργάζεται και αποστέλλεται)
3. Η παραγγελία παραδίδεται
4. Δημιουργείται τιμολόγιο
5. Το τιμολόγιο καταβάλλεται από τον πελάτη

Όπως συμβαίνει συνήθως, αυτό είναι ένα ιδανικό σενάριο που στην πραγματικότητα πολύ συχνά διαφέρει και αποκλίνει. Μπορεί να υπάρξουν ακυρώσεις ή αλλαγές στο δρόμο σε

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

διάφορα στάδια της διαδικασίας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η αξιοποίηση των τεχνικών εξόρυξης διεργασιών είναι ζωτικής σημασίας - μπορεί να διερευνήσει και να παρατηρήσει τη διαδικασία όπως είναι χωρίς να μαντέψει ή να υποθέσει.

Η διαδικασία Order to Cash για την παραγγελία ενός προϊόντος από την εταιρία PFIZER HELLAS αποτελείται από τις παρακάτω λειτουργίες:

- Δημιουργία προσφοράς (Creating an inquiry) - Μια προσφορά είναι μια μη δεσμευτική τιμή που δίνεται σε έναν πελάτη για την τιμή μιας συγκεκριμένης ποσότητας του προϊόντος.
- Δημιουργήστε μια παραγγελία πώλησης από μια προσφορά (Create a Sales Order from an Inquiry) - Εάν ο πελάτης θέλει να κάνει μια παραγγελία μετά την παραλαβή της προσφοράς, μπορούμε να δημιουργήσουμε μια εντολή πώλησης έτσι ώστε να μην χρειαστεί να ξανακαταγράψουμε τα βασικά δεδομένα.
- Δημιουργία παράδοσης για την παραγγελία πώλησης (Create a Delivery for the Sales Order)- Στο σύστημα SAP R / 3, μια παράδοση είναι μια κατάσταση που επιτρέπει στην αποθήκη να συλλέγει, να συσκευάσει και να στείλει την παραγγελία.
- Λίστα αποθηκευμένων/ζητούμενων προϊόντων (Stock/Requirements List)- Ο κατάλογος αποθηκευμένου αποθέματος εμφανίζει το τρέχον επίπεδο απογραφής, τυχόν εκκρεμείς εντολές πώλησης καθώς και τυχόν προγραμματισμένες παραγγελίες παραγωγής.
- Logistics -> Παραγωγή -> MRP -> Αξιολόγηση -> Λίστα αποθηκευμένων/ζητούμενων προϊόντων
- Παραλαβή της παραγγελία (Picking the order) - Με την παράδοση που δημιουργήθηκε, η παραγγελία μπορεί να παραληφθεί, συσκευαστεί και αποσταλεί. Το σύστημα SAP R / 3 έχει πολλές δυνατότητες για τον προγραμματισμό αυτών των διαδικασιών.
- Δημοσίευση Έκθεσης Αγαθών(Post Goods Issue) - Παραλαμβάνουμε αγαθά από τα αποθέματα και προωθούμε τα αγαθά από το απόθεμα στη παραγωγή ή κατευθείαν στον πελάτη. Στο λογιστικό κόσμο, καταγράφουμε τις

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

επιχειρηματικές συναλλαγές, τοποθετώντας τους σε έναν λογαριασμό. Έτσι, όταν δημοσιεύουμε την έκθεση αγαθών, καταγράφουμε τη μεταβολή του αποθέματος και της οικονομικής θέσης της εταιρείας ως αποτέλεσμα της αποστολής των εμπορευμάτων στο δρόμο τους.

- Τιμολόγηση του Πελάτη (Invoice the Customer)- Ίσως τόσο σημαντικό όσο η παράδοση της παραγγελίας του πελάτη εγκαίρως και σε καλή κατάσταση είναι η σωστή τιμολόγηση του προϊόντος για την αγορά του. Αν δεν τιμολογήσουμε σωστά το προϊόν, είναι πιθανό να μην πληρωθούμε. Επομένως, είναι σημαντικό να μπορείτε να καθορίσετε ποιοι πελάτες πρέπει να χρεώνονται και με τι ποσό.
- Λάβετε πληρωμή από τον Πελάτη(Receive payment from the Customer) – Με την έκδοση του τιμολογίου και αφού δεν υπήρξαν αναπάντεχα προβλήματα εκτελείτε η πληρωμή από τον πελάτη.

Προτάσεις/Λύσεις

Με βάση όσα αναφέραμε παραπάνω, προκύπτουν αναμφισβήτητα μερικά ερωτήματα.- Τι μπορεί να βελτιώσει η εταιρεία μας; Τι συμβαίνει στη διαδικασία μας; Είναι η διαδικασία μας αποτελεσματική; Πόσες περιπτώσεις επεξεργάζονται σωστά χωρίς αποκλίσεις; Ποια είναι τα θέματα που κοστίζουν την εταιρεία;

Όλες αυτές οι ερωτήσεις είναι έγκυρες και μπορούν να απαντηθούν με αναλυτικά στοιχεία και εύχρηστους πίνακες αναφοράς. Από την εμπειρία μας, μερικά από τα σημαντικότερα ζητήματα για την ταμειακή διαδικασία μπορεί να είναι τα εξής:

- Καθυστερημένες παραδόσεις
- Ελλιπείς παραδόσεις
- Χαμηλές μετατροπές τιμών
- Πάρα πολλές ακυρώσεις / απορρίψεις παραγγελιών πωλήσεων

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

- Συμπεριφορά πληρωμών του πελάτη
- Αλλαγές (όπως η τιμή ή η ποσότητα) με αποτέλεσμα την παράταση της διαδικασίας

Ας ρίξουμε μια ματιά σε ένα παράδειγμα όπου εξετάζονται οι συνέπειες της παράδοσης σε μη επιθυμητό χρόνο.

Το πρόβλημα είναι απλό. Ο πελάτης παραγγέλλει κάποια αγαθά από την εταιρεία σας και αναμένει να παραδοθούν μέχρι κάποια ημερομηνία. Για οποιονδήποτε λόγο αυτό δεν συμβαίνει και τα αγαθά παραδίδονται καθυστερημένα ή καθόλου (ή πολύ νωρίς). Κάθε εταιρεία θα πρέπει να επιδιώξει την έγκαιρη παράδοση στην απαιτούμενη ημερομηνία, καθώς αυτό επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση του πελάτη, μπορεί να συνεπάγεται κυρώσεις για καθυστερημένες παραδόσεις ή ακόμη και να έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια του πελάτη ή όλα μαζί. (Paleru, et al. 2004)

Με εξόρυξη διεργασιών αυτό μπορεί να λυθεί εύκολα και γρήγορα - τα σχετικά δεδομένα αναλύονται για τάσεις και πρότυπα μέσω αλγορίθμων. Μια ανάλυση βασικών αιτιών παρέχει μια σαφή εικόνα του πού οι διαδικασίες της επιχείρησης λειτουργούν σωστά και πού όχι. Ως αποτέλεσμα, μπορούν να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα για την επίλυση της κατάστασης.

Με τη διαδικασία O2C, κανένα άτομο δεν είναι υπεύθυνο για όλη τη διαδικασία από την αρχή μέχρι το τέλος. Στην πραγματικότητα, πολλοί άνθρωποι είναι συνήθως υπεύθυνοι για διαφορετικά μέρη της διαδικασίας. Τελικά, η πολυπλοκότητα της διαδικασίας O2C την καθιστά αρκετά επιρρεπή σε προβλήματα και ανεπάρκειες.

Η εφαρμογή της διαδικασίας O2C υπόκειται στις τυπικές απαιτήσεις εξόρυξης διεργασιών. Ως εκ τούτου, χρειάζονται δύο σημαντικά στοιχεία - ο αριθμός σειράς πωλήσεων και η χρονική σφραγίδα της δραστηριότητας. Από εδώ είναι δυνατή η κατασκευή ενός αρχείου καταγραφής συμβάντων για όλα τα δεδομένα των συστημάτων μας. (Parasuraman et al., 1988)

Ας υποθέσουμε ότι για την ταμειακή διαδικασία ενδιαφερόμαστε για τη δημιουργία της εντολής πωλήσεων. Αυτό είναι μάλλον απλό, καθώς η δραστηριότητα δημιουργίας παραγγελίας

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

πώλησης θα είναι οποιαδήποτε καταχώρηση στον πίνακα που περιέχει τις παραγγελίες πώλησης. Αυτή η εντολή πώλησης θα είναι το μοναδικό πρωτεύον κλειδί για το υπόλοιπο της διαδικασίας. Από τον πίνακα αυτό θα μπορούσαμε επίσης εύκολα να αποκτήσουμε μια ημερομηνία δημιουργίας της παραγγελίας που θα ήταν η χρονική σφραγίδα για τη δημιουργία παραγγελίας. Και ακριβώς έτσι έχουμε την πρώτη μας δραστηριότητα για την διαδικασία O2C.

Υπάρχουν προφανώς και άλλες περιπτώσεις που δεν είναι τόσο ασήμαντες όσο η δημιουργία παραγγελιών πωλήσεων και απαιτούνται ορισμένες γνώσεις (όπως αλλαγές στις παραγγελίες πωλήσεων ή σύνδεση της εντολής πώλησης με το τιμολόγιο). Αυτές είναι περιπτώσεις όπου άλλες διαδικασίες μπορεί να εισέλθουν και να βοηθήσουν στην ευκολότερη εφαρμογή της O2C. (Parasuraman et al., 1988)

Για τη διεκπεραίωση των μετρητών, μπορούν να εντοπιστούν πολλαπλές δραστηριότητες. Αυτά είναι φυσικά εξαρτώμενα από το έργο και ορισμένοι πελάτες ενδέχεται να αντιμετωπίζουν διαφορετικά ζητήματα από τους άλλους. Ως εκ τούτου, είναι πάντα μια καλή πρακτική να ρυθμίζετε την παραγγελία για την ταμειακή διαδικασία στις ανάγκες των πελατών.

Ορισμένες από τις δραστηριότητες που είναι πολύ συνηθισμένες και συνήθως υλοποιούνται στο έργο εξόρυξης διεργασιών είναι:

- Εισαγωγή βασικών δεδομένων πελατών
- Διαχείριση προϊόντων, ευκαιριών και προσφορών
- Παραγγελία και είσοδος σε σύμβαση (δημιουργία, έλεγχος διαθεσιμότητας και κράτηση)
- Εκτέλεση παραγγελίας (φυσική και ψηφιακή εκπλήρωση)
- Διανομή
- Τιμολόγηση
- Πληρωμές / είσπραξη πελατών
- Κρατήσεις
- Συλλογή
- Αλλαγές στις ποσότητες / τιμές
- Ακυρώσεις

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

Η βελτιστοποίηση της διαδικασίας O2C επηρεάζει πολύ περισσότερο την εταιρία από ότι θα πιστεύαμε με μια απλή ματιά. Θα πρέπει να είναι η πρώτη προτεραιότητα κάθε εταιρείας να βελτιστοποιήσει τη διαδικασία O2C για διάφορους λόγους. (Paleru, et al. 2004)

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην εργασία αυτή έγινε μια εκτενής αναφορά στο κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας και αναλύθηκε επιμέρους μέσω της μεθόδου SWOT ως προς τις δυνάμεις/αδυναμίες του αλλά και τις ευκαιρίες/απειλές που παρουσιάζει.

Επίσης, έγινε αναφορά στην εταιρία της Pfizer Hellas όπου αφού αναφερθήκαμε στη δημιουργία της και στην μετέπειτα εξέλιξη της υλοποιήσαμε μια μελέτη περίπτωσης για τη διαδικασία order to cash η οποία μας περιγράφει όλες εκείνες τις απαραίτητες ενέργειες που συντελούνται από την παραγγελία ενός προϊόντος μέχρι και την στιγμή της τελικής πληρωμής.

Τέλος, επιδιώξαμε να καταλήξουμε σε κάποιες προτάσεις/λύσεις πάνω σε αυτά τα προβλήματα που εμφανίζονται με τη μεγαλύτερη συχνότητα και να βοηθήσουμε στη περαιτέρω βελτίωση της όλης διαδικασίας.

Γενικά, η παραγωγή και εμπορία φαρμάκων αποτελεί έναν σημαντικό κλάδο της Ελληνικής Οικονομίας αφού η φαρμακευτική δαπάνη αντιπροσωπεύει σημαντικό ποσοστό του ΑΕΠ(2,5% κατά τον ΣΦΕΕ, περισσότερο από 3% κατά τον ΕΟΦ), ενώ ο κλάδος συμμετέχει κατά 1% στην συνολική απασχόληση.

. Η διαθέσιμη υποδομή και τεχνογνωσία της χώρας μας είναι επαρκής για μία επιτυχημένη δραστηριοποίηση στον συγκεκριμένο χώρο και λόγω του ικανοποιητικού μεγέθους της εγχώριας αγοράς, των μεγάλων περιθωρίων υποκατάστασης εισαγωγών και των εξαγωγικών ευκαιριών που δημιουργούνται στην Ευρωπαϊκές όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες έχουν δώσει την ευκαιρία στις υπάρχουσες εταιρίες να ανελιχτούν πολύ γρήγορα.

Εξάλλου, το ενδιαφέρον πολυεθνικών για Ελληνικές εταιρίες του χώρου (βλέπε πρόσφατη εξαγορά της Specifar από την Watson) ή για άμεσες επενδύσεις σε παραγωγικές μονάδες δεν είναι τυχαίο αλλά φανερώνει τις υπάρχουσες δυνατότητες.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

Σε κάθε περίπτωση, η ισχυρή θέση της Pfizer Hellas A.E. στην αγορά φαρμάκου είναι εδραιωμένη και δεν φαίνεται να κινδυνεύει, ενώ οι δυνατότητες περαιτέρω αξιοποίησης των δυνατοτήτων της εταιρίας είναι σημαντικές. Αυτό έγινε φανερό και πιο πάνω με την ανάλυση της διαδικασίας order to cash που ακολουθεί η εταιρία από την στιγμή της πραγματοποίησης μια παραγγελίας έως και τη στιγμή της τελικής πληρωμής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- **Αδαμίδης, Αργύρης (1998)**, Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη
- **Καλαφατάκης Γ., (2009)** Η φαρμακευτική βιομηχανία στη νέα δεκαετία, Τάσεις και προοπτικές,.
- **Κατσανίδης, Στέργιος (2005)**, Χρηματοοικονομική Επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη
- **Κοντιάδης, Γκόλνα, Σουλιώτης, (2005)** Φαρμακευτική πολιτική στην Ελλάδα και την Ευρώπη,.
- **Κουσουλάκου, (2007)** A SWOT Analysis of the Greek Pharmaceutical Sector,.
- **Νιάρχος, Ν. (2004)**, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- **Παπαδάκης, Βασίλης, (2002)** «Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Αθήνα: Εκδόσεις Ε. ΜΠΕΝΟΥ, 4η έκδοση.
- **Σμιώκος, Γεώργιος, (2004)** «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Αθήνα: Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ Α.Ε, 2η έκδοση,.

Ξένη

- **Jones, M. (2006)**, Accounting. 2nd edition, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd
- **Kotler, Philip, (2000)** Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση, και Έλεγχος, Αθήνα, Εκδόσεις INTERBOOKS, 9η έκδοση,.

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας και η διαδικασία Order to Cash. Case Study: Pfizer Hellas

- **Mourtzikou, M. Stamouli, P. Hitou, A. Poulakis, (2015)** Pharmaceutical marketing and promotion on Greece. Archives of Hellenic Medicine, 32 (3): 344-355
- **Paleru, K., Healy, P., Bernard, V. (2004)**, Business Analysis & Valuation, using financial statements, Thomson.
- **Parasuraman, A., Valerie A., Zeithaml and Leonard L., Berry, (1988)** SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, Journal of Retailing, Vol. 64, spring,
- **Parasuraman, A., Valerie A., Zeithaml and Leonard L., (1994)** Berry, Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research, Journal of Marketing 58 1,.
- **PMJ News (2016)**, ICAP: Συρρίκνωση της φαρμακευτικής αγοράς το 2010-2014, Pharma Journal
- **Ay, Ralph L., (1984)**. Modeling Choices among Alternative responses to Dissatisfaction, Advance in Consumer Research, 11
- **ICAP, Ετήσια Έκθεση 2011**: Η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα, Πέμπτο Παραδοτέο: Κλαδική και δικτυακή διάσταση των ΜΜΕ: Μεταποίηση, Κλαδική Ανάλυση: Φαρμακευτικές Εταιρείες, Αθήνα, 2η Έκδοση
- **STOCHASIS Σύμβουλοι Επιχειρήσεων (2015)** , Κλαδικές Στοχεύσεις: Φαρμακευτικές Επιχειρήσεις, Αθήνα

Ιστότοποι

- **Pfizer Hellas** <http://www.pfizer.gr/> Ημ. Προσπέλασης: 20/1/2020
- **EUROSTAT**: Στατιστικά στοιχεία. <https://ec.europa.eu/eurostat/home> Ημ. Προσπέλασης: 20/1/2020