

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Μεσολογίου



Τμήμα Στελεχών Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμετάλλευσών

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ  
ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ  
(ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ)



ΝΤΑΛΑΜΑΡΑ ΜΑΡΙΑ – ΓΑΝΤΖΟΥΔΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

Εισηγητής: Θ. Ντρίνας

Μεσολόγι 2005



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	2
1. ΣΕΦΑΡ ΑΓΡΙΝΙΟΥ .....	3
2. ΣΥΦΑΡΤ ΑΕ .....	4
3. ΚΥΡΙΕΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	5
4. ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	6
5. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.....	7
6. ΚΤΙΡΙΑΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	9
1.1. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ (% ΣΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ).....	9
1.2. ΠΡΟΣΦΑΤΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΖΗΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	9
1.3. ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ .....	10
1.4. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ & ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ ..	11
1.5. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	12
1.6. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ- ΑΓΟΡΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ .....	14
1.7. ΠΕΛΑΤΕΣ .....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	19
2.1. ΓΕΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ) .....	19
2.2. ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ – ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	21
2.3. ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ .....	24
2.4. ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ.....	25
2.5. ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ.....	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	27
3.1. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ .....	27
3.2. ΠΑΡΑΛΑΒΗ.....	28
3.3. ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ .....	31
3.4. ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑ.....	32
3.5. ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ.....	34
3.6. ΔΙΑΝΟΜΗ .....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	39
4.1. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ .....	39
4.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ.....	40
4.3. ΕΠΙΤΕΛΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ.....	65
4.4. ΤΥΠΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ MANAGEMENT .....	68
5.1. ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΣ.....	68
5.2. ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ .....	71
5.3. ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	71
5.4. ΠΡΟΣΦΥΓΗ ΣΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ .....	72
5.5. ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....	77
6.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ .....	77
6.2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ.....	78
6.3. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	79
6.4. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ .....	79
6.5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	80
6.6. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	80
6.7. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	80
6.8. ΑΣΦΑΛΙΣΗ.....	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ .....	82
7.1 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ – ΑΡΧΕΣ .....	82
7.2 ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	82
7.3 ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ .....	83

7.4	ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΦΑΙΤ-ΣΥΦΑΡΤ .....	90
7.5	ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....	94
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....	96

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Αντικείμενο της μελέτης αυτής είναι ο συνεταιρισμός Φαρμακοποιών, η οποία ξεκίνησε με κίνητρο την πτυχιακή εργασία του ΤΕΙ Μεσολογγίου τμήματος Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων.

Το αντικείμενο των σπουδών μας έγινε αιτία ώστε να διευρύνουμε περισσότερο τις γνώσεις μας πάνω στον κλάδο των Συνεταιριστικών επιχειρήσεων.

Η επιλογή του θέματος έγινε σε συνεργασία με τον καθηγητή μας κ. Θεόδωρο Ντρίνια, ο οποίος μας υπέδειξε ένα σχεδιάγραμμα ερωτήσεων, το οποίο αποτέλεσε το σκελετό πάνω στον οποίο αναπτύχθηκε το θέμα. Στη συνέχεια μας βοήθησε στην ταξινόμηση των πληροφοριών και μας έκανε τις απαραίτητες υποδείξεις. Για το λόγο αυτό θα θέλαμε να τον ευχαριστήσουμε θερμά για την πολύτιμη βοήθεια του.

Στη συνέχεια απευθυνθήκαμε στην διευθύντρια του συνεταιρισμού Φαρμακοποιών Αιτωλοακαρνανίας, κ. Άσπα Αναστασοπούλου, η οποία στάθηκε πολύτιμη βοηθός μας στην διεξαγωγή της παρούσας εργασίας. Μας έδωσε βασικές απαραίτητες πληροφορίες που χρειαζόμασταν και θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ιδιαίτερες ευχαριστίες.

Τέλος αναφέρουμε και την Κωνσταντίνα Χολή, Φαρμακοϋπάλληλο του συνεταιρισμού Αγρινίου, που και αυτή με τη σειρά της μας σύστησε κάποια ενημερωτικά φυλλάδια, περιοδικά Φαρμακευτικής πολιτικής εξίσου σημαντικά στην εισαγωγή πληροφοριών των συνεταιριστικών επιχειρήσεων.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ομοσπονδία συνεταιρισμών Φαρμακοποιών Ελλάδας ιδρύθηκε το 1988 από 20 συνεταιρισμούς Φαρμακοποιών, εκ των οποίων οι πιο πολλοί δεν είχαν συμπληρώσει ζωή μιας δεκαετίας.

Τα μέλη της ομοσπονδίας έχουν την έδρα τους στις εξής πόλεις: Αλεξανδρούπολη, Δράμα, Ξάνθη, Βέροια, Αγρίνιο (περιοχή που θα ασχοληθούμε), Καβάλα, Θεσσαλονίκη, Κοζάνη, Βόλο, Κατερίνη, Λάρισα, Καρδίτσα, Χαλκίδα, Αθήνα, Πειραιά, Λιβαδειά, Πάτρα, Μυτιλήνη, Χίο και Ηράκλειο Κρήτης.

Οι σκοποί της ομοσπονδίας είναι πολλοί και επεκτείνονται στο συντονισμό των ενεργειών των μελών της και στην διατήρηση της αυτονομίας τους μέχρι την δημιουργία παραγωγικών μονάδων φαρμάκων και την εκπαίδευση στελεχών.

Ο συνεταιρισμός φαρμακοποιών Αγρινίου υπήρξε πρωτοπόρος υλοποιώντας παροχές προς τα φαρμακεία που έγιναν σημείο αναφοράς και υιοθετήθηκαν από την αγορά και τον ανταγωνισμό.

Χάρη στην υποστήριξη και την συνεργασία των φαρμακοποιών – μετόχων του με συλλογική προσπάθεια και εργασία και μέσα από στρατηγικά επιλεγμένες και καθοριστικές για το μέλλον τους φάσεις ανάπτυξης, ο συνεταιρισμός κατάφερε και επέκτεινε το έτος 2001 τις δραστηριότητές του στο νομό Άρτας συνιστώντας την Α.Ε. συνεταιριστική φαρμακαποθήκη.

Ο ΣΥΦΑΙΤ είναι Συνεταιριστική Επιχείρηση, Νομικό πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου. Ιδρύθηκε το 1984 και η σύσταση και λειτουργία της ρυθμίζεται από τους νόμους που διέπουν τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις και από τις διατάξεις του καταστατικού του.

Ιδρύθηκε από 30 ιδρυτικά μέλη. Τρία χρόνια αργότερα τα μέλη σχεδόν διπλασιάστηκαν. Σήμερα αριθμεί 120 περίπου μέλη σε σύνολο και δραστηριοποιείται σε τρεις τομείς. Πρόκειται για τομέα υπηρεσιών φυσικής διανομής – τομέα εμπορικών υπηρεσιών και επιχειρηματικών υπηρεσιών.

Σκοπός του συνεταιρισμού είναι η προαγωγή με κοινή δραστηριότητα των μελών του των οικονομικών και κοινωνικών συμφερόντων των μελών του.

Αντικείμενό του είναι η δημιουργία και λειτουργία φαρμακαποθήκης στην οποία διατηρείται παρακαταθήκη οποιουδήποτε προϊόντος ή ιδιοσκευάσματος για λογαριασμό των φαρμακοβιομηχανιών, τα οποία θα διανέμονται στα μέλη και όχι μόνο, φαρμακεία που βρίσκονται στα διοικητικά όρια του νομού Αιτωλοακαρνανίας καθώς επίσης και στην θυγατρική ανώνυμη εταιρεία που δημιούργησε τα τελευταία χρόνια ΣΥΦΑΡΤ Άρτας.

## 1. (ΣΕΦΑΡ Αγρινίου)

### ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με το καταστατικό Αστικών Συνεταιρισμών το 1981 έχουμε την ίδρυση συνεταιρισμού με την επωνυμία ΣΥΦΑΠ (Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Αιτωλίας και Ακαρνανίας) ο οποίος εγκρίθηκε και λειτουργεί με την υπ' αριθμό Θ-431/8/23-5-1984 απόφαση του Εθνικού Οργανισμού Φαρμάκων του υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας το οποίο καταχωρήθηκε την 30-1-1989 στο ειδικό βιβλίο (μητρώο) συνεταιρισμών που τηρείται στο δικαστήριο με αριθμό 7, δυνάμει της υπ' αριθμού 29Α 30-1-1989 απόφαση του ειρηνοδικείου Αγρινίου που εκπροσωπείται νόμιμα.

Πιο συγκεκριμένα ιδρύθηκε συνεταιρισμός ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου Συνεταιριστική Επιχείρηση, Αστικός προμηθευτικός, παραγωγικός και καταναλωτικός συνεταιρισμός Φαρμακοποιών με περιορισμένη ευθύνη και με την επωνυμία ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΦΑΡΜΑΚΟΠΟΙΩΝ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ (Σ.Π.Ε.) και διακριτικό τίτλο αυτού ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ.

Πρόκειται για μια επιχείρηση η οποία ιδρύθηκε την 1-10-1981 από μια μικρή ομάδα φαρμακοποιών που οραματιζόταν καλούς όρους λειτουργίας και ποιοτική αναβάθμιση στην περιοχή του Αγρινίου στην οδό Χαριλάου Τρικούπη 58.

Η ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ στοχεύει στην καλύτερη αντιμετώπιση των καθημερινών βιοτικών αναγκών που συνδέεται με τις πράξεις και τις

καθημερινές ασχολίες των μελών, με τον τόπο και τρόπο διαβίωσης τους, με τα προτερήματα και μειονεκτήματα τους καθώς και με τις συνθήκες του οικονομικού, κοινωνικού, πολιτικού και φυσικού περιβάλλοντος.

## 2. (ΣΥΦΑΡΤ ΑΕ)

### ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ – ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ

Η ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ ύστερα από διάστημα 20 περίπου χρόνων οδηγήθηκε λόγω της ανοδικής της πορείας στην δημιουργία θυγατρικής Α.Ε. φαρμακοποιών στον νομό Ηπείρου.

Με κεφάλαιο 84% και σε συνδυασμό με κεφάλαιο 16% του πρώην συνεταιρισμού που υπήρχε, ο οποίος βρισκόταν σε αδράνεια λόγω διαχειριστικών και διοικητικών λαθών, αντικαταστάθηκε με την ίδρυση Ανώνυμης Θυγατρικής Εταιρείας της ΣΕΦΑΡ στην περιοχή της Άρτας. Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τις διατάξεις του κ. ν. 2190/1920 στις 25-1-01 ημέρα Πέμπτη στο συμβολαιογραφείο της Ευαγγελίσσας Δημητρίου Κίτσαντά ορίστηκε η σύσταση αυτής της Ανώνυμης Θυγατρικής Εταιρείας.

Στην ίδρυση της συνέβαλλαν τα παρακάτω νομικά πρόσωπα: Ο Κ. Γεώργιος Αλέτρας, πρόεδρος του Δ.Σ. και νόμιμος εκπρόσωπος του συνεταιρισμού ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ, κάτοικος Νεοχωρίου Μεσολογγίου καθώς και ο Κωνσταντίνος Τζαχρήστας, πρόεδρος του Δ.Σ. και νόμιμος εκπρόσωπος του συνεταιρισμού ΣΥΦΑΡΤ ΣΥΝ. ΠΕ, κάτοικος Άρτας.

Η Α.Ε. συνίσταται με την επωνυμία «ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΦΑΡΜΑΚΑΠΟΘΗΚΗ ΑΡΤΑΣ» ΑΕ και τον διακριτικό τίτλο ΣΥΦΑΡΤ ΑΕ και εδρεύει στην οδό Ελευθερίου Βενιζέλου δευτερεύουσας περιφερειακής οδού Άρτας. Σκοπός της η κατοχή, εμπορία, διανομή, εισαγωγή, εξαγωγή φαρμακευτικών προϊόντων και ουσιών.

Η διάρκειά της έχει οριστεί σε 20 έτη και αρχίζει από την καταχώρηση στο οικείο μητρώο Ανώνυμων Εταιρειών της Διοικητικής απόφασης για την παροχή άδειας σύστασης της εταιρείας καθώς και την έγκριση του καταστατικού της.



### 3. Κύριες και δευτερεύουσες δραστηριότητες

Σχετικά με τις κύριες δραστηριότητες της ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ λειτουργούν δύο είδη τμημάτων. Στο πρώτο τμήμα βρίσκεται η φαρμακαποθήκη ευρέως φάσματος με τις διατάξεις του άρθρου 51 ν. 2519/1997 για την κατοχή, εμπορία, διανομή, εισαγωγή, εξαγωγή, αντιπροσώπευση φαρμάκων, φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων και εν γένει φαρμακευτικών προϊόντων και ουσιών. Πρόκειται για είδη που επιτρέπονται να πωλούνται και να διατίθενται από φαρμακεία και φαρμακαποθήκες συνεταιριστικές ή μη.

Το δεύτερο τμήμα λειτουργεί ως τμήμα παραφαρμακευτικών προϊόντων, όπως επίσης ως ειδικά τμήματα ή εταιρείες οποιασδήποτε νομικής μορφής για την κατοχή, εμπορία, διανομή, εισαγωγή, εξαγωγή, αντιπροσώπευση καλλυντικών, διαιτητικών προϊόντων, γαλάτων και τροφών βρεφικής ηλικίας, ειδών υγιεινής βρεφών, εγκύων και λεχωιδών καλλωπισμού καθώς και ορθοπεδικών ειδών, μηχανημάτων και βοηθημάτων, εισαγωγής και εξαγωγής πρώτων υλών φαρμακευτικής, ιδιοσκευασμάτων, νοσοκομειακών φαρμακευτικών ειδών, προϊόντων υγιεινής, ειδών μηχανημάτων και εργαλείων ιατρικής, ειδών μηχανημάτων και εργαλείων οδοντιατρικής, πώλησης ιατροτεχνολογικών προϊόντων και προϊόντων *in vitro*, ειδών ιατρικής γενικής χρήσεως και άλλων συναφών προϊόντων.

Για την Συνεταιριστική Φαρμακαποθήκη Άρτας οι κύριες δραστηριότητες της εταιρείας συνίστανται στην αντιπροσώπευση ελληνικών και μη επιχειρήσεων και εταιρειών καθώς και στην συμμετοχή της, απορρόφηση, συγχώνευση, εξαγορά ή ίδρυση οποιασδήποτε εταιρείας κάθε μορφής εταιρικού τύπου.

Όσον αφορά τα είδη που υπάρχουν στην Α.Ε. είναι κάποιες φαρμακευτικές ουσίες (ανθρώπινες – ζωικές - χημικές), πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας αρμοδιότητας ΕΟΦ (ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΦΑΡΜΑΚΩΝ) φαρμακευτικά προϊόντα, φαρμακευτικά προϊόντα παραγόμενα με βιοτεχνολογικές μεθόδους ή προϊόντα προερχόμενα από αίμα ή πλάσμα ανθρώπων υψηλής τεχνολογίας, βιολογικά και συμβατικά προϊόντα, ραδιενεργά σκευάσματα ή ιδιοσκευάσματα θεραπευτικής ή διαγνωστικής χρήσης, δρόγες και μίγματα δρογών, ειδών μηχανημάτων και εργαλείων

ιατρικής και οδοντιατρικής ή πώληση ειδών ιατρικής γενικής χρήσεως, καλλυντικών, διαιτητικών προϊόντων, γαλάτων και τροφών παιδικής ηλικίας, ειδών υγιεινής βρεφών, εγκύων και λεχιδών καλλωπισμού, ορθοπεδικών ειδών, μηχανημάτων και βοηθημάτων, ιδιοσκευασμάτων, νοσοκομειακών φαρμακευτικών ειδών και προϊόντων υγιεινής, καλλυντικά παρασκευάσματα, ιατρικά βοηθήματα, εργαλεία, συσκευές, όργανα, μηχανήματα, διαγνωστικά in vitro προϊόντα για ανθρώπους και ζώα, προϊόντα ειδικής διατροφής και συμπληρώματα διατροφής, υγρά διαλύματα και ύδατα περιτοναϊκής διύλισης, αιμοδιύλισης, ιαματικά και αποθεματικά, απολυμαντικά, αντισηπτικά και αποσμητικά και τέλος προϊόντων φαρμακούχων ζωοτροφών, προσθετικών ζωοτροφών, παρασιτοκτόνων φαρμάκων.

Τέλος, όσον αφορά τις δευτερεύουσες δραστηριότητες της συνεταιριστικής επιχείρησης βρίσκονται υπό εξέλιξη εφόσον δεν έχει ακόμη τεκμηριωθεί κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα στον τομέα αυτό.

#### 4. Κύκλος εργασιών

Η ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ και ΣΥΦΑΡΤ ΑΕ εμπορεύονται φαρμακευτικά και παραφαρμακευτικά προϊόντα τα οποία πωλούνται και διατίθενται από φαρμακεία και φαρμακαποθήκες συνεταιριστικές ή μη.

Στη συνεταιριστική επιχείρηση Αγρινίου απασχολούνται εικοσιεπτά (27) άτομα, ενώ στην φαρμακαποθήκη Άρτας ο αριθμός του προσωπικού αντιστοιχεί στα 11 άτομα.

Οι συνολικές πωλήσεις της χρήσης του έτους 2004 ανέρχονται στο ποσό των 31.900 ευρώ όσον αφορά τον συνεταιρισμό Αγρινίου.

Η ΑΕ ΣΥΦΑΡΤ Άρτας την ίδια διαχειριστική περίοδο έχει φθάσει το ποσό των 10.700 ευρώ.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί πως η αύξηση των πωλήσεων επιτεύχθηκε λόγω της αυξημένης εισδοχής των νέων μελών, καθώς επίσης και της κατάκτησης των νέων περιοχών.

## 5. Προσωπικό

Το τμήμα προσωπικού εφαρμόζει την πολιτική της οργάνωσης προς τους εργαζομένους της.

Συγκεκριμένα ασχολείται με την επιλογή του προσωπικού και την προκήρυξη των κενών θέσεων, καθώς επίσης η επιλογή να γίνεται με βάση τα αντικειμενικά κριτήρια όπως πτυχία, προϋπηρεσία και όχι υποκειμενικά με κάποιες γνωριμίες.

Στο συνεταιρισμό απασχολούνται 38 εργαζόμενοι τα τυπικά προσόντα των οποίων όσο και η θέση που κατέχουν αναλύονται σε επόμενο κεφάλαιο.

Από το σύνολο του προσωπικού τα περισσότερα άτομα είναι άνδρες, οι οποίοι είναι οδηγοί για τις μεταφορές προϊόντων, ενώ τα υπόλοιπα άτομα ασχολούνται με τις δουλειές μέσα στο συνεταιρισμό.

## 6. Κτιριακή υποδομή

### **ΣΕΦΑΡ**

Το κτίριο στο οποίο στεγάζεται ο συνεταιρισμός Αγρινίου είναι μισθωμένες εγκαταστάσεις χωρητικότητας 1000 τ.μ., οι οποίες βρίσκονται στην οδό Χαριλάου Τρικούπη 58.

Ο συνεταιρισμός λόγω της ανοδικής του πορείας κατάφερε τα τελευταία χρόνια να οδηγηθεί στην αγορά οικοπέδων όπου θα εγκαθιδρύσει τις νέες υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις κτιρίων. Η ονομασία που δόθηκε στον συνεταιρισμό Αγρινίου αρχικά ήταν ΣΥΦΑΙΤ (Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Αιτωλοακαρνανίας). Πρόκειται για συνεταιρισμό περιορισμένης ευθύνης ΣΥΝΠΕ ΔΕ και λόγω των πολλαπλών δραστηριοτήτων του ορίστηκε με τον διακριτικό τίτλο ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ (Συνεταιριστική Επιχείρηση Φαρμακοποιών Περιορισμένης Ευθύνης).

### **ΣΥΦΑΡΤ**

Η Ανώνυμη Εταιρεία ΑΕ, η οποία δημιουργήθηκε από την ΣΕΦΑΡ Αγρινίου για την ταχύτερη εξυπηρέτηση αναγκών των μελών της στην

περιοχή της Άρτας βρίσκεται στην Β' Περιφερειακή οδό και Ελευθερίου Βενιζέλου.

Το κτίριο της εταιρείας είναι και αυτό σε μισθωμένες εγκαταστάσεις και καλύπτει τον χώρο των 500 τ.μ. Η ονομασία της εταιρείας είναι ΣΥΦΑΡΤ ΑΕ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΦΑΡΜΑΚΑΠΟΘΗΚΗ ΑΡΤΑΣ.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ)

### 1.1. Σημαντικότητα της κύριας δραστηριότητας (% στον κύκλο εργασιών)

Η κύρια δραστηριότητα της ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ είναι να προμηθεύεται φαρμακευτικά και παραφαρμακευτικά προϊόντα με σκοπό να διατίθενται προς τα μέλη πελάτες της.

Το ποσοστό πώλησης φαρμάκων, φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων και εν γένει φαρμακευτικών προϊόντων και ουσιών ανέρχεται για το έτος 2004 στο 91%, ποσοστό αρκετά υψηλό σε σύγκριση με το τμήμα παραφαρμακευτικών προϊόντων. Το ποσοστό του τμήματος αυτού καλύπτει το 9% των δραστηριοτήτων της επιχείρησης όσον αφορά την κατοχή – εμπορία – διανομή – εισαγωγή – εξαγωγή και αντιπροσώπευση διαφόρων προϊόντων.

Η θυγατρική ΣΥΦΑΡΤ ΣΕ Άρτας σε σχέση με την μητρική ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ ανέρχεται για το 2004 στο 93,5% στα φαρμακευτικά προϊόντα ενώ το ποσοστό των παραφαρμακευτικών προϊόντων της φαρμακαποθήκης αυτής ανέρχεται στο 6,5%.

### 1.2. Πρόσφατη εξέλιξη ζήτησης για την επιχείρηση (συνολική ζήτηση για το προϊόν)

Οι εξελίξεις της φαρμακευτικής αγοράς τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό στο χώρο της φαρμακοβιομηχανίας είναι ταχύτατες. Αλληπάλληλες συγχωνεύσεις και εξαγορές οδηγούν στην επικράτηση λίγων ισχυρών εταιρειών. Αξιοσημείωτο είναι ότι υπάρχει μια τάση παράκαμψης του χονδρεμπορίου που αν τελικά επικρατήσει θα αλλάξει το τοπίο στο χώρο.

Στην Ελλάδα οι συνεταιρισμοί που έχουν εξελιχθεί σε επιχειρήσεις πρότυπα διεκδικούν το μεγαλύτερο κομμάτι του χονδρεμπορίου.

Επισημαίνουμε ότι τα τελευταία χρόνια το φαινόμενο των εξαγωγών κυριαρχεί και από ότι φαίνεται θα κρατήσει και άλλο. Αν μειωθεί ή σταματήσει εκτιμούμε ότι οι πλέον κερδισμένοι θα είναι οι συνεταιρισμοί. Ο κλάδος θα οδηγηθεί σε συγχώνευση και οι μικρές επιχειρήσεις θα κλείσουν ή θα συγχωνευθούν με αποτέλεσμα την δραστική μείωση του αριθμού των φαρμακαποθηκών.

Από το 1997 το επάγγελμα του φαρμακοποιού πληθυσμιακά έχει κορεσθεί. Το γεγονός όμως ότι τα νέα φάρμακα που μπαίνουν στην κυκλοφορία είναι ακριβότερα, ότι οι φαρμακοποιοί ύστερα από επιμορφωτικά σεμινάρια οργάνωσαν καλύτερα τις επιχειρήσεις τους, ανέβασαν το επίπεδο στις πωλήσεις και διεκδίκησαν νέα προϊόντα (καλλυντικά, κ.α.) έχει κάπως βελτιώσει την κατάσταση.

### 1.3. Επικρατούσες μορφές ανταγωνισμού

Η ανοδική πορεία της επιχείρησης παρ' όλη την αύξηση των συνολικών της πωλήσεων τα τελευταία χρόνια δεν κατάφερε να μειώσει τον ανταγωνισμό που επικρατεί στο χώρο του φαρμάκου.

Εξαιτίας του ανταγωνισμού που επικρατεί στο χώρο των φαρμάκων γενικότερα η συνεταιριστική επιχείρηση για την οποία μιλάμε έχει αναγκαστεί να πουλάει τα προϊόντα της αρχικά με ζημιά(μειωμένο κέρδος) με αποκλειστικό στόχο να μπει στην αγορά της περιοχής και στη συνέχεια αφού καθιερωθεί επιβάλλει πλέον τους δικούς της νόμους που δεν θα σημαίνει πωλήσεις προϊόντων με ζημιά της επιχείρησης προς όφελος των κερδών των φαρμακοποιών.

Οι ανταγωνίστριες ιδιωτικές φαρμακαποθήκες της ευρύτερης περιοχής του Αγρινίου προέρχονται από μακρινές περιοχές όπως Πάτρα, Αθήνα και Γιάννενα. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως η ΣΕΦΑΡ δεν μπορεί να αντεπεξέλθει στο επικρατέστερο ανταγωνισμό αυτών των φαρμακαποθηκών αλλά αντίθετα είναι ένα βασικό κίνητρο, το οποίο ωθεί την επιχείρηση να βρίσκεται πάντα σε εγρήγορση προς αναζήτηση νέων λύσεων και προτάσεων. Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την προσπάθεια αυτή είναι εμφανές από τα ετησίως αυξανόμενα κέρδη της.

#### 1.4. Εκτίμηση του ανταγωνισμού στο εθνικό και διεθνές επίπεδο (ανταγωνιστικότητα του κλάδου)

Ο ανταγωνισμός στην αγορά του φαρμάκου σε εθνικό επίπεδο προσδιορίζεται από την διεθνή κατάσταση στην αγορά φαρμάκου. Ο κύκλος της αγοράς συγκροτείται σήμερα από τις περίπου 150 φαρμακαποθήκες που λειτουργούν σε όλη τη χώρα. Μεταξύ αυτών κυρίαρχη είναι η θέση των εταιρειών Προσυφαπέ, Σύφα Θεσσαλονίκης, Λαβιφάρμ και Κ.Π. Μαρινόπουλος. Ορισμένες από τις εταιρείες διανομής είναι πολύ καλά οργανωμένες, διαθέτοντας εξοπλισμό και δυναμικό οι οποίες λειτουργούν με αρκετά ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Σημαντικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζει στις επιχειρηματικές δραστηριότητές τους, η ισχύουσα νομοθεσία. Μέχρι το έτος 1967, είχε επικρατήσει μια πιο φιλελεύθερη –από σήμερα– άποψη ως προς τη δυνατότητα χρησιμοποίησεως όλων των εταιρικών τύπων, προσωπικών και κεφαλαιουχικών, δηλαδή υπήρχαν φαρμακεία και φαρμακαποθήκες, όχι μόνο με την μορφή των ομορρύθμων ή ετερορρύθμων εταιρειών, αλλά και της εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, αλλά και μερικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις με την μορφή της ανώνυμης εταιρείας.

Στο πλαίσιο αυτό και με δεδομένο τον κύκλο εταιρειών η λειτουργία των φαρμακαποθηκών αποτελεί μονόδρομο, αφού οι ιδιοκτήτες τους, δίνουν λόγο στους πολυεθνικούς συνεργάτες τους. Η συγκέντρωση δυνάμεων σε πανευρωπαϊκό επίπεδο δεν καταργεί τις εγχώριες εταιρείες διανομής, οι ισχυρότερες από τις οποίες επιβιώνουν και στις νέες συνθήκες.

Σε ό,τι αφορά τα προβλήματα της αγοράς τα οποία οξύνουν τον ανταγωνισμό σε εθνικό επίπεδο και που αξίζει να σημειωθούν είναι: (α) οι ελλείψεις σημαντικών και αναντικατάστατων φαρμάκων, (β) η έλλειψη καινοτόμων φαρμάκων που κυκλοφορούν στη διεθνή αγορά, (γ) η συρρίκνωση της παραγωγής φαρμάκων στην Ελλάδα, (δ) ο συνεχιζόμενος εφοδιασμός των κρατικών νοσοκομείων παρ' όλη τη συσσώρευση των χρεών

τους απέναντι στις φαρμακαποθήκες και (ε) η ανορθόδοξη και χωρίς συγκεκριμένη βάση τιμολόγηση των φαρμάκων.

Σε διεθνές επίπεδο ο ανταγωνισμός οξύνεται συνεχώς, δεδομένης της συγχώνευσης γιγαντιαίων εταιρειών παραγωγής και διάθεση φαρμάκων, τακτική η οποία ακολουθείται τα τελευταία 10 χρόνια, περιορίζοντας τον κύκλο της διεθνούς αγοράς μεταξύ ελάχιστων αριθμητικά κολοσσών. Στο πλαίσιο αυτό παρατηρείται το φαινόμενο ενώ η Ελλάδα να δαπανά το 9,4% του ΑΕΠ για την υγεία, οι ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες να περιοριστούν σήμερα στο 10% του μεριδίου της αγοράς σε σχέση με το 25% που κατείχαν την περασμένη δεκαετία.

### 1.5. Προοπτικές εξέλιξης της αγοράς

Τα συνολικά καθαρά κέρδη των εισαγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών προϊόντων το 2003 σε σχέση με το 2002 εμφανίζονται αυξημένα κατά 36,87%. Τα στοιχεία αφορούν στα κέρδη των 96 μεγαλύτερων –βάσει των πωλήσεων- εταιρειών. Μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων περιλαμβάνεται και η ΣΥΦΑΡ ΑΕ

Σημαντικό παράγοντα στην εξέλιξη της αγοράς του φαρμάκου στην Ελλάδα αποτελεί η νέα φαρμακευτική πολιτική που εξήγγειλε το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, η οποία αλλάζει άρδην τα δεδομένα στο χώρο.

Με τη νέα πολιτική μετατοπίζεται το κέντρο βάρους από τη λίστα σε έλεγχο συνταγογραφίας και σε τιμές αποζημίωσης. Ήδη το πρώτο βήμα έχει γίνει με την υποχρεωτική τοποθέτηση barcode σε όλα τα σκευάσματα από 1/1/2005. Στο πλαίσιο αυτό απελευθερώνεται ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της αγοράς φαρμάκων που αφορά στα ακριβά ιδιοσκευάσματα, τα οποία μπορούν πλέον να διατίθενται στο ελεύθερο εμπόριο και όχι μόνο από τα Νοσοκομεία.

Ένα δεύτερο ζήτημα που καθορίζει τις προοπτικές εξέλιξης είναι πλέον το γεγονός ότι η ρυθμιζόμενη φαρμακευτική βιομηχανία παγκοσμίως εισέρχεται στην περίοδο των ισχνών αγελάδων με αβέβαιο μέλλον.



Προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι τα φάρμακα θα είναι υψηλής αποτελεσματικότητας και ασφάλειας, η βιομηχανία υπόκειται σε σειρά αυστηρότατων ρυθμίσεων σε ό,τι αφορά τόσο την ανάπτυξη νέων φαρμάκων όσο και την παραγωγή και διακίνησή τους. Τα παραπάνω, εκτός από το να αυξάνουν το κόστος του τελικού προϊόντος, καθιστούν τη φαρμακοβιομηχανία μια βιομηχανία υψηλού ρίσκου (υπάρχουν παραδείγματα κραταιών φαρμακοβιομηχανιών που κατέρρευσαν υπό το βάρος μιας αποτυχημένης κλινικής δοκιμής τρίτης φάσης).

Σύμφωνα με γάλλους και αμερικανούς αναλυτές, τα επόμενα τέσσερα χρόνια αναμένεται να φθάσουν στην αγορά 14 φάρμακα τα οποία έχουν την προοπτική να γίνουν βεντέτες (blockbusters), ενώ στην ίδια χρονική διάρκεια πρόκειται να λήξουν οι πατέντες για 35 τέτοια φάρμακα. Το γεγονός αυτό είναι ενδεικτικό, κατά τους ίδιους αναλυτές, μιας επικείμενης περιόδου ισχνών αγελάδων με την οποία απειλείται η φαρμακοβιομηχανία και η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα.

Μέσα σε αυτό το κλίμα καλείται να κινηθεί και η ελληνική φαρμακοβιομηχανία με τις δικές της ιδιαιτερότητες. Στη χώρα μας δραστηριοποιούνται τόσο πολυεθνικές εταιρείες όσο και εταιρείες αμιγώς ελληνικών συμφερόντων. Σύμφωνα με στοιχεία του ΙΦΕΤ (Ινστιτούτο Φαρμακευτικής Έρευνας και Τεχνολογίας) κατά το έτος 1987, το ποσοστό των εισαγόμενων φαρμάκων αποτελούσε μόνο το 18,29% του συνόλου των πωλήσεων φαρμάκων στη χώρα. Το 2001 το ποσοστό αυτό έφθασε το 62,33%, ενώ σήμερα εκτιμάται ότι αγγίζει το 70%. Προφανώς το ποσοστό των εισαγόμενων φαρμάκων αυξήθηκε εις βάρος των παραγομένων στη χώρα, τα οποία κάλυπταν ποσοστό 75,12% το 1987 και μειώθηκαν στο 24,8% το 2001. Εκτιμάται ότι η στροφή της φαρμακοβιομηχανίας στην εισαγωγή φαρμάκων έχει κοστίσει την τελευταία πενταετία 3.000 θέσεις εργασίας.

Έτσι η εξέλιξη της αγοράς φαίνεται να είναι δυσοίωνη δεδομένου ότι αφενός θα απαιτούνται μεγαλύτερα κεφάλαια κίνησης και αφετέρου ο ελεγκτικός κλοιός γύρω από την διανομή φαρμάκων και παραφαρμάκων προϊόντων σφίγγει στη βάση της ισόρροπης και ασφαλούς διάθεσης των προϊόντων στην αγορά πράγμα που άλλωστε επιτάσσει η προφύλαξη των

συμφερόντων του καταναλωτή και η προστασία της δημόσιας υγείας. Άλλωστε δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει ότι το marketing στο χώρο είναι μια εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία δεδομένου ότι άλλος πουλάει και προωθεί, άλλος αποφασίζει, άλλος χρησιμοποιεί το φάρμακο και συνήθως άλλος πληρώνει-το κράτος, ή κάποια ασφαλιστική εταιρεία.

#### 1.6. Προμηθευτές-Αγορά πρώτων υλών και προϊόντων

Οι φαρμακοβιομηχανίες και οι βιομηχανίες παραγωγής παραφαρμακευτικών προϊόντων, εγχώριες οι αλλοδαπές (με τους αντιπροσώπους τους) αποτελούν την πηγή προμήθειάς των προϊόντων της ΣΥΦΑΡΤ ΑΕ. Οι ιδιομορφίες της αγοράς αλλά και οι εξελίξεις όπως έχουν αναφερθεί έχουν επιπτώσεις στον τρόπο και στο χρόνο προμήθειας των προϊόντων από πλευράς του Συνεταιρισμού, οι οποίες αντιμετωπίζονται κατά περίπτωση με στόχο την κάλυψη των αναγκών των πελατών του (μελών και μη).

Η επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να αντεπεξέλθει στην ικανοποίηση των αναγκών της χρησιμοποιεί διάφορους προμηθευτές με σκοπό να δημιουργήσει συλλογή όλων εκείνων των προϊόντων τα οποία είναι απαραίτητα στις ανάγκες των πελατών.

Οι προμηθευτές είναι κάποιες φαρμακευτικές εταιρείες εκ των οποίων οι 17 από αυτές κάνουν το 70% του τζίρου. Η καλή συνεργασία μεταξύ αγοραστή-προμηθευτή είναι απαραίτητη προϋπόθεση έτσι ώστε να εξυπηρετεί τα κοινά τους συμφέροντα ενώ στην ουσία το συμφέρον και των δύο προκύπτει από την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή.

Για το λόγο αυτό λοιπόν υπάρχει ειδικό τμήμα όπως αναλύουμε και παρακάτω το τμήμα προμηθειών, με σκοπό μια καλύτερη πολιτική προμηθειών. πρόκειται δηλαδή για καλύτερες τιμές καλύτερους όρους πληρωμής και παράδοσης των προϊόντων της φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών εξίσου.

Ο τόπος παράδοσης των προϊόντων από τους προμηθευτές της επιχείρησης γίνεται στις εγκαταστάσεις που βρίσκεται ο συνεταιρισμός και η παρακολούθηση των προϊόντων γίνεται κάθε εβδομάδα.

Τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέγει η επιχείρηση τους προμηθευτές της είναι κυρίως ο τόπος παραγωγής αφού όσο πιο κοντά βρίσκεται τόσο πιο μικρό θα είναι το κόστος παραγωγής καθώς επίσης και η παραγωγική δυναμικότητα ειδικά όταν πρόκειται για μεγάλες παραγγελίες. Έτσι λοιπόν προτιμούνται οι προμηθευτές αυτοί που μπορούν να ανταποκριθούν εγκαίρως και να προσφέρουν καλύτερες τιμές με την εγγύηση ότι όντως μπορούν να εκπληρώσουν τους όρους της επικείμενης συναλλαγής.

### 1.7. Πελάτες

Για κάθε επιχείρηση όπως για την ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ και ΣΥΦΑΡΤ ΑΕ ο σημαντικότερος παράγοντας του οικονομικού περιβάλλοντος είναι οι πελάτες. Η ύπαρξη και η λειτουργία κάθε επιχείρησης χωρίς καταναλωτή των προϊόντων της είναι αδύνατη. Για να προσελκύσει αγοραστές πρέπει να πληροφορηθεί όσο μπορεί καλύτερα τις προτιμήσεις του και να διαμορφώσει τα προϊόντα με βάση αυτές τις προτιμήσεις. Επίσης η ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ στην προσπάθειά της να αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό παράγει με βάση την οικονομική αρχή. Οι τύποι πελατών της επιχείρησης αυτής ταξινομούνται στις εξής βασικές κατηγορίες: Τελικοί καταναλωτές, χονδρέμποροι και λιανέμποροι, βιομηχανικοί πελάτες καθώς και τους διεθνείς πελάτες. Το πελατολόγιο της μητρικής συνεταιριστικής επιχείρησης ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ Αγρινίου απαρτίζεται από 230 φαρμακεία εκ των οποίων τα 140 είναι μέλη του συνεταιρισμού. Τα μέλη αυτά τα οποία συγκροτούν την Συνεταιριστική Επιχείρηση Φαρμακοποιών Δυτικής Ελλάδος είναι:

1. Αδειούχοι φαρμακοποιοί (φυσικά πρόσωπα) που διατηρούν νόμιμα ατομική επιχείρηση φαρμακείο οπουδήποτε και ιδιαίτερα στις περιφέρειες της Δυτικής και Κεντρικής Ελλάδος.

2. Αδειούχοι φαρμακοποιοί (φυσικά πρόσωπα) που μελλοντικά θα ιδρύσουν φαρμακείο ή θα μετέχουν ως αδειούχοι σε εταιρείες εκμετάλλευσης φαρμακείων.
3. Καθιστάμενοι συνταξιούχοι φαρμακοποιοί εφ' όσον ήταν αδειούχοι και μέλη του συνεταιρισμού.
4. Φαρμακοποιοί τέκνα μελών φαρμακοποιών.
5. Νομικά πρόσωπα των υφιστάμενων μέχρι την ημερομηνία τροποποίησης του καταστατικού της συνεταιριστικής επιχείρησης Φαρμακ. ΔΕ ΣΠΕ, εταιρειών φαρμακείων που ήταν μέλη συνεταίροι ως νομικά πρόσωπα στον με την παλιά επωνυμία συνεταιρισμό ΣΥΦΑΙΤ Συν. ΠΕ. Οι εταιρείες αυτές θα ακούν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, δια ενός συν-διαχειριστή ή διαχειριστή, ο οποίος θα ορίζεται από τους λοιπούς και θα γνωστοποιείται εγγράφως στον Συνεταιρισμό.
6. Κληρονομικά φαρμακεία εφόσον λειτουργούν νόμιμα. Εκπρόσωπος του κληρονομικού φαρμακείου είναι ο υπεύθυνος αδειούχος φαρμακοποιός.

Σε περίπτωση που εταιρεία φαρμακείων επιθυμεί να συναλλάσσεται με την ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ, τότε τα φυσικά πρόσωπα εταίροι φαρμακοποιοί θα πρέπει να εγγραφούν ως φυσικά πρόσωπα απαραίτητα ως μέλη του συνεταιρισμού.

Είναι ασυμβίβαστη η ιδιότητα του συνεταίρου και του φαρμακέμπορου φαρμακαποθήκης του ν. 328/76.

Αδειούχοι φαρμακοποιοί που έχουν πρόθεση να λειτουργήσουν φαρμακείο και να γίνουν μέλη της ΣΕΦΑΡ – ΣΥΦΑΡΤ μπορούν να προεγγραφονται στην Συνεταιριστική Επιχείρηση Φαρμακοποιών Δ.Ε. εφόσον:

α) Προμηθευτούν τα φαρμακευτικά εμπορεύματα από την ΣΕΦΑΡ προσκομίζοντας την άδεια ίδρυσης του φαρμακείου τους.

β) Μετά την εγγραφή τους στο οικείο φαρμακευτικό σύλλογο.

- Οι συνεταιρισμοί – μέλη μπορούν να συμμετέχουν στη Γενική Συνέλευση με Αντιπροσώπους, σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου

2515/1997 και αφορά ρυθμίσεις για τις προαιρετικές μερίδες των καταναλωτικών και πιστωτικών συνεταιρισμών καθώς και την εκλογική διαδικασία που εφαρμόζεται στους αστικούς συνεταιρισμούς.

- Κάθε Αντιπρόσωπος έχει οπωσδήποτε μία (1) ψήφο στη Γενική Συνέλευση. Τα μέλη εκλέγουν για την συνέλευση και για τη θητεία, όση προβλέπεται από τον κάθε φορά ισχύοντα νόμο για τους Αστικούς Συνεταιρισμούς Αντιπροσώπου, που εκλέγονται από τις τοπικές των μελών, σε αναλογία που προβλέπεται από τον νόμο. Η απόφαση εκλογής με τον κατάλογο των Αντιπροσώπων και των συμπληρωματικών τους, στέλνεται στο Δ.Σ. με συστημένο έγγραφο ή τηλεομοιοτυπία (φαξ).
- Επίσης η Γενική Συνέλευση εκλέγει για μια τετραετία (4 έτη) και Αντιπροσώπους για τα Δευτεροβάθμια όργανα (ΟΣΦΕ) σύμφωνα και με το καταστατικό της ΟΣΦΕ, Συνεταιριστικές Ενώσεις και Συνεταιριστικές οργανώσεις σύμφωνα με τον ισχύοντα νόμο για τους Αστικούς συνεταιρισμούς.

Το πελατολόγιο του συνεταιρισμού Αγρινίου εκτείνεται σε ολόκληρη την Αιτωλοακαρνανία στις περιοχές Ναύπακτος, Μεσολόγγι, Αιτωλικό, Μακρυνεία, Καινούργιο, Πάραβόλα, Θέρμο, Αστακός, Μύτικας, Βόνιτσα. Τέλος προμηθεύει μεγάλο ποσοστό φαρμακευτικών – παραφαρμακευτικών προϊόντων στο νομό Ευρυτανίας καθώς επίσης και στην Ανώνυμη Θυγατρική Εταιρεία της Άρτας.

Προμηθεύει τα προϊόντα της στην ήδη υπάρχουσα περιοχή της Άρτας όπως επίσης και σε κοντινές περιοχές, όπως Λευκάδα, Πρέβεζα, Φιλιππιάδα.

Η εταιρεία αυτή στηρίζει την ανάπτυξη της στην απόκτηση και ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις υπηρεσίες της. Περισσότερο όμως στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα.

Η τοπική αγορά όπως προκύπτει από τα παραπάνω αλλά και από τους ετήσιους απολογισμούς του Συνεταιρισμού καλύπτεται κυρίως από αυτόν με δυνατότητες επέκτασης και έξω από τα όρια των νομών κατά γεωγραφική ακολουθία (Πρέβεζα, Λευκάδα).

Σχετικά με το πελατολόγιο της ΣΥΦΑΡΤ ΑΕ ο αριθμός των φαρμακείων – μελών της σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία του έτους 2003 ήταν 126, εκ των οποίων οι 50 μη μέλη. Επισημαίνεται ότι το σύνολο των φαρμακείων των νομών Αιτωλοακαρνανίας και Άρτας ανέρχεται σε 198, γεγονός που δείχνει ότι πολύ σύντομα ο Συνεταιρισμός θα καλύπτει τις ανάγκες του συνόλου των μελών των φαρμακευτικών συλλόγων των 2 νομών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 2.1. Γενικό περιβάλλον: κυριότερες αδυναμίες, εκτιμώμενα δυνατά σημεία

Το περιβάλλον έχει μεγάλη σημασία για την λειτουργία και την επιτυχία του στόχου κάθε επιχείρησης. Το περιβάλλον διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει και να διαμορφώσει το εσωτερικό της ανάλογα με τους αντικειμενικούς της σκοπούς. Αντίθετα το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.

Ο «ΣΥΦΑΙΤ ΣΠΕ» στην προσπάθεια του να μειώσει την επίδραση των αδυναμιών και απειλών που δέχεται, χρησιμοποιεί τη μέθοδο εκτίμησης της ετοιμότητας της επιχείρησης, που ονομάζεται ανάλυση SWOT, ενώ ταυτόχρονα η μέθοδος αυτή συμβάλλει στην εκμετάλλευση των ευκαιριών καθώς επίσης και στην προώθηση των δυνατών σημείων της.

Τα στελέχη της επιχείρησης μέσω της ανάλυσης SWOT, προσπαθούν να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και κάποιους τρόπους να τα διατηρήσουν και να τα ενισχύσουν, καθώς επίσης και τα ασθενή σημεία, τα οποία εμποδίζουν την απόδοση της επιχείρησης.

Κάποιες από τις αδυναμίες που διακρίνουν την συνεταιριστική αυτή επιχείρηση είναι τα συμπιεσμένα κεφάλαια των φαρμακοποιών σε σχέση με τους ιδιώτες, είναι μικρές πιστώσεις που δέχεται η επιχείρηση από τις φαρμακευτικές εταιρείες και που πολλές φορές αναγκάζεται να τα πληρώνει η ίδια η επιχείρηση χρηματοδοτούμενη (δανειζόμενη) η ίδια από τις τράπεζες. Ένα ακόμη πρόβλημα που δυσκολεύει τη συνεργασία μεταξύ των πελατών οφείλεται στο νομικό πλαίσιο που διέπει τους συνεταιρισμούς φαρμακοποιών γενικότερα. Για να πετύχει τους στόχους της η επιχείρηση θα πρέπει να διορθώσει κάποιες αδυναμίες, παραλείψεις και λάθη. Αυτά είναι τα εξής:

- 1) Μη τήρηση πιστωτικής πολιτικής.
- 2) Διαχείριση παραφαρμάκων.

Όσον αφορά τη μη τήρηση της πιστωτικής πολιτικής τα στοιχεία του ισολογισμού δείχνουν ότι η μέση πίστωση στα μέλη και πελάτες είναι 67 ημέρες. Η πραγματική μέση πίστωση από τον έλεγχο των στοιχείων ανά μήνα είναι 74 ημέρες και ξεφεύγει κατά πολύ από τις αποφάσεις του λογιστηρίου. Η πιστωτική και εκπτωτική πολιτική που ισχύει είναι μελετημένη ώστε να έχει ανάγκη ο συνεταιρισμός να καταφεύγει σε δανεισμό.

Το να δανείζεται ο συνεταιρισμός με τις προσωπικές εγγυήσεις των μελών του Δ.Σ. υπέρογκα ποσά και να μην δανείζονται τα ίδια τα μέλη απευθείας από τις τράπεζες αν έχουν πρόβλημα ρευστότητας μόνο έντιμο δεν θεωρείται. Με τέτοια πιστωτική «συμπεριφορά» των μελών ο ΣΥΦΑΙΤ δεν μπορεί να προγραμματίσει επενδύσεις, να σκεφτεί επεκτάσεις και επιθετικότερη οικονομική πολιτική.

Τα συνολικά μερίσματα της χρήσης του 2003, 256.864,21€ όπως και τα αδιανέμητα μερίσματα της προηγούμενης χρήσης, δεν θα πρέπει να διανεμηθούν και αυτό επειδή:

- (α) Τα αποθέματα εμπορευμάτων τέλους του έτους ήταν 2.153.382,04 € σε αξία. Η συνολική διαχείριση των αποθεμάτων ήταν αρκετά ικανοποιητική, με αποτέλεσμα να έχουν μειώσει την επάρκεια του μέσου αποθέματος από 28 ημέρες το 2002 σε 22 ημέρες το 2003. Αυτό έχει αντανάκλαση στην κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων όπου φαίνεται ότι γύρισαν (πουλήθηκαν) 15,96 φορές μέσα στη χρήση ενώ στο 2002 γύρισαν 13,69 φορές. Βέβαια, αυτό δε σημαίνει ότι έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν τις ημέρες επάρκειας στο ελάχιστο, γιατί αυτό θα τους οδηγήσει ίσως και σε ελλείψεις φαρμάκων, κάτι που δεν είναι επιθυμητό στα μέλη τους. Από τους τακτικούς ελέγχους που γίνονται στα αποθέματά τους, αλλά και από την ενημέρωση που έχουν από τα μέλη τους κατά την τιμολόγηση, διαπιστώνεται ότι δε γίνονται ιδιαίτερα λάθη και είναι σαφώς λιγότερα από τις προηγούμενες χρήσεις.
- (β) Το θέμα των παραφαρμάκων-καλλυντικών είναι ένα από το αδύνατα σημεία της επιχείρησης, παρά το γεγονός ότι έχουν αύξηση των πωλήσεων. Οι πωλήσεις του 2003 ανέρχονται σε 2.121.775,40 € και η ποσοστιαία αύξηση σε σχέση με το 2002 είναι 29,32% δηλαδή



μεγαλύτερη της μέσης ετήσιας αύξηση 22,78%. Η αλήθεια είναι ότι έχουν «επενδύσει» στην περσινή αλλά και προπέρσινη χρήση, δημιουργώντας νέο, ανεξάρτητο χώρο παραφαρμάκων και σχεδόν ανεξάρτητο προσωπικό, αυξάνοντας έτσι τα λειτουργικά έξοδα του κλάδου χωρίς να έχουν αντανάκλαση σε αναμενόμενες αποδόσεις. Το πρόβλημα πιθανόν οφείλεται στο έμψυχο υλικό και στον καλύτερο συντονισμό του κυκλώματος αγορών και πωλήσεων προσφορών. Ήδη το Διοικητικό Συμβούλιο και η Διεύθυνση έχουν εντοπίσει το πρόβλημα και έχουν προβεί στις απαραίτητες ενέργειες.

- (γ) Οι πιστώσεις, η ρευστότητα και τα δάνεια, ως ενότητα θέλει ιδιαίτερη επεξεργασία και λήψη αποφάσεων, ίσως και σε επίπεδο γενικής συνέλευσης, γιατί είναι η ΑΧΙΛΛΕΙΟΣ ΠΤΕΡΝΑ της επιχείρησης. Τα στοιχεία του ισολογισμού δείχνουν ότι η μέση πίστωση στα μέλη και πελάτες είναι 67 ημέρες. Η πραγματική μέση πίστωση από τον έλεγχο των στοιχείων ανά μήνα είναι 74 ημέρες και ξεφεύγει κατά πολύ από τις αποφάσεις του Λογιστηρίου. Η πιστωτική και εκπτώτική πολιτική που ισχύει είναι μελετημένη ώστε να μην έχει ανάγκη ο συνεταιρισμός να καταφεύγει σε δανεισμό.

Τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης είναι κυρίως το service που παρέχει σε κάποια από τα μέλη της

## 2.2. Αναπτυξιακά προγράμματα- Μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι

Οι στόχοι της συνεταιριστικής επιχείρησης ΣΠΕ είναι μια επέκταση της αποστολής της και αναφέρονται στο αποτέλεσμα που επιθυμεί να επιτύχει. Η δήλωση της αποστολής και οι στόχοι της επιχείρησης αποτελούν τη βάση του προγραμματισμού.

Ο συνεταιρισμός έχει ως στόχο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει, φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού καθώς και για την πρόοδο του κοινωνικού συνόλου.

Η επιχείρηση αυτή εξετάζει τα μέσα που έχει στη διάθεσή της για την υλοποίηση των στόχων που θα επιλεγούν. Αν η επιχείρηση δεν έχει τον απαραίτητο εξοπλισμό, τα χρήματα και το κατάλληλο πρόγραμμα να υπάρχει δεν θα ήταν αρκετό αυτό. Παρακάτω θα γίνει διάγνωση των ικανοτήτων και των μέσων που διαθέτει η επιχείρηση προκειμένου να επιλεγούν οι στόχοι εκείνοι που μπορούν να υλοποιηθούν από την επιχείρηση.

Η κάθε επιχείρηση όπως και η συνεταιριστική επιχείρηση για την οποία μιλάμε έχει ορισμένες ικανότητες και ορισμένες αδυναμίες. Η γνώση των ικανοτήτων και αδυναμιών είναι απαραίτητη για τον στρατηγικό προγραμματισμό κάθε επιχείρησης. Γιατί ένας καλός στρατηγικός προγραμματισμός εκμεταλλεύεται εξ ολοκλήρου τη δυνατότητα που έχει μια επιχείρηση και αναζητά τρόπους να μειώσει την επίδραση των αδυναμιών στην αποτελεσματικότητά της. Έτσι λοιπόν εξετάζεται το μερίδιο του κέρδους της για τα προϊόντα που προμηθεύει, μεγαλύτερο μερίδιο της υπάρχουσας αγοράς. Η επιχείρηση επιδιώκει να πωλήσει όσο το δυνατό περισσότερα προϊόντα στους πελάτες που έχει, χρησιμοποιώντας τη στρατηγική της αγοράς. Η τυπική στρατηγική ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης είναι αύξηση του αριθμού των πωλητών, αύξηση των σημείων πώλησης των προϊόντων στην ήδη υπάρχουσα αγορά, κ.α.

Εξετάζει μήπως μπορεί να εισαγάγει τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές, ακολουθώντας τη Στρατηγική Ανάπτυξης της Αγοράς.

Εξετάζει μήπως μπορεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα για τις ήδη υπάρχουσες αγορές. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση ψάχνει ευκαιρίες για να εξυπηρετήσει ακόμα καλύτερα τους υπάρχοντες πελάτες της και να δημιουργήσει νέα προϊόντα γι' αυτούς χρησιμοποιώντας την Στρατηγική Ανάπτυξη (του προϊόντος). Με τη στρατηγική αυτή πιθανόν να βελτιώσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή να αναπτύξει νέα για την υπάρχουσα αγορά.

Τελικά η επιχείρηση εξετάζει μήπως μπορεί να δημιουργήσει άλλα προϊόντα σε νέες αγορές. Οι ευκαιρίες αυτές αυτής της κατηγορίας, συνήθως βρίσκονται έξω από το βασικό πεδίο της δραστηριότητας της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά προσπαθεί να εξετάσει τις ευκαιρίες αυτές. Σε αυτή τη περίπτωση υπάρχουν 2 δυνατότητες:

- α) να αναπτύξει η επιχείρηση το νέο προϊόν με τα δικά της μέσα,
- β) να αγοράσει από κάποια άλλη εταιρεία που παράγει αυτά τα προϊόντα.

Εφόσον έχει γίνει η επιλογή αυτού του τρόπου ανάπτυξης, χρησιμοποιείται η Διαφοροποιημένη Στρατηγική. Οι ευκαιρίες αυτής της κατηγορίας είναι πολύ επικίνδυνες και πολύ δαπανηρές και αυτό γιατί η επιχείρηση έχει να κάνει τα πάντα από την αρχή. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η επιδίωξη των ευκαιριών πρέπει να γίνεται με τη σειρά που αναφέραμε για να υπάρξει μια σταθερή και ασφαλής ανάπτυξη της επιχείρησης. Με άλλα λόγια πριν αποφασίσει να στραφεί η επιχείρηση σε νέες αγορές και να αναπτύξει νέα προϊόντα, θα πρέπει να προσπαθήσει να πωλήσει τα προϊόντα που ήδη έχει στις ήδη υπάρχουσες αγορές. Ο λόγος είναι αυτονόητος. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι περισσότερο δαπανηρή από μια επιπλέον προσπάθεια ανάπτυξης της ήδη υπάρχουσας αγοράς. Όταν εκεί γίνει ότι είναι δυνατόν για να ικανοποιηθούν οι ήδη υπάρχοντες πελάτες, τότε η επιχείρηση μπορεί να ψάξει για διαφορετικούς πελάτες και νέα προϊόντα.

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

<b>ΑΓΟΡΕΣ</b>	<b>ΠΡΟΪΟΝΤΑ</b>	
	<b>ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ</b>	<b>ΝΕΑ</b>
<b>ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ</b>	1. Στρατηγική Διείσδυσης στην αγορά	3. Στρατηγική Ανάπτυξης του προϊόντος
<b>ΝΕΕΣ</b>	2. Στρατηγική Ανάπτυξης της αγοράς	4. Διαφοροποιημένη Στρατηγική

### 2.3. Κύκλος εργασιών

Οι συνολικές πωλήσεις της χρήσης 2003 ανέρχονται στο ποσό των 35.980.628,39 € και η ποσοστιαία αύξηση από τη χρήση του 2002 είναι 22,78%. Επισημαίνεται ότι η ετήσια αύξηση στην ευρύτερη περιοχή της Άρτας είναι 29,43% και στην Αιτωλοακαρνανία είναι 20,78%. Από τη μελέτη των ποσοστών τζίρου ανά περιοχή, βλέπουμε ότι παρά τη μεγαλύτερη αύξηση πωλήσεων στην περιοχή της Άρτας, η περιοχή αυτή έχει μικρότερες πωλήσεις του μέσου όρου και αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η δυναμική ανάπτυξης του ομίλου είναι μεγαλύτερη στις περιοχές αυτές (Άρτα - Πρέβεζα - Λευκάδα) και θα πρέπει να ρίξουν ιδιαίτερο βάρος, με συναντήσεις και προπαγάνδισή των οικονομικών τους παροχών, στους φαρμακοποιούς των περιοχών αυτών. Εξάλλου εκεί οδηγούνται και γεωγραφικά όπως αναφέρθηκε ήδη.

## 2.4. Επενδύσεις

Σε κάθε διαχειριστική περίοδο ο ΣΥΦΑΙΤ έχει ανάγκη αγορών σε πάγια αγαθά που αποτελούν περιουσιακά στοιχεία και είναι αναγκαία για τη λειτουργία τους (εξοπλισμός μηχανοργάνωσης, οχήματα, κ.λπ.).

Τα μέχρι τώρα αποτελέσματα αλλά και η μακροχρόνια ανοδική πορεία του ΣΥΦΑΙΤ, οδήγησαν στο τόλμημα της αγοράς γης, όπου θα στηθούν νέες υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις .

Πρόκειται για την νέα αγορά οικοπέδου που έγινε χωρητικότητας 33 στρεμμάτων και απόστασης ενός χιλιομέτρου έξω από την πόλη του Αγρινίου όπου θα χτιστούν τα νέα γραφεία 2000 τμ.Η επιλογή του οικοπέδου στηρίχθηκε κυρίως σε τεχνικά κριτήρια και λιγότερο σε οικονομικά. Το μόνο σχεδόν οικονομικό κριτήριο ήταν το κόστος των διαφόρων οικοπέδων ανά τετραγωνικό μέτρο.

Τα τεχνικά κριτήρια τα οποία εξετάστηκαν λεπτομερώς ήταν κυρίως οι τίτλοι κυριότητας και άλλες τυχόν επιβαρύνσεις του οικοπέδου, το μέγεθος του οικοπέδου δηλαδή αν το οικόπεδο είναι αρκετά μεγάλο για την εγκατάσταση της επιχείρησης και για τις προβλεπόμενες μελλοντικές εγκαταστάσεις της. Ένα ακόμη κριτήριο το οποίο εξετάστηκε ήταν το σχήμα του οικοπέδου και η θέση του σε σχέση με το δίκτυο της συγκοινωνίας διευκολύνοντας με αυτό τον τρόπο την παραγωγική διαδικασία.

## 2.5. Απασχόληση

Η αποτελεσματική λειτουργία της «ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ» και «ΣΥΦΑΡΤ Α.Ε.» οφείλεται στη σωστή οργάνωση τμημάτων του προσωπικού των συνεταιριστικών επιχειρήσεων, τα οποία έχουν αναλάβει και επιτελούν ένα συγκεκριμένο έργο με απαιτούμενες ειδικές γνώσεις και εμπειρίες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **3.1. Προμήθειες**

Ο συνεταιρισμός προμηθεύεται προϊόντα από προμηθευτές. Εκείνο που διαφοροποιείται από εταιρεία σε εταιρεία είναι η πίστωση που παρέχουν αφού οι τιμές είναι καθορισμένες από το κράτος και δεν υπάρχουν περιθώρια διακυμάνσεων. Άλλες εταιρείες παρέχουν μεγάλη πίστωση και άλλες μικρότερη. Σε αυτό κυρίως εστιάζεται το ενδιαφέρον για την επιλογή της εταιρείας κυρίως για τα παραφάρμακα. Το σύνολο του ποσού εξοφλείται με επιταγές των οποίων η λήξη τους είναι ανάλογη των περιθωρίων πιστώσεων που δίνει η φαρμακευτική εταιρεία.

Τα προϊόντα παραλαμβάνονται με μεταφορικές εταιρείες με τις οποίες έχει γίνει συμφωνία εκτός από εξειδικευμένα προϊόντα που στέλνονται με courier, ΟΣΕ, ΚΤΕΛ. Τέτοια προϊόντα είναι οι επείγουσες παραγγελίες ή ευπαθή προϊόντα (ψυγείου).

Οι παραγγελίες γίνονται από την διευθύντρια της Εμπορικής Διαχείρισης, η οποία είναι υπεύθυνη για τις πωλήσεις. Οι ποσότητες των παραγγελιών δεν δίνονται αυθαίρετα ούτε κατά προσέγγιση αλλά ύστερα από μελέτη της κάθε εταιρείας μέσα στο μηχανογραφικό σύστημα. Μέσα από ειδικό μενού του προγράμματος εμφανίζεται η κάθε εταιρεία, στην οποία εμφανίζονται σε στήλες οι ποσότητες που υπάρχουν τη συγκεκριμένη στιγμή που γίνεται ο έλεγχος στην αποθήκη (για κάθε προϊόν), οι ποσότητες που έχουν πουληθεί και το χρονικό διάστημα στο οποίο έχουν πουληθεί.

Μας δίνεται η δυνατότητα να δούμε την τάση των πωλήσεων για κάθε προϊόν μέσα στο συγκεκριμένο διάστημα που επιθυμείται. Για παράδειγμα μπορούμε να ελέγξουμε πόσα παυσίπονα χάπια της συγκεκριμένης εταιρείας πουλήθηκαν τον προηγούμενο μήνα ή άλλο είδος, οπότε είναι εύκολο να γίνει η παραγγελία για κάθε είδος. Όταν γίνει ο έλεγχος δακτυλογραφείται η παραγγελία και στην οθόνη εμφανίζονται οι συνολικές ποσότητες που έχουν παραγγελθεί κατά εταιρεία καθώς και η χρηματική αξία τους. Για κάθε εταιρεία

δίνεται παραγγελία μια φορά την εβδομάδα. Οι παραγγελίες δίνονται τηλεφωνικά ή με FAX. Συνήθως παραλαμβάνονται μέσα σε δύο ή τρεις εργάσιμες ημέρες εκτός των ειδικών παραγγελιών που αποστέλλονται αυθημερόν.

Το τμήμα προμηθειών είναι ενημερωμένο για την κατάσταση στην αγορά και τους προμηθευτές.

Είναι ευνόητο ότι όταν γίνεται κάποια προσφορά πρέπει να έχει ιδιαίτερη προτίμηση. Σε κάθε προσφορά εξετάζεται η τιμή, η ποιότητα, η συνέπεια του προμηθευτή, ο χρόνος, ο τρόπος μεταφοράς και οι επιπτώσεις σε σχέση με το μέγεθος της παραγγελίας.

Για τον καθορισμό του μεγέθους παραγγελίας που είναι οικονομικά συμφέρουσα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη:

- α) Το κόστος διατήρησης που είναι ανάλογο με το μέγεθος της παραγγελίας.
- β) Το κόστος μιας παραγγελίας που είναι αντιστρόφως ανάλογο με την ποσότητα της παραγγελίας.
- γ) Η ζήτηση, η προσφορά, οι τιμές καθώς και οι προβλέψεις για την μεταβολή τους.
- δ) Η απαιτούμενη ποσότητα για την οργάνωση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

### 3.2. Παραλαβή

Οι παραλαβές των προϊόντων από τις προμηθεύτριες εταιρείες γίνονται καθημερινά από τον ελεγκτή εισερχομένων. Τα προϊόντα μεταφέρονται με διάφορες μεταφορικές εταιρείες με τις οποίες συνεργάζεται ο συνεταιρισμός. Όταν φτάνει ένα φορτηγό στο χώρο του συνεταιρισμού, ο οδηγός του αυτοκινήτου πριν κατεβάσει τα δέματα δίνει τη φορτωτική που συνοδεύει τα προϊόντα στον ελεγκτή εισερχομένων.

Αυτός με τη σειρά του κάνει τον απαραίτητο έλεγχο των εγγράφων της φορτωτικής που αφορά τα φορολογικά στοιχεία που αναγράφονται στο παραστατικό. Αντιπαραβάλλονται τα στοιχεία του συνεταιρισμού με αυτά που



αναγράφονται στην φορτωτική. Είναι πολύ πιθανόν να γίνει κάποιο λάθος είτε όσον αφορά το Α.Φ.Μ., είτε την επωνυμία και η παραγγελία να ανήκει σ' άλλη φαρμακευτική αποθήκη.

Στη συνέχεια τα δέματα ξεφορτώνονται και τοποθετούνται στο χώρο της παραλαβής εισερχομένων. Αρμόδιος για το ξεφόρτωμα είναι ο οδηγός και ο συνοδηγός του αυτοκινήτου. Ακολουθεί καταμέτρηση των δεμάτων για να διαπιστωθεί ότι οι ποσότητες που αναγράφονται στο παραστατικό είναι σύμφωνες μ' αυτές που βρέθηκαν. Αν ο ποσοτικός έλεγχος αποδειχθεί σωστός, ο ελεγκτής αφού υπογράψει τη φορτωτική παραλαμβάνει τα δέματα.

Αν όμως κατά την καταμέτρηση των δεμάτων διαπιστωθεί κάποιο λάθος στις ποσότητες, δηλαδή τα κιβώτια να είναι λιγότερα ή περισσότερα, τότε ο ελεγκτής σημειώνει επάνω στη φορτωτική τις διαφορές που παρατηρήθηκαν. Αν οι διαφορές είναι μεγάλες μπορεί να υπάρξει και άρνηση της παραλαβής οπότε τα δέματα επιστρέφονται.

Αφού ολοκληρωθεί το στάδιο της παραλαβής στη συνέχεια ανοίγονται τα δέματα ένα - ένα και ακολουθεί οπτικός έλεγχος ο οποίος αφορά την ποιότητα και την ποσότητα των προϊόντων. Ελέγχεται από τον υπεύθυνο αν οι ποσότητες που βρέθηκαν είναι σύμφωνες με αυτές που αναγράφονται στο τιμολόγιο. Εξετάζεται προσεκτικά αν τα κουτιά είναι όλα σε άριστη κατάσταση. Τα κουτιά πρέπει να είναι καθαρά, να μην είναι σκισμένα ή ταλαιπωρημένα και κυρίως να υπάρχουν επάνω σε κάθε κουτί όλα τα κουπόνια.

Πολλές φορές κατά τη διάρκεια του ελέγχου μπορεί να βρεθούν κουτιά τα οποία είναι σε απαράδεκτη κατάσταση, δηλαδή να είναι σκισμένα, λερωμένα, τσακισμένα ή να λείπουν από επάνω τα κουπόνια. Επίσης στο κιβώτιο να υπάρχουν ποσότητες μεγαλύτερες ή μικρότερες από τις αναγραφόμενες στο Τ.Δ.Α., π.χ. στο παραστατικό να γράφεται ότι περιέχονται 15 κουτιά RIVOTRIL και στο κιβώτιο να βρεθούν δέκα ή να βρεθούν δέκα κουτιά και να αναγράφονται 8. Επιπλέον ενδέχεται αντί για εναίσιμα σκευάσματα που παραγγέλθηκαν να σταλούν πόσιμα.

Στην περίπτωση λοιπόν που παρατηρηθεί οτιδήποτε από τα παραπάνω, συντάσσεται το Δελτίο Σφαλμάτων στο οποίο αναγράφεται ότι ακριβώς παρατηρήθηκε κατά τη διάρκεια του ελέγχου καθώς και η εταιρεία

στην οποία παρατηρήθηκε, η ημερομηνία που παρελήφθησαν καθώς και η μεταφορική που τα έφερε. Στη συνέχεια το δελτίο αυτό αποστέλλεται στο Διευθυντή της Εμπορικής Διαχείρισης.

Πέρα όμως από τον ποιοτικό έλεγχο επιβάλλεται να γίνεται σχολαστικός έλεγχος για τις ημερομηνίες λήξεως, ο οποίος επίσης γίνεται από τον ελεγκτή εισερχομένων. Τα κουτιά ελέγχονται ένα – ένα για τις ημερομηνίες που γράφουν αν μπορούν να γίνουν αποδεκτές. Ο έλεγχος αυτός γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή γιατί στην περίπτωση που γίνει κάποιο λάθος θα δημιουργηθούν δυσαρέσκεις από τους καταναλωτές.

Στη περίπτωση που παρατηρηθεί οποιοδήποτε πρόβλημα με τις ημερομηνίες και δεν μπορούν να γίνουν δεκτές, συμπληρώνεται στο Δελτίο Σφαλμάτων ό,τι παρατηρήθηκε ή αν δεν υπάρχει συντάσσεται κάποιο.

Αφού ολοκληρωθεί το στάδιο του ελέγχου, το ΤΔΑ και το Δελτίο Σφαλμάτων, αν υπάρχει, παραδίδεται στην Διευθύντρια της Εμπορικής Διαχείρισης, η οποία υπογράφει το Τ.Δ.Α. και γίνεται αποδοχή εισερχομένων. Στη συνέχεια το τιμολόγιο παραδίδεται στην παραγγελιοληψία για καταχώρηση. Ταυτόχρονα με την καταχώρηση του τιμολογίου εκτυπώνεται το αντίγραφο του τιμολογίου, το οποίο παραδίδεται στον ελεγκτή. Το έντυπο αυτό τοποθετείται από τον ελεγκτή στις ανάλογες παραλαβές και βοηθάει τους αποθηκάρχους για την τοποθέτηση τους στον αποθηκευμένο χώρο. Το έντυπο αυτό γράφει όλα τα προϊόντα που παρελήφθησαν με τους κωδικούς τους, καθώς και τα ράφια στα οποία πρέπει να τοποθετηθούν. Επίσης γράφει επάνω την ημερομηνία παραλαβής, το δρομολόγιο και την προμηθεύτρια εταιρεία.

Η διαδικασία της παραλαβής έχει ολοκληρωθεί και οι παραλαβές περνούν στο χώρο εισερχομένων. Ο ελεγκτής κάνει το διαχωρισμό μεταξύ φαρμάκων – παραφαρμάκων – φαρμάκων ψυγείου. Τα φάρμακα ψυγείου χρήζουν ιδιαίτερας προσοχής και αφού γίνει ο διαχωρισμός τους από τα υπόλοιπα, τοποθετούνται από τον ίδιο τον ελεγκτή στο ψυγείο. Ο ελεγκτής τοποθετεί τα υπόλοιπα προϊόντα σε καλάθια και επάνω βάζει το αντίγραφο του τιμολογίου.

Το έντυπο αυτό βοηθάει τους αποθηκάρχους για την τοποθέτηση των προϊόντων στη σωστή θέση. Επίσης διευκολύνει τον έλεγχο που πιθανόν να γίνει από την διεύθυνση για να διαπιστωθεί αν η αποθήκευση διεκπεραιώθηκε σωστά. Η σωστή τοποθέτηση των προϊόντων έχει μεγάλη σημασία αφού όλα τα προϊόντα έχουν συγκεκριμένη θέση. Οπότε αν δεν μπουν στη σωστή θέση είναι δύσκολο να βρεθούν και να θεωρηθεί ότι δεν υπάρχουν.

### 3.3. Αποθήκευση

Η αποθήκη βρίσκεται στον ίδιο όροφο που βρίσκονται και οι διοικητικές υπηρεσίες και επεκτείνεται και στο επόμενο όροφο. Στο χώρο του ισογείου η αποθήκη απλώνεται στο πίσω μέρος του κτιρίου σε σχήμα παραλληλόγραμμο και είναι ένας ενιαίος χώρος, ο οποίος χωρίζεται με ραφιές οι οποίες είναι αριθμημένες καθώς και τα ράφια τα οποία είναι back to back και είναι μονής τροφοδότησης.

Η αποθήκευση των προϊόντων γίνεται ανά εταιρείες, δηλαδή τα προϊόντα μιας εταιρείας τοποθετούνται όλα μαζί και όχι κατά είδος, π.χ. όλα τα παυσίπονα μαζί ή όλα τα αντισταμινικά μαζί.

Οι αποθηκάρχοι παραλαμβάνουν τα προϊόντα από το χώρο των Εισερχομένων μεταφέροντάς τα μέσα σε καρότσια στον κυρίως χώρο της αποθήκης. Εκεί αρχίζει η τοποθέτηση τους σε ράφια, έχοντας σαν οδηγό τους το αντίγραφο του τιμολογίου το οποίο θα τοποθετηθεί το προϊόν.

Η τοποθέτηση στα ράφια γίνεται με την μέθοδο FIFO (first in first out). Σύμφωνα μ' αυτή τη μέθοδο όταν γίνονται παραλαβές, τα προϊόντα που ήδη βρίσκονται στο ράφι μετακινούνται στις μπροστινές θέσεις και στις πίσω θέσεις πηγαίνουν τα προϊόντα που παρελήφθησαν. Αυτό γίνεται για ευνόητους λόγους που αφορούν τις ημερομηνίες των φαρμάκων. Τα καινούρια φάρμακα έχουν πολύ πιο μακρινές ημερομηνίες λήξεως από ότι τα παλιά, οπότε αν δεν αλλαχτεί η θέση τους θα καταναλωθούν πρώτα τα καινούρια και τα παλιά θα έχουν λήξει ή θα είναι κοντά στη λήξη όταν έρθει η ώρα τους να χρησιμοποιηθούν.

### 3.4. Παραγγελιοληψία

Οι παραγγελίες των προϊόντων λαμβάνονται τηλεφωνικά από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό. Στο χώρο του Συνεταιρισμού σε «ειδικό γραφείο» απασχολούνται τηλεφωνητές, ειδικευμένοι στις τηλεφωνικές παραγγελίες των πελατών. Υπάρχουν οι τακτικές παραγγελίες που δίδονται καθημερινά σε καθορισμένο χρόνο, π.χ. κάθε μήνα, και οι έκτακτες παραγγελίες που δίνονται οποιαδήποτε χρονική στιγμή ανάλογα με τις ανάγκες που θα προκύψουν.

Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι έχει συμφωνηθεί με τα μέλη «πελάτες» ποιες ώρες κατά το χρονικό διάστημα της ημέρας είναι κατάλληλες σύμφωνα με τα δρομολόγια που γίνονται για τηλεφωνική επικοινωνία και λήψη παραγγελίας. Υπάρχει όμως η πιθανότητα τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή της συνδιάλεξης να διακοπεί η παραγγελία λόγω φόρτου εργασίας. Τότε τηλεφωνεί ο φαρμακοποιός μόλις τελειώσει και δίνει την παραγγελία. Ωστόσο όταν δεν υφίσταται τέτοιο πρόβλημα, η ροή της εργασίας κυλάει ομαλά και ο πελάτης δίνει την παραγγελία του όπως έχει συμφωνηθεί. Κατά τη διάρκεια της τηλεφωνικής συνδιάλεξης δακτυλογραφείται από τον τηλεφωνητή με χρήση του τυφλού συστήματος η παραγγελία. Το λογισμικό είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε ο τηλεφωνητής με την πληκτρολόγηση του είδους να ενημερώνεται για τις διαθέσιμες ποσότητες που βρίσκονται στην αποθήκη. Έτσι γνωρίζει αν το συγκεκριμένο είδος που επιθυμεί ο πελάτης υπάρχει και σε τι ποσότητες ακριβώς.

Ωστόσο η υποχρέωση των τηλεφωνητών δεν είναι μόνο η λήψη των παραγγελιών αλλά και η ενημέρωση των πελατών – μελών για τις νέες παραλαβές καθώς και η ενημέρωση τους για τις αλλαγές που μπορεί να έχουν παραστεί στην εμπορική πολιτική των ειδών και το κυριότερο αν τα είδη που θέλει ο πελάτης τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή υπάρχουν.

Αν τα είδη δεν διατίθενται, τότε πρέπει να γίνει ενημέρωση για την ημερομηνία που μπορεί ο πελάτης να τα προμηθευτεί. Αφού γίνει η κατάλληλη ενημέρωση και διαπιστωθεί ότι υπάρχουν τα είδη που ζητήθηκαν, τέλος γίνεται η δακτυλογράφηση της παραγγελίας.

Μετά το τέλος της τηλεφωνικής συνδιάλεξης καταχωρείται και τυπώνεται απευθείας το παραστατικό από έναν εκτυπωτή ο οποίος βρίσκεται

τοποθετημένος στο πίσω χώρο της κεντρικής αποθήκης. Ο εκτυπωτής αυτός χρησιμοποιείται μόνο γι' αυτό το σκοπό. Οι τακτικές παραγγελίες τυπώνονται απευθείας σε Δελτίο Αποστολής Τιμολογίου. Επίσης οι παραγγελίες αυτές τυπώνονται ανά δρομολόγιο σύμφωνα με τη διεύθυνση του πελάτη και τα είδη με αύξουσα σειρά και αρίθμηση ραφιών.

Το λογισμικό είναι προγραμματισμένο έτσι ώστε να κατηγοριοποιεί ανά ράφι σε αύξουσα σειρά τα προϊόντα. Παράλληλα όμως με την εκτύπωση του τιμολογίου τυπώνεται σε λευκό χαρτί η ποσότητα των παραφαρμάκων που αναγράφεται στην παραγγελία. Τα παραφάρμακα βρίσκονται σε διαφορετικό χώρο από τα φάρμακα. Εξαιτίας αυτού τυπώνεται σε λευκό χαρτί από διαφορετικό εκτυπωτή η ποσότητα των παραφαρμάκων που αναγράφεται στην παραγγελία. Αυτό γίνεται για διευκόλυνση του αποθηκάρου, ο οποίος θα αναλάβει να ετοιμάσει την παραγγελία που αφορά τα παραφάρμακα.

Με όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα γίνεται κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο δίνονται οι τακτικές παραγγελίες. Οι έκτακτες παραγγελίες λαμβάνονται από τον τηλεφωνητή ο οποίος ασχολείται μόνο με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα. Αυτού του είδους οι παραγγελίες δίνονται από τους πελάτες σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.

Οι έκτακτες παραγγελίες είναι μικρές συνήθως σε ποσότητες και καλύπτουν τις έκτακτες ανάγκες των πελατών και θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι συχνές κατά το χρονικό διάστημα της μέρας ειδικότερα τη χειμερινή περίοδο. Ο τρόπος αυτός της παραγγελιοληψίας λέγεται «ένα - ένα» και αφορά μόνο την κάλυψη των έκτακτων αναγκών. Ο πελάτης ενημερώνεται για το αν υπάρχουν τα συγκεκριμένα είδη που ζήτησε από τον τηλεφωνητή και αν τα είδη είναι διαθέσιμα και τυπώνεται απευθείας η παραγγελία. Στην προκειμένη περίπτωση όμως η παραγγελία τυπώνεται σε Δελτίο Αποστολής και εκτυπώνεται αμέσως από διαφορετικό εκτυπωτή.

Στη συνέχεια την «εκτέλεση» της έκτακτης παραγγελίας αναλαμβάνει ο Προϊστάμενος της Αποθήκης, ο οποίος παραλαμβάνει το Δελτίο Αποστολής και ετοιμάζει την παραγγελία από την αρχή έως το τέλος χωρίς την μεσολάβηση άλλου προσώπου και με προσωπική του ευθύνη. Είναι αρμόδιος για τη διανομή και κανονίζει με τί τρόπο θα φύγει η παραγγελία, δηλαδή με

ποιοί δρομολόγιο θα σταλεί στο φαρμακείο – πελάτη. Μπορεί να τροποποιήσει ή να δημιουργήσει κάποιο δρομολόγιο προκειμένου να παραδοθεί έγκαιρα η παραγγελία.

### 3.5. Εκτέλεση παραγγελίας

Οι έκτακτες παραγγελίες, όπως προαναφέρθηκε, ετοιμάζονται από τον Προϊστάμενο της Αποθήκης, ενώ οι τακτικές από τους αποθηκάρχους, οι οποίοι αφού αναλάβουν και υπογράψουν το τιμολόγιο πώλησης αρχίζουν την ετοιμασία της παραγγελίας. Τα τιμολόγια τυπώνονται ανά δρομολόγιο και τα είδη με αύξουσα αρίθμηση ραφιών. Το λογισμικό είναι προγραμματισμένο ώστε να κατηγοριοποιεί τα προϊόντα σε αύξουσα σειρά ανά ράφι.

Ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται η παραγγελία ονομάζεται «order picking». Κάθε αποθηκάρχος αναλαμβάνει την εκτέλεση της παραγγελίας από την αρχή ως το τέλος κατά το σύστημα ρολοί. (ένας αποθηκάρχος – μια παραγγελία). Το σύστημα αυτό εξυπηρετεί την εκτέλεση της παραγγελίας (κατά τον τρόπο αυτό) γιατί ο χώρος της αποθήκης είναι κατάλληλα διαμορφωμένος, δηλαδή μικρός ώστε να γίνεται εύκολη η όλη διαδικασία. Σε πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζεται ο τρόπος εκτέλεσης των παραγγελιών ανά πόστο αλλά η εφαρμογή του τρόπου αυτού είναι κατά κάποιο τρόπο υποχρεωτική, αφού οι αποθηκευτικοί τους χώροι είναι τεράστιοι και οι αποθηκάρχιοι δεν είναι δυνατόν να τρέχουν από τη μια άκρη της αποθήκης στην άλλη γιατί χάνεται πολύτιμος χρόνος και γίνονται άσκοπες κινήσεις.

Η παραγγελία λοιπόν ετοιμάζεται από έναν αποθηκάριο από την αρχή έως το τέλος εκτός των παραφαρμάκων τα οποία ετοιμάζονται από διαφορετικό αποθηκάριο. Κατά την διάρκεια της ανακλήσεως των προϊόντων από τα ράφια οι αποθηκάρχιοι οφείλουν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί για την αποφυγή λαθών ή παραλήψεων.

Επίσης ιδιαίτερα προσεκτικοί πρέπει να είναι με τα φάρμακα ψυγείου. Τα φάρμακα ψυγείου χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και δεν πρέπει να μένουν ούτε λεπτό έξω από το ψυγείο εξαιτίας του κινδύνου της αλλοίωσης τους. Τοποθετούνται απευθείας σε ειδική σακούλα ψυγείου στην οποία τοποθετείται

πάντα παγοκύστη ώστε να διατηρούνται στη θερμοκρασία που πρέπει για να μην υπάρξει η παραμικρή αλλοίωση στο σκεύασμα. Η ειδική σακούλα που χρησιμοποιείται πέρα από την προστασία που παρέχει στο παρασκεύασμα, όταν παραληφθεί από τον φαρμακοποιό επισημαίνει ότι πρέπει να τοποθετηθεί άμεσα στο ψυγείο.

Όταν οι παραγγελίες ετοιμαστούν, τακτοποιούνται στο καλάθι μαζί με το παραστατικό που τις συνοδεύει αφού, όπως έχει αναφερθεί, έχει υπογραφεί από τον αποθηκάριο και τοποθετούνται στο χώρο ελέγχου Εξερχόμενων με σειρά προτεραιότητας στο χώρο ελέγχου γιατί κατά αυτή την σειρά θα γίνει η διανομή, δηλαδή οι πρωινές παραγγελίες θα φύγουν νωρίτερα από τις μεσημβρινές. Σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να γίνει κάποιο λάθος και να δημιουργηθούν δυσαρέσκεις από τους πελάτες. Στο χώρο αυτό οι παράγγελίες θα μπορούσαμε να πούμε πως δεν είναι ολοκληρωμένες αφού τα φάρμακα βρίσκονται σε διαφορετικό καλάθι από ό,τι τα παραφάρμακα επειδή ετοιμάζονται από διαφορετικό αποθηκάριο. Όλη αυτή η διαδικασία αφορά τις τακτικές παραγγελίες των μελών που γίνονται σε καθορισμένο χρόνο. Στη συνέχεια ακολουθεί ο έλεγχος από τον Ελεγκτή Εξερχόμενων. Κατά τη διάρκεια του ελέγχου είναι δυνατόν να διαπιστωθεί κάποιο λάθος ποσοτικό ή ποιοτικό. Το ποσοτικό αφορά την ποσότητα που υπάρχει στο καλάθι και την αναγραφόμενη στο τιμολόγιο. Το ποιοτικό αφορά την καλή κατάσταση των φαρμάκων και καθώς και στο είδος του.

Καταρχήν συγκεντρώνεται η παραγγελία φαρμάκων και παραφαρμάκων και τοποθετούνται σ' ένα καλάθι. Στη συνέχεια εξετάζεται αν στο καλάθι βρίσκονται οι αναγραφόμενες ποσότητες που αναφέρονται στο παραστατικό. Είναι σύνηθες φαινόμενο να παρατηρηθούν κάποια λάθη λόγω κεκτημένης ταχύτητας ή απροσεξίας κάποιων υπαλλήλων. Για παράδειγμα μπορεί το τιμολόγιο να γράφει 25 κουτιά DEPON και στο καλάθι να βρίσκονται 18 κουτιά ή αντί για DEPON παυσίπονα σε μορφές χαπιών να έχουν τοποθετηθεί παυσίπονα με τη μορφή σιροπιού.

Σε περίπτωση τέτοιων λαθών ενημερώνεται ο αποθηκάριος, ο οποίος καλείται να διορθώσει το λάθος. Αν η ποσότητα που έχει τοποθετηθεί στο καλάθι είναι μεγαλύτερη, είναι εύκολο να διορθωθεί αφού απλώς το

παραπάνω είδος θα ανακληθεί από το καλάθι και θα τοποθετηθεί στο ανάλογο ράφι. Υπάρχει όμως περίπτωση το λάθος να μην μπορεί να διορθωθεί. Αυτό συμβαίνει όταν το συγκεκριμένο είδος δεν υπάρχει στην αποθήκη. Σ' αυτή την περίπτωση μιλάμε για κάποιο λάθος που σίγουρα ξεκινάει από παλαιότερο λάθος. Τέτοιου είδους παραλείψεις γίνονται κατά την παραλαβή των προϊόντων, δηλαδή μπορεί ο αποθηκάριος να παρέλαβε μικρότερη ποσότητα από την αναγραφόμενη αλλά εκείνη την στιγμή λόγω άγχους ή κούρασης δεν το πρόσεξε. Άλλη περίπτωση λάθους είναι να τοποθετηθούν σε παραγγελίες προς πελάτες παραπάνω είδη από τα αναγραφόμενα και να πέρασε απαρατήρητο. Ωστόσο θα έπρεπε να είχε εντοπιστεί από τον αποθηκάριο την ώρα που ετοίμαζε την παραγγελία και να είχε ενημερώσει την παραγγελιοληψία.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση που το λάθος δεν μπορεί να διορθωθεί συντάσσεται το Ειδικό Έντυπο Σφαλμάτων, στο οποίο καταγράφεται το είδος του λάθους, το όνομα του αποθηκάριου, η ημερομηνία και η παραγγελία στην οποία παρατηρήθηκε. Η καταγραφή του σφάλματος γίνεται για τυπικούς λόγους αλλά και για την αξιολόγηση των υπαλλήλων ως προς την καταλληλότητά τους για τη συγκεκριμένη θέση.

Το δελτίο αυτό παραδίδεται στο Διευθυντή της Εμπορικής Διαχείρισης και ενημερώνεται η παραγγελιοληψία για την έκδοση πιστωτικού τιμολογίου και την ενημέρωση του πελάτη. Ο πελάτης αποφασίζει αν θα διατηρήσει την παραγγελία μέχρι νέας παραλαβής. Στη συνέχεια γίνεται έλεγχος της φυσικής κατάστασης Σκευασμάτων. Τα κουτιά δεν πρέπει να είναι ταλαιπωρημένα, σκονισμένα ή σκισμένα. Επίσης πρέπει επάνω στα κουτιά να βρίσκονται όλα τα κουπόνια, τα οποία είναι απαραίτητα τόσο στο φαρμακοποιοί όσο και στους πελάτες τους, αφού όλοι σχεδόν καλύπτονται ιατρικά από κάποιο ασφαλιστικό ταμείο. Επιπρόσθετα, σχολαστικός έλεγχος γίνεται με τις ημερομηνίες λήξεως γιατί διαφορετικά θα δημιουργηθεί δυσαρέσκεια στους πελάτες. Οι ημερομηνίες πρέπει να είναι μέσα στα χρονικά όρια ώστε να μπορούν να γίνουν αποδεκτές και να μην συντρέχει φόβος κινδύνου της υγείας των πελατών του φαρμακείου και αμαύρωση της φερεγγυότητας του συνεταιρισμού ως προς τα προϊόντα που παρέχει.



Με την ολοκλήρωση του ελέγχου ο Ελεγκτής υπογράφει τα τιμολόγια και οι παραγγελίες είναι έτοιμες για διανομή. Έτσι δρομολογείται η παραγγελία μέχρι το στάδιο της διανομής.

### 3.6. Διανομή

Αφού έχει ολοκληρωθεί ο έλεγχος, οι παραγγελίες έχουν εναποτεθεί όλες μαζί στο χώρο της διανομής. Τοποθετούνται κατά σειρά προτεραιότητας, δηλαδή σύμφωνα με τη σειρά που έχουν παραγγελθεί. Δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα φάρμακα ψυγείου, τα οποία είναι τοποθετημένα σε ειδική σακούλα.

Η διανομή γίνεται καθημερινά και όλες τις ώρες της ημέρας. Το τμήμα της διανομής απασχολεί οδηγούς αυτοκινήτων και μοτοσικλετών. Η διανομή εκτός πόλεως γίνεται με ρουιέτ με ειδικά συμβόλαια που έχει συνάψει ο συνεταιρισμός με τους πελάτες και τα μέλη.

Ο υπεύθυνος του τμήματος διανομής χωρίζει τις παραγγελίες ανά δρομολόγιο. Ο διαχωρισμός αυτός είναι απαραίτητος να γίνεται ώστε η διανομή να γίνει οργανωμένα χωρίς να χάνεται χρόνος σε άσκοπα δρομολόγια. Είναι ευνόητο ότι ένα όχημα κάνει πολύ πιο εύκολα και γρήγορα τη διανομή όταν όλες οι παραγγελίες είναι προς την ίδια κατεύθυνση. Η διανομή μέσα στην πόλη γίνεται με δυο αυτοκίνητα και πέντε μηχανάκια.

Οι παραγγελίες δεν φεύγουν μία – μία, αλλά πολλές μαζί αρκεί να εξυπηρετεί η κατεύθυνση στην οποία πηγαίνει το συγκεκριμένο όχημα. Όμως ο τρόπος που θα τοποθετηθούν οι παραγγελίες πάνω στο όχημα έχει σημασία. Δηλαδή τα πράγματα που θα παραδοθούν τελευταία να τοποθετηθούν πρώτα στο φορτηγό και κατ' επέκταση αυτά που θα παραδοθούν πρώτα να μπουν τελευταία ώστε να μην αναγκάζονται να ανεβοκατεβάζουν άσκοπα τα κιβώτια οι παραγγελιοδόχοι.

Όλα γίνονται μελετημένα ώστε η διανομή να διεκπεραιώνεται χωρίς προβλήματα και στον ελάχιστο χρόνο. Ωστόσο πολλές φορές παρουσιάζονται διάφορα προβλήματα. Για παράδειγμα ενδέχεται κάποια παραγγελία να

αφεθεί σε λάθος φαρμακείο από κεκτημένη ταχύτητα ή από απροσεξία του διανομέα που το όνομα κάποιου πελάτη μοιάζει πολύ με κάποιου άλλου.

Μπορεί επίσης να συμβεί κάποιο ατύχημα κατά τη διάρκεια της διανομής, όπως να σκάσει κάποιο λάστιχο στα αυτοκίνητα ή στα μηχανάκια, πράγμα το οποίο θα την καταστήσει περισσότερο χρονοβόρα. Αμέσως μετά ενημερώνεται ο προϊστάμενος διανομής, ο οποίος είναι υποχρεωμένος να καταγράψει τα όποια συμβάντα της διανομής σε ειδικό έντυπο το οποίο έχει τον τίτλο ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΛΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΟΥ. Πάνω στο έντυπο αυτό αναγράφεται η ώρα του δρομολογίου, ο οδηγός, οι παραγγελίες που μετέφερε καθώς και το πρόβλημα που ανέκυψε. Στη συνέχεια ο προϊστάμενος συγκροτεί έκτακτο δρομολόγιο το οποίο θα αναπληρώσει το τακτικό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

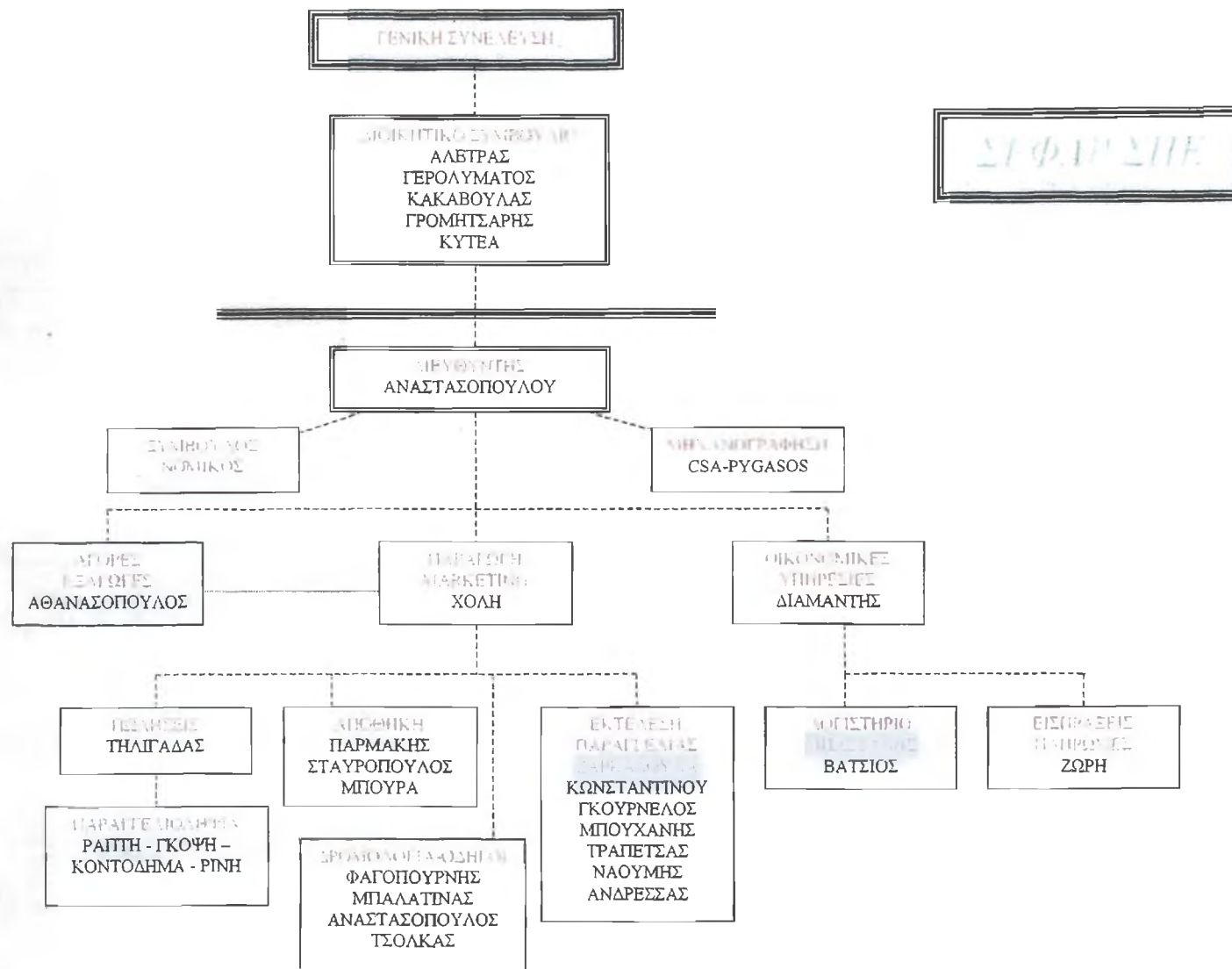
### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 4.1. Οργανόγραμμα

Κάθε οργάνωση από την πιο σύνθετη μέχρι και την πιο απλή εργάζεται και παράγει έργο στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος. Η οργάνωση εκφράζει κάποια δομή σχέσεων μεταξύ ανθρώπων και λειτουργιών, η οποία αποβλέπει στην επίτευξη ορισμένων στόχων. Ο βαθμός αποτελεσματικής συγκρότησης και λειτουργίας της οργάνωσης καθορίζεται από το βαθμό επιτυχίας των στόχων της. Η συνεταιριστική επιχείρηση «ΣΥΦΑΙΤ» είναι μια ελεύθερη ένωση προσώπων με σκοπό την καλύτερη και αποδοτικότερη άσκηση της παραγωγικής δραστηριότητας των μελών της. Η επιχείρηση αυτή είναι μια μορφή οργάνωσης, δηλαδή ένα ιεραρχημένο σύνολο λειτουργιών. Η πρωταρχική λειτουργία η οποία κατευθύνει όλες τις άλλες είναι η διοίκηση, που βάζει στόχους, συνδυάζει τα μέσα, δραστηριοποιεί και κατευθύνει τα μέλη της οργάνωσης, βελτιώνει την ίδια την οργάνωση και τον εαυτό της.

Η διοίκηση του «ΣΥΦΑΙΤ» ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων του προγραμματισμού, της οργάνωσης και της στελέχωσης του συντονισμού και της διεύθυνσης καθώς και του ελέγχου, που βάζουν και πραγματοποιούν συγκεκριμένους στόχους.

Η οργάνωση των συνεταιριστικών επιχειρήσεων ΣΕΦΑΡ ΑΓΡΙΝΙΟΥ και ΣΥΦΑΡΤ ΑΡΤΑΣ γίνεται εμφανής από την παρακάτω αναλυτική περιγραφή καθηκόντων και διασυνδέσεων η οποία μας δείχνει την ιεραρχία, τον καταμερισμό, το σύνολο υπηρεσιών για το πώς δουλεύει κάθε επιχείρηση.



ΣΕΦΟΡ ΣΠ.Ε

## 4.2. Περιγραφή καθηκόντων και διασυνδέσεων

Τα όργανα της Διοίκησης και Εποπτείας είναι:

Η Γενική Συνέλευση των μελών που συγκροτούν την Συνεταιριστική Επιχείρηση Φαρμακοποιών Δυτικής Ελλάδος καθώς επίσης και την Συνεταιριστική Επιχείρηση Φαρμακοποιών Νομού Ηπείρου, το Διοικητικό συμβούλιο, το Εποπτικό συμβούλιο και η Γενική διεύθυνση (οικονομική-εμπορική)

Σύμφωνα με τα καταστατικά της ΣΕΦΑΡ και της ΣΥΦΑΡΤ τα διοικητικά όργανα και ο ρόλος τους περιγράφονται στα αντίστοιχα άρθρα, όπως παρατίθενται στη συνέχεια.

Ο ΣΥΦΑΙΤ διοικείται από 5μελές Διοικητικό Συμβούλιο, του οποίου η θητεία είναι τριετής και εκλέγεται από την Γ.Σ. των μετόχων. Αναλύονται τα διοικητικά όργανα τόσο της ΣΕΦΑΡ Αργινίου όσο της ΣΥΦΑΡΤ Άρτας καθώς επίσης και ο ρόλος που ασκεί κάθε διεύθυνση της επιχείρησης.

### **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ**

#### **ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ**

Η Γενική Συνέλευση είναι το ανώτατο όργανο του Συνεταιρισμού και απαρτίζεται από τα μέλη που έχουν εγγραφεί στο μητρώο αυτού και διατηρούν την ιδιότητα τους.

Στη γενική συνέλευση κάθε μέλος έχει μία (1) ψήφο.

Τα μέλη μετέχουν στην Γενική Συνέλευση τα ίδια προσωπικά ή με γραπτή εξουσιοδότηση θεωρημένου του γνησίου της υπογραφής τους από Αστυνομικές Αρχές ή από τον Πρόεδρο του οικείου Φαρμακευτικού Συλλόγου.

Σε περίπτωση εξουσιοδότησης, αυτή παρέχεται με απλό έγγραφο το οποίο κατατίθεται στην Γενική Συνέλευση πριν από την συνεδρίαση της.

Κάθε παριστάμενο μέλος μπορεί να αντιπροσωπεύει μόνο έναν (1) απόντα.

Η Γενική Συνέλευση αποφασίζει για κάθε θέμα που αφορά το Συνεταιρισμό και για το οποίο δεν προβλέπεται άλλο αρμόδιο όργανο.

Στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης ανήκουν:

A) Η τροποποίηση του καταστατικού.

- B) Η συγχώνευση, η παράταση της διάρκειας ή η διάλυση και η αναβίωση του συνεταιρισμού.
- Γ) Η ψήφιση ή τροποποίηση του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας και των ειδικών κανονισμών εργασιών του προσωπικού.
- Δ) Η έγκριση του ποσού συμμετοχής σε εταιρία.
- Ε) Η αποχώρηση από Εταιρία στην οποία είναι μέτοχος ή εταίρος η ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ.
- ΣΤ) Οι γενικοί όροι της δραστηριότητας του Συνεταιρισμού σύμφωνα με τους σκοπούς τους.
- Ζ) Η έγκριση του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης.
- Η) Η εκλογή και η απαλλαγή κάθε ευθύνης του Διοικητικού και Εποπτικού Συμβουλίου καθώς και των αντιπροσώπων του Συνεταιρισμού σε δευτεροβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις.
- Θ) Η επιβολή εισφοράς στα μέλη για την αντιμετώπιση εκτάκτων ζημιών ή άλλων εξαιρετικών καταστάσεων. Η ΓΣ μπορεί με απόφαση της να μεταβιβάσει την αρμοδιότητα του εδ. Ε' της παρ. 14.2 του άρθρου αυτού στο ΔΣ.
- Ι) Αποφασίζει για την εφαρμογή του θεσμού των επενδυτικών μεριδίων, μετά από παρουσίαση σχετικής μελέτης που προηγουμένως έχει αναθέσει σε ειδικούς το ΔΣ, καθώς και για τους κανόνες εφαρμογής της-
- ΙΑ) Αποφασίζει με πλειοψηφία των 2/3 των παρόντων και όχι μικρότερη του μισού αριθμού των μελών ή δια του Εσωτερικού Κανονισμού, τη μεταβίβαση εν μέρει αρμοδιοτήτων του ΔΣ σε ένα πρόσωπο έμμισθο, έπειτα από σύναψη ΣΥΜΒΑΣΕΩΣ ΕΡΓΟΥ που θα ονομάζεται Γενικός Διευθυντής και θα ανακαλείται οποτεδήποτε με απόφαση της Π και με την ίδια πλειοψηφία που ορίσθηκε.

Τη σύναψη Συμβάσεως Έργου, την υπογράφουν για λογαριασμό της ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ ο Πρόεδρος & Γ. Γραμματέας.

Η Γενική Συνέλευση συγκαλείται από το Διοικητικό Συμβούλιο σε τακτική σύνοδο τουλάχιστον μία φορά το χρόνο και μέσα σε έξη (6) μήνες από τη λήξη της διαχειριστικής χρήσης, δηλαδή μέχρι την 30η Ιουνίου εκάστου

έτους το αργότερο, σύμφωνα με το άρθρο 17 του ν. 3156/2003. Μπορεί όμως η Γ. Σ. να συνέλθει δύο φορές το έτος, έπειτα από πρόσκληση του Δ. Σ., πλην εκείνης που αναφέρεται στο προηγούμενο εδάφιο, μέσα στο πρώτο οκτάμηνο πριν την λήξη της διαχειριστικής περιόδου, σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 5 του ν. 1667/1986, όπως αυτή τροποποιήθηκε με τον ν. 3156/2003. Η Γενική Συνέλευση συνέρχεται έκτακτα όποτε τη συγκαλέσει το Διοικητικό Συμβούλιο, ή όταν το ζητήσει, ορίζοντας συγχρόνως και τα θέματα για συζήτηση το Εποπτικό Συμβούλιο ή το ένα δέκατο (1/10) των μελών του Συνεταιρισμού αλλά όχι λιγότερα από δεκατρία (13) μέλη.

Η Συνέλευση πραγματοποιείται στην έδρα του Συνεταιρισμού. Επιφυλασσομένων των διατάξεων του Εσωτερικού Κανονισμού για τις τοπικές ή ειδικές Συνελεύσεις.

Η πρόσκληση αναγράφει τον τόπο, την ημέρα και την ώρα που θα συνέλθει και περιέχει τα θέματα της ημερησίας διάταξης και γνωστοποιείται στους συνεταίρους επτά (7) τουλάχιστον ημέρες πριν την έναρξη της συνόδου με προσωπικές επιστολές ή άλλο τρόπο που θα αποφασίσει το Δ.Σ. αρκεί να αποδεικνύεται η λήψη τους εμπρόθεσμα από τους συνεταίρους.-

Αν το Διοικητικό Συμβούλιο δεν συγκαλέσει τη Γενική Συνέλευση μέσα σε δέκα πέντε (15) ημέρες από την υποβολή της αίτησης του Εποπτικού Συμβουλίου ή των συνεταίρων, τη σύγκληση διατάζει τα Ειρηνοδικεία ύστερα από αίτηση τους εκτός αν κρίνει ότι δεν συντρέχει λόγος.

Η Γενική Συνέλευση συνεδριάζει έγκυρα εφόσον κατά την έναρξη της Συνεδρίασης είναι παρόντα ή αντιπροσωπεύονται τα μισά τουλάχιστον μέλη του συνεταιρισμού.

Αν δεν υπάρχει απαρτία, η γενική συνέλευση συνέρχεται ύστερα από επτά (7) ημέρες, χωρίς άλλη πρόσκληση, στον ίδιο τόπο και την ίδια ώρα και αποφασίζει για όλα τα θέματα της αρχικής ημερησίας διάταξης, εφόσον κατά την έναρξη της συνεδρίασης παρίσταται το ένα πέμπτο (1/5) τουλάχιστον των μελών του συνεταιρισμού.

Αν δεν υπάρξει και πάλι απαρτία, η γενική συνέλευση συνέρχεται ύστερα από επτά (7) ημέρες χωρίς άλλη πρόσκληση, στον ίδιο τόπο και την

ίδια ώρα και αποφασίζει για όλα τα θέματα της αρχικής ημερησίας διάταξης, όσα μέλη και αν παρίστανται, όχι όμως λιγότερα από εικοσιένα (21).

Για την λήψη αποφάσεων που αφορούν τη μεταβολή του σκοπού ή της έδρας του συνεταιρισμού, τη μεταβολή του ποσού της συνεταιριστικής μερίδας ή της ευθύνης των συνεταίρων, τον αποκλεισμό του συνεταίρου, την παράταση την διάλυση, την αναβίωση, την συγχώνευση του συνεταιρισμού, (άρθρο 5 Ν. 1667/86) η Συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία όταν παρίστανται σε αυτήν το ήμισυ των μελών. Σε περίπτωση επαναληπτικής ψηφοφορίας η Συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία όταν είναι παρόντα επίσης το ήμισυ των μελών.

Στην αρχή της συνεδρίασης εκλέγεται από τα μέλη ο Πρόεδρος και ο Γραμματέας της Συνέλευσης. Έως την εκλογή του Προέδρου τα καθήκοντα του ασκεί ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου ή αν αυτός απουσιάζει ο αντιπρόεδρος ή άλλο μέλος του ΔΣ ή αν δεν παρευρίσκεται κανένα, ένα μέλος του Συνεταιρισμού που υποδεικνύεται από την συνέλευση, επιφυλασσομένων των διατάξεων του Εσωτερικού Κανονισμού για τις τοπικές ή ειδικές Συνελεύσεις.

Ο Πρόεδρος διευθύνει τις εργασίες της συνέλευσης και ο γραμματέας τηρεί τα πρακτικά που υπογράφονται από τον πρόεδρο και τον ίδιο.

Η Γενική Συνέλευση συζητάει και αποφασίζει για τα θέματα που βρίσκονται στην ημερησία διάταξη.

Αν παρίστανται το σύνολο των συνεταίρων, η γενική συνέλευση μπορεί να αποφασίσει και για θέματα που δεν περιλαμβάνονται στην πρόσκληση. Στην περίπτωση αυτή η συζήτηση για τα θέματα αυτά αναβάλλεται υποχρεωτικά αν το ζητήσει το ένα εικοστό (1/20) των μελών αλλά όχι λιγότερα από τρία (3).

Οι ψηφοφορίες διενεργούνται με ανάταση του χεριού εκτός αν το ένα τέταρτο (1/4) των παρόντων μελών ζητήσει να γίνει η ψηφοφορία με ονομαστική κλήση, οπότε εφαρμόζεται ο ζητηθείς τρόπος.

Ουδέποτε απόφαση λαμβάνεται δια βοής.



Ειδικά για αρχαιρεσίες, παροχή εμπιστοσύνης, απαλλαγή από ευθύνη, έγκριση απολογισμού και ισολογισμού για προσωπικά θέματα, η ψηφοφορία είναι μυστική.

Τα μέλη του διοικητικού και εποπτικού συμβουλίου δεν έχουν δικαίωμα να ψηφίζουν στα θέματα απαλλαγής από την ευθύνη τους.

Οι αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία του αριθμού των ψηφισάντων μελών.

Απόφαση της Γενικής Συνέλευσης αντίθετη με το νόμο ή το καταστατικό είναι άκυρη. Την ακυρότητα κηρύσσει το Δικαστήριο, αν εγείρει αγωγή ένα μέλος που δεν συμφώνησε ή οποιοσδήποτε έχει έννομο συμφέρον.

Η αγωγή δεν εγείρεται αν περάσει ένας μήνας από τότε που πάρθηκε η απόφαση.

#### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγεται με μυστική ψηφοφορία, μεταξύ των μελών του συνεταιρισμού, από τη Γενική Συνέλευση και είναι επταμελές ή εννεαμελές, σύμφωνα με τον νόμο 2515/1997 [154Α], άρθρο 3, που αντικατέστησε ή τροποποίησε ανάλογα τον ν. 1667/86,. Τα πλειοψηφήσαντα μέλη εκ των υποψηφίων, εκλέγονται τακτικά μέλη στο διοικητικό συμβούλιο του συνεταιρισμού.

Η διάρκεια της θητείας του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τετραετής (4ετής) κατά τον ν. 3156/2003 και δεν μπορεί να παραταθεί (άρθρο 27 ν. 2166/1993).

Μαζί με τα τακτικά μέλη εκλέγονται και ισάριθμα αναπληρωματικά μέλη, τα οποία καλούνται στη διοίκηση σε περίπτωση απουσίας ή προσωρινού κωλύματος μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

Οι εκλογές γίνονται με ενιαίο ψηφοδέλτιο στο οποίο αναγράφονται με αλφαβητική σειρά οι υποψήφιοι σε κάθε όργανο.

Με πρόσκληση του συμβουλίου που πλειοψήφησε στο Διοικητικό Συμβούλιο συνέρχεται και εκλέγει με μυστική ψηφοφορία τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, τον Γενικό Γραμματέα και τον Ταμία.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μέσα σε ένα μήνα πρέπει να δηλώσει την εκλογή του για καταχώριση στο Μητρώο Συνεταιρισμών του Ειρηνοδικείου Αγρινίου.

Το Διοικητικό Συμβούλιο συνέρχεται σε τακτική συνεδρίαση τουλάχιστον μία φορά το μήνα και σε έκτακτη όταν το συγκαλέσει ο Πρόεδρος ή το ζητήσει το ένα τρίτο των μελών αλλά όχι λιγότερα από τρία μέλη (3).

Το αξίωμα του μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τιμητικό και άμισθο. Κατ'εξαιρέση στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου παρέχεται μηνιαία αποζημίωση ανάλογη με το χρόνο απασχόλησής τους, (έπειτα από απόφαση του ΔΣ), η οποία δεν αποτελεί μισθό και δεν δημιουργεί δικαιώματα ή αξιώσεις από τις διατάξεις της εργατικής ή ασφαλιστικής νομοθεσίας. Η αποζημίωση αυτή εγκρίνεται από τη τακτική Γενική Συνέλευση κάθε χρήσης.-

Το Διοικητικό Συμβούλιο διοικεί και εκπροσωπεί το Συνεταιρισμό σύμφωνα με τις διατάξεις του Καταστατικού. Εκπροσωπεί δια του Προέδρου του την ΣΕΦΑΡ και γενικότερα τα Μέλη της, ενώπιον κάθε Αρχής Πολιτικής, Δικαστικής, Αστυνομικής, Διοικητικής κλπ. Τραπεζών, Οργανισμών, Νομικών Προσώπων Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου και γενικά παντός τρίτου.

Για οποιαδήποτε συναλλαγή με Τράπεζες, Πιστωτικούς Οργανισμούς και γενικά σε συναλλαγές οικονομικής φύσεως, η Ένωση δεσμεύεται δια των υπογραφών του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και του Ταμία και σε περίπτωση κωλύματος των παραπάνω, δια των υπογραφών του Αντιπροέδρου και του Γενικού Γραμματέα.

Αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν τη διοίκηση και τη διαχείριση του Συνεταιρισμού μέσα στα πλαίσια του νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να μεταβιβάζει με ειδική απόφαση την άσκηση ορισμένων αρμοδιοτήτων και την υπογραφή των σχετικών πράξεων στον πρόεδρο του ή σε ένα από τα μέλη του ή στον διευθυντή ή σε άλλον υπάλληλο του Συνεταιρισμού.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου οφείλουν να καταβάλουν την ίδια επιμέλεια που καταβάλουν στις δικές τους υποθέσεις κατά τη διαχείριση των

υποθέσεων του Συνεταιρισμού, και είναι αλληλέγγυα υπεύθυνο για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του, που απορρέουν από το Καταστατικό και τις αποφάσεις των Γενικών Συνελεύσεων, τις οποίες είναι υποχρεωμένο να εκτελεί και εφαρμόζει.

Το Διοικητικό Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία όταν τα παριστάμενα μέλη είναι περισσότερα από τα απόντα.

Οι αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου παίρνονται με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων μελών. Σε περίπτωση ισοψηφίας νικάει ο ψήφος του Προέδρου.

Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου, δεν συμμετέχει στις συνεδριάσεις, ούτε έχει δικαίωμα ψήφου, όταν πρόκειται για θέματα-προσωπικά ή προσώπων συγγενικών σε αυτό πρώτου βαθμού ή είναι σύζυγος μέλους. Σύμβουλοι που δεν μετείχαν σε συνεδριάσεις του Δ.Σ. ή μετέχοντες διαφώνησαν και η διαφωνία τους βεβαιώθηκε στα Πρακτικά, δεν ευθύνονται για τις αποφάσεις που πήρε το Διοικητικό Συμβούλιο.-

Εάν υπάρχουν οι οριζόμενες από τον ν. 1667/86 προϋποθέσεις, τότε στο Διοικητικό Συμβούλιο της ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ, μετέχει ως έβδομο ή ένατο μέλος του και ένας εκπρόσωπος των Εργαζομένων στον Συνεταιρισμό.-

Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου υπογράφει όλα τα έγγραφα του Συνεταιρισμού προς τις δημόσιες αρχές ή προς τρίτους και δέχεται όλα τα έγγραφα που απευθύνονται ή κοινοποιούνται στο Συνεταιρισμό.

Τον Πρόεδρο όταν απουσιάζει ή κωλύεται αναπληρώνει ο αντιπρόεδρος ή άλλο μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου κατά τα οριζόμενα με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου.

Ο Πρόεδρος μπορεί να αναθέτει την υπογραφή ορισμένων εγγράφων σε άλλο μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου ή σε υπάλληλο του Συνεταιρισμού.

Αν σε εκκρεμή δίκη ο Πρόεδρος ή τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι αντίδικοι του συνεταιρισμού, το συνεταιρισμό εκπροσωπεί στο Δικαστήριο το Εποπτικό Συμβούλιο ή το από αυτό εξουσιοδοτημένο μέλος του.

Ο Αντιπρόεδρος αναπληρώνει τον Πρόεδρο απόντα ή κωλυόμενο σε όλα τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να

αναθέτει με απόφαση του και ορισμένα άλλα καθήκοντα και αρμοδιότητες στον Αντιπρόεδρο.

Ο Γενικός Γραμματέας επιμελείται για την τήρηση των πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου, διεξάγει την αλληλογραφία του Συνεταιρισμού, φυλάσσει την σφραγίδα αυτού και υπογράφει μετά του Προέδρου όλα τα έγγραφα και τις εντολές.

Ο Ταμίας επιμελείται για την είσπραξη κάθε εσόδου του Συνεταιρισμού και διενεργεί τις πληρωμές σύμφωνα με τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Ειδικότερα έχει τα εξής καθήκοντα:

- α. Ενεργεί κάθε είσπραξη εκδίδων τριπλότυπα γραμμάτια είσπραξης.
- β. Ενεργεί τις πληρωμές με βάση τα εντάλματα που υπογράφουν ο Πρόεδρος και ο Γενικός Γραμματέας.
- γ. Φυλάσσει το περιεχόμενο του ταμείου, τα χρηματόγραφα και τα διάφορα αποδεικτικά.
- δ. Συντάσσει τις μηνιαίες καταστάσεις του ταμείου και καταρτίζει μαζί με το λογιστή τον ετήσιο ισολογισμό.
- ε. Τηρεί όλα τα υποχρεωτικά για το συνεταιρισμό βιβλία του ταμείου.
- στ. Καταθέτει κάθε ποσό που υπερβαίνει το ποσό των 3.000 ευρώ επί ονόματι του Συνεταιρισμού, στην Τράπεζα που καθορίζει το Διοικητικό Συμβούλιο.

### ΕΠΟΠΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το Εποπτικό Συμβούλιο αποτελείται από τρία (3) μέλη που εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση.

Το ίδιο πρόσωπο δεν μπορεί να μετέχει και στο Διοικητικό Συμβούλιο και στο Εποπτικό Συμβούλιο.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και του Εποπτικού Συμβουλίου δεν επιτρέπεται να έχουν μεταξύ τους συγγένεια μέχρι δευτέρου βαθμού.

Τα μέλη του ΕΣ εκλέγουν μεταξύ τους τον προϊστάμενο αυτών και τον αναπληρωτή του. Το ΕΣ συνεδριάζει τακτικά τουλάχιστον μία φορά το δίμηνο, έκτακτα όταν παρίσταται ανάγκη και καλείται προς αυτό είτε από τον προϊστάμενο είτε από τα δύο (2) μέλη. Το ΕΣ βρίσκεται σε απαρτία παρόντων

τουλάχιστον δύο (2) εκ των μελών του, αποφασίζει δε κατά πλειοψηφία και σε περίπτωση ισοψηφίας υπερισχύει η ψήφος του προϊσταμένου. Τα μέλη που εξέρχονται από το ΔΣ δεν μπορούν να εκλεγούν μέλη του ΕΣ πριν την εκκαθάριση της διαχείρισης και την απαλλαγή τους από κάθε ευθύνη με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης.

Το Εποπτικό Συμβούλιο, δεν ασκεί διοίκηση, αλλά ελέγχει τις πράξεις του Διοικητικού Συμβουλίου και την τήρηση του νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της Γενικής Συνελεύσεως.

Το Εποπτικό Συμβούλιο έχει δικαίωμα και καθήκον να λαμβάνει γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, εγγράφου η στοιχείων του Συνεταιρισμού, να διενεργεί λογιστικό και διαχειριστικό έλεγχο και να παρακολουθεί την πορεία των υποθέσεων του Συνεταιρισμού. Για την διενέργεια του διαχειριστικού ελέγχου μπορεί να διορίζει έως τρεις ειδικούς συμβούλους ή εμπειρογνώμονες ή ορκωτούς λογιστές.

Το Εποπτικό Συμβούλιο αν διαπιστώσει παραβάσεις του νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης ή παρατυπίες ως προς την διαχείριση υποδεικνύει στο Διοικητικό Συμβούλιο την επανόρθωση τους και συγκαλεί την Γενική Συνέλευση όταν θεωρεί ότι πρόκειται για σοβαρές παραβάσεις ή παρατυπίες που μπορεί να βλάψουν τα συμφέροντα του Συνεταιρισμού.

Τα μέλη του Εποπτικού Συμβουλίου ευθύνονται για κάθε πταίσμα.

## **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΑ ΣΥΦΑΡΤ Α.Ε.**

### **ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ**

Η Γενική Συνέλευση των μετόχων, νόμιμα συγκροτημένη, είναι το ανώτατο όργανο της εταιρίας. Οι νόμιμες αποφάσεις της στα θέματα της ημερήσιας διάταξης είναι υποχρεωτικές για όλους τους μετόχους και γι' αυτούς που απουσιάζουν ή διαφωνούν.

Η Γενική Συνέλευση των μετόχων συνέρχεται τακτικά στην έδρα της εταιρίας μια φορά τουλάχιστον σε κάθε εταιρική χρήση και μέσα σε έξι (6) μήνες από τη λήξη της εταιρικής χρήσης. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί, όποτε κρίνει σκόπιμο, να συγκαλεί έκτακτη Γενική Συνέλευση.

Εξαιρετικά επιτρέπεται να συνέρχεται η γενική συνέλευση και σε άλλο τόπο κείμενο στην ημεδαπή, μετά από ειδική άδεια του Υπουργού Εμπορίου. Η άδεια αυτή δεν απαιτείται, όταν στη συνέλευση παρίστανται ή αντιπροσωπεύονται μέτοχοι που εκπροσωπούν το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου και κανείς μέτοχος δεν αντιλέγει στην πραγματοποίηση της συνεδρίασης και στη λήψη αποφάσεων.

Το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται να συγκαλεί τη Γενική Συνέλευση των μετόχων με αίτηση των ελεγκτών μέσα σε δέκα (10) ημέρες από την επίδοση της αίτησης στο Πρόεδρο του, ορίζοντας ως αντικείμενο ημερησίας διάταξης το θέμα που περιέχεται στην αίτηση.

Η Γενική Συνέλευση συγκαλείται πάντοτε από το Διοικητικό Συμβούλιο. Η πρόσκληση της Γενικής Συνέλευσης, η οποία περιλαμβάνει τουλάχιστον το οίκημα, τη χρονολογία και την ώρα της συνεδρίασης, καθώς και τα θέματα της ημερησίας διάταξης με σαφήνεια, τοιχοκολλάται σε εμφανή θέση του καταστήματος της εταιρίας και δημοσιεύεται ως εξής: α) στο τεύχος Ανωμόμων Εταιριών και Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως, σύμφωνα με το άρθρο 3 του από 16 Ιανουαρίου 1930 π.δ. «Περί δελτίου Ανωμόμων Εταιριών», β) Σε μία ημερήσια εφημερίδα που εκδίδεται στην Αθήνα, έχει κατά την κρίση του Διοικητικού Συμβουλίου, ευρεία κυκλοφορία σε ολόκληρη τη χώρα και επιλέγεται από τις εφημερίδες του άρθρου 3 του ν.δ. 3757/1957 και γ) σε μία ημερήσια οικονομική εφημερίδα από εκείνες που πληρούν τις προϋποθέσεις της παραγράφου 2 του άρθρου 26 του κ.ν. 2190/1920.

Η Γενική Συνέλευση συγκαλείται είκοσι (20) τουλάχιστον ημέρες πριν την ημέρα που ορίζεται για τη συνεδρίαση της, υπολογιζόμενων και των εξαιρετέων ημερών. Η δημοσίευση στο τεύχος Ανωμόμων Εταιριών και Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως γίνεται πριν από δέκα (10) τουλάχιστον πλήρεις ημέρες και πριν από είκοσι (20) πλήρεις ημέρες στις άλλες εφημερίδες.

Προκειμένου περί επαναληπτικών Γενικών Συνελεύσεων, οι καταχωρήσεις των προσκλήσεων που αναφέρθηκαν, πρέπει να πραγματοποιούνται πριν από δέκα (10) τουλάχιστον πλήρεις ημέρες στις

εφημερίδες και, πριν από πέντε (5) τουλάχιστον πλήρεις ημέρες στο Τεύχος Ανωτύμων Εταιριών και Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως.

Η ημέρα της δημοσίευσης της πρόσκλησης της Γενικής Συνέλευσης και η ημέρα της συνεδρίασης της δεν υπολογίζονται.

Πρόσκληση για σύγκληση γενικής συνέλευσης δεν απαιτείται στην περίπτωση κατά την οποία στη συνέλευση παρίστανται ή αντιπροσωπεύονται μέτοχοι που εκπροσωπούν το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου και κανείς από αυτούς δεν αντιλέγει στην πραγματοποίηση της και στη λήψη αποφάσεων.

Η πρόσκληση για τη σύγκληση της Γενικής Συνέλευσης και η απόφαση της για τη μείωση του μετοχικού κεφαλαίου πρέπει, με ποινή ακυρότητας, να ορίζει το σκοπό της μείωσης καθώς και τον τρόπο πραγματοποίησής της. Η απόφαση αυτή πρέπει να συνοδεύεται από έκθεση Ορκωτού Ελεγκτή σύμφωνα με όσα ορίζονται στο άρθρο 4 του κ.ν. 2190/1920.

Δικαίωμα παράστασης και ψήφου στη Γενική Συνέλευση έχουν οι μέτοχοι οι οποίοι κατέθεσαν τους τίτλους των μετοχών τους πέντε (5) τουλάχιστον πλήρεις ημέρες πριν από την ημέρα που ορίσθηκε για τη συνεδρίαση στο Ταμείο της Εταιρίας ή στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων ή σε Τράπεζα που λειτουργεί νόμιμα στην Ελλάδα ή σε άλλες Τράπεζες στην αλλοδαπή που καθορίζονται στην πρόσκληση.

Οι δικαιούμενοι να μετάσχουν στη Γενική Συνέλευση μέτοχοι μπορούν να αντιπροσωπευθούν σε αυτήν από κατάλληλα εξουσιοδοτημένο από αυτούς πληρεξούσιο.

Οι αποδείξεις κατάθεσης των μετοχών, καθώς και τα έγγραφα νομιμοποίησης των αντιπροσώπων των μετόχων πρέπει να κατατίθενται στο Ταμείο της Εταιρίας πέντε (5) τουλάχιστον πλήρεις ημέρες πριν από τη συνεδρίαση της Γενικής Συνέλευσης.

Μέτοχοι που δεν συμμορφώθηκαν με τις παραγράφους 1 και 3 του παρόντος άρθρου μπορούν να μετάσχουν στη Γενική Συνέλευση μόνο μετά από άδεια της.

Δέκα ημέρες πριν από την τακτική Γενική Συνέλευση, κάθε μέτοχος μπορεί να πάρει από την εταιρεία τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της, καθώς και τις σχετικές εκθέσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και των ελεγκτών.

Σαράντα οκτώ ώρες πριν από κάθε Γενική Συνέλευση πρέπει να τοιχοκολλάται σε εμφανή θέση του καταστήματος της εταιρίας πίνακας αυτών που έχουν δικαίωμα ψήφου κατά τη Γενική Συνέλευση των μετόχων με ένδειξη των τυχόν αντιπροσώπων τους, του αριθμού των μετοχών και ψήφων καθενός και των διευθύνσεων των ιδίων και των αντιπροσώπων τους. Στον πίνακα αυτό καταχωρούνται υποχρεωτικά από το Διοικητικό Συμβούλιο όλοι οι μέτοχοι οι οποίοι συμμορφώθηκαν με τις διατάξεις του άρθρου 25 του παρόντος Καταστατικού.

Εάν μέτοχος ή αντιπρόσωπος του έχει αντιρρήσεις κατά του καταλόγου του πίνακα, μπορεί να τις υποβάλλει, με ποινή απαραδέκτου, μόνο στην αρχή της συνεδρίασης και πριν την έναρξη της συζήτησης επί των θεμάτων που αναγράφονται στην ημερήσια διάταξη.

Η Γενική Συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει έγκυρα επί των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης, όταν παρίστανται ή αντιπροσωπεύονται σ' αυτήν μέτοχοι που εκπροσωπούν το ένα πέμπτο (1/5) του μετοχικού κεφαλαίου. Εάν δεν συντελεσθεί αυτή η απαρτία, η Γενική Συνέλευση συνέρχεται πάλι μέσα σε είκοσι (20) ημέρες από τη χρονολογία της συνεδρίασης που ματαιώθηκε, προσκαλούμενη πριν από δέκα (10) τουλάχιστον ημέρες, βρίσκεται δε κατά την επαναληπτική αυτή συνεδρίαση σε απαρτία και συνεδριάζει έγκυρα επί των θεμάτων της αρχικής ημερησίας διάταξης, οποιοδήποτε και αν είναι το εκπροσωπούμενο σ' αυτή τμήμα του μετοχικού κεφαλαίου που έχει καταβληθεί.

Κατ' εξαίρεση, προκειμένου περί αποφάσεων που αφορούν στη μεταβολή της εθνικότητας της εταιρίας, σε μεταβολή του αντικειμένου της επιχείρησης αυτής, σε επαύξηση των υποχρεώσεων των μετόχων, σε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου μη προβλεπόμενη από το άρθρο 5 παράγραφοι 5 και 6 του καταστατικού ή επιβαλλόμενη από διατάξεις νόμων, σε μείωση του μετοχικού κεφαλαίου, σε έκδοση δανείου με ομολογίες, σε μεταβολή του τρόπου διάθεσης των κερδών, σε συγχώνευση, διάσπαση, μετατροπή,



αναβίωση, παράταση της διάρκειας ή διάλυση της εταιρίας, παροχή ή ανανέωση εξουσίας προς το διοικητικό συμβούλιο για αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου ή έκδοση ομολογιακού δανείου, σύμφωνα με το άρθρο 5 παράγραφος 5 του καταστατικού, καθώς και σε μεταβολή της έδρας και σε οποιαδήποτε τροποποίηση του Καταστατικού, η Συνέλευση βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει έγκυρα επί των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης όταν παρίστανται ή αντιπροσωπεύονται σε αυτή μέτοχοι που εκπροσωπούν τα δύο τρίτα (2/3) του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου. Αν δεν συντελεσθεί αυτή η απαρτία, η Γενική Συνέλευση προσκαλείται και συνέρχεται πάλι σύμφωνα με τις διατάξεις του καταστατικού, οπότε βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει έγκυρα επί των θεμάτων της αρχικής ημερήσιας διάταξης, όταν εκπροσωπείται σε αυτή το μισό (1/2) τουλάχιστον του μετοχικού κεφαλαίου που έχει καταβληθεί.

Αν δεν συντελεσθεί και αυτή η απαρτία η Συνέλευση, προσκαλούμενη και συνερχόμενη σύμφωνα με τα παραπάνω, βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει έγκυρα επί των θεμάτων της αρχικής ημερήσιας διάταξης, όταν εκπροσωπείται σε από το ένα τρίτο (1/3) τουλάχιστον του μετοχικού κεφαλαίου που έχει καταβληθεί.

Οι αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία των ψήφων που εκπροσωπούνται σ' αυτή και κατ' εξαίρεση, ορισμένες αποφάσεις που προβλέπονται από το καταστατικό λαμβάνονται με την πλειοψηφία των δύο τρίτων (2/3) των ψήφων που εκπροσωπούνται στη Συνέλευση.

Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου προεδρεύει προσωρινά στη Γενική Συνέλευση. Εάν αυτός κωλύεται στην εκτέλεση αυτού του καθήκοντος, αντικαθίσταται από τον αναπληρωτή του. Εάν και ο τελευταίος κωλύεται, προεδρεύει προσωρινά στη Γενική Συνέλευση ο πρεσβύτερος των μετόχων ή των εκπροσώπων των μετόχων. Χρέη Γραμματέα της Γενικής Συνέλευσης εκτελεί προσωρινά το πρόσωπο που ορίζεται από τον Πρόεδρο και μετά την κήρυξη του καταλόγου των μετόχων που έχουν δικαίωμα ψήφου ως οριστικού, η Συνέλευση εκλέγει τον Πρόεδρο της και ένα (1) Γραμματέα, ο οποίος εκτελεί και χρέη ψηφοδέκτου.

Οι συζητήσεις και οι αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης περιορίζονται στα θέματα που αναγράφονται στην ημερήσια διάταξη που δημοσιεύεται σύμφωνα με το Καταστατικό. Συζήτηση εκτός των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης δεν επιτρέπεται, με εξαίρεση τις τροπολογίες των προτάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου προς την Συνέλευση και τις προτάσεις σύγκλησης άλλης Γενικής Συνέλευσης καθώς και στην περίπτωση που εκπροσωπείται στη Συνέλευση το σύνολο των μετόχων, οι οποίοι και συμφωνούν ομόφωνα για τη συζήτηση του εκτός ημερήσιας διάταξης θέματος.

Περίληψη όλων των συζητήσεων και αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης καταχωρίζεται στο βιβλίο των πρακτικών και υπογράφεται από τον Πρόεδρο και το Γραμματέα. Ο Πρόεδρος της Γενικής Συνέλευσης, με αίτηση μετόχου, υποχρεούται να καταχωρήσει στα πρακτικά περίληψη της γνώμης του. Στο βιβλίο πρακτικών καταχωρίζεται και ο κατάλογος των μετόχων που παραστάθηκαν αυτοπροσώπως ή με πληρεξούσιο στη Γενική Συνέλευση, ο οποίος συντάσσεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 26 παράγραφος 2 του Καταστατικού. Αντίγραφα και αποσπάσματα πρακτικών της Γενικής Συνέλευσης επικυρώνονται από εκείνον που προήδρευσε σ' αυτή, ή, αν αυτός αρνείται ή κωλύεται, από τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου ή τον αναπληρωτή του.

Η Γενική Συνέλευση είναι η μόνη αρμόδια να αποφασίζει για:

- α) την τροποποίηση του Καταστατικού και για κάθε περίπτωση αύξησης ή μείωσης του μετοχικού κεφαλαίου (εκτός από τις αυξήσεις που αποφασίζονται κατά το άρθρο 5 και 6 του καταστατικού από τη Γενική Συνέλευση ή το Διοικητικό Συμβούλιο και τις αυξήσεις που επιβάλλονται από διατάξεις νόμων εκτός του κ.ν. 2190/1920),
- β) την εκλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, εκτός από τις περιπτώσεις των άρθρων 10 και 41 του Καταστατικού,
- γ) την έγκριση των ετήσιων λογαριασμών (ετήσιων οικονομικών - καταστάσεων) της εταιρίας,
- δ) τη διάθεση των ετήσιων κερδών,
- ε) την έκδοση δανείου με ομολογίες ή με ομολογίες που μετατρέπονται σε μετοχές, σύμφωνα με τα άρθρα 3α, 3β, 3γ του κ.ν. 2190.1920,
- στ) τη συγχώνευση, διάσπαση, μετατροπή, αναβίωση, παράταση της διάρκειας ή

διάλυση της εταιρίας, ζ) την εκλογή ελεγκτών και καθορισμό της αμοιβής τους, η) το διορισμό εκκαθαριστών και θ) την έγκριση της εκλογής, σύμφωνα με το άρθρο 10 του Καταστατικού, προσωρινού Συμβούλου προς αντικατάσταση εκείνου που παραιτήθηκε, πέθανε ή που εξέπεσε με οποιοδήποτε άλλο τρόπο.

Μετά την έγκριση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων η Γενική Συνέλευση αποφασίζει με ειδική ψηφοφορία, που ενεργείται με ειδική κλήση, για την απαλλαγή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των ελεγκτών από κάθε ευθύνη αποζημίωσης. Τέτοια απαλλαγή καθίσταται ανίσχυρη στις περιπτώσεις του άρθρου 22α του κ.ν. 2190/1920.

Προκειμένου για απόφαση περί απαλλαγής του Διοικητικού Συμβουλίου, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορούν να ψηφίσουν μόνο με τις μετοχές των οποίων είναι κύριοι. Το ίδιο ισχύει και για τους υπαλλήλους της εταιρίας.

#### ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Η εταιρία διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο αποτελούμενο από τρία (3) έως επτά (7) μέλη, που εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορούν ν' ανακληθούν και να αντικατασταθούν οποτεδήποτε από τη Γενική Συνέλευση.

Εάν μείνει κενή η θέση κάποιου συμβούλου λόγω θανάτου, παραίτησης ή από οποιοδήποτε άλλο λόγο έκπτωσης, το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται, εφόσον τα εναπομείναντα μέλη είναι τρία (3), πριν από οποιαδήποτε άλλη απόφαση να εκλέξει προσωρινό αντικαταστάτη μέχρι την προσεχή Γενική Συνέλευση, οπότε η Γενική Συνέλευση αποφασίζει οριστικά. Οι πράξεις του προσωρινού αντικαταστάτη είναι έγκυρες και εάν ακόμη η Γενική Συνέλευση εκλέξει άλλον ως οριστικό αντικαταστάτη. Η θητεία του οριστικού αντικαταστάτη τελειώνει κατά το χρόνο που θα τελείωνε η θητεία εκείνου που αντικατέστησε.

Με την επιφύλαξη της διάταξης του άρθρου 41 παρ. 1 του Καταστατικού η θητεία των συμβούλων είναι τριετής, αρχόμενη από την εκλογή τους και λήγουσα με την εκλογή νέου Διοικητικού Συμβουλίου από την

τακτική Γενική Συνέλευση που συνέρχεται κατά το έτος της λήξης της θητείας τους. Η θητεία δεν μπορεί πάντως να παραταθεί πέραν των τεσσάρων (4) ετών.

Οι σύμβουλοι είναι πάντοτε επανεκλέξιμοι.

Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου που αδικαιολόγητα απουσιάζει ή δεν εκπροσωπείται στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου για διάστημα μεγαλύτερο των έξι (6) μηνών, μπορεί να απαλλαγεί από τα καθήκοντά του με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι παραιτήσεις των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου υποβάλλονται στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγει τον Πρόεδρο και τον Αντιπρόεδρό του με απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων ή αντιπροσωπευομένων μελών. Το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει επίσης το Γραμματέα, ο οποίος δεν είναι απαραίτητο να είναι σύμβουλος. Τον Πρόεδρο, όταν απουσιάζει ή κωλύεται, αναπληρώνει ο Αντιπρόεδρος. Σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος και του Αντιπροέδρου, τον Πρόεδρο αναπληρώνει ο σύμβουλος που ορίζεται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου. Η εκλογή του Προέδρου και Αντιπροέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου λαμβάνει χώρα κατά την πρώτη συνεδριάσή του μετά από κάθε Γενική Συνέλευση που εξέλεξε τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου.

Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου ή ο αναπληρωτής που προεδρεύει των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, διευθύνει τις εργασίες του και έχει την ανώτατη εποπτεία της λειτουργίας της εταιρίας και του προσωπικού της. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να εκλέξει ένα από τα μέλη του ως Διευθύνοντα Σύμβουλο.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αναθέτει, με απόφαση του, ολικά ή μερικά, την άσκηση εξουσιών ή αρμοδιοτήτων του, εκτός από αυτές που απαιτούν συλλογική ενέργεια, καθώς και τη διαχείριση, διοίκηση ή διεύθυνση των υποθέσεων ή την εκπροσώπηση της εταιρίας σε ένα ή περισσότερα μέλη του, στους διευθυντές ή σε υπαλλήλους της εταιρίας ή και σε τρίτα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, ορίζοντας συγχρόνως με την απόφαση αυτή και τα θέματα για τα οποία μεταβιβάζεται η εξουσία του, με την επιφύλαξη των άρθρων 10,22 και 23α του κ.ν. 2190/1920.

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε πράξη που αφορά τη διοίκηση της εταιρίας, τη διαχείριση της περιουσίας της και τη γενική επιδίωξη του σκοπού της, περιλαμβανομένης της παροχής εγγυήσεων ή τριτεγγυήσεων σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα, με τα οποία η εταιρία έχει οικονομικές σχέσεις και στο βαθμό που αυτό κρίνεται χρήσιμο για την επιδίωξη των στόχων της. Της αρμοδιότητας του Διοικητικού Συμβουλίου εξαιρούνται τα θέματα που κατά τις διατάξεις του νόμου ή του Καταστατικού υπάγονται στην αποκλειστική αρμοδιότητα της Γενικής Συνέλευσης.

Για τη δόση όρκου που έχει επαχθεί στην εταιρία, για την υποβολή μηνύσεων ή εγκλήσεων και την παραίτηση από αυτές, για την έγερση πολιτικής αγωγής σε ποινικά δικαστήρια κατά την προδικασία και την κύρια διαδικασία και την παραίτηση απ' αυτή, για την κατάθεση εφέσεων κατά ποινικών αποφάσεων που απαιτεί αυτοπρόσωπη εμφάνιση στο δικαστήριο, εισαγγελικές ή άλλες δικαστικές αρχές, η εταιρία εκπροσωπείται νόμιμα από τον Πρόεδρο ή το νόμιμο αναπληρωτή του ή από οποιοδήποτε υπάλληλο της εταιρίας που ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Το Διοικητικό Συμβούλιο συνέρχεται με πρόσκληση του Προέδρου ή του σύμφωνα με τις διατάξεις του καταστατικού αναπληρωτή του, που γνωστοποιείται στα μέλη του δύο (2) τουλάχιστον εργάσιμες ημέρες πριν από τη συνεδρίαση. Στην πρόσκληση πρέπει απαραίτητα να αναγράφονται με σαφήνεια και τα θέματα της ημερήσιας διάταξης, διαφορετικά η λήψη αποφάσεων επιτρέπεται μόνο εφόσον παρίστανται ή αντιπροσωπεύονται όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και κανείς δεν αντιλέγει στη λήψη αποφάσεων. Τη σύγκληση του διοικητικού συμβουλίου μπορούν να ζητήσουν δύο (2) εκ των μελών του, με αίτησή τους προς τον Πρόεδρο, ο οποίος υποχρεούται να συγκαλέσει το διοικητικό συμβούλιο μέσα σε προθεσμία δέκα (10) ημερών από την υποβολή της αίτησης. Σε περίπτωση άρνησης του Προέδρου να συγκαλέσει το διοικητικό συμβούλιο, μέσα στην παραπάνω προθεσμία ή εκπρόθεσμης σύγκλησης του, επιτρέπεται στα μέλη που ζήτησαν τη σύγκληση να συγκαλέσουν αυτά το διοικητικό συμβούλιο μέσα σε προθεσμία πέντε (5) ημερών από τη λήξη του δεκαημέρου, γνωστοποιώντας τη σχετική πρόσκληση στα λοιπά μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Στην κατά

τα ανωτέρω αίτηση τους πρέπει, με ποινή απαραδέκτου, να αναφέρονται με σαφήνεια και τα θέματα με τα οποία θα ασχοληθεί το διοικητικό συμβούλιο.

Το Διοικητικό Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία και συνεδριάζει νόμιμα όταν παρίστανται αυτοπροσώπως ή αντιπροσωπεύονται, σύμφωνα με την παράγραφο 3 του παρόντος άρθρου, το ήμισυ πλέον ενός των συμβούλων. Ο αριθμός των αυτοπροσώπως παρόντων συμβούλων δεν μπορεί να είναι μικρότερος από τρεις (3). Για την εξεύρεση του αριθμού απαρτίας παραλείπεται κάθε κλάσμα που προκύπτει.

Το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει αποφάσεις με απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων και αντιπροσωπευομένων μελών του, με εξαίρεση την περίπτωση της παραγράφου 5 του άρθρου 5 του παρόντος. Σε περίπτωση ισοψηφίας δεν υπερισχύει η ψήφος του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου.

Κάθε ένας από τους συμβούλους μπορεί μετά από έγγραφη εντολή, να αντιπροσωπεύει έγκυρα μόνον ένα άλλο σύμβουλο. Η αντιπροσώπευση στο Διοικητικό Συμβούλιο δεν μπορεί να ανατεθεί σε πρόσωπο που δεν είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και το Διοικητικό Συμβούλιο εγκύρως συνεδριάζει, εκτός της έδρας του σε άλλο τόπο, είτε στην ημεδαπή είτε στην αλλοδαπή, εφόσον στη συνεδρίαση αυτή παρίστανται ή αντιπροσωπεύονται όλα τα μέλη του και κανένα δεν αντιλέγει στην πραγματοποίηση της συνεδρίασης και στη λήψη αποφάσεων.

Οι συζητήσεις και αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου καταχωρούνται περιληπτικά σε ειδικό βιβλίο, που μπορεί να τηρείται και κατά το μηχανογραφικό σύστημα. Ύστερα από αίτηση μέλους του διοικητικού συμβουλίου, ο Πρόεδρος υποχρεούται να καταχωρήσει στα πρακτικά ακριβή περίληψη της γνώμης του. Στο βιβλίο αυτό καταχωρείται επίσης κατάλογος των παραστάντων ή αντιπροσωπευθέντων κατά τη συνεδρίαση μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Τα πρακτικά υπογράφονται από τον Πρόεδρο και τους συμβούλους που παρίστανται στη συνεδρίαση και τα αντίγραφα και τα αποσπάσματα των πρακτικών του Διοικητικού Συμβουλίου υπογράφονται από τον Πρόεδρο, ή,

εάν αυτός κωλύεται, από το νόμιμο αναπληρωτή του ή από άλλο πρόσωπο που ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Δάνεια της εταιρίας προς ιδρυτές, μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, Γενικούς Διευθυντές ή Διευθυντές αυτής, συγγενείς τους μέχρι και του τρίτου βαθμού εξ αίματος ή εξ αγχιστείας συμπεριλαμβανομένων των συζύγων τους, καθώς και η παροχή πιστώσεων προς αυτούς με οποιοδήποτε τρόπο ή η παροχή εγγυήσεων υπέρ αυτών προς τρίτους, απαγορεύονται απολύτως και είναι άκυρα. Οποιαδήποτε άλλη σύμβαση μεταξύ της εταιρίας και των παραπάνω προσώπων, είναι άκυρη χωρίς την προηγούμενη ειδική έγκριση της Γενικής Συνέλευσης. Η έγκριση δεν παρέχεται αν στην απόφαση αντετάχθησαν μέτοχοι, εκπροσωπούντες τουλάχιστον το ένα τρίτο (1/3) του εκπροσωπούμενου στην Γενική Συνέλευση μετοχικού κεφαλαίου. Η απαγόρευση αυτή δεν ισχύει προκειμένου περί συμβάσεως, μη εξερχόμενης των ορίων της τρέχουσας συναλλαγής της εταιρίας μετά των πελατών της. Επίσης, δάνεια της εταιρίας προς τρίτους, καθώς και η παροχή πιστώσεων σ' αυτούς με οποιονδήποτε τρόπο ή η παροχή εγγυήσεων υπέρ αυτών, με σκοπό την απόκτηση απ' αυτούς μετοχών της εταιρίας, απαγορεύονται απολύτως και είναι άκυρα.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ευθύνονται απέναντι στην εταιρία για κάθε πταίσμα τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους σύμφωνα με τους ειδικότερους ορισμούς των άρθρων 22α και 22β του κ.ν. 2190/1920.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου υποχρεούνται να τηρούν απόλυτη εχεμύθεια για εμπιστευτικά θέματα της εταιρίας, των οποίων έλαβαν γνώση με την ιδιότητα τους ως συμβούλων.

Ο διορισμός και η για οποιοδήποτε λόγο παύση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των προσώπων που έχουν την εξουσία να την εκπροσωπούν από κοινού ή μεμονωμένα υποβάλλεται, μαζί με τα στοιχεία ταυτότητας των προσώπων αυτών, σε δημοσιότητα κατά τα οριζόμενα στα άρθρα 7α και 7 β του κ.ν. 2190/1920.

## ΕΠΟΠΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Ο τακτικός έλεγχος της οικονομικής διαχείρισης και των ετήσιων λογαριασμών (ετήσιων οικονομικών καταστάσεων) της εταιρίας γίνεται από δύο τακτικούς ελεγκτές οι οποίοι εκλέγονται κάθε χρόνο μαζί με ισάριθμους αναπληρωματικούς από την τακτική Γενική Συνέλευση, η οποία συγχρόνως ορίζει και την αμοιβή τους. Τα καθήκοντα και τα δικαιώματα των ελεγκτών ασκούνται όπως ορίζεται στα άρθρα 36 έως 38 και 43α παράγραφος 3 εδάφ. Γ και παράγραφος 4 του κ.ν. 2190/1920. Η Συνέλευση μπορεί να εκλέγει ένα μόνο τακτικό και έναν αναπληρωματικό ελεγκτή εφόσον είναι Ορκωτοί Ελεγκτές. Πάντως εφόσον γίνεται υπέρβαση των ορίων της παρ. 6 του άρθρου 42α σε συνδυασμό με το άρθρο 112 του κ.ν. 2190/1920, η εκλογή Ορκωτών Ελεγκτών είναι υποχρεωτική. Ο διορισμός και η για οποιοδήποτε λόγο παύση των ελεγκτών, με τα στοιχεία ταυτότητας τους, υποβάλλονται σε δημοσιότητα κατά τα οριζόμενα στα άρθρα 7α και 7β του κ.ν.2190/1920.

Με αίτηση των μετόχων, που εκπροσωπούν το ένα εικοστό (1 /20) του μετοχικού κεφαλαίου που έχει καταβληθεί, το Διοικητικό Συμβούλιο - υποχρεούται να συγκαλέσει έκτακτη Γενική Συνέλευση, ορίζοντας ως χρόνο συνεδρίασεως ημέρα που δεν απέχει περισσότερο από τριάντα (30) ημέρες από τη χρονολογία της επίδοσης της αίτησης στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου. Η αίτηση πρέπει να αναφέρει τα αντικείμενα, τα οποία θα περιληφθούν στην ημερήσια διάταξη.

Με αίτηση μετόχου ή μετόχων, που εκπροσωπούν το ένα εικοστό (1/20) του μετοχικού κεφαλαίου που έχει καταβληθεί, ο Πρόεδρος της Γενικής Συνέλευσης υποχρεούται να αναβάλει μια φορά μόνο τη λήψη αποφάσεων τακτικής ή έκτακτης Γενικής Συνέλευσης, για όλα ή ορισμένα θέματα, ορίζοντας ημέρα συνέχισης της συνεδρίασης αυτήν που ορίζεται στην αίτηση των μετόχων, η οποία δεν μπορεί πάντως να απέχει περισσότερο από τριάντα (30) ημέρες από τη χρονολογία της αναβολής.

Η μετ' αναβολή Γενική Συνέλευση αποτελεί συνέχιση της προηγούμενης και δεν απαιτείται η επανάληψη των διατυπώσεων δημοσίευσης της πρόσκλησης των μετόχων, σε αυτήν δε, μπορούν να



μετάσχουν και νέοι μέτοχοι, τηρουμένων των διατάξεων των άρθρων 25 και 26 παράγραφος 2 του καταστατικού.

Με αίτηση μετόχων που εκπροσωπούν το ένα εικοστό (1/20) του μετοχικού κεφαλαίου που έχει καταβληθεί και η οποία υποβάλλεται στην εταιρία πέντε (5) πλήρεις ημέρες πριν από την τακτική Γενική Συνέλευση το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται:

- α) Να ανακοινώνει στη Γενική Συνέλευση των μετόχων τα ποσά, τα οποία κατά την τελευταία διετία καταβλήθηκαν για οποιαδήποτε αιτία από την εταιρία σε μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή τους Διευθυντές ή άλλους υπαλλήλους της, καθώς και κάθε άλλη παροχή προς τα πρόσωπα αυτά ή κάθε από οποιαδήποτε αιτία υφιστάμενη σύμβαση της εταιρίας με αυτούς και
- β) Να παρέχει συγκεκριμένες πληροφορίες που ζητούνται για τις υποθέσεις της εταιρίας, στο μέτρο που είναι χρήσιμες για την πραγματική εκτίμηση των θεμάτων της ημερησίας διάταξης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να αρνηθεί την παροχή ζητούμενων πληροφοριών για ουσιώδη λόγο, η δε αιτιολογία αναγράφεται στα πρακτικά.

Με αίτηση μετόχων που εκπροσωπούν το ένα τρίτο (1/3) του μετοχικού κεφαλαίου που έχει καταβληθεί, η οποία υποβάλλεται στην εταιρία μέσα στην προθεσμία.

## **ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΦΑΡ**

Ο Γενικός Διευθυντής προσλαμβάνεται μετά από προκήρυξη που δημοσιεύεται στον τύπο και έχει προηγηθεί σχετική απόφαση της Γ.Σ.

Τα ελάχιστα απαιτούμενα προσόντα για την κατάληψη της θέσης του γενικού διευθυντή είναι:

- α) Κατοχή πτυχίου Α.Ε.Ι, της ημεδαπής ή ισότιμου πτυχίου της αλλοδαπής.
- β) Τριετής τουλάχιστον εμπειρία, αποδεικνυόμενη με επιτυχή προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα,

- γ) Μη ύπαρξη καταδίκης για αδικήματα που τελέσθηκαν με δόλο
- δ) Καλή γνώση, εκτός της ελληνικής και μιας ακόμα γλώσσας που πρέπει να προσδιορίζεται στην προκήρυξη της θέσης.

Η προκήρυξη της θέσης του γενικού διευθυντή γίνεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου, η οποία πρέπει να καθορίζει τη διαδικασία της επιλογής και τα τυχόν επί πλέον, των αναφερόμενων στην προηγούμενη παράγραφο ως ελάχιστων, απαιτούμενα προσόντα. Η ιδιότητα του γενικού διευθυντή μπορεί και να μην είναι ασυμβίβαστη με την ιδιότητα του μέλους του διοικητικού συμβουλίου.

Μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και του γενικού διευθυντή συνάπτεται σύμβαση έργου.

Η σύμβαση θα προβλέπει δοκιμαστική περίοδο μέχρι ένα 1 έτος.

Στη σύμβαση αυτή πρέπει να καθορίζονται κατ' ελάχιστο:

- α) Οι στόχοι - έργα που αναλαμβάνει να εκπληρώσει ο γενικός διευθυντής κατά τη διάρκεια της θητείας του και το χρονοδιάγραμμα επίτευξης τους.
- β) Η διαδικασία ετήσιων, τουλάχιστον, ελέγχων για τη διαπίστωση ή μη της επίτευξης των στόχων- έργων.
- γ) Οι λόγοι καταγγελίας της σύμβασης από την πλευρά του Συνεταιρισμού.
- δ) Οι όροι και οι προϋποθέσεις αναθεώρησης της σύμβασης,
- ε) Οι όροι και οι προϋποθέσεις ηθικής ή και υλικής επιβράβευσης του γενικού διευθυντή, ιδία στις περιπτώσεις σημαντικής υπερκαλύψεως των στόχων, που θα οφείλεται στις ικανότητες, την πρωτοβουλία και την αποτελεσματικότητά του.

Ο Γενικός Διευθυντής, όπως και τα μέλη του Δ. Σ., δικαιούνται αποζημίωση για τις εκτός έδρας μετακινήσεις τους. Τα ίδια ισχύουν για τις εκτός έδρας μετακινήσεις των διευθυντών, των νομικών συμβούλων ή άλλων ειδικών συμβούλων της ΣΕΦΑΡ, σύμφωνα με τους ειδικούς γι' αυτούς νόμους.

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Η οικονομική διεύθυνση του συνεταιρισμού ασχολείται με όλα τα οικονομικά θέματα που τον αφορούν με επικεφαλής την διευθύντρια η οποία παίρνει τις αποφασεις.Το τμήμα αυτό αποτελείται από το λογιστήριο, από το ταμείο του συνεταιρισμού και από κάποιο άτομο ως εισπράκτορα οφειλών των μελών.

Στο λογιστήριο γίνονται όλες οι εγγραφές στα βιβλία της επιχείρησης και οι καταχωρήσεις των παραστατικών:επιταγών, τιμολογίων, γραμματίων.

Επίσης τηρούνται τα παρακάτω λογιστικά βιβλία:

- Βιβλίο Απογραφών και ισολογισμών όπου καταχωρούνται οι απογραφές και οι ισολογισμοί του συνεταιρισμού κατά την διάρκεια της διαχειριστικής χρήσης.
- Ημερολόγιο όπου καταχωρούνται όλες οι καθημερινές λογιστικές εγγραφές
- Καθολικά εκεί καταγράφονται τα γενικά και αναλυτικά καθολικά
- Βιβλίο ισοζυγίων ή μηνιαίων καταστάσεων
- Βιβλίο αποθήκης όπου καταχωρούνται τα αποθέματα φαρμάκων
- Βιβλίο ταμείου
- Βιβλίο Συνεταίρων στο οποίο καταγράφονται τα στοιχεία των συνεταίρων μελών όπως τα ονόματα τους,οι μερίδες τους κ.α

Στο ταμείο γίνονται όλες οι συναλλαγές με προμηθευτές και πελάτες .Ο ταμίας είναι υπεύθυνος για την είσπραξη κάθε εσόδου του συνεταιρισμού καθώς και των χρημάτων που φέρνει ο εισπράκτορας από τις πληρωμές. Επίσης είναι υπεύθυνος για την φύλαξη των αξιόγραφων και των διαφόρων αποδεικτικών του συνεταιρισμού. Υποθέσεις δανείων με τράπεζες δεν ανήκουν στις αρμοδιότητες του ταμιά.

## **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Ο χώρος της αποθήκης καταλαμβάνει το μεγαλύτερο τμήμα του συνεταιρισμού λόγω πληθώρας φαρμάκων. Υπεύθυνος για τις παραγγελίες για την εκτέλεση τους και για τα δρομολόγια διανομής είναι ο διευθυντής. Για να εκτελεστούν σωστά οι εργασίες έχει χωριστεί το τμήμα αυτό σε δύο επιμέρους τμήματα, το τμήμα αποθήκης και ελέγχου και το τμήμα διανομής.

### **I. ΤΜΗΜΑ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ**

Το τμήμα αυτό απασχολεί κάποια άτομα εκ των οποίων τα δύο είναι οι ελεγκτές και οι υπόλοιποι αποθηκάριοι. Η αρμοδιότητα του τμήματος είναι η παραλαβή και η αποθήκευση των προϊόντων καθώς και η εκτέλεση των παραγγελιών από το αρχικό τους στάδιο ως και την παράδοση τους στον πελάτη.

Τα παρασκευάσματα πριν εισαχθούν στην αποθήκη ελέγχονται από τον υπεύθυνο του τμήματος, στη συνέχεια τοποθετούνται στα ράφια από τους αποθηκάριους και στο τέλος ελέγχονται από τον υπεύθυνο του τμήματος.

### **II. ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Το τμήμα αυτό επιμελείται τη διαδικασία της διανομής και ρυθμίζει τα δρομολόγια ώστε να παραδοθούν οι παραγγελίες άμεσα και σωστά στους πελάτες.

Το τμήμα είναι εφοδιασμένο με σαράντα δύο αυτοκίνητα εξοπλισμένα με φορητά ηλεκτρικά ψυγεία τα οποία πραγματοποιούν πάρα πολλά δρομολόγια ημερησίως, εξασφαλίζοντας άμεση και ασφαλή παράδοση των παραγγελιών. Με μοτοποδήλατα καλύπτονται εντός μισής ώρας οι έκτακτες παραγγελίες με ασφάλεια και ευελιξία.

## **ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

Σε αυτό το τμήμα υπεύθυνος είναι ο διευθυντής εμπορικής διαχείρισης. Είναι αρμόδιος για τις προμήθειες όλων των παρασκευασμάτων του συνεταιρισμού, για την εξυπηρέτηση των πελατών και για τον έλεγχο των πωλήσεων και των παραγγελιών. Η διεύθυνση υποδιαιρείται σε δυο επιμέρους τμήματα, το τμήμα παραγγελιοληψίας και το τμήμα πωλήσεων.

### **i. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑΣ**

Το τμήμα αυτό ασχολείται με τις παραγγελίες των πελατών. Οι παραγγελίες εκτελούνται τηλεφωνικά με εκπαιδευμένο προσωπικό το οποίο αποτελείται από ---- άτομα εκ των οποίων τα --- ασχολούνται με τις τακτικές παραγγελίες των πελατών και τα υπόλοιπα --- με τις έκτακτες.

### **ii. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Το τμήμα αυτό ασχολείται με τις πωλήσεις των υπηρεσιών που παρέχει ο συνεταιρισμός αλλά και με πωλήσεις φαρμάκων και εγγραφές μελών. Το κατάλληλα εξειδικευμένο προσωπικό έρχεται σε επικοινωνία με τα φαρμακεία, τα ενημερώνει για τα πλεονεκτήματα του να είσαι μέλος στο Συνεταιρισμό, παρέχει υψηλές εκπτώσεις στα φάρμακα κατά τακτά χρονικά διαστήματα και τέλος κάνει και κάποιες προσφορές σε παραφαρμακευτικά προϊόντα.

Επίσης για την καλύτερη ενημέρωση των φαρμακείων παρέχει :

- Διαφημιστικά φυλλάδια και ενημερωτικά έντυπα για νέα προϊόντα
- Μηνιαία έκδοση τιμοκαταλόγων με προτεινόμενες τιμές λιανικής πώλησης
- Έκδοση του NEWS Letter του ομίλου «Σύνθεση που περιλαμβάνει ειδησεις και άρθρα.

#### 43. Επιτελικές λειτουργίες

Η αποδοτική λειτουργία της «ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ» και «ΣΥΦΑΡΤ Α.Ε.» οφείλεται στην σωστή οργάνωση των τμημάτων της, τα οποία έχουν αναλάβει και επιτελούν ένα συγκεκριμένο έργο. Η τμηματοποίηση των φαρμακευτικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων όπως άλλοτε των κρατικών και ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι απαραίτητη λόγω της ποικιλομορφίας και της σπουδαιότητας του έργου που επιτελούν. Στην εκτέλεση των λειτουργιών της επιχείρησης συμβάλλει το Σύστημα Μάνατζμεντ Ποιότητας, το οποίο είναι υπεύθυνο για τον τρόπο εργασίας καθώς και για όλη τη δομή της επιχείρησης.

Το σύστημα αυτό στοχεύει στην κινητοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων μέσω παραδειγματισμού, της εγκαθίδρυσης κλίματος αξιοπιστίας, της συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού, της παρακολούθησης των στόχων και τέλος την δημιουργία διασφάλισης συνθηκών ομαδικής εργασίας.

#### **ΙΕΡΑΡΧΙΑ**

##### ΤΥΠΙΚΗ

Για να είναι αποτελεσματική πρέπει να υπάρχει αντιστοιχία ανάμεσα στη δομή και τους στόχους, να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις συνθήκες και τις επιδράσεις του περιβάλλοντος.

##### ΑΤΥΠΗ

Είναι κυρίως τα κοινά ενδιαφέροντα, κοινός τόπος διαμονής, ψυχαγωγίας, κ.λ.π. Χαρακτηριστικό της άτυπης οργάνωσης είναι ότι μπορεί να οδηγηθεί σε τυπική και στη συνέχεια σε συνεταιριστική οργάνωση.

#### 4.4. Τύπος οργάνωσης

Η κάθετη ιεραρχική ή γραμμική οργάνωση είναι ο τύπος που επικρατεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Είναι από τις παλαιότερες οργανώσεις και τηρείται πολύ αυστηρά η ιεραρχία. Ένας οργανισμός αναπτύσσεται καθώς διαιρούνται οι δραστηριότητες που συνδέονται με τις τρεις βασικές γραμμικές

λειτουργίες (δημιουργία προϊόντος ή υπηρεσίας, πωλήσεις και χρηματοδότηση). Κι αυτή η κάθετη ανάπτυξη θα συνεχιστεί όσο μεγαλώνει ο όγκος της εργασίας.

Η κάθετη ανάπτυξη θεμελιώνει μια κλιμακωτή αλυσίδα εντολών (μια ιεραρχία τυπικών-επίσημων εργασιακών σχέσεων). Δηλαδή, η κάθετη ανάπτυξη καταλήγει σε μια σειρά σχέσεων ανωτέρου-υφισταμένου, όπου ένας μεταβιβάζει ή αναθέτει αρμοδιότητες σ' άλλον, σχηματίζοντας μια γραμμή από την κορυφή στη βάση. Αυτή η γραμμή εξουσίας που έτσι διαμορφώνεται έχει τρία σπουδαία πλεονεκτήματα:

- α) Είναι σαφώς κατανοητή.
- β) Κάθε εργαζόμενος γνωρίζει από ποιον παίρνει εντολές και σε ποιον δίνει αναφορά.
- γ) Η λήψη αποφάσεων επιταχύνεται, καθώς ο κάθε εργαζόμενος έχει πλήρη εξουσία στον τομέα του και οφείλει μόνο να συμβουλευτεί τον ανώτερο του, όταν χρειάζεται.

Πέρα, όμως, από τον καθορισμό αυτών των σχέσεων εξουσίας ανωτέρου-υφισταμένου, η κλιμακωτή αλυσίδα καθορίζει τις γραμμές της τυπικής-επίσημης επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων και δείχνει ποιος είναι υπεύθυνος προς ποιον και τις ευθύνες του κάθε ατόμου με βάση τη δουλειά που κάνει.

Τα σπουδαιότερα, όμως, μειονεκτήματα αναφέρονται στο γεγονός ότι τα στελέχη παραφορτώνονται με πολλά καθήκοντα, δεν εφαρμόζεται η εξειδίκευση κι είναι δύσκολη η εξεύρεση στελεχών, αφού τόσες πολλές γενικές γνώσεις χρειάζονται κι ανεπαρκής χρόνος διατίθεται για προγραμματισμό, έρευνα κι έλεγχο. Για το ξεπέρασμα αυτών των μειονεκτημάτων χρησιμοποιούνται διάφορα είδη επιτελικής εξουσίας.

Όταν τα καθήκοντα γίνονται πιο πολύπλοκα, ένας οργανισμός τείνει να αναπτύσσεται προς τα κάτω με ένα ταχύ ρυθμό, και η πολυπλοκότητα των ενεργειών σε κάθε διαδοχικό επίπεδο αυξάνεται πολύ. Π.χ., στον τομέα της παραγωγής, όταν φτάσουμε στο στάδιο να έχουμε έναν μάνατζερ παραγωγής, τότε οι εργοδηγοί τμημάτων οφείλουν να εκτελούν πολλά είδη δραστηριοτήτων που είναι ίδιες για κάθε εργοδηγό, δηλαδή να εξασφαλίζει

υλικά και προμήθειες, να σχεδιάζει και προγραμματίζει την εργασία, να εκπαιδεύει και τοποθετεί προσωπικό, και τέλος, να τηρεί στοιχεία. Μ' άλλα λόγια αυξάνεται το βάρος της γραφικής εργασίας ταχύτατα (στοιχεία κατασκευής, στοιχεία πωλήσεων, διαδικασία παραγγελιών, λογιστικά στοιχεία, αλληλογραφία, κ.λπ.) κι έτσι γρήγορα διαπιστώνεται η ανάγκη απαλλαγής των γραμμικών στελεχών απ; αυτά τα καθήκοντα ρουτίνας, οπότε λύση του προβλήματος αποτελεί η πρόσληψη κάποιου ατόμου ικανού σ' εργασίες γραφείου, μ' αποτέλεσμα την ανακούφιση των γραμμικών στελεχών και τη μεγαλύτερη οικονομία του οργανισμού.

Η διοίκηση προσωπικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις συχνά αναπτύσσεται μ' έναν τρόπο όμοιο μ' αυτόν που μόλις περιγράφηκε. Είναι απαραίτητη η προσέλκυση, η επιλογή κι η διατήρηση προσωπικού σε καθεμιά από τις τρεις λειτουργίες (παραγωγής, διανομής, χρηματοδότησης). Με μόνη την κάθετη ανάπτυξη στη δομή του οργανισμού, αυτή η λειτουργία θα έπρεπε να γίνεται σε καθεμιά από τις κύριες αλυσίδες εντολών, δηλαδή κάτι που καταλήγει σε διπλασιασμό προσπάθειας, σ' επικάλυψη ευθυνών και σε μη αναγκαίο κι ακόμα σπατάλο ανταγωνισμό για προσωπικό μέσα στην επιχείρηση. Πριν λοιπόν αυτή η κατάσταση μπορέσει να εξελιχτεί στο σημείο ανεπάρκειας, μια τέτοια κοινή δραστηριότητα πρέπει να βγει έξω από τις τρεις βασικές λειτουργίες και να συγκεντρωθεί σε μια μόνη, τη λειτουργία προσωπικού, η οποία θα εξυπηρετεί όλο τον οργανισμό. Μ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί οικονομία σε προσπάθεια και τα γραμμικά στελέχη μπορούν να ξαλαφρώσουν από ευθύνες, συμβάλλοντας έτσι περισσότερο στην ανάπτυξη της επιχείρησης, χωρίς σπατάλη ή ανεπάρκεια κατά τη χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Τα οργανογράμματα που παρουσιάστηκαν δείχνουν την οργανωτική θέση αυτής της δραστηριότητας.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ MANAGEMENT**

#### 5.1. Επίπεδο διείσδυσης της πληροφορικής και τύπος

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί γενικά, λειτουργούν και αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει στην κατεύθυνση της εξέλιξης της τεχνολογίας και των όσων έπονται αυτής (ανθρώπινες σχέσεις, εργασιακές σχέσεις, κ.ά.). Συνεπώς, βασική προϋπόθεση επιβίωσής τους είναι η παρακολούθηση και η προσαρμογή στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο σύνολο του περιβάλλοντος (οικονομικό, Κοινωνικό, τεχνολογικό, πολιτικό, οικολογικό, πολιτισμικό).

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης είναι όλο και πιο εκρηκτική. Υπολογίζεται ότι περίπου το 80% της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί την επόμενη δεκαετία δεν έχει ανακαλυφθεί ακόμη. Οι τεχνολογικές καινοτομίες στην πληροφορική σε συνδυασμό με τις τηλεπικοινωνίες και την τηλεματική αποτελούν ραγδαία εξελισσόμενες προκλήσεις.

Στο χώρο του φαρμάκου και των ειδών υγειονομικού ενδιαφέροντος, η ανάγκη εφαρμογής της πληροφορικής στη χώρα μας έγινε σχετικά νωρίς σε σχέση με άλλους τομείς. Άλλωστε αυτό επιτάσσει, η παγκοσμιοποίηση της αγοράς του φαρμάκου. Η υποχρεωτική διαχείριση της κίνησης των φαρμάκων και παραφαρμάκων νομοθετήθηκε στη χώρα μας με σκοπό την καλύτερη και ασφαλέστερη διακίνηση των ιδιαίτερα κρίσιμων αυτών προϊόντων.

Ο συνεταιρισμός που μελετάμε είναι πλήρως μηχανοργανωμένος και η on line επικοινωνία για την κάλυψη εκτάκτων και επείγουσών αναγκών και την ύπαρξη αποθεμάτων, αποτελεί βασικό στόχο των μελών.

Η πρόσφατη, όπως αναφέρθηκε, υποχρεωτική εισαγωγή bar code στα προϊόντα επέβαλε και την αναβάθμιση του υφιστάμενου εξοπλισμού η οποία όπως προκύπτει από τα απολογιστικά στοιχεία των παρελθόντων ετών, περι δαπανών αγοράς εξοπλισμού πληροφορικής είναι συνεχιζόμενη. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι κατά το έτος 2003 ο Συνεταιρισμός προμηθεύτηκε 1 Server, 6 συστήματα Η/Υ και έναν εκτυπωτή.

Η διαχείριση των φαρμάκων μέσω πληροφοριακών συστημάτων, δεν αφορά μόνο την ταξινόμησή τους σύμφωνα με το bar code αλλά και στη λογιστική διαχείριση. Όλα τα σχετικά παραστατικά εισαγωγών, εξαγωγών και παραγγελιών, εκδίδονται από το τμήμα μηχανογράφησης.

Οι εργασίες των εταιρειών της συνεταιριστικής επιχείρησης υποστηρίζονται από σύγχρονα συστήματα κεντρικών υπολογιστών που επεξεργάζονται καθημερινά τεράστιους όγκους δεδομένων χάρη στο πανίσχυρο λογισμικό τους, τα οποία συνεχώς αναβαθμίζονται και βελτιώνονται.

Κάποια δείγματα βελτιώσεων που αποτελούνται και υποστηρίζονται μηχανογραφικά είναι:

- Η θέσπιση διαδικασιών και ο μηχανογραφικός έλεγχος και ο συντονισμός τους.
- Η παρακολούθηση της διακίνησης των προϊόντων με το σύστημα FIFO.
- Ο έλεγχος των ελάχιστων αποθεμάτων.
- Ίχνηλασιμότητα στην διακίνηση των προϊόντων, παρακολούθηση παρτίδων, κ.λ.π., στοιχεία που άλλωστε αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις στα πλαίσια της προετοιμασίας των εταιρειών του Συνεταιρισμού για πιστοποίηση σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας ISO.

Παράλληλα και για την πληρέστερη πληροφόρηση των μετόχων σχετικά σύντομα θα μπορούν να παρασχεθούν σε κάθε ενδιαφερόμενο μέτοχο πλήρη και περιεκτικά στοιχεία στατιστικής παρακολούθησης των αγορών του.

Το «INFOSYN», το πρόγραμμα Μηχανογράφησης διαχείρισης Φαρμακείου, που αναπτύχθηκε από τον ΠΡΟ.ΣΥ.ΦΑ.ΠΕ. για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του σύγχρονου φαρμακείου είναι ένα εύχρηστο και λειτουργικό πακέτο που προσφέρεται δωρεάν και κυριολεκτικά λύνει τα χέρια του φαρμακοποιού.

Συνοπτικά περιλαμβάνει:

- Δυνατότητα Σύνδεσης με Ταμειακή Μηχανή
- Δυνατότητα δικτύου για πέραν του ενός σταθμού εργασίας
- Σύστημα τήρησης πελατολογίου
- Σύστημα τήρησης Μηχανογραφημένου λογιστηρίου
- Σύστημα αγορών

Το INFOSYN αποτελεί την υποδομή για την ανάπτυξη της on – line σύνδεσης των φαρμακείων με τον συνεταιρισμό που προετοιμάζεται με ταχείς ρυθμούς.

Επίσης το σύστημα «INFOSYN» περιέχει και 1 λογισμικό ειδικό, το οποίο έχει τα παρακάτω μενού: λογιστική – πελάτες – προμηθευτές – αποθήκη – τιμολόγηση πωλήσεων – αγορές – παραγγελίες – επιταγές – στατιστική – μισθοδοσία – πάγια – γραμμάτια – εισπράξεις – τόκοι πελατών, όπως περιγράφονται στη συνέχεια:

- Λογιστική: Είναι το μενού στο οποίο γίνονται όλες οι λογιστικές εγγραφές που αφορούν την επιχείρηση.
- Πελάτες / Προμηθευτές: Έχουμε τη δυνατότητα να παρακολουθούμε την κάθε κίνηση πελάτη / προμηθευτή είτε μεμονωμένα σε κάθε ένα χωριστά, είτε ανά ημερομηνία ή ανά μήνα.
- Αποθήκη: Είναι καταχωρημένα όλα τα είδη που εμπορεύεται ο συνεταιρισμός με τους ανάλογους κωδικούς. Αξίζει να επισημανθεί ότι εκτός από τους κωδικούς που έχουν τα προϊόντα, έχουν και τον αριθμό του ραφιού στο οποίο είναι τοποθετημένα στην ανάλογη ραφιέρα.
- Τιμολόγηση πωλήσεων: Στο μενού αυτό κόβονται όλα τα παραστατικά που χρησιμοποιεί ο συνεταιρισμός για την κίνηση των προϊόντων του.
- Αγορές: Μπορεί κανείς να κάνει έλεγχο των ειδών που έχουν αγοραστεί ανά χρονικά διαστήματα και από κάθε προμηθευτή.
- Παραγγελίες: Έχουμε την δυνατότητα να δούμε το υπόλοιπο των προϊόντων που υπάρχουν σε κάθε είδος καθώς και την τάση των πωλήσεων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Επιταγές: Ειδικό μενού για καταχώρηση όλων των επιταγών.

- Στατιστική: Παίρνουμε στατιστικά στοιχεία.
- Μισθοδοσία: Καταχωρούνται οι μισθοί του προσωπικού και αυτόματα δίνονται από το πρόγραμμα οι κρατήσεις για το ΙΚΑ και το φόρο μισθωτών υπηρεσιών.
- Πάγια: Βλέπουμε όλα τα πάγια έξοδα της επιχείρησης.
- Γραμμάτια: Καταχωρούνται όλα τα γραμμάτια προς είσπραξη ή προς πληρωμή.
- Εισπράξεις: Καταχωρούνται όλες οι εισπράξεις από πελάτες – μέλη.
- Τόκοι πελατών: Εμφανίζονται αυτόματα όλοι οι τόκοι των πελατών.

## 5.2. Βοηθητικές υπηρεσίες

Οι βοηθητικές υπηρεσίες δηλαδή οι υπηρεσίες εκείνες που δεν θεωρούνται άμεσα παραγωγικές στο συγκεκριμένο οργανισμό είναι το σύνολο των ανθρώπων που ασχολούνται με τη διαφήμιση και την προβολή των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχονται από τον οργανισμό αλλά και εκείνων που συντηρούν, αναβαθμίζουν το σύστημα μηχανοργάνωσης. Για τη μεν πρώτη περίπτωση, δηλαδή για την προβολή των προϊόντων αρμόδιο τμήμα είναι το τμήμα Μάρκετινγκ του οποίου ο ρόλος αναλύεται στην επόμενη παράγραφο, ενώ όσον αφορά στη συντήρηση και αναβάθμιση της μηχανοργάνωσης αυτή γίνεται από εξωτερικούς συνεργάτες, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια.

## 5.3. Τμήμα Μάρκετινγκ

Το τμήμα μάρκετινγκ σε έναν οικονομικό οργανισμό είναι χρωμένο και με την προβολή και προώθηση των προϊόντων, ρόλος που ναι μεν δεν είναι άμεσα παραγωγικός αλλά αποτελεί το πρώτο βήμα για την κατάκτηση των στόχων της επιχείρησης.

Από το οργανογράμματα όπως παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο φαίνεται ότι το τμήμα μάρκετινγκ του Συνεταιρισμού απευθύνεται κατευθείαν στη Διεύθυνση και κάθετα εξαρτώνται από αυτό τα τμήματα πωλήσεων, παραγγελιών, διανομής και οι αποθήκες.

Πέρα όμως από αυτούς τους ρόλους που είναι απευθείας παραγωγικοί, το τμήμα μάρκετινγκ του Συνεταιρισμού ασχολείται με την προώθηση των νέων προϊόντων, τη διατήρηση του ενδιαφέροντος για τα παλαιότερα και την ανάπτυξη των υπηρεσιών του Συνεταιρισμού.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα φάρμακα και τα παραφάρμακα αποτελούν προϊόντα με μεγάλο κύκλο ζωής, το βάρος του τμήματος μάρκετινγκ, είναι η ανάπτυξη ανταγωνιστικών μεθόδων στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Η άμεση ανταπόκριση, η γεωγραφική επέκταση και η άριστη ποιότητα των προϊόντων αποτελούν τα ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του Συνεταιρισμού επάνω στα οποία χτίστηκε και προσαρμόζεται η στρατηγική μάρκετινγκ.

#### 5.4. Προσφυγή σε εξειδικευμένους οργανισμούς

Η προσφυγή σε εξειδικευμένους οργανισμούς για το Συνεταιρισμό. Πολύ νωρίς φάνηκε ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη προτύπου διασφάλισης ποιότητας. Με πελατοκεντρική αντίληψη στράφηκε σε εξωτερικούς συνεργάτες για την εξασφάλιση ISO 9001/2000 διαθέτοντας τους αναγκαίους πόρους, τόσο για την απόκτησή του όσο και για την παρακολούθησή του από εξουσιοδοτημένο φορέα.

Στον τομέα της μηχανοργάνωσης ο συνεταιρισμός όπως αναφέρθηκε προανατολίσθηκε έγκαιρα στις νέες επιταγές, κάνοντας χρήση ειδικών επίσης εξειδικευμένων οργανισμών για τη δημιουργία, υποστήριξη και αναβάθμιση του πληροφοριακού συστήματος, ώστε αυτό να είναι πάντα στο πλαίσιο που η νομοθεσία ορίζει, παρέχοντας ασφάλεια, ευελιξία και ευκολία στη χρήση.

Επιπλέον θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η συνεργασία του Συνεταιρισμού με τον Εθνικό Οργανισμό Φαρμάκων (ΕΟΦ) είναι συνεχής, δεδομένου ότι αποτελεί τον κρατικό φορέα για τη διακίνηση των φαρμάκων. Έτσι σε κάθε περίπτωση ο Συνεταιρισμός θα προσφύγει στον ΕΟΦ ώστε να διασφαλίσει την επάρκεια και την ποιότητα των προϊόντων που διακινεί. Στο πλαίσιο αυτό συνεργάζεται και με τις θυγατρικές του ΕΟΦ, δηλαδή τον ΙΦΕΤ, την ΕΛΒΙΟΝΥ και τον ΕΚΕΒΥΛ. Οι οργανισμοί αυτοί λειτουργούν ως αποθήκη

φαρμάκων, εταιρεία αποστείρωσης συριγγών και την πιστοποίηση αντίστοιχα.

### 5.5. Μέθοδος διοίκησης

Μέχρι τώρα έχει γίνει κατανοητό ότι ο Συνεταιρισμός αποτελεί έναν σύγχρονο οικονομικό οργανισμό με πελατοκεντρική αντίληψη, με δέσμευση για τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και υψηλούς στόχους.

Η Διοίκηση του Συνεταιρισμού είναι πεπεισμένη ότι τα κέρδη μεγιστοποιούνται όταν αυτά αντικατοπτρίζουν τα μέγιστα επί μέρους αθροίσματα της ικανοποίησης των πελατών της. Με αυτήν τη φιλοσοφία παρέδωσε σε χρήση των εργαζομένων Σύστημα Μάνατζμεντ Ποιότητας, με τη βεβαιότητα ότι αυτή η μέθοδος διοίκησης θα υποκινήσει τους εργαζόμενους να συμβάλουν στην επιτυχή εφαρμογή του και κατ' επέκταση στην επίτευξη των στόχων του Συνεταιρισμού.

Το Σύστημα Μάνατζμεντ Ποιότητας (ΣΜΠ) που εφαρμόζεται από την επιχείρηση τόσο για τα προϊόντα όσο και για τις υπηρεσίες που παρέχει, υποστηρίζεται από στενή παρακολούθηση των εργασιών, απεριόριστη συνδρομή της Διοίκησης και ασφαλώς από τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού.

Το ΣΜΠ πρακτικά αποτελεί μοχλό για τον εκσυγχρονισμό και ορθολογισμό των διεργασιών παροχής υπηρεσιών σταθερής ποιότητας της εταιρίας ενώ ταυτόχρονα είναι το τεκμήριο το οποίο καταδεικνύει την οργανωτική δομή και τις διασυνδέσεις εντός του Οργανισμού του ΣΥΦΑΙΤ.

Το Σύστημα Μάνατζμεντ Ποιότητας ισχύει σε όλες τις οργανωτικές δομές και δραστηριότητες του ΣΥΦΑΙΤ και είναι συμμορφούμενο με το διεθνές πρότυπο ISO 9001/2000. Το όλο Σύστημα είναι διεργασιακά διατυπωμένο και απεικονίζει τον τρόπο εργασίας και την όλη δομή του Συνεταιρισμού καλύπτοντας ρυθμίσεις για αυτό καθ' αυτό το Σύστημα, ρυθμίσεις για τις ευθύνες της διοίκησης σε σχέση με το σύστημα, ρυθμίσεις για την υλοποίηση των παραγόμενων, προϊόντων και παρεχομένων υπηρεσιών, όπως ακόμα και ρυθμίσεις για την μέτρηση, ανάλυση, διόρθωση και βελτίωση του Συστήματος Μάνατζμεντ Ποιότητας.

Το ΣΜΠ του ΣΥΦΑΙΤ στοχοποιεί στην κατοχή της ποιότητας κάτω από οποιοδήποτε συνθήκες. Η επιτυχία όμως του συστήματος ποιότητας κρίνεται από την συνολική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Η Διοίκηση του ΣΥΦΑΙΤ ευελπιστεί ότι το ΣΜΠ είναι ο καταλύτης στην ταύτιση των εταιρικών και προσωπικών στόχων των διοικούντων και των εργαζομένων στην Εταιρεία.

Το Σύστημα στοχεύει στην κινητοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων μέσω του παραδειγματισμού, της εγκαθίδρυσης κλίματος αξιοπιστίας και αξιοκρατίας, της συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού της ποσοτικοποίησης και παρακολούθησης των στόχων, της δημιουργίας περιβάλλοντος αυτοϋπευθυνότητας, ανθρώπινης συμπεριφοράς και τη διασφάλιση συνθηκών ομαδικής εργασίας.

Η Διοίκηση του ΣΥΦΑΙΤ είναι απολύτως βέβαιη ότι η επίτευξη των προαναφερθέντων συνθηκών προασπίζει την μακροπρόθεσμη πορεία της Εταιρίας εξασφαλίζοντας ταυτοχρόνως προϋποθέσεις και βεβαιότητα προσαρμογής των στόχων και του Συστήματος στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες οικονομικού, τεχνολογικού και κοινωνικού περιβάλλοντος.

Η δέσμευση της Εταιρίας είναι η διανομή προϊόντων συγκεκριμένων προδιαγραφών έγκαιρα για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, και η καταβολή κάθε δυνατής προσπάθειας για την εξυπηρέτηση της Δημόσιας Υγείας.

Ο αυτοέλεγχος στις πάσης φύσεως εκδηλώσεις και η υπευθυνότητα στην προσφερόμενη εργασία είναι η καλύτερη εγγύηση για την ανταπόκριση στις απαιτήσεις κόστους και ασφάλειας των προϊόντων έτσι ώστε η εμπιστοσύνη των πελατών να είναι και να/ παραμένει αυτονόητη.

Ο ΣΥ.Φ.ΑΙΤ. εγκαθιδρύει σχέσεις σταθερής και ειλικρινούς συνεργασίας με τους προμηθευτές και εξωτερικούς συνεργάτες του δεδομένου ότι η επίτευξη της ποιότητας είναι υπόθεση όλων των εμπλεκόμενων στην υλοποίηση του προϊόντος.

Η τήρηση των Νόμων του Κράτους η προσήλωση στα καλώς εννοούμενα συναλλακτικά ήθη διέπουν την συμπεριφορά του ΣΥ.Φ.ΑΙΤ. στις συνεργασίες με τρίτους.

Η ποιότητα είναι δημιούργημα συνεχών προσπαθειών. Επ' αυτού έχουν όλα τα στελέχη της επιχείρησης συμμετοχή. Ο επιτετραμμένος της Διοίκησης για το ΣΜΠ είναι ο αρμόδιος, ο οποίος ανεξάρτητα από τις άλλες του δραστηριότητες, είναι υπεύθυνος για την πλήρη εφαρμογή των οργανωτικών ρυθμίσεων όπως αυτές προβλέπονται στην τεκμηρίωση του συστήματος. Ο κύριος οδηγός του είναι η επιτυχία των στόχων ποιότητας. Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες του περιλαμβάνουν όλες τις πράξεις εκείνες που είναι απαραίτητες για:

- την συντήρηση, ανάπτυξη και διαρκεί βελτίωση του ΣΜΠ
- την ικανοποίηση των απαιτήσεων
- τη δομή και ροή ενός αποτελεσματικού ΣΜΠ
- την εκπαίδευση και τη βελτίωση της απόδοσης
- την άμεση και χωρίς ενδοιασμούς πληροφόρησης της Διοίκησης
- τη συμμόρφωση του ΣΜΠ με τις απαιτήσεις των ISO - πρότυπων.

Ο επιτετραμμένος της Διοίκησης για το ΣΜΠ είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη, έγκριση, διάθεση και συλλογή σχολίων της έκθεσης για την ποιότητα όπως προβλέπεται στην ανάλογη διαδικασία.

Οι πελάτες αλλά και όλοι οι συνεργάτες της επιχείρησης αποτελούν αστείρευτη πηγή βελτίωσης του όλου ΣΜΠ και της συμπεριφοράς του Συνεταιρισμού. Η συστηματική διαχείριση παραπόνων, η ανάλυση και ερμηνεία τους είναι μια σημαντική εντολή της διοίκησης προ όλα τα στελέχη της εταιρίας. Αποτελούν εργαλείο της διοίκησης. Ιδιαίτερη μνεία της διαχείρισης παραπόνων γίνεται στην έκθεση για την ποιότητα Τα ανάλογα διορθωτικά και προληπτικά μέτρα είναι η συνέπεια της ανάλυσης των παραπόνων.

Συνοπτικά το ΣΜΠ ως σύστημα διοίκησης του Συνεταιρισμού περιλαμβάνει τις παρακάτω διεργασίες.

- Στόχοι για την ποιότητα Διοίκησης
- Χειρισμός Τεκμηρίων
- Επικοινωνία και πληροφόρηση
- Αξιολόγηση Management



- Προσωπικό
- Υποδομή
- Περιβάλλον Εργασίας
- Πωλήσεις & Επικοινωνία με τον Πελάτη
- Αγορές
- Παραγωγή
- Έλεγχος Συσκευών
- Έλεγχος μη Συμμορφούμενου προϊόντος
- Παρακολούθηση και μέτρηση ΣΜΠ
- Ανάλυση δεδομένων
- Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες

Οι λεπτομέρειες της διαχείριση των εργασιών περιγράφονται αναλυτικά στα τεκμήρια του ΣΜΠ, τα οποία είναι στη διάθεση των εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

#### 6.1. Γενικά για το προσωπικό

Πολύτιμος παράγοντας στην επίτευξη των στόχων της Εταιρίας είναι το προσωπικό της Εταιρίας.

Η Διοίκηση του ΣΥΦΑΙΤ εμπιστεύεται απολύτως τις ικανότητες του προσωπικού σέβεται την εργασία τους και διασφαλίζει συνθήκες αξιοκρατίας και ασφάλειας, ενισχύει και στηρίζει την συνεχή επιμόρφωση τους και ενδιαφέρεται για την οικονομική και κοινωνική τους ανέλιξη .

Τα άτομα τα οποία απασχολεί η ΣΕΦΑΡ ΣΠΕ προέρχονται από διάφορους τύπους εκπαίδευσης. Ο μεγάλος όγκος είναι φαρμακουπάλληλοι .Είναι η θέση της διευθύντριας, η θέση υπεύθυνης φαρμακοποιού ,η θέση του οικονομικού διευθυντή, η θέση του λογιστή της βοηθός του λογιστή, οι δύο γυναίκες απόφοιτες λυκείου υπάλληλοι γραφείων και τα υπόλοιπα άτομα είναι οι οδηγοί (άντρες όλοι οι οδηγοί).

Η ΣΥΦΑΡΤ απαρτίζεται από την θέση του διευθυντή, του υπεύθυνου φαρμακοποιού, της οικονομικής διευθύντριας, του λογιστή, την βοηθό του λογιστή και τους οδηγούς για τις μεταφορές των προϊόντων.

Μερικά από τα άτομα αυτά προέρχονται από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση που είναι απόφοιτοι λυκείου, κάποια άλλα από διάφορους τύπους εκπαίδευσης, όπως ΙΕΚ, και τέλος από την τριτοβάθμια εκπαίδευση απόφοιτοι πανεπιστημίου.

Αναλυτικότερα στη ΣΕΦΑΡ απασχολούνται 27 εκπαιδευμένα άτομα και στη ΣΥΦΑΡΤ 11.

Από τα άτομα αυτά τα 4 είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου εκ των οποίων 2 εργάζονται στη ΣΕΦΑΡ Αγρινίου και 2 στη ΣΥΦΑΡΤ Άρτας και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι είναι απόφοιτοι Λυκείου.

## 6.2. Επικοινωνία και πληροφόρηση

Η διοίκηση της εταιρίας έχοντας πλήρη γνώση της σημασίας αυτού του θέματος για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης δίνει ιδιαίτερη σημασία στην συστηματική και στοχοποιημένη επικοινωνία και πληροφόρηση.

Το όλο σύστημα διοίκησης της επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε στον προηγούμενο κεφάλαιο, βασίζεται στις εξής πράξεις (προφορικές και γραπτές) ανταλλαγής γνώσεων και πληροφοριών:

- Στις διμερείς συναντήσεις και συζητήσεις μεταξύ όλων των συνεργατών
- Στις επίσημες συνεδριάσεις
- Στις ανεπίσημες συνεδριάσεις
- Στις ρυθμίσεις και ροές των εργασιών όπως περιγράφονται στα τεκμήρια του ΣΜΠ

Ο ΣΥΦΑΙΤ ΣΠΕ για την επίλυση κάποιων προβλημάτων όσον αφορά την λειτουργία του καθώς και τις συνθήκες εργασίας οργανώνει κάποιες εκδηλώσεις – συναντήσεις στις οποίες ανταλλάσσονται απόψεις με τους εργαζόμενους όσον αφορά τα θέματα αυτά.

Εκτός όμως από τέτοιου είδους συναντήσεις, διοργανώνει και κάποιες συνεστιάσεις – εκδηλώσεις για την ψυχαγωγία του προσωπικού και των οικογενειών τους.

### 6.3. Εξειδίκευση - Εκπαίδευση

Ο βαθμός εξειδίκευσης των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από τις προαπαιτούμενες γνώσεις, αλλά βασίζεται περισσότερο στο τεχνικό χαρακτήρα, δηλαδή στις δεξιότητες, στις ικανότητες και την εμπειρία όσον αφορά στο αντικείμενο της επαγγελματικής δραστηριότητάς τους.

Ο ΣΥΦΑΙΤ στο πλαίσιο του μοντέλου διοίκησης που εφαρμόζει έχει δεσμευτεί για τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση των υπαλλήλων του με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και την ελαχιστοποίηση των αστοχιών.

Οι εργαζόμενοι στο Συνεταιρισμό έχουν πλήρη γνώση του αντικειμένου και τεχνογνωσία του εξοπλισμού που χρησιμοποιούν, είτε αυτός αφορά σε πληροφοριακά συστήματα, είτε σε άλλα μέσα (μεταφορικά μέσα, λογιστικά πρότυπα, κ.ά)

Πιστεύοντας ότι η γνώση είναι στοιχείο της ανταγωνιστικότητας ο Συνεταιρισμός παρέχει στο προσωπικό του κάποιες εμπειρίες, γνώσεις μέσω επιμορφωτικών σεμιναρίων σε θέματα επιστημονικά και εμπορικά, όπως:

- Επιστημονικές εξελίξεις και καινοτομίες.
- Τεχνικές διαχείρισης φαρμακείου.
- Τεχνικές προώθησης πωλήσεων.
- Εξυπηρέτηση πελατών με εισηγητές διακεκριμένους στον τομέα τους επιστήμονες.

### 6.4. Σύστημα αμοιβής

Οι αμοιβές καθορίζονται με βάση τις συλλογικές συμβάσεις που ισχύουν για κάθε κλάδο. Εκτός όμως από το μισθό, υπάρχουν και τα πριμ που δίνονται από τον συνεταιρισμό στους εργαζόμενους όταν εκπληρώνουν στόχους που θέτει η επιχείρηση ή έχουν αυξημένη παραγωγικότητα.

Επίσης στο τέλος της διαχειριστικής περιόδου η επιχείρηση δίνει και κάποια ποσοστά στους εργαζόμενους επί των καθαρών κερδών.

## 6.5. Σύστημα αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται με βάση τη συνέπεια, και την απόδοσή του, στο πλαίσιο των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί. Αποτελεί ένα δίκαιο μοντέλο αξιολόγησης το οποίο σε συνδυασμό με το μικρό αριθμό εργαζομένων δεν αφήνει πολλά περιθώρια παρεκκλίσεων.

Η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο (υπεύθυνο του τμήματος) και ακολούθως από τη Διεύθυνση.

## 6.6. Προγραμματισμός εργασίας

Οι άδειες για το προσωπικό καθορίζονται από τους εσωτερικούς κανονισμούς ή κατόπιν συναίνεσης μεταξύ των εργαζομένων. Ο εσωτερικός κανονισμός εργασίας περιγράφει τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των υπαλλήλων και είναι εγκεκριμένος από την νομαρχία. Στόχος της επιχείρησης είναι η μονιμότητα και όχι η ελαστικότητα των εργασιακών σχέσεων. Το ωράριο εργασίας είναι πλήρες και δεν υπάρχουν part – time εργαζόμενοι.

## 6.7. Συνθήκες εργασίας

Οι συνθήκες εργασίας αφορούν κυρίως τον τρόπο εκτέλεσης καθώς και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Το περιβάλλον που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση, π.χ. χώρος για εκτέλεση εργασίας – φωτισμός – θερμοκρασία – εξαερισμός – μηχανήματα, είναι κατάλληλα διαμορφωμένο ώστε να ευνοείται ο τρόπος εκτέλεσης των εργασιών και όχι να γίνεται βαρετά μονότονα κάτω από συνθήκες καταπίεσης και άγχους.

Άλλωστε από το πρότυπο ISO 9001/2000 το οποίο έχει εξασφαλίσει ο Συνεταιρισμός, προδιαγράφονται τόσο οι συνθήκες φύλαξης και διακίνησης των προϊόντων όσο και οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων.

## 6.8. Ασφάλιση

Ο Συνεταιρισμός τηρεί όλα τα σχετικά που απαιτούνται για την ασφάλιση των εργαζομένων. Σε περιπτώσεις επαγγελματικής ασθένειας, εργατικού ατυχήματος, γήρατος, αναπηρίας παρέχει το απαιτούμενο επίδομα, το οποίο ορίζεται από το νόμο για ίση μεταχείριση στον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

### 7.1. Φιλοσοφία και αρχές

Τα οικονομικά αποτέλεσμα της Εταιρίας είναι σημαντικός μοχλός ανάπτυξης της επιχείρησης. Ο ΣΥΦΑΙΤ στοχεύει στην Οικονομική αυτοδυναμία της Εταιρίας η οποία έρχεται ως ανταπόδοση στις ποιοτικές υπηρεσίες που παρέχει στο Κοινωνικό σύνολο απορρίπτοντας λογικές έμμεσων επιβαρύνσεων του Κοινωνικού συνόλου και του Κράτους.

Ο συνεταιρισμός σε σύγκριση με άλλες ιδιωτικές επιχειρήσεις φαρμακευτικών πάντα προϊόντων ωφελεί τα μέλη του ανάλογα με την συμμετοχή τους στις εργασίες και δεν αποσύρεται από την αγορά σε περίπτωση που η διαμόρφωση των τιμών δεν συμφέρει την επιχείρηση, όπως γίνεται συνήθως στις ιδιωτικές φαρμακευτικές εταιρείες.

Ο Συνεταιρισμός στηρίζει την ανάπτυξη του στην απόκτηση και ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις υπηρεσίες του, περισσότερο όμως στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα.

### 7.2. Πελατολόγιο

Στον τομέα της παροχής υπηρεσιών καλύπτει κάθε φαρμακείο σε οποιοδήποτε σημείο του νομού αυθημερόν με το 98% των αναγκών του. Η αποδοτικότητα των κεφαλαίων κυμαίνεται στο 85%.

Ο ΣΥΦΑΙΤ σε συνδυασμό με την φαρμακαποθήκη Άρτας εγγυάται τις προϋποθέσεις για ένα σύγχρονο και ανταγωνιστικό φαρμακείο. Οι νέες τεχνολογίες που εντάσσονται στον σχεδιασμό και στην παραγωγή των υπηρεσιών του, τα αυτοματοποιημένα κέντρα διανομής, οι υπεрсύγχρονοι αποθηκευτικοί χώροι και η φιλοσοφία της ανθρώπινης προσέγγισης αποκαλύπτουν ένα σύγχρονο τρόπο σκέψης και αποτελούν τον θεμέλιο λίθο της προσπάθειας του Συνεταιρισμού.

Το πελατολόγιο του συνεταιρισμού επεκτείνεται στις παρακάτω περιοχές:

- Αγρίνιο
- Άρτα
- Ναύπακτος
- Αμφιλοχία
- Μεσολόγγι
- Αιτωλικό
- Θερμό
- Ευρυτανία
- Μακρυνεία
- Μύτικας - Βόνιτσα
- Καινούργιο – Παραβόλα
- Αστακός
- Φιλιππιάδα
- Πρέβεζα
- Λευκάδα

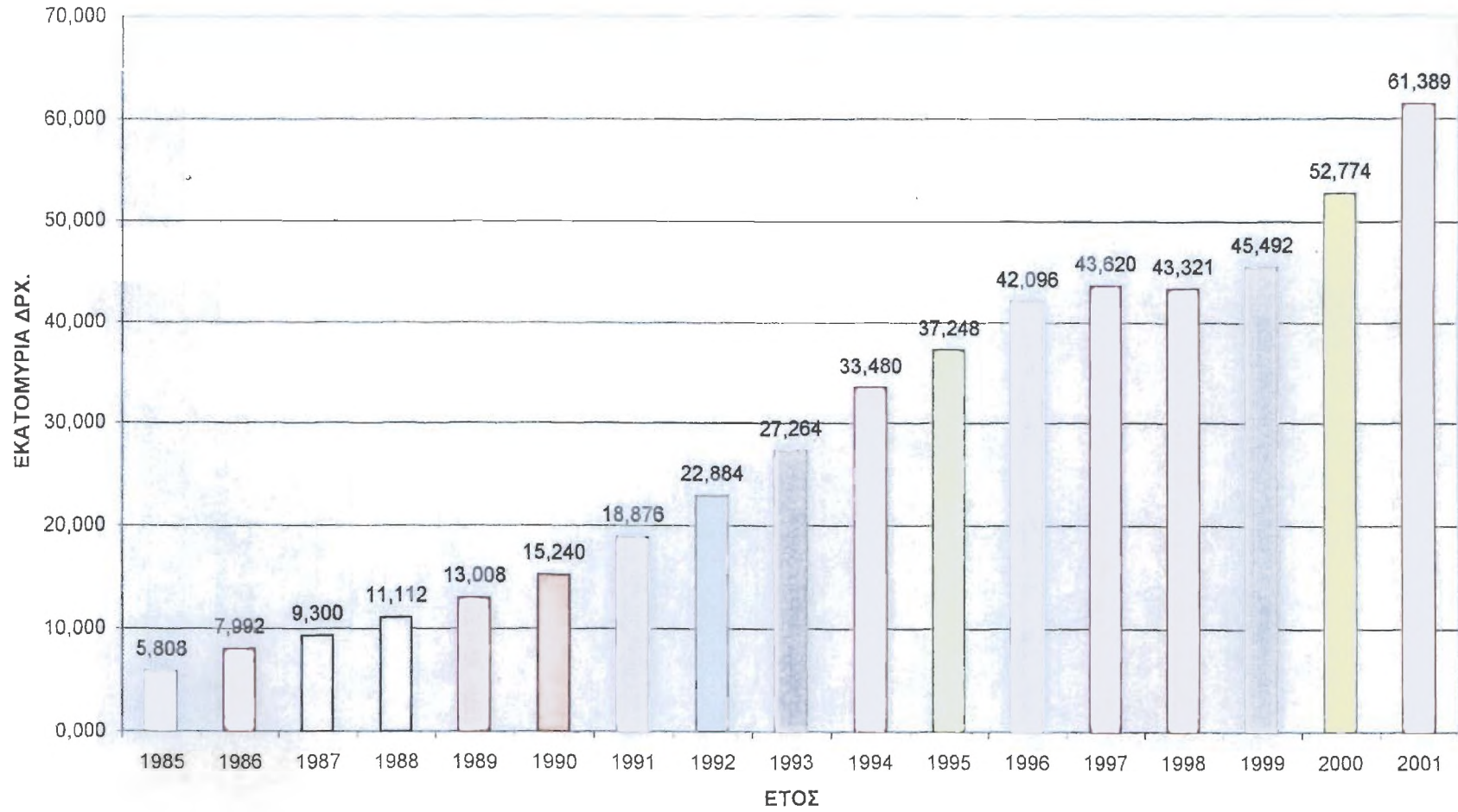
### 7.3. Διακύμανση πωλήσεων

Ο Φαρμακευτικός Συνεταιρισμός Αγρινίου και Άρτας, όπως άλλωστε και όλες οι επιχειρήσεις υποχρεούνται στο τέλος της διαχειριστικής περιόδου να συντάσσουν Ισολογισμό, δηλαδή την λογιστική κατάσταση που εμφανίζει το Ενεργητικό και το Παθητικό του Συνεταιρισμού, προκειμένου να φανεί πώς πήγε όλη τη χρονιά η λειτουργία. Στο παράτημα της εργασίας επισυνάπτονται οι ισολογισμοί του Συνεταιρισμού όπως δημοσιεύθηκαν, από τους οποίους προκύπτει το οικονομικό αποτέλεσμα το οποίο πέτυχε ο Συνεταιρισμός κατά τη διάρκεια της αντίστοιχης χρονικής περιόδου. Η ανάλυση των λογαριασμών «Αποτελέσματα Χρήσης και Κέρδη – Ζημιές» ακολουθεί τον ισολογισμό για πλήρη και σαφή εικόνα των πραγματικών κερδών και ζημιών.

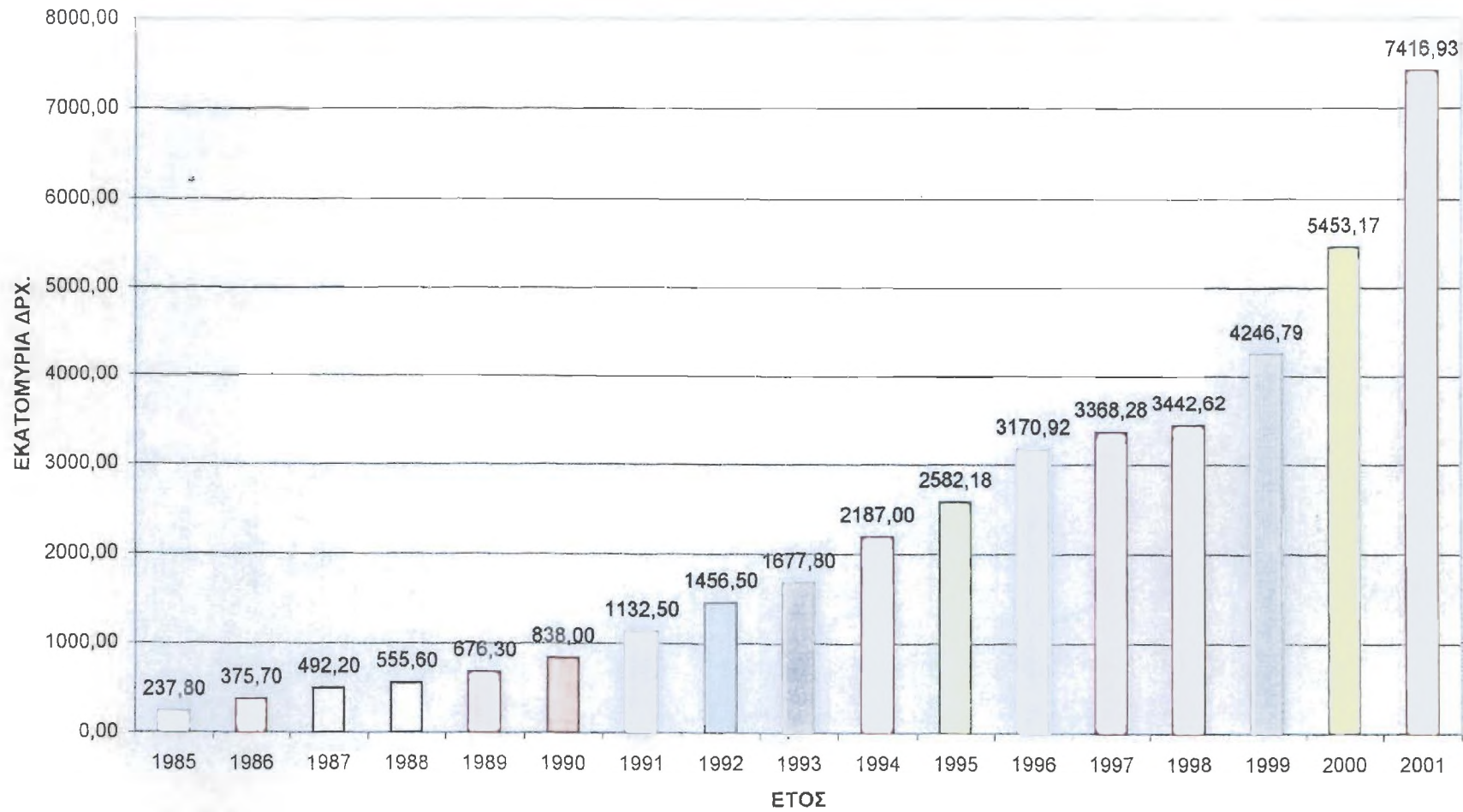
Ακολούθως παρατίθενται διαγράμματα που αφορούν στη διακύμανση των πωλήσεων του Συνεταιρισμού των ετών 1985-2004.



### ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΓΟΡΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

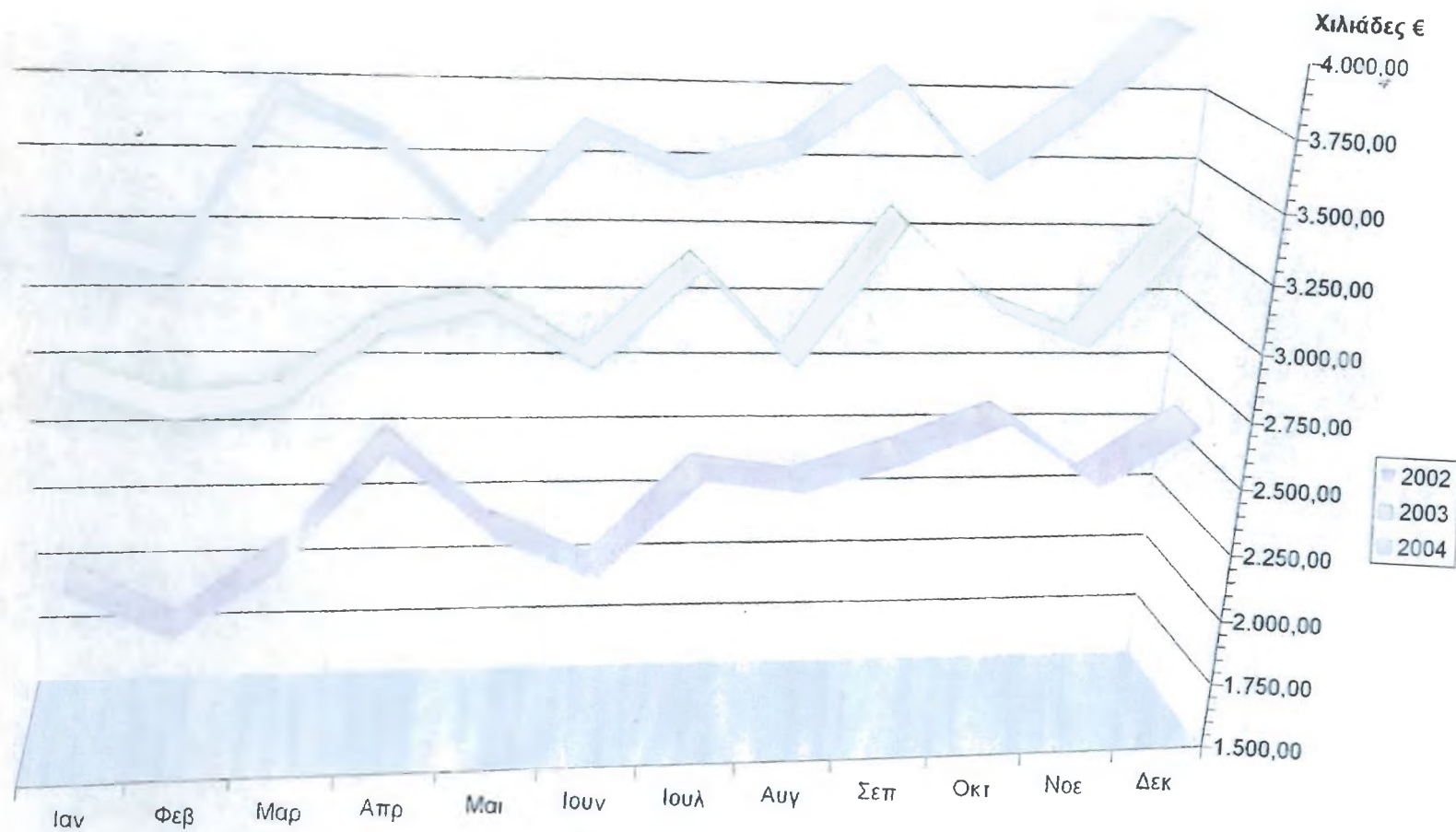


ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΥΡΙΑ (ανά έτος λειτουργίας μετά την έκπτωση)



# ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΟΜΙΛΟΥ 2002 - 2004

98



Με βάση τα παραπάνω διαγράμματα φαίνεται η αύξηση των συνολικών πωλήσεων από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης έτος 1985 μέχρι σήμερα.

Η αύξηση των συνολικών πωλήσεων και αγορών των τελευταίων ετών, όπως φαίνεται παραστατικά με το σχετικό διάγραμμα, οφείλεται στην αύξηση τζίρου των μελών-πελατών του ΣΥΦΑΙΤ και στις πωλήσεις του προς τη θυγατρική ΣΥΦΑΡΤ ΑΕ, της οποίας τα στοιχεία θα αναφερθούν παρακάτω.

Η πορεία της επιχείρησης έχει παρουσιάσει σημαντική άνοδο πωλήσεων τα τελευταία 5 χρόνια. Το έτος 1999 το ποσό των πωλήσεων ανέρχεται στα 4 δισεκατομμύρια 4.246.790.000 δρχ. (4.246,79), ενώ ο μέσος όρος αγορών έφθασε τα 4.549.200.000 (45,492).

Την 31-12-2000 τα μέλη του συνεταιρισμού είναι 98 και οι πελάτες μη μέλη 23, αντίστοιχα το 1999 τα μέλη ήταν 90 και οι πελάτες 14. Οι πωλήσεις το 2000 έφθασαν στο ύψος των 5.453.174.633 δρχ. (5.453,17) και οι συνολικές χορηγηθείσες εκπτώσεις 221.860.736 δρχ. Από τις παραπάνω πωλήσεις οι πωλήσεις προς τα μέλη ήταν 5.171.829.770 δρχ., ενώ οι πωλήσεις προς τους πελάτες 297.541.426 δρχ. με αντίστοιχες εκπτώσεις στα μέλη 208.920.112 δρχ. και στους πελάτες 12.940.624 δρχ.

Οι πωλήσεις ανά κατηγορία ειδών έχει ως εξής.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΦΑΡΜΑΚΑ	4.953.815.739 (90,57%)
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΑΡΑΦΑΡΜΑΚΑ – ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ – ΔΙΑΦΟΡΑ	398.233.577 (7,28%)
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΓΑΛΑΤΑ	117.321.880 (2,15%)

Η αύξηση των συνολικών πωλήσεων μεταξύ των ετών 1999 – 2000 είναι 1.203.380.108 δρχ. και ποσοστιαία 28,5%.

Ο Συνεταιρισμός με την σωστή οικονομική τακτική του έχει καθιερωθεί σαν κύρια φαρμακαποθήκη της ευρύτερης περιοχής. Ο ανταγωνισμός βέβαια υπάρχει και είναι έντονος προερχόμενος από κάποιες άλλες πόλεις, όπως Πάτρα, Αθήνα. Εξαιτίας του ανταγωνισμού αυτού η επιχείρηση οδηγείται σε αναζήτηση νέων λύσεων και προτάσεων, οι οποίες θα φανούν στην αύξηση του τζίρου.

Ενδεικτική είναι και η αύξηση των πωλήσεων και σε κουτιά συσκευασίας σύνολο 4.727.397 κουτιά και αντίστοιχα το 1999 4.720.685 κουτιά.

Το μικτό κέρδος επί των πωλήσεων ήταν 4,34%.

Τα κέρδη του συνεταιρισμού το 2000 είναι 276.843.388 δρχ. και αυτά προκύπτουν από τα κέρδη του ισολογισμού 67.923.276 δρχ. και τις χορηγηθείσες εκπτώσεις επί των τιμολογίων των μελών 208.920.112 δρχ.

Την 21-12-2001 τα μέλη του συνεταιρισμού είναι 100 και οι πελάτες μη μέλη 20. οι συνολικές βρίσκονται στο ποσό των 7.416.931.866 δρχ. και οι συνολικές χορηγηθείσες εκπτώσεις 329.968.263 δρχ.

Οι εκπτώσεις ανά κατηγορία αγοραστών έχει ως εξής:

ΜΕΛΗ ΣΥΦΑΙΤ	Εκπτώσεις	249.762.026 δρχ.
ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΥΦΑΙΤ	Εκπτώσεις	9.786.979 δρχ.
ΣΥΦΑΡΤ ΑΕ	Εκπτώσεις	70.419.258 δρχ.

Οι πωλήσεις ανά κατηγορία ειδών έχει ως εξής:

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΦΑΡΜΑΚΑ	6.809.776.505	91,63%
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΑΡΑΦΑΡΜΑΚΑ – ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ – ΔΙΑΦΟΡΑ	480.180.868	6,46%
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΓΑΛΑΤΑ	142.051.397	1,91%

Η αύξηση των συνολικών πωλήσεων μεταξύ 2000 – 2001 είναι 1.963.757.203 δρχ. Η αύξηση αυτή οφείλεται κατά ποσοστό αύξησης 18% στην αύξηση του τζίρου των μελών – πελατών του ΣΥΦΑΙΤ και κατά 18% στις πωλήσεις προς την θυγατρική ΣΥΦΑΡΤ Α.Ε.

Η αύξηση των πωλήσεων σε κουτιά συσκευασίας, ενδεικτική της πραγματικής αύξησης του τζίρου, είναι 5.408.189 κουτιά το 2001, έναντι 4.727.397 το 2000 και 4.270.685 το 1999. Το μικτό κέρδος επί των πωλήσεων είναι 4,06%.

Τα κέρδη του συνεταιρισμού το 2001 είναι 322.572.227 δρχ. και προκύπτουν από τα κέρδη του ισολογισμού 72.810.201 δρχ. και τις χορηγηθείσες εκπτώσεις επί των τιμολογίων των μελών 249.762.026 δρχ.

Στη χρήση του 2002 υπήρξαν για πρώτη φορά τα ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία που προέρχονται από την οικονομική δραστηριότητα του ΣΥΦΑΙΤ Συν. ΠΕ, αλλά και τις υπερδωδεκάμηνης χρήσης της ΣΥΦΑΡΤ Α.Ε., στην οποία είναι μέτοχοι ο ΣΥΦΑΙΤ Συν. ΠΕ και ο ΣΥΦΑ Συν. ΠΕ (βρίσκεται πλέον σε αδράνεια). Τα πρώην μέλη του συνεταιρισμού Άρτας το έτος αυτό έγιναν μέλη του ΣΥΦΑΙΤ με ταυτόχρονη ίδρυση της ΣΥΦΑΡΤ ΑΕ.

Τα οικονομικά στοιχεία με τους αντίστοιχους συντελεστές δείκτες θα αφορούν πλέον και τις 2 επιχειρήσεις (ΣΥΦΑΙΤ και ΣΥΦΑΡΤ) ξεχωριστά. Όμως εκείνο που μας ενδιαφέρει είναι τα ενοποιημένα στοιχεία σε έναν ισολογισμό ομίλου με βάση τα οποία γίνονται οι οποιεσδήποτε επιχειρηματικές κινήσεις.

## **ΣΥΦΑΙΤ ΣΥΝΠΕ**

Την 31-12-2002 τα μέλη του συνεταιρισμού είναι 121 και οι πελάτες μη μέλη 50. Οι συνολικές πωλήσεις τη χρήση αυτή έφθασαν το ύψος των 29.144.642,75€ με αύξηση από το 2001 7.378.151,58 ή ποσοστιαία 33,90%.

Η πραγματική αύξηση των πωλήσεων του ΣΥΦΑΙΤ απαλείφοντας τις πωλήσεις προς την θυγατρική ΑΕ είναι 3.660.261,03€ ή 19,36%.

Το μικτό κέρδος είναι 3,69% και τα καθαρά κέρδη, μετά την επισφάλεια και προ φόρων, είναι 274.211,27€.

## **ΣΥΦΑΡΤ ΑΕ**

Την 31-12-2002 έκλεισε η πρώτη διαχειριστική χρήση της εταιρείας (υπερδωδεκάμηνη) με έναρξη ουσιαστικής λειτουργίας την 11-06-2001.

Οι συνολικές πωλήσεις την χρήση αυτή ανήλθαν στο ποσό των 9.718.095,15€. Οι πωλήσεις αυτές είναι υπερδιπλάσιες των πωλήσεων του προϋπάρχοντος Συνεταιρισμού Άρτας. Αυτό δείχνει την δυναμική της ευρύτερης περιοχής και την προοπτική επέκτασης και εκτός νομού.

Το μικτό κέρδος είναι 3,12% και τα καθαρά κέρδη του ισολογισμού 1.271,40€.

### **7.4. Ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία ΣΥΦΑΙΤ – ΣΥΦΑΡΤ**

#### **Χρήση (2002-2003-2004)**

Οι συνολικές πωλήσεις του ομίλου είναι για την 31-12-2002 32.283.396,58€.

Το μικτό κέρδος επί των πωλήσεων είναι 4,27%.

Τα συνολικά κέρδη είναι αυτά που προκύπτουν από τον ισολογισμό 275.360,65€, χωρίς βέβαια να υπολογίζονται και οι χορηγηθείσες εκπτώσεις επί των τιμολογίων των μελών.

Οι πωλήσεις στα ΠΑΡΑΦΑΡΜΑΚΑ – ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ – ΓΑΛΑΤΑ – ΔΙΑΦΟΡΑ ανέρχονται στο ποσό των 2.304.459,92 και αντιστοιχούν σε ποσοστό του συνολικού τζίρου 7,14%.

Οι πωλήσεις σε αυτά τα επίπεδα (επειδή μιλάει όχι για φαρμακευτικά προϊόντα αλλά για παραφάρμακα) δεν είναι ικανοποιητικές. Θα λέγαμε ότι είναι ζημιογόνες γιατί ο συγκεκριμένος κλάδος έχει αυξημένα λειτουργικά έξοδα.

Σε γενικές γραμμές η περασμένη χρήση κρίνεται ικανοποιητική. Ορίζεται πλέον σαν την κύρια φαρμακαποθήκη με το μεγαλύτερο κύκλο πωλήσεων στην Αιτωλοακαρνανία καθώς επίσης και στη αγορά της Άρτας.

Το σύνολο των μελών στις 21-12-2003 είναι 126. Στη χρήση του 2003 υπήρξαν 5 εγγραφές νέων μελών και καμία αποχώρηση.

Οι συνολικές πωλήσεις της χρήσης ανέρχονται στο ποσό των 35.980.628,39€ και η ποσοστιαία αύξηση από τη χρήση του 2002 είναι 22,78%.

Η ετήσια αύξηση στην ευρύτερη περιοχή της Άρτας είναι 29,43% και στην Αιτωλοακαρνανία 20,78%.

Από τη μελέτη ποσοστών τζίρου ανά περιοχή φαίνεται πως, παρά τη μεγαλύτερη αύξηση πωλήσεων στην περιοχή της Άρτας, η περιοχή αυτή έχει μικρότερες πωλήσεις του μέσου όρου κάτι το οποίο σημαίνει ότι η δυναμική ανάπτυξη του ομίλου είναι μεγαλύτερη σε αυτές τις περιοχές (Άρτα – Πρέβεζα - Λευκάδα) και θα πρέπει να επεκταθούν οι δραστηριότητες στους φαρμακοποιούς των περιοχών αυτών.

Τα συνολικά καθαρά κέρδη προ φόρων είναι αρκετά ικανοποιητικά και ανέρχονται στο ποσό των 758.761,49€ σε σχέση με τα αντίστοιχα κέρδη της χρήσης του 2002 που ήταν 275.360,65€.

Η μεγάλη άνοδος της κερδοφορίας κατά 275,55% οφείλεται στην αύξηση του κύκλου εργασιών και στη μείωση του συντελεστή οργανικών εξόδων:

Στη χρήση δεν υπάρχει μείωση κερδών λόγω επισφάλειας (αλλαγή νόμου) αλλά εμφανίζεται η επιβολή τόκων στα μέλη και τους πελάτες.

Το ποσό των τόκων είναι 120.016,63€ και αφορά το διάστημα από 1-5-2002 έως 30-6-2003.

Οι χορηγηθείσες συνολικές εκπτώσεις επί των τιμολογίων στα μέλη είναι 1.233.300,00€.

Όπως φαίνεται και από τους οικονομικούς δείκτες, η αποδοτικότητα των κεφαλαίων συμπεριλαμβανομένων των εκπτώσεων είναι 93% και η αποδοτικότητα χωρίς τις εκπτώσεις 29,30%.

Συνοψίζοντας και εκτιμώντας την συνολική πορεία του 2003 τα αποτελέσματα κρίνονται αρκετά ικανοποιητικά έχοντας άριστη κερδοφορία και σημαντική αύξηση του τζίρου.

Ακολούθως παρατίθενται τα ενοποιημένα οικονομικά στοιχεία των ετών 2003 και 2004.





ΕΝΟΠΙΩΜΕΝΑ ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ  
ΣΕΦΑΡ - ΣΥΦΑΡΤ  
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2003

		Συντ.επί τζιρου	
		2003	2002
<b>ΑΓΟΡΕΣ ΧΡΗΣΗΣ + ΑΡΧΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ</b>			
20 Εμπορεύματα	36.494.454,43		
<b>ΜΕΙΟΝ :</b>			
ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	2.153.382,04		
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ</b>	<b>34.341.072,39</b>		
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ</b>			
70 ΠΩΛΗΣΕΙΣ	35.980.628,39		
<b>ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>	<b>1.639.556,00</b>	4,56%	4,27%
<b>60 ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	647.522,21	→ 647522,21	1,80% 1,98%
61 ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	19.194,67		
62 ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	94.247,69		
63 ΦΟΡΟΙ - ΤΕΛΗ	5.798,47		
64 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	99.075,31		
65 ΤΟΚΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΗ ΕΞΟΔΑ	107.920,07		
66 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΓΙΩΝ	43.790,32	370026,53	1,03% 1,16%
<b>ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	<b>1.017.548,74</b>	2,83%	3,14%
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ</b>	<b>622.007,26</b>		
<b>ΠΛΕΟΝ</b>			
74 ΕΠΙΧΟΡ/ΣΕΙΣ & ΔΙΑΦ.ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	16.924,42		
75 ΕΞΟΔΑ ΠΑΡΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΣΧΟΛΕΙΩΝ	1.150,86		
76 ΕΞΟΔΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	120.016,63		
<b>ΜΕΙΟΝ</b>			
81 ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ	1.600,50		
<b>ΟΛΙΚΑ ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ</b>	<b>758.498,67</b>		
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ</b>	758.498,67		
<b>ΜΕΙΟΝ</b>			
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	200.454,28		
<b>ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗ</b>	<b>558.044,39</b>		

ΜΕ ΕΚΤΙΜΗΣΗ  
ΕΚ ΤΟΥ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ  
ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ



ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ  
ΣΕΦΑΡ – ΣΥΦΑΡΤ  
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2004

		Συντ.επί τζίρου			
		2004	2003	2002	
<b>ΑΓΟΡΕΣ ΧΡΗΣΗΣ + ΑΡΧΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ</b>					
20 Εμπορεύματα	43.184.271,05				
<b>ΜΕΙΟΝ :</b>					
ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑ	2.661.670,27				
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ</b>	<b>40.522.600,78</b>				
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ</b>					
70 ΠΩΛΗΣΕΙΣ	42.420.595,66	Αύξηση 17,89%			
<b>ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>	<b>1.897.994,88</b>	4,47%	4,56%	4,27%	
60 ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	720.810,81	720810,81	1,69%	1,80%	1,98%
61 ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	33.657,58	} 509133,01	1,20%	1,03%	1,16%
62 ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ	117.492,87				
63 ΦΟΡΟΙ - ΤΕΛΗ	4.652,00				
64 ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ	109.547,22				
65 ΤΟΚΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΗ ΕΞΟΔΑ	159.971,14				
66 ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΓΙΩΝ	83.812,20	2,89%	2,83%	3,14%	
<b>ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	<b>1.229.943,82</b>				
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ</b>	<b>668.051,06</b>				
<b>ΠΛΕΟΝ</b>					
74 ΕΠΙΧΟΡ/ΣΕΙΣ & ΔΙΑΦ.ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	16.501,26				
75 ΕΣΟΔΑ ΠΑΡΕΠΟΜΕΝΩΝ ΑΣΧΟΛΕΙΩΝ	14.562,10				
76 ΕΣΟΔΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	137.261,82				
<b>ΜΕΙΟΝ</b>					
81 ΕΚΤΑΚΤΑ ΚΑΙ ΑΝΟΡΓΑΝΑ ΕΞΟΔΑ	4.206,51				
82 ΕΞΟΔΑ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ ΠΡΟΗΓ. ΧΡΗΣΕΩΝ	75,98				
<b>ΟΛΙΚΑ ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ</b>	<b>832.093,75</b>				

Κατά την τελευταία δωδεκάμηνη χρήση αποτελεσμάτων του Συνεταιρισμού με την εισδοχή νέων μελών αλλά και με την κατάκτηση νέων περιοχών σημειώθηκε μια επιπλέον αύξηση της επιχείρησης.

Σαν γενική εκτίμηση μπορούμε να πούμε ότι η οικονομική κατάσταση είναι πολύ αισιόδοξη. Αυτό φαίνεται από την αγορά κάποιων πάγιων αγαθών:

1 server	αξία 11.390,15€
6 συστήματα Η/Υ	3.400,00€
1 εκτυπωτής	720,00€
3 αυτοκίνητα	37.000,00€
4 μοτοποδήλατα	5.627,12€
3 κλιματιστικά για το χώρο της αποθήκης	4.194,93€

## 7.5. Ισολογισμός

### A. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

- **ΠΑΓΙΟ:** Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία αποτελούνται από τις εγκαταστάσεις της αποθήκης (ΨΥΓΕΙΑ – ΣΥΝΑΓΕΡΜΟΣ, Κ.Λ.Π.), τα μεταφορικά μέσα (αυτοκίνητα - μοτοποδήλατα) και τα έπιπλα και κάποια συστήματα όπως Η/Υ, κ.λ.π.
- **ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ:** Αυτό αποτελείται από τα εμπορεύματα που ανέρχονται στο ποσό 2.661.670,27€. Οι απαιτήσεις των πελατών είναι 6.040.369,31€. Επίσης στις διάφορες απαιτήσεις συμπεριλαμβάνονται και κάποιες εγγυήσεις (ενοικίου - ΔΕΗ).
- **ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ:** Είναι τα μετρητά και οι επιταγές που βρέθηκαν στο ταμείο, καθώς και το υπόλοιπο των καταθέσεων όψεως με την τράπεζα την οποία συνεργάζεται η επιχείρηση (ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΓΡΙΝΙΟΥ).

## **Β. ΠΑΘΗΤΙΚΟ**

- ΙΔΙΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Αποτελείται από 137 συνεταιριστικές μερίδες, τα αποθεματικά εκ των κερδών χρήσης, ΤΑΚΤΙΚΟ που είναι 185.431,07€ και ΕΚΤΑΚΤΟ 270.720,19€ και τα δικαιώματα εγγραφής των μη ιδρυτικών μελών.
- ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ: Ο λογαριασμός προμηθευτές είναι 1.432.051,58€. Οι πιστωτές είναι διακανονισθέντες λογαριασμοί των προμηθευτών με επιταγές. Οι εκκρεμείς λογαριασμοί περιέχουν την υποχρέωση προς τα ασφαλιστικά ταμεία (ΙΚΑ - ΤΕΑΥΦΕ) και τις παρακρατήσεις του συνεταιρισμού έναντι της εφορίας για φόρο εισοδήματος και το υπόλοιπο της εισφορά των αυτοκινήτων.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Δυτικής Ελλάδας, ξεκινώντας το 1985 με ένα μικρό κύκλο εργασιών, και ένα σχετικά μικρό αριθμό μελών, εμφανίζεται σήμερα ως ένας διαρκώς εξελισσόμενος οικονομικός οργανισμός. Ο συνεταιρισμός μετά από 20 χρόνια λειτουργίας, κατατάσσεται πλέον σε εκείνες τις εταιρείες που δραστηριοποιούμενες στο χώρο του φαρμάκου, θεωρούνται δυναμικά ανερχόμενες.

Η ταχεία και συνεχιζόμενη προσαρμογή του Συνεταιρισμού στις απαιτήσεις του σύγχρονου μάρκετινγκ και μάνατζμεντ, τον κατέστησε έτοιμο να αντιμετωπίσει και τις όποιες ενδεχόμενες προκλήσεις του μέλλοντος.

Ο Συνεταιρισμός θέτοντας υψηλούς στόχους που στοχοποιούνται στην γεωγραφική επέκταση και στην πλήρη κάλυψη της Δυτικής Ελλάδας, υιοθέτησε πρακτικές διοίκησης όπως το Σύστημα Μάνατζμεντ Ποιότητας, με πελατοκεντρικό χαρακτήρα και συμμετοχή των εργαζομένων. Από την άλλη μεριά η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, παρακολουθείται στενά από τον ΣΥΦΑΙΤ, ο οποίος τολμά και προσαρμόζεται σε αυτήν.

Όλες οι πρακτικές και οι μέθοδοι που αναπτύχθηκαν αλλά και η φιλοσοφία της εταιρείας που εστιάζει στην ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων της, απέφεραν λίαν ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα: άριστη κερδοφορία και σημαντική αύξηση του τζίρου.

Διατηρώντας τους υψηλούς στόχους ο ΣΥΦΑΙΤ επιδιώκει επιπλέον αύξηση των πωλήσεων, την εισδοχή νέων μελών, αλλά και την κατάκτηση νέων περιοχών. Το σύνθημα στο εγχείρημα αυτό είναι η διόρθωση των αδυναμιών, των παραλείψεων και των λαθών και ασφαλώς η απάλειψη οικονομικών πληγών όπως η μη τήρηση της πιστωτικής πολιτικής, η διαχείριση των παραφαρμάκων και τέλος η εντατική επιδίωξη προσέλκυσης νέων μελών και πελατών.