



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (EXECUTIVE MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ:
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
***ΜΕ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ PHARMATHEN SA*”**

ΚΟΥΤΡΗ ΙΩΑΝΝΑ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ (Ε.Μ.Π.)

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2012



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην οικογένεια μου



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στο να αναλύσει και να αξιολογήσει τις κατάλληλες στρατηγικές επιλογές για τον φαρμακευτικό όμιλο Pharmathen έτσι ώστε να εξασφαλίσει μια κερδοφόρα πορεία.

Στο *πρώτο κεφάλαιο* γίνεται εισαγωγή στο αντικείμενο που πραγματεύεται η διπλωματική.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* αναφέρεται ο σκοπός της παρούσας εργασίας, ο οποίος και είναι να βοηθήσει τον όμιλο Pharmathen στο να επιλέξει τις καταλληλότερες στρατηγικές.

Στο *τρίτο κεφάλαιο* γίνεται μια θεωρητική ανάλυση του υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, αναλύοντας όλα τα στάδια αντίχρεωση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής και αξιολόγηση & έλεγχος. Μεγαλύτερο βάρος δίνεται σαφώς στα δύο πρώτα στάδια.

Στο *τέταρτο κεφάλαιο* περιγράφεται αρχικά η επιχείρηση Pharmathen όπως είναι μέχρι σήμερα. Ακολουθεί ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηροποιείται η επιχείρηση. Στη συνέχεια παραθέτονται οι εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει σε όλα τα επίπεδα (επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό) και καταλήγει στην επιλογή των βέλτιστων στρατηγικών.

Στο *πέμπτο κεφάλαιο* παραθέτονται κάποια συμπεράσματα που προκύπτουν από την παραπάνω ανάλυση.

Στο *έκτο κεφάλαιο* καταγράφεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Ν. Γεωργόπουλο για την καθοδήγηση και την οργάνωση της διπλωματικής εργασίας καθώς επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια και την άψογη συνεργασία μας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη στήριξη και συμπαράσταση κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας και καθόλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.



ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1: Σημαντικές Μεταβλητές στο Μάκρο-περιβάλλον

Πίνακας 3.2: Σχέση Εμποδίων Εισόδου και Εξόδου με την Οικονομική Απόδοση ενός κλάδου

Πίνακας 4.1: Κύκλοι εργασιών της εταιρείας για τα έτη 2004-2010

Πίνακας 4.2: Μικτά κέρδη και καθαρά αποτελέσματα για τα έτη 2009-2010

Πίνακας 4.3: Προϊόντα (ονομασίες δραστικών ουσιών) της εταιρείας Pharmathen

Πίνακας 4.4: Εξέλιξη Εγχώριας Παραγωγής Φαρμάκων σε αξία (2002-2009)

Πίνακας 4.5: Είδη οργανωσιακών Τελετουργιών και οι Κοινωνικές τους Συνέπειες

Πίνακας 4.6: Ανάλυση Κατάστασης (SWOT analysis)

Πίνακας 4.7: Πίνακας Περίληψης της Ανάλυσης των Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS)

Πίνακας 4.8: Πίνακας Περίληψης της Ανάλυσης των Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS)

Πίνακας 4.9: Πίνακας Περίληψης της Ανάλυσης των Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS)

Πίνακας 4.10: Μήτρα TOWS



ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Διάγραμμα 3.2: Τα τρία επίπεδα στρατηγικής

Διάγραμμα 3.3: Μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

Διάγραμμα 3.4: Το μοντέλο των “πέντε δυνάμεων” του Porter

Διάγραμμα 3.5: Βασικές οργανωσιακές δομές

Διάγραμμα 3.6: Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Διάγραμμα 3.7: Μήτρα Ansoff

Διάγραμμα 3.8: Κίνητρα διεθνοποίησης

Διάγραμμα 3.9: Μοντέλο Αξιολόγησης και Επιλογής Στρατηγικής

Διάγραμμα 4.1: Περιγραφή των εταιρειών του ομίλου

Διάγραμμα 4.2: Διάγραμμα Εγχώριας Παραγωγής Φαρμάκων σε αξία (2002-2009)

Διάγραμμα 4.3: Παγκόσμια Ανάπτυξη της αγοράς Φαρμάκων και γενοσήμων μέχρι το 2013

Διάγραμμα 4.4: Αποτύπωση του μοντέλου ανάπτυξης της Pharmathen

Διάγραμμα 4.5: Στρατηγική Επιχειρησιακής ανάπτυξης

Διάγραμμα 4.6: Το ανθρώπινο δυναμικό της Pharmathen

Διάγραμμα 4.7: Το μοντέλο των “πέντε δυνάμεων” του Porter

Διάγραμμα 4.8: Μεριδία αγοράς γενοσήμων φαρμάκων

Διάγραμμα 4.9: Οργανοδιάγραμμα του ομίλου Pharmathen

Διάγραμμα 4.10: Μοντέλα προσέγγισης κουλτούρας

Διάγραμμα 4.11: Ανθρώπινο δυναμικό της Pharmathen

Διάγραμμα 4.12: Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	iv
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	v
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
2. ΣΚΟΠΟΣ.....	2
3. <u>ΜΕΡΟΣ Α</u> : ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	3
3.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	3
3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	7
3.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	8
3.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΚΛΑΔΟΣ).....	12
3.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	18
3.3.1 ΔΟΜΗ.....	19
3.3.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	21
3.3.3 ΠΟΡΟΙ.....	21
3.4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	23
3.4.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	23
3.4.2 ΣΚΟΠΟΙ.....	23
3.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	23



3.4.3.1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ Ή ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	23
3.4.3.2	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ Ή ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	27
3.4.3.2.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ	27
3.4.3.2.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	28
3.4.3.2.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ	36
3.4.3.3	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	37
3.4.4	ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	41
3.5.	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	41
3.5.1	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	41
3.5.2	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ	41
3.5.3	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	42
3.6.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	42
4.	<u>ΜΕΡΟΣ Β'</u>: CASE STUDY: PHARMATHEN SA	46
4.1.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	46
4.1.1	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	48
4.1.2	ΑΠΟΣΤΟΛΗ / ΟΡΑΜΑ	49
4.1.3	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ / ΚΥΚΛΟΙ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	50
4.1.4	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	51
4.2.	ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	52
4.2.1	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ	53
4.2.2	ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΟΜΙΛΟΥ	55
4.2.3	ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	56
4.3.	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ	62
4.3.1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΠΠΕΔΟ	62
4.3.2	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΕΠΠΕΔΟ	64



4.3.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	64
4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	68
4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	68
4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΕΝΟΣΗΜΩΝ	72
4.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	82
4.5.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	82
4.5.2 ΔΟΜΗ	82
4.5.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	84
4.5.4 ΠΟΡΟΙ	85
4.6. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	96
4.6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	96
4.6.1.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	96
4.6.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ	100
4.6.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΩΣΗΣ/ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ/ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ ...	102
4.6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	104
4.6.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	106
4.7. ΕΠΙΛΟΓΗ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	109
4.7.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	109
4.7.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	110
4.7.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	111
4.8. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	113
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	114
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	115



1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις είναι αντιμέτωπες με ένα ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα σημαντικά επιτεύγματα στην επεξεργασία των πληροφοριών και τις τηλεπικοινωνίες επέφεραν σημαντικές αλλαγές στους περισσότερους κλάδους. Παράλληλα η παγκοσμιοποίηση συνέβαλε στην ανάπτυξη ξένων οικονομιών που είχαν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας παγκόσμιας αγοράς και τον επαναπροσδιορισμό συγκεκριμένων κλάδων.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων εντείνεται συνεχώς ως απόρροια της παγκοσμιοποίησης και της εξέλιξης της τεχνολογίας. Οι αγοραστές έχουν σήμερα στη διάθεσή τους περισσότερες επιλογές και η αφοσίωση των πελατών έπαυσε να έχει τη σημασία που είχε παλιότερα. Οι ανταγωνιστές μπορεί να αλλάζουν ραγδαία και νέοι να εμφανίζονται είτε σε τοπικό είτε σε διεθνές επίπεδο.

Δεδομένης λοιπόν της αστάθειας της παγκόσμιας αγοράς η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η επιλογή της στρατηγικής είναι ένα ζήτημα που προβληματίζει ιδιαίτερα τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης καθώς από αυτή εξαρτάται η επίτευξη του ανώτερου στόχου.

Με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της σωστής στρατηγικής κάθε επιχείρηση θα μπορεί να προσδιορίζει τη θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες της αγοράς, να αντιμετωπίζει τις απειλές και να χαράσσει την πορεία που πρέπει να ακολουθεί ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται αποδοτικά τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Με τον τρόπο αυτό έχει πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να εξασφαλίσει μια συνεχή ανοδική πορεία τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.



2. ΣΚΟΠΟΣ

Ο σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση των κατάλληλων στρατηγικών επιλογών για τον φαρμακευτικό όμιλο Pharmathen.

Οι επιμέρους στόχοι της παρούσας έρευνας είναι:

- ✓ Να αναλύσει την παρούσα στρατηγική θέση του ομίλου Pharmathen.
- ✓ Να προσδιορίσει τις κατάλληλες Επιχειρησιακές Στρατηγικές που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του ομίλου.
- ✓ Να αξιολογήσει τις παραπάνω μορφές Επιχειρησιακής Στρατηγικής.
- ✓ Να καταλήξει στην επιλογή των καταλληλότερων Στρατηγικών οι οποίες θα προσδώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα τη διαφοροποιήσουν από τον ανταγωνισμό και θα της δώσουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες που θα οδηγήσουν τον όμιλο σε κερδοφόρα ανάπτυξη.

3. ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

3.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

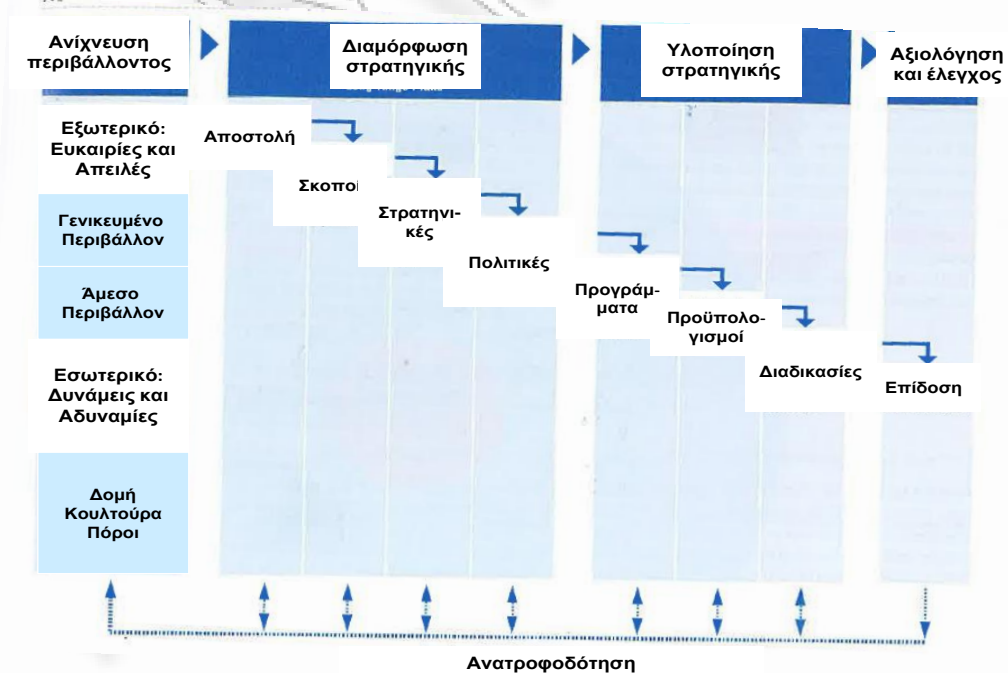
Το **στρατηγικό μάντζμεντ** (strategic management) αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, στο πως μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον.

Το στρατηγικό μάντζμεντ αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής **στρατηγικής**, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι (Γεωργόπουλος 2006).

Το στρατηγικό μάντζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

- Ανίχνευση περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση & Έλεγχος

Στο διάγραμμα 3.1 εμφανίζεται το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάντζμεντ.



Διάγραμμα 3.1: Πηγή: Hunger D and Wheelen T, 'Concepts in Strategic Management and business Policy', Prentice Hall, 12th edition, 2010



Η λέξη **στρατηγική** έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα. Οι έννοιες και οι θεωρίες της επιχειρηματικής στρατηγικής προέρχονται από τις εφαρμογές της στρατηγικής στο στρατό. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικοί ορισμοί της στρατηγικής που συναντιούνται στη βιβλιογραφία.

Στρατηγική σύμφωνα με τον **Michael Porter** (Porter, 1996) είναι κατά κύριο λόγο η **τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της**.

Σύμφωνα με τους **G. Johnson και K. Scholes** (Johnson & Scholes, 1999), στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και ο σκοπός (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα η οποία επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω της διαμόρφωσης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες των αγορών και τις προσδοκίες των μετόχων.

Ο **Alfred Chandler** (Chandler, 1962), ορίζει τη στρατηγική ως τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.

Κατά τον **Igor Ansoff** (Ansoff, 1995), στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον.

Η διεθνής βιβλιογραφία εξετάζει τη στρατηγική από όλες τις οπτικές και προσπαθεί συνεχώς να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως από τι εξαρτάται η επιτυχία των επιχειρήσεων, γιατί κάποιες πετυχαίνουν και κάποιες όχι, ποια είναι τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής των επιτυχημένων επιχειρήσεων κ.ά.

Η στρατηγική είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό είτε κερδοσκοπικό, είτε δημόσιο, είτε πολιτικό κόμμα, είτε κράτος γιατί *“υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, θέτει κατευθύνσεις, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες, ορίζει την θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα”* (Παπαδάκης 2002).

Σε μια μεγάλη επιχείρηση θα μπορούσε κανείς να διακρίνει τρία αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional level strategy).

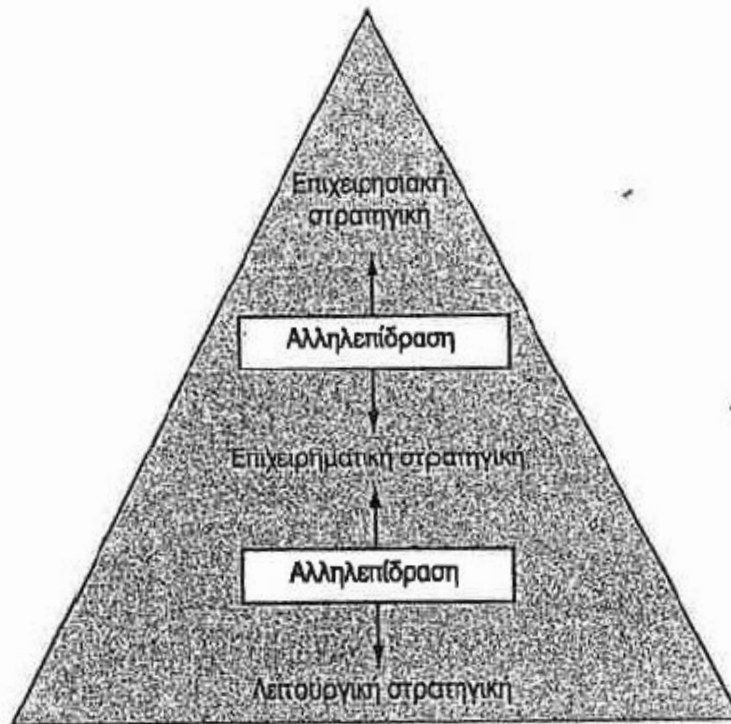


Η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να διευκρινίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί και πως αυτές θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν. Η στρατηγική αυτή είναι η γνώση της κατεύθυνσης όλου του οργανισμού και αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες τις οποίες θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Γενικά η στρατηγική αυτή επιχειρεί να δώσει απάντηση σε τρεις ερωτήσεις: *ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής)* (Γεωργόπουλος, 2006).

Η επιχειρηματική στρατηγική (business level strategy) η οποία ονομάζεται και ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δίνει απάντηση στην ερώτηση: *πώς θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες;* (Γεωργόπουλος, 2006).

Η λειτουργική στρατηγική (functional level strategy) συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. Έχει σαν σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. (Παπαδάκης, 2002)

Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο της επιχείρησης, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 3.2:



Διάγραμμα 3.2: Τα τρία επίπεδα στρατηγικής

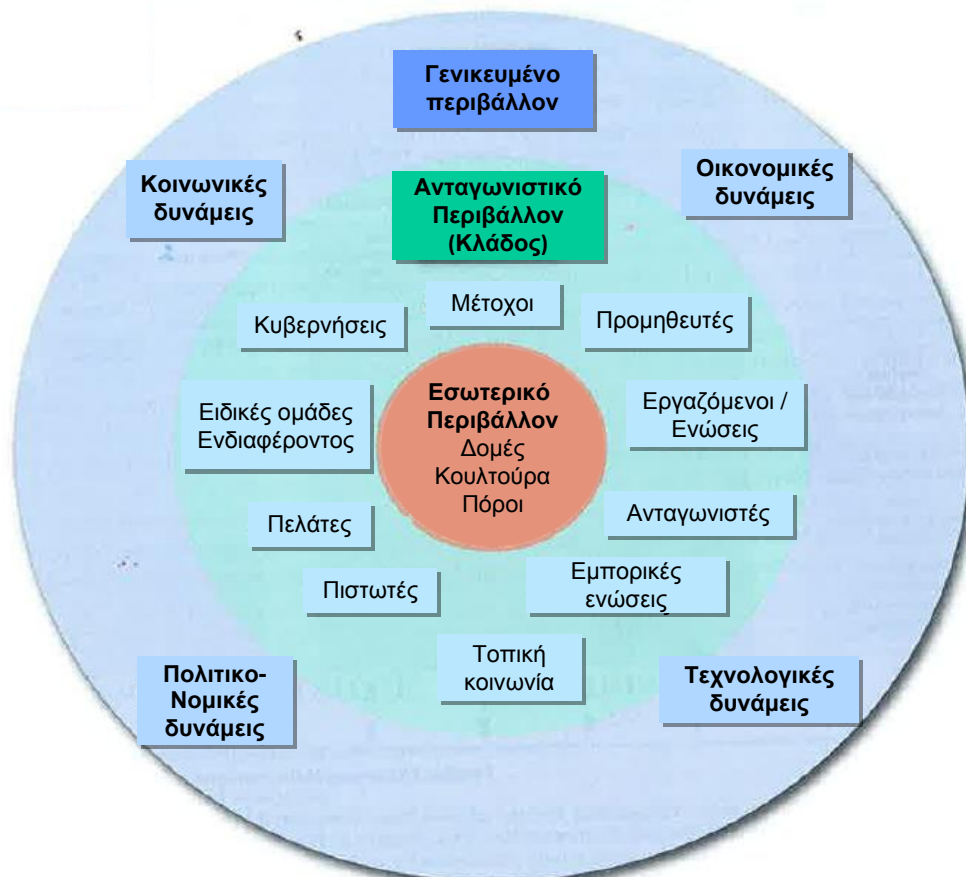
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου, 2006

3.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η μετάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον προς τα πρόσωπα κλειδιά μέσα στην επιχείρηση (Hunger and Wheelen, 2010).

Το περιβάλλον αποτελείται από τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Για τις επιχειρήσεις σήμερα καθίσταται περισσότερο από ποτέ επιτακτική η ανάγκη να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να διαπιστώσουν και να αιτιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2006).

Στο διάγραμμα 3.3 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.



Διάγραμμα 3.3: Πηγή: Hunger D and Wheelen T, 'Concepts in Strategic Management and business Policy', Prentice Hall, 12th edition, 2010



Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις αποτελεί μια πολύ σημαντική και απρόβλεπτη δύναμη που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους όταν καθορίζουν τη στρατηγική τους. Πολλά πράγματα έχουν αλλάξει σε σχέση με το παρελθόν και οι εξελίξεις πλέον είναι εξαιρετικά γρήγορες. Η δομή της αγοράς είναι στις μέρες μας πολύ ανταγωνιστική, η πίεση από τους πελάτες είναι μεγαλύτερη, οι απαιτήσεις τους πολλές και πολύπλοκες, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς πραγματοποιείται με ταχείς ρυθμούς και συχνά μη προβλέψιμους.

Η παγκοσμιοποίηση και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις είναι επίσης δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες που αυξάνουν την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος και αποτελούν ταυτόχρονα την αιτία της εμφάνισης αλλαγών σε αυτό (Θερίου, 2005).

Το **εξωτερικό περιβάλλον (external environment)** διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους τμήματα:

- ✓ Το **μακρο-περιβάλλον** ή **γενικευμένο περιβάλλον** που περιλαμβάνει μεταβλητές που δεν σχετίζονται άμεσα με τον οργανισμό, αλλά μπορούν να επηρεάσουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις του.
- ✓ Το **μικρο-περιβάλλον** ή **άμεσο** ή **ανταγωνιστικό περιβάλλον** το οποίο αναφέρεται στο άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

3.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για τη μελέτη του μακρο-περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST η οποία προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων **Political-Economical-Social-Technological**. Παρακάτω αναλύεται κάθε παράγοντας ξεχωριστά.

- Το πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Οι πολιτικές συνθήκες δηλαδή που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων.



Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, όπως μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, της νομοθεσίας που αφορά την απασχόληση, τον έλεγχο της μόλυνσης, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και τις υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις (Γεωργόπουλος 2006).

Παραδείγματα πολιτικών επιρροών αποτελούν στην Ευρώπη, η ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης που οδήγησε σε αύξηση του αριθμού των υπερεθνικών συγχωνεύσεων καθώς και στις ΗΠΑ οι περίοδοι αυστηρής επιβολής των αντιμονοπωλιακών νόμων που επηρέασαν άμεσα τη στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων (π.χ. διεύρυνση σε άλλους κλάδους) (Hunger and Wheelen, 2010).

- Το οικονομικό περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό. Ορισμένα από τα βασικότερα παγκόσμια οικονομικά γεγονότα που έχουν επηρεάσει και συνεχίζουν να επηρεάζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2006):

- ✓ Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού
- ✓ Η επιστροφή της Κίνας και της Ρωσίας στο εμπόριο με τη Δύση
- ✓ Η με αργότερους ρυθμούς ανάπτυξη του Τρίτου Κόσμου
- ✓ Το τυφλό τρομοκρατικό χτύπημα στους δίδυμους πύργους στη Ν.Υόρκη, στο κέντρο του εμπορίου των ΗΠΑ
- ✓ Ο πληθωρισμός

- Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Οι



επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Με τη διαρκώς μεταβαλλόμενη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιληφθούν τον τρόπο που θα πρέπει να διευθύνουν ένα αυξανόμενο ετερογενές περιβάλλον εργασίας. Για παράδειγμα, η αύξηση του αριθμού των εργαζομένων γυναικών και οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες για την καριέρα τους παρακινούν τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τις εσωτερικές πολιτικές τους.

Επιπλέον, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις γίνονται διεθνείς, αντιμετωπίζουν ριζικά διαφορετικές πολιτιστικές συνθήκες. Ακόμη και η γλώσσα και ο τρόπος έκφρασης κάθε λαού επηρεάζει σημαντικά τις κινήσεις των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2006).

Τα διεθνή κοινωνικά περιβάλλοντα ποικίλουν πολύ, και έτσι το εσωτερικό περιβάλλον και η διαδικασία στρατηγικού μανάτζμεντ μιας εταιρείας πρέπει να έχουν μεγάλη ευελιξία. Η αύξηση του πληθυσμού της γης, η ύπαρξη περιφερειακών ενώσεων (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση, NAFTA), η αντικατάσταση των εθνικών νομισμάτων με το Ευρώ το 2002 είναι μερικά γεγονότα που απασχολούν τις επιχειρήσεις (Hunger and Wheelen, 2010).

- Το τεχνολογικό περιβάλλον

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις έχουν άμεση επίδραση στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- ✓ Τις ανακαλύψεις της επιστήμης
- ✓ Τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων)
- ✓ Τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
- ✓ Την πρόοδο της αυτοματοποίησης
- ✓ Την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων

Οι τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μια οικονομία ή οι τεχνολογικές ανακαλύψεις που έρχονται στην επιφάνεια μπορούν να έχουν σημαντικό όφελος σε πολλαπλούς βιομηχανικούς κλάδους και επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, βελτιώσεις στον μικροεπεξεργαστή των Η/Υ δεν οδήγησαν μόνο στην ευρεία χρήση των μικροϋπολογιστών, αλλά επίσης στη βελτίωση της επίδοσης των μηχανών των αυτοκινήτων σε όρους ισχύος και οικονομίας καυσίμου.



Βέβαια, μια νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελεί και απειλή, αν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί άμεσα και επιτυχημένα. Για παράδειγμα, η τεχνολογία μπορεί να απειλήσει εργασίες ανθρώπων όπως η ρομποτική αντικαθιστά ανειδίκευτο ανθρώπινο δυναμικό και προγράμματα Η/Υ επαναπροσδιορίζουν τον παραδοσιακό τρόπο δουλειάς των λογιστών και χρηματοοικονομικών (Γεωργόπουλος, 2006).

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται συνοπτικά μερικές μεταβλητές στο μακρο-περιβάλλον.

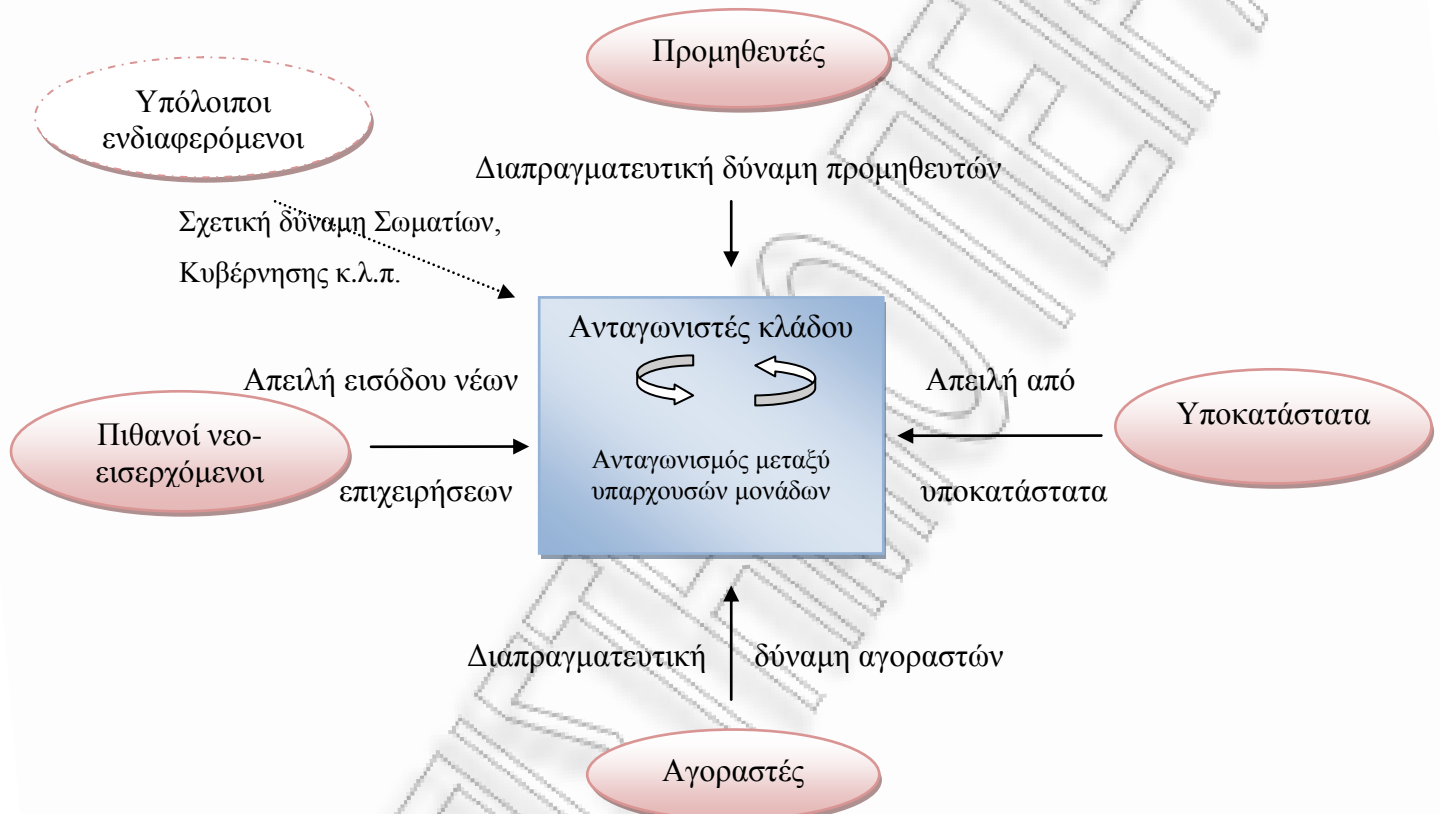
Πίνακας 3.1: Σημαντικές Μεταβλητές στο Μακρο-περιβάλλον

<i>Οικονομικές</i>	<i>Τεχνολογικές</i>	<i>Πολιτικές και νομικές</i>	<i>Κοινωνικές και Πολιτιστικές</i>
Τάσεις του ΑΕΠ	Συνολικές κυβερνητικές δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη	Αντιμονοπωλιακές ρυθμίσεις	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Επιτόκια	Συνολικές δαπάνες κλάδου για Έρευνα και Ανάπτυξη	Νόμοι προστασίας περιβάλλοντος	Προσδοκίες για την σταδιοδρομία
Προσφορά χρήματος	Εστίαση των τεχνολογικών προσπαθειών	Φορολογική νομοθεσία	Ακτιβισμός καταναλωτών
Ύψος πληθωρισμού	Προστασία διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας	Ειδικά κίνητρα	Ρυθμός σχηματισμού οικογένειας
Ποσοστό ανεργίας	Νέα προϊόντα	Ρυθμίσεις για το διεθνές εμπόριο	Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού
Έλεγχοι μισθών/τιμών	Εξελίξεις στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά	Στάσεις προς τις ξένες εταιρείες	Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
Υποτίμηση και Ανατίμηση	Βελτιώσεις στην παραγωγικότητα μέσω αυτοματισμών	Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές	Περιφερειακές μετακινήσεις των πληθυσμών
Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος		Κυβερνητική σταθερότητα	Προσδοκώμενη ζωή
Διαθέσιμο και ελεύθερα διαθέσιμο εισόδημα		Τρομοκρατία και ζητήματα προσωπικών δεδομένων	Ρυθμός γεννήσεων

Πηγή: Hunger D and Wheelen T, 'Concepts in Strategic Management and business Policy', Prentice Hall, 12th edition, 2010

3.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΚΛΑΔΟΣ)

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης βασίζεται στο μοντέλο των “πέντε δυνάμεις” του M. Porter. (Porter, 1980)



Διάγραμμα 3.4: Το μοντέλο των “πέντε δυνάμεις” του Porter

Πηγή: Porter M., (1980), “*Competitive strategy*”, NY Free Press

Από την ανάλυση των παραπάνω παραγόντων προκύπτουν στοιχεία για την τα οποία διαμορφώνουν την ικανότητα και δυνατότητα της επιχείρησης να λειτουργήσει και να επιβιώσει μαζί με τους διάφορους ανταγωνιστές της. Ακολουθεί η ανάλυση καθενός ξεχωριστά.

3.2.2.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Νέες επιχειρήσεις είναι οι νεοεισερχόμενες σε έναν υπάρχοντα κλάδο. Αυτές συνήθως διαθέτουν νέες ικανότητες, επιθυμία για εξασφάλιση μεριδίου αγοράς και σημαντικούς πόρους.



Η διείσδυση νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο υπάρχουν «εμπόδια εισόδου». **Εμπόδια εισόδου** αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Μερικά από τα πιθανά εμπόδια εισόδου είναι τα παρακάτω (Hunger and Wheelen, 2010):

- ✓ *Οικονομίες κλίμακας:* Καθώς αυξάνεται η ποσότητα παραγωγής ενός προϊόντος, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Οι νεο-εισερχόμενοι αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν οικονομίες κλίμακας. Η εισαγωγή στον κλάδο σε μικρή κλίμακα τους δημιουργεί μειονέκτημα κόστους, ενώ η εισαγωγή σε μεγάλη κλίμακα ενέχει τον κίνδυνο σκληρής αντίδρασης από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Για παράδειγμα, οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και πώληση H/Y, έδωσαν σημαντικό πλεονέκτημα κόστους στην IBM έναντι νέων ανταγωνιστών.
- ✓ *Διαφοροποίηση προϊόντος:* Αναφέρεται στις πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Αποτελεί ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για να δεσμεύσουν την πίστη των αγοραστών για ένα προϊόν και να δημιουργήσουν σε αυτούς «κόστος μετακίνησης». Η διαφοροποίηση αυξάνει τα εμπόδια εισόδου επειδή το κόστος υπερνίκησης των υπάρχοντων αγοραστών είναι πολύ υψηλό για τους νεο-εισερχόμενους. Επιχειρήσεις όπως Procter&Gamble και η General Mills (με προϊόντα όπως Tide & Cheerios) δημιουργούν υψηλά εμπόδια εισόδου λόγω υψηλών επιπέδων διαφήμισης και προώθησης.
- ✓ *Ανάγκες σε κεφάλαια:* Ο ανταγωνισμός σε ένα κλάδο απαιτεί επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Επομένως, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δημιουργούν φραγμούς εισόδου για την νεο-εισερχόμενη επιχείρηση, ιδιαίτερα αν οι επενδύσεις δεν αποδίδουν άμεσα. Για παράδειγμα, μια φαρμακοβιομηχανία που πραγματοποιεί έρευνα και ανάπτυξη για φάρμακα που μπορεί ποτέ να μην βγουν στην αγορά.
- ✓ *Κόστος αλλαγής:* Όταν για παράδειγμα ένα πρόγραμμα λογισμικού π.χ. Word ή Excel καθιερωθεί σε ένα γραφείο, τα στελέχη του γραφείου δείχνουν μεγάλη απροθυμία να στραφούν σε ένα νέο πρόγραμμα, λόγω του υψηλού κόστους εκπαίδευσης.



- ✓ *Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:* Η μη διαθεσιμότητα σε κανάλια διανομής των νεο-εισερχόμενων θέτει ακόμα ένα εμπόδιο εισόδου. Όσο λιγότερα είναι τα κανάλια διανομής τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος για κάποιο νεο-εισερχόμενο στον κλάδο. Για παράδειγμα η Procter & Gamble συμπληρώνει τα κανάλια διανομής της με ένα μεγάλο εύρος προϊόντων και διατηρεί τις προθήκες των καταστημάτων άριστα εφοδιασμένες με αποτέλεσμα μια νεο-εισερχόμενη επιχείρηση να ακολουθήσει επιθετική προώθηση που απαιτεί μεγάλο κόστος.
- ✓ *Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:* Πλεονεκτήματα κόστους που διαθέτουν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους νεο-εισερχόμενους όπως, η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η ευνοϊκή τοποθεσία και οι κρατικές επιχορηγήσεις.
- ✓ *Κυβερνητική πολιτική:* Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμη και να εμποδίσει την είσοδο νεο-εισερχόμενων σε διάφορους κλάδους μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα μονοπώλια του ελληνικού κράτους και οι απελευθερώσεις των αγορών, μόλις πρόσφατα απελευθερώθηκαν οι τηλεπικοινωνίες (Γεωργόπουλος 2006).

3.2.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν ένα κλάδο με τη δυνατότητα τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των αγοραζόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη αν (Γεωργόπουλος, 2006):

- ✓ Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών
- ✓ Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες
- ✓ Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων
- ✓ Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου
- ✓ Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές



- ✓ Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός)

3.2.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο με τη δυνατότητα που έχουν να πιέζουν προς τα κάτω τις τιμές, με το να διαπραγματεύονται για υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας ή περισσότερες και με το να στρέφουν τον έναν ανταγωνιστή εναντίον του άλλου. Οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη αν ισχύουν μερικά από τα παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2006):

- ✓ Υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από το βιομηχανικό κλάδο
- ✓ Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους
- ✓ Το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο και άφθονο
- ✓ Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη
- ✓ Υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω
- ✓ Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο

3.2.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα κλάδων που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που αναλύεται. Ικανά να ικανοποιήσουν παρόμοιες ανάγκες αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά, τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

Γενικά, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοση τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου. Οι ανταγωνιζόμενες σε ένα κλάδο επιχειρήσεις για να μειώσουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα που προσφέρουν σε



σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές (π.χ. τιμή, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, ποιότητα προϊόντος, διανομή του προϊόντος κλπ). Παράδειγμα, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο παραγωγής προϊόντων καφέ ανταγωνίζονται έμμεσα με εκείνες που ανήκουν στον κλάδο παραγωγής προϊόντων αναψυκτικών ή τσαγιού (Γεωργόπουλος, 2006).

3.2.2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της θα πρέπει να εξετάζεται προσεκτικά γιατί θα επηρεάσει σημαντικά την πορεία της. Οι παράγοντες που επηρεάζουν παρατίθενται παρακάτω: (Παπαδάκης, 2002)

- ✓ Ο βαθμός στον οποίο οι ανταγωνιστές βρίσκονται σε ισορροπία. Όταν οι επιχειρήσεις είναι περίπου του ίδιου μεγέθους ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος.
- ✓ Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Σε μια αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης ο ανταγωνισμός μπορεί να αυξηθεί.
- ✓ Το υψηλό σταθερό κόστος μπορεί να οδηγήσει σε μείωση τιμών για να αυξηθεί ο συνολικός τζίρος. Αυτό οδηγεί σε πολέμους τιμών και στη μείωση των περιθωρίων κέρδους.
- ✓ Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα συμβάλλει στην όξυνση του ανταγωνισμού γιατί οι καταναλωτές μπορούν εύκολα να τα αντικαταστήσουν με παρόμοια.
- ✓ Η εξαγορά ή συγχώνευση μικρότερων επιχειρήσεων από μεγαλύτερες οδηγεί στην εξυγίανση των πρώτων οπότε αυξάνεται και η ανταγωνιστικότητά τους.
- ✓ Όπου υπάρχουν κλάδοι με μεγάλα **εμπόδια εξόδου** εντείνεται ο ανταγωνισμός διότι μια επιχείρηση που είναι δύσκολο να φύγει από την αγορά προσπαθεί να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική.

Εμπόδια εξόδου μπορεί να προέρχονται από (Γεωργόπουλος, 2006):

- εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία
- απαγορευτικό κόστος εξόδου



- στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις
- συναισθηματικά εμπόδια
- κυβερνητικούς και κοινωνικούς περιορισμούς

Ο Porter συνεχίζοντας την ανάλυση του ανταγωνισμού καταλήγει σε έναν πίνακα όπου συγκρίνει τα αποτελέσματα των εμποδίων εισόδου και εξόδου με την οικονομική απόδοση του κλάδου.

Πίνακας 3.2: Σχέση Εμποδίων Εισόδου και Εξόδου με την Οικονομική Απόδοση ενός κλάδου

ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ			
		Χαμηλά	Υψηλά
ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ	Χαμηλά	- Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου διατηρούνται σταθερά και σε χαμηλά επίπεδα - Εύκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και εύκολα μπορεί να τον εγκαταλείψει	- Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλά και σταθερά - Δύσκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και εύκολα τον εγκαταλείπει
	Υψηλά	- Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι αμφίβολα και σε χαμηλά επίπεδα - Κάθε επιχείρηση δοκιμάζει τις δυνατότητες της αλλά λόγω των υψηλών εμποδίων εξόδου δεν μπορεί να τον εγκαταλείψει	- Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλά αλλά αμφίβολα - Δύσκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και δύσκολα μπορεί να τον εγκαταλείψει

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου, 2006

3.2.2.6 Η σχετική δύναμη των άλλων ομάδων ενδιαφερόμενων

Στη λίστα του Porter πρέπει να συμπεριληφθεί και μια έκτη δύναμη, ένα πλήθος από ομάδες ενδιαφερομένων από το περιβάλλον καθηκόντων. Μερικές από αυτές είναι οι κρατικές αρχές, οι τοπικές κοινωνίες, οι πιστωτές (αν δεν περιλαμβάνονται στους



προμηθευτές), οι εμπορικές ενώσεις, οι ομάδες ειδικών συμφερόντων, οι μέτοχοι και οι συμπληρωματικοί φορείς. Με τον όρο συμπληρωματικό φορέα νοείται μια εταιρεία (π.χ. Microsoft) ή ένας κλάδος που παράγει ένα προϊόν, το οποίο συνεργάζεται καλά με το προϊόν μιας επιχείρησης (π.χ. Intel), και που χωρίς αυτό, το προϊόν θα έχανε μεγάλο μέρος της αξίας του (Hunger and Wheelen, 2010).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΗ



3.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανίχνευση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών δεν αρκούν για να εξασφαλίσουν σε έναν οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αναλυτές του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει ακόμα να εμβαθύνουν στην ίδια την εταιρεία, για να αναγνωρίσουν **εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες**, δηλαδή εκείνα τα κρίσιμης σημασίας δυνατά και αδύνατα σημεία που είναι πιθανό να καθορίζουν το αν η επιχείρηση θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες και παράλληλα να αποφύγει τις απειλές. Αυτή η εσωτερική ανίχνευση είναι γνωστή ως **ανάλυση του οργανισμού** και ασχολείται με τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των πόρων και των ικανοτήτων του οργανισμού. **Πόρος** είναι ένα περιουσιακό στοιχείο, μια διεργασία, μια δεξιότητα ή κάποιες γνώσεις που ελέγχονται από την επιχείρηση (Hunger and Wheelen, 2010).

Βασικό στοιχείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η έννοια του **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Η διαμόρφωση της στρατηγικής άρχισε σταδιακά με το χρόνο να λαμβάνει υπόψη τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Σήμερα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί τη βάση των στρατηγικών αποφάσεων.

Μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μια επιχείρηση καθορίζει τι μπορεί να κάνει δηλαδή ποιες είναι οι ενέργειες που επιτρέπονται να πραγματοποιηθούν από τους πόρους (resources), τις ικανότητες (capabilities), τη βασική ικανότητα ή τον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence) και τη διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητα της (distinctive competence) (Γεωργόπουλος, 2006).

Ο όρος *Ικανότητες (capabilities)* αναφέρεται στη δυνατότητα της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τους πόρους της. *Βασική Ικανότητα (core competence)* είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που μια επιχείρηση μπορεί να κάνει με πολύ ικανοποιητικό τρόπο και είναι διαδεδομένη σε όλη την επιχείρηση. Όταν οι βασικές ικανότητες είναι ανώτερες από εκείνες των ανταγωνιστών, ονομάζονται *ξεχωριστές ικανότητες (distinctive competences)*.

Ο Barney, στο πλαίσιο ανάλυσης **VRIO**, προτείνει τέσσερα ερωτήματα για την εκτίμηση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης:

- Αξία (**V**alue): Προσδίδει αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα?
- Σπανιότητα (**R**areness): Το έχει κάποια άλλη επιχείρηση?
- Δυνατότητα απομίμησης (**I**mitability): Κοστίζει στους άλλους για να το αποκτήσουν?



- Οργάνωση (**Organization**): Είναι η επιχείρηση οργανωμένη ώστε να εκμεταλλευτεί τον πόρο?

Αν η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα είναι *Ναι*, για μια συγκεκριμένη ικανότητα τότε αυτή θεωρείται σαν δύναμη και κατά συνέπεια ξεχωριστή ικανότητα και οδηγεί σε υψηλή απόδοση.

Το γεγονός ότι μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί τους πόρους και τις ικανότητες της για να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ξεχωριστών ικανοτήτων, δε σημαίνει ότι μπορεί και να το διατηρήσει. Δύο βασικά χαρακτηριστικά καθορίζουν τη διατηρησιμότητα των ξεχωριστών ικανοτήτων μιας επιχείρησης: η ανθεκτικότητα και η δυνατότητα απομίμησης.

Ανθεκτικότητα (Durability) είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι υποκείμενοι πόροι και βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης απαξιώνονται ή παλιώνουν. Μια νέα τεχνολογία μπορεί να αχρηστεύσει ή να κάνει άσχετη τη ξεχωριστή ικανότητα μιας επιχείρησης.

Δυνατότητα απομίμησης (Imitability) είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν από άλλους (Hunger and Wheelen, 2010).

Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον είναι η **δομή (structure)**, η **κουλτούρα (culture)** και οι **πόροι (resources)** της επιχείρησης.

3.3.1 ΔΟΜΗ

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές είναι: η απλή (simple structure), η λειτουργική (functional structure) και η δομή κατά τμήματα (divisional structure).

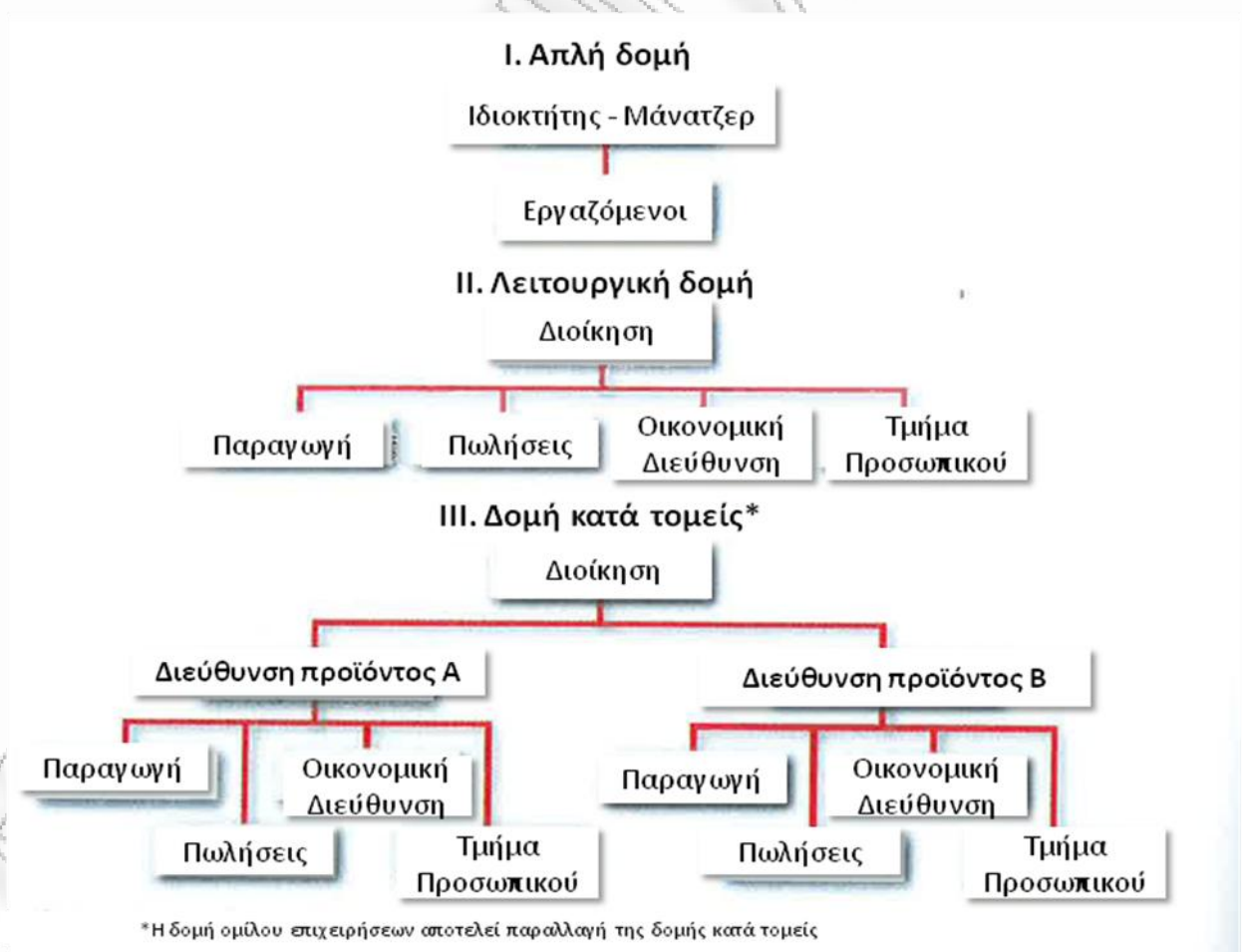
- Η **απλή δομή** δεν έχει καμία κατηγορία λειτουργική ή προϊόντος και είναι κατάλληλη για μια μικρή προσωπική εταιρεία που έχει μία ή δύο σειρές προϊόντων και δραστηριοποιείται σε μικρό τμήμα της αγοράς. Οι εργαζόμενοι συνήθως απασχολούνται γενικά με όλες τις δουλειές.
- Η **λειτουργική δομή** είναι κατάλληλη για μεσαίου μεγέθους επιχείρηση με αρκετές σειρές προϊόντων σε έναν κλάδο. Οι εργαζόμενοι είναι συνήθως εξειδικευμένοι στις

λειτουργίες της επιχείρησης που είναι σημαντικές για αυτόν τον κλάδο, όπως η παραγωγή, το μάρκετινγκ, η οικονομική διαχείριση και οι ανθρώπινοι πόροι.

- Η **δομή κατά τμήματα** είναι κατάλληλη για μια μεγάλη εταιρεία με πολλές σειρές προϊόντων σε αρκετούς συναφείς κλάδους. Οι εργαζόμενοι εξειδικεύονται συνήθως σε συγκεκριμένες λειτουργίες ανάλογα με το προϊόν ή την αγορά όπου απευθύνονται.
- Παραλλαγές της δομής κατά τμήματα αποτελούν οι **στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες** και η **δομή ομίλου**.

(Hunger and Wheelen, 2010)

Στο διάγραμμα 3.5 απεικονίζονται οι βασικές οργανωσιακές δομές όπως περιγράφηκαν πιο πάνω.



Διάγραμμα 3.5: Βασικές οργανωσιακές δομές

Πηγή: Hunger D and Wheelen T, 'Concepts in Strategic Management and business Policy', Prentice Hall, 12th edition, 2010



3.3.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η **εταιρική κουλτούρα** είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που έμαθαν και μοιράζονται τα μέλη της επιχείρησης και που μεταδίδεται από τη μια γενιά προσωπικού στην άλλη. Ο όρος «εταιρική κουλτούρα» γενικά αντικατοπτρίζει τις αξίες των ιδρυτών και την αποστολή της επιχείρησης.

Η εταιρική κουλτούρα έχει δύο ευδιάκριτα χαρακτηριστικά: ένταση και ολοκλήρωση. **Ένταση κουλτούρας (cultural intensity)** είναι ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας μονάδας αποδέχονται τα πρότυπα, τις αξίες και τα άλλα στοιχεία της κουλτούρας της μονάδας. **Ολοκλήρωση (cultural integration)** είναι ο βαθμός στον οποίο οι μονάδες σε όλη την έκταση του οργανισμού μοιράζονται μια κοινή κουλτούρα.

Η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνει τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε μια εταιρεία. Επειδή οι εταιρικές κουλτούρες έχουν ισχυρή επιρροή στη συμπεριφορά των στελεχών σε όλα τα επίπεδα, μπορούν να επηρεάζουν σημαντικά την ικανότητα μιας εταιρείας να αλλάζει στρατηγική κατεύθυνση (Hunger and Wheelen, 2010).

3.3.3 ΠΟΡΟΙ

Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε μια από τις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι.

Όλοι οι οργανισμοί χρειάζονται *χρηματοοικονομικούς πόρους* για να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της λειτουργίας τους και να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξή τους. Η εκτίμηση των χρηματοοικονομικών πόρων έχει ως κύριο σκοπό να διαπιστωθεί εάν η επιχείρηση έχει κατάλληλη οικονομική θέση, ώστε να υποστηρίξει την αντίληψη μιας στρατηγικής.

Φυσικοί πόροι ενός οργανισμού αναφέρονται στην ιδιοκτησία καθώς και στην ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες. Είναι τα ακίνητα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα συστήματα διανομής και τα αποθέματα των πρώτων υλών.

Οι *τεχνολογικοί πόροι* αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει μια επιχείρηση. Όταν αναφερόμαστε στους τεχνολογικούς πόρους μιας επιχείρησης βασικά αναφερόμαστε στην



ύπαρξη πατέντας για διάφορα προϊόντα ή στη διαθέσιμη έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης. Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (οδηγώντας είτε σε νέα βελτιωμένα προϊόντα είτε σε βελτιωμένες διαδικασίες παραγωγής ή επεξεργασίας των υλικών επιτυγχάνοντας πλεονέκτημα κόστους).

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ίσως το σημαντικότερο στοιχείο στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των διαμορφούμενων σκοπών και στην υλοποίηση των προτεινόμενων στρατηγικών. Οι *ανθρώπινοι πόροι* είναι εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους σε μια επιχείρηση να λειτουργήσουν. Επομένως, τα προσόντα τους πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης για αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία (Γεωργόπουλος, 2006).

ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (SWOT Analysis)

Τα συγκεντρωθέντα δεδομένα από το εξωτερικό (μακρο- και μικρο- περιβάλλον) αλλά και από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελούν την πρώτη ύλη για τη σκιαγράφηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η προσπάθεια αυτή αναφέρεται ως “SWOT analysis” από τα αρχικά των λέξεων **Strengths** (Δυνάμεις)-**Weaknesses** (Αδυναμίες)-**Opportunities** (Ευκαιρίες)-**Threats** (Απειλές). Η ανάλυση προσπαθεί να εκτιμήσει τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες μιας επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν στη συνέχεια να διαμορφώσουν στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη τα σημαντικά θέματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη ανάλυση.



3.4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.4.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η **αποστολή** ενός οργανισμού είναι ο σκοπός του ή λόγος ύπαρξης του. Μια καλά διατυπωμένη δήλωση αποστολής ορίζει το θεμελιώδη και μοναδικό σκοπό που κάνει αυτή την εταιρεία να ξεχωρίζει από άλλες επιχειρήσεις της κατηγορίας της και προσδιορίζει το αντικείμενο της λειτουργίας της εταιρείας όσον αφορά τα προϊόντα (και τις υπηρεσίες) που προσφέρει και τις αγορές που εξυπηρετεί (Hunger and Wheelen, 2010).

3.4.2 ΣΚΟΠΟΙ/ΣΤΟΧΟΙ

Σκοποί (objectives) είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Οι σκοποί δηλώνουν τι συγκεκριμένα πρόκειται να επιτευχθεί και μέχρι πότε, οπότε και πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι. Για παράδειγμα: σκοπός μιας εταιρείας η επίτευξη 10% αύξηση ετησίως των κερδών ανά μετοχή.

Ο **στόχος (goal)**, σε αντίθεση με το σκοπό, είναι μια ανοιχτή δήλωση για κάτι που επιθυμεί κάποιος να πετύχει, ο οποίος δεν ποσοτικοποιείται, αλλά ούτε και ορίζεται χρονικό πλαίσιο για την πραγματοποίησή του (Hunger and Wheelen, 2010).

3.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

3.4.3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ Ή ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Σύμφωνα με τον Michael Porter (Porter, 1985), η στρατηγική που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να μπορεί να δώσει στην επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θεωρεί ότι ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που μια επιχείρηση δημιουργεί στον αγοραστή. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν υπερέχουσα αξία στον αγοραστή είτε προσφέροντας ένα προϊόν με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, (**πλεονέκτημα κόστους**) είτε προσφέροντας ένα προϊόν που έχει τέτοια χαρακτηριστικά ώστε ο αγοραστής να είναι

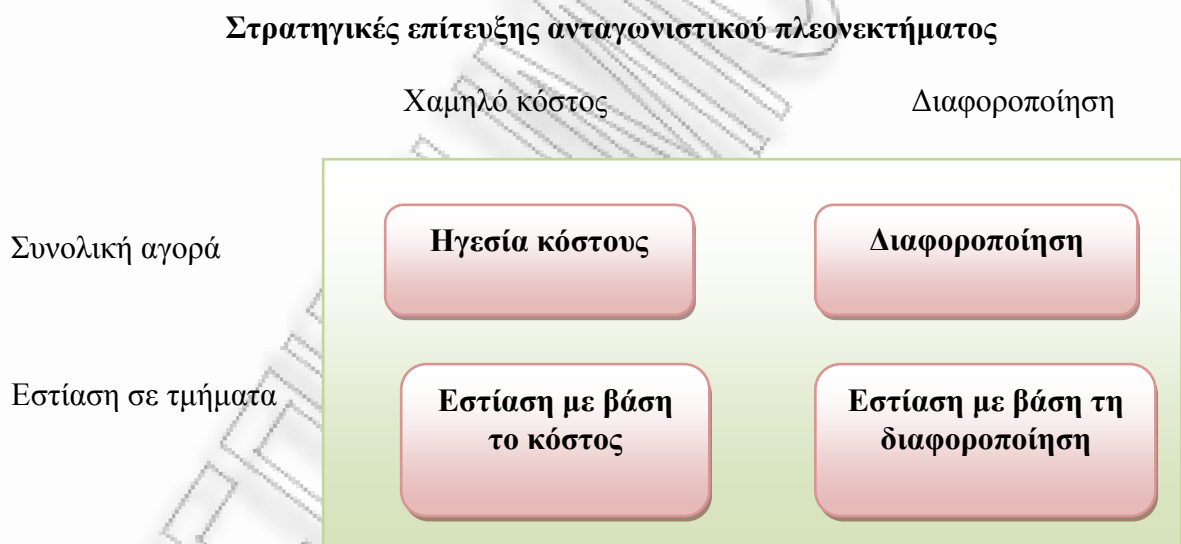


διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει (**πλεονέκτημα διαφοροποίησης**).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, η ανταγωνιστική στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση περιλαμβάνει τις εξής επιλογές:

- Στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Στρατηγική διαφοροποίησης
- Στρατηγική εστίασης η οποία περαιτέρω διακρίνεται σε
 - α) στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση
 - β) στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος

Στο διάγραμμα 3.6 απεικονίζονται οι τέσσερις ανταγωνιστικές στρατηγικές:



Διάγραμμα 3.6: Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Πηγή: Porter Michael, (1985), "Competitive advantage", New York, Free Press

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιλέξει τη σωστή ανταγωνιστική στρατηγική θα πρέπει να απαντήσει σε τρία βασικά ερωτήματα: (Παπαδάκης 2002)

- 1) Ποιοι είναι οι **αγοραστές** (target groups) στους οποίους απευθύνεται ή διαφορετικά ποιους θα ικανοποιήσει;

Εδώ αναφερόμαστε ουσιαστικά στην τμηματοποίηση της αγοράς η οποία είναι απαραίτητη για να ικανοποιηθούν καλύτερα οι ανάγκες των αγοραστών.



- 2) Ποιες είναι οι **ανάγκες των αγοραστών** ή διαφορετικά τι θα ικανοποιήσει;
Αξίζει να σημειωθεί ότι ο βαθμός στον οποίο το προϊόν θα ικανοποιήσει κάποιες από τις ανάγκες του αγοραστή είναι συνάρτηση του επιπέδου διαφοροποίησης του σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- 3) Ποιες **θεμελιώδεις ικανότητες (μοναδικές ικανότητες – core competences)** θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση, ή διαφορετικά πως θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των αγοραστών;
Υπάρχουν τέσσερις τρόποι για να αναπτύξει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: να αναπτύξει *ανώτερη ποιότητα, ανώτερη αποδοτικότητα, ανώτερη καινοτομία ή ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών*. (Παπαδάκης, 2002)

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές, τις οποίες ο Porter ονομάζει **“generic strategies”**, έχουν σχέση με την προσπάθεια της επιχείρησης να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη **στρατηγική ηγεσίας κόστους** έχει σαν στόχο να είναι ο παραγωγός των προϊόντων με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο. Το χαμηλό κόστος όμως δεν είναι συνώνυμο της χαμηλής τιμής. Η κερδοφορία στην περίπτωση αυτή οφείλεται σε μεγάλα περιθώρια, μεγάλο όγκο παραγωγής ή συνδυασμό και των δύο. Γενικότερα η επιχείρηση θα πρέπει αυξάνει συνεχώς την αποτελεσματικότητά της και να μειώνει συνεχώς το κόστος των δραστηριοτήτων της χρησιμοποιώντας τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα για να μπορέσει να διατηρήσει το πλεονέκτημα της έναντι των ανταγωνιστών. Η στρατηγική αυτή είναι αποτελεσματική όταν οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές τιμών και όταν μια επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από οικονομίες κλίμακας.

Η επιχείρηση που εφαρμόζει τη **στρατηγική διαφοροποίησης** δίνει έμφαση στην ανώτερη ποιότητα, τη λειτουργική υπεροχή, την τεχνολογική καινοτομία, στη βελτίωση των υπηρεσιών της απέναντι στους καταναλωτές. Σκοπός της είναι να αποκτήσει ικανότητες στα σημεία εκείνα που παρέχουν και διατηρούν τη μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση των προϊόντων της. Οι παράγοντες διαφοροποίησης θα πρέπει να είναι δύσκολα αντιγράψιμοι για να διατηρήσει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να παράγει προϊόντα τα οποία φαίνονται ή είναι μοναδικά στα μάτια των αγοραστών. Ικανοποιητικά έσοδα οφείλονται σε μεγάλα περιθώρια κέρδους λόγω της υψηλής τιμής, μεγάλο όγκο παραγωγής ή



συνδυασμό και των δύο. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να υπερτιμήσει το προϊόν εφόσον οι αγοραστές βρίσκουν κάποια αξία λόγω διαφοροποίησης. Θα πρέπει όμως να διατηρεί το κόστος σε ένα ορισμένο επίπεδο και να μη χάσει μερίδιο αγοράς.

Η επιχείρηση που ακολουθεί τη **στρατηγική εστίασης** επικεντρώνεται σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς το οποίο μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική περιοχή ή ένα τμήμα με ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες. Για να το πετύχει αυτό η επιχείρηση είτε προσπαθεί να ικανοποιήσει το τμήμα αυτό με βάση το κόστος (**στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος**) είτε με βάση τη διαφοροποίηση του προϊόντος με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη (**στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση**).



3.4.3.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ Ή ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τους Collis & Montgomery (1995) κάθε εταιρική στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει μια ομάδα πέντε παραγόντων που θα την οδηγήσουν στη δημιουργία ή αύξηση της οικονομικής της αξίας: 1) το όραμα, 2) τους στόχους, 3) τους πόρους, 4) την οργανωτική δομή, 5) τους διαφορετικούς κλάδους ή αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι εναλλακτικές κατευθύνσεις που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να πραγματοποιήσει με επιτυχία τη γενική στρατηγική που έχει επιλέξει.

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει τρία βασικά είδη στρατηγικών κατευθύνσεων:

- Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)
- Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)
- Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής/περισυλλογής (turnaround strategies)

3.4.3.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν **στρατηγική σταθερότητας** δεν επιδιώκουν καμία σημαντική αλλαγή κατεύθυνσης και η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι πόροι της επιχείρησης χρησιμοποιούνται για τις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την επίτευξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Μερικές από τις πιο γνωστές στρατηγικές αυτής της κατηγορίας είναι: της *παύσης*, των *μηδενικών αλλαγών* και του *κέρδους* (Hunger and Wheelen, 2010).

- Στρατηγική της παύσης (pause/proceed-with-caution strategy), είναι ένα διάλειμμα, μια ευκαιρία για ξεκούραση πριν συνεχίσει η εταιρεία μια στρατηγική ανάπτυξης ή περιστολής.
- Στρατηγική μηδενικών αλλαγών (No-change strategy), είναι μια απόφαση να μη γίνει τίποτα καινούριο-μια επιλογή να συνεχιστούν οι σημερινές λειτουργίες και πολιτικές για το προβλέψιμο μέλλον.
- Στρατηγική κέρδους (profit strategy), είναι μια απόπειρα τεχνητής στήριξης των κερδών όταν οι πωλήσεις μιας εταιρείας φθίνουν, με τη μείωση των επενδυτικών δαπανών και των βραχυπρόθεσμων ελαστικών δαπανών.



3.4.3.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η λογική που διέπει τις **στρατηγικές ανάπτυξης** είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και αναπτυσσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Υπάρχουν οι εξής βασικές κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

- Ολοκλήρωση (concentration)
 - a) Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)

Ανάληψη μιας λειτουργίας που προηγουμένως παρείχε ένας προμηθευτής (ολοκλήρωση προς τα πίσω) ή ένας διανομέας (ολοκλήρωση προς τα εμπρός).
 - b) Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)

Επέκταση των προϊόντων της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται στις υπάρχουσες αγορές. Μια δημοφιλής μέθοδος οριζόντιας ανάπτυξης είναι η **διεθνής επέκταση** σε άλλες χώρες.
- Διαποίκιση ή διεύρυνση δραστηριοτήτων (diversification)
 - a) Συσχετισμένη (related diversification)

Επέκταση με τη δημιουργία μιας νέας εταιρείας σε ένα σχετικό κλάδο. Η εταιρεία εστιάζει στα χαρακτηριστικά που της χάρισαν την ξεχωριστή της ικανότητα και χρησιμοποιεί αυτά τα δυνατά σημεία της ως μέσο διεύρυνσης. Τα προϊόντα της επιχείρησης σχετίζονται μεταξύ τους με κάποιο τρόπο, έχοντας κάποιο κοινό σημείο αναφοράς.
 - b) Ασυσχετίστη (unrelated diversification)

Διεύρυνση σε ένα κλάδο που δεν έχει σχέση με αυτόν που δραστηριοποιείται (Hunger and Wheelen, 2010)

Οι στρατηγικές κατευθύνσεις μέσω των οποίων μια επιχείρηση στοχεύει να αναπτυχθεί μπορούν να γίνουν καλύτερα κατανοητές μέσα από την απεικόνισή τους με τη μήτρα Ansoff όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα 3.7:

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

**Διάγραμμα 3.7: Μήτρα Ansoff**

Πηγή: Ansoff I., (1995) "Corporate strategy", London Penguin

Σύμφωνα με τους Merhdad Baghai, Sven Smit, Patrick Viguerie (HBR, May 2009), οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν με τρεις τρόπους: κερδίζοντας μερίδιο αγοράς, συμμετέχοντας σε γρήγορα αναπτυσσόμενες αγορές ή κάνοντας συγχωνεύσεις με νέες επιχειρήσεις. Η σημαντικότερη συνεισφορά στην επίδοση της επιχείρησης προέρχεται από τη ζωτικότητα των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Για την επίτευξη μιας επιτυχούς στρατηγικής ανάπτυξης, μια επιχείρηση πρέπει πρώτα από όλα να προσδιορίσει την πρόταση αξίας του εαυτού της, συμπεριλαμβάνοντας τις αξίες της, τις ικανότητες της, των περιουσιακών της στοιχείων και της κουλτούρας της. Ερωτήματα για την επιχείρηση προς απάντηση είναι: Σε τι είναι καλή η επιχείρηση? Ανταγωνίζεται καλύτερα στην τιμή, στην ποιότητα, στην καινοτομία? Δίνοντας απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα, επιλέγεται η καταλληλότερη στρατηγική και η ανάπτυξη ακολουθεί φυσικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η φαρμακευτική εταιρεία Merck, η οποία εκμεταλλεύτηκε τις δυνατότητες της στην Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D) και επέκτεινε τον



κύκλο ζωής ενός φαρμάκου της εισάγοντας το ίδιο σκεύασμα με εναλλακτική χορήγηση (Day, 2007).

ΤΡΟΠΟΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Μια επιχείρηση που έχει ως στόχο την **ανάπτυξη** (growth) και την επέκτασή της μπορεί να υλοποιήσει τη στρατηγική της με τρεις τρόπους:

1. Εσωτερική ανάπτυξη (internal development)
2. Εξωτερική ανάπτυξη (external development), η οποία περιλαμβάνει τις παρακάτω επιλογές:
 - 2α. Εξαγορά ή / και Συγχώνευση (acquisitions or/and merges)
 - 2β. Συνεργασία ή Στρατηγική Συμμαχία με άλλες επιχειρήσεις (joint ventures or strategic alliances)

1. Εσωτερική ανάπτυξη

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις δικές της βασικές δεξιότητες και διακριτές ικανότητες για να αναπτύξει προϊόντα που απαιτούν υψηλή τεχνογνωσία στη φάση της ανάπτυξης και της παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό δημιουργεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι πολύ δύσκολο αντιγράψιμο από τους ανταγωνιστές. (Θερίου, 2005)

2. Εξωτερική ανάπτυξη

2α. Εξαγορές - Συγχωνεύσεις

Οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις διακρίνονται ανάλογα με το είδος τους σε: (Παπαδάκης, 2002)

- ✓ Οριζόντιες όταν οι δύο επιχειρήσεις παράγουν ίδια προϊόντα
- ✓ Κάθετες όταν υπάρχει σχέση προμηθευτή πελάτη
- ✓ Συμπληρωματικές όταν οι δραστηριότητές τους είναι αλληλοσυμπληρούμενες

Ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησης τους διακρίνονται σε:

- ✓ Φιλικές όταν υπάρχει κοινή επιθυμία για την πραγματοποίηση της και τα οικονομικά μεγέθη της συμφωνίας



- ✓ Επιθετικές όταν η διοίκηση της εταιρείας-στόχου δεν εγκρίνει την προσφορά και γενικότερα την πρόταση εξαγοράς.

Συνοπτικά οι λόγοι που οδηγούν στην πραγματοποίηση εξαγορών ή συγχωνεύσεων είναι η ταχύτητα με την οποία θέλει να μπει η εταιρεία σε νέες αγορές ή να προωθήσει νέα προϊόντα σε υπάρχουσες αγορές, η έλλειψη πόρων ή δεξιοτήτων, η αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού, η απόκτηση πρόσβασης σε νέα γνώση, η οικονομική αποδοτικότητα, η μείωση του κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων (Johnson & Scholes, 1999).

Η απόφαση για την εξαγορά ή συγχώνευση δύο εταιρειών είναι μια πολύπλοκη διαδικασία κατά την οποία πρέπει να αξιολογηθεί η εταιρική στρατηγική, η οικονομική κατάσταση, η οργανωτική δομή και η οργανωσιακή κουλτούρα των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Πρόκληση αποτελεί η ολοκλήρωση της κουλτούρας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς μετά από εξαγορά ή συγχώνευση (Adavikolanu & Korrapat, 2009).

Σύμφωνα με τους Patricia L. Anslinger and Thomas E. Copeland (The McKinsey Quarterly 1996, No 2) για να είναι επιτυχείς οι εξαγορές πρέπει να είναι μικρές και συνεργατικές. Προκειμένου να δουλέψει σωστά μια εξαγορά οι αγοραστές θα πρέπει να υιοθετήσουν επτά αρχές εξαγοράς:

- Επιμονή σε καινοτόμες λειτουργικές στρατηγικές
- Να μην προχωρούν σε συναλλαγή αν δεν έχει βρεθεί ο αρχηγός
- Να προσφέρουν μεγάλα κίνητρα στα στελέχη
- Να συνδέσουν την αμοιβή με τις αλλαγές στις χρηματοροές
- Να ωθήσουν τον ρυθμό της αλλαγής
- Να καλλιεργήσουν δυναμικές σχέσεις μεταξύ ιδιοκτητών, στελεχών και συμβουλίου
- Να προσλαμβάνουν τους καλύτερους διεκπεραιωτές της εξαγορά

Πλαίσιο διαδικασίας ανάλυσης των εξαγορών προτείνει στο άρθρο του ο Alfred Rappaport (HBR, July-August 1979) για πιο κερδοφόρες εξαγορές. Η διαδικασία ανάλυσης περιλαμβάνει τρία στάδια: προγραμματισμός, έρευνα και διαχωρισμός και οικονομική αποτίμηση. Η διαδικασία του προγραμματισμού ξεκινά με ανασκόπηση των εταιρικών σκοπών και των στρατηγικών για το προϊόν και αγορά των διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων ώστε να προκύψει το πακέτο των σκοπών και κριτηρίων των εξαγορών. Ακολουθεί η διαδικασία έρευνας και διαχωρισμού για τη σύνθεση λίστας των καλών προοπτικών εξαγοράς. Η έρευνα επικεντρώνεται στο πως και που να ψάξεις για υποψηφίους και με το διαχωρισμό επιλέγονται οι καλύτεροι εξ αυτών σύμφωνα με το υπάρχον πλάνο. Τέλος, η



οικονομική αποτίμηση θα πρέπει να έχει δώσει απαντήσεις στα στελέχη σε ερωτήσεις όπως: ποια η μέγιστη τιμή για την εξαγορά της εταιρείας που στοχεύεται, ποιο το ρίσκο, ποια τα κέρδη και χρηματοροές της εξαγοράς, ποιος είναι ο καταλληλότερος τρόπος χρηματοδότησης της εξαγοράς. Η οικονομική αποτίμηση περιλαμβάνει πρώτα την αυτο-αποτίμηση της εταιρείας που επιθυμεί να εξαγοράσει και μετά την οικονομική αποτίμηση της υποψήφιας προς εξαγορά εταιρείας.

2β. Συνεργασίες- Στρατηγικές συμμαχίες

Ο τρόπος αυτός εξωτερικής ανάπτυξης έχει αναπτυχθεί πολύ από το 1980 και μετά, επειδή οι επιχειρήσεις εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης δεν είναι πάντα σε θέση να αντιμετωπίσουν ένα τόσο περίπλοκο διεθνές περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις μέσω συνεργασιών ή συμμαχιών μπορούν να ικανοποιήσουν πιο εύκολα ανάγκες που αφορούν στην απόκτηση πρώτων υλών, δεξιοτήτων, τεχνογνωσίας, οικονομικών πόρων ή διείσδυσης σε αγορές (Johnson & Scholes, 1999).

Οι συνεργασίες - κοινοπραξίες (joint ventures) είναι επιχειρηματικές συμφωνίες όπου οι οργανισμοί παραμένουν ανεξάρτητοι, αλλά δημιουργούν ένα νέο οργανισμό από κοινού. Αποτελούν μια σημαντική αλλαγή στις δομές των κλάδων και στην ανταγωνιστική συμπεριφορά. Επιτρέπουν στις εταιρείες να δημιουργήσουν νέες δυνάμεις και να χρησιμοποιήσουν τεχνολογίες που δεν θα μπορούσαν ποτέ να υιοθετήσουν μόνες τους. Σήμερα οι συνεργασίες είναι μεγάλης σημασίας καθώς (1) ο χρόνος ζωής των προϊόντων είναι μικρότερος, (2) τα πλεονεκτήματα κόστους γίνονται όλο και σημαντικότερα και (3) όλο και μεγαλύτερος αριθμός εταιρειών που δούλευαν μόνες τους μόνο σε εγχώριες αγορές γίνονται διεθνείς ανταγωνιστές (Harrigan, 1988).

Υπάρχουν τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις για την εξήγηση των κινήτρων και επιλογής των συνεργασιών ως στρατηγική ανάπτυξης. Η πρώτη είναι η θεωρία του κόστους συναλλαγής, το οποίο ελαχιστοποιείται μέσω των συνεργασιών. Η δεύτερη επικεντρώνεται στα στρατηγικά κίνητρα, τα οποία συνδέονται με τη βελτίωση της στρατηγικής τοποθέτησης στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών και τα κέρδη που προέρχονται από αυτή. Τέλος, η οργανωσιακή θεωρία η οποία χαρακτηρίζει τις συνεργασίες σαν μέσο μεταφοράς της οργανωσιακής γνώσης (Bruce Kogut, 1988).



Σύμφωνα με τη μελέτη του M.V. Shyam Kumar, 2010, οι συνεργασίες, κατά μέσο όρο, δημιουργούν αξία στις μητέρες εταιρείες. Η αποτελεσματικότητα του συνδυασμού των πόρων σε μια συνεργασία προσδίδει αξία στις μητέρες εταιρείες ταυτόχρονα και όχι στη μία μόνο εις βάρος της άλλης με την προϋπόθεση ότι και οι δύο συνεισφέρουν ισότιμα τους πόρους τους. Επίσης, σε άλλο άρθρο του επισημαίνει ότι συνεργασίες οι οποίες δημιουργούνται με σκοπό τον επαναπροσδιορισμό του προϊοντικού χαρτοφυλακίου μάρκετινγκ συνοδεύονται με σημαντική δημιουργία αξίας, που σημαίνει ότι οι συνεργασίες λειτουργούν ως μέσο για εξεύρεση νέων αγορών. Τέλος, η δημιουργία αξίας κατά το σχηματισμό της συνεργασίας δεν σημαίνει απαραίτητα καταστροφή της κατά τον τερματισμό αυτής. (M.V. Shyam Kumar, 2005).

Τα βασικά κίνητρα σύναψης στρατηγικών συμμαχιών (strategic alliances) είναι ο επιμερισμός του κινδύνου, επίτευξη οικονομιών κλίμακας, πρόσβαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, πρόσβαση σε τεχνολογίες, ύπαρξη χρηματοδοτικών περιορισμών, ανάγκη για εξειδικευμένες διοικητικές δυνατότητες, αδυναμία εξαγοράς, κάλυψη σημαντικών κενών και ελλείψεων, δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών περισσότερο ανταγωνιστικών και πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές περιοχές (Παπαδάκης, 2002).

Η επιτυχία μιας συμμαχίας εξαρτάται από την ανάπτυξη σωστών σχέσεων των εμπλεκόμενων μερών, τη δημιουργία συστημάτων μέτρησης της επίδοσης που προκύπτει από τη συμμαχία, την εκμετάλλευση των διαφορών των εμπλεκόμενων μερών με σκοπό τη δημιουργία αξίας, την ενθάρρυνση συνεργάσιμης συμπεριφοράς (Hughes & Weiss, 2007).

Σύμφωνα με τη μελέτη των Ranjay Gulati, Dovev Lavie & Harbib Singh (2009), οι συμμαχίες με έναν συγκεκριμένο συνεργάτη και για μεγάλο χρονικό διάστημα, επιφέρουν μεγαλύτερα κέρδη στην επιχείρηση. Η μελέτη ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να εξερευνούν ευκαιρίες για συμμαχίες στο ήδη υπάρχον χαρτοφυλάκιο τους χωρίς όμως από τη άλλη να χάνουν άλλους ιδιαίτερους συνεργάτες που μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτομίες. Η επιτυχία μιας νέας συμμαχίας στηρίζεται στην ήδη υπάρχουσα ιστορία συνεργασιών της επιχείρησης.



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν με τρεις τρόπους:

(Baghai *et.al.*, 2009)

- ✓ Αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς σε τοπικό επίπεδο
- ✓ Διεισδύοντας σε γρήγορα αναπτυσσόμενες διεθνείς αγορές
- ✓ Εξαγοράζοντας ή συμμαχώντας με άλλες εταιρείες

Για περισσότερο από ένα αιώνα οι επιχειρήσεις αποφάσιζαν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε άλλες χώρες αφού προηγουμένως είχαν εδραιώσει τη θέση τους στην εγχώρια αγορά. Αντίθετα σήμερα οι επιχειρήσεις ξεκινώντας τις δραστηριότητές τους σκέφτονται και σε διεθνές επίπεδο. Πολλοί οργανισμοί κατάφεραν να εξελιχθούν και να πετύχουν θεαματική εξέλιξη εκμεταλλευόμενοι διεθνείς ευκαιρίες. Είναι πλέον κατανοητό ότι για να είναι μια επιχείρηση ανταγωνιστική και να αυξήσει την κερδοφορία της θα πρέπει να λάβει υπόψη της το διεθνή ανταγωνισμό και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τη διεθνή αγορά.

Τα κίνητρα που οδηγούν στη διεθνοποίηση εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς: στην αγορά, στο κόστος, στον ανταγωνισμό και στις κυβερνήσεις. (Kedia & Mukherji, 1999)

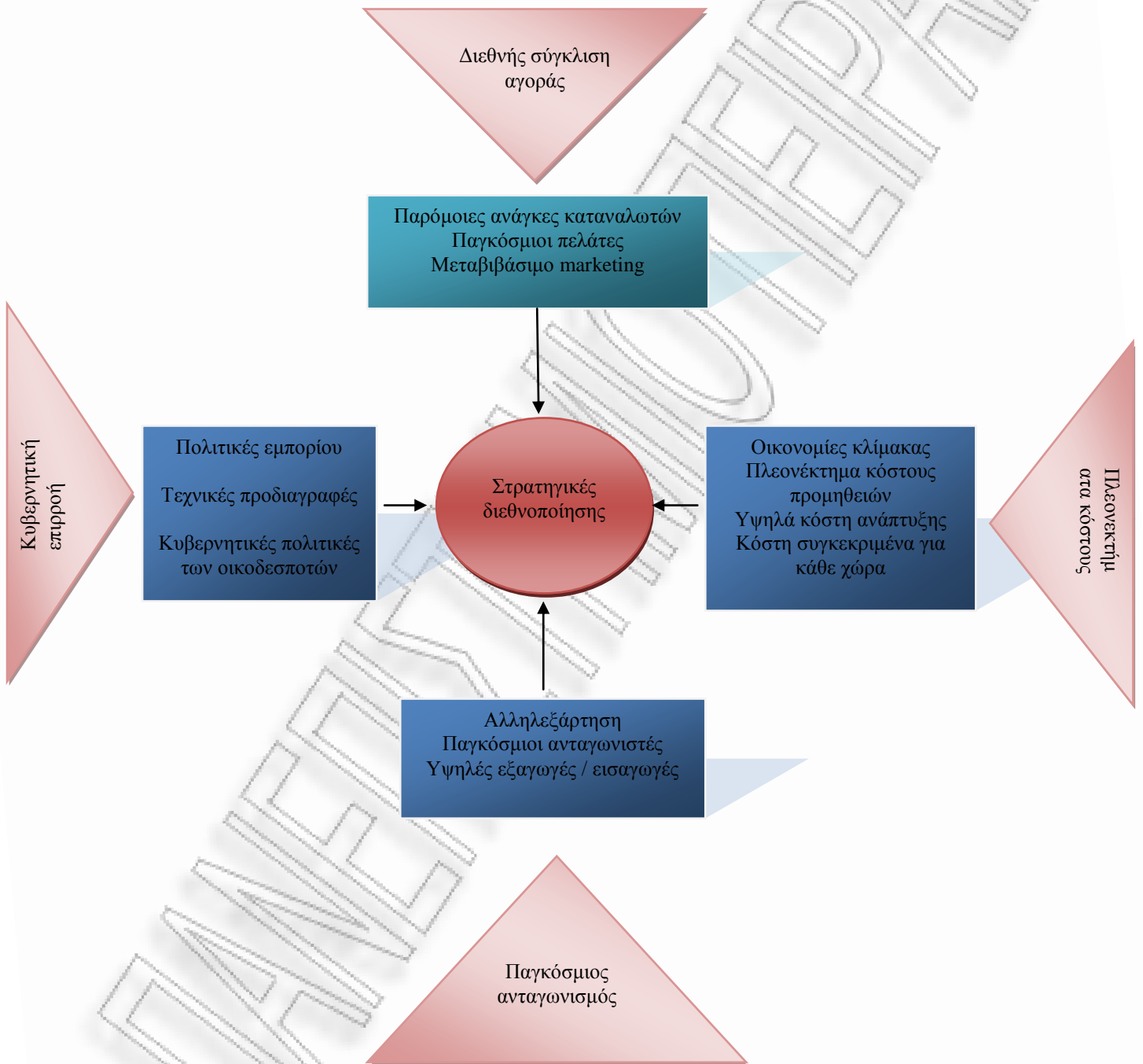
Οι επιχειρήσεις που μπαίνουν πρώτες σε μια διεθνή αγορά έχουν το πλεονέκτημα του πρώτου. Συνήθως κερδίζουν μεγάλα μερίδια και κατορθώνουν να δημιουργήσουν τέτοιες συνθήκες μέσω οικονομικών κλίμακας ώστε να εμποδίσουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν την παραγωγή τους σε χώρες με χαμηλότερο εργατικό κόστος μειώνοντας έτσι το παραγωγικό κόστος. Επίσης ο κορεσμός των τοπικών αγορών οδηγεί τις επιχειρήσεις να προσανατολιστούν στις διεθνείς αγορές. (Isenberg, 2008)

Τα περισσότερα εθνικά προστατευτικά μέτρα στο χώρο του εμπορίου δεν είναι πλέον τόσο αυστηρά όσο στο παρελθόν και ανοίγονται σημαντικές ευκαιρίες για κερδοφόρες επενδύσεις στις διεθνείς αγορές. Οι επιχειρήσεις που επέλεξαν να μουν στις ξένες αγορές μέσω στρατηγικών συμμαχιών πετυχαίνουν να είναι πιο ανταγωνιστικές εκμεταλλευόμενες τις γνώσεις και την εμπειρία των εγχώριων επιχειρήσεων.

Τέλος ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που έχει συμβάλει στη διεθνοποίηση είναι η μείωση των εμποδίων ως αποτέλεσμα της σημαντικής τεχνολογικής εξέλιξης στον τομέα της επικοινωνίας και των μεταφορών.



Στο διάγραμμα 3.8 παρουσιάζονται κάποια κίνητρα που οδηγούν σε στρατηγικές διεθνοποίησης:



Διάγραμμα 3.8: Κίνητρα Διεθνοποίησης

Πηγή: Based on G. Yip, (1995) "Total Global Strategy", Prentice Hall, chapter 2



3.4.3.2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν τη **στρατηγική διάσωσης/αναστροφής/περισυλλογής** όταν παρουσιάζονται προβλήματα που σχετίζονται με τη λειτουργική αποδοτικότητα της επιχείρησης αλλά δεν είναι ακόμη σημαντικά ώστε να επηρεάσουν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η αναχαίτιση ή αντιστροφή των ανταγωνιστικών ή χρηματοοικονομικών αδυναμιών όσο το δυνατό συντομότερα. Στρατηγικές της κατηγορίας αυτής είναι (Hunger and Wheelen, 2010):

- Στρατηγική αλλαγής πορείας (turnaround strategy), δίνει έμφαση στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και είναι ίσως η πιο κατάλληλη όταν τα προβλήματα της εταιρείας είναι εκτεταμένα αλλά όχι ακόμα κρίσιμα. Οι δύο καίριες φάσεις της είναι η συρρίκνωση και η παγίωση.
- Η αιχμάλωτη εταιρεία (captive company strategy) περιλαμβάνει την παράδοση της ανεξαρτησίας της με αντάλλαγμα την ασφάλεια. Συνήθως εφαρμόζεται από μια εταιρεία με αδύναμη ανταγωνιστική θέση προκειμένου να μειώσει το κόστος της.
- Στρατηγική της εκποίησης ή αποεπένδυση (Sell-out/Divestment strategy), όπου μια εταιρεία που έχει πολύ ανίσχυρη θέση στον κλάδο μπορεί να οδηγηθεί είτε στην πώληση ολόκληρης της εταιρείας (εκποίηση) είτε σε πώληση μιας επιχειρηματικής μονάδας λόγω χαμηλής ανάπτυξης (αποεπένδυση).
- Πτώχευση και Εκκαθάριση (Bankruptcy/Liquidation strategy): όταν μια εταιρεία βρεθεί στη χειρότερη δυνατή κατάσταση σε μια κακή ανταγωνιστική θέση σε ένα κλάδο με ελάχιστες προοπτικές οδηγείται είτε σε πτώχευση, όπου συνεπάγεται παράδοση της διοίκησης στις δικαστικές αρχές με αντάλλαγμα ρύθμιση των υποχρεώσεων της, είτε σε εκκαθάριση δηλαδή τμηματική πώληση όλων των περιουσιακών της στοιχείων.



3.4.3.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Λειτουργική στρατηγική είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης και των επιχειρηματικών μονάδων της με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων.

● ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η στρατηγική μάρκετινγκ αφορά τη τιμολόγηση, την πώληση και τη διανομή ενός προϊόντος. Μερικές από αυτές είναι:

- Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς
- Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων
- Στρατηγική τοποθέτησης
- Στρατηγική προώθησης
- Τιμολόγηση ξαφρίσματος
- Τιμολόγηση διείσδυσης

Πιο συγκεκριμένα στις στρατηγικές ανάπτυξης μάρκετινγκ, κατά τον Παπαδάκη (2002), περιλαμβάνονται:

- Συγκέντρωση – διείσδυση αγοράς (market penetration)
Όταν η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μια κυρίαρχης τεχνολογίας.
- Ανάπτυξη αγοράς (market development)
Όταν η επιχείρηση αποφασίζει να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές.
- Ανάπτυξη προϊόντων (product development)
Ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων.

● ΧΡΗΜΑΤΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η **χρηματοοικονομική στρατηγική** εξετάζει τις οικονομικές επιπτώσεις των επιλογών της εταιρείας ή της επιχειρηματικής μονάδας και εντοπίζει την καλύτερη πορεία των οικονομικών ενεργειών. Επίσης, μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την



αναζήτηση κεφαλαίων χαμηλότερου κόστους και με την ευέλικτη ικανότητα εξασφάλισης κεφαλαίου για την υποστήριξη μιας επιχειρηματικής στρατηγικής.

- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Η **στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης** ασχολείται με τη βελτίωση και τις καινοτομίες των προϊόντων και των διεργασιών. Μια από τις επιλογές αυτής της στρατηγικής είναι αν η εταιρεία θα είναι *τεχνολογικός ηγέτης* (να πρωτοπορεί στις καινοτομίες) ή *τεχνολογικός ουραγός* (να αντιγράφει τα προϊόντα των ανταγωνιστών). Η επιλογή εξαρτάται από το αν θα ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης ή χαμηλού κόστους.

- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ**

Η **στρατηγική λειτουργιών** καθορίζει το πώς και το πού θα κατασκευαστεί ένα προϊόν ή θα προσφερθεί μια υπηρεσία, το μέγεθος της κάθετης ολοκλήρωσης, την κατανομή των φυσικών πόρων και τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Η βιομηχανική στρατηγική μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Έτσι, μπορεί να είναι συνδυασμένης ροής μικρών παρτίδων, ευέλικτων συστημάτων παραγωγής, αποκλειστικές σειρές παραγωγής.

- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η **στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων** επιχειρεί να βρει την καλύτερη εναρμόνιση μεταξύ των ανθρώπων και του οργανισμού. Ασχολείται με το ζήτημα του κατά πόσο μια εταιρεία προτιμά να προσλαμβάνει μεγάλο αριθμό άπειρου προσωπικού με χαμηλή αμοιβή ή έμπειρους εργαζόμενους με σχετικά μεγάλη αμοιβή που θα εκπαιδεύονται σε ποικίλα καθήκοντα για να συμμετέχουν σε αυτοδιευθυνόμενες ομάδες (Hunger and Wheelen, 2010).

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ

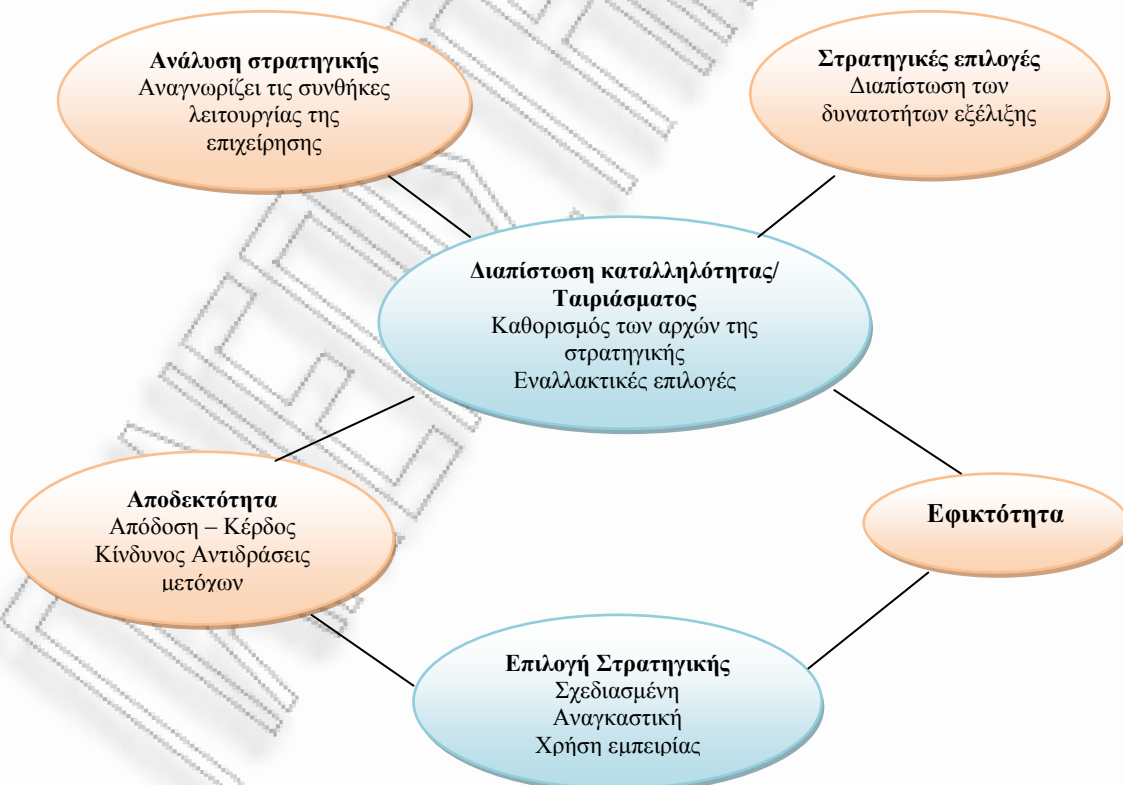
Πολύ σημαντικό κομμάτι είναι η αποτελεσματική αξιολόγηση της στρατηγικής επιλογής πριν την τελική επιλογή και την υλοποίηση της.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης επιδιώκει να δώσει απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση. (Παπαδάκης, 2002)

Σύμφωνα με τον R. Lynch (2000) υπάρχουν τρία κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών:

- ✚ Καταλληλότητα της στρατηγικής (Suitability)
- ✚ Αποδεκτότητα της στρατηγικής (Acceptability)
- ✚ Εφικτότητα της στρατηγικής (Feasibility)

Τα κριτήρια αυτά αποτυπώνονται και στο μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους G. Johnson & K. Scholes (1999) για την αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής και παριστάνεται γραφικά παρακάτω:



Διάγραμμα 3.9: Μοντέλο Αξιολόγησης και Επιλογής Στρατηγικής

Πηγή: Johnson G., & Scholes K., (1999), "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", London Prentice Hall, 5th edition



Η *καταλληλότητα* σχετίζεται με το κατά πόσο η στρατηγική που αξιολογείται συμβαδίζει με τις συνθήκες που διαμορφώνονται ή θα διαμορφωθούν στο μέλλον στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Δηλαδή κατά πόσο η επιχείρηση εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες ή αντιμετωπίζει τις απειλές, εκμεταλλεύεται τους πόρους και τις θεμελιώδεις ικανότητες για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή υπολογίζει τις δυνατότητες του ανταγωνισμού. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο μια στρατηγική μπορεί να βελτιώσει την ήδη υπάρχουσα στρατηγική θέση της επιχείρησης και επίσης συμβαδίζει με τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της.

Το κριτήριο της *αποδεκτότητας* σχετίζεται με τα αποτελέσματα όπως το ρίσκο και οι αποδόσεις και με το κατά πόσο ικανοποιεί τις προσδοκίες των ομάδων συμφερόντων (stakeholders). (Johnson & Scholes, 1999)

Τα στοιχεία που εξετάζονται είναι: (Θερίου, 2005)

- ✓ Η προσδοκώμενη οικονομική απόδοση της επιχείρησης σε διαφορετικές οικονομικές συνθήκες (ύφεσης, ανάκαμψης, κρίσης)
- ✓ Η επίδραση στη ρευστότητα
- ✓ Πιθανές αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον
- ✓ Πιθανές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (προμηθευτές, πελάτες κ.ά.)
- ✓ Πιθανές αντιδράσεις των ομάδων συμφερόντων
- ✓ Πιθανές αντιδράσεις της αγοράς

Η *εφικτότητα* εξετάζει κατά πόσο η στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη. Αν δηλαδή η επιχείρηση διαθέτει τους απαραίτητους πόρους και τις ικανότητες για να υλοποιήσει με επιτυχία την επιλεγμένη στρατηγική. (Johnson & Scholes, 1999).

Οι παράγοντες που εξετάζονται στο σημείο αυτό είναι:

- ✓ Η δυνατότητα χρηματοδότησης της στρατηγικής
- ✓ Η ικανότητα να υποστηρίξει το απαιτούμενο επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✓ Η ικανότητα αντιμετώπισης των ανταγωνιστών
- ✓ Η ύπαρξη ανταγωνιστικής τεχνολογίας
- ✓ Η διάθεση στην αγορά των απαιτούμενων πόρων (προϊόντων & υπηρεσιών)



3.4.4 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Οι **πολιτικές (policies)** είναι απόρροια της στρατηγικής και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Είναι γενικές οδηγίες (κανόνες) που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της (Γεωργόπουλος, 2006).

Οι πολιτικές έχουν συνήθως μεγάλη διάρκεια ζωής, και μερικές φορές μεγαλύτερη από τη στρατηγική που τις δημιούργησε. Οι γενικές πολιτικές τύπου “Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο” ή “Η έρευνα και ανάπτυξη πρέπει να έχουν την πρώτη προτεραιότητα σε όλους τους προϋπολογισμούς”, μπορεί να αποτελέσουν με την πάροδο του χρόνου μέρος της κουλτούρας της επιχείρησης (Hunger and Wheelen, 2010).

3.5. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Υλοποίηση στρατηγικής είναι το σύνολο των ενεργειών και των επιλογών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διεργασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές μπαίνουν σε εφαρμογή με την ανάπτυξη προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures).

3.5.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Το πρόγραμμα είναι μια δήλωση των ενεργειών ή των βημάτων που πρέπει να γίνουν για να καταστρωθεί ένα σχέδιο μιας χρήσης. Ο σκοπός είναι να προσανατολίσει τη στρατηγική προς τη δράση.

3.5.2 ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Ο προϋπολογισμός είναι μια δήλωση των προγραμμάτων μιας επιχείρησης με χρηματικούς όρους. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού είναι ο τελευταίος πραγματικός έλεγχος που διαθέτει μια εταιρεία για να διαπιστώσει πόσο εφαρμόσιμη είναι η στρατηγική που επέλεξε. Μια ιδανική στρατηγική μπορεί να κριθεί εντελώς ανεφάρμοστη μόνο στο στάδιο της λεπτομερούς αποτίμησης των συγκεκριμένων προγραμμάτων εφαρμογής.



3.5.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Ο διαδικασίες είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν με λεπτομέρεια τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελείται ένα συγκεκριμένο έργο ή εργασία. Αυτές συνήθως εκθέτουν αναλυτικά τις διάφορες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να ολοκληρωθούν τα προγράμματα μιας εταιρείας.

3.6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Αξιολόγηση και έλεγχος είναι η διεργασία με την οποία οι δραστηριότητες της εταιρείας και η απόδοση παρακολουθούνται, έτσι ώστε η πραγματική απόδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Η διεργασία εξασφαλίζει την απαραίτητη αναπληροφόρηση στο μάνατζμεντ για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να πάρει διορθωτικά μέτρα, όπου είναι απαραίτητο.

Επίδοση είναι το πραγματικό αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας. Οι στόχοι οι οποίοι τέθηκαν προηγουμένως στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής της διεργασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ (που αναφέρονται, μεταξύ άλλων, στην αποδοτικότητα, το μερίδιο αγοράς και τη μείωση του κόστους), θα πρέπει οπωσδήποτε να χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης μετά την εφαρμογή των στρατηγικών (Hunger and Wheelen, 2010).



ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Adavikolanu S. & Korrapati B. R. (2009), “*A study on Value Creation in serial Acquisition of Technology Firms*”, Academy of Strategic Management, Volume 8, Number 1
2. Anslinger Patricia. L. and Copeland Thomas E. (1996), “*Growth through Acquisitions: A Fresh Look*”, The McKinsey Quarterly, No 2
3. Ansoff I. (1995), “*Corporate strategy*”, London Penguin
4. Chandler A. (1962), “*Strategy & Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*” MA: MIT Press
5. Collis D.J. & Montgomery C.A.(1995), “*Competing on Resources: Strategy in the 1990s*” Harvard Business Review
6. Day G. S. (2007), “*Which Way Should You Grow?*”, Harvard Business Review
7. Harrigan K. R. (1988), “*Joint Ventures and Competitive Strategy*” Strategic Management Journal
8. Hughes J. & Weiss J. (2007), “*Simple Rules for Making Alliances Work*”, Harvard Business Review
9. Hunger D and Wheelen T (2010), ‘*Concepts in Strategic Management and business Policy*’, Prentice Hall, 12th edition
10. Isenberg D. (2008), “*The Global Entrepreneur*”, Harvard Business Review
11. Johnson G. & Scholes K. (1999), “*Exploring Corporate Strategy*”, 5th edition, Prentice Hall
12. Kedia B. L. & Mukherji A. (1999), “*Global Managers: Developing a mindset for Global Competitiveness*”, Journal of World Business, Vol. 34
13. Kogut B. (1988), “*Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*”, Strategic Management Journal
14. Kumar M.V. Shyam (2010), “*Are Joint Ventures Positive Sum Games? The Relative Effects Of Cooperative And Noncooperative Behavior*”, Strategic Management Journal
15. Kumar M.V. Shyam (2005), “*The Value From Acquiring And Divesting A Joint Venture: A Real Options Approach*”, Strategic Management Journal
16. Lynch R. (2000), “*Corporate Strategy*”, London Pitman Publishing



17. Merhdad Baghai, Sven Smit, Patrick Viguerie (2009), "*Is your Growth Strategy Flying blind?*", Harvard Business Review
18. Porter M. (1980), "*Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", New York, Free Press
19. Porter M.(1985), "*Competitive advantage*", New York, Free Press, Chapter I
20. Porter M. (1996), "*What is strategy*", Harvard Business Review, November-December
21. Ranjay Gulati, Dovev Lavie & Harbib Singh (2009), "*The Nature Of Partnering Experience And The Gains From Alliances*", Strategic Management Journal
22. Rappaport A. (1979), "*Strategic Analysis for more profitable Acquisitions*", Harvard Business Review
23. Yip G. (1995), "*Total Global Strategy*", Prentice Hall, chapter 2

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν. (2006), «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Θερίου Ν. (2005), «*Στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων*», εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα
3. Παπαδάκης Μ. Β. (2002), «*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*», εκδόσεις Ε. Μπένου, 4^η έκδοση, Αθήνα



4. ΜΕΡΟΣ Β': CASE STUDY: PHARMATHEN SA

4.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο όμιλος Pharmathen θεωρείται σήμερα μία από τις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες στην Ελλάδα έχοντας αναπτύξει σημαντική δραστηριότητα στον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και απαιτητικό φαρμακευτικό χώρο.

Η εταιρεία ιδρύθηκε στην Αθήνα το 1969 και ξεκίνησε την παραγωγική της δραστηριότητα το 1972. Το 1998 η Pharmathen αναθεωρεί πλήρως τη στρατηγική της κατεύθυνση έχοντας ως στόχο να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της στην Ελλάδα και να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην Ευρώπη.

Σήμερα κατατάσσεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες εταιρείες Έρευνας και Ανάπτυξης στον τομέα των γενόσημων (generics) φαρμάκων στην Ευρώπη. Με τον όρο γενόσημα χαρακτηρίζονται τα φάρμακα εκείνα τα οποία είναι παρεμφερή με φάρμακα στα οποία έχει δοθεί ήδη άδεια κυκλοφορίας (πρωτότυπα φάρμακα). Χορηγούνται στην ίδια δόση για τη θεραπεία μιας ασθένειας και είναι εξίσου ασφαλή και αποτελεσματικά.

Έχοντας στο δυναμικό της τρία υπερσύγχρονα ερευνητικά κέντρα και τρεις μονάδες παραγωγής η Pharmathen ερευνά και αναπτύσσει φαρμακευτικά προϊόντα, τα δικαιώματα των οποίων εκχωρεί σε μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες του εξωτερικού. Τα προϊόντα της, που αναπτύσσονται και παράγονται σύμφωνα με τις αυστηρότερες προδιαγραφές της ευρωπαϊκής νομοθεσίας, εξάγονται σε όλες τις χώρες της Ευρώπης, στην Αμερική και τον Καναδά καθώς και σε περισσότερες από 35 χώρες παγκοσμίως. Παράλληλα διατηρεί τα πνευματικά δικαιώματα καθώς και την αποκλειστική παραγωγή στις εγκαταστάσεις της. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα ισχυρό και συνεχώς αυξανόμενο παγκόσμιο δίκτυο συνεργαζόμενη με πάνω από 200 σημαντικές εταιρείες του κλάδου.

Είναι η μόνη καθετοποιημένη φαρμακευτική εταιρεία στην Ελλάδα και από τις λίγες στην Ευρώπη, που έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν ένα φαρμακευτικό προϊόν από το στάδιο της δραστικής ουσίας έως το στάδιο του τελικού προϊόντος. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζει μια ιδιαίτερη δυναμική που αποδεικνύουν επίσης αλλά και διασφαλίζουν τα 30 διεθνή διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πιστοποιώντας την καινοτομία των προϊόντων και τεχνολογικών πλατφορμών που αναπτύσσει και εφαρμόζει.



Η Pharmathen έχει να παρουσιάσει πληθώρα σημαντικών χαρακτηριστικών και διακρίσεων που την κατατάσσουν ως έναν από τους δυναμικότερα αναπτυσσόμενους ομίλους της χώρας μας.

- Ανάμεσα στις 500 πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις της Ελλάδας (με βάση οικονομικά στοιχεία της ICAP, για το οικονομικό έτος 2007 κατέλαβε την 244^η θέση).
- Ανάμεσα στις 200 μεγαλύτερες βιομηχανίες της Ελλάδας (με βάση στοιχεία της Stat Bank για το οικονομικό έτος 2007).
- Ανάμεσα στις μεγαλύτερες εξαγωγικές επιχειρήσεις της Ελλάδας (με βάση στοιχεία της Stat Bank)
- Ανάμεσα στις 1000 μεγαλύτερες ερευνητικές εταιρείες της Ευρώπης (με βάση στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής κατέλαβε για το οικονομικό έτος 2007 την 685^η θέση).
- Ανάμεσα στις 500 μεγαλύτερες ερευνητικές εταιρείες της Ευρώπης (με βάση στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το οικονομικό έτος 2010).
- Ανάμεσα στις ισχυρότερες εταιρείες στην Ελλάδα με βάση την αξιοπιστία της (πηγή ICAP 2010).
- Με 35 διεθνή διπλώματα ευρεσιτεχνίας στο ενεργητικό του ομίλου.
- Μία από τις μεγαλύτερες εξαγωγικές επιχειρήσεις με δυναμική παρουσία σε 84 χώρες του κόσμου και το 70% του κύκλου εργασιών να προέρχεται από εξαγωγές.
- Με επενδύσεις 20 εκατ. ευρώ στην έρευνα φαρμακευτικών προϊόντων.
- Με τη δημιουργία 265 νέων θέσεων εργασίας την τελευταία τριετία.
- Με ένα ανθρώπινο δυναμικό που φτάνει τους 800 εργαζόμενους στον όμιλο.

Μεγάλη η πληθώρα και των βραβείων που έχουν απονεμηθεί στην εταιρεία τα τελευταία χρόνια:

- Έλληνας επιχειρηματίας της χρονιάς (Ernst & Young 2008)
- Μεγαλύτερες επενδύσεις στην Ελλάδα (Ελληνική Κυβέρνηση 2010)
- Επίδοση στην Παγκόσμια Οικονομική Αρένα (Βραβεία ΚΟΥΡΟΣ 2010)
- Best Workplaces 2011
- True Leaders (ICAP 2011)
- Ruban d'Honneur "The HSBC Import/Export" Award (European Business Awards 2011)



4.1.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η εταιρική διακυβέρνηση αφορά τη σχέση ανάμεσα στις ομάδες διοικητικό συμβούλιο, μάνατζμεντ και μέτοχοι, στον καθορισμό της κατεύθυνσης και της απόδοσης της εταιρείας (Hunger and Wheelen, 2010).

Η Pharmathen σε ευθυγράμμιση με τη διεθνή νομοθεσία και τις βέλτιστες πρακτικές έχει θεσπίσει ένα πλήρες και σύγχρονο μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης το οποίο επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τίθενται και επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι, υιοθετούνται συστήματα παρακολούθησης και αποτίμησης κινδύνων, εξασφαλίζεται η διαφάνεια και προάγεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Ειδικότερα, περιλαμβάνει τη δημιουργία οργάνων διοίκησης με σαφείς ρόλους, που εξισορροπούν τα προσόντα και την εμπειρία των στελεχών με τις απαιτήσεις, τη φύση και το εύρος των εταιρικών δραστηριοτήτων. Παράλληλα υποστηρίζει την ακεραιότητα και την υπευθυνότητα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Η εταιρεία Pharmathen SA είναι μια οικογενειακή επιχείρηση, της οποίας η μετοχική σύνθεση έχει ως εξής:

ΜΕΤΟΧΟΙ	Έκθεση 2011
	% συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο
ΚΑΤΣΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ	49,563%
ΚΑΤΣΟΥ ΕΛΕΝΗ	49,563%
ΚΑΤΣΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ	0,873%
ΣΥΝΟΛΟ:	100,00%

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας αποτελείται από τους παρακάτω:

ΚΑΤΣΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ - Πρόεδρος της Pharmathen (President of Pharmathen)

ΚΑΤΣΟΥ ΕΛΕΝΗ - Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου (Vice President of the Board)

ΚΑΡΑΒΑΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ - Αντιπρόεδρος Ερευνητικών και Βιομηχανικών Δραστηριοτήτων (Vice President of Research & Industrial Operations)

ΣΠΑΝΟΣ ΣΤΕΛΙΟΣ - Αντιπρόεδρος Πωλήσεων και Μάρκετινγκ - Ελληνική Αγορά (Vice President of Sales and Marketing - Greek Market)



ΓΕΩΡΓΙΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ – Επικεφαλής Χρηματοοικονομικής διαχείρισης (Chief Financial Officer)

ΚΑΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ – Αντιπρόεδρος, Εταιρική Ανάπτυξη (Vice President, Corporate Development)

ΤΟΟΓΟΟD BEN – Αντιπρόεδρος, Επιχειρησιακή Ανάπτυξη (Vice President, Business Development)

ΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΣ – Επιχειρησιακός διευθυντής (Chief Operations Officer)

4.1.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ / ΟΡΑΜΑ

ΟΡΑΜΑ

Όραμα της επιχείρησης είναι να γίνει η πρώτη πολυεθνική εταιρεία με έδρα την Ελλάδα, να εξάγει ελληνικό φάρμακο και ελληνική τεχνογνωσία στην παγκόσμια αγορά.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Αποστολή της επιχείρησης είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη στη διεθνή αγορά, προσφέροντας του διαφοροποιημένα φαρμακευτικά προϊόντα υψηλής ποιότητας και σε ικανοποιητική τιμή.

ΣΤΟΧΟΙ

Οι κύριοι στρατηγικοί στόχοι του ομίλου Pharmathen συνοψίζονται παρακάτω:

- Ανάπτυξη 10-12 νέων γενοσήμων μορίων ανά έτος.
- Η διεύρυνση των μεριδίων αγοράς στην ελληνική αγορά με το λανσάρισμα 50 νέων προϊόντων μέσα στα επόμενα 5 χρόνια.
- Συνεχής ανάπτυξη και καταξίωση στις διεθνείς αγορές.



- ❑ Ανάπτυξη δραστηριοτήτων στην Κίνα & Ιαπωνία.
- ❑ Σταδιακή διείσδυση στο πεδίο των βιοτεχνολογικών προϊόντων μέσα στην επόμενη πενταετία.
- ❑ Η πρωτοπορία στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων.
- ❑ Ανάπτυξη ειδικών κατηγοριών προϊόντων τα οποία λόγω των ιδιομορφιών και των δυσκολιών που παρουσιάζουν, δεν έχουν μεγάλο ανταγωνισμό με αποτέλεσμα η επιχείρηση να εξασφαλίζει σημαντικά κέρδη.
- ❑ Συνεχής ανάπτυξη σχέσεων με τις τοπικές κοινωνίες (μέσω χορηγιών).
- ❑ Μακροχρόνια αξία προς το προσωπικό μέσω του ανθρώπινου προσώπου της εταιρίας, των παροχών και της ενδυνάμωσης αυτών.

4.1.3 ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ / ΚΥΚΛΟΙ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Τα στοιχεία που αφορούν τον κύκλο εργασιών του ομίλου από το 2004 μέχρι σήμερα φανερώνουν την έντονη και δυναμική αναπτυξιακή πορεία της Pharmathen.

Πίνακας 4.1: Κύκλοι εργασιών της εταιρείας για τα έτη 2004-2010.

€ χιλιάδες	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Κύκλος Εργασιών	98.666	89.324	78.861	43.447	34.290	21.928	16.952

Πηγή: Pharmathen SA, Γενικός απολογισμός 2004-2010

Επιπλέον στοιχεία που αφορούν τα μικτά κέρδη και τα καθαρά αποτελέσματα του ομίλου για τα τελευταία έτη 2009-2010 παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.2: Μικτά κέρδη και καθαρά αποτελέσματα της εταιρείας για τα έτη 2009-2010.

€	2010	2009
Μικτά κέρδη	112.025.431	143.768.840
Καθαρά αποτελέσματα	9.890.664	10.143.277

Πηγή: ICAP, Κλαδική Μελέτη Φαρμακευτικές Εταιρείες, Ιούλιος 2011



4.1.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Στην εποχή μας είναι πλέον γενικά αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις πέρα από τα συμφέροντά τους έχουν και μια γενικότερη ευθύνη προς το κοινωνικό σύνολο. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, η Pharmathen διαθέτει, με ευαισθησία και υπευθυνότητα, συχνά τα μέσα και την οικονομική της δύναμη ώστε να επιστρέφει στην κοινωνία ένα μέρος της επιτυχίας της, συνεισφέροντας με διάφορους τρόπους και δράσεις στους κοινωνικούς σκοπούς, στην προστασία του περιβάλλοντος καθώς και στην υποστήριξη και εκπαίδευση των εργαζομένων.

Το περιβάλλον και η προστασία του αποτελούν σημαντικά θέματα τα οποία τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει να λαμβάνουν την προσοχή που τους αξίζει. Η Pharmathen, παρόλο που είναι μία μη ρυπογόνος βιομηχανία και δεν επιβαρύνει σημαντικά το περιβάλλον, εξακολουθεί ενεργά να προσπαθεί να βελτιώσει της μεθόδους της έτσι ώστε να είναι πιο φιλική με το περιβάλλον. Οι προσπάθειες της Pharmathen για να γίνει ακόμη πιο φιλική προς το περιβάλλον συμπεριλαμβάνουν τον ενεργειακά αποδοτικό σχεδιασμό των κτιρίων και των εγκαταστάσεών της, η ανακύκλωση υλικών και χαρτιού, και η ανακύκλωση όλων των δοχείων μελάνης και ηλεκτρικού εξοπλισμού. Η Pharmathen συνεργάζεται επίσης με κορυφαίες εταιρείες όπως η Polyeko AE & Intergeo οι οποίες διαχειρίζονται τα βιομηχανικά απόβλητα. Επομένως, με την μετατροπή όλων των βιομηχανικών αποβλήτων σε εναλλακτικά καύσιμα, είναι σε θέση να λαμβάνει τίποτε άλλο παρά σεβασμό από το περιβάλλον.

Επιπλέον αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα του κοινωνικού της ρόλου πραγματοποιεί πολλές ενέργειες προς την κατεύθυνση αυτή στηρίζοντας με δωρεές και χορηγίες διάφορους τοπικούς φορείς.

Παράλληλα η Pharmathen πιστεύει ότι η κοινωνική της ευθύνη δεν περιορίζεται μόνο έξω από την εταιρεία αλλά και προς τους εργαζομένους της. Για το λόγο αυτό ενημερώνει άμεσα το προσωπικό της σχετικά με τις πρακτικές της ΕΚΕ στη Pharmathen μέσω emails, υπηρεσίες intranet και του μηνιαίου περιοδικού της. Διαμέσου όλων αυτών των μέσων συμμετέχουν στις ακόλουθες πρακτικές ΕΚΕ καθώς αναγνωρίζουν ότι η ΕΚΕ δεν αποτελεί μόνο ένα επιχειρηματικό ζήτημα αλλά και ένα προσωπικό.

Η Pharmathen έχει αναπτύξει μία εσωτερική εκπαιδευτική ακαδημία προσφέροντας σε όλους τους υπαλλήλους της και στα παιδιά τους την δυνατότητα να αναπτύξουν τις



ικανότητές τους σε μία ποικιλία θεμάτων όπως οι ξένες γλώσσες, η μουσική, η χημεία, τα logistics, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κ.λπ. Η ακαδημία Pharmathen φιλοξενεί το σύνολο του προσωπικού της είτε ως εκπαιδευτές είτε ως εκπαιδευόμενους. Ο βασικός της στόχος είναι να παραμείνει ένας οργανισμός εκμάθησης, ο οποίος αναπτύσσει άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό της και προσφέρει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να ανταλλάσσουν γνώσεις και ιδέες.

Επίσης, οργανώνει και διατηρεί Τράπεζα Αίματος, επενδύει κάθε χρόνο σημαντικά ποσά για την εκπαίδευση και την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων και παρέχει κάθε δυνατή βοήθεια σε αυτούς που έχουν ανάγκη.

4.2. ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα γεγονότα-σταθμοί στην ιστορία του ομίλου της Pharmathen είναι επιγραμματικά τα ακόλουθα:

- **1969** Ίδρυση της Pharmathen
- **1972** Ξεκίνημα των παραγωγικών δραστηριοτήτων
- **1975** Ανάπτυξη του πρώτου προϊόντος
- **1994** Λανσάρισμα της σειράς καλλυντικών Depilonine
- **1995** Ξεκίνημα των εξαγωγικών δραστηριοτήτων
- **1998** Στρατηγικός επαναπροσδιορισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας στοχεύοντας την ευρωπαϊκή αγορά
- **1999** Ξεκίνημα της δραστηριότητας παραχώρησης δικαιωμάτων κυκλοφορίας προϊόντων κυρίως σε πολυεθνικές εταιρείες
- **2002** Λανσάρισμα του πρώτου προϊόντος της Pharmathen στην Ευρώπη (Fluconazole)
- **2005** Κατάταξη ανάμεσα στις μεγαλύτερες εταιρείες έρευνας στην Ευρώπη, με βάση την ετήσια προϊόντική λίστα
- **2006** Εγκαίνια γραφείου πωλήσεων στην Αμερική



- **2006** Εγκαίνια ερευνητικού κέντρου ανάπτυξης δραστικών στη Θεσσαλονίκη, με σκοπό την κάθετη ολοκλήρωση
- **2006** Εγκαίνια νέου ερευνητικού κέντρου ανάπτυξης καινοτόμων φαρμακευτικών μορφών
- **2007** Θεμελίωση και έναρξη κατασκευής της νέας παραγωγικής μονάδας στις Σάπες, στη Βόρεια Ελλάδα
- **2009** Απονέμεται στη Pharmathen το βραβείο «Μεγαλύτερες επενδύσεις στην Ελλάδα» από την ελληνική κυβέρνηση
- **2009** Ο όμιλος ξεπερνάει το ορόσημο κύκλου εργασιών των 100 εκ.ευρώ
- **2010** Εξαγορά ερευνητικού κέντρου σύνθεσης δραστικών στην Ινδία
- **2010** Εγκαίνια του γραφείου πωλήσεων Pharmathen MENA (Middle East North Africa) στην Ιορδανία
- **2010** Έναρξη λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας στις Σάπες, στη Βόρεια Ελλάδα

4.2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Ο όμιλος Pharmathen περιλαμβάνει ένα δίκτυο δυναμικά αναπτυσσόμενων εταιρειών στην Ελλάδα και το εξωτερικό οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

➤ **Pharmathen Hellas SA**

Ιδρύθηκε το 2008 και οι εργασίες της επικεντρώνονται στην προώθηση των προϊόντων της εταιρείας στην Ελλάδα.

➤ **Pharmathen Industrial SA**

Κύριος σκοπός της είναι η Έρευνα, Ανάπτυξη και Παραγωγή δραστικών πρώτων υλών οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν στα τελικά φαρμακευτικά σκευάσματα.

➤ **Pharmathen International SA**

Πρόκειται για την καινούρια βιομηχανική μονάδα στις Σάπες Αλεξανδρούπολης που θα αποτελέσει το παραγωγικό δόρυ του ομίλου και θεωρείται από τις μεγαλύτερες της χώρας μας. Η κατασκευή της έχει ολοκληρωθεί και σταδιακά, τμήματά της τίθενται σε λειτουργία. Αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες επενδύσεις της χώρας μας και τη μεγαλύτερη μέχρι σήμερα στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας αφού το κόστος της κατασκευής έχει ανέλθει στα € 40.000.000.

➤ **Pharmathen UK Ltd**

Η εταιρεία αυτή, η οποία βρίσκεται στο Λονδίνο, διαχειρίζεται τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ των προϊόντων του ομίλου στην ευρωπαϊκή αγορά.

➤ **Pro-Actina Chemical Technology SA**

Η εταιρεία αυτή που δημιουργήθηκε από τη συνεργασία της Pharmathen με διακεκριμένους Έλληνες επιστήμονες εστιάζει στην έρευνα και ανάπτυξη νέων συνθετικών οργανικών μορίων με φαρμακευτική δράση. Η ερευνητική δραστηριότητα πραγματοποιείται μετά από ανάθεση από μεγάλες πολυεθνικές φαρμακευτικές εταιρείες.

Οι εταιρείες που απαρτίζουν τον όμιλο Pharmathen απεικονίζονται στο διάγραμμα 4.1:



Διάγραμμα 4.1: Περιγραφή των εταιρειών του ομίλου



4.2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΟΜΙΛΟΥ

Τα προϊόντα που παράγονται στις τρεις υπερσύγχρονες παραγωγικές μονάδες της Pharmathen είναι στερεά φαρμακευτικά σκευάσματα (ταμπλέτες και κάψουλες) και υγρά ενέσιμα. Σε αυτά περιλαμβάνονται γυναικολογικά, καρδιολογικά, δερματολογικά, ψυχιατρικά, ουρολογικά, γαστρεντερολογικά, νευρολογικά, παθολογικά, αντιμικροβιακά προϊόντα.

Συνολικά τα προϊόντα (ονομασίες δραστικών ουσιών) της εταιρείας ακολουθούν, εκ των οποίων μερικά είναι ήδη σε κυκλοφορία στην αγορά και άλλα σε στάδιο ανάπτυξης:

Πίνακας 4.3: Προϊόντα (ονομασίες δραστικών ουσιών) της εταιρείας Pharmathen

PRODUCTS / PHARMATHEN SA				
Adefovir	Devenlafaxine	Ibandronate IV	Olanzapine	Sevelamer carbonate
Aledronate + Cholecalciferol	Doripenem	Imipenem + Cilastatin	Omeprazole	Sevelamer HCL
Alendronate	Dorzolamide	Irbesartan	Ondansetron	Sildenafil
Alfuzosin	Dorzolamide/Timolol	Isotretinoin	Paclitaxel	Simvastatin
Amikacin	Duloxetine	Ketoprofen	Paliperidone	Somatostatin
Amikacin Sulfate	Eplerenone	Leflunomide	Paricalcitol	Strontium Ranelate
Amlodipine	Ertapenem	Levetiracetam	Pergolide	Tadalafil
Aripiprazole	Esmolol	Levetiracetam SR	Pramipexole	Teicoplanin
Atorvastatin	Esomeprazole	Levofloxacin	Pregabalin	Tolterodine IR
Bicalutamide	Ezetimibe	Linezolid	Quetiapine SR	Tolterodine SR
Brinzolamide	Famciclovir	Lisinopril	Raloxifene	Topiramate
Budesonide	Finasteride	Losartan	Repaglinide	Trandolapril
Calcitonine	Fluconazole	Losartan + HCTZ	Risedronate	Travoprost
Carbidopa + Entacapone + Levodopa	Fluvastatin XL	Memantine	Risperidone	Travoprost/Timolol
Caspofungin	Fosaprepitant	Meropenem	Risperidone LAR	Treprostnil
Ceftriaxone	Gabapentin	Mirtazapine	Rivastigmine	Valaciclovir
Cefuroxime Axetil	Galantamine IR	Montelukast	Rizatriptan	Valganciclovir
Ciprofloxacin	Galantamine SR	Moxifloxacin	Ropinirole IR	Venlafaxine IR



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Cisatracurium Besylate	Ibandronate 150mg	Nimodipine	Ropinirole SR	Venlafaxine SR
Clopidogrel	Ibandronate 50mg	Octreotide Acetate	Ropivacaine	Voriconazole

Πηγή: <http://www.pharmathen.com/home/Home-27.htm?lang=en>

Η επιτυχημένη εξάπλωση της εταιρείας στη διεθνή αγορά βασίστηκε στην παραχώρηση των δικαιωμάτων των προϊόντων της (licensing out) σε μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες. Σαν αποτέλεσμα η εταιρεία κέρδισε σημαντικό μερίδιο αγοράς μέσω συνεργασιών με περισσότερες από 50 από τις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες στην Ευρώπη και τον Καναδά συμπεριλαμβανομένων και των εταιρειών που κατέχουν ηγετική θέση στην ανάπτυξη γενόσημων φαρμάκων όπως η Sanofi-Aventis, Novartis, Merck, Actavis, Ratiopharm, Teva, Stada και άλλες.

Σήμερα η εταιρεία κατέχει περισσότερες από 3000 άδειες κυκλοφορίας σε Ευρώπη και Καναδά είτε μέσω της διαδικασίας Αμοιβαίας Αναγνώρισης (Mutual Recognition Procedure, MRP), είτε μέσω Decentralized Procedure (DCP) σύμφωνα με τους κανονισμούς του Ευρωπαϊκού Γραφείου Φαρμάκων (European Medicines Agency, EMEA) γεγονός που πιστοποιεί τη συνεχή διείσδυση και δυναμική ανάπτυξη της εταιρείας σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

4.2.3 ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

● ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος των φαρμακευτικών εταιρειών στην Ελλάδα και διεθνώς αποτελεί έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και κερδοφόρους κλάδους. Η διαρκώς αυξανόμενη κατανάλωση φαρμάκων που παρατηρείται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια επιδρά θετικά στους ρυθμούς ανάπτυξης των εταιρειών τόσο σε επίπεδο κύκλου εργασιών όσο και σε επίπεδο κερδοφορίας.

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται σε πρόσφατη μελέτη της Hellastat το 2009 οι παραγωγικές και εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου εμφάνισαν το 2007 κύκλο εργασιών που ξεπερνά τα € 5.6 δισ. αυξημένος κατά 12% σε σχέση με το 2006. Επίσης από στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΣΥΕ) οι φαρμακευτικές δαπάνες ανήλθαν σε € 3.4 δισ. το 2006, ποσό που αντιστοιχεί στο 17.6% των συνολικών δαπανών υγείας και στο 1.6%



του ΑΕΠ, ενώ η δημόσια φαρμακευτική δαπάνη εκτιμάται σε € 3.22 δισ. το 2006 και σε € 3.83 δισ. το 2007 σημειώνοντας αύξηση 18.9%.

Οι ανοδικές τάσεις της αγοράς συνδέονται στενά με τους παρακάτω παράγοντες:

- Τη διαρκή είσοδο στην αγορά νέων και αποτελεσματικότερων φαρμακευτικών σκευασμάτων με υψηλότερη τιμή διάθεσης
- Δημογραφικούς παράγοντες και συγκεκριμένα τη γήρανση του πληθυσμού
- Τις ασθένειες και επιδημίες που προκύπτουν είτε εποχιακά είτε εκτάκτως

Η πλειοψηφία των ελληνικών φαρμακευτικών επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην παραγωγή γενόσημων φαρμάκων (generics) τα οποία επιτρέπουν υψηλά περιθώρια κέρδους προσφέροντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χαμηλής τιμής. Η εγχώρια παραγωγή γενόσημων και πρωτότυπων φαρμάκων εκτιμάται σε €750εκατ. το 2007 (Hellstat 2009). Η διείσδυση των γενόσημων φαρμάκων στην ελληνική αγορά είναι σχετικά χαμηλή, 12%, αλλά αναμένεται να ενισχυθεί περαιτέρω ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις. Αυτό ενισχύεται και από το γεγονός ότι μικρός μόνο αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων είναι σε θέση να επενδύσει σημαντικά χρηματικά ποσά για την πραγματοποίηση Έρευνας και Ανάπτυξης και την ανάπτυξη πρωτότυπων φαρμάκων.

Η ελληνική φαρμακοβιομηχανία είναι από τους λίγους κλάδους της οικονομίας και ίσως ο μοναδικός στον οποίο αυξάνεται η απασχόληση και μάλιστα με ταχύ ρυθμό. Παράλληλα το επίπεδο κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά υψηλό ενώ ένας από τους κύριους στόχους των εταιρειών είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού τους. Με βάση αποτελέσματα του IOBE για το 2009 η μέση ετήσια απασχόληση στον κλάδο παρουσιάζει ανοδική τάση, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 6.1% κατά τη χρονική περίοδο 1999-2004.

Σύμφωνα με τη κλαδική μελέτη των φαρμακευτικών εταιρειών της ICAP 2011, η εξέλιξη της παραγωγής φαρμάκων (σε όρους αξίας) τη χρονική περίοδο 2002-2009 είναι ανοδική και απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα 4.4 και διάγραμμα 4.2. Όπως προκύπτει από τα σχετικά δεδομένα, τα εγχώριως παραγόμενα φάρμακα αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό 12% την περίοδο 2002-2009. Ωστόσο, τα τελευταία δύο χρόνια προκύπτει επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης.



Πίνακας 4.4: Εξέλιξη Εγχώριας Παραγωγής Φαρμάκων σε αξία (2002-2009)		
Έτος	Αξία	Μεταβολή
2002	398,7	
2003	419,6	5,2%
2004	512,9	22,2%
2005	673,9	31,4%
2006	693,8	3,0%
2007	793,1	14,3%
2008	858,1	8,2%
2009	883,8	3,0%

Αξία εκατ. ευρώ

Πηγή: Κλαδική μελέτη, Φαρμακευτικές εταιρείες, ICAP, Ιούλιος 2011



Διάγραμμα 4.2: Διάγραμμα Εγχώριας Παραγωγής Φαρμάκων σε αξία (2002-2009)

Πηγή: Κλαδική μελέτη, Φαρμακευτικές εταιρείες, ICAP, Ιούλιος 2011

Τα παραπάνω στοιχεία φανερώνουν την αυξητική πορεία του κλάδου τη στιγμή που οι περικοπές προσωπικού σε άλλους κλάδους της ελληνικής οικονομίας παρουσιάζουν αυξητική τάση.



Για τα επόμενα χρόνια οι φαρμακευτικές βιομηχανίες προβλέπουν αύξηση της απασχόλησης. Η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά και η κατ' επέκταση η αύξηση της παραγωγής θα οδηγήσουν σε αναζήτηση νέου προσωπικού. Επίσης οι καλές εργασιακές συνθήκες στο συγκεκριμένο κλάδο, οι αυξημένες παροχές και οι προοπτικές εξέλιξης προσελκύουν συνεχώς ανθρώπινο δυναμικό.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η φαρμακοβιομηχανία και συνδέεται άμεσα με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του φαρμάκου είναι τα χρέη των νοσοκομείων προς τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την έκθεση του Συνδέσμου Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων (ΣΦΕΕ) για το 2009, το συνολικό ύψος των χρεών το Δεκέμβριο του 2008 διαμορφώθηκε στα €2.68 δισ. παρουσιάζοντας αύξηση 39.3% σε σχέση με το αντίστοιχο ύψος των οφειλών το Δεκέμβριο του 2007 (€1.92 δισ.). ο μέσος χρόνος καθυστέρησης αποπληρωμής των οφειλών ανήλθε στους 27.36 μήνες.

Το δεύτερο πιο σημαντικό πρόβλημα είναι το ευμετάβλητο νομοθετικό πλαίσιο που αφορά το καθεστώς τιμολόγησης των φαρμάκων και κοστολόγησης των καινοτόμων παραγωγικών διαδικασιών από το Υπουργείο Ανάπτυξης, καθώς και οι εκκρεμότητες και η αβεβαιότητα που σχετίζονται με τις τιμές και τρόπο αποζημίωσης των φαρμάκων από τους ασφαλιστικούς φορείς. Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του IOBE για το 2009, μέσα στο 2008 εκδόθηκαν πέντε δελτία, δηλαδή εκδόθηκαν μέσα σε διάστημα μικρότερο των 90 ημερών που προβλέπει η εθνική και κοινοτική νομοθεσία.

Πέρα από την πολιτεία και το ρυθμιστικό πλαίσιο, οι επιχειρήσεις διαμαρτύρονται για τον αθέμιτο ανταγωνισμό κυρίως σε επίπεδο marketing και στις πρακτικές προώθησης των προϊόντων τους καθώς όπως προκύπτει από έρευνα του IOBE δεν τηρείται ένας κώδικας δεοντολογίας από όλες τις επιχειρήσεις. Ένα άλλο πρόβλημα είναι η αναξιπιστία των συστημάτων αξιολόγησης των φαρμακευτικών πωλήσεων. Ενώ υπάρχουν πολλές στατιστικές πηγές (IFET, ΕΣΥΕ, IMS) εντούτοις επειδή πηγές αυτές διαφέρουν τόσο ως προς τη μεθοδολογία συγκέντρωσης στοιχείων όσο και ως προς το σκοπό, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα στοιχεία τους να μην είναι συγκρίσιμα και να χρησιμοποιούνται συχνά λανθασμένα από τους αρμόδιους φορείς, δημιουργώντας μια εσφαλμένη εικόνα για φαρμακευτικό κλάδο.



● ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

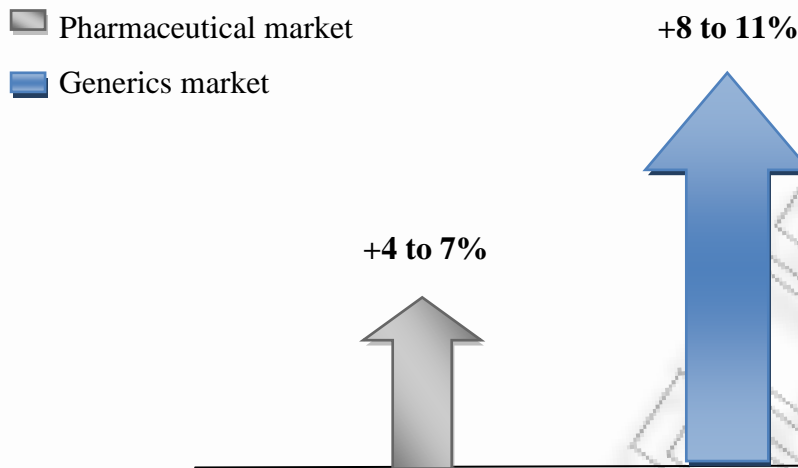
Σύμφωνα με τα στοιχεία της IMS Health, το 2008 το διεθνές περιβάλλον του φαρμακευτικού κλάδου σημείωσε οριακή βελτίωση. Οι συνολικές πωλήσεις στην παγκόσμια φαρμακευτική αγορά έφτασαν τα \$773 δις. σημειώνοντας αύξηση κατά \$58 δις. σε σχέση με το 2007. Παρόλα αυτά ο ρυθμός μεταβολής μειώθηκε στο 4.8% από 6.6% το 2007.

Το μεγαλύτερο μερίδιο των πωλήσεων (40.3%) το 2008 αφορούσε τις πωλήσεις στη Βόρεια Αμερική (ΗΠΑ και Καναδάς), το 32% πωλήσεις στην ευρωπαϊκή αγορά και το 11.7% πωλήσεις στην Ασία, την Αφρική και την Αυστραλία. Ο υψηλότερος ρυθμός μεταβολής σημειώθηκε επίσης στην Ασία, την Αφρική και την Αυστραλία (15.3%) ενώ η Λατινική Αμερική αν και αποτελεί την αγορά με το χαμηλότερο μερίδιο επί των παγκόσμιων πωλήσεων (6%), χαρακτηρίζεται από υψηλό ρυθμό μεταβολής (12.6%).

Πιο πρόσφατα στοιχεία του IMS Health, δείχνουν ότι οι συνολικές πωλήσεις φαρμάκου σε παγκόσμιο επίπεδο διαμορφώθηκαν σε €574 δις. το 2010, από €549,8 δις. το 2009 αντίστοιχα, ενώ το 2011 εκτιμώνται σε €608,9 δις. Η αγορά της Αμερικής διατήρησε την πρωτιά στην παγκόσμια αγορά το 2010 και αναμένεται να αυξηθεί κατά 3-5% το 2011, ενώ ακολουθούν εκείνες της Ευρώπης και της Κίνας. Σύμφωνα με την ίδια πηγή, οι αγορές φαρμάκου της Κίνας και της Ιαπωνίας εκτιμάται ότι θα αυξηθούν κατά 25-27% και 5-7% αντίστοιχα. Ομοίως, η αύξηση των 5 μεγαλύτερων ευρωπαϊκών αγορών φαρμάκου (Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία και Ηνωμένο Βασίλειο) αναμένεται να κυμανθεί μεταξύ 1-3% το ίδιο έτος.

Άλλο σημαντικό στοιχείο είναι το ότι στην παγκόσμια φαρμακευτική αγορά παρατηρείται σημαντική αύξηση των πωλήσεων στις αναπτυσσόμενες αγορές σε σχέση με τις ήδη αναπτυγμένες. Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι οι ρυθμοί ανάπτυξης στις ώριμες αγορές σταδιακά μετριάζονται ή μένουν στάσιμες ενώ ρυθμός ανάπτυξης στις αναπτυσσόμενες αγορές παρουσιάζει ανοδική τάση.

Τα επόμενα χρόνια αναμένεται άνοδος των πωλήσεων των γενόσημων φαρμάκων εξαιτίας της αυξανόμενης διείσδυσης τους στην αγορά σε διεθνές επίπεδο. Σε αυτό συμβάλλει και το γεγονός ότι αναμένεται να λήξει μεγάλος αριθμός πατεντών πρωτότυπων φαρμάκων. Σύμφωνα με στοιχεία από το IMS Health για το 2009 οι πωλήσεις γενόσημων φαρμάκων έφτασαν το 2008 τα €90 δις. ενώ οι προβλέψεις για το 2013 παρουσιάζουν ανοδική τάση και κυμαίνονται στα €132-152 δις.



Διάγραμμα 4.3: Global growth of pharmaceutical and generics market until 2013

Πηγή: IMS Health worldwide, provider of information and services for pharmaceutical industry

Θα πρέπει πάντως να σημειωθεί ότι ο φαρμακευτικός κλάδος τόσο όσο σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο επηρεάζεται από τις εξελίξεις που πηγάζουν από τη διεθνή οικονομική κρίση αν και σε μικρότερο βαθμό σε σύγκριση με άλλους κλάδους. Με βάση τα στοιχεία της IMS Health Prognosis αναμένεται οι προοπτικές για τα επόμενα χρόνια να είναι ιδιαίτερα ανησυχητικές. Το 2009 η αγορά παρουσίασε ετήσιο ρυθμό μεταβολής μόλις 2.5% - 3.5%. Εκτός όμως από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης η φαρμακευτική αγορά θα πρέπει να αντιμετωπίσει και το γεγονός ότι το 2012 λήγει μεγάλος αριθμός πατεντών και κυρίως για φάρμακα που είναι εξαιρετικά κερδοφόρα κάτι που αναμένεται να εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των φαρμακευτικών εταιρειών σε σημαντικό βαθμό.



4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ

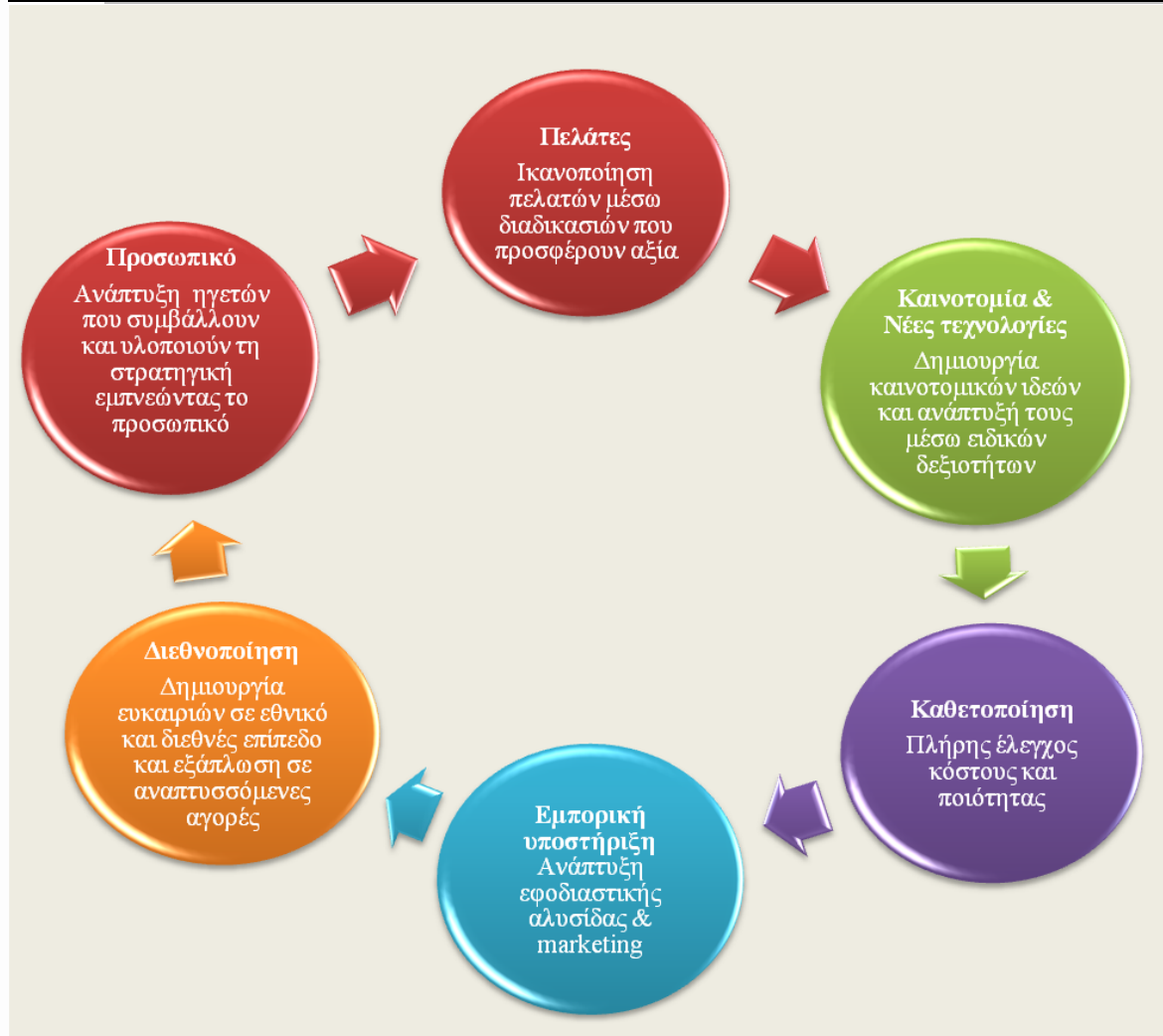
4.3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Η Pharmathen, μέσω σημαντικότερων επενδύσεων, είναι σήμερα ο μεγαλύτερος ιδιωτικός φορέας έρευνας της χώρας μας και από τους μεγαλύτερους στην Ευρώπη, γεγονός που καταδεικνύεται και από τα 35 Διεθνή διπλώματα ευρεσιτεχνίας που κατέχει καθώς και από τις αρκετές καινοτομίες και στρατηγικές συμμαχίες, στον ελληνικό και διεθνή χώρο, εξάγοντας ελληνική τεχνογνωσία διεθνώς.

Μέσα στο πλαίσιο που δημιουργείται από ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον ο όμιλος Pharmathen εστιάζοντας στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και στην εξυπηρέτηση των πελατών κατόρθωσε να εκμεταλλευτεί τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν σημειώνοντας μια δυναμική αναπτυξιακή πορεία.

Έχοντας πλήρη καθετοποίηση, από το στάδιο ανάπτυξης της δραστικής ουσίας μέχρι το στάδιο της παραγωγής του τελικού προϊόντος και της εφοδιαστικής αλυσίδας η Pharmathen έχει κατορθώσει να ελέγχει πλήρως το κόστος και την ποιότητα των προϊόντων της αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται το μοντέλο που ακολουθεί η Pharmathen για να πετύχει και να διασφαλίσει την ανάπτυξή της τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.



Διάγραμμα 4.4: Αποτύπωση του μοντέλου ανάπτυξης της Pharmathen

Τα στελέχη του ομίλου χρησιμοποιούν το διάγραμμα για να εξηγήσουν πως αυτές οι συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες θα συμβάλλουν στην ανοδική πορεία της εταιρείας. Αποτυπώνοντας την ανάπτυξη ως μία διαδικασία και καθιερώνοντας συστήματα μέτρησης διασφαλίζεται η πορεία προς τη σωστή κατεύθυνση.

Η Pharmathen έχοντας ήδη εδραιώσει τη θέση της σε τοπικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, έχει ήδη επιχειρήσει τη διείσδυση στην αγορά της Αμερικής και του Καναδά καθώς και στις αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών (Βραζιλία, Μέση Ανατολή, Ασία) στις οποίες παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης.



4.3.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Η εταιρεία σε επιχειρηματικό επίπεδο ακολουθεί **Στρατηγική Διαφοροποίησης**, με την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων δύσκολων στην ανάπτυξη και τη διάθεση αυτής της τεχνογνωσίας στην εγχώρια και ξένη αγορά. Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ανώτερη ποιότητα, τη λειτουργική υπεροχή, την τεχνολογική καινοτομία, στην βελτίωση των υπηρεσιών της απέναντι στους πελάτες της. Σκοπός της είναι να αποκτήσει ικανότητες στα σημεία εκείνα που παρέχουν και διατηρούν τη μοναδικότητα και τη διαφοροποίηση των προϊόντων της. Η φιλοσοφία της Pharmathen είναι η υιοθέτηση στρατηγικών που τη διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της και όχι η ταύτιση με αυτούς.

Σύμφωνα με τους Hamel & Prahalad (1989), *ο στόχος για τους έξυπνους ανταγωνιστές δεν είναι η ανταγωνιστική μίμηση αλλά η ανταγωνιστική καινοτομία, η τέχνη του να αναλαμβάνει η επιχείρηση ανταγωνιστικούς κινδύνους μέχρι το σημείο που μπορεί να τους διαχειριστεί.*

Μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό μόνο αν διαφοροποιηθεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και κατορθώσει να διατηρήσει αυτό το πλεονέκτημα. Θα πρέπει να προσδώσει μεγαλύτερη αξία στον πελάτη ή την ίδια αξία σε σχέση με τον ανταγωνισμό με μικρότερο κόστος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων οι οποίες οδηγούν σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα με μειωμένο κόστος σε σχέση πάντα με τον ανταγωνισμό. (Porter, HBR 1996)

4.3.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

● Έρευνα και Ανάπτυξη (R & D)

Η Pharmathen είναι μια εταιρεία προσανατολισμένη στην έρευνα με σκοπό την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας φαρμακευτικών προϊόντων στο πεδίο των γενόσημων και καινοτόμων συνθέσεων. Έχει σαν στόχο την ανάπτυξη 10-12 νέων γενόσημων μορίων ανά έτος και 3-4 καινοτόμων προϊόντων εφαρμόζοντας ιδιαίτερες τεχνολογίες. Οι δραστηριότητες αυτές υποστηρίζονται από δύο αυτόνομα εργαστήρια που πληρούν όλες τις απαιτούμενες προδιαγραφές. Επίσης, η ερευνητική δραστηριότητα της Pharmathen υποστηρίζεται από τα



Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (Τμήμα Οργανικής Χημείας) και Πανεπιστήμιο Αθηνών (Τμήμα Φαρμακευτικής). Συνεργάζεται επίσης με ερευνητικά κέντρα σε όλη την Ευρώπη με σκοπό την συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Τέλος, κατέχει πλέον πλούσια πνευματική ιδιοκτησία με 35 διπλώματα ευρεσιτεχνίας στον ενεργητικό της κατατεθειμένα στον παγκόσμιο οργανισμό πατεντών (WIPO, EPO, USPTO).

● Παραγωγή & Λειτουργίες

Στο πλαίσιο της υποστήριξης της στρατηγικής διαφοροποίησης και παραγωγής υψηλής τεχνολογίας προϊόντων καθώς και τη συνεχή αυξανόμενη εξαγωγική της δραστηριότητα, η εταιρεία έχει σήμερα δύο παραγωγικές μονάδες (Παλλήνη Αττικής και Σάπες Ροδόπης) εξοπλισμένα με τελευταίας τεχνολογίας μηχανήματα.

Η παραγωγική μονάδα της Παλλήνης Αττικής ξεκίνησε να λειτουργεί το 1972 και παράγει στερεές μορφές (δισκία, κάψουλες) και ενέσιμα προϊόντα (μικρού και μεγάλου όγκου αμπούλες και φιαλίδια). Η παραγωγική δυναμικότητα της μονάδας έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια με συνεχείς επενδύσεις σε νέο εξοπλισμό.

Η παραγωγική μονάδα της Ροδόπης δημιουργήθηκε για την υποστήριξη της αυξημένης εξαγωγικής δραστηριότητας της εταιρείας και ξεκίνησε να λειτουργεί το 2010. Αποτελεί μια από τις πιο σύγχρονες μονάδες παραγωγής φαρμάκων, έχει πολύ μεγαλύτερη παραγωγική δυναμικότητα και λειτουργεί με όλα τα διεθνή πρότυπα (GMP standards, FDA requirements). Είναι η μεγαλύτερη επένδυση του φαρμακευτικού χώρου στην Ελλάδα τα τελευταία 30 χρόνια και ολοκληρώθηκε σε μια εποχή που η οικονομική κρίση ταλανίζει τη χώρα.

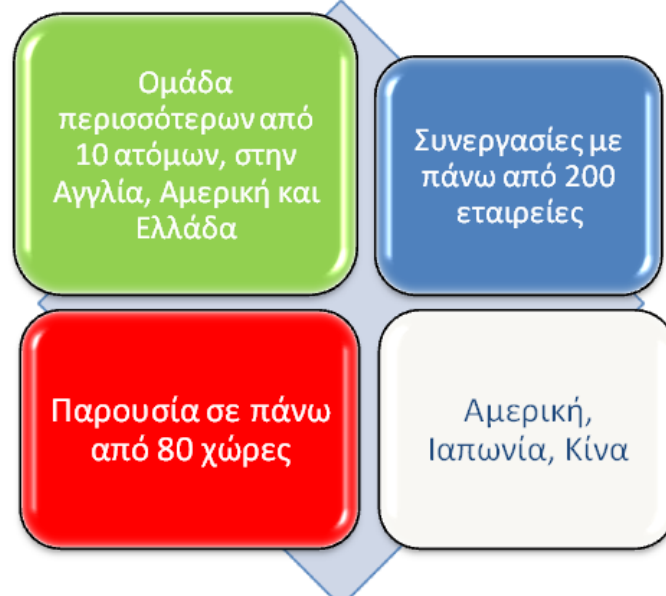
● Χρηματοοικονομικός τομέας

Η εταιρεία έχει επενδύσει τα τελευταία χρόνια στην έρευνα προκειμένου να πετύχει το στόχο της, να εξάγει τεχνογνωσία και υψηλής τεχνολογίας φάρμακα. Οι επενδύσεις ανέρχονται σε 20 εκατ. ευρώ στην έρευνα φαρμακευτικών προϊόντων και 40 εκατ. ευρώ στην κατασκευή της παραγωγικής μονάδας των Σαπών Ροδόπης. Πλεονέκτημα για την

εταιρεία αποτελεί το γεγονός ότι οι μονάδες παραγωγής είναι ιδιόκτητες βιομηχανικές εγκαταστάσεις.

● Μάρκετινγκ

Η εταιρεία σε επίπεδο μάρκετινγκ, ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Δραστηριοποιείται σε πέντε ηπείρους μέσα από ένα επιλεγμένο δίκτυο δικαιούχων, διανομέων και θυγατρικών. Προσπαθεί να ισχυροποιεί συνεχώς την παρουσία της στις ξένες αγορές και μέχρι τώρα τα προϊόντα της εξάγονται σε όλες τις χώρες της Ευρώπης, στην Αμερική, στον Καναδά καθώς και σε περισσότερες από 35 χώρες παγκοσμίως. Κινήσεις όπως η εκκίνηση λειτουργίας γραφείων πωλήσεων σε Αμερική και Ιορδανία είχαν ακριβώς αυτό το σκοπό. Συγκεκριμένα στην αγορά της Αμερικής είναι σε διαδικασία να προχωρήσει σε λανσάρισμα 18 προϊόντων στοχεύοντας σε συνολική αγορά αξίας 20,4 δισ.\$. Επίσης, έχει αναπτύξει ένα ισχυρό και συνεχώς αυξανόμενο παγκόσμιο δίκτυο συνεργαζόμενη με πάνω από 200 εταιρείες του φαρμακευτικού κλάδου (πρωτοτύπων αλλά και γενοσήμων).

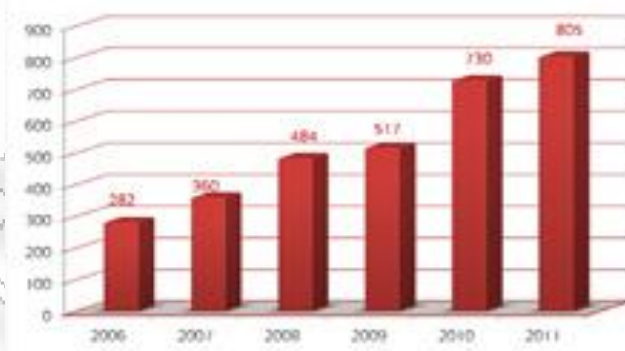


Διάγραμμα 4.5: Business Development strategy

Πηγή: Παρουσίαση Pharmathen 2010

● Ανθρώπινο δυναμικό

Η ραγδαία ανάπτυξη της εταιρείας τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει σε ραγδαία αύξηση του προσωπικού της, φτάνοντας τους 800 εργαζομένους. Η Pharmathen έχει δημιουργήσει αρκετές θέσεις εργασίας και έχει σαν στόχο να προσελκύει υψηλής ποιότητας ανθρώπους για να μοιραστεί το όραμα της. Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της εταιρείας έχουν ακαδημαϊκή μόρφωση και ξεχωριστές ικανότητες. Επίσης, στα πλαίσια της εξωστρέφειας στο προσωπικό ανήκουν άνθρωποι από 10 και πάνω διαφορετικές εθνικότητες.



Διάγραμμα 4.6: Το ανθρώπινο δυναμικό της Pharmathen

Πηγή: <http://www.pharmathen.com/document/People-224.htm?lang=el&path=-1146737060>



4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για τη μελέτη του μακρο-περιβάλλοντος του κλάδου των γενόσημων φαρμάκων εφαρμόζεται η ανάλυση PEST (**P**olitical-**E**conomical-**S**ocial-**T**echnological).

- Πολιτικό περιβάλλον (Political) – νομικό περιβάλλον (Legal)

Παράγοντες και συνθήκες του πολιτικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον κλάδο των γενόσημων φαρμάκων αναφέρονται παρακάτω:

- Το σταθερό πολιτικό περιβάλλον σε εγχώριο και παγκόσμιο επίπεδο ευνοεί την ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Αυξημένες κρατικές παρεμβάσεις στα οικονομικά των επιχειρήσεων.
- Κυβερνητικές παρεμβάσεις προς την κατεύθυνση άρσης των ευρεσιτεχνιών από τις εταιρείες πρωτοτύπων κυρίως, ώστε να είναι δυνατή η μαζική παραγωγή σκευασμάτων από άλλες εταιρείες.
- Έλλειψη οργάνωσης, ελέγχου και σχεδιασμού μιας συνολικής φαρμακευτικής πολιτικής και γενικότερα του κλάδου υγείας στην Ελλάδα.
- Αυστηρό θεσμικό πλαίσιο παγκοσμίως (Ευρωπαϊκή αρχή που ορίζει το πλαίσιο είναι ο ΕΜΕΑ και Αμερικάνικη αρχή ο FDA) . Το πλαίσιο αυτό καθορίζει το γενικότερο φάσμα δραστηριοποίησης του κλάδου και καλύπτει την ανάγκη για διασφάλιση της ποιότητας στην παρασκευή σκευασμάτων, τον εκσυγχρονισμό και την τήρηση των σχετικών προδιαγραφών, τον καθορισμό τιμών, τη συνταγογράφηση.
- Ο Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων (ΕΟΦ) κάθε χώρας έχει την αρμοδιότητα να ελέγχει, να διασφαλίζει την ποιότητα των φαρμάκων και να δίνει άδειες κυκλοφορίας.
- Στην Ελλάδα κυρίως παρατηρούνται συνεχείς αλλαγές στη νομοθεσία και καθυστέρηση λήψης αποφάσεων που αφορούν τον κλάδο.
- Κυβερνητικές αποφάσεις για συνταγογράφηση περισσότερων γενόσημων φαρμάκων στην ελληνική αγορά καθώς επίσης και για μείωση της φαρμακευτικής δαπάνης.



- Οικονομικό περιβάλλον (*Economical*)

Σημαντική επιρροή στη λειτουργία του κλάδου ασκεί η γενικότερη οικονομική κατάσταση, πιο συγκεκριμένα κάποιοι από τους οικονομικούς παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

- Παγκόσμια οικονομική κρίση, η οποία επηρεάζει τις πωλήσεις, τον ανταγωνισμό και τα κέρδη των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Έλλειψη ανταγωνιστικότητας λόγω της ύφεσης της αγοράς.
- Μεγάλη ύφεση της ελληνικής αγοράς από το 2009 και έπειτα, η οποία επηρεάζει πολύ περισσότερο τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου αλλά και τις πολυεθνικές που απευθύνονται στην αγορά της Ελλάδας.
- Αύξηση φόρων των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να δυσκολεύει τη βιωσιμότητα τους.
- Έλλειψη ρευστότητας με αποτέλεσμα τη μείωση των επενδυτικών κινήσεων. Τα στοιχεία δείχνουν 16% πτώση στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων.
- Προς όφελος των επιχειρήσεων του κλάδου, ο κλάδος της υγείας έχει χτυπηθεί λιγότερο από την οικονομική κρίση σε σχέση με άλλους κλάδους καθώς το φάρμακο αποτελεί είδος πρώτης ανάγκης.
- Αλλαγή στον τρόπο τιμολόγησης των γενόσημων φαρμάκων. Μέχρι πρόσφατα κοστολογούνταν στο 80% της τιμής των πρωτοτύπων και πλέον η κοστολόγηση τους γίνεται με βάση τον μέσο όρο των τριών φθηνότερων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Περιθώρια ανάπτυξης εξαγωγών, ειδικά σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές όπως Ασία, Νότια Αφρική, Λατινική Αμερική, που οδηγούν σε αύξηση πωλήσεων και μεγάλα κέρδη.
- Αποφάσεις για περικοπές της φαρμακευτικής δαπάνης στην περίοδο της κρίσης που διανύει η Ελλάδα.
- Καθυστερήσεις στις εξοφλήσεις οφειλών από το δημόσιο σύστημα υγείας με αποτέλεσμα τη μείωση της ρευστότητας στις επιχειρήσεις.



- Κοινωνικό περιβάλλον (Social)

Κοινωνικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη λειτουργία του κλάδου των γενοσήμων φαρμάκων είναι οι ακόλουθοι:

- Η γήρανση του πληθυσμού αυξάνει τη ζήτηση ιατρικών υπηρεσιών με επακόλουθο την αύξηση της ζήτησης των φαρμακευτικών σκευασμάτων (ICAP 2010).
- Ο σύγχρονος τρόπος ζωής, το άγχος, η ψυχολογική πίεση οδηγούν σε θέματα υγείας με αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης των φαρμάκων.
- Οι καταχρήσεις σε διατροφή, αλκοόλ και το κάπνισμα οδηγούν σε σοβαρά προβλήματα υγείας και σε ανθρώπους μικρής ηλικίας επίσης.
- Ελλιπής πληροφόρηση κυρίως στην Ελλάδα σχετικά με τα γενόσημα φάρμακα, η οποία φτάνει και σε σημεία παραπληροφόρησης περί αμφιβόλου ποιότητας και αποτελεσματικότητας των γενοσήμων φαρμάκων, έχει σαν αποτέλεσμα να μην τα εμπιστεύονται οι ασθενείς (το μερίδιο αγοράς των γενοσήμων στην ελληνική αγορά φθάνει μόλις το 20%).
- Η εμπιστοσύνη και προτίμηση των γιατρών στα πρωτότυπα φάρμακα, τα οποία και συνιστούν στους ασθενείς τους, είναι καθοριστική.
- Σε αντίθεση με την ελληνική αγορά, στο εξωτερικό η ζήτηση των γενόσημων φαρμάκων είναι πολύ μεγαλύτερη οπότε ευνοούνται οι εξαγωγές. Ενδεικτικά να αναφερθεί ότι οι πωλήσεις των γενοσήμων φαρμάκων στην Αμερική φθάνουν το 80% και στην Ευρώπη το 60%.
- Η παγκοσμιοποίηση δίνει ευκαιρίες και ευνοεί τις συνεργασίες με προμηθευτές και άλλες φαρμακευτικές εταιρείες στην παγκόσμια αγορά. Επίσης, ευνοεί την πρόσβαση και διάθεση σε νέα κανάλια διανομής σε παγκόσμιο επίπεδο. Τέλος, λόγω της παγκοσμιοποίησης είναι πλέον πολύ εύκολη η ανταλλαγή εργαζόμενου προσωπικού μεταξύ των εταιρειών του κλάδου αλλά και συναφών κλάδων με το φάρμακο σε παγκόσμιο επίπεδο.



- Τεχνολογικό περιβάλλον (*Technological*)

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια καθώς και η προοπτική για περαιτέρω εξέλιξη ασκεί μεγάλη επιρροή και στον κλάδο των γενεσίων φαρμάκων. Οι βασικοί τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο ακολουθούν:

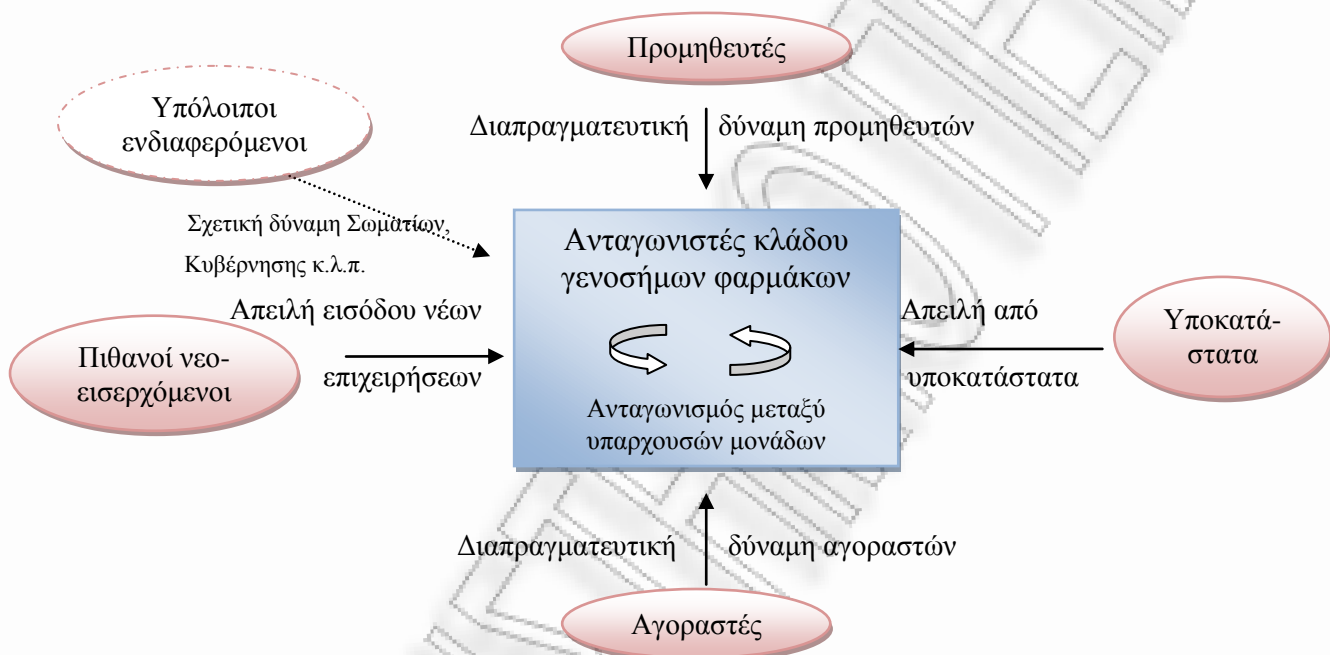
- Εξέλιξη της βιοτεχνολογίας και προώθηση νέων και καινοτόμων φαρμακευτικών σκευασμάτων.
- Η ευρεία χρησιμοποίηση του διαδικτύου δρα καταλυτικά στην έρευνα και ανάπτυξη νέων σκευασμάτων.
- Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι πλέον προσβάσιμος και οικονομικά προσιτός από τις περισσότερες φαρμακευτικές εταιρείες αφού ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος.
- Πανεπιστημιακή υποστήριξη των φαρμακευτικών εταιρειών στην ανάπτυξη νέων φαρμακευτικών σκευασμάτων.
- Συνεχής ενημέρωση και απόκτηση τεχνογνωσίας (δημοσιευμένα άρθρα στο διαδίκτυο, διεθνή σεμινάρια και συνέδρια, εκθέσεις) και για τις ελληνικές εταιρείες.

Η παραπάνω ανάλυση αναδεικνύει σημαντικούς παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος οι οποίοι όχι μόνο επηρεάζουν αλλά και καθορίζουν τη λειτουργία του κλάδου των γενεσίων φαρμάκων και κατ'επέκταση τις στρατηγικές αποφάσεις μιας εταιρείας του κλάδου, όπως η Pharmathen.

4.4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΕΝΟΣΗΜΩΝ

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης Pharmathen βασίζεται στο μοντέλο των “πέντε δυνάμεων” του M. Porter. (Porter, 1980).

ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER



Διάγραμμα 4.7: Το μοντέλο των “πέντε δυνάμεων” του Porter

Πηγή: Porter M., (1980), “Competitive strategy”, NY Free Press

Προκειμένου να προχωρήσει κανείς στην ανάλυση Porter θα πρέπει να τονισθεί ότι ο κλάδος δραστηριοποίησης της εταιρείας είναι ο *κλάδος των γενόσημων φαρμάκων* σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο.

Ακολουθεί η ανάλυση κάθε μιας από τις πέντε δυνάμεις του M. Porter.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Ως προμηθευτές στις φαρμακευτικές εταιρείες γενοσήμων μπορούν να θεωρηθούν:



✓ Προμηθευτές Α'υλών

Σαν Α'ύλες θεωρούνται οι δραστικές ουσίες, τα έκδοχα (υλικά που συμπληρώνουν ένα φαρμακευτικό σκεύασμα και του δίνουν κάποιες συγκεκριμένες ιδιότητες) και τα υλικά συσκευασίας.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δραστικών ουσιών είναι πολύ μεγάλη αφού η δραστική ουσία είναι αυτή που καθορίζει κατά βάση την τιμή και την ποιότητα του τελικού φαρμακευτικού σκευάσματος. Είναι το βασικό υλικό του τελικού φαρμάκου και καθοριστικό για την παραγωγική του διαδικασία. Επίσης, οι προμηθευτές δραστικών ουσιών είναι περιορισμένοι σε αριθμό και πολλοί από αυτούς έχουν εισχωρήσει στην παρασκευή και του τελικού σκευάσματος καθώς είναι αρκετά εύκολη η ολοκλήρωση προς τα εμπρός εφόσον υπάρχει η δραστική ουσία. Τέλος, η διαδικασία αλλαγής προμηθευτή δραστικής ουσίας είναι μια διαδικασία περίπλοκη, χρονοβόρα και υψηλού κόστους με αποτέλεσμα να αποφεύγεται από τις φαρμακευτικές εταιρείες του κλάδου.

Όσο αφορά τους προμηθευτές εκδόχων και υλικών συσκευασίας η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρότερη αφού ο αριθμός τους είναι μεγαλύτερος και ο ανταγωνισμός τους μεγάλος με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται χαμηλές τιμές. Το κόστος αλλαγής του προμηθευτών αυτών είναι πολύ μικρότερο και η διαδικασία αρκετά πιο απλή. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις μεγάλης δύναμης των προμηθευτών εκδόχων όταν για παράδειγμα το υλικό είναι ιδιαίτερο και δυσεύρετο ή λόγω της αποκλειστικότητας παραγωγής του από έναν μόνο προμηθευτή ή ακόμη και αποκλειστικής συνεργασίας με κάποια μεγάλη φαρμακευτική εταιρεία (συνήθως πρωτότυπων φαρμάκων) η οποία καλύπτεται και με δίπλωμα πνευματικής ιδιοκτησίας.

✓ Προμηθευτές τεχνολογικού και παραγωγικού εξοπλισμού

Ο τεχνολογικός και παραγωγικός εξοπλισμός που απαιτείται για την λειτουργία μιας φαρμακευτικής βιομηχανίας έχει πολύ μεγάλο κόστος. Οι απαιτήσεις σε εξοπλισμό είναι συνεχείς αφού η τεχνολογία εξελίσσεται και οι φαρμακευτικές μορφές και τεχνολογίες ποικίλουν. Οι προμηθευτές τεχνολογικού εξοπλισμού είναι πολλοί σε αριθμό πλέον γεγονός που δίνει τη δυνατότητα επιλογής στις εταιρείες του κλάδου. Όμως επειδή το



κόστος για επένδυση σε εξοπλισμό είναι πολύ μεγάλο, οι προμηθευτές έχουν αρκετά μεγάλη επιρροή στον κλάδο.

- ✓ Ανεξάρτητα ερευνητικά εργαστήρια και ομάδες

Η δύναμή τους θεωρείται σχετικά αυξημένη λόγω του μειωμένου αριθμού τους, αλλά από την άλλη χωρίς την δική τους συμβολή ο φαρμακευτικός κλάδος δε θα μπορεί να είναι εξίσου επιτυχημένος. Επίσης και ο μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης συμβάλλει στην αύξηση της δύναμής τους χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα της υποκατάστασης των προϊόντων τους από άλλες εταιρίες. Από την άλλη οι πελάτες τους είναι συνήθως μεγάλες εταιρείες, γεγονός που μειώνει τη δύναμή τους, ενώ παράλληλα οι φαρμακευτικές εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Ως αγοραστές μπορούν να χαρακτηριστούν οι εξής:

- ✓ Οι Εταιρείες πελάτες στις οποίες παραχωρούνται τα δικαιώματα κυκλοφορίας προϊόντων.

Η διαπραγματευτική δύναμη αυτών των εταιρειών είναι πολύ μεγάλη καθώς καθορίζουν τιμές μέσα από συμφωνίες και αγοράζουν πολύ μεγάλες ποσότητες (ιδιαίτερα οι μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες, πολυεθνικές και γενοσήμων). Έχουν τη δύναμη να επηρεάζουν τις αποφάσεις και τα χρονοδιαγράμματα των φαρμακευτικών εταιρειών του κλάδου αφού συνήθως κλείνουν μεγάλες συμφωνίες. Τέλος, η ολοκλήρωση αυτών των εταιρειών προς τα πίσω είναι αρκετά εύκολη.

- ✓ Οι εμπορικές εταιρείες στη διεθνή αγορά οι οποίες αναλαμβάνουν τη διανομή των προϊόντων.

Οι εταιρείες αυτές παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εξαγωγική δραστηριότητα των εταιρειών του κλάδου αφού γνωρίζουν πολύ καλύτερα τις ανάγκες, τις ιδιαιτερότητες και



τον ανταγωνισμό των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Έτσι, μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη σύνθεση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου καθώς επίσης και την παραγωγική δραστηριότητα μιας εταιρείας του κλάδου. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ, όπως η τιμή πώλησης ανά αγορά, τα δίκτυα διανομής, η προσέγγιση πελατών, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις εμπορικές εταιρείες διανομής της διεθνούς αγοράς.

✓ Οι τελικοί καταναλωτές-ασθενείς, είτε οι γιατροί που συνταγογραφούν, είτε οι κυβερνήσεις με τη μορφή των ταμείων ασφάλισης.

Η δύναμή τους θεωρείται μεγάλη, ιδιαίτερα των γιατρών, καθώς σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να προωθήσουν την αλλαγή αγωγής προς άλλες εταιρείες είτε να πιάσουν την πρόωρη λήξη της ευρεσιτεχνίας των νέων φαρμάκων. Επίσης η δύναμή τους αυξάνεται λόγω του μεγέθους τους, και μάλιστα με την αύξηση των δαπανών με την υγεία αυξάνεται και η δύναμή τους. Επίσης και το θέμα της τιμής των προϊόντων έχει ουσιαστικό ρόλο στην επιλογή των φαρμακευτικών αγωγών. Από την άλλη ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης που υπάρχει για συγκεκριμένες θεραπείες, και το γεγονός ότι οι αγοραστές δεν μπορούν κατά βάσει να προχωρήσουν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω μειώνει τη σχετική τους δύναμη.

✓ Οι μονάδες χρησιμοποίησης φαρμάκων όπως νοσοκομεία, φαρμακεία και φαρμακαποθήκες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Το 95% των πωλήσεων (συμπεριλαμβανομένων των παράλληλων εξαγωγών) διοχετεύεται στην εγχώρια αγορά (δημόσια νοσοκομεία, φαρμακαποθήκες και φαρμακεία) ενώ μόλις το 5% εξάγεται από τις εταιρείες προς την ΕΕ και τρίτες χώρες.

Οι μονάδες αυτές επηρεάζουν τις τιμές πώλησης των φαρμάκων καθώς επίσης και τη βούληση του τελικού καταναλωτή. Όλα τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι η δύναμη των νοσοκομείων-φαρμακοαποθηκών είναι αρκετά μεγάλη.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονισθεί ότι η αν εφαρμοστεί στην Ελλάδα το μέτρο για συνταγογράφηση δραστικών ουσιών από τους γιατρούς, που προτείνει η κυβέρνηση αυτό το διάστημα, η διαπραγματευτική δύναμη των φαρμακείων και φαρμακαποθηκών θα γίνει πολύ μεγαλύτερη, αφού η επιλογή του τελικού εμπορικού σκευάσματος που θα δίνεται στον ασθενή θα είναι δική τους.



ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των γενοσήμων φαρμάκων εξαρτάται από τα «εμπόδια εισόδου» που υπάρχουν, μερικά από τα οποία ακολουθούν:

- *Αυξημένες οικονομίες κλίμακας* εταιρειών που προκύπτουν μέσα από σειρά συγχωνεύσεων: Οι συγχωνεύσεις γίνονται αποκλειστικά και μόνο για κοστολογικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από ανάπτυξη κοινών ερευνητικών δραστηριοτήτων αλλά και για οικονομίες κλίμακας που σχετίζονται με την προώθηση και το μάρκετινγκ των προϊόντων στα οποία οι φαρμακευτικές εταιρείες επίσης κατανέμουν μεγάλο ποσό επένδυσης.
- *Κόστος / κεφάλαιο εισόδου*: εξαιρετικά αυξημένο στον κλάδο καθώς χρειάζονται όχι μόνο εγκαταστάσεις, εργαστήρια κλπ, αλλά επίσης το κόστος της έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι πολύ υψηλό. Επίσης το κόστος ανάπτυξης μεγάλου δικτύου διανομής είναι υψηλό.
- *Κανάλια διανομής*: δεν υπάρχουν στοιχεία για συγκεκριμένα προβλήματα που αφορούν την πρόσβαση στα κανάλια διανομής, άρα μπορεί να θεωρηθεί ότι δεν υπάρχουν κλειστά κανάλια.
- *Πλεονεκτήματα κόστους*: σίγουρα οι πρώτες εταιρείες του κλάδου έχουν ήδη την εμπειρία λόγω των πολλών ετών δραστηριοποίησης τους εντός αυτού, χωρίς όμως αυτό απαραίτητα να δημιουργεί πρόβλημα σε νέες εταιρείες.
- *Απόσβεση κόστους*: η απόσβεση του κόστους είναι δύσκολη ιδιαίτερα αν λάβουμε υπόψη και τις αυξημένες δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη.
- *Κυβερνητικές πρακτικές*: η πίεση μείωσης του χρόνου της πατέντας των πρωτοτύπων φαρμάκων ευνοεί τις εταιρείες γενοσήμων.
- *Η διαφοροποίηση σε πρωταρχικό επίπεδο*: λόγω της παραγωγής φαρμάκων η διαφοροποίηση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει μπορεί να είναι μεγάλο, όμως σύντομα μειώνεται.

Άρα σίγουρα τα εμπόδια της εισόδου είναι αρκετά υψηλά αλλά όχι όπως στο παρελθόν, όπου οι εταιρείες είχαν μεγαλύτερη δυνατότητα να υψώνουν τείχη εισόδου σε δυνητικούς νεοεισερχόμενους.



ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Ως υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν:

- ✓ Τα πρωτότυπα φαρμακευτικά προϊόντα.

Από τις πωλήσεις φαρμάκων, το 95% αφορά σε πωλήσεις **πρωτοτύπων** ενώ το υπόλοιπο 5% αφορά σε πωλήσεις **αντιγράφων (γενόσημα)**. Το μεγαλύτερο μερίδιο της ελληνικής αγοράς αντιγράφων κατέχουν οι ελληνικές εταιρείες ενώ το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς πρωτοτύπων κατέχουν οι θυγατρικές πολυεθνικών.

Έτσι, η απειλή από τα πρωτότυπα φαρμακευτικά προϊόντα είναι πολύ μεγάλη, αφού οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν μεγάλα δίκτυα διανομής και υψηλής ποιότητας προϊόντα. Η τιμή των φαρμάκων μέχρι τη λήξη της πατέντας είναι υπόθεση των πρωτοτύπων, ρυθμίζεται όμως από τα γενόσημα φάρμακα μετά τη λήξη της τα οποία είναι αρκετά πιο φτηνά.

- ✓ Τα φυσικά και παραφαρμακευτικά προϊόντα που υποκαθιστούν τη φαρμακευτική αγωγή, χωρίς όμως εξίσου μεγάλη επιτυχία ή χρήση σε ευρύ επίπεδο, οπότε δεν θεωρείται ότι αποτελούν μεγάλη απειλή.

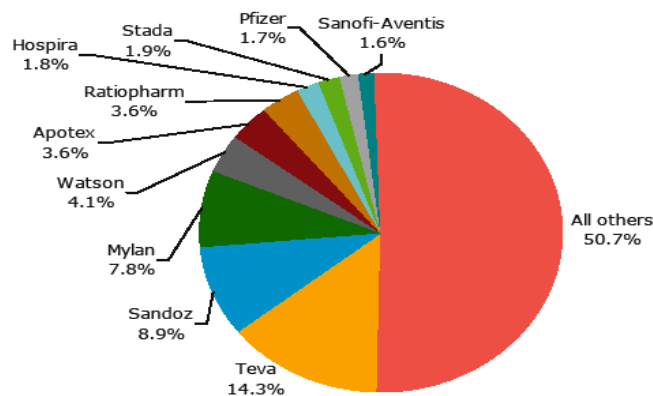
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΚΛΑΔΟΥ ΓΕΝΟΣΗΜΩΝ ΦΑΡΜΑΚΩΝ

Οι φαρμακοβιομηχανίες όταν μετά από μακροχρόνιες και πολυδάπανες έρευνες ανακαλύπτουν ένα νέο φάρμακο το πατεντάρουν για τουλάχιστον 20 χρόνια και έχουν τα αποκλειστικά δικαιώματα από την πώλησή του. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι για να καλυφθούν τα έξοδα της έρευνας και να βγάλει η εταιρεία κέρδος από την ανακάλυψη του φαρμάκου. Με τη λήξη του πατέντου η τιμή του φαρμάκου μειώνεται κατά 20-30% περίπου και ένα γενόσημο φάρμακο με την ίδια ενεργό ουσία, την ίδια βιοδιαθεσιμότητα και τις ίδιες φαρμακοκινητικές ιδιότητες μπορεί να βγει στην αγορά.

Ανταγωνιστές θεωρούνται οι εταιρείες που εστιάζουν, είτε σε εθνικό είτε σε διεθνές επίπεδο, στη έρευνα και ανάπτυξη γενόσημων φαρμάκων. Στην Ευρώπη υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών με σημαντική δραστηριότητα στον τομέα αυτό όπως η γερμανική Ratiopharm, η Stada, η Hospira, η Teva., η Sandoz κ.ά. οι οποίες κατέχουν ηγετική θέση και σημαντικά μερίδια αγοράς. Επίσης τα τελευταία χρόνια παρατηρείται το φαινόμενο οι

εταιρείες των πρωτότυπων φαρμάκων μετά τη λήξη της πατέντας να αναπτύσσουν το αντίστοιχο γενόσημο φάρμακο με σκοπό να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς τους και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό (π.χ. η Pfizer, η Sanofi Aventis κ.ά.). Αυτό το επιτυγχάνουν είτε μέσω θυγατρικών εταιρειών είτε συνάπτοντας συμμαχίες με ερευνητικά κέντρα στα οποία αναθέτουν την ανάπτυξη του σκευάσματος. Παρακάτω παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς στον τομέα των γενόσημων φαρμάκων των πιο σημαντικών εταιρειών.

TOP 8 Top 10 hold 50% of the generics market
Teva share up 3% after Barr acquisition



Source: IMS Health, MIDAS, Market Segmentation, Rx only, Dec 2008

17

ims

Διάγραμμα 4.8: Μερίδια αγοράς γενόσημων φαρμάκων

Σημαντικοί επίσης για τη Pharmathen θεωρούνται οι εγχώριοι ανταγωνιστές. Οι ελληνικές φαρμακευτικές εταιρείες επειδή δεν είναι σε θέση να δαπανήσουν τα υψηλά ποσά που απαιτούνται για την έρευνα και την ανάπτυξη πρωτότυπων σκευασμάτων επικεντρώνονται στην παραγωγή γενόσημων φαρμάκων με τα οποία μπορούν να επιτύχουν υψηλά περιθώρια κέρδους.

Η Specifar θεωρείται μία από τις δυναμικά ανερχόμενες φαρμακευτικές εταιρείες στον τομέα των γενόσημων φαρμάκων την Ελλάδα και στην Ευρώπη. Οι δραστηριότητες της στην εκτείνονται έρευνα & ανάπτυξη, παραγωγή και εμπορία φαρμάκων. Το 2003 έλαβε την πρώτη άδεια κυκλοφορίας στην Ευρώπη και το 2005 πραγματοποίησε το πρώτο λανσάρισμα φαρμάκου στην ίδια αγορά. Το 2009 αναμένεται να λανσάρει τρία νέα προϊόντα στην



Αμερική και τον Καναδά. Διαθέτει ένα ισχυρό δίκτυο πωλήσεων, πολύ καλή υποδομή στο μάρκετινγκ, όπως επίσης και στην προώθηση προϊόντων στους τομείς της Καρδιολογίας, Μεταβολισμού, Σιδηροπενικής Αναιμίας, Ουρολογίας, Αναισθησιολογίας, Γαστρεντερολογίας, Ογκολογίας, Νευρολογίας και Ψυχιατρικής. Με την δημιουργία μιας ισχυρής γραμμής ανάπτυξης νέων προϊόντων η Specifar θα επιχειρήσει τα επόμενα χρόνια, μέσω θυγατρικών εταιρειών και αντιπροσώπων να ενισχύσει περαιτέρω τη θέση της στην ελληνική αγορά και παράλληλα να επιτύχει την άμεση διείσδυση των προϊόντων της στις διεθνείς αγορές.

Ο Όμιλος Alapis δημιουργήθηκε από τη συγχώνευση των εταιρειών Veterin ABEE, Lamda Detergent ABEE, EBIK AE και Elpharma AEBE και δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διανομή φαρμάκων και παραφαρμακευτικών προϊόντων, κτηνιατρικών φαρμάκων, καλλυντικών και απορρυπαντικών. Στον τομέα της ανθρώπινης υγείας, το επιχειρηματικό μοντέλο που έχει υιοθετηθεί από τον Όμιλο βασίζεται:

- Στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής.
- Στην ανάπτυξη συνεργασιών με πολυεθνικές φαρμακευτικές εταιρίες που αφορούν στη διακίνηση του συνόλου των προαναφερθέντων προϊόντικών κατηγοριών.
- Στην ανάπτυξη γενοσήμων φαρμακευτικών προϊόντων (generics) είτε με αγορά έτοιμων φακέλων (in-licensing) είτε με εσωτερική ανάπτυξη και παραγωγή.
- Στη λειτουργία μιας βιομηχανικής μονάδας παραγωγής φαρμάκων για ίδιο λογαριασμό αλλά και για τρίτους, με στόχο την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και ελέγχου του κόστους μέσα από τη διαδικασία καθετοποίησης του Ομίλου.
- Στο διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων.

Με τον τρόπο αυτό ο όμιλος θα επιχειρήσει να διευρύνει την θέση του στον ελληνικό χώρο αυξάνοντας την πρόσβασή του στην αγορά των φαρμακείων και νοσοκομείων και να εδραιώσει την παρουσία του στην ευρύτερη αγορά της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Η εταιρεία ELPEN είναι επίσης ένας σημαντικός ανταγωνιστής την οποία χαρακτηρίζει η βέλτιστη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της. Διαθέτει σημαντικό μέρος των πόρων της στην Έρευνα & Ανάπτυξη με την ένταξη στο δυναμικό μας των καλύτερων επιστημόνων και την ενεργό ανάπτυξη πρότυπων τεχνολογιών. Επίσης, διατηρεί ένα πολύ καλό δυναμικό πωλήσεων και marketing με βαθιά αφοσίωση στη στρατηγική και το όραμα της εταιρείας. Στόχος της είναι η μεγιστοποίηση της αξίας των εμπορικών σκευασμάτων που



εισάγει στην αγορά μέσα από εμπορικές επενδύσεις και προορατική διαχείριση του κύκλου ζωής. Αυτό το επιτυγχάνει με ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών με φαρμακευτικές εταιρείες σε όλο τον κόσμο.

Η εταιρεία KLEVA έχει ήδη εδραιώσει τη θέση της στην ελληνική αγορά. Στόχοι της είναι:

- Η εδραίωση της εταιρείας στις διεθνείς αγορές.
- Η επίτευξη στρατηγικών συμφωνιών και συνεργασιών με πολυεθνικούς οίκους.
- Η δέσμευση στην ποιότητα ως προς το αποτέλεσμα, αλλά και ως προς τους μηχανισμούς.
- Η μέγιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων που έχουμε προς όφελος της ανάπτυξης της εταιρείας και των ανθρώπων της.
- Η αύξηση του market share.

Ικανότητα της εταιρείας αποτελεί η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με εσωτερικές εκπαιδεύσεις, αλλά και προγράμματα σύγχρονων και εγκεκριμένων εκπαιδευτικών φορέων.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνει κανείς ότι ο κλάδος των γενοσήμων είναι σε ανάπτυξη συνεχώς, γεγονός που ευνοεί τον ανταγωνισμό. Η διαφοροποίηση στον κλάδο των γενοσήμων φαρμάκων είναι αρκετά μεγάλη πλέον αφού η πρόσβαση και απόκτηση τεχνογνωσίας είναι εφικτή για τις εταιρείες γενοσήμων. Επίσης, όσον αφορά την εξαγορά ή συγχώνευση μικρότερων εταιριών, είναι τακτικές που ακολουθούνται σε μεγάλο βαθμό από τις εταιρείες του κλάδου ώστε να επιτευχθούν οι οικονομίες κλίμακας. Τέλος το κόστος εξόδου από τον κλάδο είναι σημαντικό οπότε οι εταιρείες δεν εγκαταλείπουν εύκολα τον κλάδο. Γενικά λοιπόν το περιβάλλον είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικό.



ΣΧΕΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ

Στις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων μπορούν να συμπεριληφθούν:

- ✓ *Περιβαλλοντολογική νομοθεσία*, βάση της οποίας κάθε φαρμακευτική εταιρεία παραγωγής υποχρεούται να διαχειρίζεται τα βιομηχανικά της απόβλητα με σκοπό την προστασία του περιβάλλοντος και να είναι γενικότερα φιλική προς το περιβάλλον.
- ✓ *Εθνικοί οργανισμοί φαρμάκων κάθε χώρας*, οι οποίοι ελέγχουν τις εταιρείες με βάση τις εθνικές τους νομοθεσίες και ιδιαιτερότητες. Για παράδειγμα οι απαιτήσεις για συνθήκες φύλαξης των προϊόντων που προορίζονται για την αγορά των χωρών του Ισημερινού είναι ιδιαίτερες λόγω διαφορετικού κλίματος.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ



4.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.5.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Pharmathen χαρακτηρίζονται από υψηλή απόδοση σε σχέση με το κόστος Έρευνας και Ανάπτυξης και παραγωγή, δημιουργικό marketing και υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Το επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθεί η επιχείρηση είναι ουσιαστικά και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα αφού χάρη σε αυτό έχει εξασφαλίσει μοναδική ανταγωνιστική θέση και υψηλό βαθμό λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

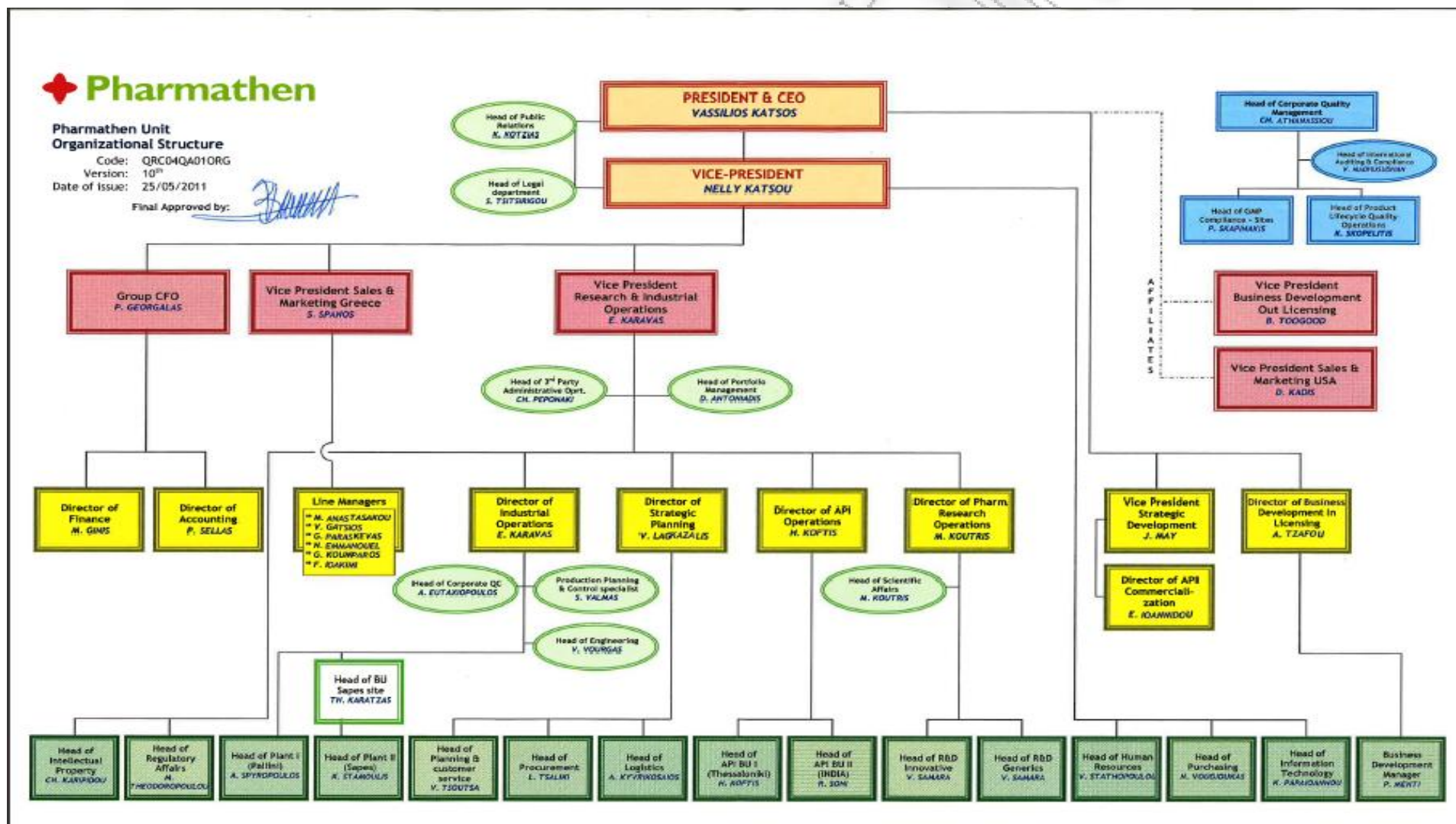
Η πλήρης καθετοποιημένη διάρθρωση της επιτρέπει να ελέγχει όλα τα στάδια παραγωγής, από την πρώτη ύλη μέχρι το τελικό προϊόν όσον αφορά το κόστος και την ποιότητα. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την πελατοκεντρική προσέγγιση που έχει αναπτύξει με στόχο την άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη της δίνουν τη δυνατότητα να προσαρμόζεται με επιτυχία στις αλλαγές της αγοράς αποκτώντας έτσι συγκριτικό προβάδισμα.

Η ανάπτυξη καινοτόμων και διαφοροποιημένων προϊόντων ως αποτέλεσμα της υψηλής τεχνογνωσίας του προσωπικού και του σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού που διαθέτει σε συνδυασμό με τον έλεγχο του κόστους και της ποιότητας αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

4.5.2 ΔΟΜΗ

Η καθετοποιημένη δομή σε συνδυασμό με το πετυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο, καινοτομία – καθετοποίηση - εμπορική υποστήριξη – διεθνοποίηση – προσωπικό - πελάτες, εξασφαλίζουν μια δυναμική αναπτυξιακή πορεία του ομίλου της Pharmathen. Αν και οι εταιρείες του ομίλου λειτουργούν αυτόνομα με δική τους διοίκηση, ο γενικός συντονισμός και καθορισμός των στόχων γίνεται από τη μαμά-εταιρεία Pharmathen SA.

Παρακάτω απεικονίζεται το οργανοδιάγραμμα του ομίλου της Pharmathen.

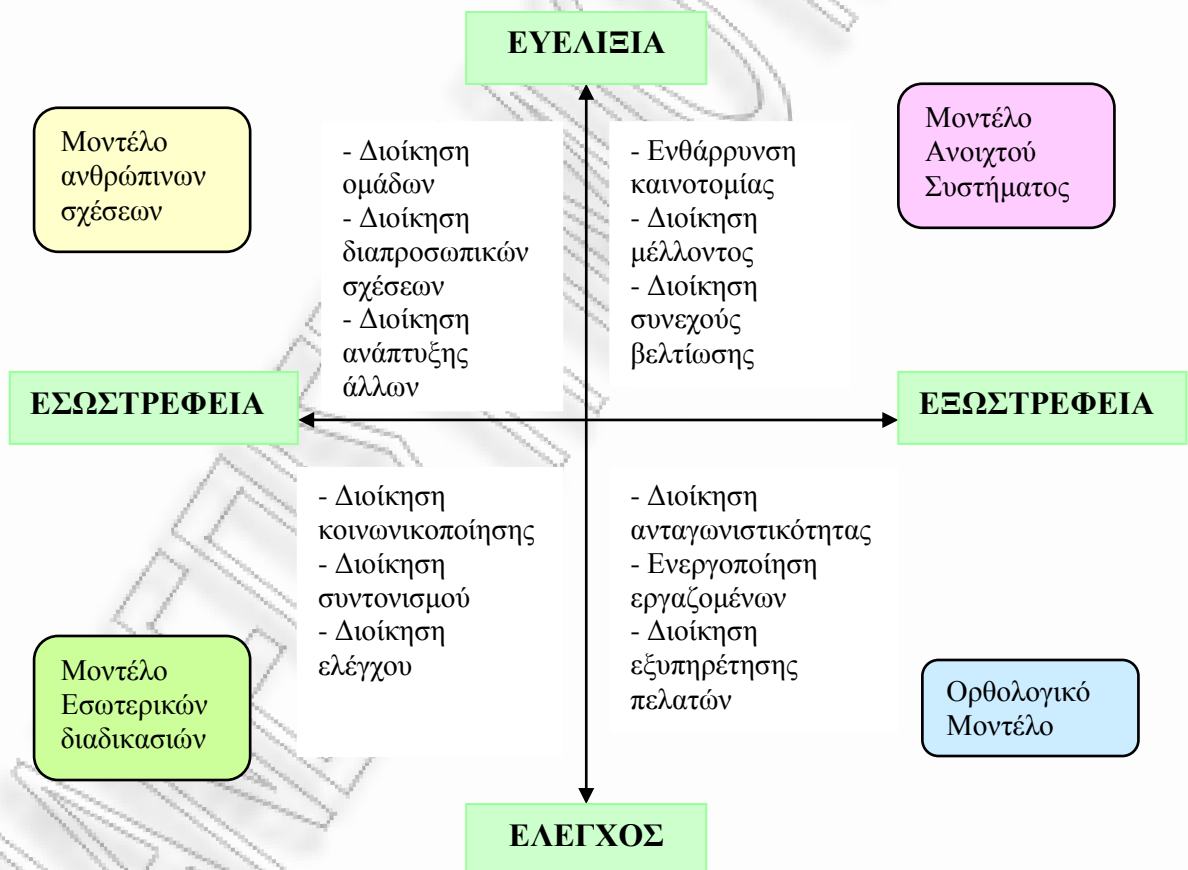


Διάγραμμα 4.9: Οργανοδιάγραμμα του ομίλου Pharmathen

Η πολυπλοκότητα της παραπάνω δομής είναι στα πλαίσια της λειτουργίας του επιχειρηματικού μοντέλου που έχει υιοθετήσει ο όμιλος. Οι αρμοδιότητες κάθε εταιρείας, τμήματος και κατ'επέκταση κάθε εργαζομένου είναι πλήρως καθορισμένες έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία του ομίλου.

4.5.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σύμφωνα με τους *Harrison M.T. & Beyer I.M. (1984), Academy of Management review*, υπάρχουν τέσσερα μοντέλα προσέγγισης της κουλτούρας μιας επιχείρησης. Αυτά απεικονίζονται στην παρακάτω εικόνα:



Διάγραμμα 4.10: Μοντέλα προσέγγισης κουλτούρας

Η κουλτούρα της εταιρείας Pharmathen προσεγγίζει το **μοντέλο του ανοιχτού συστήματος** συνδυάζοντας την ευελιξία και την εξωστρέφεια. Στοχεύοντας στην διεύρυνση



της διεθνούς παρουσίας της επιχείρησης και σε μια συνεχή αναπτυξιακή πορεία, η διοίκηση επενδύει συνεχώς και ενθαρρύνει την καινοτομία. Το μυστικό της επιτυχίας της βασίζεται στο γεγονός ότι όλοι στην επιχείρηση μοιράζονται το ίδιο ενδιαφέρον, ενστερνίζονται τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας και συμβάλλουν δυναμικά στην υλοποίησή τους.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί τις παρακάτω μεθόδους για να σχηματιστεί η κουλτούρα μίας οικογένειας που δρα ομαδικά με στόχο ένα κοινό όραμα.

Πίνακας 4.5: Είδη οργανωσιακών Τελετουργιών και οι Κοινωνικές τους Συνέπειες

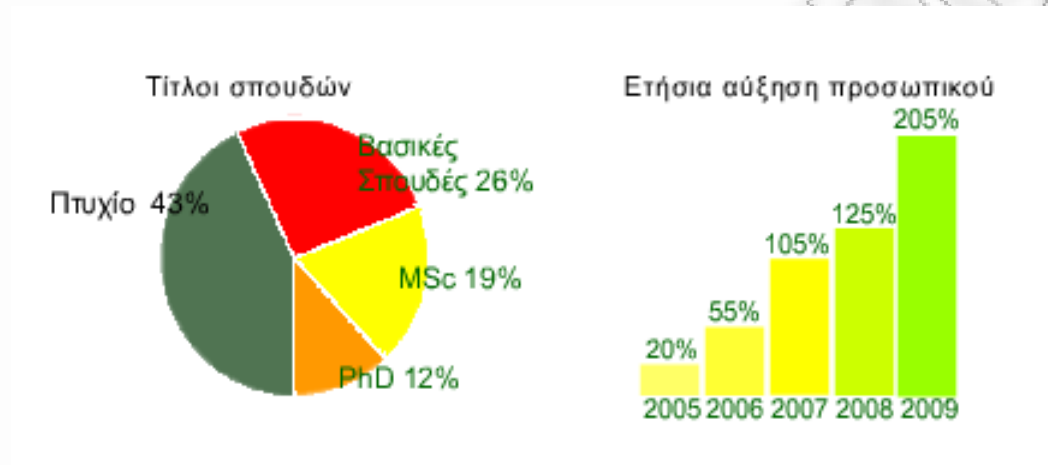
Είδος	Παράδειγμα	Κοινωνικές Συνέπειες
Διέλευσης	«Μύηση» & βασική εκπαίδευση	Διευκολύνεται η μετάβαση προσώπων σε κοινωνικούς ρόλους και νέες θέσεις εργασίας
Ενίσχυσης	Βραβεία απονομής βραβείων	Προάγει την κοινωνική ταυτότητα και την κοινωνική θέση των εργαζομένων
Ανανέωσης	Ενέργειες εκπαίδευσης και ανάπτυξης	Ανανέωση κοινωνικών δομών και βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού
Ενσωμάτωσης	Γιορτή Χριστουγέννων & Πρωτοχρονιάτικη Πίτα	Ενθάρρυνση και αναβίωση των κοινών συναισθημάτων που δένουν τα μέλη και τα κάνουν να αφοσιώνονται στον οργανισμό

4.5.4 ΠΟΡΟΙ

- Ανθρώπινο Κεφάλαιο

Η εταιρεία Pharmathen δημιούργησε μόνο τη τελευταία διετία πάνω από 260 νέες θέσεις εργασίας διπλασιάζοντας σχεδόν το δυναμικό της, φτάνοντας σήμερα τους 800 εργαζομένους.

Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της εταιρείας έχουν ακαδημαϊκή μόρφωση και ξεχωριστές ικανότητες. Η εταιρεία επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της συμμετέχοντας σε διάφορα σεμινάρια, συνέδρια και εκθέσεις σε διεθνές επίπεδο.



Διάγραμμα 4.11: Ανθρώπινο δυναμικό της Pharmathen

Σημαντικό επίτευγμα της εταιρείας είναι η αφοσίωση του προσωπικού της στο όραμα της, στην κουλτούρα της και στους στόχους της. Το εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ ευχάριστο και η καλή συνεργασία του προσωπικού αποτελεί απαίτηση της διοίκησης. Τέλος, στα πλαίσια της αναπτυξιακής στρατηγικής της και ακολουθώντας τακτική αξιοποίησης των εσωτερικών ανθρώπινων πόρων δίνει ευκαιρίες εξέλιξης στο προσωπικό της με δίκαιο και αξιοκρατικό τρόπο.

Σε πρόσφατη συνέντευξη του ο Πρόεδρος της εταιρείας Β.Κάτσος στο περιοδικό «Φαρμακευτικό Marketing», 2011, δήλωσε τα ακόλουθα για το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας:

«Οι επιτυχίες της Pharmathen, πάνω από όλα, είναι αποτέλεσμα ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν αγκαλιάσει το όραμα της επιχείρησης και προσπάθησαν και προσπαθούν πάντα για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Και η εταιρεία όμως, από την πλευρά της, κάνει ό,τι μπορεί για την εξέλιξη των εργαζομένων. Η Pharmathen εμπιστεύεται τους ανθρώπους της, αφήνοντας τους να πάρουν πρωτοβουλίες και ρίσκα, ώστε να αναπτύξουν και να δοκιμάσουν τα ταλέντα τους. Στο πλαίσιο αυτό, στηρίζει τους εργαζομένους κατά την εξέλιξη τους, με την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων και μεταπτυχιακών σπουδών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η



Pharmathen επενδύει, κατά μέσο όρο, €100.000 ετησίως για εκπαιδευτικά προγράμματα. Ως εταιρεία, προωθούμε την εσωτερική αναβάθμιση των ανθρώπων μας, δημιουργώντας έτσι, ίσες ευκαιρίες. Παράλληλα, μέσω διαφόρων εσωτερικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων, προωθούμε τη βελτιστοποίηση του κλίματος, μέσω θεατρικών, μουσικών, αθλητικών εκδηλώσεων προς τους ανθρώπους της εταιρείας. Δεν είναι τυχαίο εξάλλου ότι η Pharmathen διακρίθηκε πρόσφατα στο διαγωνισμό “Best Workplaces 2011”».

- Νοητικό Κεφάλαιο

Η εταιρεία είναι ο μεγαλύτερος ιδιωτικός φορέας έρευνας της χώρας μας και από τους μεγαλύτερους της Ευρώπης με επενδύσεις άνω των €15 εκ. ετησίως σε έρευνα φαρμακευτικών προϊόντων. Κατατάσσεται 44η βάσει των επενδύσεων σε έρευνα ανάμεσα στις 4500 φαρμακευτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ε.Ε. Επίσης, κατέχει 35 Διεθνή διπλώματα ευρεσιτεχνίας καθώς και τις αρκετές καινοτομίες και στρατηγικές της συμμαχίες, στον ελληνικό και διεθνή χώρο, εξάγοντας **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ**.

- Πελατειακό κεφάλαιο

Η εταιρεία έχει ήδη αρκετές συμφωνίες με τις μεγαλύτερες Τουρκικές φαρμακευτικές εταιρείες και εξάγει 10 προϊόντα. Ο αριθμός συμφωνιών και εξαγομένων προϊόντων αναμένεται να αυξηθεί και να ενδυναμωθεί σημαντικά στο εγγύς μέλλον.

Επίσης, λαμβάνει παραγγελίες από τα Νοσοκομεία, Φαρμακαποθήκες και Φαρμακεία σε πανελλαδικό επίπεδο.

Σε διεθνές επίπεδο δραστηριοποιείται σε αναπτυσσόμενες αγορές στις οποίες η εταιρεία είναι ενεργή σε πάνω από 35 χώρες και πουλάει περισσότερα από 35 προϊόντα, τόσο από τον τρέχοντα κατάλογο των προϊόντων όσο και από τα νέα ερευνητικά προγράμματα. Στις ανεπτυγμένες αγορές όπως της Ευρώπης, Αυστραλίας, Καναδά και Νοτίου Αφρικής, εκχωρεί τα δικαιώματα των αναπτύξεων της στις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες.

Οι πελάτες της κυμαίνονται από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες γενοσήμων (generics), όπως η Sandoz, Ratiopharm, Sanofi, Nycomed και Merck, έως μικρότερες εταιρείες ενεργές μόνο μέσα στα εθνικά τους σύνορα. Επί του παρόντος η εταιρεία είναι



ενεργή σε 84 χώρες με περισσότερες από 3000 Άδειες Κυκλοφορίας (MAs) ήδη εγκεκριμένες ή στην διαδικασία έγκρισης. Η πιο πρόσφατη επιτυχία είναι η είσοδος της εταιρείας στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών, τη μεγαλύτερη φαρμακευτική αγορά παγκοσμίως.

- Κοινωνικό Κεφάλαιο

Η Pharmathen είναι ευαίσθητη σε κοινωνικά θέματα και ανάγκες, συνεισφέρει σε αυτούς τους σκοπούς, όπως επίσης και σε ερευνητικές δραστηριότητες Πανεπιστημίων και Ιδρυμάτων.

Εγγυάται τον εφοδιασμό των προϊόντων σύμφωνα με τις προσδοκίες των πελατών και με τους νομικούς και ρυθμιστικούς κανονισμούς, συνεργαζόμενη με τους μεγαλύτερους παραγωγούς πρώτων υλών, δουλεύοντας παράλληλα με Πανεπιστήμια και Ερευνητικά Κέντρα στην ανάπτυξη φαρμάκων, εφαρμόζοντας τους χημικούς και φαρμακευτικούς κανονισμούς σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα, πραγματοποιώντας μελέτες βιοϊσοδυναμίας σε αναγνωρισμένους Οργανισμούς Μελετών (CRO).

- Φυσικό Κεφάλαιο

Η εταιρεία διαθέτει στο δυναμικό της 3 υπερσύγχρονα ερευνητικά κέντρα σε Ελλάδα και εξωτερικό και 2 παραγωγικές μονάδες. Η ίδρυση νέου εργοστασίου, το μοναδικό στην Ελλάδα μετά το 1981, με είσοδο στο βιομηχανικό πάρκο των Σαπών, αποτελεί το σημαντικότερο τελευταία αποκτηθέν κεφάλαιο. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η εταιρεία έχει ιδιόκτητες βιομηχανικές εγκαταστάσεις.

- Χρηματοοικονομικό κεφάλαιο

Ενδεικτικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες της εταιρείας που δικαιολογούν τη συνεχή της ανάπτυξη είναι οι παρακάτω:

- Ρυθμοί Ανάπτυξης Πωλήσεων: 71%
- Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων: 75%
- Υψηλός Βραχυπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός.
- Ταμειακή Ρευστότητα: 1,7

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (SWOT Analysis)**

Τα συγκεντρωθέντα δεδομένα από το εξωτερικό (μάκρο- και μικρο- περιβάλλον) αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελούν την πρώτη ύλη για την σκιαγράφηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, δηλαδή την ανάλυση SWOT.

Πίνακας 4.6: Ανάλυση κατάστασης (SWOT analysis)

<p style="text-align: center;">ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)</p> <ul style="list-style-type: none">• Διεθνής προσανατολισμός, ενεργή σε 84 χώρες• Ηθικά δεσμευμένο προσωπικό• Ιδιόκτητες βιομηχανικές μονάδες• Επένδυση στην Έρευνα & ανάπτυξη παράγοντας υψηλής ποιότητας προϊόντα• Κάθετη ολοκλήρωση• Κουλτούρα εξωστρέφειας• Προσωπικό με υψηλή πανεπιστημιακή κατάρτιση & ξεχωριστές ικανότητες	<p style="text-align: center;">ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)</p> <ul style="list-style-type: none">• Περιορισμένος αριθμός προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό• Περιορισμένος αριθμός βιομηχανικών μονάδων• Υψηλό κόστος για τεχνολογικό εξοπλισμό για την ικανοποίηση των απαιτήσεων• Poor branding
<p style="text-align: center;">ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)</p> <ul style="list-style-type: none">• Αυξημένη τάση της διεθνούς αγοράς προς τα γενόσημα• Δημογραφικά στοιχεία (γήρανση του πληθυσμού, αύξηση των καταχρήσεων)• Εξέλιξη της βιοτεχνολογίας• Απόκτηση τεχνογνωσίας με τη βοήθεια της τεχνολογίας• Κυβερνητικές παρεμβάσεις προς όφελος της χρήσης γενοσήμων & άρση των ευρεσιτεχνιών των πρωτοτύπων• Υψηλή δυνατότητα εξαγωγής (ειδικά σε αγορές Ασίας, Νότια Αφρική, Αμερική)	<p style="text-align: center;">ΑΠΕΙΛΕΣ (T)</p> <ul style="list-style-type: none">• Παγκόσμια οικονομική κρίση & ακόμα μεγαλύτερη στην Ελλάδα• Αυστηρότερο νομοθετικό πλαίσιο• Αύξηση φόρων των επιχειρήσεων στην Ελλάδα• Έλλειψη οργάνωσης και σχεδιασμού του κλάδου υγείας στην Ελλάδα• Μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού πρωτοπορούν στον κλάδο (πχ TEVA, SANDOZ)• Turnover εργαζομένων σε ανταγωνίστριες εταιρείες

**ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΜΗΤΡΑΣ ΣΥΝΟΠΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (SFAS)**

Ένα πολύ ισχυρό εργαλείο για στρατηγική ανάλυση αποτελεί η **Μήτρα Συνοπτικής Ανάλυσης Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS)**. Η μήτρα SFAS αποτελεί ένα συνδυασμό από τα δυνατά σημεία, τα αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές σε 10 ή λιγότερους στρατηγικούς παράγοντες. Προκειμένου να προσχωρήσει κανείς στην κατάρτιση της μήτρας SFAS, θα πρέπει πρώτα να καταρτίσει τους δύο επιμέρους πίνακες: **Πίνακας Περίληψης της Ανάλυσης των Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS)** και **Πίνακας Περίληψης της Ανάλυσης των Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS)** (Hunger D and Wheelen T, 12th edition, 2010).

Παρακάτω ακολουθεί η κατάρτιση των δύο ανωτέρων πινάκων για την εταιρεία Pharmathen. Ο πίνακας IFAS περιλαμβάνει ομαδοποιημένα τα κυριότερα δυνατά και αδύναμα σημεία της εταιρείας με αξιολόγηση της σημαντικότητας τους καθώς και ανάλυση του πόσο καλά ανταποκρίνεται το μάντζμεντ στους παράγοντες αυτούς.

Πίνακας 4.7: Πίνακας Περίληψης της Ανάλυσης των Εσωτερικών Παραγόντων (IFAS)

IFAS			
Δυνάμεις (Strengths)	ΣΣ	B	ΣB
Διεθνής προσανατολισμός, ενεργή σε 84 χώρες	0,15	5	0,75
Ηθικά δεσμευμένο προσωπικό	0,05	4	0,20
Ιδιότητες βιομηχανικές μονάδες	0,10	3	0,30
Επένδυση στην Έρευνα & ανάπτυξη παράγοντας υψηλής ποιότητας προϊόντα	0,15	5	0,75
Κάθετη ολοκλήρωση	0,05	4	0,20
Κουλτούρα εξωστρέφειας & συνεχούς ανάπτυξης	0,10	4	0,40
Προσωπικό με υψηλή πανεπιστημιακή κατάρτιση & ξεχωριστές ικανότητες	0,05	4	0,20
Αδυναμίες (Weaknesses)			
Περιορισμένος αριθμός προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό	0,15	4	0,60



Περιορισμένος αριθμός βιομηχανικών μονάδων	0,05	1	0,05
Υψηλό κόστος για τεχνολογικό εξοπλισμό για την ικανοποίηση των απαιτήσεων	0,05	2	0,10
Poor branding	0,10	2	0,20
Σύνολο	1,00		3,75

Αντίστοιχα, ο πίνακας EFAS που ακολουθεί, περιλαμβάνει ομαδοποιημένες τις κυριότερες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας με αξιολόγηση της σημαντικότητας τους καθώς και ανάλυση του πόσο καλά ανταποκρίνεται το μάνατζμεντ στους παράγοντες αυτούς.

Πίνακας 4.8: Πίνακας Περίληψης της Ανάλυσης των Εξωτερικών Παραγόντων (EFAS)

EFAS			
Ευκαιρίες (Opportunities)	ΣΣ	B	ΣB
Αυξημένη τάση της διεθνούς αγοράς προς τα γενόσημα	0,15	5	0,75
Δημογραφικά στοιχεία (γήρανση του πληθυσμού, αύξηση των καταχρήσεων)	0,05	2	0,10
Εξέλιξη της βιοτεχνολογίας	0,05	2	0,10
Απόκτηση τεχνογνωσίας με τη βοήθεια της τεχνολογίας	0,10	4	0,40
Κυβερνητικές παρεμβάσεις προς όφελος της χρήσης γενοσήμων & άρση των ευρεσιτεχνιών των πρωτοτύπων	0,10	4	0,40
Υψηλή δυνατότητα εξαγωγής (ειδικά σε αγορές Ασίας, Νότια Αφρική, Λατινική Αμερική)	0,10	5	0,50
Απειλές (Threats)			
Παγκόσμια οικονομική κρίση & ακόμα μεγαλύτερη στην Ελλάδα	0,10	4	0,40



Αυστηρότερο νομοθετικό πλαίσιο	0,05	3	0,15
Αύξηση φόρων των επιχειρήσεων στην Ελλάδα	0,05	3	0,15
Έλλειψη οργάνωσης και σχεδιασμού του κλάδου υγείας στην Ελλάδα	0,05	3	0,15
Μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού πρωτοπορούν στον κλάδο(πχ TEVA, SANDOZ)	0,15	3	0,45
Turnover εργαζομένων σε ανταγωνίστριες εταιρείες	0,05	2	0,10
Σύνολο	1,00		3,65

Συνδυάζοντας τους δύο παραπάνω πίνακες, μπορεί να καταρτιστεί η μήτρα SFAS, όπου γίνεται επανεξέταση του συντελεστή στάθμισης για κάθε παράγοντα και εμφανίζονται οι παράγοντες που έχουν τον υψηλότερο συντελεστή στάθμισης. Η μέτρα SFAS περιλαμβάνει τους σημαντικότερους εσωτερικούς και εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες και αποτελεί τη βάση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας.

Πίνακας 4.9: Μήτρα Συνοπτικής Ανάλυσης Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS)

SFAS				
Strengths	ΣΣ	B	ΣB	
Διεθνής προσανατολισμός, ενεργή σε 84 χώρες	0,15	5	0,75	Σημαντικός για την πορεία
Επένδυση στην Έρευνα & ανάπτυξη παράγοντας υψηλής ποιότητας προϊόντα	0,15	5	0,75	Συνέχιση στις επενδύσεις στην έρευνα
Weaknesses				
Περιορισμένος αριθμός προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό	0,15	4	0,60	Συνεργασίες με άλλες εταιρείες του χώρου για αγορά προϊόντων



Poor branding	0,05	2	0,10	
Opportunities				
Αυξημένη τάση της διεθνούς αγοράς προς τα γενόσημα	0,15	5	0,75	Εξωστρέφεια, ανάπτυξη
Υψηλή δυνατότητα εξαγωγής (ειδικά σε αγορές Ασίας, Νότια Αφρική, Λατινική Αμερική)	0,10	5	0,50	Εξαγωγές
Threats				
Παγκόσμια οικονομική κρίση & ακόμα μεγαλύτερη στην Ελλάδα	0,10	4	0,40	Προσπάθεια εισαγωγής σε αγορές αναπτυσσόμενες μειώνοντας όμως το κόστος ανάπτυξης
Μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού πρωτοπορούν στον κλάδο(πχ TEVA, SANDOZ)	0,15	3	0,45	Ανίσχυρη να τις χτυπήσει, μπορεί όμως να συνεργαστεί ή να πουλήσει προϊόντα της σε αυτές
Σύνολο	<u>1,00</u>		<u>4,30</u>	

Μελετώντας τη μήτρα SFAS προκύπτουν οι εξής προτάσεις για διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής:

- Διεθνής προσανατολισμός
- Συνέχιση στις επενδύσεις στην έρευνα
- Συνεργασίες με άλλες εταιρείες του χώρου για αγορά προϊόντων
- Εξωστρέφεια, ανάπτυξη, εξαγωγές
- Προσπάθεια εισαγωγής σε αγορές αναπτυσσόμενες μειώνοντας όμως το κόστος ανάπτυξης
- Συνεργασία ή πώληση προϊόντων της σε μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού (πχ TEVA, SANDOZ)

ΜΗΤΡΑ TOWS

Η μήτρα TOWS παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης μπορούν να αντιστοιχιστούν με τα δυνατά και



αδύνατα σημεία της επιχείρησης και να οδηγήσουν σε τέσσερα σύνολα πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών (Hunger D and Wheelen T, 12th edition, 2010).

Στον πίνακα που ακολουθεί έχει καταρτισθεί η μήτρα TOWS για την εταιρεία Pharmathen, παίρνοντας σαν εσωτερικούς παράγοντες (δυνατά και αδύνατα σημεία) και εξωτερικούς παράγοντες (ευκαιρίες και απειλές) αυτούς που περιγράφηκαν στους προηγούμενους πίνακες IFAS και EFAS.

Πίνακας 4.10: Μήτρα TOWS

<p>Εσωτερικοί παράγοντες (IFAS)</p> <p>Εξωτερικοί παράγοντες (EFAS)</p>	<p>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (S)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Διεθνής προσανατολισμός, ενεργή σε 84 χώρες2. Ηθικά δεσμευμένο προσωπικό3. Ιδιόκτητες βιομηχανικές μονάδες4. Επένδυση στην Έρευνα & ανάπτυξη παράγοντας υψηλής ποιότητας προϊόντα5. Κάθετη ολοκλήρωση6. Κουλτούρα7. Προσωπικό με υψηλή πανεπιστημιακή κατάρτιση & ξεχωριστές ικανότητες	<p>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (W)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Περιορισμένος αριθμός προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό2. Περιορισμένος αριθμός βιομηχανικών μονάδων3. Υψηλό κόστος για τεχνολογικό εξοπλισμό για την ικανοποίηση των απαιτήσεων4. Poor branding
<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Αυξημένη τάση της διεθνούς αγοράς προς τα γενόσημα2. Δημογραφικά στοιχεία (γήρανση του πληθυσμού, αύξηση των καταχρήσεων)3. Εξέλιξη της βιοτεχνολογίας4. Απόκτηση τεχνογνωσίας με τη βοήθεια της τεχνολογίας5. Κυβερνητικές παρεμβάσεις προς όφελος της χρήσης γενοσήμων & άρση των ευρεσιτεχνιών των πρωτοτύπων6. Υψηλή δυνατότητα εξαγωγής (ειδικά σε αγορές Ασίας, Νότια Αφρική, Αμερική)	<p>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ SO</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Εξέλιξη της στρατηγικής εξωστρέφειας στοχεύοντας χώρες αναπτυσσόμενες Ν.Αφρική, Ασία<input type="checkbox"/> Εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας του προσωπικού για είσοδο σε νέες τεχνολογίες (πχ βιοτεχνολογία)	<p>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WO</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Συνεργασίες με άλλες εταιρείες του κλάδου έτσι ώστε να αυξήσει το προϊοντικό portfolio με το λιγότερο δυνατό κόστος<input type="checkbox"/> Έμφαση σε νέες τεχνολογίες
<p>ΑΠΕΙΛΕΣ (T)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Παγκόσμια οικονομική κρίση & ακόμα μεγαλύτερη στην Ελλάδα2. Αυστηρότερο νομοθετικό πλαίσιο3. Αύξηση φόρων των επιχειρήσεων στην Ελλάδα4. Έλλειψη οργάνωσης και	<p>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ST</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Συνεργασίες με τους μεγάλους ανταγωνιστές πουλώντας προϊόντα της<input type="checkbox"/> Κοινοπραξίες ή συνεργασίες με εταιρείες του κλάδου εκμεταλλεζόμενες την τεχνογνωσία της	<p>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ WT</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Εύρεση εταιρειών παραγωγής σε χώρες με φτηνό εργατικό δυναμικό για αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας με το μικρότερο δυνατό κόστος<input type="checkbox"/> Μείωση κόστους εσωτερικής



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

<p>σχεδιασμού του κλάδου υγείας στην Ελλάδα 5. Μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού πρωτοπορούν στον κλάδο(πχ TEVA, SANDOZ) 6. Turnover εργαζομένων σε ανταγωνίστριες εταιρείες</p>		<p>έρευνας & ανάπτυξης</p>
---	--	---------------------------------------

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΑΣ



4.6. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

4.6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

4.6.1.1 Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)

a) Συγκέντρωση (concentration)

a1) Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)

- *Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω:* Η εταιρεία Pharmathen έχει ήδη επιχειρήσει την καθετοποίηση προς τα πίσω αναπτύσσοντας δραστικές ουσίες. Έτσι έχει τον πλήρη έλεγχο ανάπτυξης του φαρμακευτικού προϊόντος από το στάδιο της δραστικής ουσίας έως το στάδιο του τελικού προϊόντος μειώνοντας παράλληλα σε μεγάλο βαθμό το κόστος.

Επεκτείνοντας ακόμα περισσότερο την καθετοποίηση της προς τα πίσω η εταιρεία θα μπορούσε να προχωρήσει σε αποκλειστικές συνεργασίες με βιομηχανικές μονάδες παραγωγής δραστικών ουσιών ή ακόμα και εξαγορά αυτών. Μια τέτοια επιλογή στρατηγικής θα οδηγούσε σε αρκετά μεγάλη μείωση του κόστους καθώς επίσης και απόλυτου ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας του φαρμακευτικού προϊόντος από την αρχή του (παραγωγή δραστικής ουσίας) μέχρι το τέλος. Έτσι, η διαδικασία ανάπτυξης, έγκρισης και εμπορικής παραγωγής κάθε προϊόντος θα γινόταν αρκετά πιο γρήγορη με ελαχιστοποίηση της πολυπλοκότητας. Παρόλα αυτά η κίνηση αυτή θα ήταν μια μεγάλη επένδυση η οποία πρέπει να αξιολογηθεί εκτενώς προκειμένου να μην επιβαρύνει την επιχείρηση σε μη αναστρέψιμο βαθμό.

- *Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός:* Η εταιρεία θα μπορούσε να αγοράσει φαρμακαποθήκες που λειτουργούν ήδη ή να δημιουργήσει η ίδια φαρμακαποθήκες σε νέες αγορές, προκειμένου να ελέγχει πολύ περισσότερο τη διανομή των φαρμακευτικών της προϊόντων στην αγορά. Η ανάληψη μιας τέτοιας λειτουργίας διευρύνει τα κανάλια διανομής και συνεισφέρει στην προσέγγιση των πελατών της.



Σημαντικό στην επιλογή αυτή είναι να αξιολογηθεί το κόστος μιας τέτοιας κίνησης καθώς επίσης και η καταλληλότητα των αγορών.

Μια άλλη επιλογή καθετοποίησης προς τα εμπρός είναι η εξαγορά εμπορικών εταιρειών διανομής φαρμάκων που δραστηριοποιούνται σε διάφορες αγορές ανά τον κόσμο. Η κίνηση αυτή θα οδηγούσε σε αύξηση της εξαγωγικής δραστηριότητας της εταιρείας είτε με μεγαλύτερη διείσδυση στις ήδη υπάρχουσες αγορές είτε με ανάπτυξη δραστηριότητας σε νέες αγορές. Η καλύτερη γνώση της διεθνούς αγοράς θα ωφελούσε την εταιρεία στη διαμόρφωση και βέλτιστη σύνθεση του προϊόντικού της χαρτοφυλακίου. Η επένδυση αυτή θα πρέπει επίσης να αξιολογηθεί ως προς το κόστος της και το χρόνο απόσβεσης της.

a2) Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)

Η Pharmathen στην προσπάθεια της να γίνει πιο ανταγωνιστική και να αυξήσει την κερδοφορία της έχει στραφεί στη **διεθνή αγορά (διεθνοποίηση)** και προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν από αυτή. Η Ευρώπη και στη συνέχεια ο Καναδάς και η Αμερική αποτέλεσαν την αρχή εξάπλωσης της εταιρείας στις ανεπτυγμένες διεθνείς αγορές. Το μοντέλο ανάπτυξης στο οποίο βασίστηκε η επέκταση στις χώρες αυτές είναι μέσω εκχώρησης δικαιωμάτων χρήσης (Licensing) των προϊόντων που ανέπτυξε εσωτερικά η εταιρεία. Συγκεκριμένα η Pharmathen εκχωρεί το δικαίωμα πώλησης ενός προϊόντος σε εταιρείες με το σήμα τους, διατηρώντας τα αποκλειστικά δικαιώματα παραγωγής για 5 χρόνια και εισπράττοντας ένα σημαντικό τμήμα των καθαρών πωλήσεων για την κάθε χώρα. Η Pharmathen έχει ήδη συνεργασία με πάνω από 200 εταιρείες στη διεθνή αγορά συμπεριλαμβανομένων ανάμεσά τους των κορυφαίων εταιρειών γενόσημων φαρμακευτικών προϊόντων έχοντας υπό έγκριση στο σύνολο των χωρών που δραστηριοποιείται πάνω από 3000 άδειες κυκλοφορίας. Περαιτέρω επέκταση της προσπάθειας διεθνοποίησης αποτελεί η εξάπλωση και σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές όπως Λατινική Αμερική, Νότια Αφρική και Ασία.

Στοχεύοντας στην **αύξηση του προϊόντικού της χαρτοφυλακίου**, στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων στα οποία αναμένεται μειωμένος ανταγωνισμός με αποτέλεσμα την απόκτηση και διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος, αλλά και



στην είσοδο σε εξειδικευμένες τεχνολογίες, η εταιρεία θα μπορούσε να προχωρήσει με τους παρακάτω τρόπους:

- *Εξαγορές ή στρατηγικές συμμαχίες* με παραγωγικές μονάδες με μεγαλύτερες δυνατότητες από τη δική της, έτσι ώστε να καλύψει τις ανάγκες που θα προκύψουν από την είσοδο σε νέες τεχνολογίες και νέες αγορές.
- *Εξαγορές ή συνεργασίες ή στρατηγικές συμμαχίες* με τοπικές εταιρείες στις χώρες που θέλει να επεκταθεί με σκοπό την ενίσχυση της εφοδιαστικής της αλυσίδας και την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.
- *Συνεργασίες ή στρατηγικές συμμαχίες* με εταιρείες που ειδικεύονται στην ανάπτυξη εξειδικευμένων τεχνολογιών προκειμένου να επεκταθεί και σε άλλες ιδιαίτερες μορφές φαρμάκων τις οποίες δεν έχει δυνατότητα να αναπτύξει εσωτερικά και αποτελούν την τάση της αγοράς.
- *Συνεργασίες ή στρατηγικές συμμαχίες* με άλλες φαρμακευτικές εταιρείες είτε για την αγορά δικαιωμάτων κυκλοφορίας προϊόντων τους είτε για συνανάπτυξη νέων προϊόντων μοιράζοντας έτσι το ρίσκο και το κόστος ανάπτυξης, με σκοπό την αύξηση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου της.

Οι παραπάνω στρατηγικές ανάπτυξης μέσω συμμαχιών και συνεργασιών μπορούν να οδηγήσουν σε επιμερισμό του κινδύνου και του κόστους ανάπτυξης προϊόντων, επίτευξη οικονομιών κλίμακας, πρόσβαση στα επιθυμητά τμήματα της διεθνούς αγοράς, πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών περισσότερο ανταγωνιστικών και πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον επιβάλλει πλέον την πληθώρα και τη διαφοροποίηση των νέων φαρμακευτικών σκευασμάτων για την επιβίωση και κερδοφορία μιας φαρμακευτικής εταιρείας στο διεθνές περιβάλλον. Το κόστος όμως της εσωτερικής ανάπτυξης είναι για πολλές εταιρείες δυσβάσταχτο οπότε η επιλογή των συνεργασιών για την ανάπτυξη νέων προϊόντων φαίνεται η καλύτερη επιλογή. Η εξαγορά παραγωγικών μονάδων αυξάνει την παραγωγική δυνατότητα της εταιρείας με στόχο την κάλυψη των αναγκών.

Παρόλα αυτά όμως η υλοποίηση κάποιας από τις παραπάνω στρατηγικές ανάπτυξης θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική όσο αφορά την επιλογή των κατάλληλων συνεργατών, τη σύναψη σωστών συμφωνιών, την επιλογή των προϊόντων που θα αγοραστούν ή θα συναναπτυχθούν. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται



στην επιλογή συνεργατών κάποιων τοπικών αγορών με ιδιαιτερότητες και διαφορετικές κουλτούρες προκειμένου να βρεθεί κοινός κώδικας επικοινωνίας. Επίσης, οι περιπτώσεις εξαγορών αποτελούν μεγάλες επενδύσεις για μια εταιρεία οι οποίες μπορεί να μην αποβούν συμφέρουσες.

b) Διαπίκουλη δραστηριοτήτων (diversification)

b1) Συσχετισμένη (related diversification)

Εστιάζοντας στην τεχνογνωσία της σαν δυνατό σημείο και με στόχο την ανάπτυξη νέων διευρυμένων προϊόντων, η εταιρεία θα μπορούσε να προχωρήσει σε αγορά κάποιας αντίστοιχης επιχείρησης γενοσήμων φαρμάκων υψηλής τεχνογνωσίας σε ιδιαίτερες μορφές φαρμάκων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Παράδειγμα τέτοιων εταιρειών είναι εταιρείες στην Ινδία όπου το εργατικό κόστος είναι χαμηλό αλλά διαθέτουν επιστημονικό προσωπικό υψηλά καταρτισμένο & τεχνογνωσία σε εξειδικευμένες μορφές. Τομείς όπως ογκολογικά φάρμακα, βιοτεχνολογικά κ.α., θα μπορούσε να είναι στους στόχους της εταιρείας φέρνοντας υψηλά κέρδη διευρύνοντας το μερίδιο αγοράς. Βασικά σημεία για την επιτυχία ενός τέτοιου ενχειρήματος είναι να γίνει η σωστή αξιολόγηση και επιλογή της εταιρείας προς αγορά, που σημαίνει σωστή αξιολόγηση των προϊόντων που αναπτύσσει, μελέτη της αγοράς στην οποία απευθύνεται, οικονομική μελέτη ώστε η αγορά να έχει το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

b2) Ασυσχέτιστη (unrelated diversification)

Στα πλαίσια της στρατηγικής διαποίκισης η εταιρεία Pharmathen θα μπορούσε να μπει σε ένα νέο διαφορετικό κλάδο σε σχέση με τον φαρμακευτικό που δραστηριοποιείται ήδη. Έτσι, μια επιλογή θα ήταν ο κλάδος των καλλυντικών. Η είσοδος στον κλάδο αυτό μπορεί να γίνει με εξαγορά μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται ήδη σε αυτόν τον κλάδο με ανάπτυξη, παραγωγή και πώληση δικών της προϊόντων ή μιας εταιρείας απλά διανομής καλλυντικών. Εναλλακτικά, η είσοδος στο νέο αυτό κλάδο μπορεί να γίνει με ίδρυση μιας θυγατρικής εταιρείας που



θα ανήκει στον Όμιλο Pharmathen και θα ασχολείται με την ανάπτυξη, παραγωγή και διάθεση καλλυντικών. Αυτή η κίνηση βέβαια προϋποθέτει μια αρκετά μεγάλη επένδυση κυρίως όσο αφορά τη νέα παραγωγική μονάδα που θα πρέπει να παρασκευαστεί. Επίσης, μεγάλο είναι το κόστος ανάπτυξης δικτύου διανομής και διαφήμισης του νέου αυτού προϊόντος για να μπορέσει να διεισδύσει σε νέες αγορές. Παρόλα αυτά, η τεχνογνωσία για την ανάπτυξη και την παραγωγή καλλυντικών είναι μια πολύ πιο απλή διαδικασία σε σχέση με το φάρμακο, οι προδιαγραφές και η νομοθεσία δεν είναι πολύ αυστηρή, οπότε για την εταιρεία που διαθέτει υψηλής τεχνογνωσίας και ικανοτήτων προσωπικό η ανάπτυξη καλλυντικών αποτελεί εφικτό στόχο. Στην περίπτωση εξαγοράς άλλης εταιρείας καλλυντικών η επένδυση είναι μικρότερη, υπάρχει ήδη αγορά και ο στόχος θα ήταν απλά η εξάπλωση και σε άλλες αγορές. Όμως, όπως σε κάθε εξαγορά, θα πρέπει να έχει γίνει η σωστή μελέτη της προς εξαγορά εταιρείας (ως προς την κερδοφορία, το δίκτυο διανομής, την ποιότητα των προϊόντων της, την αξιοπιστία κ.α.) έτσι ώστε να είναι επιτυχής και κερδοφόρα.

4.6.1.2 Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)

a) Στρατηγική της παύσης (pause/proceed-with-caution strategy)

Η εταιρεία Pharmathen έχει διαγράψει μέχρι σήμερα πορεία συνεχούς και ραγδαίας ανάπτυξης. Αυτό βέβαια έχει σαν συνέπεια ότι βρίσκεται σε ένα σημείο που εκμεταλλεύεται κατά το μέγιστο τις δυνατότητες της (ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων). Στην συγκεκριμένη λοιπόν περίοδο κρίσης που διανύουμε, η όποια επένδυση για περαιτέρω ανάπτυξη θα πρέπει να αξιολογηθεί με μεγάλη προσοχή. Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν, μια στρατηγική επιλογή θα ήταν η παύση για κάποιο χρονικό διάστημα έτσι ώστε να υπάρξει χρόνος για αναδιοργάνωση, βελτίωση των δομών, βελτίωση των διεργασιών και διαδικασιών και καλύτερο προγραμματισμό. Μέσα από αυτή τη διαδικασία θα υπάρξει πλήρη εικόνα των αναγκών της εταιρείας, θα γίνει επαναξιολόγηση των στελεχών και όλου του προσωπικού και ενδεχόμενη αναδιοργάνωση του και έτσι θα γίνει πολύ πιο μελετημένα η επόμενη κίνηση για ανάπτυξη. Παρόλη τη σημαντικότητα της παύσης, η επιλογή αυτής της στρατηγικής είναι



δύσκολη καθώς ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι μεγάλος και απαιτείται συνεχή εξέλιξη και ανανέωση των προϊόντων, συνεχή ανεύρεση νέων αγορών, για να μπορεί μια εταιρεία να παραμείνει ανταγωνιστική.

b) Στρατηγική μηδενικών αλλαγών (No-change strategy)

Η εταιρεία σήμερα έχει ήδη εξαπλωθεί σε πολλές χώρες και αναπτυσσόμενες αγορές ανά τον κόσμο συνεργαζόμενη με μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες. Εκμεταλλευόμενη την επιστημονική κατάρτιση του προσωπικού της έχει ήδη αναπτύξει πολλά και καινοτόμα φαρμακευτικά σκευάσματα. Έτσι, έχει δημιουργήσει μια καλή φήμη στον κλάδο και εντός Ελλάδος και στο εξωτερικό. Θα μπορούσε λοιπόν, να ακολουθήσει προσωρινά στρατηγική μηδενικών αλλαγών, να συνεχίσει δηλαδή τις σημερινές της λειτουργίες και πολιτικές, απευθυνόμενη στις ήδη υπάρχουσες αγορές με τα προϊόντα που της έχουν χαρίσει επιτυχίες και κέρδη μέχρι στιγμής. Η επιλογή της σταθερότητας σε αυτή τη χρονική στιγμή θα οδηγούσε σε μείωση των εξόδων για την εταιρεία αφού θα μειωνόταν το κόστος έρευνας και ανάπτυξης. Η εταιρεία αυτή τη στιγμή λειτουργώντας στο μέγιστο της δυναμικότητας της καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της, οπότε επιλέγοντας μια σταθερή πορεία δε θα υπάρξει ανάγκη για νέες επενδύσεις σε συνεργασίες με άλλες μονάδες παραγωγής, αποθήκευσης, διάθεσης προϊόντων. Παρόλα αυτά, ο φαρμακευτικός κλάδος των γενοσήμων είναι σε ανάπτυξη, ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και έτσι τα περιθώρια επιλογής σταθερής πορείας είναι ελάχιστα. Αν η εταιρεία επαναπαυτεί στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα της και πελάτες της, μακροπρόθεσμα θα βρεθεί εκτός ανταγωνισμού καθώς υπάρχει συνεχής εξέλιξη και ανάπτυξη νέων φαρμακευτικών μορφών. Η επανένταξη στον ανταγωνιστικό στίβο μετά από μια περίοδο σταθερότητας απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και υψηλό κόστος που μπορεί να είναι και απαγορευτικό.

c) Στρατηγική κέρδους (profit strategy)

Η επιλογή της στρατηγικής κέρδους για την εταιρεία Pharmathen θα σήμαινε μείωση δαπανών για Έρευνα και Ανάπτυξη και ενδεχομένως συγκέντρωση σε πωλήσεις μόνο των κερδοφόρων προϊόντων για κάποιο διάστημα. Όπως κάθε επιχείρηση, υπάρχουν λίγα προϊόντα τα οποία αποφέρουν το μεγαλύτερο ποσοστό κερδών στην εταιρεία έχοντας μεγάλο



μερίδιο αγοράς. Προσωρινά λοιπόν θα μπορούσε να επικεντρώσει τις δυνάμεις της στην ενίσχυση των πωλήσεων μόνο αυτών έτσι ώστε να διατηρήσει το κέρδος της. Επίσης, έχοντας επενδύσει πολύ στην εκχώρηση αδειών (out-licensing) σε πελάτες-εταιρείες, θα μπορούσε να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της μόνο σε αυτούς που αποφέρουν τα μεγαλύτερα κέρδη για την επιχείρηση, βελτιστοποιώντας τη συνεργασία και προσφέροντας τη βέλτιστη δυνατή τεχνική υποστήριξη. Οι παραπάνω επιλογές αποφέρουν μείωση δαπανών και διατήρηση των κερδών της. Ελαχιστοποίηση του κόστους ανάπτυξης νέων προϊόντων καθώς και του κόστους εύρεσης νέων πελατών και υποστήριξης αυτών. Η στρατηγική αυτή βέβαια θα πρέπει να είναι προσωρινή γιατί αλλιώς θα οδηγήσει σε επιδείνωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας.

4.6.1.3 Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής/περισυλλογής (turnaround strategies)

a) Στρατηγική αλλαγής πορείας (turnaround strategy)

Στα πλαίσια επιλογής μιας στρατηγικής περισυλλογής/αναστροφής η εταιρεία Pharmathen μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική αλλαγής πορείας με σκοπό τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας της. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από δύο φάσεις, τη *συρρίκνωση* και την *παγίωση*. Συρρίκνωση σημαίνει για την εταιρεία μείωση των νέων προϊόντων εσωτερικής ανάπτυξης το οποίο οδηγεί σε αρκετά μεγάλη μείωση του κόστους έρευνας και ανάπτυξης. Επίσης, σημαίνει μείωση του αριθμού των γραφείων διανομής σε παγκόσμιο επίπεδο, διατηρώντας ελάχιστα τα οποία βρίσκονται στις πιο κερδοφόρες αγορές ή ακόμα και κλείσιμο αυτών με πλήρη εποπτεία της διάθεσης και διανομής των προϊόντων της από τη μαμά-εταιρεία. Τέλος, συρρίκνωση επιτυγχάνεται και με παραγωγή και διάθεση των κερδοφόρων μόνο προϊόντων για την εταιρεία. Όλα τα παραπάνω έχουν σαν συνέπεια τη μείωση του κόστους σε ανάπτυξη, διανομή, μάρκετινγκ και μείωση των λειτουργικών εξόδων. Μετά τη συρρίκνωση ακολουθεί η φάση της παγίωσης, όπου η εταιρεία μειωμένη πλέον σταθεροποιείται, αναδιοργανώνεται και εξοικονομεί χρόνο για να αξιολογήσει τη μέχρι τώρα πορεία της και να καταστρώσει τις μελλοντικές στρατηγικές της. Η επιλογή της στρατηγικής αλλαγής πορείας είναι πολύ κρίσιμη για την εταιρεία και θα πρέπει να υλοποιηθεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μην απογοητευτεί το προσωπικό και να



εκμεταλλευτεί το χρόνο προς όφελος της οργάνωσης της. Προσοχή πρέπει να δοθεί στο ενδεχόμενο συνεχούς συρρίκνωσης το οποίο θα ήταν καταστροφικό για την εταιρεία αφού θα χάσει πλήρως της ανταγωνιστικότητά της.

b) Αιχμάλωτη εταιρεία (captive company strategy)

Η παγκόσμια οικονομική κρίση δίνει ευκαιρίες στις μεγάλες πολυεθνικές ή εταιρείες γενοσήμων να επικρατήσουν στον χώρο κάνοντας σημαντικές συνεργασίες ή εξαγοράζοντας μικρότερες αντίστοιχες εταιρείες. Έτσι, προκειμένου μια εταιρεία του μεγέθους της Pharmathen να είναι ασφαλής θα μπορούσε να δεχθεί μια αποκλειστική συνεργασία από μια μεγαλύτερη φαρμακευτική ή από ένα μεγάλο προμηθευτή πρώτων υλών που προσδοκεί να μπει στο χώρο των γενοσήμων τελικών σκευασμάτων. Η κίνηση αυτή θα πρόσφερε ασφάλεια στην εταιρεία αλλά παράλληλα σημαίνει έλλειψη αυτοκυριαρχίας και ελεγχόμενη λήψη αποφάσεων.

c) Στρατηγική της εκποίησης ή αποεπένδυση (Sell-out/Divestment strategy)

Στη γενικότερη οικονομική, κρίση όπως περιγράφηκε παραπάνω, μια επιλογή στρατηγικής για την εταιρεία θα ήταν η εκποίηση σε μια μεγάλη πολυεθνική όπως Novartis, Pfizer, Astra Zeneca κα ή μια εταιρεία γενοσήμων που κατέχει αυτή τη στιγμή μεγάλο μερίδιο αγοράς όπως Sandoz, Teva, Watson κλπ. Η κίνηση αυτή θα πρόσφερε όχι βιωσιμότητα στο σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και νέες επενδύσεις, νέες θέσεις εργασίας, νέες προοπτικές και δυνατότητες για επέκταση στη διεθνή αγορά. Παράλληλα όμως σημαίνει μη ανάληψη αποφάσεων, αλλαγή κουλτούρας και υποταγή στις στρατηγικές και τις αποφάσεις της εταιρείας που θα την αγοράσει.

d) Πτώχευση και Εκκαθάριση (Bankruptcy/Liquidation strategy)

Η επιλογή μιας στρατηγικής πτώχευσης ή εκκαθάρισης θα γινόταν μόνο στην περίπτωση που η εταιρεία έχει πολλά χρέη στα οποία δεν μπορεί να ανταπεξέλθει. Στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή δεν υπάρχει κάποιο τέτοιο θέμα αφού η εταιρεία είναι κερδοφόρα, οπότε δεν αναμένεται κάποια τέτοια κίνηση.



4.6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Σύμφωνα με τον Michael Porter (Porter, 1985), η επιχειρηματική στρατηγική που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να μπορεί να δώσει στην επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανταγωνιστική στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση περιλαμβάνει τις παρακάτω επιλογές:

	Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Συνολική αγορά	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
Εστίαση σε τμήματα	ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Διάγραμμα 4.12 : Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

✓ Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Αν η εταιρεία αποφασίσει να επιλέξει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους σημαίνει ότι πρέπει να επικεντρωθεί στην παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων που έχουν τις περισσότερες πωλήσεις και κερδοφορία. Έτσι, θα μπορέσει να επιτύχει οικονομίες κλίμακας και θα ελαχιστοποιήσει το κόστος σε Έρευνα και Ανάπτυξη καθώς και σε μάρκετινγκ, προσέγγιση νέων πελατών. Η στρατηγική αυτή θα επιτρέψει στην εταιρεία να έχει χαμηλότερες τιμές στα προϊόντα της και να κλείνει συμφωνίες (εκχώρησης δικαιωμάτων κυκλοφορίας) με άλλες εταιρείες σε χαμηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό. Επίσης, ενισχύεται η διαπραγματευτική της δύναμη με τους προμηθευτές της αφού αγοράζει σε μεγάλες ποσότητες και περιορίζει την είσοδο νεοεισερχόμενων λόγω χαμηλής τιμής. Όμως, η επιλογή αυτή εμπεριέχει τον κίνδυνο ότι ο περιορισμός



των προϊόντων μπορεί να θέσει την εταιρεία εκτός ανταγωνισμού αφού η εξέλιξη στον κλάδο είναι ραγδαία και νέα προϊόντα βγαίνουν συνέχεια στην αγορά.

✓ Στρατηγική διαφοροποίησης

Η εταιρεία Pharmathen εκμεταλλεζόμενη την τεχνογνωσία και την εξειδίκευση του επιστημονικού της προσωπικού θα μπορούσε να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης, αναπτύσσοντας καινοτόμα προϊόντα και παράλληλα προσφέροντας τη βέλτιστη δυνατή υποστήριξη στους πελάτες της. Στόχος της είναι η συνολική αγορά αναπτύσσοντας ένα μεγάλο δίκτυο μάρκετινγκ και διανομής σε παγκόσμιο επίπεδο και η ανάπτυξη μεγάλου αριθμού ιδιαίτερων φαρμακευτικών μορφών και υψηλής τεχνολογίας προϊόντων. Οι τεχνολογίες αυτές μπορούν να κατοχυρωθούν με διπλώματα ευρεσιτεχνίας από την εταιρεία γεγονός που ενισχύει το ενδιαφέρον στον πελάτη. Η επιλογή αυτής της στρατηγικής απαιτεί σίγουρα υψηλό κόστος σε Έρευνα και Ανάπτυξη καθώς και σε δίκτυο διανομής και μάρκετινγκ, αλλά επιτρέπει να θέσει υψηλότερες τιμές στα προϊόντα της οπότε και μεγαλύτερα κέρδη. Επίσης, η αφοσίωση των πελατών δημιουργεί μεγαλύτερα εμπόδια εισόδου για τους νεοεισερχόμενους, για τους οποίους το κόστος εισόδου είναι σχεδόν απαγορευτικό. Σε ένα ισχυρά ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως αυτό του κλάδου των γενόσημων φαρμάκων, η διαφοροποίηση θα μπορούσε να εδραιώσει τη θέση της επιχείρησης.

✓ Στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος

Η εστίαση με βάση το κόστος θα μπορούσε να γίνει με εστίαση σε εταιρείες-πελάτες που δραστηριοποιούνται σε χώρες εκτός ευρωπαϊκής ένωσης καθώς και χώρες της Μέσης Ανατολής, Κίνα και Ινδία όπου στο μεγαλύτερο ποσοστό τους δεν έχουν ισχύ τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας των πολυεθνικών εταιρειών παρασκευής πρωτότυπων φαρμάκων. Έτσι, μπορούν να παρασκευαστούν τα αντίστοιχα γενόσημα (αντίγραφα) φάρμακα με ελαχιστοποίηση της δυσκολίας και πολυπλοκότητας τους, χωρίς να απαιτείται έρευνα και εφαρμογή ιδιαίτερων τεχνολογιών. Η επιλογή λοιπόν αυτής της στρατηγικής ελαχιστοποιεί το κόστος Έρευνας και Ανάπτυξης και το κόστος παραγωγής. Η εταιρεία εξειδικεύεται σε συγκεκριμένες αγορές, κουλτούρες και



ιδιαιτερότητες. Όμως, η στρατηγική αυτή οδηγεί την εταιρεία εκτός της μεγάλης αγοράς των φαρμάκων που είναι η Ευρώπη, στην οποία ανήκει και είναι πιο εύκολο να προσεγγίσει, και μετέπειτα η Αμερική. Η κουλτούρα επίσης και οι απαιτήσεις των χωρών αυτών διαφέρουν και η προσαρμογή είναι δύσκολη.

✓ Στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση

Η εταιρεία Pharmathen θα μπορούσε να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης αλλά εστιάζοντας συγκεκριμένα στην αγορά της Ευρώπης. Η προσέγγιση είναι πολύ πιο εύκολη αφού ακολουθεί τις ευρωπαϊκές προδιαγραφές για την ανάπτυξη και παραγωγή των προϊόντων της, έχει παρόμοια κουλτούρα και απαιτήσεις. Το δίκτυο μάρκετινγκ και διανομής είναι περιορισμένο. Στόχος είναι η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και ιδιαίτερων τεχνολογιών και η δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών με συγκεκριμένους πελάτες που απευθύνονται στην αγορά της Ευρώπης.

Μια άλλη προσέγγιση εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση θα ήταν η εστίαση σε εταιρείες-πελάτες που κατέχουν μεγάλα μερίδια αγοράς (πχ Sandoz, Teva, Mylan κλπ). Η ικανότητα ανάπτυξης διαφοροποιημένων προϊόντων και η κατοχύρωση αυτών αποτελεί πόλο έλξης για μια μεγάλη εταιρεία του κλάδου, η οποία έχει τη δυνατότητα να επενδύσει σε τέτοια προϊόντα. Συνήθως οι συμφωνίες που κλείνονται με τέτοιες εταιρείες είναι πολύ κερδοφόρες για μια επιχείρηση όπως η Pharmathen. Επίσης, μια σχέση εμπιστοσύνης με μια μεγάλη εταιρεία κάνει καλό στη φήμη της εταιρείας γενικά. Η εξάρτηση βέβαια σε μεγάλο βαθμό είναι επίφοβη σε περίπτωση διακοπής της συνεργασίας.

4.6.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

✓ Στρατηγικές Μάρκετινγκ

Οι εναλλακτικές στρατηγικές Μάρκετινγκ είναι είτε η ανάπτυξη της αγοράς είτε η ανάπτυξη προϊόντων. Η εταιρεία μπορεί να επιδιώξει επέκταση με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και σε άλλες αναπτυσσόμενες αγορές όπως Ασία, Λατινική Αμερική, Νότια Αφρική κα. Αυτό σημαίνει κόστος μάρκετινγκ και ανάπτυξης



του δικτύου διάθεσης και διανομής. Στην περίπτωση της στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντων, η εταιρεία επενδύει σε νέα διαφοροποιημένα προϊόντα και προσπαθεί είτε να διεισδύσει περισσότερο στην ήδη υπάρχουσα αγορά είτε σε νέες. Η στρατηγική αυτή έχει κόστος αλλά ταυτόχρονα και περισσότερες ευκαιρίες για κερδοφορία. Το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο μιας εταιρείας που βρίσκεται σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον και συνεχώς εξελισσόμενο κλάδο όπως ο φαρμακευτικός κλάδος, πρέπει να ανανεώνεται και να ενισχύεται συνεχώς.

✓ Στρατηγικές Έρευνας και Ανάπτυξης

Ανάλογα με το ποια ανταγωνιστική στρατηγική θα ακολουθήσει η εταιρεία, θα ακολουθήσει είτε τη στρατηγική του τεχνολογικού ηγέτη είτε του τεχνολογικού ουραγού σε επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής. Αντίστοιχα λοιπόν, η πρώτη επιλογή συνεπάγεται μεγαλύτερο κόστος για Έρευνα και Ανάπτυξη αλλά παράλληλα καινοτομία και αξία στον πελάτη. Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας στη περίπτωση των φαρμακευτικών τεχνολογιών είναι πολύ σημαντικά αφού περιορίζουν την δυνατότητα αντιγραφής από τους ανταγωνιστές και έτσι προσελκύουν το ενδιαφέρον των πελατών. Η επιλογή της αντιγραφής των πρωτοπόρων μειώνει το κόστος της έρευνας και το ρίσκο ενδεχόμενης αποτυχίας μιας νέας ανάπτυξης.

✓ Οικονομικές Στρατηγικές

Η επιλογή των οικονομικών στρατηγικών εξαρτάται από την επιχειρησιακή στρατηγική που θα επιλέξει η εταιρεία. Έτσι, αν η εταιρεία ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης, θα πρέπει να επενδύσει στη έρευνα, στο μάρκετινγκ, την παραγωγή και διανομή κα. Το ύψος του δανεισμού της εταιρείας εξαρτάται από το βαθμό ανάπτυξης, για παράδειγμα σε περίπτωση εξαγοράς θα πρέπει να αξιολογηθεί το ποσοστό του κεφαλαίου που θα προέρχεται από δανεισμό. Η διατήρηση της ισορροπίας χρέους προς ίδια κεφάλαια είναι επίσης πολύ σημαντική. Τέλος, θα πρέπει να γίνει οικονομική αξιολόγηση της εσωτερικής ανάπτυξης νέων προϊόντων σε σχέση με τις συνεργασίες για συνανάπτυξη ή αγορά αναπτύξεων από άλλες εταιρείες.



✓ Στρατηγικές Λειτουργιών

Οι στρατηγικές λειτουργιών που θα επιλεγούν επηρεάζονται και αυτές από τις επιχειρηματικές στρατηγικές που θα επιλεγούν. Αν λοιπόν επιλεγεί στρατηγική κόστους, τότε ο αριθμός των προϊόντων είναι περιορισμένος σε μεγάλες όμως ποσότητες και έτσι μπορεί να υπάρχει συνεχής ροή παραγωγής σε συγκεκριμένο εξοπλισμό. Στην περίπτωση όμως διαφοροποίησης, χρειάζονται ευέλικτα συστήματα παραγωγής και εξειδικευμένος μηχανολογικός εξοπλισμός. Τέλος, επειδή ο κλάδος των φαρμάκων συνεχώς εξελίσσεται με νέες τεχνολογίες είναι απαραίτητη η στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης, με στόχο τη γρήγορη προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες και βελτίωση των διεργασιών παραγωγής.

✓ Στρατηγικές Ανθρώπινων Πόρων

Η επιλογή στρατηγικής ανάπτυξης για την εταιρεία προϋποθέτει επένδυση σε επιστημονικό προσωπικό υψηλής τεχνογνωσίας καθώς και σε έμπειρα στελέχη του μάρκετινγκ, της παραγωγής, των οικονομικών. Αν επιλεγεί επέκταση σε άλλες αγορές θα ωφελούσε η διαφορετικότητα του προσωπικού, δηλαδή η πρόσληψη εργαζομένων των αντίστοιχων εθνικοτήτων καθώς και η εργασία σε ομάδες ανά περιοχή. Επίσης, τέτοιες επιλογές θα ήταν χρήσιμες και σε περιπτώσεις συνεργασιών ή εξαγορών εταιρειών στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης. Σε περίπτωση σταθερότητας και επιλογής παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων, τα κριτήρια επιλογής προσωπικού δεν χρειάζεται να είναι τόσο αυστηρά και η αμοιβή τους αρκετά μικρότερη αφού οι λειτουργίες είναι πιο τυποποιημένες.



4.7. ΕΠΙΛΟΓΗ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Σε πρόσφατη συνέντευξη του ο Πρόεδρος της εταιρείας Β. Κάτσος δήλωσε τα ακόλουθα για τις επιλεγόμενες στρατηγικές:

Συνέντευξη Προέδρου της Pharmathen SA Β. Κάτσου (Περιοδικό Φαρμακευτικό Marketing, 2011):

Βασικός άξονας της στρατηγικής μας είναι η ισχυροποίηση της παρουσίας μας στις διεθνείς αγορές, με το λανσάρισμα νέων προϊόντων, και η παράλληλη διεύρυνση των μεριδίων αγοράς που κατέχουμε σε υπάρχοντα προϊόντα. Ταυτόχρονα, στους στρατηγικούς μας στόχους εντάσσονται και η διεύρυνση της διεθνούς μας παρουσίας, μέσω συνεργιών ή ακόμα και συμμετοχών/εξαγορών εμπορικών φαρμακευτικών επιχειρήσεων και η ενίσχυση της παρουσίας μας στην Ελληνική αγορά και εκμετάλλευση πιθανών ευκαιριών, που θα εμφανιστούν σε αυτή την περίοδο μεγάλων αλλαγών, αλλά επίσης και η περαιτέρω ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας της εταιρείας.

Από τη μελέτη της εταιρείας Pharmathen SA που προηγήθηκε, προκύπτουν οι παρακάτω προτάσεις για τις στρατηγικές που προτείνεται να ακολουθηθούν από την εταιρεία σε κάθε επίπεδο.

4.7.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σε επιχειρησιακό επίπεδο η εταιρεία Pharmathen προτείνεται να ακολουθήσει **στρατηγική ανάπτυξης**. Στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης και έχοντας ως στόχο το λανσάρισμα διαφοροποιημένων προϊόντων και την είσοδο σε νέες αγορές - διεθνοποίηση, η εταιρεία μπορεί να ακολουθήσει τις παρακάτω επιλογές:

- *Συγκέντρωση με καθετοποίηση προς τα εμπρός με στόχο τη διεθνοποίηση και διείσδυση σε νέες αγορές, προχωρώντας σε εξαγορές εμπορικών εταιρειών σε κρίσιμες αγορές στις οποίες στοχεύει να εισέλθει και να εδραιώσει τη θέση της. Οι σημαντικότερες από τις αγορές αυτές είναι της Ασίας, Λατινικής Αμερικής, Νότιας Αφρικής, Αυστραλίας κ.α. Έτσι θα μπορέσει επιτυχώς να αντιμετωπίσει προβλήματα*



που σχετίζονται με την έλλειψη τοπικής ανταπόκρισης ή την αδυναμία ανταπόκρισης στις τοπικές συνθήκες.

- *Συγκέντρωση με οριζόντια ολοκλήρωση*, με στόχο την αύξηση του προϊόντικου της χαρτοφυλακίου καθώς και την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων εξειδικευμένων τεχνολογιών στα οποία αναμένεται μειωμένος ανταγωνισμός με αποτέλεσμα την απόκτηση και διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος. Τρόποι υλοποίησης της στρατηγικής αυτής είναι:
 - α) πρόσβαση σε παραγωγικές μονάδες μέσω στρατηγικών συμμαχιών ή ακόμα και εξαγορών με στόχο να καλύψει τις ανάγκες που θα προκύψουν από την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών.
 - β) συνεργασίες ή στρατηγικές συμμαχίες με εταιρείες που ειδικεύονται στις εξειδικευμένες τεχνολογίες έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί τη τεχνογνωσία τους μειώνοντας έτσι το κόστος επένδυσης σε εσωτερική ανάπτυξη καθώς και το χρόνο ανάπτυξης που είναι πολύ σημαντικός επίσης.
 - γ) συνεργασίες ή στρατηγικές συμμαχίες με άλλες φαρμακευτικές είτε με συνανάπτυξη νέων προϊόντων είτε με αγορά δικαιωμάτων κυκλοφορίας με στόχο να αυξήσει το προϊόντικό χαρτοφυλάκιο της.
- *Συγκέντρωση με οριζόντια ολοκλήρωση*, με στόχο τη διεθνοποίηση συνάπτοντας συνεργασίες ή στρατηγικές συμμαχίες με εταιρείες του χώρου που δραστηριοποιούνται στις αγορές που στοχεύει ή εκχώρηση δικαιωμάτων κυκλοφορίας στις μεγάλες εταιρείες του κλάδου (όπως Sandoz, Teva, Mylan κ.ά.) που έχουν ήδη αρκετά μεγάλο μερίδιο αγοράς παγκοσμίως.

4.7.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Ο φαρμακευτικός κλάδος των γενόσημων φαρμάκων βρίσκεται σε ανάπτυξη, όλο και περισσότερες φαρμακευτικές εταιρείες αναπτύσσουν γενόσημα φάρμακα, νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται συνεχώς και ο ανταγωνισμός μεγαλώνει. Έτσι, μια εταιρεία όπως η Pharmathen προκειμένου να επιβιώσει αλλά και να συνεχίσει να κερδοφορεί θα πρέπει να στοχεύει σε ένα μεγάλο προϊόντικό χαρτοφυλάκιο, το οποίο συνεχώς να ανανεώνεται καθώς επίσης και όσο το δυνατό μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.



Ακολουθώντας λοιπόν στρατηγική ανάπτυξης σε επιχειρησιακό επίπεδο και λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, η επιχειρηματική στρατηγική που προτείνεται να επιλεγεί από την επιχείρηση Pharmathen είναι η **Στρατηγική Διαφοροποίησης** με την ανάπτυξη και παραγωγή καινοτόμων προϊόντων δύσκολων στην ανάπτυξη και τη διάθεση αυτής της τεχνογνωσίας στην εγχώρια και ξένη αγορά.

Η εταιρεία αυτή τη στιγμή διαθέτει αρκετά καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό το οποίο μπορεί να υποστηρίξει την επιλογή της στρατηγικής διαφοροποίησης. Επίσης, η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων εξειδικευμένων τεχνολογιών μπορεί να την οδηγήσει στην απόκτηση και διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος αφού το κόστος για έρευνα και ανάπτυξη τέτοιων τεχνολογιών είναι αρκετά μεγάλο και απαγορευτικό για κάποιους ανταγωνιστές αλλά και πιθανούς νεοεισερχόμενους σε εγχώριο και παγκόσμιο επίπεδο.

Επίσης, στόχος της εταιρείας θα πρέπει να είναι η συνολική αγορά, αφού έχει ήδη αναπτύξει κάποια κανάλια διανομής με τις ξένες αγορές ξεκινώντας από Ευρώπη και στη συνέχεια Αμερική, Καναδά και άλλες 35 χώρες παγκοσμίως μέσω εκχώρησης δικαιωμάτων κυκλοφορίας των προϊόντων της σε τοπικούς πελάτες. Έτσι, στόχος της θα πρέπει να είναι η εδραίωση της σε αυτές τις αγορές αλλά και η πρόσβαση και διείσδυση σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές όπως η Ασία (κυρίως Κίνα και Ινδία), η Λατινική Αμερική, η Νότια Αφρική.

4.7.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

✓ Στρατηγική Μάρκετινγκ

Σαν αποτέλεσμα λοιπόν των στρατηγικών επιλογών για ανάπτυξη (επιχειρησιακό επίπεδο) και διαφοροποίηση (επιχειρηματικό επίπεδο), η στρατηγική του Μάρκετινγκ θα είναι αντίστοιχη στοχεύοντας στην ανάπτυξη της αγοράς αλλά και των προϊόντων. Νέα προϊόντα διαφοροποιημένα με το ελάχιστο δυνατό κόστος, εδραίωση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, διείσδυση σε νέες αγορές κυνηγώντας νέους πελάτες, βέλτιστη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών δίνοντας αξία σε αυτούς, είναι κάποιοι από τους στόχους μάρκετινγκ που τίθενται.



✓ Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης

Επιλέγοντας τη διαφοροποίηση ως ανταγωνιστική στρατηγική, η εταιρεία καλείται να επιλέγει να αναπτύσσει προϊόντα υψηλής τεχνολογίας και ποιότητας, δύσκολα να αντιγραφούν, με διπλώματα ευρεσιτεχνίας, που θα την κάνουν να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της. Σε περιπτώσεις πολύ ιδιαίτερων μορφών που δεν μπορούν ή κοστίζουν πολύ να αναπτυχθούν εσωτερικά μπορεί να κάνει συναναπτύξεις με άλλες εταιρείες που εξειδικεύονται σε αυτά. Η είσοδος στα βιοτεχνολογικά ή ογκολογικά προϊόντα είναι μια επιλογή που συντάσσεται με τις τάσεις της αγοράς σήμερα.

✓ Οικονομική Στρατηγική

Επιλέγοντας επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης, η εταιρεία θα πρέπει να επενδύσει στη έρευνα, στο μάρκετινγκ, την παραγωγή και διανομή κα, που σημαίνει ότι το ύψος του δανεισμού θα είναι μεγάλο. Όμως προκειμένου να μειώσει το κόστος μπορεί να μειώσει τις εσωτερικές αναπτύξεις και να κάνει συνεργασίες για συνανάπτυξη ή αγορά αναπτύξεων από άλλες εταιρείες.

✓ Στρατηγική Λειτουργιών

Λόγω επιλογής στρατηγικής διαφοροποίησης σε επιχειρηματικό επίπεδο, θα πρέπει να υπάρχουν ευέλικτα συστήματα παραγωγής και εξειδικευμένος μηχανολογικός εξοπλισμός. Σε περίπτωση μη κάλυψης από τα δικά της εργοστάσια, θα πρέπει να αναβρεθούν μετά από αξιολόγηση παραγωγικές εταιρείες (contract manufacturers) που ικανοποιούν τις ανάγκες παραγωγής των ιδιαίτερων μορφών. Γενικότερα όλο το σύστημα των λειτουργιών, συντονισμού όλων των παραγωγικών μονάδων, διεργασιών παραγωγής, αποθήκευσης, προμήθειας και διανομής θα πρέπει να είναι ευέλικτο και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών μέσα στους απαιτούμενους χρόνους.



✓ Στρατηγική Ανθρώπινων πόρων

Η επιλογή στρατηγικής ανάπτυξης οδηγεί στην αξιοποίηση του προσωπικού της εταιρείας αλλά και νέες επενδύσεις σε επιστημονικό προσωπικό καθώς και σε στελέχη μάρκετινγκ. Επίσης, ο στόχος της διεθνοποίησης οδηγεί στην πρόσληψη εργαζομένων διαφορετικών εθνικοτήτων. Για την επιτυχή υλοποίησή της στρατηγικής ανάπτυξης ο όμιλος θα πρέπει να αναπτύσσει συνεχώς τους ανθρώπους του και να προωθεί τη νοοτροπία και την κουλτούρα υψηλής απόδοσης. Μέσα στο πλαίσιο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητά συνεχώς νέους τρόπους για να στηρίζει την ανάπτυξη στελεχών. Θα πρέπει να αξιολογεί την απόδοση και τις δυνατότητες των ανθρώπων και να συμφωνείται ατομικό πλάνο ανάπτυξης κάθε στελέχους. Με τον τρόπο αυτό θα εμπλουτίζονται οι γνώσεις, θα βελτιώνονται οι δυνατότητες των ανθρώπων, θα αποκτώνται νέες δεξιότητες και θα υλοποιείται πρόγραμμα διαδοχής για όλο τον όμιλο.

4.8. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Η υλοποίηση των παραπάνω στρατηγικών γίνεται με την ανάπτυξη των κατάλληλων προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures). Έτσι, η εταιρεία Pharmathen θα πρέπει να θέσει ένα πρόγραμμα εφαρμογής με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα, προσδιορισμό του αριθμού των προς ανάπτυξη προϊόντων, διαβάθμιση της σημαντικότητας του κάθε πελάτη, προσδιορισμό και συντονισμό όλων των διαδικασιών. Όλα τα παραπάνω βέβαια θα πρέπει να μεταφραστούν σε οικονομικούς όρους, με ετήσιους προϋπολογισμούς οι οποίοι θα καθορίζουν το βαθμό εσωτερικών αναπτύξεων και παραγωγών ή αντίστοιχων συνεργασιών ή συμμαχιών με άλλες εταιρείες.



5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παγκόσμια οικονομική κρίση, η επιβίωση και πόσο μάλλον η κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι πολύ δύσκολη για όλους τους κλάδους. Ο κλάδος των γενόσημων φαρμάκων εξελίσσεται συνεχώς δημιουργώντας ισχυρό ανταγωνισμό.

Η Pharmathen σχεδιάζει να επεκτείνει τις εμπορικές της δραστηριότητες στις αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών. Οι αγορές αυτές παρουσιάζουν πολλές και σημαντικές ευκαιρίες και γι' αυτό είναι απαραίτητο να επιλεγεί η κατάλληλη στρατηγική με την οποία ο όμιλος θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις νέες προκλήσεις και να ευθυγραμμίσει την επιχειρησιακή στρατηγική του με τις νέες απαιτήσεις.

Έχοντας ήδη εδραιώσει τη θέση της σε τοπικό και ευρωπαϊκό επίπεδο και έχοντας διαπιστώσει ότι οι αγορές αυτές χαρακτηρίζονται από κορεσμό και ισχυρό ανταγωνισμό όσον αφορά τα γενόσημα φάρμακα, η επιχείρηση θα διεισδύσει στις αναπτυσσόμενες χώρες. Στόχος είναι να πετύχει υψηλά μερίδια αγοράς έναντι των ανταγωνιστών της και να εξασφαλίσει υψηλή κερδοφορία εκμεταλλευόμενη τις νέες ευκαιρίες.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα διπλωματική εργασία, αποτελούν προτάσεις για την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής σε κάθε επίπεδο (επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό) από τον όμιλο Pharmathen για την επιτυχή επέκταση του ομίλου στις νέες αγορές και να προβλεφθούν οι αλλαγές που απαιτούνται για την υλοποίησή της όσον αφορά τον χρόνο και το κόστος των απαιτούμενων επενδύσεων έτσι ώστε η επιχείρηση να διασφαλίσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σημαντικά κέρδη.



ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. EFPIA (2010), *“The Pharmaceutical industry in figures”*, European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations
2. Hamel G. & Prahalad C.K. (1989), *“Strategic intent”*, Best of Harvard Business Review
3. Harrison M.T. & Beyer I.M. (1984), *“Academy of Management review”*
4. Hunger D and Wheelen T (2010), *‘Concepts in Strategic Management and business Policy’*, Prentice Hall, 12th edition
5. IMS (2008 & 2009 & 2011), Health Worldwide, provider of information and services for pharmaceutical industry
6. Porter M. (1980), *“Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”*, New York, Free Press
7. Porter M.(1985), *“Competitive advantage”*, New York, Free Press, Chapter I
8. Porter M. (1996), *“What is strategy”*, Harvard Business Review, November-December
9. <http://www.pharmathen.com/home/Home-27.htm?lang=en>

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ετήσια έκθεση ΙΟΒΕ (2009), *«Η αγορά φαρμάκου στην Ελλάδα»*
2. Περιοδικό *«Φαρμακευτικό Marketing»* (2011)
3. ΣΦΕΕ (2009), *«Ανάλυση για την εικόνα του φαρμακευτικού κλάδου»*
4. Hellastat (2009), *«Ανάλυση της αγοράς 2009, Φαρμακευτικές επιχειρήσεις»*
5. ICAP group (2010 & 2011), *«Κλαδική μελέτη, Φαρμακευτικές εταιρείες»*
6. Pharmathen – Παρουσίαση (2010)
7. Stat bank (2007 & 2008), *«Ανάλυση της αγοράς φαρμάκου»*



6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Adavikolanu S. & Korrapati B. R. (2009), "*A study on Value Creation in serial Acquisition of Technology Firms*", Academy of Strategic Management, Volume 8, Number 1
2. Anslinger Patricia L. and Copeland Thomas E. (1996), "*Growth through Acquisitions: A Fresh Look*", The McKinsey Quarterly, No 2
3. Ansoff I. (1995), "*Corporate strategy*", London Penguin
4. Chandler A. (1962), "*Strategy & Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*" MA: MIT Press
5. Collis D.J. & Montgomery C.A.(1995), "*Competing on Resources: Strategy in the 1990s*" Harvard Business Review
6. Day G. S. (2007), "*Which Way Should You Grow?*", Harvard Business Review
7. EFPIA (2010), "*The Pharmaceutical industry in figures*", European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations
8. Hamel G. & Prahalad C.K. (1989), "*Strategic intent*", Best of Harvard Business Review
9. Harrigan K. R. (1988), "*Joint Ventures and Competitive Strategy*" Strategic Management Journal
10. Harrison M.T. & Beyer I.M. (1984), "*Academy of Management review*"
11. Hughes J. & Weiss J. (2007), "*Simple Rules for Making Alliances Work*", Harvard Business Review
12. Hunger D and Wheelen T (2010), '*Concepts in Strategic Management and business Policy*', Prentice Hall, 12th edition
13. IMS (2008 & 2009 & 2011), Health Worldwide, provider of information and services for pharmaceutical industry
14. Isenberg D. (2008), "*The Global Entrepreneur*", Harvard Business Review
15. Johnson G. & Scholes K. (1999), "*Exploring Corporate Strategy*", 5th edition, Prentice Hall
16. Kedia B. L. & Mukherji A. (1999), "*Global Managers: Developing a mindset for Global Competitiveness*", Journal of World Business, Vol. 34



17. Kogut B. (1988), “*Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives*”, Strategic Management Journal
18. Kumar M.V. Shyam (2010), “*Are Joint Ventures Positive Sum Games? The Relative Effects Of Cooperative And Noncooperative Behavior*”, Strategic Management Journal
19. Kumar M.V. Shyam (2005), “*The Value From Acquiring And Divesting A Joint Venture: A Real Options Approach*”, Strategic Management Journal
20. Lynch R. (2000), “*Corporate Strategy*”, London Pitman Publishing
21. Merhdad Baghai, Sven Smit, Patrick Viguerie (2009), “*Is your Growth Strategy Flying blind?*”, Harvard Business Review
22. Porter M. (1980), “*Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, New York, Free Press
23. Porter M.(1985), “*Competitive advantage*”, New York, Free Press, Chapter I
24. Porter M. (1996), “*What is strategy*”, Harvard Business Review, November-December
25. Ranjay Gulati, Dovev Lavie & Harbib Singh (2009), “*The Nature Of Partnering Experience And The Gains From Alliances*”, Strategic Management Journal
26. Rappaport A. (1979), “*Strategic Analysis for more profitable Acquisitions*”, Harvard Business Review
27. Yip G. (1995), “*Total Global Strategy*”, Prentice Hall, chapter 2
28. <http://www.pharmathen.com/home/Home-27.htm?lang=en>)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Ν. (2006), «*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Ετήσια έκθεση ΙΟΒΕ (2009), «*Η αγορά φαρμάκου στην Ελλάδα*»
3. Θερίου Ν. (2005), «*Στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων*», εκδόσεις Κριτική, 2^η έκδοση, Αθήνα
4. Παπαδάκης Μ. Β. (2002), «*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*», εκδόσεις Ε. Μπένου, 4^η έκδοση, Αθήνα
5. Περιοδικό «*Φαρμακευτικό Marketing*» (2011)
6. ΣΦΕΕ (2009), «*Ανάλυση για την εικόνα του φαρμακευτικού κλάδου*»
7. Hellastat (2009), «*Ανάλυση της αγορά 2009, Φαρμακευτικές επιχειρήσεις*»



8. ICAP group (2010 & 2011), «Κλαδική μελέτη, Φαρμακευτικές εταιρείες»
9. Pharmathen – Παρουσίαση (2010)
10. Stat bank (2007 & 2008), «Ανάλυση της αγοράς φαρμάκου»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ