



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΟΙ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ  
ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του  
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2014**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΟΙ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ  
ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΗΣ, Α.Μ.: ΔΥ/1001**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Σ. ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ, ΑΝΑΠΛ. ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ,  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του  
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης  
στη Διοίκηση της Υγείας.

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2014**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**DEPARTMENT OF ECONOMICS**

**MASTER OF SCIENCE IN HEALTH MANAGEMENT**

**PHARMACEUTICAL COMPANIES IN THE PERIOD OF  
CRISIS**

**STUDENT: AGGELOPOULOS VASILIS**

**SUPERVISOR: S. HADJIDEMA, ASSOCIATE PROFESSOR,  
UNIVERSITY OF PIRAEUS**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Health Management

**PIRAEUS, GREECE, 2014**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη παρούσα μελέτη ο συγγραφέας μελέτησε την επίδραση της οικονομικής κρίσης στις φαρμακευτικές εταιρίες, με βασικό του στόχο να δείξει το πώς η συγκεκριμένη επηρέασε και επηρεάζει τη πορεία τους, τις στρατηγικές τους, και ευρύτερα τον τρόπο με τον οποίο επέλεξαν να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές της επιδράσεις.

Ο στόχος που προαναφέρθηκε μελετήθηκε μέσα από επιμέρους στόχους, οι οποίοι είχαν τέσσερις άξονες εστίασης, αυτοί ήταν η μελέτη των χαρακτηριστικών τους, η μελέτη του κλάδου δράσης, οι στρατηγικές μάρκετινγκ και τέλος η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η ανάπτυξη του θέματος έγινε μέσα από τα ακόλουθα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο καθοριστήκαν οι στόχοι της εργασίας ενώ έγινε η εισαγωγή στη μελέτη. Στο δεύτερο κεφάλαιο η συγγραφέας μελέτη τη παγκοσμιοποίηση και πως αυτή οδήγησε στη παρούσα οικονομική κρίση. Το παρόν κεφάλαιο μελέτη τη λειτουργία της παγκοσμιοποίησης γενικά, τις επιδράσεις της στη διεθνής κοινότητα, τη μορφή της υγείας στο παρόν περιβάλλον και τη παρουσίαση της κατάστασης ευρύτερα των φαρμάκων στη παρούσα αγορά.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται σε μια διεξοδική μελέτη και ανάλυση του φαρμακευτικού κλάδου στην Ελλάδα, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά του κλάδου, στη δομή και διάρθρωση του, στην ανάλυση της αγοράς των φαρμακευτικών εταιριών και τέλος έδωσε ένα ευρύτερο συμπέρασμα, που έδωσε στον αναγνώστη να κατανοήσει τη πορεία του υπό εξέταση κλάδου.

Το κεφάλαιο 4 έδωσε μια συνολική εικόνα για τη στρατηγική μέσα στη περίοδο της ύφεσης, δηλαδή για τις στρατηγικές κατευθύνσεις που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις γενικά σε μια τέτοια περίοδο για να μπορέσουν να επιβιώσουν. Στο κεφάλαιο 5 έγινε εστιασμένα αναφορά σε στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει μια εταιρία για να αντιμετωπίσει τις πιέσεις της κρίσης και για να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική, στρατηγικές όπως οι στρατηγικές αναστροφής, οι στρατηγικές διαφοροποίησης αλλά και στρατηγικές σε σχέση με αποφάσεις που καλείται να πάρει ένας οργανισμός μέσα στη κρίση.

Στο κεφάλαιο 6 έγινε εστίαση στις στρατηγικές των φαρμακευτικών εταιριών μέσα στη κρίση, δηλαδή το τι ακολούθησαν, πως προσπάθησαν και προσπαθούν να

την αντιμετωπίσουν ενώ γίνεται αναφορά στο αν έχουν περιθώριο να αναπτυχθούν μέσα σε αυτή. Το κεφάλαιο εφτά όρισε το μεθοδολογικό πλαίσιο μέσα από το οποίο και βάση του οποίου έγινε η έρευνα της παρούσας μελέτης, βάση της οποίας στο κεφάλαιο οχτώ η εργασία οδηγήθηκε στα τελικά της συμπεράσματα τα οποία έδειξαν ότι οι φαρμακευτικές εταιρίες μέσα στη κρίση δεν πρέπει να σταματούν να κάνουν επενδύσεις και να επιδιώκουν να διαφοροποιηθούν για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## **ABSTRACT**

In the present study the writer studied the effect of economic crisis in the pharmaceutical companies, with fundamental goal to show how the concrete influenced and it influences their course, their strategies, and more widely the way with which they selected to face the negative effects.

The goal that was mentioned before was studied through individual goals, which had four axes of focus, those were the study of their characteristics, the study of sector of action, the strategies of marketing and finally the management of their manpower.

The growth of subject became through the following chapter. In the first chapter were determined the objectives of work while became their import in the study. In the second chapter the writer study the globalisation and how this led to the present economic crisis. The present chapter studies the operation of globalisation as generally speaking, the effects in international community, the form of health in the present environment and the presentation of situation of more widely medicines in the present market.

The third chapter is reported in a extensive study and analysis of pharmaceutical sector in Greece, focusing in the characteristics of sector, in the frame and structure, in the analysis of market of pharmaceutical companies and finally it gave a wider conclusion, that gave to the reader to comprehend the under review course of sector.

Chapter 4 gave a total picture for the strategy in the period of recession that is to say for the strategic directions that the enterprises can follow generally in a period like this in order to survive. In chapter 5 became focused report in strategies that a company can apply in order to face pressures of crisis and in order to continue being competitive, strategies such as strategies of inversion, strategies of differentiation but also strategies in combination with decisions that it is called an organism to take in the crisis. In capital 6 became focus in the strategies of pharmaceutical companies in the crisis, that is to say what they followed, how they tried and try to face it while it was reported if they have margin to developed in this. Chapter seven fixed the methodological frame through and based of it became the research of present study, based on in capital eight the study was led to her final conclusions which showed that

the pharmaceutical companies in the crisis should not stop to make investments and seek to differentiated in order to maintain their competitive advantage in the market.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## Πίνακας περιεχομένων

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<b>ABSTRACT</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b> .....	<b>XI</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ .....	15
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ .....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b> .....	<b>17</b>
<b>Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ</b> .....	<b>17</b>
<b>ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ .....	17
2.2 ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΕΘΝΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ .....	19
2.3 Η ΥΓΕΙΑ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	20
2.3.1 Φάρμακο και παγκοσμιοποίηση .....	22
2.3.2 Φαρμακοεπαγρύπνηση και παγκοσμιοποίηση .....	23
2.4 ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ .....	24
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b> .....	<b>29</b>
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b> .....	<b>29</b>
3.1 ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ .....	29
3.2 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΩΡΩΣΗ .....	29
3.3 Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ .....	31
3.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b> .....	<b>39</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΎΦΕΣΗ</b> .....	<b>39</b>
4.1 ΠΟΣΟ ΕΥΑΛΩΤΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΚΛΑΔΟΙ ΣΤΙΣ ΠΙΕΣΕΙΣ; .....	39
4.1.1 Η κυκλικότητα του Κλάδου .....	39
4.1.2 Ο γεωγραφικός παράγοντας .....	40
4.1.3 Το μέγεθος της επιχείρησης .....	41
4.1.4 Η κερδοφορία .....	42
4.1.5 Άλλοι παράγοντες .....	42
4.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΎΠΑΡΞΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .....	42
4.3 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΎΦΕΣΗΣ .....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b> .....	<b>47</b>
<b>ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ</b> .....	<b>47</b>
5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΣΤΡΟΦΗΣ .....	47
5.1.1 Στρατηγική ανόρθωσης .....	47
5.1.2 Στρατηγική αποεπένδυσης .....	48
5.1.3 Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης .....	49
5.1.4 Στρατηγική ρευστοποίησης .....	49
5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	49

5.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	52
5.3.1 Ανάλυση αγοράς.....	53
5.3.2 Προϊόν.....	53
5.3.3 Τιμή.....	53
5.3.4 Προώθηση-Επικοινωνία.....	54
5.3.5 Διανομή.....	54
5.4 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>.....</b>	<b>57</b>
<b>ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ.....</b>	<b>57</b>
<b>ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ.....</b>	<b>57</b>
6.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	57
6.1.1 Στρατηγικές ανάπτυξης φαρμακοβιομηχανίας σε παγκόσμιο επίπεδο.....	57
6.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΚΡΙΣΗ.....	58
6.3 ΈΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΦΑΡΜΑΚΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΚΡΙΣΗ-ΕΙΠΕΝΔΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	58
6.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΕΞΑΓΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΩΝ.....	61
6.4.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	65
6.5 Το ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ.....	66
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>.....</b>	<b>69</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>69</b>
7.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	69
7.1.1 Ερευνητικοί στόχοι σχετικά με τη στρατηγική.....	69
7.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ.....	69
7.2.1 Ορισμός του πληθυσμού.....	69
7.2.2 Προσδιορισμός του πλαισίου του δείγματος.....	70
7.2.3 Καθορισμός της μονάδας δειγματοληψίας.....	70
7.2.4 Επιλογή της μεθόδου δειγματοληψίας.....	70
7.2.5 Καθορισμός του μεγέθους του δείγματος.....	70
7.3 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	70
7.3.1 Σχεδίαση του ερωτηματολογίου.....	71
7.3.2 Δομή και περιεχόμενο του ερωτηματολογίου.....	71
7.3.3 Κλίμακες μέτρησης.....	72
7.3.4 Διάρθρωση των ερωτήσεων.....	72
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>.....</b>	<b>73</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>73</b>
8.1 ΣΥΝΟΨΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	73
8.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	96
8.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	96
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>.....</b>	<b>99</b>
<b>ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΪΩΣΗ.....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>



## Κατάλογος πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 3-1 : ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (2007-2011).....	30
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (2007 – 2011).....	31
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ .....	32
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-4 ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΦΑΡΜΑΚΩΝ ΣΕ ΑΞΙΑ (2006-2010) .....	33
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-5 ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΦΑΡΜΑΚΩΝ (2007-2011).....	33
ΠΙΝΑΚΑΣ 3-6 ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ (2006-2011).....	34

## Πίνακας διαγραμμάτων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-1 ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΦΑΡΜΑΚΩΝ (2006-2011) .....	34
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3-2 ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ (2006-2011) .....	35

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Εισαγωγή στη Μελέτη

Το φάρμακο είναι ένα κοινωνικό αγαθό και δεν αποτελεί ένα απλό καταναλωτικό προϊόν. Ως εκ τούτου το φαρμακευτικό μάρκετινγκ παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Καταρχάς, εφαρμόζονται περιορισμοί όσον αφορά την προβολή των χαρακτηριστικών των φαρμακευτικών προϊόντων, η οποία θα πρέπει να διέπεται από αυστηρώς επιστημονικά κριτήρια.

Έτσι, οποιοσδήποτε ισχυρισμός για τα ευεργετικά αποτελέσματα ή για την ασφάλεια ενός φαρμάκου θα πρέπει να τεκμηριώνεται επαρκώς από τα αποτελέσματα δημοσιευμένων μελετών. Επιπρόσθετα, η μόνη κατηγορία φαρμάκων που μπορεί να διαφημιστεί είναι τα μη συνταγογραφούμενα (over the counter – OTC) τα οποία δεν αποζημιώνονται από τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης

Η φαρμακευτική αγορά λειτουργεί σε έντονα ρυθμιστικό πλαίσιο και όσον αφορά τις τιμές διάθεσης των φαρμακευτικών προϊόντων. Πράγματι, οι τιμές των φαρμάκων είναι καθορισμένες και προκύπτουν από τον υπολογισμό του μέσου όρου των τριών χαμηλότερων τιμών των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ο φαρμακοποιός, που είναι ουσιαστικά ο λιανικός πωλητής, πουλά διάφορα φαρμακευτικά προϊόντα χωρίς όμως να έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τον πελάτη του (για τα συνταγογραφούμενα φάρμακα), ενώ ο ιατρός, ο οποίος δεν εμπλέκεται στη συναλλαγή αυτή, είναι τελικά αυτός που λαμβάνει την αγοραστική απόφαση

Συμπερασματικά, πελάτης μιας φαρμακευτικής εταιρίας είναι αυτός που αποφασίζει για την αγορά των προϊόντων της.

Η μελέτη λοιπόν του θέματος αυτού αφορά σε έναν πολύ μεγάλο κλάδο, ο οποίος μαστίζεται εξαιτίας της οικονομικής κρίσης σε πολλά επίπεδα, όπως εξάλλου και οι περισσότεροι κλάδοι πλέον στην Ελλάδα, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η διερεύνηση του εν λόγω θέματος θα μας δώσει απαντήσεις όσον αφορά τις

στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για τις αποφάσεις που λαμβάνουν οι φαρμακευτικές εταιρίες.

## **1.2 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι της μελέτης**

Σκοπό της παρούσας μελέτης αποτελεί η καταγραφή των στρατηγικών αποφάσεων των φαρμακευτικών εταιριών για την αντιμετώπιση της κρίσης

Επιμέρους στόχοι είναι η διερεύνηση της υπάρχουσας κατάστασης εν όψει της κρίσης στο φαρμακευτικό κλάδο και η προσέγγιση της έννοιας της παγκοσμιοποίησης στον κλάδο της οικονομίας. Επιπλέον στόχος είναι να σκιαγραφηθεί αναλυτικά ο κλάδος της φαρμακευτικής βιομηχανίας

Κατά συνέπεια στην παρούσα μελέτη οι ερευνητικοί στόχοι είναι :

- Η μελέτη των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων κα του περιβάλλοντός τους
- Η διερεύνηση της σχέσης των επιχειρήσεων με την παρούσα οικονομική κρίση
- Η μελέτη για το μάρκετινγκ που εφαρμόζεται στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις
- Το ανθρώπινο δυναμικό και η επιχειρησιακή στρατηγική που εφαρμόζουν οι εταιρείες

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

#### 2.1 Η λειτουργία της παγκοσμιοποίησης στο χώρο της οικονομίας

Η παγκοσμιοποίηση που χαρακτηρίζει τις σημερινές αγορές, δημιούργησε μεγαλύτερη ζήτηση για τις εταιρίες. Δεν υπάρχει μόνο η ανάγκη να ληφθούν αποφάσεις για τις χώρες στις οποίες θα δραστηριοποιηθεί μια εταιρία και οι στρατηγικές εισόδου που θα χρησιμοποιηθούν, αλλά και να προσδιοριστούν οι στρατηγικές μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιήσει συνδέοντας αυτές και με τη χώρα/χώρες που αποφάσισε να δραστηριοποιηθεί (Douglas, and Craig, 1995).

Στην πρώτη δεκαετία του εικοστού αιώνα, οι δραματικές αλλαγές που έλαβαν χώρα δημιούργησαν ευκαιρίες στο παγκόσμιο εμπόριο. Τα σημαντικότερα γεγονότα, τα οποία αποτέλεσαν και απόρροια της παγκοσμιοποίησης, ήταν η ανανέωση των οικονομιών των πρώην κομμουνιστικών χωρών, η συνεχής εξάπλωση της ανταγωνιστικής ελεύθερης αγοράς, οι καινοτομίες στη τεχνολογία χάρη στις οποίες μπορούμε να έχουμε καλύτερους τρόπους κατασκευής και διάθεσης νέων προϊόντων και υπηρεσιών και μια παγκόσμια τάση αναγνώρισης της σημασίας της ελεύθερης αγοράς στην παραγωγικότητα και στην αγοραστική δύναμη, που οδηγούν σε ευημερία σε παγκόσμιο επίπεδο (Douglas, and Craig, 1995).

Τα αναπτυγμένα και αναπτυσσόμενα κράτη προσπάθησαν να αντιδράσουν στα παραπάνω δεδομένα. Συγκεκριμένα, προχώρησαν σε ιδιωτικοποιήσεις κρατικών επιχειρήσεων, μείωση των ελλειμμάτων και του πληθωρισμού, υιοθέτηση διαφόρων ειδών οικονομικών μεταρρυθμίσεων και συγχωνεύσεις σε τοπικές και παγκόσμιες οικονομικές κοινότητες με στόχο την ανάπτυξη των αγορών με την επέκταση της παραγωγικότητας και την ανατροπή των περιοριστικών φραγμών του εμπορίου (Douglas, and Craig, 1995).

Το περίεργο στην γενικότερη εικόνα της παγκόσμιας φάσης ήταν ότι χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής οι οποίες αποτέλεσαν το προπύργιο της οικονομικής, τεχνολογικής, πολιτικής και ανταγωνιστικής οριοθέτησης της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, δεν δραστηριοποιήθηκαν με επιτυχία στις νέες

συνθήκες. Συγκεκριμένα, βλέπουμε εταιρίες όπως η Ford, η Boeing, η Coca Cola, MacDonald's κ.λ.π, παρότι κατέχουν το 85% των εξαγωγών των Η.Π.Α το 85% των κερδών τους προέρχονται από την εγχώρια αγορά και τον Καναδά. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπόρεσαν να προσεγγίσουν σωστά την παγκόσμια αγορά, μάλιστα στο παράδειγμα των McDonalds θα μπορούσαμε να πούμε ότι η παγκόσμια δράση της εταιρίας είχε αντίθετα αποτελέσματα στην πορεία της, *«η διεύρυνση έφερε την ύφεση»* (Rupelt 1980).

Αντιθέτως άλλες παγκόσμιες δυνάμεις όπως η Ιαπωνία εκμεταλλεύτηκαν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την παγκοσμιοποίηση. Συγκεκριμένα οι Ιαπωνικές εταιρίες εισήχθησαν με επιτυχία στην Αμερικανική αγορά, όπως στην αγορά των αυτοκινήτων και των ηλεκτρονικών ειδών, στην οποία μάλιστα οι αμερικανικές επιχειρήσεις επί χρόνια είχαν ηγετικό ρόλο (Johanson, 2000).

Εταιρίες όπως η Hyundai, πέτυχαν να αυξήσουν την κερδοφορία τους μέσα από την παγκόσμια αγορά. Από τα μέσα του 1970 οι Ιαπωνικές εταιρίες έπαψαν να είναι αυτές οι οποίες παρήγαγαν φτηνά είδη χαμηλής τεχνολογίας και προσπαθούσαν να βρουν νησίδες στην αγορά της Ευρώπης. Αντίθετα ήταν άξιοι διεκδικητές της Αμερικανικής και της παγκόσμιας αγοράς.

Η παγκοσμιοποίηση έφερε την αλλαγή στις εγχώριες, αλλά και στις παγκόσμιες αγορές. Εταιρίες όπως η Benetton στην Ιταλία, η Swatch στην Ελβετία, η Mercedes στην Γερμανία κ.λ.π άδραξαν την ευκαιρία να επεκταθούν παγκοσμίως να αυξήσουν την κερδοφορία τους, αλλά και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους παγκοσμίως. Το πλεονέκτημα στη συγκεκριμένη κατάσταση ήταν ότι παγκοσμίως οι αγορές αρχίζουν να έχουν ομοιότητες. Ο Levitt το 1983 αναφέρει ότι οι αγορές έχουν πιο πολλά κοινά, λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης, αλλά και λόγω των μέσων μαζικής ενημέρωσης, τα οποία φέρνουν πιο κοντά τους πολιτισμούς (Levitt, 1983).

Οι καταναλωτές παγκοσμίως παίρνουν τα ίδια μηνύματα και αποκτούν παρόμοιες αγοραστικές συνήθειες. Η αγορά χαρακτηρίζεται από ομοιογένεια. Κερδισμένοι στις συνειδήσεις των καταναλωτών είναι αυτοί που παρέχουν μέση ποιότητα σε χαμηλές τιμές. Αυτό συμβαίνει γιατί οι καταναλωτές δεν έχουν πια την οικονομική δυνατότητα να αγοράσουν ακριβά πολυτελή προϊόντα.

Η δεκαετία που διανύουμε θα χαρακτηριστεί από μια ευρεία παγκοσμιοποίηση των αγορών, αλλά και των αγοραστικών συνηθειών. Αυτό όμως σημαίνει ότι οι

εταιρίες θα έχουν να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερα ρίσκα από αυτά που αντιμετώπισαν στο παρελθόν.

## **2.2 Οι επιδράσεις της παγκοσμιοποίησης στη διεθνή κοινότητα**

Η αλλαγή στο παγκόσμιο περιβάλλον ασκεί επιδράσεις στην επιχειρηματικότητα. Συγκεκριμένα, βοηθάει τις επιχειρήσεις να εξοικονομήσουν κόστος λόγω παραγωγής εκτός χώρας-βάσης. Για παράδειγμα, πολλές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν μεταφέρει τη παραγωγή τους στα Βαλκάνια, όπου το κόστος παραγωγής είναι μικρότερο. (Ζαραφόπουλος & Κιττονάκης 2005). Τα βασικά στοιχεία που σχετίζονται με το διεθνοποιημένο περιβάλλον και αφορούν όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις που δρουν στο εξωτερικό είναι τα ακόλουθα:

1. Ευκολότερη δικτύωση και επικοινωνία: Λόγω της διεθνοποίησης, του ανοίγματος των συνόρων, οι ελληνικές επιχειρήσεις επικοινωνούν καλύτερα σε διεθνές επίπεδο με εταιρίες του εξωτερικού, δικτυώνονται και επικοινωνούν καλύτερα.
2. Διεθνές Μάρκετινγκ: Αναπτύσσουν μια διαφορετική προσέγγιση σε σχέση με το μάρκετινγκ εστιάζοντας στο διεθνές περιβάλλον, επιδιώκοντας να εισέλθουν σε νέες αγορές και να αυξήσουν τη κερδοφορία τους και το δείγμα τους.
3. Οικονομίες κλίμακας: Ισορροπημένη διαχείριση των πόρων τους, ώστε να φέρουν μια ισορροπία στη λειτουργία τους.
4. Αύξηση της αξίας των brand names: Η προώθηση των brands σε διεθνές επίπεδο ενισχύουν την αξία τους, βοηθούν τις επιχειρήσεις να ενισχύσουν την εικόνα τους σε παγκόσμια κλίμακα.
5. Ευκαιρίες από τη παγκόσμια αγορά: Η δράση σε νέες αγορές, βοηθά στην αύξηση των κερδών, στην ενίσχυση της οικονομικής θέσης των επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον, στην εύρεση χαμηλού παραγωγικού κόστους

Η παγκοσμιοποιημένη αγορά μπορεί προσφέρει νέες ευκαιρίες δράσης, δυστυχώς όμως ελλοχεύει και σημαντικούς κινδύνους λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού. Οι τοπικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την είσοδο μεγάλων

πολυεθνικών από το εξωτερικό. Από την άλλη πλευρά, η αγορά χάνει τη τοπική και γεωγραφική της υπόσταση, αφού, όπως αναφέραμε και σε προηγούμενες ενότητες, οι συναλλαγές γίνονται από οπουδήποτε στο πλανήτη (Ζαραφόπουλος & Κιττονάκης 2005).

Όμως, η παγκοσμιοποίηση προσδίδει επιπλέον πλεονεκτήματα στη παγκόσμια αγορά, προσδίδοντας μια ομογενοποίηση στις διαφορετικές κουλτούρες και πολιτισμούς. Το πλεονέκτημα αυτό βοηθάει τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν παρόμοιες στρατηγικές προσέγγισης των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό όμως που αποτελεί πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις, αποτελεί μειονέκτημα για τους λαούς, οι οποίοι χάνουν μ' αυτό τον τρόπο τη ταυτότητά τους.

Η μείωση των πάλαι ποτέ πολιτισμικών συνόρων (εκτός από ιδιαίζουσες περιπτώσεις π.χ. Ασιατικά και Μουσουλμανικά κράτη), αναγκάζει τις εταιρίες να ψάξουν τρόπους να τυποποιήσουν τις στρατηγικές τους σε επίπεδο διαδικασιών, αλλά και σε επίπεδο προσέγγισης. Μπορεί από τη μια πλευρά οι ομοιότητες των λαών να είναι πλεονέκτημα και σε επίπεδο κόστους και σε επίπεδο επικοινωνίας, όμως, από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις έχουν πολύ δύσκολο έργο, αφού πρέπει να βρουν τυποποιημένες διαδικασίες και τυποποιημένα μηνύματα, προκειμένου να προσεγγίσουν την παγκόσμια αγορά.

Σε σχέση με τα μειονεκτήματα, πολλές φιλανθρωπικές οργανώσεις και περιβαλλοντολογικά σωματεία πιστεύουν ότι η παγκοσμιοποίηση ευθύνεται για τους χαμηλούς μισθούς, το φαινόμενο του θερμοκηπίου, την αποψίλωση των δασών, τις περικοπές στην κοινωνική πρόνοια και την αυξανόμενη φτώχεια. Κατηγορούν τις πολυεθνικές ότι μεταφέρουν την παραγωγή τους σε χώρες του Τρίτου Κόσμου, για να εξασφαλίσουν χαμηλόμισθους εργάτες με ανοχή σε σκληρές συνθήκες εργασίας. Συνεπώς, αντιλαμβανόμαστε ότι το μέλλον που ευαγγελίζεται η παγκοσμιοποίηση δεν είναι ρόδινο για όλους.

### **2.3 Η υγεία στο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης**

Τα τελευταία χρόνια τα συστήματα υγείας στις χώρες της Ευρώπης δέχονται πιέσεις για αλλαγή. Οι λόγοι άσκησης των πιέσεων αναφέρονται στην ανάπτυξη νέων διαγνωστικών θεραπευτικών τεχνολογιών, αλλά και στην ανάπτυξη της πληροφορικής σε συνδυασμό με τις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών, οι οποίες



λειτουργούν καταλυτικά στη δρομολόγηση σημαντικών αλλαγών και στην αύξηση των δαπανών για την υγεία, μέσα όμως σε ένα περιβάλλον περιορισμένων πόρων.

Η Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας (Π.Φ.Υ.) του 21ου αιώνα για πολλούς θεωρητικούς θα πρέπει να εστιάζει όχι μόνο σ' όλες τις σημερινές μονάδες και υπηρεσίες πρωτοβάθμιας ιατρικής φροντίδας, δημόσιας υγείας, προστασίας μητέρας και παιδιού, προληπτικής ιατρικής και αγωγής υγείας, σχολικής υγιεινής, ιατρικής της εργασίας, κλπ., αλλά και όσες παραδοσιακά αποκαλούνται «προνομιακές δράσεις».

Πιο συγκεκριμένα, οι μεταρρυθμίσεις της Π.Φ.Υ. στην Ευρώπη περιλαμβάνουν ορισμένα σημαντικά μέτρα ευρύτερης αποδοχής:

1. Την αποκέντρωση και τη μεταβίβαση της ευθύνης στο χαμηλότερο επίπεδο.
2. Τη δυνατότητα των καταναλωτών για μεγαλύτερη επιλογή.
3. Τον διαχωρισμό της παροχής των υπηρεσιών από τη χρηματοδότηση.
4. Τη χρήση του προϋπολογισμού ως συστήματος ελέγχου με πλαφόν δαπανών.

Ο θεσμός του νοσοκομείου χρειάζεται ένα συνολικό επαναπροσδιορισμό. Πρώτα από όλα, για να μπορέσει να συμβάλει αποτελεσματικά στην προάσπιση της υγείας, το νοσοκομείο πρέπει να αλλάξει ριζικά, να γίνει πιο ανθρώπινο και πιο ευχάριστο και κυρίως πρέπει να αποκατασταθεί μια ουσιαστική επικοινωνία του ασθενή με το επιστημονικό, οικογενειακό και κοινωνικό του περιβάλλον, που του δίνει τη δυνατότητα να συμμετάσχει ενεργητικά και αποφασιστικά στη μάχη για την υγεία του και τη ζωή του.

Στην προσπάθεια αυτή θα συμβάλουν αποφασιστικά οι μεγάλες αλλαγές που συντελούνται ήδη σήμερα στα νοσοκομειακά συστήματα των προηγμένων χωρών, με την ανάπτυξη νέων εξωνοσοκομειακών υπηρεσιών, που οδηγούν σταδιακά στην αποδόμηση των νοσοκομειακών μονάδων.

Η περιφερειακή συγκρότηση των συστημάτων υγείας αποτελεί πλέον κατάκτηση όλων των ευρωπαϊκών χωρών. Μετά τις βορειοευρωπαϊκές χώρες, όπως τη Σουηδία, τη Δανία, τη Μεγάλη Βρετανία, κ.α. τα τελευταία 20 χρόνια όλες οι μεσογειακές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ισπανία, Γαλλία, Ιταλία και πρόσφατα η Ελλάδα καθιερώνουν τα περιφερειακά συστήματα υγείας ως αναγκαίο θεσμό για τη λειτουργία του δημόσιου τομέα υγείας (Σπυράκη, 2006).

### 2.3.1 Φάρμακο και παγκοσμιοποίηση

Τα φάρμακα αποτελούν ουσίες οι οποίες αλλάζουν τη λειτουργία και ενίοτε την φυσιολογία του ανθρώπινου οργανισμού. Τα φάρμακα χρησιμοποιούνται κυρίως στη θεραπεία και την πρόληψη των νόσων (Σπυράκη, 2006).

Υπάρχουν φάρμακα, τα οποία χρειάζονται συνταγή γιατρού για να καταναλωθούν, αλλά υπάρχουν και φάρμακα μη συνταγογραφούμενα, τα οποία μπορούν να αγοραστούν απευθείας από τους καταναλωτές. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται σε ελαφρά παυσίπονα, σε συμπληρώματα διατροφής, σε ελαφρά σιρόπια κ.λ.π.

Και στις δύο περιπτώσεις, η κατανάλωση των φαρμάκων αποτελεί κεντρικό σημείο στην εφαρμογή κανόνων υγείας και ποιότητας ζωής. Η κατανάλωση φαρμάκων, αναφέρεται σε επιστημονικά και θεραπευτικά θέματα, τα οποία όμως επιδρούν αρνητικά σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο στη σύγχρονη κοινωνία.

Σε διεθνές επίπεδο και φυσικά και στη χώρα μας, ο έλεγχος της υγείας και της κατανάλωσης των φαρμάκων γίνεται μέσα από τις αρχές της δημόσιας υγείας, οι οποίες ορίζονται από το αρμόδιο Υπουργείο. Οι συγκεκριμένοι φορείς εξασφαλίζουν την πρόσβαση στο φάρμακο, την αποτελεσματικότητα του φαρμάκου και την ασφάλεια στη χρήση του (αποφυγή παρενεργειών). Οι φορείς αυτοί ελέγχουν τη διανομή των φαρμάκων και εντρυφούν στην εξασφάλιση επάρκειας και καταλληλότητας του φαρμάκου για όλες τις ασθένειες (συμπεριλαμβανομένων των σπανίων) σε όλα τα κοινωνικά στρώματα και σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές.

Σήμερα και σε σχέση με την κατανάλωση, βασικός σκοπός όλων των εμπλεκόμενων με την υγεία είναι να αναπτυχθούν συνεργασίες μεταξύ δημόσιου τομέα, ιδιωτικού τομέα και μη κυβερνητικών οργανώσεων, ώστε να γίνεται μια σωστή διανομή σε όλα τα κοινωνικά στρώματα και να υπάρχει προσβασιμότητα σε όλα τα είδη των φαρμάκων. Επιπλέον, η σχέση των παραπάνω βοηθά στη βελτίωση γνωστών φαρμάκων, που θα έχουν λιγότερες παρενέργειες και στην ανάπτυξη φαρμακοτεχνικών μορφών, που θα εξασφαλίζουν βελτιωμένη χορήγηση.

Σε σχέση τώρα με τη φαρμακευτική έρευνα, υπάρχουν διεθνείς οργανισμοί που στοχεύουν στην κάλυψη όσο το δυνατόν μεγαλύτερων πληθυσμιακών αναγκών, αλλά και αναγκών πληθυσμών που αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσβασιμότητας στα φάρμακα. Αυτές τις πολιτικές, ευτυχώς, ενστερνίζονται τα χρηματοδοτικά

προγράμματα πλαίσιο της Ε.Ε. και ισχυροί μη κυβερνητικοί χρηματοδοτικοί οργανισμοί (π.χ. Ίδρυμα Rockefeller, Gates κ.λπ.) με στόχο την κάλυψη του καλούμενου «φαρμακευτικού χάσματος».

Οι ερευνητικοί οργανισμοί εστιάζουν κυρίως στην αντιμετώπιση ανιάτων παθήσεων. Συγκεκριμένα, δίνουν βαρύτητα σε τρία είδη μεταδοτικών νόσων που μαστίζουν κυρίως τις αναπτυσσόμενες χώρες, όπως το HIV/AIDS, την ελονοσία, τη φυματίωση κ.λπ.

Σε συνεργασία με τους μη κυβερνητικούς και δημόσιους οργανισμούς λειτουργεί ο ιδιωτικός τομέας της Φαρμακοβιομηχανίας, ο οποίος θέτει προτεραιότητες που έχουν σχέση με τις ανάγκες σε αντιμετώπιση ασθενειών, για τις οποίες προς το παρόν δεν υπάρχει πλήρως αποτελεσματική θεραπεία, αφορά μεγάλες ομάδες πληθυσμού και αναφέρεται στον καρκίνο, τις θρομβώσεις, στο AIDS, στο Διαβήτη, στο Alzheimer. Οι συγκεκριμένοι οργανισμοί ορίζουν προτεραιότητες για ασθένειες σε τοπικό, πολιτειακό και διεθνές επίπεδο με τη συμμετοχή επιστημόνων και πολιτών.

Ο ρόλος των επιστημόνων που ασχολούνται με βασική έρευνα είναι ιδιαίτερα σημαντικός και αναφέρεται ως η κινητήρια δύναμη για την ευρηματικότητα. Η λίστα των φαρμάκων που έχουν αναπτυχθεί και εγκριθεί τα τελευταία χρόνια είναι εντυπωσιακή. Βέβαια, ο κατάλογος των νέων εγκρίσεων περιλαμβάνει ευρηματικά φάρμακα (νέος μηχανισμός δράσης), κυρίως όμως γνωστά φάρμακα των οποίων είτε βελτιώθηκε ο τρόπος χορήγησης ή αποδείχθηκε νέα ένδειξη θεραπείας.

### **2.3.2 Φαρμακοεπαγρύπνηση και παγκοσμιοποίηση**

Σήμερα, το κόστος της κατανάλωσης φαρμάκων βαίνει συνεχώς αυξανόμενο. Εφόσον η αύξηση αυτή βαίνει παράλληλα με την ελάττωση του κόστους ενδονοσοκομειακών υπηρεσιών υγείας, το ισοζύγιο είναι υπέρ του πολίτη και της δημόσιας υγείας.

Οι πωλήσεις φαρμάκων στην Αμερική είναι διπλάσιες από ότι στην Ευρώπη και ανέρχονται ετησίως σε εκατοντάδες και δεκάδες δις αντίστοιχα. Ανάλογα και οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη φαρμακευτικών προϊόντων είναι πολύ μεγαλύτερες στις ΗΠΑ.

Αν κάποιος παραβλέψει την πολυεθνική ανάπτυξη της φαρμακοβιομηχανίας, η Ευρωπαϊκή φαρμακοβιομηχανία προσπαθεί, αλλά δυσκολεύεται να ανταγωνισθεί αυτή των Ηνωμένων Πολιτειών. Το γεγονός αυτό απεικονίζεται ιδιαίτερα στην ανάπτυξη βιοτεχνολογικών φαρμακευτικών προϊόντων.

Αν ληφθεί υπόψη το κόστος, ο χρόνος ανάπτυξης ενός φαρμακευτικού προϊόντος (μέχρι 15 χρόνια) και το ιδιαίτερα γραφειοκρατικό σύστημα που ισχύει στα περισσότερα Ευρωπαϊκά κράτη, γίνεται αντιληπτή η πίεση των φαρμακοβιομηχανιών για απλούστευση και επιτάχυνση των διαδικασιών έγκρισης.

Από την άλλη πλευρά, οι εθνικοί οργανισμοί (π.χ. ΕΟΦ), ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Φαρμάκων (EMA) ή το FDA στις ΗΠΑ αντιστέκονται σε αυτήν την αναγκαστική πίεση, προβάλλοντας ορθώς τα θέματα ικανοποιητικής και βελτιωμένης αποτελεσματικότητας και ασφάλειας των εγκρινόμενων φαρμάκων.

Στα Ευρωπαϊκά Κράτη, και όχι μόνο, η κάλυψη μεγάλου μέρους των φαρμακευτικών δαπανών γίνεται από τα ασφαλιστικά ταμεία. Το κράτος, ως εκ τούτου, επεμβαίνει στον καθορισμό των τιμών των φαρμάκων. Οι παρεμβάσεις αυτές, που αφορούν είτε σε άμεσο καθορισμό των τιμών, είτε σε καθιέρωση τιμής αναφοράς ή σε λίστα φαρμάκων που καλύπτει ή δεν καλύπτει το ασφαλιστικό ταμείο, ποικίλλουν από κράτος σε κράτος και αποτελούν πεδίο διαπραγματεύσεων μεταξύ κράτους και φαρμακευτικών εταιριών, καθώς και κράτους και συνδικάτων ασφαλισμένων.

Στόχος είναι η επαγρύπνηση ως προς την εξασφάλιση φαρμακευτικής περίθαλψης σε όλα τα κοινωνικά στρώματα. Ένα μέτρο που τείνει σε καταστολή των φαρμακευτικών δαπανών αφορά στην επιβολή συνταγογράφησης γεννοσήμων φαρμάκων. Δεν έχει όμως πλήρως τεκμηριωθεί ότι η συνταγογράφηση γεννοσήμων ή οι περιοριστικές παρεμβάσεις σε ύψος συνταγογράφησης ή κάποια επιβολή οικονομικής συμμετοχής του ασθενούς εξυπηρετούν απόλυτα τη δημόσια υγεία, τουλάχιστον στα αρχικά στάδια επιβολής του κάθε μέτρου.

#### **2.4 Φαρμακευτική βιομηχανία και παγκοσμιοποίηση**

Η αγορά κυριαρχείται από μεγάλους οίκους του εξωτερικού, όπως η Bayer και παρόμοιες πολυεθνικές, από Ελληνικές επιχειρήσεις που είτε παράγουν δικά τους

φάρμακα όπως η Βιανέξ και ο Γερολυμάτος, από μικρότερες που αντιπροσωπεύουν ξένους οίκους, καθώς και από εταιρίες που ειδικεύονται στην παραγωγή ή / και διανομή generic (ή αντίγραφων όπως τα ονομάζει ο ΣΦΕΕ ) φαρμάκων που γίνονται ολοένα και πιο δημοφιλή. Θα πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι πολλές εταιρίες κάνουν έρευνα και ανάπτυξη σε Ελληνικά εργαστήρια, όπως και ότι συνεργάζονται με Ελληνικά επιστημονικά κέντρα και πανεπιστήμια ανοίγοντας νέους ορίζοντες για την Ελληνική Οικονομία.

Σημαντικό ρόλο παίζει και το μακρο περιβάλλον της αγοράς. Η οικονομική κρίση που διέπει πολλές Ελληνικές οικογένειες και είναι εμφανές ιδιαίτερα στην επαρχία, όπου μεγάλος αριθμός αγροτών αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα, είναι ένα στοιχείο που μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη αντίγραφων φαρμάκων σε αγορές με οικονομικά προβλήματα. Επίσης μεγάλο ρόλο παίζει και το παρόν σύστημα υγείας. Είναι ένα σύστημα που προσφέρει δωρεάν ιατρική περίθαλψη υπό την εποπτεία των τοπικών ΔΥΠΕ (www.ggka.gr). Βέβαια, το ΕΣΥ αντιμετωπίζει διάφορα προβλήματα όπως για παράδειγμα υπάρχουν μεγάλες ουρές όσον αφορά κάποιες θεραπείες και έλλειψη οικονομικών πόρων. Αυτό αναγκάζει τους ασθενείς να βρουν διέξοδο στην ιδιωτική περίθαλψη, όπως και το ίδιο το σύστημα να βρει προσφορές που να είναι οικονομικά καλύτερες από αυτές των μεγάλων βιομηχανιών φαρμάκων. Πέρα από αυτό, θα πρέπει να σημειώσουμε και τις μεγάλες καθυστερήσεις στις πληρωμές των προμηθειών, πράγμα που αναγκάζει τις φαρμακευτικές εταιρίες να βλέπουν το ΕΣΥ και τις κρατικές προμήθειες με καχυποψία.

Ένα έθνος εξαρτημένο από τα φάρμακα τείνουν να γίνουν οι Αμερικανοί, αφού περίπου ένας στους δύο λαμβάνει σε τακτά χρονικά διαστήματα ένα τουλάχιστον συνταγογραφημένο σκεύασμα. Σύμφωνα με μελέτη που έδωσε πρόσφατα στη δημοσιότητα το αμερικανικό Υπουργείο Υγείας, το 2008 οι δαπάνες για υγειονομική περίθαλψη αυξήθηκαν κατά 9,3%, στο εκρηκτικό ποσό του 1,6 τρις. δολαρίων. Εξ αυτών, το 10% αφορούσε συνταγογραφημένα φάρμακα, οι δαπάνες για τα οποία αυξήθηκαν όμως με ταχύτερο ρυθμό. Από το 1998 οι δαπάνες για τα συνταγογραφημένα φάρμακα αυξήθηκαν με ετήσιο ρυθμό 15%. Κάτι απόλυτα φυσιολογικό, αφού το 44% των Αμερικανών χρησιμοποιούσαν τουλάχιστον ένα συνταγογραφημένο φάρμακο μεταξύ 1999-2000, 13% περισσότεροι από την περίοδο 1988-1994. Περίπου δύο στους 10 Αμερικανούς σήμερα χρησιμοποιούν αντίστοιχα 3 ή και περισσότερα φάρμακα, κατά 40% περισσότερο σε σχέση με την προηγούμενη

δεκαετία. Σε αυτήν την εξέλιξη τον καθοριστικότερο ρόλο έχει παίξει η φαρμακευτική βιομηχανία και οι εκτεταμένες πολιτικές μάρκετινγκ που ακολουθεί, προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Οι φαρμακευτικές εταιρείες έχουν εξελιχθεί σε έναν από τους περισσότερο διαφημιζόμενους τομείς στην αμερικανική τηλεόραση. Πέρα από τις ανησυχίες που προκαλούν για την υγεία των Αμερικανών πολιτών, οι παραπάνω τάσεις δημιουργούν έντονες ανησυχίες για τη ραγδαία αύξηση του κόστους υγειονομικής περίθαλψης. Οι ΗΠΑ δαπάνησαν το 2002 το 14,9% του ΑΕΠ για υγειονομική περίθαλψη, ενώ από τον υπόλοιπο κόσμο μόνο η Ελβετία και η Γερμανία δαπάνησαν περισσότερο από το 11% του ΑΕΠ τους για τον ίδιο λόγο.

Η πολυφαρμακία είναι ένα πολύ επικίνδυνο φαινόμενο, η χώρα μας μάλιστα κρατά τα σκήπτρα ανάμεσα στην Ε.Ε. Μια χώρα με επίσης μεγάλο πρόβλημα κατανάλωσης φαρμάκων είναι η Γαλλία. Στη συγκεκριμένη χώρα, από το 2002 όλα τα κανάλια εκπέμπουν ένα τηλεοπτικό μήνυμα του ιδρύματος κοινωνικών ασφαλίσεων της χώρας, στο οποίο οι Γάλλοι καλούνται να μη σπεύδουν απερίσκεπτα και για το παραμικρό στη χρήση φαρμάκων.

Η προσπάθεια αυτή φαίνεται ότι έχει φέρει αποτελέσματα, γιατί καταγράφεται αύξηση στις πωλήσεις παρασκευασμάτων φυτικής προέλευσης. Υπάρχουν όλο και περισσότεροι Γάλλοι που συνειδητοποίησαν τα τελευταία χρόνια ότι η μεγάλη χρήση αντιβιοτικών και φαρμάκων βλάπτει αντί να ωφελήσει. Πριν από την έναρξη της τηλεοπτικής διαφήμισης οι Γάλλοι κατέφευγαν στη λήψη φαρμάκων 7 φορές περισσότερο από ότι οι Γερμανοί. Πέντε χρόνια αργότερα η εικόνα έχει αλλάξει και, μετά την Ελλάδα, η Γαλλία είναι μεν η χώρα με το πιο έντονο στην Ε.Ε. φαινόμενο της πολυφαρμακίας, όμως η κατανάλωση περιορίστηκε κατά 25%. Κι αυτό καταγράφεται κυρίως σε παιδιά μέχρι 5 χρόνων.

Οι άνθρωποι έγιναν πιο προσεκτικοί από παλαιότερα και θέλουν να ξέρουν ακριβώς τι φάρμακο τους συστήνει ο γιατρός τους. Από την άλλη πλευρά, όμως, υπάρχουν πολλοί που με το παραμικρό πόνο ζητούν από τον γιατρό τους να τους δώσει ισχυρά παυσίπονα ή αντιβιοτικά. Γι' αυτούς το μήνυμα είναι ότι τα αντιβιοτικά να μην κάνουν θαύματα, αλλά είναι πρακτικά.

Επικρατεί ένας αγώνας των γιατρών, των φαρμακοποιών και του Υπουργείου Υγείας κατά της πολυφαρμακίας. Υπάρχουν όμως φαρμακευτικά σκευάσματα, στα οποία οι Γάλλοι συνεχίζουν να κάνουν κατάχρηση. Σύμφωνα με μελέτη του



Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων, οι Γάλλοι γιατροί συστήνουν σε ποσοστό 20% αντικαταθλιπτικά και αγχολυτικά χωρίς προηγούμενη διάγνωση, έτσι απλά για να ξεπεράσει κανείς μια δύσκολη κατάσταση. Τα αντιβιοτικά ασθενούν το αμυντικό σύστημα του ανθρώπου με αποτέλεσμα να είναι πιο ανθεκτικά τα μικρόβια και τα βακτηρίδια με την παρέλευση του χρόνου. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα με τον πνευμονόκοκκο, που προκαλεί λοιμώξεις του αναπνευστικού συστήματος καμιά φορά θανατηφόρες. Η αντοχή του βακτηριδίου αυτού έχει αυξηθεί στη Γαλλία από 0.5% στα 36%. Αυτός είναι και ο λόγος που η καταπολέμηση του πνευμονόκοκκου στη Γαλλία είναι εξαιρετικά πιο δύσκολη από ότι σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Παράπλευρη συνέπεια της πολυφαρμακίας είναι η χρεοκοπία του γαλλικού συστήματος υγείας (Αναστασοπούλου, 2009).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

#### 3.1 Κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου

Μέσα από τη μελέτη του κλάδου του φαρμάκου οι φαρμακευτικές εταιρίες φαίνεται ότι παίζουν τεράστιο ρόλο στην αγορά.

Ο κλάδος πρέπει να λειτουργεί εντός του νομοθετικού πλαισίου, τόσο σε σχέση με τη ζήτηση, όσο και με την προσφορά. Τελευταία, φαίνεται στην Ελλάδα να είναι αυξημένη η ζήτηση για τα φαρμακευτικά προϊόντα.

Βασικό στοιχείο του κλάδου των φαρμάκων αποτελεί ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός είναι εμφανέστερος στα δίκτυα της επιλεκτικής και ευρείας διανομής, εξαιτίας του μεγάλου συνόλου εμπορικών σημάτων που διανέμονται από συγκεκριμένα δίκτυα. Η κίνηση φαρμάκων έχει να κάνει άμεσα με τις δημογραφικές εξελίξεις και τη σύνθεση του πληθυσμού. Το εισόδημα των καταναλωτών, το οποίο διατίθεται σε αναλογία με τις τιμές των φαρμάκων, επιδρά στα θέματα της ζήτησης, προσδιορίζοντας σημαντικά το κανάλι διανομής, στο οποίο θα κατευθυνθούν για την αγορά προϊόντων. Η διαφήμιση, επίσης, παίζει σημαντικό ρόλο στη ζήτηση φαρμάκων.

Ο φαρμακευτικός κλάδος είναι ένας από τους πιο έντονα ρυθμιζόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, εξαιτίας του αυστηρού θεσμικού πλαισίου που τον χαρακτηρίζει. Το συγκεκριμένο πλαίσιο προσδιορίζει την όλη δραστηριοποίηση του κλάδου όσον αφορά τη παρασκευή και τον εκσυγχρονισμό, τις τιμές, κ.ά.

#### 3.2 Δομή και διάρθρωση

Ο κλάδος των φαρμακευτικών αριθμεί στο σύνολό του 69 μεγάλες επιχειρήσεις, εκ των οποίων μόνο οι 48 είναι κερδοφόρες. Στον κλάδο παραγωγής και εμπορίας φαρμάκων, καλλυντικών και απορρυπαντικών, όπου απασχολούνται γύρω στους 13.000 εργαζόμενους, ήταν τα κέρδη σχεδόν διπλάσια το 2000 σε σχέση με το 1999.

Ιδιαίτερη σημαντική φαίνεται να είναι η εξάπλωση του συνεργαζόμενου δικτύου διανομής τους, ούτως ώστε να προωθήσουν τα παραγόμενα/εισαγόμενα προϊόντα. Το

2010 σημειώθηκαν επενδύσεις που άγγιξαν τα €40 εκατ. για Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D), κατά κύριο λόγο από εγχώριες και διεθνείς φαρμακοβιομηχανίες.

Σύμφωνα με τον παρακάτω Πίνακα, ο συγκεντρωτικός κύκλος εργασιών διαμορφώθηκε σε €1.817,2 εκατ. το 2010, αυξημένος κατά 16% (€346,4 εκατ.) σε σχέση με το 2009. Επίσης, αν ληφθούν υπόψη οι επιχειρήσεις για τις οποίες υπάρχουν πωλήσεις για το 2010 και 2011, σημειώθηκε μείωση σε ποσοστό 21%.

**Πίνακας 3-1 :** Κύκλος εργασιών παραγωγικών φαρμακευτικών επιχειρήσεων (2007-2011)

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>1.774.238.988</b>	<b>1.984.468.251</b>	<b>2.163.477.364</b>	<b>1.817.067.860</b>	<b>1.123.209.548</b>
<i>*Αξία σε €</i>					

**Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP Group A.E.**

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται μια χρηματοοικονομική ανάλυση για τις 7 πιο μεγάλες φαρμακευτικές επιχειρήσεις μεταξύ 2007-2011, αναφορικά με τα οικονομικά τους στοιχεία που δημοσιεύτηκαν. Αναλυτικότερα, για την κάθε επιχείρηση υπάρχουν 8 δείκτες για τα έτη 2007-2011, καθώς και οι αντίστοιχοι μέσοι όροι πενταετίας.

Τα κέρδη των επιχειρήσεων κυμάνθηκαν σε υψηλά επίπεδα για όλο το διάστημα (2007-2011). Σε πολύ πιο μειωμένα επίπεδα και με ετήσιες αυξομειώσεις διαμορφώθηκε ο δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους, με μέσο όρο 5ετίας οριακά θετικό (0,71%). Η μέση αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων παρουσίασε μεγάλες αυξομειώσεις κατά την εξεταζόμενη περίοδο, διαμορφούμενη σε 40,49% για το δείγμα των εμφανιζόμενων εταιρειών. Ο μέσος όρος 5ετίας της γενικής ρευστότητας διαμορφώθηκε σε 1,59 για τις επτά παραγωγικές φαρμακευτικές εταιρίες. Σχετικά με τους δείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης, ο μέσος όρος του λόγου ξένων προς ίδια κεφάλαια παρουσίασε αυξομειώσεις με δαπάνες σε 69,84.

**Πίνακας 3-2 Χρηματοοικονομικοί δείκτες παραγωγικών φαρμακευτικών επιχειρήσεων (2007 – 2011)**

<b>Κερδοφορία</b>						
<b>Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)</b>						
<b>Ομάδα Α (1)</b>	<b>32,59</b>	<b>37,89</b>	<b>37,53</b>	<b>33,25</b>	<b>28,60</b>	<b>33,97</b>
<b>Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (%)</b>						
<b>Ομάδα Α</b>	<b>10,17</b>	<b>9,26</b>	<b>10,76</b>	<b>-37,08</b>	<b>10,43</b>	<b>0,71</b>
<b>Αποδοτικότητα</b>						
<b>Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (%)</b>						
<b>Ομάδα Α (1)</b>	<b>65,84</b>	<b>27,06</b>	<b>60,49</b>	<b>7,53</b>	<b>41,54</b>	<b>40,49</b>
<b>Ρευστότητα</b>						
<b>Γενική Ρευστότητα</b>						
<b>Ομάδα Α (1)</b>	<b>2,23</b>	<b>1,43</b>	<b>1,58</b>	<b>1,31</b>	<b>1,41</b>	<b>1,59</b>
<b>Χρηματοοικονομική διάρθρωση</b>						
<b>Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια</b>						
<b>Ομάδα Α (1)</b>	<b>3,12</b>	<b>2,06</b>	<b>3,81</b>	<b>3,54</b>	<b>2,88</b>	<b>3,08</b>
<b>Κάλυψη Χρηματοοικονομικών Δαπανών</b>						
<b>Ομάδα Α</b>	<b>76,46</b>	<b>113,93</b>	<b>73,82</b>	<b>79,24</b>	<b>5,76</b>	<b>69,84</b>
<b>Δραστηριότητα</b>						
<b>Μέσος Όρος Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών (Ημέρες)</b>						
<b>Ομάδα Α (1)</b>	<b>191</b>	<b>174</b>	<b>226</b>	<b>185</b>	<b>214</b>	<b>198</b>
<b>Μέσος Όρος Προθεσμίας Είσπραξης Απαιτήσεων (Ημέρες)</b>						
<b>Ομάδα Α</b>	<b>161</b>	<b>174</b>	<b>231</b>	<b>183</b>	<b>163</b>	<b>182</b>

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP Group A.E.

### 3.3 Η αγορά των φαρμακευτικών εταιριών

Η εξέλιξη της παραγωγής φαρμάκων μεταξύ 2006-2010 φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα. Αναφορικά με την κωδικοποίηση που φαίνεται στην αριστερή στήλη, στο θέμα της συγκεκριμένης μελέτης περικλείονται οι εξής κατηγορίες προϊόντων:

**Πίνακας 3-3** Κατηγορίες προϊόντων

Κωδικός	Περιγραφή
2120116000	Φάρμακα από πενικιλίνες, στρεπτομυκίνες ή παράγωγα των προϊόντων αυτών, με μορφή δόσεων ή κ.λπ.
2442116000	
2120118000	Φάρμακα από άλλα αντιβιοτικά, κ.λπ.
2442118000	
2120127000	Φάρμακα που περιέχουν κορτικοστεροειδείς ορμόνες, παράγωγα και δομικά ανάλογά τους, που παρουσιάζονται με μορφή δόσεων ή είναι συσκευασμένα για λιανική πώληση
2442126500	
2120134000	Φάρμακα από αλκαλοειδή ή παράγωγα των προϊόντων αυτών, κ.λπ.
2442134000	
2120136000	Άλλα φάρμακα από βιταμίνες ή άλλα προϊόντα της κλάσης 29.36 του ΕΣ κ.λπ.
2442136000	
2120138000	Άλλα φάρμακα από αναμειγμένα ή μη αναμειγμένα προϊόντα, κ.λπ.
2442138000	

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Όπως φαίνεται από τα δεδομένα, φάρμακα που παράγονται εντός της χώρας αυξήθηκαν το 2006-2010 σε ποσοστό της τάξης του 6,2%. Το 2010 η αξία της εγχώριας παραγωγής (€884 εκατ.) κινήθηκε περίπου στα ίδια περίπου επίπεδα με το 2009 και η αξία των εγχωρίων γενόσημων σκευασμάτων υπολογίζεται σε €360 εκατ. το 2011, από €430 εκατ. που ήταν το 2010.

**Πίνακας 3-4** Εξέλιξη εγχώριας παραγωγής φαρμάκων σε αξία (2006-2010)

Έτος	Αξία*	Μεταβολή
2006	693,8	3,0%
2007	793,1	14,3%
2008	858,1	8,2%
2009	883,8	3,0%
2010	884,0	0,0%
* Σε εκατ. €		

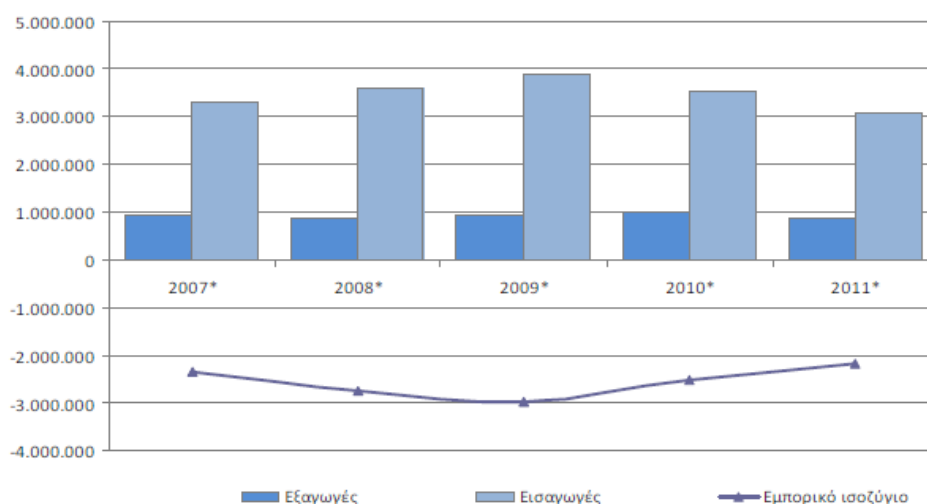
Πηγή: Prodcop

Η ανάπτυξη του εμπορικού ισοζυγίου για τα έτη μεταξύ 2007-2011 καταγράφεται στον παρακάτω Πίνακα, σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.).

**Πίνακας 3-5** Εμπορικό ισοζύγιο φαρμάκων (2007-2011)

Έτος	Εξαγωγές	Εισαγωγές**	Εμπορικό ισοζύγιο
2007*	931.958	3.293.586	2.361.628
2008*	857.488	3.602.541	2.745.053
2009*	915.715	3.887.821	2.972.106
2010*	999.574	3.512.370	2.512.796
2011*	867.303	3.054.919	2.187.616
*προσωρινά στοιχεία			
**Αξία σε χιλ. ευρώ			

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.



**Διάγραμμα 3-1** Εμπορικό ισοζύγιο φαρμάκων (2006-2011)

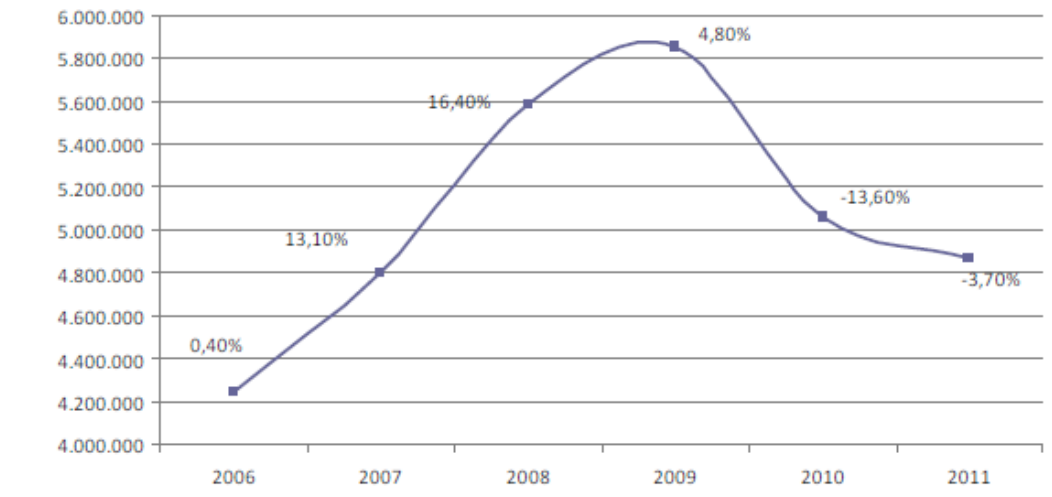
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Το σύνολο εξαγωγών προϊόντων είχε σημαντικές αυξομειώσεις από το 2007 έως το 2011 όπως φαίνεται και από τον ακόλουθο Πίνακα. Οι χαμηλές τιμές φαρμάκων διαμόρφωσαν τις εξαγωγές σε €999,6 εκ., σημειώνοντας αύξηση κατά 9,2% σε σχέση με το 2009 (€915,7 εκατ.). Το 2011 παρατηρείται αύξηση της αξίας εξαγωγών μόνο σε ορισμένες ομάδες φαρμάκων. Άνοδος σημειώθηκε και πάλι το 2007-2009 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής περίπου 9%, ενώ τα τελευταία δύο χρόνια σημείωσε πτώση και το 2011 έφτασε σε €3.055,0 εκ. (μείωση 13% περίπου σε σχέση με το 2010).

**Πίνακας 3-6** Εγχώρια αγορά φαρμακευτικών εταιρειών (2006-2011)

Έτος	Μέγεθος Αγοράς*	Μεταβολή
2006	4.245.654	0,4%
2007	4.800.237	13,1%
2008	5.585.204	16,4%
2009	5.852.138	4,8%
2010	5.055.565	-13,6%
2011	4.868.903	-3,7%
*σε χιλ. ευρώ		

Πηγή: Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων Επεξεργασία ICAP Group



**Διάγραμμα 3-2** Εγχώρια αγορά φαρμακευτικών εταιρειών (2006-2011)

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Το μέγεθος της αγοράς φαρμάκων στη μελέτη αυτή, εκτιμάται σύμφωνα με τις πωλήσεις των φαρμακευτικών επιχειρήσεων σε νοσοκομεία και φαρμακεία (σε τιμές χονδρικής). Όπως φαίνεται από τα στοιχεία, το μέγεθος της αγοράς σημείωσε αύξηση μεταξύ 2006-2009, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 11%. Η συνολική ύφεση και οι μειώσεις στα φάρμακα σε οικονομικό επίπεδο είχαν ως έκβαση την αξία της αγοράς να υποχωρήσει το 2010 (-13,6%) όσο και το 2011 (-3,7%). Πιο αναλυτικά, το 2011 υπολογίζεται σε €4.868,9 εκατ. από €5.055,6 που ήταν το 2010.

Το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης επεκτάθηκε, το 2012, σε ανάρτηση νέου «Δελτίου Τιμών Φαρμάκων Ανθρώπινης Χρήσης», που αφορούσε ανακατανομή κόστους για 12.320 κωδικούς σκευασμάτων. Η εν λόγω εξέλιξη οδήγησε σε μείωση της χονδρικής τιμής με αποτέλεσμα τη νέα πτώση αγοράς για το 2012.

Για να μελετηθεί η ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο κοστολογήθηκε ο συντελεστής συγκέντρωσης για τις σημαντικότερες επιχειρήσεις. Ο συντελεστής συγκέντρωσης για  $n$  επιχειρήσεις δίδεται από τον εξής λόγο:

$$CR_n = \frac{\text{Πωλήσεις } n \text{ Μεγαλυτέρων}}{\text{Σύνολο πωλήσεων}} \times 100$$

όπου ο αριθμητής είναι το άθροισμα των πωλήσεων των n μεγαλύτερων μονάδων και ο παρανομαστής ισούται με το σύνολο των πωλήσεων της συγκεκριμένης αγοράς.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα, φαίνεται ότι οι τρεις, οι πέντε και οι δέκα μεγαλύτερες επιχειρήσεις καλύπτουν το 24,6%, 35,2% και 56,5% αντίστοιχα του συνόλου εξεταζόμενης αγοράς (σε αξία).

### 3.4 Συμπεράσματα

Ο φαρμακευτικός κλάδος είναι από τους πιο σημαντικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Στην Ελλάδα υπάρχει σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων με μακρόχρονη παρουσία

Στον υπό εξέταση κλάδο των φαρμάκων παρατηρείται ιδιαίτερη κινητικότητα τα τελευταία χρόνια. Οι μειώσεις των τιμών με τα διαδοχικά Δελτία Τιμών Φαρμάκων (2010-2012) στα πλαίσια της δημοσιονομικής προσαρμογής οδήγησε σε μείωση των αποθεμάτων.

#### Ανάλυση SWOT

Δυνατά σημεία:

- Η φύση των φαρμάκων παρουσιάζει σταθερή ζήτηση
- Η διεθνής φαρμακευτική βιομηχανία έχει ισχυρά επιχειρηματικά σχήματα, μεταξύ των οποίων και διεθνείς όμιλοι που επενδύουν σημαντικά σε έρευνα και ανάπτυξη
- Αυξημένα δίκτυα διανομής με μεγάλη γεωγραφική κάλυψη
- Αυξημένοι δείκτες δημογραφικής γήρανσης της χώρας

Αδύνατα σημεία:

- Επιβαλλόμενο κέρδος, που περιορίζει την ανάπτυξη των εξεταζόμενων επιχειρήσεων
- Έντονες καθυστερήσεις πληρωμών
- Έλλειψη σταθερού θεσμικού πλαισίου
- Υψηλά διοικητικά κόστη ευκαιρίας



- Προώθηση καινούριων φαρμακευτικών σκευασμάτων
- Αύξηση εξαγωγικής δραστηριότητας
- Ενίσχυση της εισαγωγής των γενόσημων φαρμάκων στην αγορά
- Παύση φαρμάκων ευρείας κατανάλωσης
- Ενίσχυση των εμπορικών σημάτων στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις

#### Απειλές:

- Διαρκής οικονομική κρίση με συνέπεια τη περικοπή δαπανών για την Υγεία
- Αναθεώρηση τιμών φαρμάκων
- Έλλειψη ρευστότητας στην αγορά
- Τα συγκεντρωμένα χρέη των νοσοκομείων
- Υπερίσχυση υψηλών εκπτώσεων προς τα ασφαλιστικά ταμεία
- Επιβολή αλλαγών στον τρόπο συνταγογράφησης
- Η υποτιθέμενη απόσυρση σημαντικού αριθμού φαρμάκων από τη «λίστα» συνταγογραφούμενων φαρμάκων

#### Προοπτικές

Η διαρκής ύφεση που βιώνει η εγχώρια οικονομία έχει επιπτώσεις και στον φαρμακευτικό κλάδο. Η μείωση των κρατικών δαπανών μεταξύ 2010-2011, οδήγησε μεταξύ άλλων και στη δραστική περιστολή της φαρμακευτικής δαπάνης. Οι κυβερνητικές αποφάσεις μείωσαν τη δυνατότητα των εξεταζόμενων φαρμακευτικών επιχειρήσεων για προσαρμογή, συμβάλλοντας στη δημιουργία φαινομένων έλλειψης φαρμάκων.

Όπως καταγγέλλουν παράγοντες του κλάδου, η συνεχιζόμενη καθυστέρηση πληρωμών και η συσσώρευση χρεών από πλευράς του δημοσίου (νοσοκομεία, ασφαλιστικά ταμεία, κ.τ.λ.) δημιουργεί αλυσιδωτές αντιδράσεις και παρενέργειες και επιδεινώνει το ήδη οξύ πρόβλημα ρευστότητας και αποδοτικότητας κεφαλαίων, βάζοντας σε κίνδυνο τόσο τη βιωσιμότητα επιχειρήσεων, όσο και τη δημόσια υγεία.

Το κλίμα που επικρατεί στον φαρμακευτικό κλάδο παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, μιας και γίνεται λόγος για αναστολή της λειτουργίας βιομηχανικών μονάδων.

Η προσπάθεια της πολιτείας να εφαρμόσει μνημονιακές δεσμεύσεις, υποδεικνύει επιπλέον τιμολογιακές ανακατατάξεις και μειώσεις τιμών στα σκευάσματα

Βέβαια, εκτός από τη σταθερή ζήτηση των εν λόγω προϊόντων (σε συσκευασίες), ήταν αναπόφευκτη η περαιτέρω συρρίκνωση της αξίας της εγχώριας αγοράς φαρμάκου για το έτος 2012.

Τα γενόσημα φάρμακα κατά τη διάρκεια του 2014, αναμένεται να σημειώσουν σημαντική αύξηση της συμμετοχής τους στη συνολική εγχώρια κατανάλωση φαρμάκων. Ο ορισμός της τιμής τους στο 60% της τιμής αλλά και η επιβολή αλλαγών κατά τη διαδικασία συνταγογράφησης (ιατρική συνταγογράφηση με βάση τη δραστική ουσία), σε συνδυασμό με τη λήξη πατέντας σε πρωτότυπα σκευάσματα ευρείας κατανάλωσης (blockbusters), φαίνεται ότι θα αλλάξει επί της ουσίας το σκηνικό στην εγχώρια φαρμακευτική αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΥΦΕΣΗ

#### 4.1 Πόσο ευάλωτοι είναι οι Κλάδοι στις πιέσεις;

Μία ύφεση δεν επέρχεται ολοκληρωτικά σε μία χώρα. Στην πραγματικότητα, κάποιες περιοχές μπορεί και να επηρεαστούν ελάχιστα. Κατ' όμοιο τρόπο, κάποιες επιχειρήσεις θα επηρεαστούν πρώτες και κάποιες άλλες τελευταίες. Για το λόγο αυτό, ακόμη και όταν οι στατιστικές δείχνουν ότι μία οικονομία βρίσκεται σε ύφεση, τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν αν και σε ποιο βαθμό είναι ο κλάδος τους σε ύφεση.

##### 4.1.1 Η κυκλικότητα του Κλάδου

Υπάρχει μια γενική αυτονομία στους κλάδους, αναφορικά με τη γενική οικονομική κατάσταση που επικρατεί, σε βαθμό που ενώ η οικονομία μπορεί να ανθίζει, κάποιος κλάδος μπορεί να βρίσκεται σε ύφεση ή το αντίστροφο.

Γενικά πάντως, διαφορετικοί κλάδοι μπορούν να λειτουργούν σε εντελώς διαφορετικές συνθήκες μέσα στην ίδια περίοδο. Για παράδειγμα, τη δεκαετία του 1980 που οι υπηρεσίες υγείας σημείωναν άνθηση, ο τομέας των κατασκευών γνώριζε δύο υφέσεις κατά τις περιόδους 1981-82 και 1990-91. Επίσης, υπήρχε γενικά η παραδοχή ότι ο κλάδος της Υγείας σταθερά σημείωνε άνθηση, ανεξάρτητα από την πορεία της οικονομίας. Ωστόσο, από τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας όλοι οι κλάδοι άρχισαν να παρουσιάζουν κάμψη (Shapa, 1993). Οι Geroski and Gregg (1997) προτείνουν την κυκλικότητα ενός κλάδου ως ένα κριτήριο για το βαθμό ευπάθειας κάθε επιχείρησης από μια πιθανή ύφεση. Μια ανάλυση επί του θέματος αυτού συναντάμε και στην έρευνα των Pearce and Robinson (2002).

**α. Κυκλικοί κλάδοι.** Οι κυκλικοί κλάδοι είναι εκείνοι που η δραστηριότητά τους συμπίπτει με τις φάσεις του οικονομικού κύκλου της οικονομίας. Για το λόγο αυτό, η ύφεση σε έναν κυκλικό κλάδο χαρακτηρίζεται από σταθερές ή μειούμενες τιμές, μείωση των εταιρικών δαπανών, πτώση των κερδών, υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα και υψηλή ανεργία. Ενδεικτικοί κυκλικοί κλάδοι είναι τα κοσμήματα και τα πολύτιμα μέταλλα, η αυτοκινητοβιομηχανία, η ένδυση, το νωπό κρέας, η χαρτοβιομηχανία, οι τεχνικές και κατασκευαστικές εταιρίες, οι πωλήσεις ακινήτων, ο

ξενοδοχειακός και αεροπορικός κλάδος, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας (ηλεκτρονικά, κατασκευαστές Η/Υ κλπ.). Να σημειωθεί στο σημείο αυτό, ότι η περίπτωση των πωλήσεων δεν εντάσσεται στους γενικούς αυτούς κανόνες που διέπουν τους κυκλικούς κλάδους. Πιο συγκεκριμένα, παρόλο που ο αμερικάνικος ξενοδοχειακός κλάδος σημείωσε ζημίες ύψους 2,7 δις δολαρίων κατά το έτος 1997, υπήρχαν πολλά παραδείγματα επιτυχημένων ξενοδοχείων, κυρίως αυτών που προσέφεραν λιτές και συγκεκριμένες υπηρεσίες (π.χ. μόνο διαμονή και όχι εστιατόριο) (Faust, 1992).

**β. Μη κυκλικοί κλάδοι.** Οι μη κυκλικοί κλάδοι είναι εκείνοι που δεν εμφανίζουν καμία κυκλική συμπεριφορά, με την έννοια ότι δε συμπίπτουν ποτέ και δε σχετίζονται είτε θετικά είτε αρνητικά με τη φάση στην οποία βρίσκεται η οικονομία. Ακόμη και στην ύφεση, οι καταναλωτές θα δαπανούν τα εισοδήματά τους σε αγαθά πρώτης ανάγκης, όπως φαγητό, φάρμακα και προϊόντα φυσικής υγιεινής. Είναι αξιοσημείωτο ότι κατά την ύφεση του 1990- 91, οι 4 από τις 10 κορυφαίες εταιρίες της Αμερικής σχετίζονταν με προϊόντα υγιεινής και φαρμάκων (Cowan, 1991). Τα αγαθά αυτά είναι εκείνα που η οικονομική θεωρία ορίζει ως «ανελαστικής ζήτησης», δηλαδή εκείνα των οποίων η ζήτηση είναι ανεξάρτητη από την τιμή τους.

**γ. Αντι-κυκλικοί κλάδοι.** Πρόκειται για τους κλάδους εκείνους που σημειώνουν αντίθετη πορεία από την οικονομία. Τυπικά σημειώνουν άνθηση κατά τη διάρκεια της ύφεσης. Χαρακτηρίζονται από αύξηση των κερδών, της απασχόλησης, των καταναλωτικών δαπανών και από πλήρη απασχόληση και λειτουργία των παραγωγικών δυνατοτήτων. Οι αντι-κυκλικοί κλάδοι επιτυγχάνουν καλά αποτελέσματα κατά τη διάρκεια της ύφεσης γιατί παρέχουν στον καταναλωτή τη δυνατότητα εξοικονόμησης χρημάτων σε προϊόντα βασικής ανάγκης. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν, λόγω χάριν, τα άμεσα δίκτυα χονδρικής πώλησης ετοιμών ενδυμάτων (stock houses) και οι αντίστοιχες 'αποθήκες' χαμηλού κόστους αγορών (discount houses).

#### **4.1.2 Ο γεωγραφικός παράγοντας**

Οι οικονομικοί κύκλοι δεν έχουν την ίδια φορά και την ίδια ένταση παντού. Βεβαίως η παγκοσμιοποίηση είναι αρωγός στην ταχύτερη και ευρύτερη διάδοση της ύφεσης ιδιαίτερα μάλιστα αν η πληγείσα οικονομία είναι μία εκ των ισχυρών και ανοιχτών.

Κατόπιν αυτών των παρατηρήσεων γίνεται αντιληπτό ότι μία κρίση π.χ. στην αμερικάνικη οικονομία θα πλήξει όχι ταυτόχρονα αλλά με υστέρηση και έντονα ολόκληρο σχεδόν τον πλανήτη. Θα πρέπει βέβαια να επισημάνουμε το γεγονός ότι υπήρξαν κρίσεις (π.χ. πετρελαϊκή 1974) τα δυσάρεστα αποτελέσματα των οποίων έγιναν άμεσα αντιληπτά στις περισσότερες οικονομίες. Εκτός όμως από τη διαφορετική χρονική στιγμή που εκδηλώνεται η ύφεση από χώρα σε χώρα είναι πιθανό αυτό να συμβεί και ανάμεσα σε περιοχές του ίδιου κράτους (Pearce II et al, 2002). Για παράδειγμα, κατά την ύφεση του 1990, το 64% των επιχειρήσεων που απέτυχαν και αποσύρθηκαν βρίσκονταν στην Ανατολική Ακτή, ενώ για τον επόμενο χρόνο οι χρεοκοπήσεις στη Δυτική Ακτή ανήλθαν κατά 75% (Duncan, 1991).

#### **4.1.3 Το μέγεθος της επιχείρησης**

Οι επιχειρήσεις, αναλόγως με τον κύκλο εργασιών τους μπορούν να καταταχθούν σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες (συνήθως πρόκειται για τις πολυεθνικές). Το μέγεθος παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στις αντιστάσεις και τους μηχανισμούς που αναπτύσσει ένας οργανισμός, αφού «μπορεί να υποστηρίζει αλλά και να περιορίζει τη δράση των στελεχών, να παρέχει ισχύ και οικονομίες κλίμακας, αλλά ταυτόχρονα να δυσχεραίνει τη διοίκηση ενός οργανισμού και να είναι η αιτία αδράνειας ή αργής αντίδρασης όταν απαιτείται κάποια αλλαγή» (Picard et al, 1999).

Είναι γεγονός ότι επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους μπορεί να αντιμετωπίζουν τελείως διαφορετικά προβλήματα, ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος στις αγορές που στοχεύουν. Οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν τις προϋποθέσεις και τα μέσα για να επιβιώσουν σε προβληματικές οικονομίες. Από την άλλη μεριά όμως οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν κατά τη διάρκεια της ύφεσης από τα μικρά και προστατευόμενα τμήματα (niches) στα οποία δραστηριοποιούνται και να κερδοφορήσουν, εις βάρος των επιχειρήσεων εξίσου μικρού μεγέθους που θα αναγκαστούν – λόγω έλλειψης κεφαλαίων – να σταματήσουν τη λειτουργία τους (Shapa, 1993). Εξάλλου, οι μεγαλύτεροι οργανισμοί είναι πιο πιθανό να έχουν καλύτερη πρόσβαση σε βραχυπρόθεσμα δανειακά κεφάλαια, τα οποία είναι αναγκαία σε καιρό οικονομικής κρίσης, από ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις, κάτι που αποτυπώνεται στο εξαιρετικά υψηλότερο ποσοστό αποτυχιών των τελευταίων (Geroski and Gregg, 1997)

#### **4.1.4 Η κερδοφορία**

Η απόδοση μιας επιχείρησης, η οποία μπορεί να αντικατοπτριστεί στα κέρδη της, αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που κατά πολλούς παίζει καθοριστικό ρόλο στις συνέπειες της ύφεσης σε αυτήν. Οι Geroski and Gregg (1997) σχολιάζουν ότι παρόλο που υφίσταται μια γενική τάση, οι επιχειρήσεις που απέδιδαν χαμηλά σε περιόδους οικονομικής άνθησης να αποδίδουν ακόμη χειρότερα σε καιρούς ύφεσης, εντούτοις είναι πλείστα τα παραδείγματα εκείνων των οργανισμών που παρόλο που παρουσίαζαν μια υψηλή κερδοφορία σε περιόδους άνθησης, εντούτοις απέτυχαν να αντεπεξέλθουν ικανοποιητικά στις αντίξοες συνθήκες της ύφεσης. Το συμπέρασμα αυτό έρχεται ενδεχομένως σε αντίθεση με ό, τι θα περίμενε κανείς, πως δηλαδή οι ισχυρές επιχειρήσεις με τα υψηλά κέρδη είναι σε θέση να αποδίδουν εξίσου καλά σε περιόδους άνθησης και ύφεσης.

#### **4.1.5 Άλλοι παράγοντες**

Η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει και άλλα στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση σε καιρό ύφεσης. Συνοπτικά να αναφέρουμε στο σημείο αυτό ότι πρόκειται για καθαρά νομισματικά ή χρηματοοικονομικά αίτια (στασιμοπληθωρισμός, χρηματοοικονομική κρίση), εξωγενή πλήγματα (πόλεμος και πετρελαϊκή κρίση) και πλήγματα στην καταναλωτική ζήτηση.

Αναφορικά με τις επιχειρήσεις, η οργανωτική δομή και το στυλ διοίκησης αποτελούν παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αντίδρασή τους στην ύφεση. Το αυτό ισχύει και για το γενικότερο στρατηγικό προσανατολισμό, τη στρατηγική τοποθέτηση, αλλά και τη διαφοροποίηση που ενδεχομένως έχει εφαρμόσει η επιχείρηση. Τέλος, οι επενδύσεις, τα χρηματοπιστωτικά «ανοίγματα» και η χρηματοοικονομική μόχλευση είναι παράγοντες που καθορίζουν την αντίδραση της επιχείρησης στην ύφεση (Swee et al, 2001ς Geroski and Gregg, 1997ς Ivaschenko, 2003).

## **4.2 Η σημασία της ύπαρξης στρατηγικών αποφάσεων**

Είναι γεγονός ότι έχουν υπάρξει πάνω από 30 οικονομικοί κύκλοι ανάμεσα στο 1850 και το 2000, οι οποίοι έχουν επηρεάσει σχεδόν όλους τους κλάδους της οικονομίας



(Zarnowitz, 1985). Επίσης, πολυάριθμες είναι οι εξηγήσεις που έχουν δοθεί αναφορικά με τους κύκλους, οι οποίες ξεκινούν από τους εξωγενείς παράγοντες (π.χ. πόλεμοι) και φτάνουν ως τις συνήθειες των καταναλωτών και τα λάθη των παραγωγών των προϊόντων και των υπηρεσιών (Long et al, 1983). Ακόμη όμως και μέχρι σήμερα, η επιρροή του επιχειρηματικού οικονομικού κύκλου στην εταιρική στρατηγική ενός οργανισμού δεν έχει τύχει ανάλογης προσοχής, παρόλο που θα έπρεπε για διάφορους λόγους (Bishop et al, 1984).

Πρώτα από όλα, η εταιρική στρατηγική δε θα έπρεπε να είναι τόσο παραμελημένη ως θέμα μελέτης, διότι οι δυσκολίες που εμφανίζονται σε κάθε κύκλο μπορούν να απαιτούν την εφαρμογή διαφορετικών στρατηγικών. Μία συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να μην είναι εξίσου αποδοτική καθ' όλη τη διάρκεια και τις φάσεις του κύκλου και μπορεί να χρειάζονται εξειδικευμένες στρατηγικές, περισσότερο ενδεδειγμένες για τις περιόδους της άνθησης και της ύφεσης. Δηλαδή, θα ήταν απαραίτητο να είχαν αξιοποιηθεί όλα τα δεδομένα και τα συμπεράσματα από τη μελέτη των οικονομικών κύκλων και σε επίπεδο στρατηγικής, προκειμένου σήμερα να υπήρχε μια περιεκτική βάση δεδομένων που να είναι δυνατό να δώσει απαντήσεις σχετικά με το ποια είναι εκείνη η στρατηγική που θα πρέπει να εφαρμοστεί κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (Mascarenhas et al, 1989).

Δεύτερον, μια εμπειρική μελέτη των στρατηγικών κατά τη διάρκεια του οικονομικού κύκλου μπορεί να απομυθοποιήσει πολλές θεωρίες και να αποκαλύψει διάφορα μη προφανή στοιχεία. Για παράδειγμα, επικρατεί η αντίληψη ότι οι «καλές» επιχειρήσεις που επεκτείνονται με μέτρο και χωρίς να αυξάνουν το δείκτη της χρηματοοικονομικής τους μόχλευσης σε καιρούς άνθησης τα καταφέρνουν εξαιρετικά σε περιόδους ύφεσης. Ο Field (1985) παρατήρησε ότι, αντίθετα από τα αναμενόμενα, επιχειρήσεις που αναπτύχθηκαν με αύξηση της χρηματοοικονομικής τους μόχλευσης (σ.σ. παίρνοντας δάνεια κλπ) βοηθούνται και μηδενίζουν τα επιτόκια τους και τις απαιτήσεις τους, προκειμένου να μη χάσουν ολοκληρωτικά τα κεφάλαιά τους εξαιτίας της ύφεσης. Με τον τρόπο αυτόν όμως, οι δεύτερες επιχειρήσεις, κατά τη φάση της ανάκαμψης και της άνθησης, ανταγωνίζονται με καινούργιες εγκαταστάσεις και χωρίς επιτόκια τις «καλές» επιχειρήσεις. Επίσης, δε θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο ότι η άνθηση μεταφράζεται σε υψηλότερα κέρδη και η ύφεση σε χαμηλότερα, διότι για παράδειγμα κατά την άνθηση μπορεί η αύξηση του κόστους να είναι μεγαλύτερη της αύξησης των περιθωρίων κέρδους, οπότε και να επέλθει μείωση

της κερδοφορίας, κάτι που χρειάζεται ειδικές στρατηγικές για να αντιμετωπιστεί (Picard et al, 1999).

Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα αποτελέσματα που θα έχει μια στρατηγική στην πορεία της επιχείρησης, τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Θα πρέπει με άλλα λόγια, όχι μόνο να δούμε τις στρατηγικές, αλλά να τις δούμε σε σχέση με τον παράγοντα χρόνο και την πορεία του οργανισμού στο χρόνο. Δηλαδή σε κρίσιμες περιόδους να εξετάσουμε ποιες είναι οι στρατηγικές εκείνες προσαρμογής στο περιβάλλον και τις υφιστάμενες συνθήκες (adaptation strategies), που εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και μετατρέπουν τις απειλές σε ευκαιρίες (Laitinen, 2000). Μάλιστα, εκείνες οι στρατηγικές που είναι και οι πλέον κατάλληλες είναι όσες εξασφαλίζουν την επιτυχία σε ένα όσο το δυνατό πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα και για το λόγο αυτό θα πρέπει να τύχουν μεγαλύτερης προσοχής.

### **4.3 Επισκόπηση ερευνών για τη στρατηγική σε περίοδο ύφεσης**

Όλες οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί, στοχεύουν στην εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων και όχι γενικευμένων. Για παράδειγμα, ο Dhalla (1980), ο Greer (1984) και ο Nolan (1982) έχουν μονομερώς εξετάσει το θέμα των διαφημίσεων, των προσλήψεων και των επενδύσεων σε πληροφοριακά συστήματα και επεξεργασία δεδομένων σε καιρό υφέσεων αντιστοίχως. Συνεχίζοντας την απαρίθμηση ανάλογων ερευνών, υπάρχει προς αναφορά η έρευνα των Churchill and Lewis (1984), που εξετάζει άνω των 1000 επιχειρήσεων και το πώς προσαρμόζονται αυτές στην σε οικονομία που γνωρίζει ύφεση. Επίσης, οι Fay and Pedoff (1985), μέσω συνεντεύξεων σε 168 στελέχη, εξέτασαν τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού σε κρίσιμες φάσεις του οικονομικού κύκλου και κατέληξαν ότι σχεδόν πάντα οι επιχειρήσεις λειτουργούν με υπεράριθμο προσωπικό, ενώ τέλος ο Hultgren (1965) παρατήρησε ότι οι τιμές, τα κόστη, ο όγκος παραγωγής και τα κέρδη όσον αφορά στο σύνολο του βιομηχανικού κλάδου, κατά τη διάρκεια του οικονομικού κύκλου, κινούνται αντιστρόφως ανάλογα των πωλήσεων και μάλιστα με καθυστέρηση.

Ερχόμενοι πλέον σε πιο πρόσφατες έρευνες, προσεγγίζουμε το θέμα των στρατηγικών προσαρμογής (adaptation strategies) οι οποίες σχετίζονται στενά με το θέμα των στρατηγικών αναστροφής (turnaround). Οι Schendel et al (1976 και 1976<sup>a</sup>)



μελέτησαν το θέμα και κατάληξαν ότι η διαδικασία της αναστροφής είναι αρκετά χρονοβόρα και η επιτυχία της εφαρμοσθείσας στρατηγικής θα πρέπει να αξιολογηθεί σε βάθος χρόνου. Ο O'Neill (1986) παρουσιάζει μία ομάδα από στρατηγικές αναστροφής, εξαρτώμενες από τις υφιστάμενες συνθήκες που περιγράφονται από έξι παράγοντες. Ο Hoffpan (1989) κατηγοριοποιεί τις στρατηγικές αυτές σε στρατηγικές (strategic strategies) και λειτουργικές (operational strategies). Οι μεν πρώτες εφαρμόζονται για την αντιμετώπιση εξωτερικών απειλών οι δε δεύτερες για την αντιμετώπιση απειλών εκ των έσω του οργανισμού. Κάθε κατηγορία μάλιστα έχει και υποκατηγορίες. Οι Robbins and Pearce II (1992) προτείνουν την εφαρμογή στρατηγικών αναστροφής, όπως είναι για παράδειγμα η ρευστοποίηση, η αποεπένδυση, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, οι στρατηγικές marketing όχι μόνο κατά την περίοδο της ύφεσης αλλά και κατά την επόμενη, αυτή της ανάνηψης. Η έρευνα του Prihti (1980) απέδειξε ότι οι επιχειρήσεις που είχαν επιτυχώς εφαρμόσει στρατηγικές αναστροφής επικέντρωσαν την προσοχή τους στην εντελώς νέα διοίκηση, στην ανάπτυξη νέων στρατηγικών στο marketing και στον προσεκτικό έλεγχο του κόστους λειτουργίας τους.

Τέλος, ο Strang (1998) αναφέρει σε μελέτη του που αφορά σε επιχειρήσεις που εφάρμοσαν στρατηγικές αναστροφής, τρεις επιτυχημένες και άλλες τρεις αποτυχημένες, ότι οι πρώτες είχαν αλλάξει τουλάχιστον το διευθύνοντα σύμβουλό τους (CEO) κατά τη διάρκεια της ύφεσης, είχαν επικεντρωθεί στη βασική τους δραστηριότητα (core business) και ρευστοποίησαν κάποιες από τις παραγωγικές τους μονάδες προς εξεύρεση πόρων.

Εκτός του παραπάνω θέματος, της εφαρμογής δηλαδή στρατηγικών αναστροφής άλλες έρευνες έχουν ασχοληθεί με το θέμα των χρηματοοικονομικών και των περικοπών που πρέπει να γίνουν σε περιόδους υφέσεων. Ενδεικτικά, μπορούμε να αναφέρουμε τους Grinyer et al (1990), οι οποίοι κατέληξαν ότι οι πρωτοπόροι και οι πλέον επιτυχημένοι οργανισμοί εν καιρώ υφέσεως ασχολήθηκαν πρώτα από όλα με τη μείωση του κόστους παραγωγής, τη βελτίωση των δραστηριοτήτων marketing, την επένδυση σε εξαγορές και συγχωνεύσεις, τη μείωση του χρέους τους και τη διαφοροποίηση. Επιπλέον, ο Ofek (1993) παρατήρησε ότι άλλες επιτυχείς στρατηγικές κινήσεις που σχετίζονται με τα χρηματοοικονομικά μιας επιχείρησης, αφορούν την αναδόμηση των χρεών και την αναδιοργάνωση των εγκαταστάσεων, ταυτόχρονα με τη ρύθμιση των υποχρεώσεων απέναντι στους πιστωτές. Άλλη μία

έρευνα, που αναφέρεται στις αναγκαίες περικοπές που πρέπει να λάβουν χώρα, έχει γίνει από το Longstop (1995) και καταδεικνύει ότι οι πλέον επιτυχημένες επιχειρήσεις περικόπτουν πρώτα από όλα τα κόστη του ανθρώπινου δυναμικού και αυτά της παραγωγής.

Άλλες έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετίζονται με το marketing σε περιόδους ύφεσης (Chaston et al, 1997), τις στρατηγικές επενδύσεις που πρέπει να γίνουν, την επικοινωνία, τη διαφοροποίηση και άλλα θέματα. Ωστόσο, θα πρέπει να υπενθυμίσουμε στο σημείο αυτό τον αρχικό προβληματισμό, ότι δηλαδή η κάθε έρευνα δεν εξετάζει την πορεία των επιχειρήσεων σε ένα σημαντικό βάθος χρόνου, παρά μόνο ασχολείται με την περιγραφή και το σχολιασμό των στρατηγικών που εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια της ύφεσης σε σχέση με την τρέχουσα κατάστασή της και προσπαθεί να βγάλει κάποια γενικευμένα συμπεράσματα σχετικά με τις ενδεδειγμένες και μη στρατηγικές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

#### 5.1 Στρατηγικές Αναστροφής

Υπάρχουσα βιβλιογραφία και έρευνες (Hambrick et al, 1983; Hofer 1980, Schendel et al, 1976) δείχνουν ότι η ανταπόκριση στην ύφεση ταυτίζεται ή απλά σχετίζεται με την εφαρμογή των λεγόμενων στρατηγικών αναστροφής (turnaround strategies). Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε τις κύριες στρατηγικές αναστροφής, οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Παπαδάκης, 2002):

1. Ανόρθωση
2. Αποεπένδυση
3. «Αιχμαλωσία»
4. Ρευστοποίηση

Ωστόσο, πριν από αυτό, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι μία τέτοια κίνηση, η εφαρμογή δηλαδή στρατηγικών αναστροφής κατά τη διάρκεια της ύφεσης, δε βρίσκει σύμφωνους όλους τους ερευνητές (Duncan, 1991).

##### 5.1.1 Στρατηγική ανόρθωσης

Οι στρατηγικές ανόρθωσης, οι πλέον συνηθισμένες εκ των στρατηγικών αναστροφής, είναι επιβεβλημένες όταν η απόδοση της επιχείρησης βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, για παράδειγμα όταν τα κέρδη που πραγματοποιεί δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου. Τα στάδια εφαρμογής της στρατηγικής αυτής είναι τρία:

**α. Το στάδιο της συρρίκνωσης (downsizing).** Ο πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης είναι η διάσωσή της, γι' αυτό είναι απαραίτητη η συγκράτηση των χρηματικών ροών, κάτι που μεταφράζεται σε περικοπές κόστους, ως πρώτη κίνηση αντίδρασης στην υφιστάμενη δύσκολη κατάσταση (Bibeault, 1982; Pearce et al, 1993; Slova, 1985). Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα πιθανά αρνητικά αποτελέσματα αυτής της κίνησης (Hardy, 1987). Να σημειωθεί τέλος, ότι αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται συχνά προδραστικά (proactive),

προκειμένου να είναι δυνατή η αντιμετώπιση οποιωνδήποτε προβλημάτων εν τη γενέσει τους.

**β. Το στάδιο της σταθεροποίησης (stabilization).** Μετά τη συρρίκνωση στόχος θα πρέπει να είναι η σταθεροποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης, μέσω της βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους, καλύτερης προσαρμογής στο μίγμα προϊόντων, εστίασης σε αποδοτικές αγορές και προσανατολισμού σε νέες δραστηριότητες. Η χρήση της νέας τεχνολογίας μπορεί να αποδειχθεί καθοριστική για την επιτυχία σε αυτό το στάδιο.

**γ. Το στάδιο της αναδόμησης (rebuilding).** Κατά τη φάση αυτή και εφόσον έχουν εξασφαλιστεί η επιβίωση και η σταθεροποίηση, η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει πλέον βήματα επέκτασης και ανάπτυξης. Θα πρέπει να έχουν ξεπεραστεί τα όποια αρνητικά σημεία της φάσης της συρρίκνωσης και να έχουν μπει τα θεμέλια για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

### 5.1.2 Στρατηγική αποεπένδυσης

Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την πώληση τμήματος ή τμημάτων της επιχείρησης και συνήθως εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις:

- Όταν η στρατηγική ανόρθωσης εφαρμόστηκε αλλά τα αποτελέσματά της ήταν πενιχρά και πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει σε πιο δραστικές λύσεις.
- Προκειμένου να αυξήσει τη ρευστότητά της, μια επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να πουλήσει μια μονάδα της ή ένα μέρος του εξοπλισμού της.

Άλλες φορές, επιλέγεται η στρατηγική αποεπένδυσης, γιατί ένα κομμάτι μιας επιχείρησης δεν «ταιριάζει» με το μακροχρόνιο όραμα που έχουν για αυτήν τα στελέχη της.

Τέλος, υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια εταιρία, μπροστά στον κίνδυνο να υποστεί αυστηρές ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων, αποφασίζει να αποεπενδύσει ένα κομμάτι της και να θυσιάσει μέρος της δύναμής της στην αγορά.

### **5.1.3 Στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης**

«Αιχμάλωτη» ονομάζεται μια επιχείρηση, όταν επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητές της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Απαιτείται, επομένως, η εύρεση μιας άλλης επιχείρησης, που να μπορεί να αναλάβει το ρόλο του «σωτήρα» για την πρώτη, απορροφώντας για παράδειγμα τα προϊόντα της δεύτερης σε κάποιο ποσοστό. Όλα αυτά, βέβαια, θα πρέπει να βασίζονται σε κάποιο μακρόχρονο συμβόλαιο συνεργασίας. Είναι αυτονόητο, ότι οι ασθενείς επιχειρήσεις θα πρέπει στην περίπτωση αυτή να ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις των συνεργατών τους σε ένα ευρύ φάσμα αποφάσεων.

### **5.1.4 Στρατηγική ρευστοποίησης**

Με αυτή τη στρατηγική τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης ως σύνολο. Είναι πλέον το τελευταίο στάδιο και η λύση, όταν όλες οι υπόλοιπες στρατηγικές έχουν αποτύχει. Στην περίπτωση αυτή τα κεφαλαιουχικά αγαθά και ο πάγιος εξοπλισμός της επιχείρησης πωλούνται στην τρέχουσα τιμή τους. Οποσδήποτε η στρατηγική αυτή δεν εφαρμόζεται για να αντιμετωπιστεί η ύφεση, αλλά αποτελεί την τυπική διαδικασία πριν η επιχείρηση αναστείλει ολοκληρωτικά τη δραστηριότητά της.

## **5.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης**

Η Στρατηγική Διαφοροποίησης έχει εξεταστεί σε διάφορες έρευνες, κάποιες από τις οποίες θα αναφερθούν ενδεικτικά στη συνέχεια. Στην πρώτη κατηγορία, η σχετική έρευνα προσπαθεί να συνδέσει την κερδοφορία με το αν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν διαφοροποίηση. Ο Gort (1962) βρήκε εμπειρικά ότι η κερδοφορία είναι η ίδια, ενώ νεότερες ανάλογες έρευνες του Rupelt (1974, 1982) έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συσχετισμένη διαφοροποίηση εμφανίζουν υψηλότερα κέρδη από άλλες. Εκτός όμως από τη συσχετισμένη διαφοροποίηση, υπάρχει και η ασυσχέτιστη. Πρόκειται για την περίπτωση που δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης και εκείνες στις οποίες υπεισέρχεται, οπότε και δεν υφίστανται κανενός είδους συνέργειες. Τα οφέλη αυτής της στρατηγικής είναι άλλου τύπου. Έρευνες που εξετάζουν το θέμα της ασυσχέτιστης διαφοροποίησης σε κρίσιμες περιόδους από τους Lewellen (1971), Higgins and Schall (1975) και Galai

and Pasulis (1976) έχουν δείξει ότι θα πρέπει να υφίστανται οικονομικά κίνητρα για να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή μιας τέτοιας στρατηγικής. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό, ότι δύο είναι τα βασικά κίνητρα που έχουν εντοπιστεί για τη στρατηγική διαφοροποίησης, συσχετισμένης ή ασυσχέτιστης. Πρώτον, η επιθυμία για ανάπτυξη συνεργειών και δεύτερον, η ανάπτυξη οικονομικών κινήτρων (Apit et al, 1988).

Ιδιαίτερα για επιχειρήσεις σε κυκλικούς κλάδους, η διαφοροποίηση συχνά αποτελεί μια πολύ καλή στρατηγική προκειμένου αυτές να αντιμετωπίσουν την ύφεση. Για παράδειγμα, ο στεγαστικός κλάδος (housing industry) επηρεάστηκε πολύ αρνητικά από την ύφεση του 1990-91. Οι τράπεζες ήταν τότε διστακτικές να παρέχουν δάνεια σε μεγάλες κατασκευαστικές εταιρίες και προτιμούσαν να τα δίνουν απευθείας σε καταναλωτές, θεωρώντας τους περισσότερο αξιόπιστους (Jacob et al, 1991). Η αντίδραση των επιτυχημένων κατασκευαστικών εταιριών ήταν η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων τους σε τομείς που ήταν λιγότερο ασταθείς εκείνη την εποχή (Altany, 1991 και 1991<sup>α</sup>).

Είναι επίσης γεγονός, ότι τα οφέλη της στρατηγικής διαφοροποίησης κατά τη διάρκεια της ύφεσης είναι πιο προφανή σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές και αυτό, επειδή όπως έχουμε προαναφέρει, η ύφεση δεν κάνει την εμφάνισή της ταυτόχρονα σε κάθε σημείο του πλανήτη, μπορεί μάλιστα σε κάποιες περιοχές ο αντίκτυπός της να μη φτάσει ποτέ. Έτσι, μια επιχείρηση που εφαρμόζει γεωγραφική διαφοροποίηση έχει τη δυνατότητα να διαχειριστεί διαφορετικά τις κατά τόπους δραστηριότητές της αναλόγως με τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες. Επίσης, μπορεί να εξισορροπήσει τη μείωση στη ζήτηση των προϊόντων της σε οικονομίες που βρίσκονται σε ύφεση από την αύξηση σε οικονομίες που βρίσκονται σε άνθηση, όπως άλλωστε συνέβη και με την General Electric (Pearce II et al, 2002).

Εκτός όμως της γεωγραφικής διαφοροποίησης, υπάρχουν και άλλου τύπου διαφοροποιήσεις, όπως είναι η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, ο κλάδος της επίπλωσης πέρασε μεγάλη κρίση κατά την ύφεση του 1990-91 και πολλά στελέχη που απασχολούνταν σε αυτόν έχασαν τις καλοπληρωμένες θέσεις τους. Η Bryne Hope Furnishings ενώ συνέχισε να πουλά έπιπλα σε κάποιο τμήμα καταναλωτών άρχισε επίσης να νοικιάζει εξοπλισμούς επίπλων σε κινηματογραφικά και τηλεοπτικά studio. Εκτός από τον τρόπο αυτό, η συγκεκριμένη εταιρία



διαφοροποιήθηκε και ως προς τις σχέσεις που ανέπτυξε και με διάφορους διακοσμητές εσωτερικού χώρου, ενισχύοντας τις πωλήσεις της. Τέλος, συνεχίζοντας τις κινήσεις διαφοροποίησής, της ξεκίνησε και τη διάθεση αξεσουάρ για το σπίτι, διευρύνοντας το πελατολόγιό της και ενισχύοντας την κερδοφορία της.

Εξάλλου η κλαδική διαφοροποίηση χαρακτηρίζεται από πολλούς μελετητές, παράλληλα με την γεωγραφική, ως μια από τις πλέον επιτυχημένες στρατηγικές αντιμετώπισης της ύφεσης. Διαφορετικά, θα μπορούσαμε να πούμε, είναι ένα μέγεθος αντιστρόφως ανάλογο με το πόσο ευάλωτη είναι μια επιχείρηση στις υφεσιακές πιέσεις (Picard et al, 1999) «Η διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική», υπογραμμίζουν οι McGlashan and Singleton (1987), «η οποία υιοθετείται από τις επιχειρήσεις με σκοπό την εξομάλυνση των διακυμάνσεων στις πωλήσεις και τα κέρδη, την κινητοποίηση ταχύτερης ανάπτυξης σε σχέση με το αν δραστηριοποιούνταν σε μια μόνο αγορά και ως εγγύηση ότι η απόδοσή τους δεν θα εξαρτάται από τους οικονομικούς κύκλους μιας περιοχής ή ενός κλάδου».

Θα μπορούσε επομένως να ειπωθεί, ότι η στρατηγική της διαφοροποίησης εν γένει αποτελεί το θεμέλιο λίθο για την αντιμετώπιση μιας επικείμενης ύφεσης και μάλιστα θα πρέπει να είναι δυνατό να εφαρμόζεται και πριν από αυτή, με τρόπο προδραστικό. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν αναπτύξει τη διαφοροποίηση πριν από την εμφάνιση της ύφεσης, προκειμένου να είναι μπροστά από τις εξελίξεις και να προλάβουν ενδεχόμενες καταστροφικές επιπτώσεις, επιμερίζοντας την έκθεσή τους σε πιθανούς κινδύνους (spreading risks) του περιβάλλοντός τους (Jha et al, 2002). Άλλωστε, έρευνες έχουν αποδείξει (Miller, 1988) ότι η διαφοροποίηση, εξαιτίας της διασποράς του επιχειρηματικού κινδύνου, είναι μια ενδεδειγμένη στρατηγική για περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα αλλά και δυναμικότητα, συνθήκες που κατά κόρον επικρατούν κατά την ύφεση.

Ωστόσο, πολλές φορές οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ύφεσης προτιμούν αντί να εφαρμόσουν μια στρατηγική διαφοροποίησης να ενισχύσουν την κύρια δραστηριότητά τους (core business), εφόσον είναι πολύ δυνατές σε αυτήν και έχουν ήδη θεμελιωμένο ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι λοιπόν, ανακατανέμουν τους πόρους τους δίνοντας από τη μια μεριά βάρος και προτεραιότητα στην κύρια δραστηριότητά τους και εφαρμόζοντας περικοπές σε δευτερευούσης σημασίας δραστηριότητες από την άλλη. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύουν τη δραστηριότητα εκείνη που πρόκειται να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο

λίθο για επιβίωση κατά την ύφεση και ανάπτυξη μετά από αυτήν. Εξάλλου, σε περίπτωση που πράγματι διαθέτουν ένα τόσο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οφείλουν να το διαφυλάξουν και να το περιφρουρήσουν με κάθε τρόπο και κόστος, ιδιαίτερα κατά τις κρίσιμες περιόδους, ώστε να μη το απολέσουν. Οι έρευνες (Rigby, 2001) άλλωστε που έχουν γίνει και εξετάζουν αυτή τη στρατηγική επικέντρωσης στην κύρια δραστηριότητα, υπό την προϋπόθεση πάντα ότι αυτή αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καταλήγουν ότι πρόκειται για μία επίσης σωστή στρατηγική κατά τη διάρκεια της ύφεσης.

### **5.3 Στρατηγική Μάρκετινγκ Αποφάσεων**

Η στρατηγική marketing μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερος σημαντική όχι μόνο κατά τη διάρκεια της ύφεσης, αλλά σε κάθε περίπτωση. Παρόλο που αποτελεί ένα πολύ μεγάλο θέμα, το οποίο παρεκκλίνει των στόχων της συγκεκριμένης διπλωματικής, εδώ θα γίνει μια προσπάθεια σύντομης αποτίμησης αυτής της στρατηγικής κατά τη διάρκεια κρίσιμων περιόδων, όπως άλλωστε είναι η ύφεση.

Όπως έχουμε δει σε προηγούμενα κεφάλαια, η επένδυση στο marketing κατά τη διάρκεια της ύφεσης είναι εξαιρετικά σημαντική. Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνες (Srinivasan et al, 2002), είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να δουν την ύφεση ως ευκαιρία και όχι ως απειλή και να αντιδράσουν με προδραστική στρατηγική marketing σε αυτήν. Δηλαδή να εκμεταλλευτούν τις συγκεκριμένες συνθήκες και αν είναι δυνατό να δημιουργήσουν ένα νέο και πρόσφορο περιβάλλον, όχι εχθρικό και προβληματικό, μέσα στο οποίο θα μπορούν να αναπτυχθούν (Lane et al, 1998ς Teece et al, 1997). Το νέο αυτό περιβάλλον μπορεί να δημιουργηθεί με κατάλληλες επιλογές στο marketing και την προσαρμογή της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται.

Οι προτάσεις σχετικά με τη στρατηγική marketing που θα ακολουθήσουν, αποτελούν προϊόν έρευνας αλλά και εμπειρίας από προηγούμενες υφέσεις και στόχο έχουν τόσο την επιβίωση της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της ύφεσης, όσο και την ανάπτυξή της κατά την ανάκαμψη. Ο διαχωρισμός που θα χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση της στρατηγικής θα είναι αυτός της ανάλυσης της αγοράς και του μίγματος marketing. Θα αφορά δηλαδή στρατηγικές για την αγορά, το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και τη διανομή.



### 5.3.1 Ανάλυση αγοράς

Αναφορικά με την αγορά και την προσαρμογή σε αυτήν, οι ρυθμίσεις που θα πρέπει να γίνουν κατά την ύφεση, μέσω της κατάλληλης στρατηγικής, ξεκινούν με την απόσυρση από αδύναμες αγορές και την ενίσχυση σε όσες αγορές η επιχείρηση είναι εδραιωμένη και ισχυρή. Η απόκτηση ανταγωνιστών με κατάλληλες εξαγορές είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, ενώ πάντα θα πρέπει να αναζητούνται νέες αγορές – στόχοι (Swee, 2001).

### 5.3.2 Προϊόν

Μέσω της κατάλληλης στρατηγικής marketing, εν καιρώ ύφεσης θα πρέπει πρώτα από όλα να καταργηθούν προϊόντα, τα οποία είναι αδύνατα στην αγορά, ενώ πολύ σημαντική είναι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής προσαρμογής στην αγορά. Επίσης, υπενθυμίζεται κάτι που ήδη έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο και αφορά την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, καθώς και την επένδυση σε R&D για την βελτίωση της καινοτομικότητας. Ακόμη, θα πρέπει η επιχείρηση να επικεντρωθεί σε προϊόντα που αποτελούν τον πυρήνα της και τέλος να δώσει ακόμη μεγαλύτερες εγγυήσεις για αυτά, σε μια προσπάθεια να αυξήσει τα χειροπιαστά (tangibles) οφέλη από τη χρήση τους (Swee et al, 2000).

### 5.3.3 Τιμή

Ο πειρασμός να μειώσει κανείς τις τιμές των προϊόντων για να αυξήσει τις πωλήσεις, κατά τη διάρκεια της ύφεσης, είναι μεγάλος. Ωστόσο αυτή η πρακτική κρύβει παγίδες, διότι αν ο προγραμματισμός των εξόδων της επιχείρησης δε σταθμιστεί και προσαρμοστεί με βάση τη μείωση της τιμής, τα περιθώρια κέρδους μπορούν πολύ εύκολα να γίνουν αρνητικά και η επιχείρηση όχι μόνο να σημειώνει ζημίες, αλλά και να φτάσει έως τη χρεοκοπία (Garter, 1991). Εκτός αυτού όταν οι πελάτες συνηθίζουν στη μείωση των τιμών, είναι πολύ πιο δύσκολο να δεχτούν αύξησή τους κατά τη διάρκεια της ανάκαμψης (“Preparing for [...]”, 1988). Τελικά αυτή η λύση ενδείκνυται μόνο όταν άλλες πιο δραστικές δεν έχουν καρποφορήσει, οπότε και θα πρέπει να διατηρηθούν οι θετικές χρηματικές ροές. Από την άλλη μεριά, θα ήταν πιο σωστή κίνηση η επιχείρηση να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων της διατηρώντας σταθερή την τιμή και φυσικά δε θα έπρεπε ποτέ να αποπειραθεί να

μειώσει την τιμή και την ποιότητα ταυτόχρονα. Τέλος, ο κύκλος ζωής του προϊόντος μπορεί να αποτελέσει έναν οδηγό και μια βάση για την τιμολόγηση.

#### **5.3.4 Προώθηση-Επικοινωνία**

Η στρατηγική marketing θα πρέπει να λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη τις τις προωθητικές ενέργειες, ιδιαίτερα κατά την κρίσιμη περίοδο της ύφεσης. Όπως έχει ήδη αναλυθεί, είναι πολύ σημαντικό να επενδύει μια επιχείρηση στη διαφήμιση και την επικοινωνία της με τους καταναλωτές. Έτσι λοιπόν, προτείνεται η διατήρηση ή και η αύξηση όπου είναι δυνατό των διαφημιστικών δαπανών. Παράλληλα θα πρέπει με τις επικοινωνιακές ενέργειες να τονίζεται η ανωτερότητα του προϊόντος, ενώ σκόπιμο είναι να υπάρχουν αναφορές από ικανοποιημένους πελάτες που έχουν ήδη χρησιμοποιήσει το προϊόν (όχι απαραίτητα διάσημους που το προτείνουν). Επίσης, θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση διαγωνισμών και κληρώσεων για δώρα και τη θέση τους να πάρουν τα εκπτωτικά κουπόνια και οι προσφορές σε είδος. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να εκπαιδευτούν κατάλληλα οι πωλητές για να γνωρίζουν την υφιστάμενη οικονομική κατάσταση και τις δυνατότητες των δυνητικών πελατών. Η σύσφιξη των σχέσεων εταιρίας – πελατών και η εφαρμογή προγραμμάτων ενίσχυσης της πιστότητας των δευτέρων είναι επίσης πολύ σημαντικές κινήσεις κατά τη διάρκεια της ύφεσης αναφορικά με τις προωθητικές ενέργειες που θα καθορίζει η στρατηγική marketing (Sweet al, 2000).

#### **5.3.5 Διανομή**

Η στρατηγική marketing θα πρέπει πρώτα από όλα να είναι ευέλικτη, ώστε να μπορεί να καθιερώσει νέα κανάλια διανομής, αν κάτι τέτοιο γίνει επιτακτική ανάγκη εξαιτίας της ύφεσης. Συγκεκριμένα, θα πρέπει η επιχείρηση να εξετάσει ποιοι είναι εκείνοι οι διανομείς που λειτουργούν με υψηλά ποσοστά κέρδους και άρα συνεισφέρουν στην αύξηση της τελικής τιμής πώλησης των προϊόντων, έτσι ώστε αν χρειαστεί να τους καταργήσει. Στις περιοχές που είναι ζωτικής σημασίας, μπορεί να δοκιμάσει νέα κανάλια διάθεσης των προϊόντων της, ακόμη και απευθείας πωλήσεις προς τον τελικό καταναλωτή μέσω εγκατάστασης κεντρικών αποθηκών (Sweet al, 2000).

#### 5.4 Κατανόηση της πραγματικότητας

Είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση πρώτα από όλα να μπορεί να κατανοήσει το περιβάλλον που διαμορφώνεται γύρω της εξαιτίας της ύφεσης. Αυτό ίσως θεωρείται αυτονόητο αλλά οι έρευνες έχουν δείξει ότι στην πράξη οι επιχειρήσεις δεν αντιλαμβάνονται έγκαιρα τις αλλαγές που συμβαίνουν και ως εκ τούτου δεν αντιδρούν γρήγορα. Μέρος του προβλήματος οφείλεται στους παγιωμένους τρόπους σκέψης, τα στερεότυπα που συχνά αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις και τα οποία αδυνατούν να ελέγξουν και να αλλάξουν. Αυτό το αίσθημα ασφάλειας αυξάνει αναλογικά με το μέγεθος της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, όταν μια κρίση κάνει την εμφάνισή της, αυτές αντί να προσπαθούν να αντιδράσουν, αναλώνονται ψάχνοντας για στοιχεία που να επιβεβαιώνουν την πεποίθησή τους ότι όλα είναι παροδικά και αυτές είναι άτρωτες (Παπαδάκης, 2002).

Αντί αυτής της λανθασμένης συμπεριφοράς, θα πρέπει να αναλύουν το περιβάλλον τους και κάθε στιγμή να επανεκτιμούν την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται. Εκτός από τις αλλαγές στους παράγοντες που συνιστούν το εξωτερικό περιβάλλον, όμως, είναι απαραίτητο να λαμβάνουν υπόψη και τις κινήσεις του ανταγωνισμού (competitive context). Συγκεκριμένα, κάθε ύφεση μπορεί να μεταβάλει τη σύνθεση των ανταγωνιστών, εφόσον κάποιοι μπορεί να εξαφανιστούν ή άλλοι να ενδυναμωθούν. Από την όλη αυτή διαδικασία επανεκτίμησης της αγοράς και του περιβάλλοντος, της κατανόησης δηλαδή των νέων συνθηκών, θα πρέπει να προκύψουν νέες στρατηγικές προς εφαρμογή (Crab, 2002).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ

#### 6.1 Στρατηγικές αποφάσεις αντιμετώπισης της κρίσης

##### 6.1.1 Στρατηγικές ανάπτυξης φαρμακοβιομηχανίας σε παγκόσμιο επίπεδο

Διεθνώς και δεδομένης της παγκόσμιας πλέον νέας οικονομίας, χαρακτηριστικό των τελευταίων δεκαετιών είναι η έντονη επιθυμία των επιχειρήσεων να επεκταθούν και να κατακτήσουν μια από τις κορυφαίες θέσεις σε παγκόσμιο επίπεδο με τη βοήθεια στρατηγικών ανάπτυξης.

Έτσι, ιδανική λύση σε αυτή την περίπτωση είναι:

1. η συνεχής έρευνα και ανάπτυξη νέων φαρμάκων
2. η γεωγραφική επέκταση
3. οι εξαγορές
4. οι συγχωνεύσεις και
5. οι στρατηγικές συμμαχίας μεταξύ των επιχειρήσεων.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές δεν είναι κάτι καινούργιο, ωστόσο αποτελούν το βαρόμετρο της οικονομικής δραστηριότητας και θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στις μελλοντικές οικονομικές εξελίξεις για την ανάπτυξη τόσο των κρατών όσο και των ίδιων των επιχειρήσεων.

Σε παράλληλη θέση έρχονται οι στρατηγικές συμμαχίες, οι οποίες αν και έχουν «καρποφορήσει» τα τελευταία χρόνια, έχουν καταφέρει να αποκτήσουν ισχυρό έδαφος βάσει των αποτελεσμάτων τους εν συγκρίσει με άλλες στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.

Οι Φαρμακευτικές Εταιρίες αντιμέτωπες με τα αυξανόμενα κόστη νέων προϊόντων, κρατικές παρεμβάσεις και ελέγχους τιμών, αυξανόμενο αριθμό παραγόντων για την επιλογή προϊόντος και δυνατό ανταγωνισμό, αντιλαμβάνονται ότι το να καταλαβαίνεις καλύτερα και να ενεργείς γρηγορότερα στις ανάγκες τόσο των ασθενών όσο και των ιατρών είναι πολύ κρίσιμο για την επιβίωσή τους.

Ακολουθώντας συγκεκριμένες τακτικές θα πρέπει να αυξήσουν τα έσοδά τους., να δώσουν έμφαση σε θεραπευτικές κατηγορίες αντί να είναι προϊόντικο-κεντρικές, να καταλάβουν καλύτερα τις ανάγκες των ασθενών αλλά και τη συνήθη ιατρική πράξη και να ενδυναμώσουν την επικοινωνία με τους Ιατρούς (Pearce II et al, 2002)

## **6.2 Επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης μέσα στη κρίση**

Η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων για μια στρατηγική είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της εκτέλεσής της. Οι άλλοι δύο είναι η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και οι ηγετικές ικανότητες των μάνατζερ της επιχείρησης (Pearce II et al, 2002).

Η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει τα δυνατά της σημεία, ώστε με τα κατάλληλα βήματα να τα μετατρέψει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα αδύνατα σημεία της, τα οποία με προσεκτικό σχεδιασμό δεν θα επηρεάσουν αρνητικά την πορεία της, τις πιθανές ευκαιρίες που θα παρουσιασθούν στο μέλλον, ώστε να τις εκμεταλλευθεί εγκαίρως, τις ενδεχόμενες απειλές, τις οποίες και θα αντιμετωπίσει κατάλληλα προκειμένου να μειώσει ή ακόμη και να εξαλείψει την επίδρασή τους.

Με τη μελέτη του εσωτερικού της περιβάλλοντος, η επιχείρηση θα εντοπίσει μια σειρά από δυνατά σημεία και αδυναμίες ενώ με τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος θα ανακαλύψει τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές.

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας κατάστασης και των δεδομένων, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής.

Από τους βασικούς τρόπους ανάπτυξης μιας επιχείρησης, εκτός από την ανάπτυξή της με ίδια μέσα, είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της με την συνεχή έρευνα, η γεωγραφική επέκταση, η διαδικασία των συγχωνεύσεων και των εξαγορών ή η δημιουργία συμμαχιών.

## **6.3 Έρευνα και ανάπτυξη νέων φαρμάκων μέσα στη κρίση-επένδυση και ανάπτυξη**

Η ανάγκη της φαρμακοβιομηχανίας για συνεχή τροφοδότησή της από τον τομέα έρευνας και ανάπτυξης, η οποία υπήρχε πάντα, έχει προσφάτως συντελέσει στη

δημιουργία μιας τάσεως που γίνεται ολοένα και φανερότερη: τη μετακίνηση μεγάλων ευρωπαϊκών εταιρειών προς τις ΗΠΑ, όπου αφενός υπάρχουν μεγάλα ερευνητικά εργαστήρια και αφετέρου φιλικότερο για τις επιχειρήσεις κλίμα.

Δεν πρέπει να ξεχνούμε ποτέ, ότι το φάρμακο είναι κοινωνική προσφορά στη δημόσια υγεία και πρέπει πάντα να διέπεται από τα κάτωθι χαρακτηριστικά, όταν πρόκειται για προϊόντα δικών μας φαρμακευτικών εταιριών: Φάρμακα επώνυμα με εγχώρια σήμανση, εγχώρια υπευθυνότητα κυκλοφορίας, εγχώρια δικαιώματα χρήσης, εγχώρια ανάπτυξη φαρμακοτεχνικής μορφής και φυσικά εγχώρια παραγωγή.

Σύμφωνα με δείκτες του IOBE (2006), έχουμε μια σημαντική ανάπτυξη των φαρμακευτικών εταιριών σε νέα φάρμακα και εξάπλωση σε νέες αγορές.

Η καινοτομία υποχρεώνει τις εταιρίες στην ανανέωση των φαρμάκων τους μετά την παρέλευση μιας δεκαετίας, Η καινοτομία δεν συνίσταται μόνο σε νέα μόρια φαρμάκων αλλά κυρίως στις στρατηγικές της μάρκας (branding).

Η διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου φαρμάκου διαρκεί πολλά χρόνια (10-12) και απαιτεί σημαντικούς οικονομικούς πόρους. Είναι παράλληλα μια διαδικασία που ενέχει υψηλό κίνδυνο αποτυχίας, αφού από τα 10.000 υποψήφια φάρμακα μόνο 5 κατά μέσο όρο θα μπουν στη διαδικασία των κλινικών δοκιμών, και από αυτά, το πολύ ένα θα μπορέσει να βγει στην αγορά (Duncan, 1991).

Κάθε νέο υποψήφιο φάρμακο, αφού κατοχυρωθεί η πατέντα του, ξεκινά την διαδικασία των κλινικών δοκιμών σε ανθρώπους που περιλαμβάνει 4 φάσεις :

- Στη **Φάση 1** το φάρμακο δοκιμάζεται σε μικρό αριθμό υγείων ανθρώπων και κύριος στόχος είναι να διαπιστωθεί αν το φάρμακο είναι ασφαλές για χρήση στον άνθρωπο. Παράλληλα, οι ερευνητές αντλούν στοιχεία για τις φαρμακοκινητικές του ιδιότητες (πώς απορροφάται και απεκκρίνεται από τον οργανισμό) και τις φαρμακοδυναμικές του ιδιότητες (π.χ. αν έχει ανεπιθύμητες ενέργειες). Στη φάση αυτή συμμετέχουν περίπου 20 έως 100 υγιείς εθελοντές.
- Στη **Φάση 2** το φάρμακο δοκιμάζεται σε ένα μεγαλύτερο αριθμό εθελοντών ασθενών, που συνήθως κυμαίνεται από 100 έως 500. Στη φάση αυτή εξετάζονται τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα του φαρμάκου στην πάθηση για την οποία προορίζεται, ο μηχανισμός δράσης και οι πιθανές ανεπιθύμητες ενέργειες, ενώ προσδιορίζεται και η κατάλληλη δοσολογία.



- Η **Φάση 3** είναι και η πιο εκτεταμένη, καθώς απαιτεί τη συμμετοχή συνήθως 1.000 έως και 5.000 ασθενών, συχνά και πολύ περισσότερων. Στη φάση αυτή οι ερευνητές διερευνούν και επιζητούν να αποδείξουν, με σαφή κλινικά και στατιστικά δεδομένα, αν το φάρμακο πληροί τις προϋποθέσεις ασφάλειας και αποτελεσματικότητας, προκειμένου να εγκριθεί από τις αρμόδιες υπηρεσίες υγείας. Παράλληλα, οι μελέτες αυτής της φάσης προσφέρουν και απαραίτητες πληροφορίες ώστε να καθοριστούν σαφώς οι ενδείξεις του φαρμάκου, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ορθή συνταγογράφηση και χρήση του.
- Τέλος, ακόμα και μετά την έγκριση ενός φαρμάκου και την κυκλοφορία του στην αγορά, συνεχίζουν να διενεργούνται μεγάλες κλινικές μελέτες **Φάσης 4**, όπου επιβεβαιώνεται στην καθημερινή πρακτική η ασφάλεια και αποτελεσματικότητα του φαρμάκου, ενώ γίνεται συνεχής έλεγχος για ανεπιθύμητες ενέργειες, μέσω των μελετών φαρμακοεπαγρύπνησης. Η αρμόδια αρχή ελέγχου για την χώρα μας είναι ο Ε.Ο.Φ.

Το κόστος της ανακάλυψης ενός νέου φαρμάκου έχει αυξηθεί δραματικά τις τελευταίες δεκαετίες, φθάνοντας από 54 εκ. δολάρια το 1975 στα 802 εκ. δολάρια το 2001 (στα οποία περιλαμβάνεται το κόστος κεφαλαίου και αποτυχημένων φαρμάκων), ενώ για ένα νέο φάρμακο οι δαπάνες έρευνας για το 2006 εκτιμώνται σε 1,2 δις. \$.

Στη διαδικασία αυτή, η φαρμακευτική βιομηχανία επενδύει μεγάλα οικονομικά ποσά που για το 2007 ξεπέρασαν, σύμφωνα με εκτιμήσεις, τα 100 δις. δολάρια. Παράλληλα, η φαρμακευτική βιομηχανία είναι ο τομέας της οικονομίας που δαπανά το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων του σε έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, αφού για το 2007 οι δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης ξεπέρασαν το 15% των συνολικών εσόδων. Ωστόσο από τα φάρμακα που τελικά εγκρίθηκαν και κυκλοφόρησαν στην αγορά, μόνο 3 στα 10 απέφεραν έσοδα ίσα ή μεγαλύτερα από τα ποσά που δαπανήθηκαν για την ανακάλυψή τους (Picard et al, 1999).

Το 2007 περισσότερα από 100 δις. δολάρια επενδύθηκαν σε έρευνα & ανάπτυξη, περισσότερο από 15% των συνολικών πωλήσεων της φαρμακευτικής βιομηχανίας απορροφάται από την έρευνα & ανάπτυξη νέων φαρμάκων και μόνο 3 στα 10 νέα φάρμακα αποφέρουν κέρδη ίσα ή μεγαλύτερα από τα



ποσά που δαπανήθηκαν για την ανακάλυψή τους.

Με μικρές ίσως εξαιρέσεις, στη χώρα μας δεν υπήρξε ποτέ σε άνθηση ο τομέας έρευνας και ανάπτυξης φαρμάκων. Υπήρξε ωστόσο μια μεγάλη δραστηριότητα παραγωγής και συσκευασίας φαρμάκων, η οποία συρρικνώνεται δραματικά. Σύμφωνα με στοιχεία του ΙΦΕΤ (Ινστιτούτο Φαρμακευτικής Έρευνας και Τεχνολογίας) κατά το έτος 1987, το ποσοστό των εισαγομένων φαρμάκων αποτελούσε μόνο το 18,29% του συνόλου των πωλήσεων φαρμάκων στη χώρα. Το 2001 έφθασε το 62,33%, ενώ σήμερα εκτιμάται ότι αγγίζει το 70%.

Η ανάγκη της φαρμακοβιομηχανίας για συνεχή τροφοδότησή της από τον τομέα έρευνας και ανάπτυξης, η οποία υπήρχε πάντα, έχει προσφάτως συντελέσει στη δημιουργία μιας τάσεως που γίνεται ολοένα και φανερότερη: τη μετακίνηση μεγάλων ευρωπαϊκών εταιρειών προς τις ΗΠΑ, όπου αφενός υπάρχουν μεγάλα ερευνητικά εργαστήρια και αφετέρου φιλικότερο για τις επιχειρήσεις κλίμα. Μεταξύ άλλων, ως βασικό πλεονέκτημα των ΗΠΑ κρίνεται η ευελιξία και η ταχύτητα του συστήματος των εγκρίσεων των φαρμάκων.

Μέσα σε αυτό το κλίμα καλείται να κινηθεί και η ελληνική φαρμακοβιομηχανία με τις δικές της ιδιαιτερότητες. Στη χώρα μας δραστηριοποιούνται τόσο πολυεθνικές εταιρείες, όσο και εταιρείες αμιγώς ελληνικών συμφερόντων.

#### **6.4 Στρατηγικές αποφάσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων**

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των φαρμακευτικών εταιρειών για δημιουργία νέων φαρμάκων γίνεται ολοένα και περισσότερο οξύς παγκοσμίως με αποτέλεσμα οι φαρμακευτικές εταιρείες να ωθούνται σε γεωγραφική επέκταση αποσκοπώντας στην διεύρυνση των αγορών τους

Η γεωγραφική επέκταση επιτυγχάνεται κατά κύριο λόγο μέσω των εξαγορών μικρότερων εταιρειών και μέσω των συγχωνεύσεων.

Ενισχύεται η παρουσία των μεγάλων φαρμακευτικών εταιρειών σε μεγάλες αγορές και κατά συνέπεια αυξάνεται η παραγωγή φαρμακευτικών σκευασμάτων, η έρευνα και η κερδοφορία τους.

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις (Ε&Σ) θα πρέπει να πραγματοποιούνται μόνο, αν τα οφέλη που θα προκύψουν, είναι περισσότερα από το απλό άθροισμα της

παρούσας αξίας των επιχειρήσεων και των χρηματικών ροών τους. Και η πραγματική αξία των Ε&Σ δε βρίσκεται ούτε στα έξοδα πραγματοποίησής τους, ούτε στην προβλεπόμενη μελλοντική κερδοφορία της επιχείρησης, αλλά στο κατά πόσο η σύμπραξη αυτή θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και θα ενδυναμώσει την θέση της στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών.

Ως εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μία επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Οι εξαγορές διακρίνονται σε απλές και συγχωνευτικές. Σε μια απλή εξαγορά η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο του δικαίου, ενώ σε μια συγχωνευτική εξαγορά η επιχείρηση μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος. Όταν σε μια συγχωνευτική εξαγορά δεν καταβάλλονται ως αντάλλαγμα χρήματα αλλά μερίδια συμμετοχής, η εξαγορά αυτή αποτελεί τη συγχώνευση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, συγχώνευση είναι η πράξη με την οποία μία ή περισσότερες επιχειρήσεις λύονται χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάριση, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζουν το σύνολο της περιουσίας τους (ενεργητικό και παθητικό) έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει (συγχώνευση με απορρόφηση), είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό (συγχώνευση με σύσταση νέας εταιρείας) (Picard et al, 1999).

Η μορφή που μπορεί να λάβει μια εξαγορά ή συγχώνευση είναι:

- Οριζόντια: όταν οι επιχειρήσεις παράγουν ίδια προϊόντα με στόχο την ενίσχυση της θέσης τους σε υπάρχουσες αγορές.
- Κάθετη: όταν μεταξύ τους υπάρχει σχέση πελάτη-προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής, τον πλήρη έλεγχο των τιμών και την μείωση του κόστους παραγωγής.
- Συμπληρωματική: όταν οι δραστηριότητές τους δεν σχετίζονται.

Ένας μεγάλος αριθμός εξαγορών αφορά επιχειρήσεις που έχουν έδρα ή δραστηριοποιούνται σε άλλη χώρα. Αυτό είναι αποτέλεσμα της όλο και μεγαλύτερης απελευθέρωσης του διεθνούς εμπορίου, λόγω των νέων συνθηκών που δημιουργήθηκαν από την παγκοσμιοποίηση και που είχε ως αποτέλεσμα πλήθος επιχειρηματικών ευκαιριών και κατέστη επιτακτική η ανάγκη ενδυνάμωσής τους. Οι λόγοι για τους οποίους σημειώνεται αυτή η εξέλιξη στις εξαγωγές - συγχωνεύσεις

είναι η υπερβάλλουσα ρευστότητα στην αγορά, οι αλλαγές στα νομοθετικά και ρυθμιστικά πλαίσια, οι στρατηγικές επιταγές διεθνοποίησης και το χρηματιστηριακό περιβάλλον.

Αυτό που θα πρέπει να ελεγχθεί είναι το κατά πόσο η σύμπραξη αυτή θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και θα ενδυναμώσει τη θέση της στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό απαιτείται λεπτομερής ανάλυση των περιουσιακών στοιχείων της και υπολογισμός των μελλοντικών επιδράσεων σε όλα τα μεγέθη της επιχείρησης (έσοδα, κέρδη, κόστος κ.λπ. ) αλλά και των μειονεκτημάτων της σύμπραξης αυτής. Για την εξασφάλιση της επιτυχίας της στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών-συγχωνεύσεων απαιτείται έλεγχος της επιχείρησης στόχου, δηλαδή αποτίμηση των ωφελειών και του κόστους από την ενοποίηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω 3 βήματα:

- Εκτίμηση των λόγων για τους οποίους οδηγείται στη συγχώνευση και αξιολόγηση της αναγκαιότητας αυτής της στρατηγικής.
- Σύνταξη λίστας των πιθανών υποψηφίων επιχειρήσεων και κατάταξή τους ανάλογα με την οικονομική τους θέση, τη θέση τους στην αγορά προϊόντος, το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, τις διοικητικές τους ικανότητες και την εταιρική τους κουλτούρα.
- Επιλογή της επιχείρησης που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αγοραστή.

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι σχετικά πρόσφατα ((21 Μαρτίου 2009) η Ελβετική φαρμακοβιομηχανία Roche εξαγόρασε την Genentech και οι εταιρείες perck - Schering - Plough συγχωνεύονται σε μια ισχυρή εταιρεία.

Επίσης οι φαρμακευτικές εταιρείες Pfizer και Wyeth (19-1-2009) ανακοίνωσαν ότι κατέληξαν σε οριστική συμφωνία συγχώνευσης, υπό τους όρους της οποίας η πρώτη θα εξαγοράσει τη δεύτερη σε μια συναλλαγή που περιλαμβάνει την αγορά μετοχών έναντι μετρητών (50,19 δολάρια ανά μετοχή) και θα αγγίξει τα 68 δισεκατομμύρια δολάρια. Τα διοικητικά συμβούλια των δύο εταιρειών ενέκριναν, πριν από λίγες ημέρες, τη συναλλαγή. Ο νέος κολοσσός που θα δημιουργηθεί από τη συγχώνευση των δύο εταιρειών θα αποτελέσει μια από τις πιο διαφοροποιημένες εταιρείες της παγκόσμιας βιομηχανίας της υγειονομική περίθαλψης, αφού θα ασχοληθεί με ένα ευρύ φάσμα εμπορικών δραστηριοτήτων. Λειτουργώντας με επίκεντρο τον ασθενή, όπως συμβαίνει με τις μικρές

εξειδικευμένες εταιρείες, σε συνδυασμό με τα οφέλη της παγκόσμιας παρουσίας και οργάνωσης και διάθεσης κεφαλαίων, η εταιρεία αναμένεται ότι θα μπορεί να ανταποκρίνεται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά στις νέες ανάγκες που ανακύπτουν στο χώρο της υγείας. Όπως δηλώνουν τα στελέχη των δύο φαρμακευτικών, η νέα εταιρεία που θα προκύψει από τη συγχώνευση δεν θα επικεντρώνεται σε έναν μόνο τομέα φαρμακευτικής έρευνας και δεν θα εξαρτάται από μια μειοψηφία προϊόντων, διευρύνοντας έτσι τις υπηρεσίες που θα παρέχει. Χαρακτηριστικά εξηγούν ότι κανένα προϊόν δεν θα αποφέρει ποσοστό μεγαλύτερο του 10% από τα συνολικά ετήσια έσοδα της εταιρείας.

**Οι βασικότεροι λόγοι που ωθούν στις εξαγορές είναι:**

1. Η δημιουργία και η αξιοποίηση λειτουργικών συνεργιών ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με συνέπεια την εξοικονόμηση κόστους και την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας (με το ίδιο σταθερό κόστος παράγονται περισσότερες μονάδες προϊόντος) ή / και οικονομιών φάσματος (διασφάλιση μικρότερου κόστους παραγωγής με προσθήκη συναφών-συμπληρωματικών παραγωγικών διαδικασιών ή δικτύων διανομής).
2. Η δημιουργία και αξιοποίηση χρηματοδοτικών συνεργιών, λόγω μεγαλύτερου μεγέθους, βελτίωσης της αξιοπιστίας του συνόλου των επιχειρήσεων, καλύτερης πρόσβασης σε κεφάλαια.
3. Η αντικατάσταση μιας μη αποτελεσματικής διοίκησης, με στόχο την εξυγίανση και ανάπτυξη της εξαγοραζόμενης εταιρείας και την ενδεχόμενη προοπτική για την απορρόφηση ή τη μεταπώλησή της με κέρδος.
4. Η ενίσχυση της δύναμης της εξαγοράζουσας επιχείρησης στην εθνική ή και στην διεθνή αγορά με στόχο τον περιορισμό του ανταγωνισμού και πρόσθετα, ολιγοπωλιακά κέρδη.

Η φαρμακοβιομηχανία είναι ένας από τους ελάχιστους τομείς της οικονομίας που παρέμεινε αλώβητη στις υφέσεις της αγοράς και η ανάπτυξή της ήταν σταθερή. Έτσι, οι μετοχές των βιομηχανιών φαρμάκων σε Ευρώπη και Ηνωμένες Πολιτείες πενταπλασιάστηκαν μέσα σε μια δεκαετία.

Στη δεκαετία του '90 η παράδοση του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού στη φαρμακοβιομηχανία κλονίστηκε, γιατί κυριάρχησε σε όλο το φάσμα των αγοραστών φαρμάκων η αντίληψη για έλεγχο των δαπανών στα συστήματα

υγείας τόσο από τα αμερικανικά ασφαλιστικά ταμεία, όσο και από εκείνα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Καθώς οι αγοραστές προσπαθούσαν να μειώσουν τις δαπάνες για την υγεία, οι πωλήσεις των φαρμάκων μειώθηκαν αισθητά. Έτσι, οι φαρμακοβιομηχανίες, για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους αναζήτησαν τονωτικές ενέσεις από εξωτερικές πηγές. Αυτό οδήγησε στις αλλαγές της ηγεσίας με στελέχη προσκείμενα στην ιδέα της εξαγοράς. Η αλλαγή αυτή είχε δύο συνέπειες. Από τη μια πραγματοποιήθηκαν «συμμαχίες» μεταξύ φαρμακευτικών επιχειρήσεων και νέων επιχειρήσεων στο χώρο της βιοτεχνολογίας. Οι συμμαχίες αυτές ενισχύουν τον τομέα έρευνας και ανάπτυξης. Από την άλλη, επιτεύχθηκαν πολλές συμφωνίες για εξαγορά και συγχώνευση με σκοπό την τόνωση της παραγωγικότητας. Άλλες συμφωνίες αποσκοπούσαν στη βελτίωση της παραγωγικότητας στο δίκτυο της διανομής και των πωλήσεων.

Ως στρατηγική συμμαχία μπορεί να οριστεί μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μία προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους ή και κεφάλαια για την επιτυχή λειτουργία της. Κατά μία άποψη, συμμαχία νοείται ως ένας τρόπος υλοποίησης μιας στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντων ή και διείσδυσης σε νέες αγορές ή νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες (Picard et al, 1999).

#### **6.4.1 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξαγορών και συγχωνεύσεων**

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι το μέσο για τη δημιουργία ισχυρών ομίλων που θα επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και φάσματος.

Επιπρόσθετα επιτυγχάνεται η διατήρηση ή και η αύξηση του μεριδίου των εταιρειών στην εγχώρια και διεθνή αγορά, όπως και η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού με την ανάπτυξη νέων και διαφοροποιημένων προϊόντων υψηλής ποιότητας.

Παράλληλα, όμως, πρέπει να αναφερθεί ότι εάν η αγορά είναι ολοκληρωμένη και ανταγωνιστική, τότε υπάρχουν μικρά περιθώρια για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Επιπλέον, το διοικητικό και διαχειριστικό κόστος που συνεπάγονται οι

συγκωνεύσεις είναι υψηλό, όπως επίσης και το κοινωνικό κόστος, καθώς έχουμε μείωση της απασχόλησης (απολύσεις). Ταυτόχρονα, οι περικοπές του κόστους που επιτυγχάνονται με τις οικονομίες κλίμακας και τις συμπράξεις είναι εφάπαξ περικοπές, που συμβάλλουν στην διαχρονική βελτίωση του κόστους σε όλη τη ζωή της επιχείρησης.

### **6.5 Το φαρμακευτικό μάρκετινγκ μέσα στην κρίση**

Το φαρμακευτικό Marketing είναι υποειδικότητα του μάρκετινγκ και ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία η φαρμακευτική φροντίδα γίνεται πράξη. Έμφαση δίνεται στην φαρμακευτική φροντίδα και όχι μόνο στα φάρμακα που σημαίνει ότι το φαρμακευτικό μάρκετινγκ είναι πολύ πιο ευρύ από το μάρκετινγκ των φαρμακευτικών προϊόντων. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό το φαρμακευτικό μάρκετινγκ ως πεδίο διερεύνησης εμπεριέχει συναισθηματισμό και είναι μη κερδοσκοπικό.

Η ελληνική ένωση φαρμακευτικού μάρκετινγκ ορίζει το φαρμακευτικό μάρκετινγκ ως το σύνολο των διαδικασιών που βοηθούν στην επιλογή, τη διανομή, τη συνταγογράφηση και τη σωστή χρήση των φαρμακευτικών προϊόντων που αναπτύχθηκαν για ανθρώπινη χρήση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το φαρμακευτικό μάρκετινγκ διαμορφώνεται και εξασκείται μόνο από τις φαρμακευτικές εταιρίες και απευθύνεται στον ιατρικό κόσμο και ειδικότερα στους επιστήμονες που έχουν άδεια να συνταγογραφούν ή να προμηθεύουν τα φαρμακευτικά προϊόντα, όπως είναι οι γιατροί, οι οδοντίατροι και οι κτηνίατροι. Πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ των συνταγογραφούμενων φαρμάκων και αυτών που δεν χρειάζονται συνταγή και δίνονται από τον πάγκο του φαρμακείου, τα OTC. Τα συνταγογραφούμενα φάρμακα προωθούνται στους επαγγελματίες στην υγεία και διανέμονται μόνο στα φαρμακεία, τα OTC μπορούν να προωθηθούν κατευθείαν στο γενικό πληθυσμό και διανέμονται όχι μόνο από φαρμακεία, αλλά και από άλλα καταστήματα. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι στο μάρκετινγκ των φαρμακευτικών προϊόντων ο κύριος στόχος είναι η ικανοποίηση των παρόντων αναγκών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και όχι η δημιουργία επιπρόσθετων αναγκών.

Το marketing κατανοεί τις ανάγκες της αγοράς και δημιουργεί προϊόντα που



καλύπτουν αυτές τις ανάγκες. Στόχος του είναι να ανακαλύπτει κάθε κενό στην αγορά μεταξύ προσφερόμενων και ζητούμενων φαρμάκων. Όμως, το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι φαρμακευτικές εταιρίες στο marketing νέων προϊόντων είναι οι πιέσεις που δέχονται από το κράτος στο θέμα της τιμής πώλησης (Picard et al, 1999).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 7.1 Ερευνητικοί Στόχοι

Στην παρούσα μελέτη οι ερευνητικοί στόχοι που έχουν τεθεί είναι η εξέταση των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντός τους, της σχέσης των επιχειρήσεων με την παρούσα οικονομική κρίση, το μάρκετινγκ που εφαρμόζεται, το ανθρώπινο δυναμικό και την επιχειρησιακή στρατηγική που εφαρμόζουν οι εταιρείες

##### 7.1.1 Ερευνητικοί στόχοι σχετικά με τη στρατηγική

Οι ερευνητικοί στόχοι που αφορούν την επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι εξής: διερεύνηση του κατά πόσο το επιχειρησιακό πλάνο των εταιρειών μεταβλήθηκε σε σχέση με τρία χρόνια πριν, εξέταση των στόχων των εταιρειών και αν αυτοί επιτεύχθηκαν, ποιες ενέργειες πραγματοποιήθηκαν για την επίτευξη των στόχων, ποιες χρηματοοικονομικές τακτικές χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη των στόχων και ποιες ομάδες ανθρώπων συμμετείχαν στις αποφάσεις για την χάραξη της στρατηγικής.

#### 7.2 Διαδικασία της δειγματοληψίας

Συγκεκριμένα ο ερευνητής ήρθε σε επαφή με τον κάθε ερωτώμενο στο χώρο εργασίας του από τον οποίο ζητήθηκε να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο εξασφαλίζοντας του παράλληλα την ανωνυμία του.

##### 7.2.1 Ορισμός του πληθυσμού

Ο ορισμός του πληθυσμού είναι από τα σοβαρότερα προβλήματα στην έρευνα. Ο πληθυσμός αποτελείται από όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους, οι οποίοι θεωρούνται κατάλληλοι για να συμμετάσχουν στην έρευνα. Το δείγμα της έρευνας αποτελούν, τελικά, οι υπάλληλοι των φαρμακευτικών εταιριών που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα.

### **7.2.2 Προσδιορισμός του πλαισίου του δείγματος**

Το πλαίσιο του δείγματος είναι όλοι οι εργαζόμενοι που είναι εγγεγραμμένοι στις λίστες εργαζομένων των φαρμακευτικών εταιρειών.

### **7.2.3 Καθορισμός της μονάδας δειγματοληψίας**

Η μονάδα δειγματοληψίας είναι ο κάθε υπάλληλος που εργάζεται σε φαρμακευτική εταιρεία.

### **7.2.4 Επιλογή της μεθόδου δειγματοληψίας**

Τα άτομα επιλέχθηκαν χωρίς να είναι δείγμα πιθανότητας. Στην πραγματικότητα έχουμε ένα δείγμα ευκολίας. Το δείγμα ευκολίας είναι ένα δείγμα που δίνει στον ερευνητή μια πρώτη εικόνα για το θέμα που μελετά, χωρίς όμως να είναι απαραίτητα αντιπροσωπευτικά τα συμπεράσματα της μελέτης αυτής για τον πληθυσμό.

### **7.2.5 Καθορισμός του μεγέθους του δείγματος**

Το μέγεθος του δείγματος είναι 40 υπάλληλοι που εργάζονται σε 10 φαρμακευτικές εταιρείες. Είναι ένα μέγεθος δείγματος που θα μας δώσει μια πρώτη εικόνα για το θέμα μελέτης.

## **7.3 Εργαλείο συλλογής των στοιχείων**

Εργαλείο της έρευνας αποτέλεσε ένα γραπτό ανώνυμο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ειδικό έντυπο, που περιλαμβάνει συνήθως τυποποιημένες ερωτήσεις για τη συλλογή συγκεκριμένων στοιχείων. Αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Βέβαια, η χρήση του ερωτηματολογίου είναι συνυφασμένη με τη διενέργεια δημοσκοπήσεων. Εν τούτοις, ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται και σε πειραματικές μελέτες, αλλά και έρευνες. Η σύνταξη του

ερωτηματολογίου είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες, που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλεχθούν.

Η επιλογή του ερωτηματολογίου βασίστηκε στο γεγονός ότι συλλέγει πολλές πληροφορίες σε σύντομο χρονικό διάστημα και με σχετικά μικρό κόστος. Επίσης η ανάλυσή του είναι πιο γρήγορη, καθώς αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες εύκολα κωδικοποιούνται, ταξινομούνται και αναλύονται. Παράλληλα εξασφαλίζουν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα, καθώς παρέχουν στους ερωτώμενους συγκεκριμένες κατευθύνσεις ως προς την απάντησή τους.

Επίσης η ανωνυμία του ερωτηματολογίου αυξάνει το ποσοστό ανταπόκρισης και οι περισσότερες ερωτήσεις, αν όχι όλες, έχουν πιθανότητα να απαντηθούν με ειλικρίνεια.

### **7.3.1 Σχεδίαση του ερωτηματολογίου**

Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε από τον ίδιο τον ερευνητή, αφού πρώτα είχε καθορίσει το σκοπό, τους στόχους και τα ερευνητικά του ερωτήματα και αφού είχε διεξάγει μια βιβλιογραφική επισκόπηση άλλων ερευνών-μελετών.

### **7.3.2 Δομή και περιεχόμενο του ερωτηματολογίου**

Ως προς την δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, έχουμε αρχικά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εταιρειών και ακολουθούν ερωτήσεις πάνω σε πέντε ακόμα άξονες. Αυτοί είναι οι εξής:

- Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της
- Τη σχέση της επιχείρησης με την παρούσα οικονομική κρίση
- Το μάρκετινγκ
- Το ανθρώπινο δυναμικό
- Την επιχειρησιακή στρατηγική

### **7.3.3 Κλίμακες μέτρησης**

Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχουμε δύο τύπους κλίμακας μέτρησης. Η μια αφορά τις κλίμακες μέτρησης τύπου likert 5 σημείων, όπου οι ερωτώμενοι είτε εκφράζουν το βαθμό συμφωνίας τους ή την διαφοροποίηση σε διάφορα μεγέθη (π.χ. συγκριτικά με τρία χρόνια πριν). Η δεύτερη αφορά κλίμακα μέτρησης τύπου ναι ή όχι.

### **7.3.4 Διάρθρωση των ερωτήσεων**

Η διάρθρωση των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο έχει γίνει με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε αρχικά να καλύπτονται οι ερευνητικοί στόχοι και κατά δεύτερον να είναι όσο το δυνατόν πιο εύκολη για τους ερωτώμενους η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 8.1 Σύνοψη των σημαντικότερων αποτελεσμάτων

##### I. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Πίνακας 1: Μέγεθος επιχείρησης

N	Ελάχιστη	Μέγιστη	M.T	T.A
40	40,00	230,00	105,8000	58,96857

Σύμφωνα με τον Πίνακα 1 ο μέσος όρος των υπαλλήλων στις φαρμακευτικές εταιρείες του δείγματος είναι 106 περίπου άτομα και η τυπική απόκλιση είναι ίση με 59 περίπου άτομα. Ο μικρότερος αριθμός υπαλλήλων είναι 40 άτομα και ο μεγαλύτερος 230 άτομα.

Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά εταιρειών

	N	N %
Η επιχείρηση είναι		
Ελληνική	28	70,0%
ελληνικής ή πολυεθνικής		
Πολυεθνική	12	30,0%
ιδιοκτησίας		
Ποιο είναι το		
ανεξάρτητη επιχείρηση	16	40,0%
ιδιοκτησιακό καθεστώς		
ανεξάρτητη μέσα σε	4	10,0%
της εταιρίας		
όμιλο		
θυγατρική	8	20,0%
όμιλος εταιριών	12	30,0%
Πελάτες εταιρίας.		
B2B	8	20,0%
B2C	16	40,0%
Και τα δύο	16	40,0%

Σύμφωνα με τον Πίνακα 2, το 70% των εταιρειών είναι Ελληνικές και το 30% πολυεθνικές. Ακόμα, το 40% των εταιρειών έχουν ως ιδιοκτησιακό καθεστώς την ανεξαρτησία, το 30% ανήκουν σε όμιλο εταιρειών, το 20% είναι θυγατρικές και το υπόλοιπο 10% είναι ανεξάρτητες μέσα σε όμιλο. Τέλος, το 40% των εταιρειών έχουν ως πελάτες B2C, το 20% B2B και το υπόλοιπο 40% και τους δύο.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## II. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ

**Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά της επιχείρησης κα του περιβάλλοντος της**

	Μ.Τ	Τ.Α
Οι τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο μας είναι μάλλον ασήμαντες	2,4	0,9
Οι ανταγωνιστές μας είναι σχετικά αδύναμοι	2,5	1,0
Οι επικεφαλής των τμημάτων υποβάλλουν μακροχρόνια (πχ τριετή, πενταετή) προγράμματα στην ανώτατη διοίκηση για εξέταση	2,5	0,8
Η ανώτατη διοίκηση έχει θεσπίσει ποσοτικούς στόχους για την επιχείρηση	2,5	0,9
Οι νέοι πελάτες τείνουν να έχουν ανάγκες σχετικές με το προϊόν/υπηρεσία που είναι διαφορετικές από αυτές των ήδη πελατών μας	2,6	0,9
Κάθε απόφαση που παίρνει ένας εργαζόμενος πρέπει να έχει την έγκριση του ανωτέρου του	2,6	0,9
Οι πελάτες μας ψάχνουν συνεχώς για νέα προϊόντα	2,7	1,1
Παρατηρούμε ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας από πελάτες που δεν τα έχουν αγοράσει ποτέ πριν	2,7	0,9
Σχεδόν κάθε μέρα ακούμε και για μια νέα κίνηση ενός ανταγωνιστή	2,8	0,8
Ένα άτομο που θα ήθελε να πάρει μόνο του αποφάσεις στην επιχείρηση, γρήγορα θα απογοητευόταν	2,8	1,0
Ακόμα και μικρής σημασίας ζητήματα θα πρέπει να μεταβιβάζονται στα ανώτατα στελέχη για επίλυση	2,8	0,8
Για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει, υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν	2,8	0,8
Για τα προβλήματα που παρουσιάζονται, υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο που είναι υπεύθυνο για την επίλυσή τους	2,8	1,0
Η τεχνολογία που επικρατεί σε αυτόν τον κλάδο αλλάζει πολύ γρήγορα	2,9	0,7
Ο ανταγωνισμός στην τιμή είναι χαρακτηριστικό αυτού του κλάδου	3	1,0
Είναι πολύ εύκολο να προβλέψεις πού θα βρίσκεται η τεχνολογία σε αυτόν τον τομέα τα επόμενα 2 με 3 χρόνια	3	1,0

Ένας μεγάλος αριθμός ιδεών για νέα προϊόντα/υπηρεσίες έγιναν δυνατές με τις τεχνολογικές εξελίξεις σε αυτόν τον τομέα	3	0,8
Οτιδήποτε ένας ανταγωνιστής μπορεί να προσφέρει, εύκολα μπορούν να το προσφέρουν και οι άλλοι	3,1	0,8
Η ανώτατη διοίκηση έχει μια γραπτή πρόταση για το πού βρίσκεται η επιχείρηση και το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον	3,1	0,8
Το να ακολουθεί κανείς τις σωστές διαδικασίες είναι κάτι που τονίζεται διαρκώς στην επιχείρηση	3,1	1,0
Αναλυτικά προγράμματα δράσης αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν κάθε κύρια στρατηγική	3,2	0,8
Στην αγορά, οι προτιμήσεις των πελατών μπορούν να αλλάξουν αρκετά με τον χρόνο	3,3	0,8
Οι σημερινοί πελάτες είναι οι ίδιοι με αυτούς του παρελθόντος	3,3	0,8
Υπάρχει ένα στέλεχος ή ομάδα στελεχών που ασχολούνται αποκλειστικά με το να συντονίζουν τον μακροχρόνιο επιχειρησιακό προγραμματισμό	3,3	1,1
Οι τεχνολογικές αλλαγές δίνουν μεγάλες ευκαιρίες σε αυτόν τον κλάδο	3,4	0,9
Κάθε τμήμα εκπονεί το δικό του πρόγραμμα με ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση και συντονισμό	3,4	0,7
Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουμε σε αυτόν τον κλάδο είναι πολύ σκληρός	3,5	1,0
Η ανώτατη διοίκηση έχει αναπτύξει ένα κλίμα, που υποστηρίζει την προσπάθεια για μακροχρόνιο προγραμματισμό	3,6	0,8
Κάποιες φορές οι πελάτες μας είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή, ενώ άλλες φορές η τιμή είναι σχετικά ασήμαντη	3,7	0,5
Υπάρχουν πολλοί “πόλεμοι προώθησης” σε αυτόν τον κλάδο	3,9	0,5

Σύμφωνα με τον Πίνακα 3, οι ερωτώμενοι διαφωνούν μερικώς με την άποψη ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο τους είναι μάλλον ασήμαντες, οι ανταγωνιστές τους είναι σχετικά αδύναμοι, οι επικεφαλής των τμημάτων υποβάλλουν μακροχρόνια (πχ τριετή, πενταετή) προγράμματα στην ανώτατη διοίκηση για εξέταση, οι νέοι πελάτες τείνουν να έχουν ανάγκες σχετικές με το προϊόν/υπηρεσία που είναι



διαφορετικές από αυτές των ήδη πελατών τους, η ανώτατη διοίκηση έχει θεσπίσει ποσοτικούς στόχους για την επιχείρηση, κάθε απόφαση που παίρνει ένας εργαζόμενος πρέπει να έχει την έγκριση του ανωτέρου του, παρατηρείται ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους από πελάτες που δεν τα έχουν αγοράσει ποτέ πριν, σχεδόν κάθε μέρα ακούνε και για μια νέα κίνηση ενός ανταγωνιστή, ένα άτομο που θα ήθελε να πάρει μόνο του αποφάσεις στην επιχείρηση, γρήγορα θα απογοητευόταν, ακόμα και μικρής σημασίας ζητήματα θα πρέπει να μεταβιβάζονται στα ανώτατα στελέχη για επίλυση, για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, για τα προβλήματα που παρουσιάζονται υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο που είναι υπεύθυνο για την επίλυσή τους και η τεχνολογία που επικρατεί σε αυτόν τον κλάδο αλλάζει πολύ γρήγορα. Ακόμα, οι υπάλληλοι έχουν ουδέτερη άποψη για το αν ο ανταγωνισμός στην τιμή είναι χαρακτηριστικό αυτού του κλάδου, είναι πολύ εύκολο να προβλέψεις που θα βρίσκεται η τεχνολογία σε αυτόν τον τομέα τα επόμενα 2 με 3 χρόνια και ένας μεγάλος αριθμός ιδεών για νέα προϊόντα/υπηρεσίες έγιναν δυνατές με τις τεχνολογικές εξελίξεις σε αυτόν τον τομέα. Επιπλέον, οι ερωτώμενοι συμφωνούν μερικώς με την άποψη ότι οτιδήποτε ένας ανταγωνιστής μπορεί να προσφέρει, εύκολα μπορούν να το προσφέρουν και οι άλλοι, η ανώτατη διοίκηση έχει μια γραπτή πρόταση για το που βρίσκεται η επιχείρηση και το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον, το να ακολουθεί κανείς τις σωστές διαδικασίες είναι κάτι που τονίζεται διαρκώς στην επιχείρηση, αναλυτικά προγράμματα δράσης αναπτύσσονται για να υποστηρίξουν κάθε κύρια στρατηγική, στην αγορά, οι προτιμήσεις των πελατών μπορούν ν' αλλάξουν αρκετά με τον χρόνο, οι σημερινοί πελάτες είναι οι ίδιοι με αυτούς του παρελθόντος, υπάρχει ένα στέλεχος ή ομάδα στελεχών που ασχολούνται αποκλειστικά με το να συντονίζουν το μακροχρόνιο επιχειρησιακό προγραμματισμό, οι τεχνολογικές αλλαγές δίνουν μεγάλες ευκαιρίες σε αυτόν τον κλάδο, κάθε τμήμα εκπονεί το δικό του πρόγραμμα με ελάχιστη κεντρική καθοδήγηση και συντονισμό, ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε αυτόν τον κλάδο είναι πολύ σκληρός, η ανώτατη διοίκηση έχει αναπτύξει ένα κλίμα που υποστηρίζει την προσπάθεια για μακροχρόνιο προγραμματισμό, κάποιες φορές οι πελάτες είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή, ενώ άλλες φορές η τιμή είναι σχετικά ασήμαντη και υπάρχουν πολλοί “πόλεμοι προώθησης” σε αυτόν τον κλάδο.

**Πίνακας 4: Χαρακτηρισμός του εξωτερικού περιβάλλοντος**

	Μ.Τ	Τ.Α
Ασφαλές-Επικίνδυνο	3,6000	,81019
Πλούσιο σε ευκαιρίες-Αγχωτικό	3,6000	,92819
Ελέγξιμο-μη ελέγξιμο	2,8000	,99228

Σύμφωνα με τον Πίνακα, η πλειοψηφία των υπαλλήλων χαρακτηρίζει σχετικά επικίνδυνο και αγχωτικό το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Επιπλέον, το θεωρεί σχετικά ελέγξιμο.

### III. ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

**Πίνακας 5: Επηρεασμός από τις οικονομικές συνθήκες της τελευταίας τριετίας**

	M.T	T.A
το στρατηγικό πλάνο της εταιρίας	3,3000	,91147
τη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας	4,0000	1,01274
την πολιτική της εταιρίας σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό	3,7000	,91147

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5, παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι θεωρούν πως οι οικονομικές συνθήκες της τελευταίας τριετίας επηρέασαν αρκετά τη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας και την πολιτική της σχετικά με ανθρώπινο δυναμικό. Ελαφρώς θεωρούν πως έχε επηρεαστεί το στρατηγικό πλάνο της εταιρείας.

**Πίνακας 6: Εργαλεία για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον (γραπτές μελέτες)**

	M.T	T.A
ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό)	3,1000	,84124
ανάλυση ευκαιριών και απειλών	2,6250	,92508
οικονομετρικά μοντέλα	2,7250	,78406
σχέδια εκτάκτου ανάγκης (contingency plans)	2,7750	,89120

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6, οι εταιρείες του φαρμακευτικού κλάδου χρησιμοποιούν σε μέτριο επίπεδο για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον το εργαλείο της ανάλυσης εξωτερικού περιβάλλοντος. Ακολουθεί η ανάλυση ευκαιριών και απειλών, έπεται η οικονομετρική ανάλυση και στο τέλος έχουμε τα σχέδια έκτατης ανάγκης.

**Πίνακας 7: Έχει η εταιρία σας παλαιότερα βρεθεί σε δύσκολη θέση λόγω δυσμενών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλοντος**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	12	30,0	30,0	30,0
Όχι	28	70,0	70,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7, το 30% των εταιρειών έχει βρεθεί στο παρελθόν σε δύσκολη θέση λόγω δυσμενών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, ενώ το 70% όχι.

#### **IV. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

**Πίνακας 8: Μεταβολή των δαπανών σε σχέση με πριν τρία χρόνια**

	M.T	T.A
διαφήμιση	2,7000	,79097
έρευνα αγοράς	3,5000	,81650
προώθηση στο τελικό καταναλωτή	2,8000	,60764
προώθηση στα κανάλια	3,6000	1,03280
έρευνα και ανάπτυξη (R & D)	3,1000	,54538
ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης σχέσεων με πελάτες (C.R.Π.)	2,7000	,79097
κόστη παραγωγής προϊόντων ή/ και υπηρεσιών	2,7000	1,01779

Σύμφωνα με τον Πίνακα 8, οι δαπάνες σήμερα σε σχέση με πριν τρία χρόνια μειώθηκαν στο τομέα της διαφήμισης, της ανάπτυξης συστημάτων διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες, στα κόστη παραγωγής προϊόντων και στην προώθηση στον τελικό καταναλωτή. Αντιθέτως, αυξήθηκαν στην έρευνα αγοράς, στην προώθηση στα κανάλια και στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης.

**Πίνακας 9: Προϊόντα**

	M.T	T.A
εισήγαγε νέα προϊόντα	2,3000	,46410
προέβη σε κατάργηση προϊόντων	2,7000	,64847
προχώρησε στην επανασχεδίαση προϊόντων (συσκευασία ή εμφάνιση)	2,9000	,54538
βελτίωσε τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της	3,4000	,67178
προέβη σε επέκταση των εγγυήσεων για τα προϊόντα της	3,1000	,95542

Σύμφωνα με τον Πίνακα 9, οι εταιρείες του φαρμακευτικού κλάδου σε μέτριο επίπεδο βελτίωσαν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων τους και προέβησαν σε επέκταση των εγγυήσεων για τα προϊόντα τους. Ταυτόχρονα, μείωσαν την εισαγωγή νέων προϊόντων, προχώρησαν στην επανασχεδίαση προϊόντων και προέβησαν σε κατάργηση προϊόντων.

**Πίνακας 10: Λόγοι εισαγωγής νέων προϊόντων**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Νέα	12	30,0	30,0	30,0
παραλλαγές υπαρχόντων	8	20,0	20,0	50,0
παλαιότερα αποσυρθέντα	4	10,0	10,0	60,0
προϊόντα «αντιγραφές»	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τον Πίνακα 10, το 40% των εταιρειών πραγματοποίησαν εισαγωγές νέων προϊόντων ως προϊόντα ‘αντιγραφές’, το 30% εισήγαγε καινούρια, το 20% παραλλαγές υπαρχόντων και το 10% παλιότερα αποσυρθέντα.

**Πίνακας 11: Λόγοι κατάργησης προϊόντων**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Οριακά κερδοφόρα	8	20,0	20,0	20,0
σε πτώση	8	20,0	20,0	40,0
προϊόντα «αντιγραφές»	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τον Πίνακα 11, το 60% των εταιρειών κατέργησε προϊόντα ‘αντιγραφές’, το 20% προϊόντα σε πτώση και το υπόλοιπο 20% προϊόντα σε οριακή κερδοφορία.

**Πίνακας 12: Πελάτες**

	M.T	T.A
εστίασε κατά κύριο λόγο στους μεγαλύτερους πελάτες της	3,6000	,49614
ακολούθησε μια επιθετική στρατηγική προσέλκυσης νέων πελατών	2,8000	,60764
ακολούθησε μια αμυντική στρατηγική διατήρησης του πελατολογίου της	4,0000	1,01274
επεδίωξε την αύξηση της πιστότητας σε όλο το εύρος του πελατολογίου της	3,8000	,88289

Σύμφωνα με τον Πίνακα 12, την τελευταία τριετία οι εταιρείες εστίασαν κατά κύριο λόγο στους μεγαλύτερους πελάτες τους, ακολούθησαν μια αμυντική στρατηγική διατήρησης του πελατολογίου τους και επεδίωξαν την αύξηση της πιστότητας σε όλο το εύρος του πελατολογίου τους. Σε μέτριο προς χαμηλό επίπεδο ακολούθησαν μια επιθετική στρατηγική προσέλκυσης νέων πελατών.

**Πίνακας 13: Μεταβολή των προωθητικών κινήσεων κατά την τελευταία τριετία**

	M.T	T.A
ειδικές προσφορές στο υπάρχον πελατολόγιο	2,9000	,54538
διαγωνισμοί	2,9000	,84124
δωράκια	3,1000	,70892
εκπτωτικά κουπόνια	2,6000	,67178

Σύμφωνα με τον Πίνακα 13, αυξήθηκαν την τελευταία τριετία τα δωράκια ως προωθητική ενέργεια, ενώ μειώθηκαν οι ειδικές προσφορές στο πελατολόγιο, οι διαγωνισμοί και τα εκπτωτικά κουπόνια.

**Πίνακας 14: Αλλαγές την τελευταία τριετία**

	M.T	T.A
στράφηκε σε οικονομικότερες λύσεις προβολής των προϊόντων της	3,1000	,70892
χρησιμοποίησε νέα μέσα για την προβολή των προϊόντων της	2,8000	,75786
μετέβαλε το επικοινωνιακό της μήνυμα ως προς την χρήση ή/και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων	3,0000	,78446
εντατικοποίησε τις ενέργειες επικοινωνίας προς συγκεκριμένους πελάτες χωριστά	3,7000	,46410
επικέντρωσε το επικοινωνιακό της μήνυμα σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των προϊόντων	3,3000	,46410

Σύμφωνα με τον Πίνακα 14, την τελευταία τριετία οι εταιρείες σε μέτριο βαθμό εντατικοποίησαν τις ενέργειες επικοινωνίας προς συγκεκριμένους πελάτες χωριστά, επικέντρωσαν το επικοινωνιακό τους μήνυμα σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των προϊόντων, στράφηκαν σε οικονομικότερες λύσεις προβολής των προϊόντων τους και

μετέβαλαν το επικοινωνιακό τους μήνυμα. Ακόμα, σε μικρό βαθμό στράφηκαν σε νέα μέσα για την προβολή των προϊόντων τους.

**Πίνακας 15: Μεταβολή της τιμής των προϊόντων την τελευταία τριετία**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid Μειώθηκαν σημαντικά (άνω του 20%)	8	20,0	20,0	20,0
Μειώθηκαν (έως 20%)	20	50,0	50,0	70,0
Παρέμειναν αμετάβλητες	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τον Πίνακα 15, στο 50% των εταιρειών οι τιμές των προϊόντων τους μειώθηκαν, στο 30% παρέμειναν αμετάβλητες και στο υπόλοιπο 20% αυξήθηκαν.

**Πίνακας 16: Διανομή**

	Ναι		Όχι	
	N	%	N	%
α. κατήργησε κάποιο κανάλι του δικτύου διάθεσης των προϊόντων	28	70,0%	12	30,0%
β. προσέθεσε κάποιο νέο κανάλι στο υπάρχον δίκτυο διανομής	8	20,0%	32	80,0%
γ. προέβη σε σύσταση άμεσου δικτύου διάθεσης προϊόντων	16	40,0%	24	60,0%
δ. εξαγόρασε κάποιο κανάλι διανομής	4	10,0%	36	90,0%

Σύμφωνα με τον Πίνακα 16, το 70% των επιχειρήσεων κατήργησαν κάποιο κανάλι του δικτύου διάθεσης των προϊόντων, το 20% πρόσθεσε κάποιο νέο κανάλι



στο υπάρχον δίκτυο διανομής, το 40% προέβη σε σύσταση άμεσου δικτύου διάθεσης προϊόντων και το 10% εξαγόρασε κάποιο κανάλι διανομής.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## V. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

**Πίνακας 17: Το εργατικό δυναμικό της εταιρίας σας, σε σχέση με τρία χρόνια πριν...**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid Μειώθηκε	20	50,0	50,0	50,0
Παρέμεινε αμετάβλητο	16	40,0	40,0	90,0
Αυξήθηκε	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τον Πίνακα 17, το 50% των εταιρειών μείωσε το εργατικό δυναμικό της, στο 40% δεν υπήρξε μεταβολή και στο 10% αυξήθηκε.

**Πίνακας 18: Μεταβολή την τελευταία τριετία**

	M.T	T.A
απολύσεις	3,2000	,60764
προσλήψεις	2,7000	,64847
μετατάξεις (job rotation)	3,4000	,81019

Σύμφωνα με τον Πίνακα 18, οι απολύσεις και οι μετατάξεις την τελευταία τριετία αυξήθηκαν, ενώ οι προσλήψεις μειώθηκαν.

**Πίνακας 19: Απολύσεις ανά επίπεδο**

	M.T	T.A
Ανώτερα στελέχη	1,6000	,49614
μεσαία στελέχη	2,3000	,64847
Κατώτερα στελέχη	3,1000	,84124

Σύμφωνα με τον Πίνακα 19, ο μεγαλύτερος όγκος απολύσεων προήλθε από τους κατώτερους υπαλλήλους, ακολούθησαν τα μεσαία στελέχη, ενώ στο ανώτερο επίπεδο έγιναν οι λιγότερες απολύσεις.

**Πίνακας 20: Κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για τα απολύσεις**

	M.T	T.A
παραγωγικότητα	3,4000	,67178
ηλικία	2,9000	,95542
χρόνια υπηρεσίας	2,7000	,46410
υπεράριθμο ανθρώπινο δυναμικό	3,9000	,54538
κατάργηση τμήματος	3,5000	1,13228
επίπεδο στην ιεραρχία	3,5000	,50637
οικογενειακή κατάσταση	3,2000	,75786
εξειδικευμένες ικανότητες	4,5000	,50637
κοινωνικός αντίκτυπος	2,7000	,91147

Σύμφωνα με τον Πίνακα 20, τα κυριότερα κριτήρια για την πραγματοποίηση των απολύσεων ήταν το υπεράριθμο ανθρώπινο δυναμικό, το επίπεδο στην ιεραρχία, η κατάργηση τμήματος, οι εξειδικευμένες ικανότητες και η παραγωγικότητα. Ακολουθούν ο κοινωνικός αντίκτυπος, η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας.

**Πίνακας 21: Μεταβολή της αποδοτικότητας των εργαζομένων σε σχέση με τρία χρόνια πριν**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μειώθηκε (έως 20%)	20	50,0	50,0	50,0
Παρέμεινε αμετάβλητη	16	40,0	40,0	90,0
Αυξήθηκε (έως 20%)	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τον Πίνακα 21, στο 50% των εταιρειών μειώθηκε η αποδοτικότητα των εργαζομένων σε σχέση με πριν τρία χρόνια, στο 40% έμεινε αμετάβλητη και στο 10% αυξήθηκε.

**Πίνακας 22: Μεταβολή αποδοχών ανά βαθμίδα**

	M.T	T.A
ανώτερη	3,1000	,54538
μεσαία	2,7000	,91147
κατώτερη	2,3000	1,01779

Σύμφωνα με τον Πίνακα 22, οι αποδοχές των εργαζομένων στη μεσαία και κατώτερη βαθμίδα μειώθηκαν, ενώ στην ανώτερη αυξήθηκαν ελαφρώς.

Σχέση εταιρίας-εργαζομένων

Πίνακας 23: Ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις

	M.T	T.A	M.T	T.A
1. ενθαρρύνεται ο πειραματισμός – οι νέες ιδέες από τους εργαζομένους	2,6000	,81019	1,8000	,88289
2. ακούγονται – γίνονται σεβαστές οι προτάσεις των εργαζομένων παρέχεται αυτονομία στους εργαζομένους	2,9000	,95542	1,9000	1,05733
4. τα λάθη των εργαζομένων μειώνουν τις προοπτικές εξέλιξής τους	3,0000	,90582	4,0000	,90582
5. δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στους πιο αποδοτικούς εργαζόμενους	3,3000	,79097	3,8000	1,09075
6. υπάρχουν συστήματα μέτρησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων	3,4000	1,12774	3,6000	1,12774
7. δίνεται βάρος στην ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων	3,7000	,46410	3,6000	1,03280
8. η καλή δουλειά επιβραβεύεται	3,1000	,84124	2,6000	1,29694
9. η καλή απόδοση των εργαζομένων γνωστοποιείται στους ανωτέρους	3,2000	,75786	1,8000	,99228
10. υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων	3,1000	,70892	2,6000	,81019
11. υπάρχει συντονισμός μεταξύ των τμημάτων	2,7000	,79097	3,2000	,60764
12. κάποιoi εργαζόμενοι σκέφτονται να αποχωρήσουν	2,4000	,92819	3,9000	1,23621
13. οι εργαζόμενοι κάνουν περισσότερα από αυτά που τους ζητούνται	3,2000	,75786	1,5000	,67937
14. στη λήψη διοικητικών αποφάσεων συμμετέχουν όλες οι βαθμίδες εργαζομένων	2,4000	,67178	2,2000	,99228

Σύμφωνα με τον Πίνακα 23, έχουν χειροτερέψει σήμερα έναντι τριών ετών πριν οι ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις στο τομέα της ενθάρρυνσης, του πειραματισμού, το αν

ακούγονται οι προτάσεις των εργαζομένων, η επιβράβευση της καλής δουλειάς, της γνωστοποίησης της καλής απόδοσης των εργαζομένων στους ανωτέρους, στο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων, στο ότι οι υπάλληλοι κάνουν περισσότερα από αυτά που τους ζητούνται. Επίσης, η τωρινή περίοδο τα λάθη των εργαζομένων εμποδίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την εξέλιξή τους έναντι τριών ετών παλιότερα, ενώ δίνεται περισσότερο βάρος στους περισσότερο αποδοτικούς υπαλλήλους. Στους υπόλοιπους τομείς δεν υπάρχουν μεταβολές.

**Πίνακας 24: Μεταβολή προγραμμάτων εκπαίδευσης**

M.T	T.A
2,4000	,67178

Σύμφωνα με τον Πίνακα 24, την τελευταία τριετία τα προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων έχουν μειωθεί.

**Πίνακας 25: Επικοινωνία**

	M.T	T.A
η συνεχής επικοινωνία πάνω σε θέματα εργασίας	3,7000	,91147
η ενημέρωση των εργαζομένων για τις πολιτικές της εταιρίας	2,5000	,67937
τα συστήματα επικοινωνίας (hot line, intranet, έρευνες)	2,6000	,81019

Σύμφωνα με τον Πίνακα 25, έχει αυξηθεί η συνεχής επικοινωνία πάνω σε θέματα εργασίας, ενώ έχει μειωθεί η ενημέρωση των εργαζομένων πάνω σε θέματα εργασίας και συστημάτων επικοινωνίας.

## VI. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

**Πίνακας 26: Μεταβολή του επιχειρησιακού πλάνου σε σχέση με τρία χρόνια πριν**

M.T	T.A
3,9000	,70892

Σύμφωνα με τον Πίνακα 26 στις φαρμακευτικές εταιρείες υπάρχει σημαντική μεταβολή του επιχειρησιακού πλάνου τους σε σχέση με πριν τρία χρόνια.

**Πίνακας 27: Βαθμός σπουδαιότητας & επίτευξης στόχων**

	Βαθμός σπουδαιότητας		Βαθμός επίτευξης στόχων	
	M.T	T.A	M.T	T.A
αύξηση κερδών	3,2000	,60764	2,7000	,64847
αύξηση μεριδίων	3,7000	,91147	4,6000	,67178
αύξηση πωλήσεων	3,7000	,46410	4,1000	,84124
αύξηση τιμής μετοχής	2,3000	,64847	2,1000	,54538
βελτίωση καινοτομικότητας	2,8000	,60764	3,0000	,45291
διεύρυνση προϊόντικού χαρτοφυλακίου	3,4000	,67178	3,7000	,64847
διαφοροποίηση ως προς τον ανταγωνισμό	3,9000	,54538	4,4000	,67178
αύξηση αναγνωρισιμότητας προϊόντων - εταιρίας	4,0000	,90582	4,7000	,46410
αύξηση πιστότητας πελατών	4,3000	,64847	4,8000	,40510
βελτίωση ρευστότητας	4,0000	,78446	4,6000	,67178

Σύμφωνα με τον Πίνακα 27, οι ερωτώμενοι θεωρούν πως οι περισσότερο σημαντικοί στόχοι για τις φαρμακευτικές εταιρείες είναι η βελτίωση της ρευστότητας, η αύξηση της πιστότητας των πελατών, η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, η αύξηση της αναγνωρισιμότητας προϊόντων –εταιρείας, η αύξηση των πωλήσεων κα η

αύξηση των μεριδίων. Στη δεύτερη θέση σπουδαιότητας έχουμε την αύξηση κερδών, τη διεύρυνση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου, την αύξηση της τιμής της μετοχής και της βελτίωση της καινοτομικότητας. Από τους παραπάνω στόχους, αυτά που έχουν επιτευχθεί σε σημαντικό βαθμό σήμερα είναι η αύξηση των μεριδίων και των πωλήσεων, η βελτίωση της ρευστότητας και της πιστότητας των πελατών, η αύξηση της αναγνωρισιμότητας των προϊόντων-εταιρείας και η διαφοροποίηση ως προς τον ανταγωνισμό. Σε χαμηλό σχετικά επίπεδο κυμαίνονται η αύξηση των κερδών, η αύξηση της τιμής της μετοχής, η βελτίωση της καινοτομικότητας και η διεύρυνση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου.

**Πίνακας 28: Βαθμός πραγματοποίησης κινήσεων για την επίτευξη των στόχων**

	M.T	T.A
επικέντρωση στην κύρια δραστηριότητα (core business)	3,8000	,60764
εξαγορές – συγχωνεύσεις	2,6000	,67178
επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές	3,6000	,49614
ανάπτυξη νέων προϊόντων	2,8000	,75786
διείσδυση αγοράς (αύξηση πωλήσεων και μεριδίου αγοράς)	3,7000	,46410
εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing)	4,1000	,95542
συρρίκνωση – περικοπές (downsizing)	4,3000	,64847
αποεπένδυση (ρευστοποίηση τμημάτων ή δραστηριοτήτων)	3,8000	1,18105
ενοποίηση τμημάτων – λειτουργιών	3,6000	,67178
αλλαγή του επικοινωνιακού μηνύματος	3,1000	,70892
αλλαγή των χαρακτηριστικών των προϊόντων	2,5000	,67937

Σύμφωνα με τον Πίνακα 28, οι φαρμακευτικές εταιρείες έχουν σε σημαντικό βαθμό πραγματοποιήσει κινήσεις για την επίτευξη των στόχων τους, που σχετίζονται με την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων τους, τη συρρίκνωση-περικοπές, την αποεπένδυση, την επικέντρωση στην κύρια δραστηριότητα, την επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές και την διείσδυση αγοράς. Σε χαμηλότερο επίπεδο έχουν πραγματοποιηθεί ενέργειες σχετικές με την αλλαγή των χαρακτηριστικών των



προϊόντων, τις εξαγορές, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την αλλαγή του επικοινωνιακού μηνύματος.

**Πίνακας 29: Χρήση χρηματοοικονομικών τακτικών**

	M.T	T.A
αναβολή πληρωμών	2,8000	,60764
αναδιάρθρωση χρέους	3,7000	,91147
ταχύτερη είσπραξη απαιτήσεων	4,2000	,60764
μείωση πιστώσεων	4,5000	,67937
άντληση νέων κεφαλαίων	3,0000	,90582

Σύμφωνα με τον Πίνακα 29, οι φαρμακευτικές εταιρείες χρησιμοποίησαν σε σημαντικό βαθμό για την επίτευξη των στόχων τους την ταχύτερη είσπραξη απαιτήσεων, τη μείωση των πιστώσεων και την αναδιάρθρωση χρέους. Ακολουθούν σε μικρότερο βαθμό η άντληση νέων κεφαλαίων και η αναβολή πληρωμών.

**Πίνακας 30: Χαρακτηριστικά στρατηγικής**

	M.T	T.A
ήταν καινοτομική	2,5000	,50637
ήταν ευέλικτη	3,4000	,49614
ήταν συνεπής με τις θεσπισμένες λειτουργίες και κανονισμούς	3,0000	,45291
ήταν σύμφωνη με τις πεποιθήσεις των ανθρώπων που εργάζονταν στην εταιρία	3,2000	,40510
έδινε βάρος στη λήψη ανατροφοδότησης (feedback) από τους ανθρώπους	2,7000	,79097
στόχευε στην απλοποίηση των διαδικασιών	3,7000	,46410
αποσκοπούσε στη δημιουργία κοινού οράματος	2,7000	,64847
έδινε βάρος στις διαδικασίες ελέγχου	2,3000	,64847

Σύμφωνα με τον Πίνακα 30, η στρατηγική των φαρμακευτικών εταιρειών χαρακτηρίζεται κυρίως ως μια στρατηγική που στόχευε στην απλοποίηση των διαδικασιών, ήταν ευέλικτη και ήταν σύμφωνη με τις πεποιθήσεις των ανθρώπων που εργάζονταν στην εταιρεία.

**Πίνακας 31: Βαθμός συμφωνίας με το είδος των στρατηγικών**

	M.T	T.A
με τη νέα στρατηγική η συρρίκνωση (downsizing) ήταν η πρώτη επιλογή	3,0000	,78446
για τη χάραξη της νέας στρατηγικής αξιολογήθηκαν πολλαπλά στοιχεία	2,5000	,81650
στη χάραξη της νέας στρατηγικής συμμετείχαν εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων	1,8000	,60764
η νέα στρατηγική επικοινωνήθηκε ως ανεξάρτητη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος	2,3000	,79097

Σύμφωνα με τον Πίνακα 31, οι ερωτώμενοι συμφωνούν σε μέτριο βαθμό με τη νέα στρατηγική η συρρίκνωση ήταν η πρώτη επιλογή και διαφωνούν μερικώς με την άποψη ότι για τη χάραξη της νέας στρατηγικής αξιολογήθηκαν, πολλαπλά στοιχεία, στη χάραξη της νέας στρατηγικής συμμετείχαν εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων και η νέα στρατηγική επικοινωνήθηκε ως ανεξάρτητη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

**Πίνακας 32: Ιεράρχηση σε σχέση με τα κόστη**

	M.T	T.A
κόστη μάρκετινγκ	2,7000	,79097
κόστη παραγωγής	2,4000	,67178
διοικητικά κόστη	1,5000	1,03775
κόστη ανθρώπινου δυναμικού	3,6000	,92819

Σύμφωνα με τον Πίνακα 32, οι ερωτώμενοι θέτουν ως προτεραιότητα για περικοπή στα κόστη τα διοικητικά κόστη, ακολουθούν τα κόστη παραγωγής, έπονται τα κόστη μάρκετινγκ και στην τελευταία θέση έχουμε τα κόστη ανθρώπινου δυναμικού.

**Πίνακας 33: Συμμετοχή στις αποφάσεις για χάραξη νέων στρατηγικών**

	M.T	T.A
ανώτερα στελέχη εταιρίας	4,5000	,50637
μεσαία στελέχη εταιρίας	3,6000	,67178
κατώτερα στελέχη εταιρίας	2,4000	,92819
εξωτερικοί σύμβουλοι	3,6000	,49614
σωματεία	2,0000	,64051

Σύμφωνα με τον Πίνακα 33, παρατηρούμε ότι την μεγαλύτερη συμμετοχή στις αποφάσεις για την χάραξη νέας στρατηγικής την είχαν τα ανώτερα στελέχη της

εταιρείας, ακολουθούν τα μεσαία στελέχη μαζί με τους εξωτερικούς συμβούλους και στη τελευταία θέση έχουμε τα σωματεία μαζί με τα κατώτερα στελέχη.

## **8.2 Προτάσεις για τις επιχειρήσεις**

Κατόπιν μελέτης της ελληνικής και ξένης ελληνικής βιβλιογραφίας αναφορικά με τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές από κάποιες επιχειρήσεις για την προβολή και την προώθηση των μη συνταγογραφούμενων προϊόντων τους, έγινε προσπάθεια εξακρίβωσης για το πόσο ενήμεροι είναι οι φαρμακοποιοί σε τέτοια θέματα και ποια είναι η θέση τους στο κλάδο. Η αντιμετώπιση στην αγορά είναι γενικά θετική ακόμα, αν και δεν κατανοούνται απόλυτα όλοι οι μηχανισμοί του κλάδου, όμως αντιλαμβάνονται αρκετά τους παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την αγορά και τις αλλαγές που γίνονται.

Οι σύγχρονες εταιρίες φαρμάκων αντιλαμβάνονται ότι η ανάπτυξη της οικονομίας έχει άμεση σχέση με τη βιωσιμότητα καινοτόμων φαρμάκων. Σε όλο το κόσμο τα συστήματα Υγείας βρίσκουν λύση στην προώθηση γενοσήμων φαρμάκων, που χρησιμοποιούν προς όφελός τους τη λήξη των πατεντών πρωτότυπων φαρμάκων, συνδυάζοντας το χαμηλό κόστος δαπανών με την αξιοποίηση των κερδών στην ενίσχυση της Έρευνας και Ανάπτυξης.

Στην αγορά φαρμάκων στην Ελλάδα δυστυχώς οι προσεγγίσεις των μειώσεων αναφορικά με τις τιμές συντήρησαν τις στρεβλώσεις του συστήματος μέσα από την αύξηση της πιθανότητας παλιά και φτηνά φάρμακα να αλλάζονται με δήθεν νέα και να αυξάνουν το ημερήσιο κόστος θεραπείας.

Το ζητούμενο είναι να εμπεδωθεί η σημασία της αναβάθμισης των υπηρεσιών υγείας, προκειμένου να αξιοποιηθεί η καινοτομία στη φαρμακοποιία.

## **8.3 Περιορισμοί της έρευνας**

Ένας περιορισμός της έρευνας ήταν η πίεση του χρόνου για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας στο προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο. Έγινε χρήση χρονοδιαγράμματος και το συγκεκριμένο πλάνο δράσης τηρήθηκε για την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας, αφήνοντας παράλληλα χρόνο δράσης για επίλυση αναπάντεχων δυσκολιών (π.χ. ελλιπής αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων). Ένας ακόμη περιορισμός ήταν

οι ενδεχόμενες αναστολές των συμμετεχόντων ως προς την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Λύση σε αυτό έχει δοθεί με βάση τον δεοντολογικό κώδικα, τον οποίο εφαρμόζει η έρευνα.

Οι ηθικοί περιορισμοί της παρούσης έρευνας αναφέρονται στις ηθικές αναστολές μερικών εκ των ερωτώμενων να δώσουν κάποια αρνητική πληροφόρηση για τον εαυτό τους. Για τον λόγο αυτό, κατά τη διανομή των ερωτηματολογίων διασαφηνίστηκε στους ερωτώμενους ότι θα τηρηθούν οι αρχές της εμπιστευτικότητας και της ανωνυμίας, εφόσον τα προσωπικά τους στοιχεία θα παραμείνουν απόρρητα. Ακόμη, οι συμμετέχοντες θα δώσουν την συναίνεσή τους για να πάρουν μέρος στην έρευνα και ανά πάσα στιγμή θα μπορούν να αποχωρήσουν (Picard et al, 1999).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>

### ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Ολοκληρώνοντας, καταλήγουμε στο ότι η ποιότητα των υλικών των φαρμακευτικών επιχειρήσεων θεωρείται σημαντική από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Η παραγωγή με χαμηλό κόστος είναι πολύ σημαντική, γιατί αυξάνει τις δυνατότητες της κάθε επιχείρησης να πουλά πιο φθηνά, να είναι πιο ευέλικτη και να μεγιστοποιεί τα κέρδη της αλλά και γιατί την καθιστά πιο ανταγωνιστική. Τέλος, η σωστή τήρηση χρονοδιαγράμματος σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική αλλιώς χάνεται η ισορροπία στα τμήματα. Εξάλλου η σωστή τήρηση χρονοδιαγράμματος χαρακτηρίζει το προφίλ μιας εταιρίας, δεδομένου ότι την καθιστά αξιόπιστη.

Πιστεύεται ότι η αλλαγή του status πολλών φαρμάκων παρουσιάζει οφέλη, εξαιτίας του ότι αυξάνεται η πρόσβαση από τους πελάτες, διευρύνοντας με αυτό τον τρόπο τον κλάδο του φαρμάκου. Επιπλέον, επιχειρήσεις φαρμακευτικών σκευασμάτων προσφέρουν ασφάλεια στους φαρμακοποιούς, μιας και εφόσον η εταιρία είναι γνωστή στον καταναλωτή, ο φαρμακοποιός είναι σε θέση ευκολότερα να του συστήσει κάποιο προϊόν της.

Η Φαρμακευτική αγορά είναι ένας κλάδος με αξιόλογες αντιστάσεις στην οικονομική κατάσταση. Σήμερα βρίσκεται σε μία κρίσιμη καμπή, μιας και αντιμετωπίζει τις επιπτώσεις της κρίσης, σε ένα σύστημα που μοναδική λύση βρίσκει την μείωση των δαπανών υγείας

Η φαρμακευτική αγορά κατασκευάζει ένα τεράστιο προβληματικό σύστημα, όσον αφορά τη λειτουργία του απαιτώντας μια πολιτική ενίσχυσης του κλάδου μέσω διαδικασιών έγκρισης και επενδυτικών κινήτρων.

Παρόλη την τάση για μείωση των δαπανών παγκοσμίως είναι γεγονός ότι η μοναδική μελλοντική προοπτική για τη φαρμακοβιομηχανία είναι μέσα από την ενίσχυση της καινοτομίας, ενώ γίνεται αντιληπτό ότι στον τομέα της οικονομίας η καινοτομία πρέπει να αντιμετωπίζεται ως βασικό μέλημα, προκειμένου να αναβαθμιστεί η ποιότητα ζωής

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Altany D. (1991), “Jump Start the Recovery: What 30 CEOs Are Doing to Beat Recession”, *Industry Week*, June 3, Vol. 240, No 11, pp. 39-44
- Amit R., J. Livnat (1988), “Diversification and the risk-return tradeoff”, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No 1, March, pp. 154–165
- Bibeault D. G. (1982), *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners*, New York, McGraw-Hill
- Bishop W. S., J. L. Graham, M. H. Jones (1984), “Volatility of Derived Demand in Industrial Markets and its Management Implications”, *Journal of Marketing*, Fall, Vol. 48, pp. 95-103
- Chaston I, Mangles T. (1997), “Core Capabilities as Predictors of Growth Potential in Small Manufacturing firms”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, No 1, pp. 47-57
- Churchill N. C., Lewis V. L. (1984), “Lessons for Small Business from the Recession”, *Journal of Small Business Management*, April, pp. 5-17
- Cowan A. L. (1991), “Some Sectors Advance Despite a Deep Slump”, *New York Times Current Events Edition*, January 2, Late Edition (East Coast), D11
- Crap Tony (2002), “Upbeat Thinking in Downturn Times”, *The Ashridge Journal*, Winter 2001/2002
- Dhalla N. K. (1980), “Advertising as an Antirecession Tool”, *Harvard Business Review*, Vol. 58, No 1, January-February, pp. 158-165
- Douglas, S.P. and Craig, C.S. (1995), *Global Marketing Strategy*. McGraw Hill, New York
- Duncan J. W. (1991), “Business Failures Soar”, *Dun and Bradstreet Reports*, September-October, Vol. 39, No 5, p. 8
- EU, “EU approves Vodafone Mannesmann deal” (2000), Wednesday, 12 April, BBC [www.news2.thls.bbc.co.uk](http://www.news2.thls.bbc.co.uk)



- Faust F. (1992), "The Ground Floor: Hotels Still Struggle to Shake Off Recession", *Barron's National Business and Financial Weekly*, August 10, p. 47
- Fay Jon A., Medoff L. James (1985), "Labor and Output Over the Business Cycle: Some Direct Evidence", *American Economic Review*, September, pp. 638-655
- Field A. (1985), "Bad Economies Drives Out Good", *Forbes*, 18 November, pp. 78-82
- Garter L. N. (1991), "Managing for Survival", *Small Business Reports*, Vol. 16, No 5, pp. 16-19
- Geroski and Gregg (1997), *Coping with Recession: UK Company Performance in Adversity*, Cambridge University Press, UK
- Gort M. (1962), *Diversification and Integration in American Industry*, Princeton, Princeton University Press
- Grinyer P. H., Mayes D., McKiernan P. (1990), "The Sharpbenders: Achieving a Sustained Improvement in Performance", *Long Range Planning*, Vol. 23, pp. 116-125
- Hambrick D. C., Schechter S. M. (1983), "Turnaround Strategies for Mature Industrial-product Business Units", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 231-248
- Hoffman R.C. (1989), "Strategies for Corporate Turnaround: What Do We Know About Them?", *Journal of General Management*, Vol. 13, No 3, pp. 46-66
- Hultgren T. (1965), *Costs, Prices and Profits: Their Cyclical Relations*, National Bureau of Economic Research, New York
- Jacob R., Neumeier S. (1991), "The Winners and Losers", *Fortune*, January, Vol. 14, pp. 76-80
- Jha Abhishek, Krishna K. V. V. (2002), *Marketing in Recession - a Strategic Perspective*, Indian Institute of Management, Calcutta
- Johanson, J. (2000). *Global Marketing: foreign Entry, Local Marketing and Global Management* (2<sup>nd</sup> edition). London: McGraw – Hill
- Laitinen K. Erkki (2000), "Long-term Success of Adaptation Strategies: Evidence from Finnish Companies", *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 805-830

- Lane P. J, Lubatkin M. (1998), “Relative Absorptive Capacity and Inter-organizational Learning”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No 5, pp. 461-477
- Langstrom S. (1995), Framgangs faktorerer i de Finlandska Storforetagen Under 1990-talskrisen, Meddelanden fran Ekonomisk-statsvetenskapliga Fakulteten, A-436, Abo Akademi, Turku (in Swedish)
- Levitt, T. ‘Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς’, *Harvard Business Review*, Μάιος – Ιούνιος 1983, σελ. 92
- Lewellen Wilbur G. (1971), “A pure financial rationale for the conglomerate merger”, *Journal of Finance*, Vol. 26, pp. 527-537
- Mascarenhas Briance, Aaker A. David (1989), “Strategy Over the Business Cycle”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 199-210
- Miller Danny (1988), “Relating Porter’s Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications”, *Academy of Management*
- Nolan R. L. (1982), “Steering DP Through a Recession”, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 24-28
- O’Neill H. M. (1986), “Turnaround and Recovery: What Strategy Do We Need?”, *Long Range Planning*, Vol. 19, pp. 88-98
- Ofek E. (1993), “Capital Structure and Firm Response to Poor Performance”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 34, pp. 3-30
- Pearce A. John (II), Robinson B. Richard (2002), “Business Tactics for Confronting Economic Recession and Planning for Recovery”, *The Entrepreneurial Executive*, Vol. 7, pp. 1-16
- Picard G. Robert (2001), “Effects of Recessions on Advertising Expenditures: An Exploratory Study of Economic Downturns in Nine Developed Countries”, *Journal of Media Economics*, Vol. 14, No 1, pp. 1-14
- Picard G. Robert, Rimmer Tony (1999), “Weathering a Recession: Effects of Size and Diversification on Newspapers Companies”, *The Journal of Media Economics*, Vol. 12, No 1, pp. 1-18

- Preparing for Recession: A Strategy for Survival and Recovery” (1988), *Small Business Report*, June, Vol. 13, No 6, pp. 22-26
- Prihti A. (1980), *Yrityksen Saneeraus ja Toiminnan Uudelleensuuntaus*, Ekonomiasarja, Weilin and Goos, Helsinki (in Finish)
- Rigby Darell (2001), “Moving Upward in a Downturn”, *Harvard Business Review*, June, pp. 99-105
- Rumelt R.P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press
- Rupelt R(1980), The Evaluation of Business Strategy, in W.F Glueck (ed) *Business Policy and Strategy Management*, New York, McGraw-Hill, 359-367
- Schendel D. E., Patton G. R. (1976), “Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery”, *Journal of General Management*, Vol. 3, No 3, pp. 3-11
- Shama A. (1993), “Marketing Strategies During Recession: A Comparison of Small and Large Firms”, *Small Business Report*, Vol. 13, No 6, pp. 22-26
- Srinivasan Raji, Runaway Arvild, Lilien L. Gary (2002), *Turning Adversity Into Advantage: Does Proactive Marketing During a Recession Pay Off?*, Institute for the Study of Business Markets, November, Pennsylvania State University
- Strang L. See (1998), “The Turnaround Process: Conditions and Strategies for a Successful Turnaround of Firms”, Doctoral Dissertation, Publ. of the Helsinki University of Technology, Helsinki
- Swee Hoon Ang (2001), “Crisis Marketing: A Comparison Across Economic Scenarios”, *International Business Review*, Vol. 10, pp. 263-284
- Swee Hoon Ang, Siew Meng Leong, Philip Kotler (2000), “The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses”, *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 97-119
- Zarnowitz V. (1985), “Recent work on Business Cycles in Historical Perspective: A Review of Theories and Evidence”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 23, June, pp. 523-580

Ζαραφόπουλος Σ& Κιττονάκης Ν(2005), International Consultancy, Nottingham Trent University, σελ 15

Παπαδάκης Μ. Βασίλης (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Τόμος Α: Θεωρία (4<sup>η</sup> έκδοση), Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς