



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
MBA TQM International – Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη  
Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό (MBA  
TQM Int)

*«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ως μοχλός  
ανάπτυξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:  
Μελέτη Περίπτωσης»*

Βασίλειος Γ. Κίτσης

ΑΜ: ΜΔΕ-ΟΠ 1617

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Μεταπτυχιακή διατριβή, υποβληθείσα για την περάτωση του ΜΠΣ MBA – TQM  
Intl του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Πειραιάς, 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής  
εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού  
τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –  
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: MBA-TQM» με τίτλο:

«Το Ψηφιακό Μάρκετινγκ ως κλάδο ανάπτυξης...»  
...Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Μέτρηση Περιπέλευσης»

.....έχει  
συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει  
εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού  
τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας  
ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της  
συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά  
στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των  
πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της  
ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του  
πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Βασιλείου Κίμων

Ημερομηνία: 18/03/2020

*Αφιερώνεται στους γονείς μου, Γεώργιο και Γεωργία.*

## *Ευχαριστίες*

Στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού κύκλου σπουδών θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους εκείνους που στάθηκαν δίπλα μου όλα αυτά τα χρόνια. Αρχικά, οφείλω να ευχαριστήσω των επιβλέποντα Καθηγήτη μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο που με ενέπνευσε πρώτος να ασχοληθώ με τη στρατηγική των επιχειρήσεων μέσα από τις διαλέξεις του και κατ' επέκταση να ασχοληθώ με αυτό στη μεταπτυχιακή μου διατριβή, όσο και για τη συμβολή και υποστήριξή του στην ολοκλήρωση της εργασίας. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή κ. Γεώργιο Μποχώρη που μου έδωσε τη δυνατότητα να αποτελέσω μέρος αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος και να έχω την ευκαιρία να έρθω κοντά με το επιστημονικό πεδίο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Τέλος, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω την απεριόριστη ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου και τα αδέρφια μου που υπήρξαν οι πρώτοι κοινωνοί αυτής μου της προσπάθειας και με στήριξαν με όλη τους την δύναμη.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον στον χώρο λειτουργίας των επιχειρήσεων εστιάζεται στην επιδίωξη της βιώσιμης λειτουργίας των επιχειρήσεων. Αναγνωρίζοντας τις τεράστιες προκλήσεις για την αειφόρο λειτουργία των επιχειρήσεων, θεωρείται πλέον σημαντική η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, που μπορούν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και τις ανάγκες της εποχής μας. Στο πλαίσιο αυτό δίνεται έμφαση στην προώθηση του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς θεωρείται ότι η εφαρμογή των βασικών αρχών του αποτελεί προϋπόθεση, για να μπορέσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Με βάση τη στρατηγική, που καλούνται να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις, θεωρείται σημαντική η υιοθέτηση των βασικών αρχών της ποιότητας, η οποία βασίζεται στη δέσμευση και τη συμμετοχή της διοίκησης, στον προσδιορισμό των νομοθετικών απαιτήσεων, στις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), καθώς και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της εμπλοκής του προσωπικού. Οι έννοιες της συνολικής ποιότητας και της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας χρησιμοποιούνται σε γενικές γραμμές αδιακρίτως με τη στρατηγική της ποιότητας. Είναι σαφές, επίσης, ότι πλέον η παγκόσμια αγορά αποτελεί έναν ανταγωνιστικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο χώρο, όπου τόσο η καινοτομία όσο και η ποιότητα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για τη βιώσιμη λειτουργία των επιχειρήσεων και μπορεί να ενισχύσει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να συμβάλει στη βιώσιμη ανάπτυξη της.

Κατανοώντας, λοιπόν, τον ρόλο της στρατηγικής και του ρόλου της ποιότητας μέσω της υιοθέτησης των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, επιλέχθηκε να υλοποιηθεί η συγκεκριμένη εργασία, εστιάζοντας το ενδιαφέρον στη διερεύνηση και παράλληλα στην αξιολόγηση του ρόλου τους στη λειτουργία των επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στον φαρμακευτικό κλάδο. Αξιοποιώντας τη μελέτη περίπτωσης, στην εργασία αυτή δόθηκε η δυνατότητα κατανόησης της σημασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της φαρμακευτικής εταιρείας Genesis Pharma.

## **ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ:**

Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Φαρμακευτικός Κλάδος

## **ABSTRACT**

In recent years, the interest in the business field has been focused on the pursuit of sustainable business operations. Recognizing the enormous challenges to the sustainable operation of businesses, it is now important to adopt sustainable practices that can meet the challenges and needs of our era. In this context, emphasis can be placed on the promotion of strategic management, as it is considered that the application of its core principles is a prerequisite for modern businesses to meet the demands of an ever-changing environment.

Based on the strategy that companies are required to follow, it is important to adopt the key principles of quality, which are based on the commitment and involvement of management, the identification of legislative requirements, the requirements of customers, and the strengthening the confidence and involvement of staff. The concepts of total quality and total quality management are generally used in a manner consistent with the quality strategy. It is also clear that the world market is now a competitive and ever-changing space, where both innovation and quality play an important role in the sustainable operation of businesses and can enhance their competitive advantage and contribute to its sustainable development.

Understanding, therefore, the role of strategy and the role of quality through the adoption of the core principles of Total Quality Management, it was chosen to be implemented this stud, focusing on investigating and evaluating their role in the operation of the businesses involved in the pharmaceutical industry. Utilizing the case study, this study provided an opportunity to understand the importance of strategic management in enhancing the competitive advantage of the pharmaceutical company Genesis Pharma.

## **KEYWORDS:**

Strategic Management, Total Quality Management, Competitive Advantage, Pharmaceutical Industry

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>Κατάλογος Πινάκων .....</b>	<b>ix</b>
<b>Κατάλογος Διαγραμμάτων .....</b>	<b>ix</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>1</b>
Μεθοδολογία εργασίας .....	3
Δομή εργασίας .....	3
<b>A. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....</b>	<b>5</b>
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> – Σύγχρονο Ανταγωνιστικό Περιβάλλον .....</b>	<b>6</b>
Η λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων.....	6
Ο ρόλος της στρατηγικής στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.....	11
Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη αγορά .....	18
Στρατηγικός έλεγχος (strategic audit).....	29
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	36
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> - Στρατηγική &amp; Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) .....</b>	<b>39</b>
Τί είναι η ΔΟΠ και ποιος ο ρόλος της στην στρατηγική των επιχειρήσεων .....	39
Σχέση της ΔΟΠ με τη Στρατηγική.....	50
Επίδραση της ΔΟΠ στην Επίδοση της Επιχείρησης .....	52
Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	54
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	62
<b>Κεφάλαιο 3. Ανάλυση του φαρμακευτικού κλάδου.....</b>	<b>65</b>
Εισαγωγή & Γενικά στοιχεία κλάδου .....	65
Χαρακτηριστικά του κλάδου .....	71
Θεσμικό Πλαίσιο .....	77
Τιμολόγηση Φαρμάκων .....	79
Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης.....	83
Στρατηγική Ανάλυση Κλάδου .....	91
<i>PEST Analysis</i> .....	91
<i>Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter</i> .....	93
Όραμα & Σχέδιο Δράσης Φαρμακευτικής Αγοράς στο Μέλλον .....	96

Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	99
<b>B. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....</b>	<b>101</b>
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> – Μελέτη περίπτωσης: GENESIS Pharma .....</b>	<b>102</b>
Η GENESIS Pharma .....	102
Αποστολή – Όραμα – Αξίες .....	104
Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης .....	105
Εταιρική Υπευθυνότητα: Δράσεις & Πυλώνες .....	107
Πολιτική Ποιότητας GENESIS Pharma .....	115
<i>Συστήματα Αποθήκευσης Υψηλών Προδιαγραφών.....</i>	<i>116</i>
<i>Αυστηρά Πρότυπα Διανομής.....</i>	<i>117</i>
Χρηματοοικονομικά Στοιχεία GENESIS Pharma .....	118
Στρατηγικός Έλεγχος (Strategic Audit).....	125
<i>Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance).....</i>	<i>125</i>
<i>Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης (Situation Analysis) .....</i>	<i>126</i>
<i>Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων (Strategic Factors Analysis).....</i>	<i>127</i>
<i>Επίπεδα Στρατηγικής (Strategy Levels) .....</i>	<i>128</i>
<i>Σημεία Υπεροχής (Core Competency) &amp; Εξέχουσα Υπεροχή (Distinctive competency)</i> .....	<i>129</i>
<i>Μελλοντική Στρατηγική (Future Strategy) .....</i>	<i>132</i>
<i>Αξιολόγηση και Έλεγχος.....</i>	<i>132</i>
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	133
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>134</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>136</b>
Ελληνική .....	136
Ξενόγλωσση.....	139
Ιστοσελίδες .....	143
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....</b>	<b>144</b>



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Το "λεξικό" της στρατηγικής .....	13
Πίνακας 2 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	26
Πίνακας 3 Στρατηγικός έλεγχος ενός οργανισμού .....	30
Πίνακας 4 Σύγκριση στρατηγικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (STQM) & ΔΟΠ (TQM).....	56
Πίνακας 5 Πωλήσεις προϊόντων αυτοθεραπείας (self - medication) σε εκατομμύρια ευρώ .....	75
Πίνακας 6 Σύστημα Τιμολόγησης .....	79
Πίνακας 7 Ποσοστό Μικτού Κέρδους (mark - up) Φαρμακείου.....	81
Πίνακας 8 Περιθώρια (mark - up ) στην εφοδιαστική αλυσίδα φαρμάκου.....	82
Πίνακας 9 Χαρτογράφηση Επικοινωνίας με ενδιαφερόμενα μέρη: Πυλώνας Αγοράς	109
Πίνακας 10 Χαρτογράφηση επικοινωνίας με κύρια ενδιαφερόμενα μέρη: Πυλώνες Κοινωνία & Περιβάλλον .....	112
Πίνακας 11 Ισολογισμοί ετών χρήσης 2014 - 2018 .....	118
Πίνακας 12 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2014 - 2018.....	122
Πίνακας 13 Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου .....	125

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Πόροι & Ικανότητες σαν Στοιχεία της Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	22
Διάγραμμα 2 Ανάλυση SWOT .....	23
Διάγραμμα 3 Πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού κατά Porter .....	25
Διάγραμμα 4 Η Τριλογία του Juran .....	41
Διάγραμμα 5 Ο κύκλος ποιότητας του Deming (PDCA) .....	45
Διάγραμμα 6 Βασικές Αρχές Ολικής Ποιότητας.....	48
Διάγραμμα 7 Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	49
Διάγραμμα 8 Χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Διάγραμμα 9 Δημόσια κατά κεφαλήν δαπάνη για την υγεία & το φάρμακο .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

Διάγραμμα 10 Συμμετοχή της φαρμακοβιομηχανίας στη συνολική φαρμακευτική δαπάνη .....	70
Διάγραμμα 11 Εξέλιξη ΑΕΠ & ετήσια μεταβολή (%) στην Ελλάδα.....	67
Διάγραμμα 12 Στοιχεία αγοράς φαρμάκου.....	74
Διάγραμμα 13 Αλυσίδα φαρμάκου στην Ελλάδα.....	77
Διάγραμμα 14 Ετήσια μεταβολή δείκτη τιμών ανά μείζονα κατηγορία αγαθών (2015 - 100).....	82
Διάγραμμα 15 Συνολική & Δημόσια χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας σε δισεκ. ευρώ .....	83
Διάγραμμα 16 Δείκτης σωρευτικής μεταβολής στη χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας (%) Ελλάδα -ΕΕ27- Νότιες χώρες.....	84
Διάγραμμα 17 Συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας (% ΑΕΠ) Ελλάδα - ΕΕ23 - Νότιες Χώρες.....	84
Διάγραμμα 18 Δημόσια χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας (% ΑΕΠ) Ελλάδα - ΕΕ23 - Νότιες Χώρες.....	85
Διάγραμμα 19 Δημόσια χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας (% στη συνολική) Ελλάδα - ΕΕ27 - Νότιες χώρες.....	85
Διάγραμμα 20 Συνολική κατά κεφαλήν δαπάνη υγείας Ελλάδα - ΕΕ23 - Νότιες χώρες.....	86
Διάγραμμα 21 Δαπάνη των νοικοκυριών για την υγεία (ευρώ) ανά μήνα - Ελλάδα .....	86
Διάγραμμα 22 Κατανομή των δαπανών υγείας (%) για τα νοικοκυριά - Ελλάδα.....	87
Διάγραμμα 23 Συνολική δαπάνη για φαρμακευτικά και άλλα υγειονομικά αναλώσιμα (δισεκ ευρώ) - Ελλάδα.....	87
Διάγραμμα 24 Δημόσια κατά κεφαλήν δαπάνη για φαρμακευτικά και άλλα υγειονομικά αναλώσιμα (σε ευρώ) Ελλάδα - ΕΕ22 - Νότιες χώρες.....	88
Διάγραμμα 25 Δημόσια δαπάνη για φαρμακευτικά και άλλα υγειονομικά αναλώσιμα (% ΑΕΠ) Ελλάδα - ΕΕ22 - Νότιες χώρες.....	88
Διάγραμμα 26 Δημόσια εξωνοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη και συμμετοχή βιομηχανίας (εξαιρείται η συμμετοχή ασθενών).....	89
Διάγραμμα 27 Συνολική δημόσια εξωνοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη (συμπερ. συμμετοχής βιομηχανίας και ασθενών).....	90
Διάγραμμα 28 Δημόσια νοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη και συμμετοχή βιομηχανίας.....	90
Διάγραμμα 29 Σχέδιο δράσης.....	98

Διάγραμμα 30 Διάγραμμα συμμετοχών Genesis Pharma.....	108
Διάγραμμα 31 Οργανωτική Δομή Εταιρικής Υπευθυνότητας .....	115

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το περιβάλλον ανάπτυξης των σύγχρονων επιχειρήσεων παρουσιάζεται ολοένα και περισσότερο μεταβαλλόμενο. Για τον λόγο αυτό η επιβίωση των επιχειρήσεων προϋποθέτει τα τελευταία χρόνια ένα μακροχρόνιο σχεδιασμό, ο οποίος ουσιαστικά αποδίδεται στην έξαρση του ανταγωνισμού και στις τεχνολογικές και πολιτικοοικονομικές εξελίξεις. Ιδιαίτερα σημαντικός θεωρείται, λοιπόν, ο ρόλος του μάνατζμεντ, που αποτελεί τα τελευταία χρόνια ένα θέμα επίκαιρο και παράλληλα χρήσιμο για την οικονομική και παράλληλα την κοινωνική ζωή. Πρέπει να διευκρινιστεί ότι στην εποχή μας η οικονομική δραστηριότητα λαμβάνει, κατά κύριο λόγο, διεθνείς διαστάσεις, ενώ η αναβάθμιση της ανταγωνιστικής ικανότητας των επιχειρήσεων θεωρείται ότι αποτελεί προτεραιότητα των διαφόρων επιχειρήσεων (Μάλλιαρης, 2001).

Εκτός όμως από τον ανταγωνισμό, προτεραιότητα αποτελεί η ικανοποίηση με αποτελεσματικό τρόπο των ποικίλων ανθρώπινων αναγκών, η οποία μπορεί να βασιστεί στην αξιοποίηση του αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Στο πλαίσιο αυτό θεωρείται σημαντική η εφαρμογή της απαιτούμενης στρατηγικής, η οποία αναφέρεται στις ενέργειες και τις αποφάσεις, οι οποίες λαμβάνονται και παράλληλα εφαρμόζονται για την υλοποίηση των διαφόρων στόχων, που τίθενται από κάθε επιχείρηση. Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική αναφέρεται στην προσπάθεια να διαμορφωθούν οι πολιτικές, οι σκοποί και οι στόχοι, με τρόπο, που να μπορούν να καθορίσουν την ταυτότητα της επιχείρησης και το εύρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Παπαδάκης, 2016)

Η στρατηγική αναφέρεται σε γενικές γραμμές στην κατεύθυνση και παράλληλα στις διάφορες δραστηριότητες των επιχειρήσεων σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, εξασφαλίζοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τον τρόπο αυτό για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Όλα αυτά μπορούν να πραγματοποιηθούν με τη διαχείριση σε ένα καθαρά ευμετάβλητο περιβάλλον, επιδιώκοντας να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσουν παράλληλα τις προσδοκίες και τις επιθυμίες όλων των σημαντικότερων ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders). Αξίζει να σημειωθεί ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ βασίζεται στα εξής τρία στοιχεία (Hill & Jones, 2007):

- Στρατηγική ανάλυση, κατά την οποία τα στρατηγικά στελέχη μπορούν να κατανοήσουν τη στρατηγική θέση των επιχειρήσεων
- Στρατηγική επιλογή, κατά την οποία μπορούν να σχεδιαστούν οι ενδεχόμενες στρατηγικές κινήσεις, αξιολογώντας και παράλληλα επιλέγοντας τις απαιτούμενες στρατηγικές
- Στρατηγική εφαρμογή, κατά την οποία τα στρατηγικά στελέχη μπορούν να εφαρμόσουν έμπρακτα την στρατηγική επιλογή.

Η στρατηγική αποτελεί ουσιαστικά αναγκαιότητα για τη βιώσιμη και επιτυχή λειτουργία των επιχειρήσεων. Θεωρείται απαραίτητη, γιατί θέτει σε αρκετές περιπτώσεις κατευθυντήριες γραμμές για την υλοποίηση της αποστολής και παράλληλα του οράματος των επιχειρήσεων, ενώ πολλές φορές διευκολύνει την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος και των δυνατών σημείων στο πλαίσιο του εσωτερικού περιβάλλοντος (Παπαδάκης, 2016).

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια υιοθετείται από τις διάφορες επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία θεωρείται ότι μπορεί να συμβάλει στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Η ποιότητα αποτελεί ουσιαστικά έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την ικανοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών του καταναλωτικού κοινού σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Κατά συνέπεια, η διοίκηση, με αποτελεσματικό τρόπο, της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων βασίζεται στην ακριβή και αξιόπιστη μέτρηση των αντιλήψεων των καταναλωτών για την ποιότητα, αλλά παράλληλα και στην υιοθέτηση των βασικών αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ (Blumenthal & Haspeslagh, 1994).

Με βάση, λοιπόν αυτά τα στοιχεία στη συγκεκριμένη έρευνα επιλέχτηκε να μελετηθεί ο ρόλος του στρατηγικού μάνατζμεντ στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να κατανοηθεί η σημασία του για τη βιώσιμη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων. Για την υλοποίηση του συγκεκριμένου ερευνητικού στόχου θα αξιοποιηθεί η μελέτη περίπτωσης, καθώς θα διερευνηθεί και θα αξιολογηθεί η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ στον φαρμακευτικό κλάδο και σε μία συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρεία.

## Μεθοδολογία εργασίας

Η επιτυχία μίας έρευνας καθορίζεται κατά κύριο λόγο από την επιλογή της σωστής μεθοδολογικής της προσέγγισης. Για τον λόγο αυτό για την υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχτηκε να αξιοποιηθεί η μελέτη περίπτωσης, η οποία θεωρείται ότι είναι η ενδεδειγμένη μέθοδος, που μπορεί να επιτύχει την αποτελεσματική διαχείριση του συγκεκριμένου θέματος και παράλληλα την ικανοποίηση του ερευνητικού στόχου. Για την κατανόηση της ανάγκης επιλογής αυτής της μεθόδου, πρέπει να επισημανθεί η σημασία των ερευνών για τη μελέτη, την ερμηνεία και την αξιολόγηση με ικανοποιητικό τρόπο των διαφόρων θεμάτων, καθώς με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους.

Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτά τα στοιχεία θεωρήθηκε ότι η μελέτη περίπτωσης αποτελεί την απαιτούμενη ερευνητική μέθοδο για την εξαγωγή αξιόπιστων και έγκυρων συμπερασμάτων. Πρέπει να επισημανθεί, τέλος, ότι η μελέτη περίπτωσης αποτελεί μία από τις συνηθέστερες ερευνητικές μεθόδους, η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί για την διερεύνηση με πολύπλευρο τρόπο και παράλληλα την αξιολόγηση με επιτυχή τρόπο των διαφόρων θεμάτων, με αποτέλεσμα στη συγκεκριμένη περίπτωση να διευκολύνει την κατανόηση του ρόλου του στρατηγικού μανατζμεντ στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

## Δομή εργασίας

Η συγκεκριμένη εργασία διαρθρώνεται στο θεωρητικό και στο ερευνητικό μέρος. Πιο συγκεκριμένα στο θεωρητικό μέρος επιχειρείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, αντλώντας δεδομένα από την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Στο δεύτερο μέρος αξιοποιείται η μελέτη περίπτωσης, η οποία βασίζεται στη διερεύνηση και στην αξιολόγηση της φαρμακευτικής εταιρείας Genesis Pharma. Στη συνέχεια παρατίθεται το περιεχόμενο των κεφαλαίων της συγκεκριμένης εργασίας.

*Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>*: Στο κεφάλαιο αυτό μελετώνται και αξιολογούνται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται η λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων και αξιολογείται ο ρόλος της στρατηγικής στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Παράλληλα, αναλύεται η διαδικασία της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη αγορά, ενώ ταυτόχρονα μελετάται ο ρόλος του στρατηγικού ελέγχου.

*Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>*: Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται η στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αρχικά, αναλύεται η έννοια της ΔΟΠ και του ρόλου της στον σχεδιασμό της στρατηγικής των σύγχρονων επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η σχέση της ΔΟΠ με την ανταγωνιστική στρατηγική, αλλά και η επίδρασή της στην επίδοση των επιχειρήσεων. Επίσης, το ενδιαφέρον εστιάζεται στη στρατηγική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

*Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>*: Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση του φαρμακευτικού κλάδου, προκειμένου να κατανοηθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Πιο συγκεκριμένα, ορίζεται ο συγκεκριμένος κλάδος και αναλύονται τα χαρακτηριστικά τους. Επιπλέον, προβάλλεται το θεσμικό πλαίσιο και αξιολογούνται οι προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης, ενώ στη συνέχεια επιχειρείται η στρατηγική ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου και αναλύεται η ανταγωνιστική στρατηγική.

*Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>*: Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η μελέτη περίπτωσης, που αφορά την εταιρεία Genesis Pharma. Αρχικά, παρουσιάζονται τα στοιχεία, που αφορούν τη συγκεκριμένη εταιρεία, ενώ, επίσης αναλύονται η αποστολή, το όραμα, οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι πολιτικές αυτής της εταιρείας. Στη συνέχεια πραγματοποιείται στρατηγικός έλεγχος, προκειμένου να διερευνηθεί και να αξιολογηθεί η δυνατότητα αυτής της φαρμακευτικής επιχείρησης να ενισχύσει και διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η εργασία ολοκληρώνεται, τέλος, με την παράθεση των συμπερασμάτων, τα οποία θεωρείται ότι μπορούν να αξιοποιηθούν σε μελλοντικές έρευνες για την περαιτέρω διερεύνηση του θέματος του στρατηγικού μάνατζμεντ σε φαρμακευτικές επιχειρήσεις.

## **A. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**



# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> – Σύγχρονο Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

## Η λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων

Η επιχείρηση αποτελεί μία παραγωγική και παράλληλα οικονομική μονάδα, η οποία μπορεί να συνδυάσει και να αξιοποιήσει τους διάφορους παραγωγικούς συντελεστές, με απώτερο στόχο την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, που θα διατεθούν στους τελικούς καταναλωτές. Ουσιαστικά, η επιχείρηση λειτουργεί ως η αυτοτελής οικονομική μονάδα, η οποία λειτουργεί σε αρκετές περιπτώσεις ως υπεύθυνη για την οργάνωση των διάφορων παραγωγικών συντελεστών και τη διαχείριση των ποικίλων συναλλαγών με τις οποίες και επιδιώκεται να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό κέρδος. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι το κέρδος είναι απαραίτητο να υπερβαίνει την αντίστοιχη συνηθισμένη αμοιβή (ως της εκτελεστικής ή διοικητικής εργασίας), η οποία πραγματοποιείται σ' αυτήν (Ορφανίδης, 2011).

Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων είναι τα εξής (Ορφανίδης, 2011):

- Να μην είναι πρωτογενείς, αλλά αντίθετα να διαμορφώνονται σε συγκεκριμένο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον.
- Η παραγωγή τους να απευθύνεται σε μη γνωστό καταναλωτικό κοινό.
- Να λειτουργούν ως αυτοτελείς οικονομικές μονάδες.
- Να λειτουργούν ως οικονομικές μονάδες, που προϋποθέτουν μόνιμο συνδυασμό των διάφορων συντελεστών παραγωγής.

Οι συντελεστές παραγωγής των επιχειρήσεων μπορούν να διακριθούν σε άψυχους και έμψυχους. Πιο συγκεκριμένα, το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων αποτελεί τους έμψυχους συντελεστές, ενώ οι άψυχοι συντελεστές μπορεί να είναι οι εξής (Ορφανίδης, 2011):

- Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων
- Ο κάθε είδους εξοπλισμός
- Οι εγκαταστάσεις
- Τα διάφορα στοιχεία, που συντελούν στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Πρέπει να επισημανθεί ότι η σύγχρονη εποχή διακρίνεται για τις απρόβλεπτες και ποικίλες μεταβολές, οι οποίες αυξάνονται διαρκώς, εξαιτίας της διεύδυσης με ταχείς ρυθμούς των νέων τεχνολογιών σε όλους τους τομείς της καθημερινότητας. Με τον τρόπο αυτό προκύπτει η δημιουργία ενός ασταθούς περιβάλλοντος επιχειρηματικής δραστηριότητας, στο οποίο δυσχεραίνει η ανάπτυξη και η βιώσιμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Παράλληλα, μεταβάλλεται και η φύση τους, καθώς η λειτουργία και η ανάπτυξή τους δεν μπορεί να εξαρτηθεί μόνο από τις ανάγκες των τοπικών αγορών. Η τεχνολογική πρόοδος των τελευταίων ετών έχει ωθήσει τις διάφορες επιχειρήσεις να επιχειρήσουν την προσαρμογή των δραστηριοτήτων τους στις ανάγκες και στις απαιτήσεις μίας απαιτητικής και πολύ δυναμικής αγοράς, η οποία δίνει έμφαση στον εκσυγχρονισμό και στην αναβάθμιση της λειτουργίας τους (Cho & Pucik, 2005).

Η απελευθέρωση του εμπορίου και ταυτόχρονα της οικονομικής δραστηριότητας σε διεθνές επίπεδο, αλλά σε αρκετές περιπτώσεις και η οικονομική ανάπτυξη και η αύξηση του μεγέθους των περισσότερων οικονομιών, οδηγούν στη δημιουργία μεγάλων αγορών, αναγκάζοντας με τον τρόπο αυτό τις περισσότερες επιχειρήσεις να επιδιώξουν τη διεύδυσή τους σε νέες ομάδες, επιτυγχάνοντας τη δημιουργία οικονομιών μεγαλύτερης κλίμακας. Η συγκεκριμένη επιδίωξη σε αρκετές περιπτώσεις θεωρείται ανέφικτη, εξαιτίας της εφαρμογής λανθασμένων στρατηγικών και πρακτικών, αποδεικνύοντας, κατά συνέπεια, την ύπαρξη αλληλεξάρτησης ανάμεσα στο περιβάλλον και στις επιχειρήσεις (Rifkin, 2001).

Όπως επισημαίνει ο Rifkin (2001) στο πλαίσιο της νέας οικονομίας, η οποία βασίζεται στη λειτουργία των δικτύων, η ιδέα της οργάνωσης, όπως αυτή προωθήθηκε από τον Max Weber, με τη μορφή μίας σχετικά άκαμπτης δομής με την παρουσίαση των διαφόρων σταθερών κανόνων και διαδικασιών, αρχίζει να αλλοιώνεται. Πιο συγκεκριμένα, στον ταχύτατα μεταβαλλόμενο κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι επιχειρήσεις οφείλουν να λειτουργούν με περισσότερο πρακτικό τρόπο και παράλληλα να είναι ικανές να μεταβάλουν τη μορφή τους, προκειμένου να μπορέσουν να προσαρμοστούν στις νέες οικονομικές συνθήκες.

Το πολυδιάστατο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων μπορεί να επηρεάσει με σημαντικό τρόπο τις στρατηγικές τους επιλογές, αλλά και τις πρακτικές που επιλέγονται για την εφαρμογή τους. Παράλληλα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος είναι (Dimitratos et al., 2004):

- Η τάση διεθνοποίησης των διαφόρων οικονομιών
- Η ραγδαία αποκέντρωση
- Η μετατροπή της βιομηχανικής κοινωνίας σε μία κοινωνία της πληροφορίας
- Η αναγνώριση του ρόλου της ανθρώπινης συμμετοχής στις διάφορες τεχνολογικές εξελίξεις
- Η ανθρώπινη συμμετοχή στα διάφορα κέντρα λήψης των αποφάσεων
- Η πρόωση ποικίλων δραστηριοτήτων

Στο περιβάλλον αυτό, στο οποίο καλούνται να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις και να οργανωθούν οι διάφορες δραστηριότητες, μπορεί να γίνει η διάκριση σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, ενώ η διάκριση αυτή συνδέεται με τις δυνάμεις, που δέχονται οι διάφορες επιχειρήσεις. Οι περισσότερες από αυτές τις δυνάμεις μπορούν να αποδοθούν στη λειτουργία τους, αλλά παράλληλα και στον τρόπο διαμόρφωσης του ευρύτερου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι διάφορες επιχειρήσεις. Σε γενικές γραμμές το εξωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων διαμορφώνεται από τους παρακάτω παράγοντες, που μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων (Dimitratos et al., 2004):

- Πολιτικοί (Political)
- Οικονομικοί (Economical)
- Κοινωνικοί (Social)
- Τεχνολογικοί (Technological)

Οι οικονομικές συνθήκες αναφέρονται στην ευρύτερη οικονομική κατάσταση της χώρας ή της παγκόσμιας κοινότητας, αλλά και τις πιθανές προβλέψεις για τις συνθήκες της ανταγωνιστικής αγοράς και την οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό θεωρείται σημαντική η εστίαση του ενδιαφέροντος στην ικανοποίηση των αναγκών, των προσδοκιών και των απαιτήσεων του καταναλωτικού τους κοινού και παράλληλα στην ικανοποίηση των στόχων των επιχειρήσεων, που βασίζονται στο ανταγωνιστικό προϊόν (Hawawini et al., 2004).

Από την άλλη, οι πολιτικοί παράγοντες αφορούν την ανάπτυξη των διαφόρων θεσμικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων τόσο σε διεθνές όσο και σε τοπικό επίπεδο. Επιπλέον, η νομοθεσία και η περιβαλλοντική πολιτική, οι φορολογικοί και οι εργατικοί νόμοι αλλά και οι διάφορες κυβερνητικές πολιτικές μπορούν να συνδεθούν με τους πολιτικούς παράγοντες (Cho & Pucik, 2005).

Οι ευρύτεροι κοινωνικοί – πολιτιστικοί παράγοντες θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικοί για τη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων. Στους κοινωνικούς παράγοντες εντάσσονται οι δημογραφικές τάσεις, αλλά παράλληλα και οι προσωπικές και πολιτιστικές αξίες του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Όπως επισημαίνεται, το πολιτιστικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις αποτελεί βασικό παράγοντα για την οργάνωση, τη διοίκηση και τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι προσωπικές αξίες των εργαζομένων και το όραμά τους για τον χώρο της εργασίας τους, αλλά και οι ηθικοί κανόνες δεοντολογίας διαμορφώνουν ουσιαστικά το ευρύτερο πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι επιχειρήσεις (Cho & Pucik, 2005).

Παράλληλα, η διείσδυση των νέων τεχνολογιών και η υιοθέτηση των διαφόρων καινοτόμων πρακτικών συμβάλλουν στη διατήρηση και στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Οι τομείς, που αφορούν την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη λήψη των διαφόρων αποφάσεων είναι οι εξής (Montana & Charnov, 1987):

- η εφαρμογή της καινοτομίας
- η μεταφορά της τεχνολογίας
- η λειτουργία της τεχνολογίας

Αποφασιστικός είναι, παράλληλα και ο ρόλος του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, το οποίο καθορίζουν οι :

- οικονομικοί πόροι
- τεχνολογικοί πόροι
- φυσικοί πόροι
- ανθρώπινοι πόροι

Στην εμφάνιση νέων τάσεων και προκλήσεων στη λειτουργία των επιχειρήσεων και των διαφόρων οργανισμών, εμφανής είναι η προσπάθεια προσαρμογής και ανταπόκρισης με την αξιοποίηση νέων πρακτικών ορθολογικής οργάνωσης και διαχείρισης. Σε ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον και με βάση τη σύγχρονη πολιτική και οικονομική αστάθεια, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδεικνύουν ευελιξία, έτσι ώστε να ανταποκριθούν στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Οι δυσκολίες που καλούνται να διαχειριστούν είναι ποικίλες και για τον λόγο αυτό μεγάλη θεωρείται η σημασία της

μελέτης και της αξιολόγησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της σύγχρονης αγοράς (Hammer & Champy, 1993).

Με τον τρόπο αυτό θεωρείται ότι μπορούν να βρεθούν τρόποι αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης και των υφεσιακών πολιτικών και δημιουργίας των προϋποθέσεων για τη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων και τη διεύρυνση του καταναλωτικού τους κοινού. Για τον λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Σε γενικές γραμμές, η σύγχρονη ψηφιακή εποχή χαρακτηρίζεται από ποικίλες μεταβολές, οι οποίες παρατηρούνται στους τρόπους λειτουργίας των ηλεκτρονικών επικοινωνιών, ενώ παράλληλα με την αξιοποίηση των καινοτόμων εργαλείων, διευκολύνεται η πρόσβαση σε ασύρματα και πολλές φορές σε ενσύρματα δίκτυα υψηλής ταχύτητας (Hawawini et al., 2004).

Στο πλαίσιο αυτό, η πρόσβαση στο ίδιο το Διαδίκτυο αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησης, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό την εφαρμογή της καινοτομίας και τη δημιουργία αναβαθμισμένων και εκσυγχρονισμένων υπηρεσιών και προϊόντων.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιδιώκουν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να αυξήσουν την κερδοφορία τους, επιχειρώντας να δραστηριοποιηθούν με έναν ανταγωνιστικό και καινοτόμο τρόπο σε ένα εκσυγχρονισμένο επιχειρηματικό περιβάλλον και επιτυγχάνοντας να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις, τις προσδοκίες και τις ανάγκες των καταναλωτών (Hill & Jones, 2007). Η επιτυχής διαχείριση των σύγχρονων προκλήσεων απαιτεί σε αρκετές περιπτώσεις την υιοθέτηση και την εφαρμογή διαφόρων επενδυτικών λύσεων, που θεωρούνται ότι μπορούν να επιτύχουν την ανάπτυξη, την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των υποδομών τους και παράλληλα τη λειτουργία τους (Williamson, 2009).

Για πολλούς μελετητές, η καινοτομία στον χώρο των επιχειρήσεων προσεγγίζεται περισσότερο ως οικονομικός όρος και σε ελάχιστες περιπτώσεις ως τεχνολογικός όρος. Κατά συνέπεια, η καινοτομία αφορά την πρόθεση των επιχειρήσεων να προχωρήσουν στη δημιουργία νέων πηγών παραγωγής ή στον εμπλουτισμό των υπαρχουσών, με την υιοθέτηση νέων χαρακτηριστικών. Παράλληλα, λειτουργεί ως σημαντική πτυχή της τεχνολογίας, προωθώντας την ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Λιούκας κ.α., 2009). Στον ελλαδικό χώρο το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες και

καινοτόμες πρακτικές για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των δραστηριοτήτων τους αυξάνεται διαρκώς. Τα υψηλά ποσοστά ελληνικών εταιρειών, που αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες, επιβεβαιώνουν τη δυνατότητα υιοθέτησης καινοτόμων πρακτικών αναβάθμισης και παράλληλα εκσυγχρονισμού της παραγωγικής διαδικασίας. (Λιούκας κ.α, 2009).

Οι νέες συνθήκες που εμφανίζονται στον τομέα δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων υποδεικνύουν ότι η εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών μπορεί να διευκολύνει τον εμπλουτισμό των δραστηριοτήτων των σύγχρονων επιχειρήσεων και να μεταβάλει τον τρόπο ανάπτυξης της επιχειρηματικής τους δράσης. Στο πλαίσιο αυτό, οι περισσότερες εταιρείες επιλέγουν να αναθεωρήσουν τις αντιλήψεις τους και τη λειτουργία της επιχείρησής τους και να προχωρήσουν στη διαμόρφωση διαφόρων μεταβολών, επιδιώκοντας με τον τρόπο αυτό την υιοθέτηση διαφόρων καινοτόμων πρακτικών και την αξιοποίηση στους περισσότερους τομείς των νέων τεχνολογιών. Η επιτυχής αξιοποίηση της τεχνολογικής προόδου θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων (Λιούκας κ.α, 2009).

Η υιοθέτηση των διαφόρων καινοτόμων πρακτικών προωθεί την αποτελεσματική συμμετοχή τους και δημιουργεί τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για να επιτευχθεί η αιεφόρος ανάπτυξη και για να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Οι στρατηγικές που επιλέγονται για τη διαχείριση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων καθιστούν αναγκαία τη χρήση εκσυγχρονισμένων τεχνολογικών εργαλείων για την τόνωση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Επιπλέον, με αυτή την πρακτική διευκολύνεται η προσπάθειά τους να εκσυγχρονίσουν και να αναβαθμίσουν τις δραστηριότητές τους, επιτυγχάνοντας, με τον τρόπο αυτό την αιεφόρο ανάπτυξή τους (Williamson, 2009). Κατανοώντας, λοιπόν, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων, στη συνέχεια θα αναλυθεί, θα ερμηνευθεί και θα αξιολογηθεί ο ρόλος της στρατηγικής στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

## **Ο ρόλος της στρατηγικής στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο**

Η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην αρχαία Ελλάδα και η προέλευση της πηγάζει από τη λέξη στρατηγός. Τον όρο στρατηγική χρησιμοποίησε για πρώτη φορά ο Newman (1951), ενώ από εκείνη την περίοδο έως και σήμερα πολλοί μελετητές επιχείρησαν να οριοθετήσουν τη συγκεκριμένη έννοια. Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική συντονίζει και παράλληλα κατευθύνει τις διάφορες ανεξάρτητες αποφάσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών, επιδιώκοντας με τον τρόπο αυτό την επιτυχή πορεία μέσω της σωστής καθοδήγησης των ποικίλων διοικητικών αποφάσεων για την απόκτηση και τη διατήρηση, τις περισσότερες φορές, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Αποτελεί, κατά συνέπεια, ένα ολοκληρωμένο σχέδιο, που μπορεί να συνδύσει τις προκλήσεις του περιβάλλοντος με τα πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων. Επιπλέον, διαμορφώνεται με τρόπο, που μπορεί να διασφαλίσει την επιτυχία των βασικών σκοπών των επιχειρήσεων και των οργανισμών μέσω της ενδεδειγμένης δραστηριοποίησης τους. Λειτουργεί ουσιαστικά ως το μέσο υλοποίησης των σκοπών, αμολώντας τα διάφορα επιμέρους τμήματα των επιχειρήσεων και καλύπτοντας τις βασικές πτυχές τους (Στειακάκης & Κατζός, 2002).

Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής, που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχή εφαρμογή της είναι τα εξής (Wheelen & Hunger, 2012):

- αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής
- αντικειμενική εκτίμηση και αξιολόγηση των πόρων των επιχειρήσεων
- σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων
- παρουσίαση απλών, συνεπών και μακροπρόθεσμων σκοπών

Όπως ήδη επισημάνθηκε υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί, που αφορούν την έννοια της στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, με βάση τον Ansoff, η στρατηγική λειτουργεί ως μία κοινή γραμμή αναμεσά στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων και των προϊόντων ή πολλές φορές των αγορών τους, που ρυθμίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο παρελθόν, στο παρόν και στο μέλλον. Επίσης, σύμφωνα με τον Chandler η στρατηγική αφορά τον καθορισμό των σημαντικότερων μακροχρόνιων στόχων και σκοπών των επιχειρήσεων και την υιοθέτηση της κατάλληλης τακτικής για την πραγματοποίηση των στόχων (Παπαδάκης, 2016).

Στον πίνακα 1, που ακολουθεί παρουσιάζεται το “λεξικό” της στρατηγικής, προκειμένου να κατανοηθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

**Πίνακας 1 Το "λεξικό" της στρατηγικής**

<b>Όρος</b>	<b>Ερμηνεία</b>
<b>Όραμα (ή Στρατηγική πρόθεση)</b>	Επιθυμητή μελλοντική κατάσταση: Η φιλοδοξία του οργανισμού
<b>Αποστολή</b>	Κυρίαρχος σκοπός που βρίσκεται σε ευθυγράμμιση με τις αξίες ή προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders)
<b>Στόχος</b>	Γενικευμένη δήλωση στόχου ή επιδίωξης
<b>Σκοπός</b>	Ποσοτικοποίηση όσο είναι δυνατό ή πιο συγκεκριμένη διατύπωση του στόχου
<b>Στρατηγική Ικανότητα</b>	Πόροι, δραστηριότητες, διεργασίες: Κάποια εξ αυτών θα είναι μοναδικά και θα παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
<b>Στρατηγικές</b>	Μακροπρόθεσμη κατεύθυνση
<b>Επιχειρηματικό μοντέλο</b>	Πώς τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και οι πληροφορίες ρέουν ανάμεσα στους συμμετέχοντες.
<b>Έλεγχος</b>	Παρακολούθηση των δράσεων οδηγεί: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας στρατηγικών και δράσεων</li> <li>• Τροποποίηση, όπου χρειάζεται, στρατηγικών και δράσεων.</li> </ul>

**Πηγή : Johnson et al., 2008**

Παράλληλα, οι Hofer & Schemdel θεωρούν ότι η στρατηγική αναφέρεται στην αντιστοίχιση που προωθεί ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και παράλληλα των κινδύνων και των ευκαιριών που εμφανίζονται στο εξωτερικό του περιβάλλον (Παπαδάκης, 2016). Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική λειτουργεί ως το είδος και το εύρος των δραστηριοτήτων, αλλά και η κατεύθυνση των επιχειρήσεων σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, η οποία τις εξασφαλίζει σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιτυγχάνοντας την εναρμόνιση των ικανοτήτων και των πόρων και επιδιώκοντας να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων (Breu et al., 2001).



Οι ποικίλες δραστηριότητες που εμπλέκονται στη δημιουργία, την παραγωγή, την πώληση και παράλληλα την παράδοση των προϊόντων ή των διαφόρων υπηρεσιών αποτελούν τους βασικούς παράγοντες ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η αποτελεσματική λειτουργία τους αναφέρεται στην εκτέλεση των διαφόρων δραστηριοτήτων με όσο το δυνατόν πιο γρήγορο και συστηματικό τρόπο, σε σχέση με τις αντίπαλες επιχειρήσεις (Porter, 1996). Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκομίσουν τεράστια πλεονεκτήματα για να λειτουργήσουν με αποτελεσματικό τρόπο, όπως αξιοποίησαν τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα οι ιαπωνικές επιχειρήσεις κατά τη δεκαετία του 1970 και του 1980, επιδιώκοντας με τον τρόπο αυτό τη συνολική διαχείριση της ποιότητας και τη διαρκή βελτίωσή τους (Porter, 1996).

Στο πλαίσιο αυτό η στρατηγική αποτελεί τη δημιουργία μίας πολύτιμης και μοναδικής θέσης με ποικίλες δραστηριότητες, η οποία βασίζεται στα παρακάτω στοιχεία (Porter, 1996):

- εξυπηρετώντας ευρείες ανάγκες πολλών πελατών
- εξυπηρετώντας ευρείες ανάγκες λίγων πελατών
- εξυπηρετώντας λίγες ανάγκες πολλών πελατών

Η στρατηγική των επιχειρήσεων αφορά ουσιαστικά κάθε ανεξάρτητη επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε έναν καθορισμένο τομέα ή σε κάθε επιχείρηση που λειτουργεί με τη μορφή του μέλους μιας ομάδας. Στην περίπτωση αυτή, ο βασικός σκοπός της στρατηγικής είναι να ενισχύσει μακροπρόθεσμα την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Η προετοιμασία και ο σχεδιασμός της κατάλληλης στρατηγικής βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν πώς μπορούν να αναπτύξουν πλεονεκτήματα, πώς να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες που τις διακρίνουν και πώς να αντιμετωπίσουν τους αντιπάλους τους, ενισχύοντας κατά συνέπεια το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Μάλλιαρης, 2001).

Η σωστή επιχειρηματική στρατηγική καθορίζεται ουσιαστικά από τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και την υφιστάμενή κατάστασή της και μπορεί να είναι σε αρκετές περιπτώσεις επιθετική, επιδιώκοντας την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών ή αμυντική, με στόχο τη μείωση των κινήσεων των ανταγωνιστών. Η ανάλυση SWOT αποτελεί το ευρύτερα χρησιμοποιούμενο στρατηγικό εργαλείο, το οποίο επιλέγεται να

χρησιμοποιηθεί τις περισσότερες φορές για τη διερεύνηση της πιο κατάλληλης στρατηγικής (Breu et al., 2001).

Παράλληλα, η στρατηγική αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία αξιολόγησης, μέσω της ανάλυσης διαφόρων δεδομένων, προκειμένου να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Η όλη διαδικασία υλοποιείται πριν από την πραγματοποίηση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί. Η ίδια η διαδικασία περιλαμβάνει, επίσης, τη μελέτη και την ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών, τη διαμόρφωση των κατάλληλων σχεδίων δράσης, αλλά και την αξιολόγηση του βαθμού επιτυχίας των σχεδίων αυτών (Prajojo, 2016).

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η στρατηγική θεωρείται ότι αποτελεί τον βασικό παράγοντα της επιτυχίας των επιχειρήσεων. Η στρατηγική συνεπάγεται τις περισσότερες φορές την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που με τη σειρά του μπορεί να φανεί εύκολο να επιτευχθεί, αλλά δύσκολο να διατηρηθεί σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Για τον λόγο αυτό οι βιώσιμες δράσεις, που αφορούν τη στρατηγική διαχείριση μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων (Breu et al, 2001)

Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει, επίσης, στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Michael Porter (1979), το οποίο αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο ανάλυσης της ανταγωνιστικότητας της αγοράς. Με βάση αυτό το πρότυπο προβάλλεται ότι όσο υψηλότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερα μπορούν να είναι τα κέρδη για τις επιχειρήσεις. Οι πέντε δυνάμεις είναι (Prajojo, 2016)).

- Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός στον κλάδο
- Η απειλή των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στην αγορά
- η διαπραγματευτική δύναμη των διαφόρων προμηθευτών
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- η απειλή εμφάνισης υποκατάστατων προϊόντων

Με τον τρόπο αυτό κατανοείται ότι η ηγεσία και οι ανθρώπινοι πόροι των επιχειρήσεων πρέπει να καθορίζουν τις ενέργειές τους ώστε να προβαίνουν στην ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών των καταναλωτών. Στην εγχώρια και διεθνή αγορά, η επιτυχής παράδοση προϊόντων ή η ανάπτυξη των επιχειρήσεων εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες, αλλά, κατά κύριο λόγο, από την οργάνωση του μάρκετινγκ. Για το λόγο

αυτό, για πολλούς επιστήμονες σήμερα το μάρκετινγκ αποτελεί προτεραιότητα των περισσότερων επιχειρήσεων, ενώ ο Drucker σημείωσε επίσης ότι το μάρκετινγκ δεν πρέπει να επιχειρείται να προβληθεί ως αυτόνομο τμήμα μιας επιχείρησης, όπως προσεγγίζεται η ίδια η εταιρεία και πώς παράλληλα προβάλλεται προς τα έξω (Breu et al., 2001).

Ο σχεδιασμός μιας επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ, η προσπάθεια να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες για την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών και η αποτελεσματική επαφή με υφιστάμενους και μελλοντικούς πελάτες αποτελεί μία ιδιαίτερα απαιτητική διαδικασία. Ένα σωστό σχέδιο μάρκετινγκ μπορεί να διαμορφώσει το πλαίσιο επικοινωνίας με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες και παράλληλα να διευκολύνει τη διεύρυνση των καταναλωτών. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στον προσδιορισμό της ποιότητας του καταναλωτικού κοινού, στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζονται και στον έλεγχο των διαδικασιών επικοινωνίας, προκειμένου να γίνουν κατανοητές οι απαραίτητες ενέργειες και παρεμβάσεις (Hammer & Champy, 1993).

Σε γενικές γραμμές οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα τμήματα μάρκετινγκ μπορεί να μην είναι σε όλες τις περιπτώσεις ασφαλείς, καθώς λαμβάνονται συχνά σε κλίμα αβεβαιότητας, αλλά και επικίνδυνων πρωτοβουλιών. Σήμερα οι περισσότερες αγορές παρουσιάζονται ανταγωνιστικές και η προσπάθεια ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εταιρειών εξαρτάται από τις επενδύσεις ανάπτυξης, τον εκσυγχρονισμό των δραστηριοτήτων και την εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων. Είναι, όμως, σαφές ότι το εμπόριο, με οποιονδήποτε τρόπο είναι οργανωμένο και μπορεί να διαδραματίσει ουσιώδη ρόλο στην αειφόρο ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί παράλληλα ότι το πρώτο στοιχείο της υλοποίησης του στρατηγικού σχεδίου πωλήσεων και μάρκετινγκ, που είναι βασικό για τη λειτουργία των διαφόρων επιχειρήσεων, είναι να εντοπιστεί το κατάλληλο τμήμα της αγοράς ή η κατάλληλη αγορά (Breu et al., 2001).

Ο ρόλος μιας αποτελεσματικής στρατηγικής έχει μεγάλη σημασία για τη λειτουργία και τη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η οικονομική κρίση έχει μεταβάλει τα τελευταία χρόνια με δραματικό τρόπο τις πρακτικές λειτουργίας του τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και στο πλαίσιο αυτό οι περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις δέχονται σοβαρές πιέσεις πολλές φορές, για να μπορέσουν να προσαρμοστούν στις συνθήκες αυτές και να καθορίσουν με επιτυχία τον τρόπο

λειτουργίας τους. Παράλληλα, σε πολλές περιπτώσεις υποχρεούνται να αναθεωρήσουν την επιχειρηματική τους στρατηγική, να μειώσουν το κόστος, αλλά παράλληλα και να μειώσουν τις επενδύσεις όπως και να επιτύχουν να αναδιαρθρώσουν τις διάφορες δραστηριότητές τους. Σε αυτό το περίπλοκο περιβάλλον, το οποίο τροφοδοτείται από ποικίλες μεταβολές και υψηλή αβεβαιότητα, το σημαντικότερο ζήτημα που παρουσιάζεται είναι η ανάγκη βιώσιμης ανάπτυξης και επιβίωσης των σύγχρονων επιχειρήσεων (Raghavan, 2009).

Τα πιο σημαντικά προβλήματα που αναδύθηκαν από την οικονομική κρίση είναι (Ramalho et al., 2009):

- μείωση των εξαγωγών
- υψηλή ανεργία
- μείωση εθνικού εισοδήματος
- μείωση παραγωγής
- μαζικές απολύσεις
- υψηλό επίπεδο χρέους
- μείωση κατανάλωσης
- μείωση των κερδών
- αύξηση του δημόσιου ελλείμματος
- πτώχευση εταιρειών

Επίσης, επισημαίνεται ότι η λειτουργία των περισσότερων επιχειρήσεων αντιμετωπίζει ποικίλα προβλήματα τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και για τον λόγο αυτό οι στρατηγικές τους επιλογές θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές για τη λειτουργία τους. Παράλληλα, είναι σημαντικό να πετύχουν οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν δράσεις και στρατηγικές που θα οδηγήσουν τη χώρα τους από τη λιτότητα και την ύφεση σε μια βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη. Επιπλέον, οι στρατηγικές επιλογές τους μπορούν να οδηγήσουν, όχι μόνο στην αύξηση της φήμης τους, αλλά και την ενίσχυση της αξιοπιστίας τους και της αποτελεσματικής δραστηριοποίησής τους στην αγορά τους (Calloway & Keen, 1996).

Σε αυτήν την οικονομική συγκυρία, λοιπόν, των τελευταίων ετών επιτυγχάνουν να λειτουργούν οι παρακάτω είδους εταιρείες (Correa et al., 2010):

- 1) ισχυρές εταιρείες
- 2) σταθερές εταιρείες

- 3) ανταγωνιστικές εταιρείες
- 4) αποτελεσματικές εταιρείες

Σε γενικές γραμμές, κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν βιώσιμες επιχειρηματικές στρατηγικές προκειμένου να διασφαλίσουν την επιτυχή λειτουργία τους.

Πιο συγκεκριμένα, οι βιώσιμες επιχειρήσεις χρειάζονται κατάλληλες και φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες, ενώ παράλληλα είναι απαραίτητο να υλοποιήσουν καινοτόμες πρακτικές, να σχεδιάσουν τις κατάλληλες πρακτικές, για να εκπαιδεύσουν το εργατικό δυναμικό τους και να ενισχύσουν την παραγωγικότητά τους. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να τονώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να επιτύχουν τη δραστηριοποίησή τους σε εθνικές και διεθνείς αγορές. Οι σημαντικότερες στρατηγικές πρακτικές είναι (Correa et al., 2010):

- να αναπτύξουν μια πολιτική που να μπορεί να προβλέψει τα πιθανά προβλήματα και να διαχειριστεί με επιτυχία τους διάφορους κινδύνους και να ανταποκριθεί παράλληλα στις πιθανές απαιτήσεις, ανάγκες και προκλήσεις
- να επαναπροσδιορίσουν το σχέδιο δράσης τους, προκειμένου να διαχειριστούν με επιτυχία τα διάφορα προβλήματα και τους πιθανούς κινδύνους
- να μπορούν να συνειδητοποιήσουν τους πιθανούς κινδύνους και να σχεδιάσουν τις πρακτικές τους για την επιτυχή αντιμετώπισή τους
- να αναλάβουν έξυπνες δράσεις, προκειμένου να ανανεώσουν τις δραστηριότητές τους
- να αναπτύξουν νέες δραστηριότητες σε νέες αγορές, με απώτερο στόχο την ενίσχυση της δυνατότητας τους να διευρύνουν το καταναλωτικό τους κοινό

Επιπλέον, οι νέες πρακτικές στην προσπάθεια αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης συνδέονται με την τάση των επιχειρήσεων να διεισδύσουν σε νέες αγορές, αφού διερευνήσουν παράλληλα το νομικό και πολιτικό πλαίσιο που επικρατεί στις νέες χώρες και τις προσδοκίες του καταναλωτικού κοινού. Κατανοώντας, λοιπόν, τον ιδιαίτερο ρόλο της στρατηγικής, στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η σημασία της επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη αγορά.

### **Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σύγχρονη αγορά**

Είναι σαφές ότι ο ανταγωνισμός, ο οποίος αναπτύσσεται ανάμεσα στις διάφορες επιχειρήσεις αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα στον τρόπο λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Με βάση, λοιπόν, τη σημασία αλλά και την κατάσταση του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το συγκεκριμένο θέμα με ιδιαίτερη προσοχή. Οι πρακτικές της διοίκησης κάθε επιχείρησης αξιοποιούνται για την υλοποίηση των μελετών, που διερευνούν διεξοδικά το θέμα αυτό. Παρόλο που έχουν υλοποιηθεί πολλές μελέτες για την αξιολόγηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του στρατηγικού μάντζμεντ, όμως, μόλις την τελευταία δεκαετία εστιάστηκε το ενδιαφέρον στο θέμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πρέπει να επισημανθεί ότι η στρατηγική δημιουργίας και παράλληλα διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη λειτουργία των επιχειρήσεων αποτελεί προϊόν της ανάλυσης του εξωτερικού, αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος, διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στην εποχή μας στον χώρο των επιχειρήσεων (Correa et al., 2010).

Οι ραγδαίες εξελίξεις, που σημειώνονται στον τεχνολογικό, οικονομικό και κοινωνικό τομέα καθιστούν αναγκαία αυτή την ανάλυση για την εδραίωση των επιχειρήσεων στις αγορές, αλλά παράλληλα και για την επιτυχία και την επίδοσή τους. Για τον λόγο αυτό το θέμα αυτό θεωρείται σημαντικό για τη λειτουργία των επιχειρήσεων, ενώ το ενδιαφέρον για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος άρχισε να εμφανίζεται, όπως ήδη επισημάνθηκε, την τελευταία δεκαετία, όταν πλέον κατέστη σαφές ότι, σύμφωνα με τις υπάρχουσες γνώσεις, αλλά σε αρκετές περιπτώσεις και τις μεθόδους και τις τεχνικές, που ήδη προϋπήρχαν, δεν ήταν εφικτή η ενίσχυση της δυνατότητας των επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους με αποτελεσματικό και ορθολογικό τρόπο (Cho & Pucik, 2005).

Παράλληλα ιδιαίτερα σημαντικός ως προς τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ανάμεσα στις διάφορες επιχειρήσεις μπορεί να θεωρηθεί ο ρόλος των επιχειρησιακών πόρων και ικανοτήτων, εστιάζοντας το ενδιαφέρον στην επιχειρησιακή αποδοτικότητα των διαφόρων οργανισμών. Όπως επισημαίνεται η σημασία τους για την πορεία και την εξέλιξη των επιχειρήσεων βασίζεται στο ότι σε περιόδους διαρκούς μεταβολής του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, με σημαντικότερα τις ικανότητες και τους επιχειρησιακούς πόρους δημιουργούν τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για τον

σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής ανάλυσης των επιχειρήσεων (Ταχμιτζάκη, 2005).

Σε γενικές γραμμές, η επιτυχία των επιχειρήσεων καθορίζεται κατά κύριο λόγο από την ελκυστικότητα του κλάδου δραστηριοποίησης τους, με σημαντική ουσιαστικά τη θέση εντός του συγκεκριμένου κλάδου. Παρόλο που μπορεί κάποιοι κλάδοι να διακρίνονται για την ανεπαρκή αποτελεσματικότητά τους, η βέλτιστη δυνατή θέση των επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση των κερδών. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θεωρούνται ότι παρουσιάζουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους, όταν η διατήρηση των αποδόσεων φαίνεται να υπερβαίνει τον μέσο όρο του κλάδου τους. Το συγκεκριμένο πλεονέκτημα προκύπτει ουσιαστικά από τα ποικίλα χαρακτηριστικά των διαφόρων προϊόντων, που ενισχύουν την ανωτερότητά του έναντι των ανταγωνιστών (Correa et al., 2010).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται, κατά συνέπεια, στην περίπτωση, που οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους – όταν δηλαδή καλούνται να δραστηριοποιηθούν στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν με τον ίδιο τρόπο τους ίδιους αγοραστές – και με τον τρόπο αυτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη η επιχείρηση εκείνη που επιτυγχάνει ή μπορεί να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα (Grant, 1991). Με βάση τον Igor Ansoff (1965) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται σε μια διαδικασία, κατά την οποία απομονώνονται οι μοναδικές ευκαιρίες, που παρατηρούνται μέσα σε ένα χώρο, ο οποίος μπορεί να προσδιοριστεί από την αναπτυσσόμενη σχέση προϊόντος (Ταχμιτζάκη, 2005).

Πολλές φορές το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί μέσω των διαφόρων τεχνολογικών εξελίξεων, αλλά, όμως, είναι δύσκολο να διατηρηθεί, από τη στιγμή που οι ανταγωνιστές επιτυγχάνουν να αντιγράψουν σε σύντομο χρονικό διάστημα τεχνολογικά βελτιωμένο ή νέο. Η βιωσιμότητα αυτού του πλεονεκτήματος θα πρέπει να καθορίζεται από άλλους παράγοντες, πέρα από τους τεχνολογικούς και πέρα από τις τροποποιήσεις των προϊόντων. Για τον λόγο αυτό οι ερευνητές μάρκετινγκ επισημαίνουν ότι τα προϊόντα διακρίνονται με βάση τα συμβολικά χαρακτηριστικά τους και παράλληλα ότι η κατανάλωση ορισμένων αγαθών μπορεί να ρυθμιστεί περισσότερο από την κοινωνική τους σημασία και λιγότερο από τη λειτουργική τους σημασία (Correa et al., 2010).

Αξίζει να σημειωθεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διερευνά και αξιολογεί τις οικονομικές παραμέτρους των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, έχοντας ως επίκεντρο κατά κύριο λόγο την ικανότητα τους, όχι μόνο να δημιουργούν επιπλέον απόδοση του κεφαλαίου, αλλά και να συνδέσουν τη στρατηγική της με την κεφαλαιαγορά και παράλληλα τα θεμελιώδη οικονομικά, για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο διάστημα. Επίσης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων είναι αυτό, που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επίτευξη καλών αποδόσεων για τους μετόχους τους, καθώς, χωρίς την ύπαρξή του, οι επιχειρήσεις έχουν περιορισμένο οικονομικό λόγο λειτουργίας. Η δημιουργία ενός αειφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θεωρείται ότι μπορεί να αποτελέσει τον πιο σημαντικό στόχο των επιχειρήσεων και παράλληλα μπορεί να αποτελέσει το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό τους, στο οποίο είναι απαραίτητο να επικεντρωθούν (Ταχμιτζάκη, 2005).

Υποστηρίζεται παράλληλα ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν παρουσιάζεται με μία μόνο μορφή, ενώ οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να διαθέτουν ποικίλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μάλιστα σε διάφορους τομείς. Το ενδιαφέρον των περισσότερων επιχειρήσεων εστιάζεται στα εξής σημεία (Ευθύμογλου, 1990):

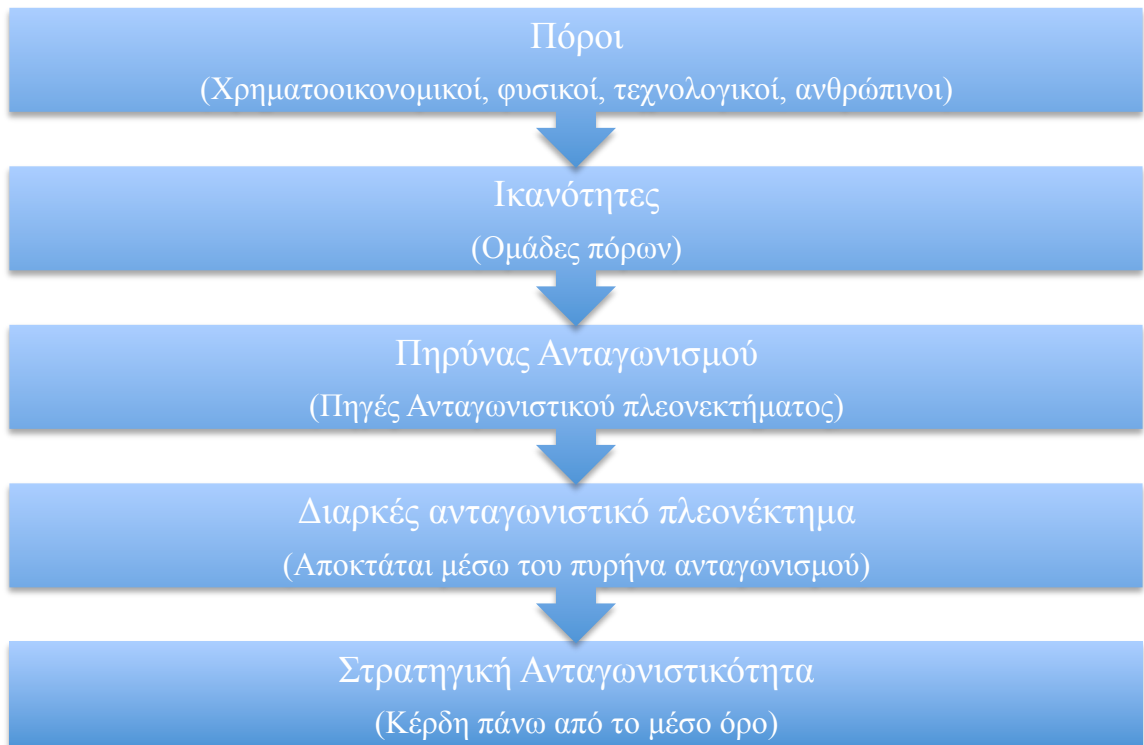
- υψηλό κόστος αλλαγής
- αποτελεσματικότητα κόστους
- διπλώματα ευρεσιτεχνίας και εμπορικά σήματα
- δικτύωση
- διαχείριση εμπορικού σήματος
- μερίδιο αγοράς

Οι επιχειρήσεις, για να καταφέρουν να βρουν τη θέση τους, πρέπει να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους στη μόχλευση των διαφόρων πλεονεκτημάτων τους. Με βάση τον Porter, οι δυνάμεις των επιχειρήσεων εμπίπτουν ουσιαστικά σε δύο σημαντικούς τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που αφορούν το πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης. Τα πλεονεκτήματα αυτά ονομάζονται πλεονεκτήματα θέσης, καθώς εκφράζουν τη θέση των επιχειρήσεων στον κλάδο δραστηριοποίησης τους, ως ηγέτες κόστους ή διαφοροποίησης (Ταχμιτζάκη, 2005).

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους πόρους και παράλληλα τις ικανότητες τους, για να επιτύχουν τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να οδηγήσουν με τον τρόπο αυτό στην ανώτερη δημιουργία αξίας.



**Διάγραμμα 1 Πόροι & Ικανότητες σαν Στοιχεία της Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος**



**Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013**

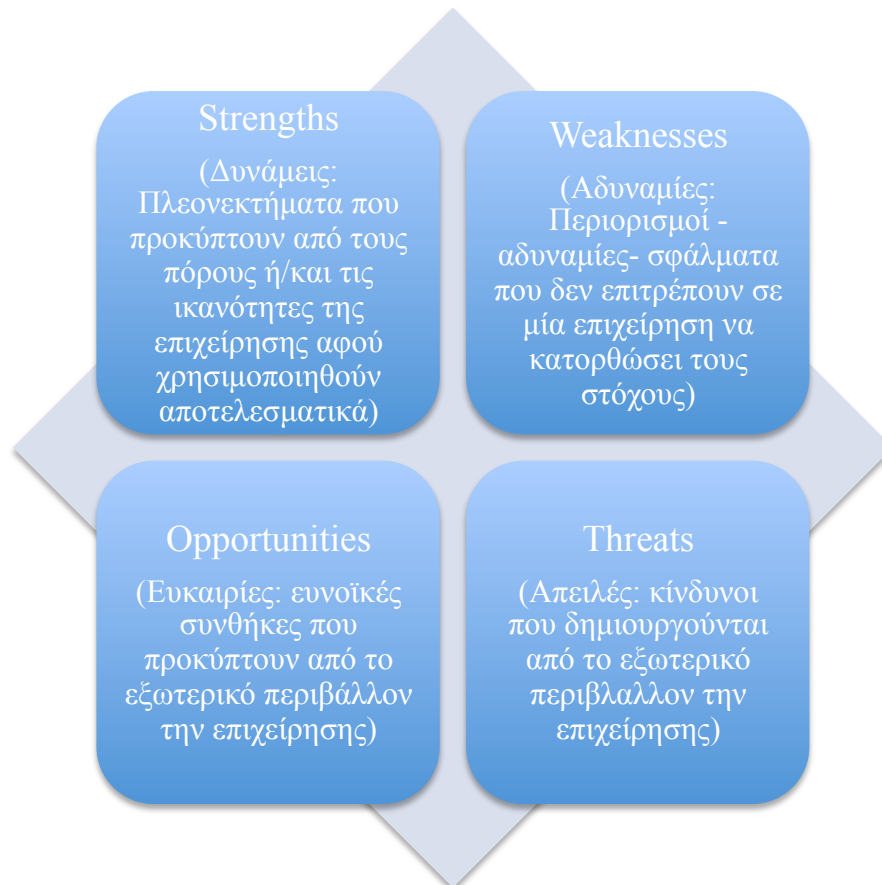
Στο Διάγραμμα 1 παρουσιάζεται το πώς μπορούν οι ο πόροι να οδηγήσουν με τη σωστή αξιοποίηση σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Συγκεκριμένα, οι *πόροι* αποτελούν την πηγή για τις *ικανότητες*, οι οποίες με τη σειρά τους αποτελούν την πηγή για τον *πυρήνα ανταγωνισμού*. Με τη σειρά του ο *πυρήνας ανταγωνισμού* αποτελεί τη θεμελίωση για το *διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, το οποίο οδηγεί στη *στρατηγική ανταγωνιστικότητα* (Γεωργόπουλος, 2013).

Με βάση, λοιπόν, αυτά τα στοιχεία, επιβεβαιώνεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί η φιλοσοφία των επιχειρήσεων, που επιλέγουν τη δραστηριοποίηση σε χώρους, όπου η υλοποίηση των στόχων τους είναι με σαφήνεια επιτεύξιμη (South, 1981).

Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις με την είσοδό τους στους διάφορους κλάδους, είναι απαραίτητο να εξετάσουν την υφιστάμενη θέση στην οποία βρίσκονται (*situation*

*analysis*) και παράλληλα να μελετήσουν και αναλύσουν με συστηματικό τρόπο τις ευκαιρίες, τις απειλές, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, αξιοποιώντας με τον τρόπο αυτό την ανάλυση *SWOT*, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2 (Σαρσέντης, 1996).

**Διάγραμμα 2 Ανάλυση SWOT**



Πιο συγκεκριμένα, τα δυνατά σημεία των επιχειρήσεων μπορούν να αναφέρονται σε (Γεωργόπουλος, 2013):

- Ιδιαιτερότητα
- Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι
- Ανταγωνιστική ικανότητα
- Αναγνωρίσιμο brand name
- Αναγνωρισμένος ηγέτης στην αγορά
- Άριστη παραγωγική διαδικασία

- Οικονομίες κλίμακας
- Απομονωμένη επιχείρηση από ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις
- Ιδιόκτητη τεχνολογία
- Πλεονεκτήματα κόστους
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Καινοτόμα προϊόντα
- Καλή διοίκηση, κ.α.

Παράλληλα, ως αδύνατα σημεία μπορούν να θεωρηθούν τα εξής (Breu et al., 2001; Γεωργόπουλος, 2013):

- Ύπαρξη προβλημάτων στο πλαίσιο των διαφόρων διαδικασιών
- Ανεκπαίδευτο και χωρίς την κατάλληλη εμπειρία ανθρώπινο δυναμικό
- Ύπαρξη πιστώσεων από καταναλωτές, που δεν θα ικανοποιηθούν άμεσα
- Κακή οικονομική διαχείριση
- Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Έλλειψη καλών διοικητικών στελεχών
- Επιχείρηση ευάλωτη σε ανταγωνιστικές πιέσεις

Στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων παρουσιάζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές. Πιο συγκεκριμένα ως ευκαιρίες μπορούν να θεωρηθούν οι εξής (Γεωργόπουλος, 2013):

- Είσοδος σε νέες αγορές
- Νέα γραμμή παραγωγής
- Διαποίκιση σε συσχετισμένα προϊόντα
- Καθετοποίηση
- Ικανότητα μετακίνησης σε καλύτερες στρατηγικές ομάδες.

Επιπλέον, οι απειλές, που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις αφορούν τα εξής (Γεωργόπουλος, 2013):

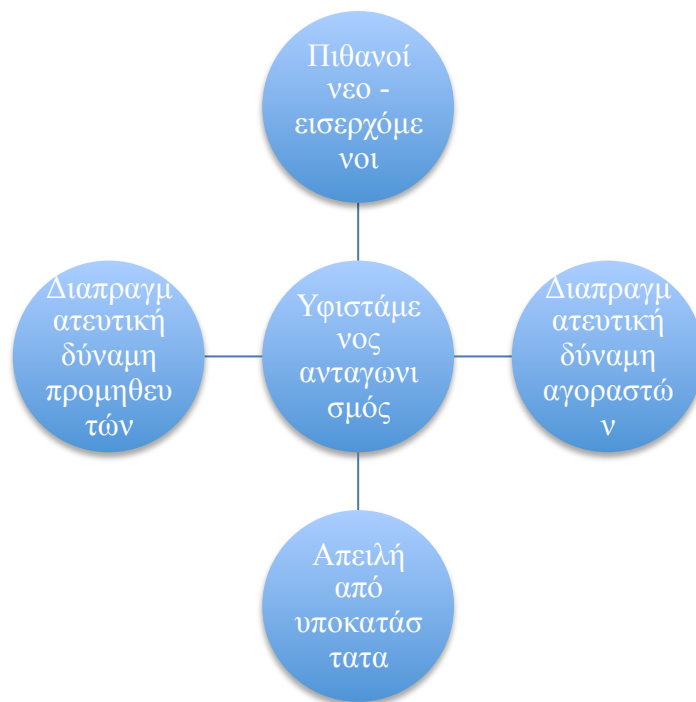
- Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών
- Εναντίες κυβερνητικές πολιτικές
- Αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις
- Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών

- Χαμηλή ανάπτυξη αγοράς

Ένα ακόμα σημαντικό εργαλείο που αξιοποιούν οι εταιρείες για να μελετήσουν το μικρο – περιβάλλον τους είναι το υπόδειγμα των πέντε (5) δυνάμεων του Porter. Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter οι ισχυρότερες ανταγωνιστικές δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία σε ένα κλάδο. Κάθε κλάδος χαρακτηρίζεται από μία υποκείμενη δομή και από θεμελιώδη οικονομικά και τεχνολογικά χαρακτηριστικά, τα οποία πυροδοτούν τις δυνάμεις ανταγωνισμού. Εκείνοι οι οποίοι διαμορφώνουν τη στρατηγική στις επιχειρήσεις τους και προσπαθούν να τις τοποθετήσουν όσο το δυνατόν σε καλύτερη θέση στον κλάδο, οφείλουν να γνωρίζουν τί είναι αυτό που επηρεάζει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Στο διάγραμμα 3, παρουσιάζονται οι πέντε (5) δυνάμεις ανταγωνισμού κατά Porter (Porter, 1985):

**Διάγραμμα 3 Πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού κατά Porter**



**Πηγή: Porter, 1989**

Τα μοντέλα που αναφέρθηκαν προηγουμένως, απαιτούνται ώστε η επιχείρηση αφού μελετήσει το περιβάλλον της και την υφιστάμενη κατάσταση, να επιδιώξει τον τρόπο με τον οποίο θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο. Εν ολίγοις, θα αναζητήσει τη στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Καταλήγοντας, λοιπόν, επισημαίνεται ότι η στρατηγική του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να διακριθεί στην ηγεσία κόστους (cost leadership strategy), που αναφέρεται ουσιαστικά στην ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν και να τα προσφέρουν στο χαμηλότερο δυνατό κόστος, σε αρκετές περιπτώσεις στη διαφοροποίηση (differentiation strategy) και στην εστίαση (focus strategy) με βάση το κόστος ή με βάση τη διαφοροποίηση (Γεωργόπουλος, 2013). Με τη διαφοροποίηση η προσφορά των προϊόντων, που έχουν τέτοια γνωρίσματα ώστε οι καταναλωτές να μπορούν να καταβάλουν μεγαλύτερο χρηματικό ποσό, προκειμένου να μπορούν να το αποκτήσουν (Ταχμιτζάκη, 2005). Στον πίνακα 2 παρουσιάζεται μία μήτρα που συσχετίζει τις στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Πίνακας 2 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

	<b>Κόστος</b>	<b>Διαφοροποίηση</b>
<b>Αγορά</b>	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
<b>Εστίαση σε τμήματα</b>	Εστίαση με βάση το κόστος	Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση

**Πηγή: Porter, 1985**

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί για αποφυγή παρερμηνειών ότι οι παραπάνω στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εφαρμόζονται σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο και ονομάζονται **επιχειρηματικές στρατηγικές**. Σε περιπτώσεις οργανισμών όπου δραστηριοποιούνται σε πολλούς κλάδους και επιθυμούν να ανταγωνίζονται σε αυτούς τότε απαιτείται μία **επιχειρησιακή στρατηγική**.

Οι **επιχειρησιακές στρατηγικές** είναι οι κάτωθι (Γεωργόπουλος, 2013):

- Στρατηγική κατεύθυνσης
  - Στρατηγικές ανάπτυξης
    - Είναι είτε εσωτερική, αναβαθμίζοντας τις δραστηριότητές της είτε εξωτερική μέσω *συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών*.

- *Συγκέντρωση*, όταν όλοι οι πόροι δεσμεύονται σε ένα μόνο προϊόν το οποίο θεωρείται ότι θα είναι εξαιρετικά επικερδές και επιτυχημένο.
  - *Οριζόντια ολοκλήρωση*, γίνεται μέσω εξαγοράς ή συγχώνευσης μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε κοινό επίπεδο της αλυσίδας αξίας.
  - *Κάθετη ολοκλήρωση ή καθετοποίηση*, είναι η είσοδος σε διαφορετικά επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας, πριν ή μετά από εκείνο στο οποίο δραστηριοποιείται η ίδια. Περιλαμβάνει: α) τη μερική καθετοποίηση (όταν μέρος των εισροών που απαιτούνται σε μία παραγωγική διαδικασία εισάγονται και μέρος αυτών παράγονται ή όταν οι εκροές της ίδιας επιχείρησης διατίθενται μέσω ιδίων καναλιών διανομής), β) την οιονεί καθετοποίηση, (όταν μεγάλο μέρος των εισροών το προμηθεύεται από τρίτους ή όταν πουλά τις εκροές της σε άλλους, οι οποίοι όμως είναι υπό μερικό έλεγχο της εταιρείας,
  - *Διαποίκιση*, η είσοδος της επιχείρησης σε διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες από τις κύριες δραστηριότητές της. Δύο βασικοί τύπου διαποίκισης: α) Συσχετισμένη, (όταν οι νέες δραστηριότητες συνδέονται σε επίπεδο τεχνολογίας ή παρεχόμενου προϊόντος με αυτές της επιχείρησης), β) Ασυσχέτιστη (όταν δεν υπάρχει καμία προφανής σχέση μεταξύ των νέων δραστηριοτήτων με των ήδη υπαρχουσών).
- Στρατηγικές σταθερότητας, περιλαμβάνουν την μη ύπαρξη ουσιώδους αλλαγής, δεν υφίστανται ούτε σημαντικές δυνάμεις ή ευκαιρίες να αξιοποιηθούν ούτε ισχυρές αδυναμίες ή απειλές που να απαιτούν αποφυγή.
- Στρατηγικές περισυλλογής,
- *Διάσωσης ή αναστροφής*, η αναστροφή των ανταγωνιστικών ή χρηματοοικονομικών αδυναμιών που παρουσιάζονται το συντομότερο δυνατό.
  - *Αιχμάλωτης επιχείρησης*, όταν μία επιχείρηση εξαρτάται από μία τρίτη η οποία αγοράζει τα προϊόντα της.

- *Αποεπένδυσης*, όταν ένα τμήμα της επιχείρησης διατίθεται προς πώληση λόγω περιορισμένων επιδόσεων.
- *Στρατηγική ρευστοποίησης*, ρευστοποίηση όλων των περιουσιακών στοιχείων και συνεπάγεται τον τερματισμό της λειτουργίας.
- *Χρεοκοπίας*, ανάληψη διαχείρισης της επιχείρησης από νόμιμο δικαστήριο ως αντάλλαγμα για ρύθμιση των υποχρεώσεων της επιχείρησης.

Τέλος, υπάρχει και η *λειτουργική στρατηγική*, η οποία είναι σε απόλυτη ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική και επιχειρησιακή στρατηγική και αποσκοπεί στον συντονισμό των δράσεων όλων των τμημάτων ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά τους (Γεωργόπουλος, 2013).

Αφού αναφέρθηκαν όλα τα παραπάνω, σημαντικό είναι να τονιστεί και που πρέπει σε δεύτερη φάση να στοχεύσουν οι εταιρείες για να το πετύχουν. Με στόχο, λοιπόν, την ανάπτυξη της στρατηγικής τους για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους στα εξής σημεία ( Smith & Μπολάνης, 1990):

- η κατανόηση του καταναλωτικού κοινού, στο οποίο απευθύνονται
- η κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών
- η κατανόηση των θεμελιωδών αναγκών, που πρέπει να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις

Σημαντικό κομμάτι σε όλη αυτή την πορεία αποτελούν αδιαμφισβήτητα οι ανθρώπινοι πόροι. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι καλούνται να στελεχώσουν τις επιχειρήσεις, αποτελούν συνήθως εξειδικευμένα άτομα, τα οποία εντάσσονται στις διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες (για παράδειγμα, τμήμα παραγωγής, λογιστήριο, marketing, τμήμα ανθρωπίνων πόρων κ.α.). Η έκταση που καταλαμβάνει η δομή των επιχειρήσεων καθορίζεται από την έκταση των ίδιων των επιχειρήσεων (Χατζηαντωνίου, 1993).

Πρέπει, επίσης, να επισημανθεί ότι με βάση τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, προσδιορίζεται και η βασική στρατηγική που είναι απαραίτητο να ακολουθήσουν, ενώ παράλληλα αποτελούν τις βασικές πηγές κερδοφορίας (Χατζηαντωνίου, 1993).

Κατανοώντας, λοιπόν, τον ρόλο της στρατηγικής, στη συνέχεια θα αναλυθεί ο ρόλος του στρατηγικού ελέγχου για τη βιώσιμη λειτουργία των επιχειρήσεων.

### **Στρατηγικός έλεγχος (strategic audit)**

Ο στρατηγικός έλεγχος επικεντρώνεται ουσιαστικά στα δύο ζητήματα, που αφορούν το αν η στρατηγική υλοποιείται όπως έχει προγραμματιστεί και αν παράλληλα τα αποτελέσματα που παράγει η στρατηγική είναι αυτά που έχουν καθοριστεί. Ο συγκεκριμένος τρόπος προσέγγισης αναφέρεται στα παραδοσιακά στάδια ανασκόπησης και ανατροφοδότησης, τα οποία αποτελούν τις περισσότερες φορές το τελευταίο βήμα στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης.

Τα περισσότερα μοντέλα της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης δίνουν έμφαση στα στάδια της διαμόρφωσης στρατηγικής, της εφαρμογή της στρατηγικής και της αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής. (Χατζηαντωνίου, 1993)

Οι αξιολογήσεις της στρατηγικής αφορούσαν κατά κύριο λόγο τις παραδοσιακές διαδικασίες ελέγχου, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται η ανασκόπηση και η ανατροφοδότηση των επιδόσεων για να προσδιοριστεί εάν επιτυγχάνονται σχέδια, στρατηγικές και στόχοι, με τις πληροφορίες που καλούνται να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση προβλημάτων ή τη λήψη διορθωτικών μέτρων. Τα τελευταία χρόνια αρκετοί μελετητές εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στην ανάγκη πρόβλεψης των ελέγχων, οι οποίοι μπορούν να αναγνωρίσουν ένα ταχέως μεταβαλλόμενο και παράλληλα αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2013).

Με βάση τους Schreyogg & Steinmann προτείνεται μια εναλλακτική λύση στο μοντέλο κλασικής ανάδρασης ελέγχου, η οποία βασίζεται σε ένα μοντέλο στρατηγικού ελέγχου, που σχεδιάζεται σε 3 βήματα, τα οποία δίνουν έμφαση στον έλεγχο προνομιών, τον έλεγχο εφαρμογής και τη στρατηγική παρακολούθηση. Στη συνέχεια οι Pearce & Robinson επέκτειναν αυτό το μοντέλο και πρόσθεσαν ένα επιπλέον στοιχείο, που αναφέρεται στον ειδικό έλεγχο συναγεμμού, για να εστιάσει το ενδιαφέρον σε θέματα, που αφορούν χαμηλές πιθανότητες, με απειλητικές εκδηλώσεις και με μεγάλη επίδραση (Σαρσέντης, 1996).

Σε γενικές γραμμές τα πορίσματα του στρατηγικού ελέγχου είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν, αλλά απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό της διαδικασίας



εφαρμογής τους. Επίσης, θεωρείται σημαντική η διερεύνηση των πρακτικών μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης των εφαρμοζόμενων αλλαγών. Για τον λόγο αυτό θεωρείται σημαντική η δημιουργία ενός σχεδίου για τον τρόπο μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής, προκειμένου να διευκολυνθεί η αξιολόγηση του εάν οι συγκεκριμένες αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί. Επιπλέον, είναι αναγκαία η πραγματοποίηση τακτικών στρατηγικών ελέγχων και μέτρησης αυτής της εφαρμογής, για να μπορούν να διατηρηθούν αυτές οι αλλαγές στο περιβάλλον (Σαρσέντης, 1996).

Ο στρατηγικός έλεγχος ουσιαστικά αποσαφηνίζει τους παρακάτω τρεις τομείς:

- διασφαλίζει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι πλήρες και περιλαμβάνει όλες τις σχετικές πληροφορίες για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων
- παρουσιάζει το αν η ομάδα διαχείρισης υποστηρίζει το όραμα των επιχειρήσεων και έχει τις ίδιες προτεραιότητες για τις στρατηγικές και τις δραστηριότητες, που συμπεριλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο
- διασφαλίζει την επιχειρηματική λογική του σχεδίου των επιχειρήσεων

Σε γενικές γραμμές, λοιπόν, ο στρατηγικός έλεγχος αποτελεί μια ανασκόπηση του επιχειρηματικού σχεδίου των επιχειρήσεων και των στρατηγικών για τον εντοπισμό των αδυναμιών και ανεπαρκειών, προκειμένου να διευκολυνθεί η βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Τέλος, ο στρατηγικός έλεγχος εξασφαλίζει ότι όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο, αλλά παράλληλά και ότι αυτό μπορεί να υποστηριχτεί από τη διοίκησή τους. Στον πίνακα 3 δίδεται μία ανάλυση του τί περιλαμβάνει ο στρατηγικός έλεγχος σε έναν οργανισμό (Wheelen & Hunger, 2012).

### **Πίνακας 3 Στρατηγικός έλεγχος ενός οργανισμού**

<b>I. Υφιστάμενη κατάσταση (current situation)</b>	<p><b>A. Τωρινές επιδόσεις (ROI, μερίδιο αγοράς, κερδοφορία)</b></p> <p><b>B. Στρατηγική θέση (Είναι το όραμα, η αποστολή, ο σκοπός, οι στρατηγικές, οι πολιτικές σαφώς διατυπωμένα;)</b></p>
<b>II. Εταιρική Διακυβέρνηση</b>	<p>A. Διοικητικό συμβούλιο (Ποιοι είναι; Είναι μέτοχοι; Πώς συνεισφέρουν; Πόσο καιρό είναι</p>

<p>(corporate governance)</p>	<p>μέλη στο ΔΣ; Πόσο εμπλέκονται στη διαμόρφωση στρατηγικής;) B. Ανώτερη διοίκηση (Ποιο είναι; Τα χαρακτηριστικά τους; Είναι υπεύθυνοι για τις επιδόσεις του οργανισμού; Πόσο εμπλέκονται στη διαμόρφωση της στρατηγικής; Πώς λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις; Ηθικά ως προς το περιβάλλον και το κοινωνικό σύνολο; κ.α.)</p>
<p><b>III. Εξωτερικό περιβάλλον: Ευκαιρίες &amp; Απειλές (SWOT)</b></p>	<p>A. Φυσικό περιβάλλον: Θέματα βιωσιμότητας (Ποιες δυνάμεις του φυσικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τον οργανισμό; Υπάρχουν τωρινές ή μελλοντικές απειλές ή ευκαιρίες;) B. Κοινωνικό περιβάλλον (Αφορά το μοντέλο PEST) C. Περιβάλλον καθήκοντος (Ποιες δυνάμεις οδηγούν τον ανταγωνισμό; Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter) D. Εξωτερικοί παράγοντες (Ποιες δυνάμεις είναι σημαντικότερες για τον οργανισμό και τον κλάδο που δραστηριοποιείται τη δεδομένη στιγμή; Ποιες θα είναι στο μέλλον;)</p>
<p><b>IV. Εσωτερικό περιβάλλον: Δυνάμεις &amp; Αδυναμίες (SWOT)</b></p>	<p>A. Οργανωσιακή δομή (Πώς είναι δομημένος ο οργανισμός; Η δομή του οργανισμού είναι ξεκάθαρη; Είναι συνεπής με τους σκοπούς, στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα του οργανισμού;) B. Οργανωσιακή κουλτούρα (Είναι κατάλληλα ορισμένη; Αποτελεί προϊόν κοινών αξιών, προσδοκιών; Είναι συνεπής με τους σκοπούς, στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα του οργανισμού; Είναι συμβατή με διαφόρων υποβάθρων εργαζομένους; Ο οργανισμός</p>

λαμβάνει υπόψη τη διαφορετικότητα;)

C. Οργανωσιακοί πόροι

- i. *Marketing* (Πώς σχεδιάζεται – ποιο είναι το μίγμα – βασίζεται σε αποδεκτές στρατηγικές; - προσαρμόζεται ανά γεωγραφική περιοχή; Ποιος ο ρόλος στη διεργασία του στρατηγικού μανάτζμεντ;
- ii. *Χρηματοοικονομικά* (Πώς είναι η τωρινή χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού; Ποιες είναι οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις; Πώς είναι οι επιδόσεις αυτές σε σχέση με τον ανταγωνισμό; Αντιμετωπίζονται τα παγκόσμια χρηματοοικονομικά θέματα; Ποιος ο ρόλος στη διεργασία του στρατηγικού μανάτζμεντ;
- iii. *Έρευνα & Ανάπτυξη* (Ποιοι είναι οι σκοποί, στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα του τμήματος έρευνας & ανάπτυξης; Τι κερδίζει ο οργανισμός από την επένδυση στο τμήμα; Λαμβάνεται υπόψη το περιβαλλοντικό αποτύπωμα; Ποιος ο ρόλος στη διεργασία του στρατηγικού μανάτζμεντ;
- iv. *Παραγωγή και εφοδιαστική αλυσίδα* (Ποιοι είναι οι σκοποί, στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα του τμήματος; Τι γίνεται εσωτερικά και τί εξωτερικά; Είναι οι εγκαταστάσεις ευάλωτες σε φυσικές καταστροφές; Υπάρχει κατάλληλο μίγμα ανθρώπων και μηχανημάτων; Ποιος ο ρόλος στη διεργασία του στρατηγικού μανάτζμεντ; κλπ.)

v. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων* (Ποιοι είναι οι σκοποί, στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα του τμήματος; Πώς τα καταφέρνει να ενσωματώνει τους εργαζόμενους στον οργανισμό; Χρησιμοποιούνται κοινά αποδεκτές τεχνικές; Ποιος ο ρόλος στη διεργασία του στρατηγικού μανάτζμεντ;

vi. *Πληροφοριακό σύστημα* (Ποιοι είναι οι σκοποί, στρατηγικές, πολιτικές και προγράμματα του τμήματος; Προσφέρει χρήσιμες βάσεις δεδομένων, αυτοματοποιεί την καθημερινότητα των εργασιών, βοηθά τους μανάτζερ στην λήψη καθημερινών αποφάσεων; Ποιος ο ρόλος στη διεργασία του στρατηγικού μανάτζμεντ;)

D. *Εσωτερικοί παράγοντες* (Ποιοι προσφέρουν σημείο υπεροχής; Ποιοι εξέχουσα υπεροχή; Ποιοι είναι σημαντικοί για τον οργανισμό και τον κλάδο;)

A. Υφιστάμενη ανάλυση (situation analysis)

B. Ανασκόπηση αποστολής και σκοπών (Είναι οι κατάλληλοι; Πρέπει να αλλάξουν; Αν αλλάξουν πώς θα επηρεάσουν τον οργανισμό;)

**V. Ανάλυση  
Στρατηγικών  
Παραγόντων (SWOT)**

**VI. Εναλλακτικές  
στρατηγικές και  
προτεινόμενη**

A. Εναλλακτικές στρατηγικές (Μήτρα TOWS – Μπορούν οι τωρινοί ή αναθεωρημένοι σκοποί να εφαρμοστούν με μεγαλύτερη προσοχή; Ποιες είναι οι κύριες και εφικτές εναλλακτικές με βάση τα

<p><b>στρατηγική</b></p>	<p>επίπεδα στρατηγικής:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Επιχειρηματική στρατηγική: Ανάπτυξη – σταθεροποίηση – περισυλλογή</li> <li>b. Επιχειρησιακή στρατηγική: Ηγεσίας κόστους – ηγεσίας διαφοροποίησης – εστίαση</li> <li>c. Λειτουργική στρατηγική</li> </ul> <p>B. Προτεινόμενη στρατηγική (Ποια από τις εναλλακτικές προτείνεται; Δικαιολόγηση επιλογής. Ποιες πολιτικές πρέπει να αναπτυχθούν; Ποιο είναι η επίδραση στα σημεία υπεροχής και εξέχουσας υπεροχής του οργανισμού;)</p>
<p><b>VII. Εφαρμογή</b></p>	<p>A. Ποια προγράμματα πρέπει να αναπτυχθούν για την εφαρμογή της προτεινόμενης στρατηγικής (αρχές TQM, αναδόμηση οργανισμού) και ποιοι θα τα αναπτύξουν και διοικήσουν;</p> <p>B. Είναι τα προγράμματα χρηματοοικονομικά εφικτά; Μπορούν προforma προϋπολογισμοί να υπολογιστούν και να συμφωνηθούν; Είναι οι προτεραιότητες και τα χρονικά όρια κατάλληλα σχεδιασμένα για το πρόγραμμα;</p> <p>C. Θα χρειαστεί να αναπτυχθούν νέες παραγωγικές διαδικασίες;</p>
<p><b>VIII. Αξιολόγηση &amp; Έλεγχος</b></p>	<p>A. Το παρόν πληροφοριακό σύστημα είναι ικανό να παρέχει επαρκή ανατροφοδότηση σχετικά με τις δραστηριότητες και τις επιδόσεις της εφαρμογής; Μπορούν να μετρηθούν οι στρατηγικοί παράγοντες;</p> <p>B. Υπάρχουν επαρκείς μετρήσεις ελέγχου ώστε να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με το σχέδιο της προτεινόμενης στρατηγικής;</p>

Πηγή: Wheelen & Hunger, 2012



## Βιβλιογραφία 1<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Γ έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Ευθυμογλου, Π., (1990), *Επιχειρησιακή στρατηγική*, Θεσσαλονίκη.
3. Λιούκας, Σ., Βουδούρη, Ε., Γκούρας, Α., & Παντζούνη, Π., (2009), *Καινοτομία στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Κόκκαλη.
4. Μάλλιαρης, Π. (2001), *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
5. Ορφανίδης, Β., (2011), *Η εφαρμογή των αρχών του μάνατζμεντ από τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις*, Καβάλα.
6. Παπαδάκης, Β. Μ. (2016), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Ζ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
7. Σαρσέντης, Β., (1996), *Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική*, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
8. Στειακάκης, Ε., & Κατζός, Ν. (2002), *Management Μια σύγχρονη άποψη*, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.
9. Ταχμιτζάκη, Ε., (2005), *Η στρατηγική για την εφαρμογή τεχνικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις επιχειρήσεις. Η στρατηγική για την επιλογή προμηθευτών με βάση τις αρχές της ΔΟΠ*, Πειραιάς.
10. Χατζηαντωνίου, Π., (1993), *Ανταγωνιστικότητα με επιτυχή στρατηγική*, Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.

### Ξενόγλωσση

1. Blumenthal, B. & Haspeslagh, P., (1994), 'Toward a definition of corporate transformation', *Sloan Management Review*, *Spring*, pp.101–106.
2. Breu, K., Hemingway, C.J., Strathern, M. & Bridger, M., (2001), Workforce agility: the new employee strategy for knowledge economy, *Journal of Information Technology*, 17 (1), pp. 21-31.
3. Calloway, L. & Keen, P. (1996): Organizing for crisis response, *Journal of Information Technology*, 11, pp.13-26.

4. Cho H-J. & Pucik, V., (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value, *Strategic Management Journal*, 26, 555-575.
5. Correa, P., Iooty, M., Ramalho, R., Rodríguez-Meza, J. & Yang, J. (2010): *How Firms in Eastern and Central Europe Fared through the Global Financial Crisis: Evidence from 2008–2010*, World Bank Group Enterprise Note, 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys.
6. Dimitratos P., Lioukas, S. & Carter, S., (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment, *International Business Review*, 12, 19-41.
7. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
8. Hammer & Champy, (1993), *Reengineering the Corporation, A manifesto for business revolution*, Nicolas Briley.
9. Hawawini, G., Subramanian, V... & Verdin, P., (2004). The home country in the age of globalisation: how much it matter for firm performance?, *Journal of World Business*, 39, 121-135.
10. Hill, C. & Jones, G., (2007), *Strategic Management : An integrated Approach*, Houghton Mifflin Company.
11. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson education.
12. Montana P., & Charnov, B., (1987), *Management*, Barron's Educational Series.
13. Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Published November*.
14. Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167.
15. Porter, M. E. (1989). How competitive forces shape strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 133-143). Palgrave, London.
16. Prajogo, D., (2016), The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance, *International Journal of Production Economics*. 171 (2), 241 – 249.
17. Raghavan, A. (2009). The economic downturn: Coping strategies and the way forward. *Vikalpa*, 34(3), 67-72.



18. Ramalho, R., Rodríguez-Meza, & Yang, J. (2009): *How Are Firms in Eastern and Central Europe Reacting to the Financial Crisis?* , World Bank Group Enterprise Note, 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys.
19. Rifkin, J., (2001), *The new era of access*, Athens, Livanis.
20. South, S. E. (1981). Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(4), 15-25.
21. Wheelen, T. & Hunger, D., (1995) *Strategic Management and Business Policy* (5th Ed) USA: Addison Wesley.
22. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward global sustainability*. Pearson.
23. Williamson, P. & Zeng, M., (2009). *Value-for-money strategies for Recessionary Times*, Harvard Business Review.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> - Στρατηγική & Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

### Τί είναι η ΔΟΠ και ποιος ο ρόλος της στην στρατηγική των επιχειρήσεων

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια από διάφορες επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο, επιδιώκοντας την αναβάθμιση των παρεχόμενων προϊόντων και των διάφορων υπηρεσιών. Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες για την ικανοποίηση και τη διεύρυνση του καταναλωτικού κοινού θεωρείται η ποιότητα. Επίσης, η αποτελεσματική και επιτυχής διοίκηση της ποιότητας των προϊόντων-υπηρεσιών μπορεί να επιβεβαιωθεί από τον τρόπο θεώρησης της ποιότητας από τους καταναλωτές. Είναι σαφές άλλωστε ότι η σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη και παράλληλα άκρως απαιτητική εποχή μας καθιστά τη σωστή διοίκηση των οργανισμών και των επιχειρήσεων προτεραιότητα των ηγεσιών τους (Klenz, 1999).

Η έννοια της ποιότητας αποτελεί, κατά συνέπεια, στόχο των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια. Στην αρχή η αναζήτηση της ποιότητας έδινε έμφαση στη διαδικασία της επιθεώρησης και σε αρκετές περιπτώσεις του ελέγχου, καθώς και μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων μπορούν να καθοριστούν και να αξιολογηθούν. Μετά το στάδιο της επιθεώρησης και του ελέγχου της ποιότητας, σχεδιάζεται το στάδιο της διασφάλισης της και η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο έλεγχος ποιότητας αναγνωρίστηκε ουσιαστικά ως αυτόνομος κλάδος το 1940, ενώ το στάδιο της διασφάλισης, που ακολούθησε στη συνέχεια, βασίστηκε στην πρόληψη για την αναβάθμιση και την αύξηση των προϊόντων (Kuei et al., 2002).

Για τον λόγο αυτό θεωρείται σημαντική η διαδικασία του σχεδιασμού της ποιότητας, η οποία αποτελεί μία δομημένη διαδικασία. Θεωρείται μία σημαντική διαδικασία για τον σχεδιασμό των διαφόρων υπηρεσιών και προϊόντων, που διασφαλίζουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, αλλά παράλληλα και σε νέους επαναστατικούς στόχους. Τα βήματα, που ακολουθούνται για τον σχεδιασμό και την επίτευξη της ποιότητας είναι τα εξής (Juran, 2000):

- καθιέρωση του σχεδίου που πρόκειται να εφαρμοστεί
- προσδιορισμός των καταναλωτών

- διερεύνηση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού
- ανάπτυξη των διαφόρων προϊόντων
- ανάπτυξη της συγκεκριμένης διαδικασίας
- ανάπτυξη των ελέγχων και παράλληλα εφαρμογή τους

Ως προς τον έλεγχο της ποιότητας, υποστηρίζεται ότι αναφέρεται σε μία καθολική σε γενικές γραμμές διαχειριστική διαδικασία, η οποία αναφέρεται στον σχεδιασμό των απαιτούμενων ενεργειών προκειμένου να εξασφαλισθεί η σταθερότητα, η οποία απαιτείται στην πρόληψη των διαφόρων δυσμενών αλλαγών και παράλληλα στη "διατήρηση του status quo". Τα πιο σημαντικά βήματα για τον έλεγχο της ποιότητας μπορούν να θεωρηθούν τα εξής (Juran, 2000):

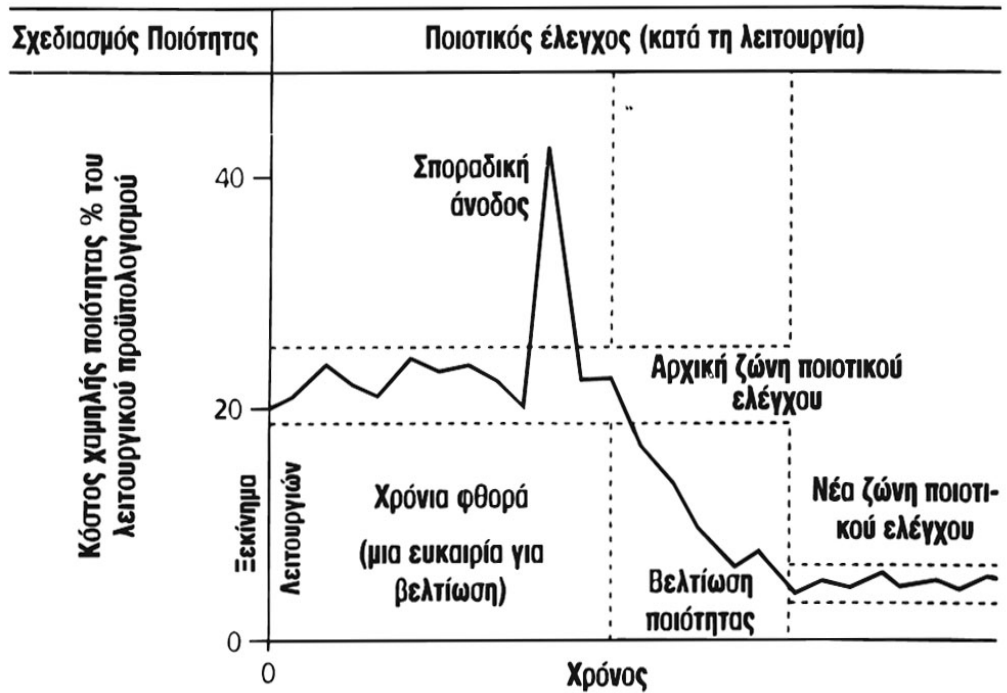
- επιλογή του αντικειμένου που τίθεται προς έλεγχο
- καθιέρωση διαδικασίας μέτρησης
- καθιέρωση προτύπων απόδοσης
- μέτρηση πραγματικής απόδοσης
- διαδικασία σύγκρισης με τα πρότυπα
- λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση της εμφανιζόμενης διαφοράς

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, όμως, παρουσιάζει και η βελτίωση της ποιότητας, η οποία αφορά μία διαδικασία, προκειμένου να δημιουργηθούν νέα επίπεδα επιδόσεων, μέσα από την αποτροπή των ελαττωματικών προϊόντων και της σπατάλης, καθώς με τον τρόπο αυτό θεωρείται ότι μπορεί να μειωθεί το κόστος, το οποίο προκύπτει από την ύπαρξη υπηρεσιών ή προϊόντων υποβαθμισμένης ποιότητας.

Η διαδικασία για την αναβάθμιση της ποιότητας βασίζεται στην παροχή των απαιτούμενων πόρων, αλλά παράλληλα και της κατάλληλης εκπαίδευσης και της παροχής των απαραίτητων κινήτρων στο εμπλεκόμενο ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να μπορεί να προκύψει (Juran, 2000):

- διάγνωση των διαφόρων αιτιών
- ενεργοποίηση ποικίλων διορθωτικών μέσων
- θέσπιση ελέγχου για τη διατήρηση των κερδών

### Διάγραμμα 4 Η Τριλογία του Juran



Πηγή: Juran, 1986

Για την κατανόηση της ποιότητας, πρέπει να κατανοηθεί η λειτουργία του κύκλου ποιότητας, ο οποίος αναφέρεται σε μία μικρή ομάδα, στην οποία συμμετέχουν 6-12 εργαζόμενοι, οι οποίοι θέτουν ως προτεραιότητά τους τον συστηματικό έλεγχο και παράλληλα τη διατύπωση διαφόρων προτάσεων για να επιτευχθούν υλοποιήσιμες βελτιώσεις στον τομέα εργασίας τους, χρησιμοποιώντας με τον τρόπο αυτό δοκιμασμένες τεχνικές. Η έννοια του κύκλου ποιότητας εφαρμόστηκε αρχικά στην Ιαπωνία το 1962, ενώ στη συνέχεια εξαπλώθηκε γρήγορα σε όλη την Ανατολική Ασία. Τα τελευταία χρόνια υπολογίζεται ότι υπάρχουν περισσότεροι από 20.000.000 κύκλοι ποιότητας στην Κίνα.

Οι κύκλοι ποιότητας δεν έχουν την ίδια απήχηση στον χώρο της Δύσης. Όπως, λοιπόν, υποστηρίζουν αρκετοί μελετητές πολλές επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει στο παρελθόν να εφαρμόσουν κύκλους ποιότητας, στον ευρωπαϊκό χώρο και στις Η.Π.Α., διότι αυτοί προσεγγίζονταν ως η απάντηση στην αύξηση των επιπέδων του ανταγωνισμού, που αναπτύσσονταν στη ιαπωνική βιομηχανία.

Η ιστορία μας έχει διδάξει ότι οι περισσότερες από αυτές τις πρωτοβουλίες είτε δεν μπορούν να αποδώσουν είτε επιλέγεται να παραμεριστούν μετά την υλοποίηση κάποιας επιτυχίας (Kuei et al., 2002). Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που συμβαίνει αυτό θεωρείται η απουσία των κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων, αλλά πολλές φορές και των απαιτούμενων πολιτικών διαμόρφωσης κουλτούρας και της κατάλληλης ενθάρρυνσης (Terziovski et al., 1997).

Η έννοια της ποιότητας έχει διαμορφωθεί σε γενικές γραμμές με διαφορετικό τρόπο, ενώ πολλοί μελετητές παράλληλα την έχουν προσεγγίσει διαφορετικά αλλά πάντα με τρόπο, που θα διευκολύνει την ικανοποίηση των καταναλωτών. Κατά την περίοδο 1950-1970 χρησιμοποιήθηκε από πολλούς μελετητές η έννοια της διασφάλισης ποιότητας, η οποία αναφέρεται σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας, εστιάζοντας το ενδιαφέρον και στον σχεδιασμό των προϊόντων, ενώ παράλληλα χρησιμοποιήθηκε και η έννοια των κύκλων ποιότητας (Oakland, 2003).

Στο διάστημα 1970-1990 προωθήθηκε η χρησιμοποίηση της έννοιας της ολικής Ποιότητας αρχικά από τον Feigenbaum (Feigenbaum, 1990). Η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας επεκτείνει τις απαιτήσεις, τις προδιαγραφές και παράλληλα τους ελέγχους, που είναι απαραίτητο να ασκηθούν πέρα από το σύστημα της Παραγωγής στο κατάλληλο σύστημα της Διοίκησης, αλλά ταυτόχρονα και στους προμηθευτές και στο καταναλωτικό κοινό. Παράλληλα, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και ο έντονος ανταγωνισμός δημιουργούν τις προϋποθέσεις, προκειμένου να είναι σημαντική η εξέλιξη της Ποιότητας σε κυρίαρχο στοιχείο της στρατηγικής όλων των επιχειρήσεων. Η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας κυριαρχεί και αναφέρεται πλέον σε όλα όσα αφορούν τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Επίσης, οι περισσότερες επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, που παράγουν προϊόντα ή προσφέρουν υπηρεσίες, έχουν υιοθετήσει και εφαρμόζουν διάφορα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας, τα οποία προσαρμόζονται στις δικές τους ανάγκες, δίνοντας με τον τρόπο αυτό μεγάλη σημασία στο θέμα της ποιότητας (IOBE, 2013).

Τα τελευταία χρόνια η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί σημαντικό παράγοντα της ανάπτυξης των επιχειρήσεων, καθώς λειτουργεί ως μία φιλοσοφία διοίκησης, με βάση την οποία σημαντική θεωρείται η επιδίωξη και η αναζήτηση της ποιότητας σε όλα τα

στάδια της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1950 στην Ιαπωνία και στη συνέχεια μεταδόθηκε στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ την περίοδο του 1970 και 1980.

Η συγκεκριμένη στρατηγική διοίκησης εστιάζει το ενδιαφέρον της στη μεγιστοποίηση της αξίας των προϊόντων, προσφέροντας ικανοποίηση στην κοινωνία και στο καταναλωτικό κοινό και αξιοποιώντας με τον καλύτερο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό. Τα πιο σημαντικά συστατικά της συγκεκριμένης στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων είναι τα εξής (Oakland, 2003):

- Το Συστατικό της Διοίκησης, με βάση το οποίο η Διοίκηση της επιχείρησης δίνει έμφαση σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας αναβάθμισης των διαφόρων προϊόντων.
- Το Συστατικό της Ολικής, που καθορίζεται, σύμφωνα με την επιστημονική κατάρτιση και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και την εγρήγορσή παράλληλα της ηγεσίας της, επιβεβαιώνοντας με τον τρόπο αυτό τη συνολική προσπάθεια ικανοποίησης του στόχου της ποιότητας.
- Το Συστατικό της Ποιότητας, με βάση το οποίο ως σημαντικότερος στόχος θεωρείται η ικανοποίηση των καταναλωτών, μέσω της αναζήτησης της ποιότητας σε όλα τα στάδια της διαδικασίας δημιουργίας των προϊόντων.

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ, όπως επισημαίνεται, εστιάζουν το ενδιαφέρον τους «στους πελάτες και σε κάθε ενδιαφερόμενο, στη συμμετοχή και την ομαδική εργασία από όλους και εστιάζουν στη διαδικασία, που πρέπει να καθορίζεται από τη συνεχή βελτίωση και τη μάθηση» (Evans & Lindsay, 2002). Η ΔΟΠ<sup>1</sup> αναφέρεται ουσιαστικά στις δραστηριότητες, που αποσκοπούν στην προσπάθεια διαρκούς ικανοποίησης των απαιτήσεων των καταναλωτών, ελαχιστοποιώντας με τον τρόπο αυτό το κόστος και ενεργοποιώντας παράλληλα όλους τους εργαζομένους. Αποτελεί σε γενικές γραμμές μια στρατηγική, η οποία επιδιώκει τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και ταυτόχρονα της ικανότητας των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών και της αγοράς (Evans & Lindsay, 2002).

Αποτελεί παράλληλα το τελευταίο στάδιο της αναζήτησης της ποιότητας, ενώ αρκετοί μελετητές, που έχουν επιχειρήσει να προσεγγίσουν και να αξιολογήσουν τον ρόλο της, κατάφεραν να καθορίσουν τον τρόπο διαμόρφωσης της κουλτούρας της διοίκησης

---

<sup>1</sup> Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

πολλών επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο (Ταχμιτζάκη, 2005). Παράλληλα, σημαντική μπορεί να θεωρηθεί η συμβολή των υψηλόβαθμων στελεχών στην αναβάθμιση της ποιότητας, η οποία βασίζεται στον σχεδιασμό, στον έλεγχο και παράλληλα στη βελτίωση. Σε αρκετές περιπτώσεις σημαντικά μπορούν να θεωρηθούν και τα εξής στοιχεία (Deming, 1982):

- ποιότητα συμμόρφωσης
- ποιότητα σχεδίασης
- διαθεσιμότητα
- εξυπηρέτηση

Όπως υποστηρίζει ο Crosby η χαμηλή ποιότητα έχει τις περισσότερες φορές μεγαλύτερο κόστος (Crosby, 1979). Πιο συγκεκριμένα, παρουσίασε 14 σημεία για την αναβάθμιση της ποιότητας, τα οποία αναφέρονται, κυρίως, σε ζητήματα υλοποίησης, ενώ παράλληλα ανέπτυξε πέντε απαράβατες αρχές της ποιότητας (Deming, 1982).

Στο πλαίσιο αυτό 14 αυτά σημεία είναι τα εξής (Kuei et al., 2002):

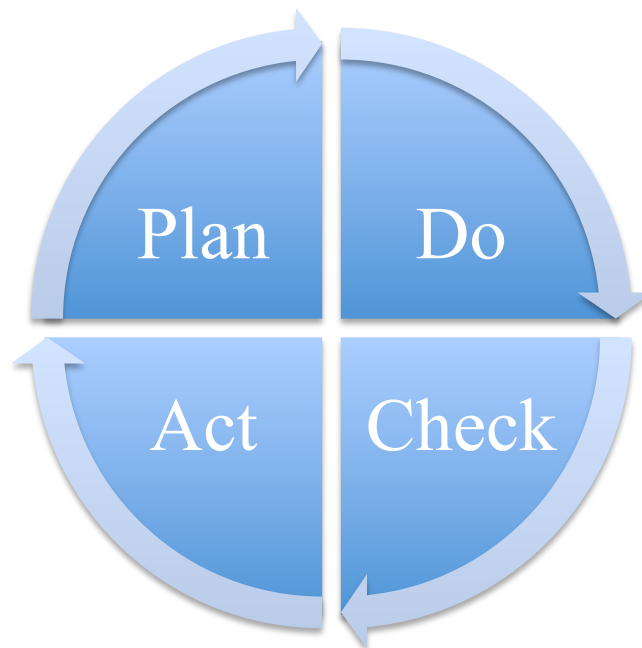
- Προγραμματισμός μηδενισμού ελαττωμάτων
- Μέτρηση της ποιότητας
- Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
- Διορθωτική δράση
- Συνεχή βελτίωση
- Συμβούλια ποιότητας
- Αναγνώριση
- Θέσπιση στόχων
- Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
- Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
- Εκπαίδευση των επιστατών
- Διορθωτική δράση
- Συνείδηση ποιότητας
- Κόστος ποιότητας
- Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών

Με βάση τον Feigenbaum υποστηρίζεται ότι μόνο με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων είναι εφικτή η συνεχής βελτίωση της ποιότητας και για αυτό οι

εργαζόμενοι πρέπει να διευκολύνουν τη διοίκηση στη συγκεκριμένη προσπάθεια (Feigenbaum, 1990).

Παράλληλα, ο W.Edwards Deming υπογράμμισε την ανάγκη της «χαράς της εργασίας». Όπως υποστηρίζει, η ποιότητα είναι απαραίτητο να αναζητηθεί σε κάθε βήμα της διαδικασίας και όχι να περιοριστεί στο στάδιο της επιθεώρησης των παραγόμενων προϊόντων, όταν έχουν ολοκληρωθεί, όταν έχει ολοκληρωθεί. Η συμβολή του Deming στην ποιότητα είναι πολύ σημαντική και μέσω της ανάπτυξης του περίφημου κύκλου ποιότητας ή αλλιώς του κύκλου *PDCA*, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα (5).

**Διάγραμμα 5 Ο κύκλος ποιότητας του Deming (PDCA)**



**Πηγή: Johnson, 2002**

Μέσω του κύκλου ποιότητας επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, κάτι το οποίο αποτελεί και ένα από τα μεγαλύτερα οφέλη από τη χρήση του (Johnson, 2002). Όπως φαίνεται, ο κύκλος ξεκινάει με το χαρακτηριστικό *Plan*.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει δύο βασικά στάδια (Johnson, 2002):

- Αναγνώριση του προβλήματος



- Ανάλυση του προβλήματος.

Αφού ολοκληρωθεί η φάση του σχεδιασμού, ακολουθεί η *πράξη* ή αλλιώς το **Do** και η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια (Johnson, 2002):

- Ανάπτυξη λύσεων επίλυσης του προβλήματος
- Εφαρμογή της λύσης.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η φάση του *ελέγχου* ή αλλιώς το **Check** και περιλαμβάνει τα ακόλουθα (Johnson, 2002):

- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων
- Διερεύνηση αν επιτεύχθηκε ο επιθυμητός στόχος.

Τέλος, ο κύκλος ολοκληρώνεται με τη φάση της *δράσης* ή αλλιώς **Act** με το παρακάτω στάδια (Johnson, 2002):

- Τυποποίηση της λύσης, ώστε σε περίπτωση που επαναληφθεί το αντίστοιχο πρόβλημα, αυτό θα επιλύεται αυτόματα.

Οι πιο σημαντικές παράμετροι της επιτυχίας της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ποικίλες και καθορίζονται, με βάση την περίπτωση, ενώ παράλληλα διαφέρουν από έρευνα σε έρευνα. Παρόλα αυτά, με την άποψη του Tari (2005) παρουσιάζονται κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να συνοψισθούν στους παρακάτω παράγοντες: «εστίαση στον πελάτη, εστίαση στην ηγεσία, διοίκηση βασισμένη σε διάφορα γεγονότα, σχέδιο ποιότητας, διαρκής βελτίωση και διοίκηση των εργαζομένων, γεγονός που αντιστοιχεί στη συμμετοχή όλων των μελών, στην εκπαίδευση, στο σύστημα επικοινωνίας και στις εμφανιζόμενες ομάδες εργασίας (Tari, 2005).

Παράλληλα, οι σημαντικότεροι στόχοι που επιδιώκονται με τη ΔΟΠ είναι οι παρακάτω:

- ορθολογιστική αξιοποίηση νέων τεχνολογιών
- καθολική συμμετοχή και αξιοποίηση των εργαζομένων των επιχειρήσεων
- συμμετοχή εργαζομένων
- απουσία ελαττωματικών προϊόντων
- σωστή έρευνα για σαφείς απαντήσεις στα διάφορα ερωτήματα
- ικανοποίηση των καταναλωτών
- άριστη ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών και συνεχής αναβάθμισή τους

Πρέπει, επίσης, να επισημανθεί ότι στον τομέα της παραδοσιακής διοικητικής, εμφανής είναι η διατύπωση διαφόρων στόχων, με σημαντικότερους το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, την αύξηση των πωλήσεων, την ενίσχυση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους παραγωγής, την περιορισμένη παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων κτλ. Με την υιοθέτηση της ολικής ποιότητας και των βασικών αρχών της, οι παραπάνω στόχοι μπορεί να θεωρηθούν τις περισσότερες φορές οι συνέπειες του (Δερβιτσιώτης, 2001)

Τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της φιλοσοφίας και των βασικών αρχών της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις είναι τα εξής (Δερβιτσιώτης, 2001):

- Αύξημένο ομαδικό πνεύμα ανάμεσα στους εργαζομένους
- Ενίσχυση της παραγωγικότητας
- Μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας
- Μείωση του Κόστους παραγωγής
- Μείωση του ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων
- Αύξηση των εσόδων / κερδών
- Αύξηση του μεριδίου της αγοράς
- Αύξηση των πωλήσεων
- Ποιοτική υπεροχή των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων
- Μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία

Το παρακάτω διάγραμμα, παρουσιάζει κάποιες βασικές αρχές που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας. Η *δέσμευση της ηγεσίας* είναι το απαραίτητο πρώτο βήμα, καθώς η στάση της απέναντι στην αλλαγή θα εμπνεύσει και τους υπόλοιπους εργαζόμενους να την ακολουθήσουν. Η έννοια του *πελάτη*, οφείλει να γίνει αντιληπτό ότι δεν αφορά μονάχα τον τελικό αποδέκτη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας αλλά οποιονδήποτε σχετίζεται με τις διεργασίες της επιχείρησης και βρίσκεται στην ροή πληροφοριών στο εσωτερικό της εταιρείας. Ακόμη, η *ικανοποίηση του καταναλωτή* αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για την επίτευξη κάθε μεγάλης αλλαγής στο εσωτερικό της επιχείρησης. Από την άλλη, η *φιλοσοφία των μηδέν λαθών* απαιτεί την άρτια εκπαίδευση του προσωπικού, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για *συνεχή εκπαίδευση*. Τέλος, η *συνεχής βελτίωση* οφείλει να αποτελεί βασικό μέλημα του μάνατζμεντ και κατ' επέκταση των εργαζομένων (Κέφης, 2005).

## Διάγραμμα 6 Βασικές Αρχές Ολικής Ποιότητας



Πηγή: Κέφης, 2005

Σε απόλυτη ευθυγράμμιση με τις αρχές της Ολικής Ποιότητας βρίσκονται τα κύρια χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Κέφης, 2005). Συγκεκριμένα:

- Η *δέσμευση* των ανώτερων στελεχών διασφαλίζει την αμέριστη υποστήριξη κάθε προσπάθειας για την επίτευξη και εξασφάλιση της ποιότητας.
- Η *γνώση* αποτελεί την κύρια έκφραση της εκπαίδευσης και διαρκούς επιμόρφωσης όλων των εμπλεκόμενων σε όλα τα στάδια και βήματα της αναζήτησης της ποιότητας σε έναν οργανισμό.
- Η *συμμετοχή* όλων των εργαζομένων είναι σημαντική σε όλα τα επίπεδα διαμόρφωσης και λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με την ποιότητα.

Ακολουθεί σχετικό διάγραμμα.

## Διάγραμμα 7 Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας



Πηγή: Κέφης, 2005

Ένα βασικό εργαλείο της εφαρμογής των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό αποτελούν τα Πρότυπα Συστήματα Διοίκησης και διασφάλισης της ποιότητας, με κύριο εκφραστή το ISO. Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO) η διασφάλιση ποιότητας προσβλέπει στις διάφορες προσχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες οι οποίες είναι και απαραίτητες για να επιβεβαιώσουν ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται και ικανοποιούν συγκεκριμένες απαιτήσεις και πρότυπα, όπως επίσης και να αναβαθμιστεί η γενικότερη επίδοση του οργανισμού και να τεθεί μια σταθερή βάση για πρωτοβουλίες βιώσιμης ανάπτυξης (ISO 9001, 2015). Εστιάζοντας το ενδιαφέρον στη Διασφάλιση Ποιότητας, οι περισσότερες επιχειρήσεις θέτουν ως προτεραιότητά τους την πρόληψη της ποιότητας και, παράλληλα την παρέμβαση, προκειμένου να προωθηθεί η επίτευξη της ποιότητας, δίνοντας έμφαση στα αρχικά στάδια της έννοιας της παραγωγικής διαδικασίας. Επίσης, θεωρείται αναγκαία η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας για την επιτυχή λειτουργία της ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2001).

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθούν και οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας, που αφορούν τα εξής σύμφωνα με τον Μποχώρη (Μποχώρης, 2016; Zeithmal et al., 1990):

- κατανόηση των καταναλωτών
- επικοινωνία
- προσβασιμότητα
- ασφάλεια
- εμπιστοσύνη
- ενσυναίσθηση
- ικανότητα
- ανταπόκριση
- αξιοπιστία
- απτά στοιχεία

Τέλος, καλό είναι να αναφερθούν και οι θετικές επιπτώσεις στην ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών που προκύπτουν από την εισαγωγή της ποιότητας σε μία επιχείρηση (Μποχώρης, 2015):

- Ανταγωνιστική πληρότητα Διαστάσεων Ποιότητας
- Διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά και λειτουργίες
- Συνιστώσες ποιότητας
  - Ποιότητα σχεδιασμού
  - Ποιότητα προμηθευόμενων υλικών και υπηρεσιών
  - Ποιότητα παραγωγικής διαδικασίας και παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
  - Ποιότητα τελικού προϊόντος
  - Ποιότητα προϊόντος έναντι ανταγωνισμού.

### **Σχέση της ΔΟΠ με τη Στρατηγική**

Η σχέση αναμεσα στη στρατηγική, που υιοθετείται από τις επιχειρήσεις και των τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεωρείται ότι δεν έχει διασαφηνιστεί πλήρως και για τον λόγο αυτό θεωρείται απαραίτητη η συστηματική διερεύνηση και αξιολόγηση αυτής της σχέσης, ωστόσο θεωρείται ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ έχει θετική σχέση με τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Όπως επισημαίνεται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μεταφέρει με επιτυχή τρόπο την εφαρμογή των διαφόρων

πρακτικών της ποιοτικής διοίκησης από το λειτουργικό στο στρατηγικό επίπεδο και πιο συγκεκριμένα από την παραγωγική διαδικασία στον σχεδιασμό και στην οργάνωση στρατηγικής.

Η εισαγωγή της ποιότητας στη στρατηγική αποτελεί μία επιλογή η οποία έχει γίνει αποδεκτή εδώ και αρκετά χρόνια, με την εφαρμογή της στην ουσία να είναι η μετάφραση της στρατηγικής του οργανισμού σε σχέδια και συγκεκριμένες απαιτήσεις για κάθε εργασία που συντελείται (Ittner & Larcker, 1997). Επίσης, με βάση αρκετούς μελετητές, ως προς το στρατηγικό μάντζμεντ η ΔΟΠ μπορεί να προσεγγιστεί περισσότερο, όχι ως ίδια η στρατηγική, αλλά ουσιαστικά ως η εφαρμογή της (Κέφης, 2005).

Είναι εμφανές, λοιπόν, ότι η ΔΟΠ δεν λειτουργεί ως ένα στρατηγικό μοντέλο, αλλά, κυρίως συμβάλλει με τις παρεχόμενες τεχνικές της στην εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου, με βάση τις αποφάσεις της διοίκησης.

Επίσης, επισημαίνεται ότι στη φιλοσοφία της ΔΟΠ συμπεριλαμβάνονται δύο επιχειρηματικοί προσανατολισμοί, οι οποίοι είναι οι εξής (Δερβιτσιώτης, 2001):

- προσανατολισμός προς τις διαδικασίες
- προσανατολισμός προς τους καταναλωτές

Ως προς την ανταγωνιστικότητα, αυτή περιορίζεται στις πέντε δυνάμεις του Porter όπως αναφέρθηκε νωρίτερα. Μία ανταγωνιστική επιχείρηση θεωρείται ότι διατηρεί υψηλά μερίδια αγοράς, διαθέτει μεγαλύτερη δύναμη από τους αγοραστές και προμηθευτές της, τοποθετεί εμπόδια στους νεοεισερχόμενους και τα προϊόντα της είναι δύσκολο να υποκατασταθούν. Επιπρόσθετα, η ανταγωνιστικότητα σχετίζεται με την ικανότητα της επιχείρησης να πουλάει και να διαθέτει τα προϊόντα της σε μία συγκεκριμένη αγορά (Al – Otaibi et al., 2015). Σύμφωνα με την έρευνα των Mellat – Parast & Digman (2008) η εφαρμογή της ΔΟΠ οδήγησε σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τις επιχειρήσεις.

Παράλληλα, η ΔΟΠ δεν επιδιώκει μόνο την επίτευξη χαμηλού κόστους αλλά παράλληλα προωθεί την αύξηση της συνολικής αξίας των επιχειρήσεων και, κατά συνέπεια, επικεντρώνεται στην παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων και μάλιστα σε ανταγωνιστικές τιμές προκειμένου ο λόγος μεταξύ ποιότητας και τιμής να

θεωρείται ότι είναι ο υψηλότερος δυνατός. Με βάση, λοιπόν, αυτά τα στοιχεία στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η επίδραση της ΔΟΠ στην επίδοση των επιχειρήσεων.

### **Επίδραση της ΔΟΠ στην Επίδοση της Επιχείρησης**

Η ΔΟΠ μπορεί να οριστεί ως η ολοκληρωμένη προσπάθεια να επιτευχθούν υψηλής ποιότητας προϊόντα βασισμένα στη διατήρηση της συνεχούς βελτίωσης των διεργασιών και της πρόληψης των λαθών, σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, με στόχο την κάλυψη, υπερ του δέοντος, των προσδοκιών του πελάτη. Συγκεκριμένα, οι διαφορετικές ερμηνείες της ΔΟΠ υποδεικνύουν ότι πρόκειται για κάτι περισσότερο από απλά εργαλεία και τεχνικές. Στην ουσία αποτελεί μία φιλοσοφία διοίκησης, η οποία έχει εμπνεύσει διαφορετικά μοντέλα που σχετίζονται με τα βραβεία ποιότητας σε διαφορετικές χώρες (Jimenez et al., 2015).

Οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις υιοθετούν τη ΔΟΠ ώστε να ενισχύσουν την οργανωσιακή τους επίδοση. Σε γενικές γραμμές, οι ερευνητές έχουν καταλήξει στη θετική επίδραση που έχει η ΔΟΠ στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι η ΔΟΠ είναι πολύ χρήσιμη στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Jimenez et al., 2015).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όπως ήδη επισημάνθηκε, λειτουργεί ως μία φιλοσοφία διοίκησης των επιχειρήσεων, η οποία θεωρεί σημαντική τη διαρκή ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού, επιδιώκοντας τα εξής (Παπανίκος & Ποζιός, 1993):

- αύξηση της χρηματοοικονομικής αξίας της επιχείρησης
- μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης
- αύξηση της κερδοφορίας

Επίσης, με τις δράσεις της ΔΟΠ μπορούν να συσχετισθούν οι έννοιες του ελέγχου και της διασφάλισης ποιότητας, επιθεώρησης και παράλληλα των αξιόπιστων προϊόντων, του επιπέδου ποιότητας και της ίδιας της ποιότητας (Παπανίκος & Ποζιός, 1993). Παράλληλα, η ΔΟΠ δεν αναφέρεται απόλυτα στην παραγωγή υψηλότερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά, κατά κύριο λόγο στην παραγωγή αγαθών και στην προσφορά διαφόρων υπηρεσιών που ανταποκρίνονται ή παράλληλα υπερβαίνουν σε αρκετές περιπτώσεις τις προσδοκίες του καταναλωτικού κοινού (Πατρινός &

Αναστασίου, 2006). Είναι σαφές ότι τα τελευταία χρόνια η ποιότητα μπορεί να καθιερωθεί ως ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν τη δυναμική της ποιότητας και ταυτόχρονα διαμορφώνουν τη στρατηγική τους με τον κατάλληλο τρόπο, για να διασφαλιστεί η προσαρμογή στα δεδομένα αυτά, όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και σύντομα από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (Πατρινός & Αναστασίου, 2006).

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και ταυτόχρονα η ύπαρξη της ποιότητας λειτουργούν με θετικό τρόπο στο εσωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων σε όρους αναβάθμισης της παραγωγικής διαδικασίας και της ίδιας της παραγωγής, αλλά και σε επίπεδο κόστους, ενώ σημαντική είναι η επίδραση τους και στο εξωτερικό περιβάλλον ως προς τους όρους βελτίωσης της θέσης των επιχειρήσεων (Oakland, 2003).

Οι δείκτες, σύμφωνα με τους οποίους μπορεί να μετρηθεί η επίδραση της ΔΟΠ στην επίδοση της επιχείρησης είναι (Charman et al., 1997):

- Στρατηγική ολοκλήρωση
- Εμπλοκή εργαζομένων
- Εστίαση στον πελάτη
- Benchmarking
- Καινοτομία
- Συνεχής βελτίωση

Μία σημαντική παράμετρος του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος αποτελεί δίχως αμφιβολία ότι η καινοτομία αποτελεί σημαντική βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η καινοτομία ωστόσο δεν μπορεί να είναι επιτυχής αν δεν πληρούνται συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας για τα υπό παραγωγή προϊόντα αναδεικνύοντας έτσι τη σημασία της ΔΟΠ για τη βελτίωση της ποιότητας, παράλληλα με την ανάπτυξη της καινοτομίας. Ωστόσο δε λείπουν και σε αυτό το επίπεδο έρευνες που αμφισβητούν τη σχέση μεταξύ ποιότητας και καινοτομίας αμφισβητώντας τη θετική επίδραση στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, μέρος των ερευνών αυτών υποδεικνύουν ότι η ανάγκη της ΔΟΠ για να πατάει σε πρότυπα περιορίζει την ευρηματικότητα και την καινοτομία. Στον αντίποδα, άλλες έρευνες θεωρούν σημαντική την εστίαση της ΔΟΠ στον πελάτη, στην διοίκηση της ηγεσίας καθώς και τη συνεχή βελτίωση, στοιχεία που είναι κρίσιμα για την ανάπτυξη καινοτομιών (Zehi et al., 2012).



Η μέτρηση της επίδοσης αποτελεί τμήμα όλων των διεργασιών διοίκησης και παραδοσιακά εμπλέκει και τους λογιστές με τη χρήση προϋπολογιστικών ελέγχων και την ανάπτυξη χρηματοοικονομικών δεικτών όπως ο ROI (Return On Investment). Ωστόσο, σύμφωνα με τον Drucker οι συμβατικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν είναι κατάλληλοι σε όρους ΔΟΠ (Drucker, 1990). Λαμβάνοντας υπόψη ότι η ποιότητα των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι μια στρατηγικά ανταγωνιστική μεταβλητή, οι επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει ότι η ποιότητα πρέπει να εφαρμοστεί σε όλες τις παραγωγικές διεργασίες ώστε να δημιουργηθούν ποιοτικά προϊόντα και να ελαχιστοποιηθούν τα κόστη (Gharakhani et al., 2013).

Παρότι η ΔΟΠ παρέχει τις προοπτικές για τους οργανισμούς να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει μεγάλη απογοήτευση από οργανισμούς σχετικά με τις βιώσιμες βελτιώσεις στην κερδοφορία. Τα συστήματα διοίκησης επιδόσεων αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο των τεχνικών της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη μιας συστηματικής προσέγγισης στη διοίκηση του οργανισμού. Η ώθηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ είναι ότι η ποιότητα και η διοίκησή της πρέπει να κτιστούν από την αρχή και ότι η απόκτηση των προτύπων ποιότητας και η βελτίωση είναι ευθύνη όλων (Gharakhani et al., 2013).

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα θεωρείται ως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες, για να επιτευχθεί η δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων. Για τον λόγο αυτό στη συνέχεια θα παρουσιαστεί ο ρόλος της στρατηγικής της ΔΟΠ στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Σύμφωνα με τον Juran, ως στρατηγικής διοίκησης ποιότητας (Strategic Quality Management) ορίζεται: «η συστηματική προσέγγιση να θέτεις και να πετυχαίνεις στόχους ποιότητας μέσα σε έναν οργανισμό» (Paraschivescu, 2014). Η φιλοσοφία της *Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας* (strategic total quality management – STQM) είναι βασισμένη στην ανάπτυξη μίας καθολικής οπτικής σχετικά με την ποιότητα. Η προσέγγιση αυτή αντιλαμβάνεται την ποιότητα ως την κινητήριο δύναμη της επιβίωσης και ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης (Madu & Kuei, 1993). Η ποιότητα σε γενικές γραμμές συνδέεται κυρίως με το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση,

παρόλα αυτά πρέπει να γίνεται αντιληπτή σαν την αντανάκλαση της συνολικής επίδοσης μίας επιχείρησης. Όσο κι αν η επίδοση μιας επιχείρησης στο άμεσο και διευρυμένο περιβάλλον δείχνει ασυσχέτιστη με την επίδοση του τελικού προϊόντος, μπορεί ωστόσο να αξιολογηθεί σαν ένα χαρακτηριστικό ποιότητας. Για παράδειγμα, η επιχείρηση ταχέως φαγητού McDonald's υποστηρίζει ότι οι χαρτοσακούλες που τοποθετεί το γεύμα κατασκευάζονται από «ανακυκλωμένο χαρτί» περνώντας το μήνυμα της κοινωνικά και περιβαλλοντικά ευαίσθητης επιχείρησης. Επιπλέον, ζητάει από του πελάτες της να τοποθετούν τα σκουπίδια στο σημείο εναπόθεσής τους. Τα μηνύματα αυτά ανταποκρίνονται στις ανησυχίες των πελατών για την καταστροφή του περιβάλλοντος από τις βιομηχανίες (Madu & Kuei, 1993).

Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η στρατηγική διοίκησης ολικής ποιότητας είναι μία φιλοσοφία που λαμβάνει υπόψη και τις κοινωνικά υπεύθυνες και περιβαλλοντικά ευαίσθητες αποφάσεις τις οποίες και ενσωματώνει στο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με σκοπό να βελτιώσει την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης ενισχύοντας τους στόχους ποιότητας που θέτει (Madu & Kuei, 1993).

Ωστόσο, πρέπει να διευκρινιστεί ότι η Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διαφέρει από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Madu & Kuei, 1993). Στην ουσία η Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί την επέκταση της ΔΟΠ και έχει σχεδιαστεί για να προετοιμάσει τις επιχειρήσεις για το μέλλον. Η Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αντιλαμβάνεται τους περιορισμούς της ΔΟΠ και προσπαθεί να θέσει τα πλαίσια ώστε να συνδεθεί η ποιότητα με τη συνολική επίδοση μίας επιχείρησης. Κατ' επέκταση όροι όπως η κοινωνική υπευθυνότητα αποτελούν κρίσιμους παράγοντες ενδιαφέροντος ενώπιον της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος στο μέλλον (Madu & Kuei, 1993). Οι παγκόσμιοι οργανισμοί όλο και περισσότερο αντιλαμβάνονται τις διαφορετικές ανάγκες που εγείρονται σε διαφορετικά λειτουργικά τους περιβάλλοντα και κατανοούν ότι η λειτουργική τους “κουλτούρα” σε αυτά τα περιβάλλοντα επηρεάζει την αντίληψη της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν στην αγορά (Madu & Kuei, 1993).

Επιπροσθέτως, οι διαφορές ως προς το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτισμικό και τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις υποδεικνύει ότι μία καινούρια οπτική πρέπει να αναπτυχθεί ώστε να διαχειριστούν τις οργανωσιακές και περιβαλλοντικές πολυπλοκότητες. Η ποιότητα σαν εργαλείο ανταγωνιστικότητας

κοιτάει ολιστικά μία επιχείρηση, πέρα από το προϊόν ή την υπηρεσία. Η Στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υποστηρίζει ότι η ποιότητα έχει ως κινητήριο δύναμη τον πελάτη και το περιβάλλον, και ότι πρέπει να λαμβάνονται και τα δύο υπόψη για να αναπτυχθεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ποιότητας.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι διαφορές μεταξύ Στρατηγικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ΔΟΠ (Madu & Kuei, 1993).

**Πίνακας 4 Σύγκριση στρατηγικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (STQM) & ΔΟΠ (TQM)**

<b>Αρχές της Ποιότητας</b>	<b>ΔΟΠ (TQM)</b>	<b>Στρατηγική ΔΟΠ (STQM)</b>
<b>Ορισμός</b>	Πελατοκεντρική	Πελατοκεντρική και περιβαλλοντικά εστιασμένη
<b>Προτεραιότητες</b>	Έμφαση στο αποτέλεσμα και η ποιότητα αποτελεί το μέσο επίτευξης του.	Το όραμα και η οργανωσιακή εστίαση (organizational focus) ορίζονται από την ποιότητα.
<b>Αποφάσεις</b>	Δίδεται έμφαση σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.	Δίδεται έμφαση σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους οι οποίοι είναι ασφαλής και ευαίσθητοι περιβαλλοντικά.
<b>Σκοπός</b>	Πρόληψη σφαλμάτων.	Πρόληψη σφαλμάτων σε προϊόντα και υπηρεσίες και διατήρηση κοινωνικά υπεύθυνων αποφάσεων.
<b>Κόστος</b>	Η ποιότητα ρίχνει το κόστος και αυξάνει την παραγωγικότητα.	Η ποιότητα ρίχνει το κόστος, αυξάνει την παραγωγικότητα και ενισχύει την εικόνα της επιχείρησης.
<b>Τα σφάλματα οφείλονται</b>	κοινά αίτια τα οποία	κοινά και ειδικά αίτια όπως και

<b>σε</b>	προκύπτουν από την αδυναμία του μάνατζμεντ να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση.	στις ανεύθυνες διοικητικές αποφάσεις και στην έλλειψη αφοσίωσης στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα.
<b>Ευθύνη για ποιότητα</b>	Εμπλέκει κάθε μέλος του οργανισμού.	Εμπλέκει κάθε μέλος του οργανισμού αλλά απαιτεί η ώστε να διαβεβαιώσει ότι λαμβάνονται και εφαρμόζονται κοινωνικά υπεύθυνες αποφάσεις.
<b>Οργανωσιακή κουλτούρα</b>	Δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση με προσέγγιση την ομαδική δουλειά.	Δίνεται έμφαση στην ατελείωτη συνεχή βελτίωση. Οι εργαζόμενοι έχουν στα χέρια τους όλα τα απαραίτητα εργαλεία και ικανότητες για να βελτιώσουν την επίδοση και αποτελεσματικότητά τους.
<b>Οργανωσιακή δομή και ροή πληροφοριών</b>	Οριζόντια προσέγγιση, παρέχει πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο, ευέλικτη.	Οριζόντια/ Κάθετη προσέγγιση, επιτρέπει την ενεργή συμμετοχή των σημαντικών ομάδων ενδιαφέροντος ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την ποιότητα.
<b>Λήψη αποφάσεων</b>	Ομαδική προσέγγιση που περιλαμβάνει τους εργαζόμενους.	Ομαδική προσέγγιση που περιλαμβάνει όλες οι σημαντικές ομάδες ενδιαφέροντος.

Πηγή: Madu & Kuei, 1993

Η προσέγγιση της Στρατηγικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι να αναλύει τις εσωτερικές και εξωτερικές επιδόσεις της επιχείρησης και να οδηγεί στην εξάλειψη των

σφαλμάτων και να μεγιστοποιεί την ικανοποίηση των πελατών. Για να συμβεί αυτό πρέπει οι επιχειρήσεις και οι ανταγωνιστές τους να εστιάσουν στην επιτυχή καθολική εφαρμογή της ΔΟΠ και να μην εστιάζουν μόνο στο τελικό προϊόν (Madu & Kuei, 1993).

Για να γίνει η επιτυχής εφαρμογή της Στρατηγικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να αντιμετωπιστεί η «φτωχή» ποιότητα, η οποία προκύπτει από τα ακόλουθα κενά (Recardo, 1994):

- Κενό 1<sup>ο</sup>: Οι απαιτήσεις των πελατών δεν έχουν μεταφραστεί στην επιχειρηματική στρατηγική.
- Κενό 2<sup>ο</sup>: Δεν υπάρχει ευθυγράμμιση των διεργασιών του οργανισμού. Η δομή, τα επιχειρηματικά συστήματα, οι λειτουργίες και τα σημεία υπεροχής τους εργατικού δυναμικού δεν υποστηρίζουν μία πελατοκεντρική επιχειρηματική στρατηγική.
- Κενό 3<sup>ο</sup>: Τα χαρακτηριστικά των προϊόντων δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών.
- Κενό 4<sup>ο</sup>: Οι απαιτήσεις των πελατών που έχουν στο μυαλό τους οι εργαζόμενοι διαφέρει από τις πραγματικές απαιτήσεις.
- Κενό 5<sup>ο</sup>: Μέσα από την επικοινωνία προς τους πελάτες, ο οργανισμός δεν μπορεί να παραδώσει με συνέπεια τα προϊόντα/ υπηρεσίες που πρέπει.
- Κενό 6<sup>ο</sup>: Η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών διαφέρει από το πραγματικό επίπεδο ικανοποίησης.

Για να αντιμετωπιστούν επιτυχώς τα παραπάνω κενά, πρέπει να αντληθούν δεδομένα από τέσσερα κρίσιμα επίπεδα (Recardo, 1994):

- Οι πραγματικές απαιτήσεις των πελατών.
- Η στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού (όραμα, αποστολή, στόχος, σκοπός, στρατηγικές).
- Τα πραγματικά προϊόντα/ υπηρεσίες που παραδίδονται.
- Η αρχιτεκτονική του οργανισμού (δομή, συστήματα, λειτουργίες, εργατικό δυναμικό).

Επειδή ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στην επίδοση των επιχειρήσεων παρατηρείται μία θετική σχέση, έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια έντονος επιστημονικός διάλογος για το αν οι πρακτικές της ΔΟΠ μπορούν να συμβάλουν στη

δημιουργία και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υποστηρίζεται, λοιπόν, ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μοναδικότητας προϊόντος αντιληπτή από τον πελάτη ή χαμηλής θέσης κόστους, ενώ παράλληλα εφικτή είναι η διατήρηση του μέσω της δημιουργίας φραγμών στις μιμητικές προσπάθειες, που αναπτύσσουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (Χυτήρης, 1996).

Η ΔΟΠ προσφέρει ουσιαστικά ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, το οποίο συνοδεύεται από ποικίλες αξιόλογες τεχνικές διοίκησης, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν ταυτόχρονα. Το πλαίσιο αυτό μπορεί να παρουσιάζει τις κατευθύνσεις και το περιεχόμενο για την ανάπτυξη των διαφόρων πλεονεκτημάτων. Επίσης, υποστηρίζεται ότι με τον τρόπο αυτό η ΔΟΠ μπορεί να δημιουργήσει *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, μειώνοντας το κόστος και διαφοροποιώντας ταυτόχρονα τα προϊόντα των επιχειρήσεων. Όμως, εκτός από τη ΔΟΠ σημαντικός θεωρείται ο συντονισμός τους περιβάλλοντος, του προσανατολισμού αλλά και της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Δερβιτσιώτης, 2001).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζει τη θέση μίας επιχείρησης στην αγορά. Μακροχρόνια επιτυχία και ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν οι πελάτες της επιχείρησης είναι βαθιά ικανοποιημένοι. Επομένως, οι πελάτες πρέπει να είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις κατά τη λήψη αποφάσεων. Ο καλύτερος τρόπος να προσεγγίσει νέους και υπάρχοντες πελάτες είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας τόσο των προϊόντων όσο και των διαδικασιών. Συνεπώς οι μάνατζερ οφείλουν αν δώσουν μεγάλη προσοχή όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων και τα καινοτόμα σχέδια, αλλά επίσης και στην τιμή που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Σημαντικός είναι ο ρόλος της καινοτομίας καθώς ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και δεν πρέπει καμία επιχείρηση να την αγνοεί αλλά αντιθέτως να την εφαρμόζει σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας, από τη διοίκηση και τις διαδικασίες μέχρι το τελικό προϊόν ώστε να επιτύχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Kafetzopoulos et al., 2015).

Σε γενικές γραμμές σημαντική θεωρείται η κερδοφορία των επιχειρήσεων, που παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα. Ειδικότερα, αυτό λειτουργεί ως προϊόν της πίστης που επιδεικνύουν οι καταναλωτές στα προϊόντα υψηλής ποιότητας,

με αποτέλεσμα να δίνεται στις επιχειρήσεις η δυνατότητα να χρεώνουν στα προϊόντα υψηλές τιμές.

Παράλληλα σημαντική θεωρείται η επίτευξη και του μειωμένου κόστους της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία αφορά τα ποιοτικά αναβαθμισμένα προϊόντα (Ταχμιτζάκη, 2005). Τέλος, σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων συμβάλλει στον χώρο των επιχειρήσεων στη δημιουργία και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Λαμβάνοντας υπόψη την επιδίωξη μειωμένου κόστους και την επιδίωξη για υψηλή ποιότητα, η ΔΟΠ μπορεί, εφόσον εφαρμοστεί σωστά, να ενταχθεί σε μία στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy) ή σε στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy). Όπως αναφέρθηκε, τα υψηλής ποιότητας προϊόντα δημιουργούν αξία για τον πελάτη και επιτυγχάνουν υψηλότερες τιμές. Η υψηλότερη ποιότητα επιτρέπει δυνατότερη αποδοτικότητα και μικρότερο κόστος ανά μονάδα. Συνεπώς, όσο λιγότερος χρόνος απαιτείται για την διόρθωση ατελειών και την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων τόσο αυξάνεται η ουσιαστική παραγωγικότητα και μειώνεται το κόστος (Leonard & McAdam, 2004).

Κατά τη βιβλιογραφία η ΔΟΠ μπορεί να προσφέρει οικονομική αξία στην επιχείρηση η οποία όμως πρέπει να δεσμευτεί για βαθιά και ριζική εφαρμογή της από το ανώτατο επίπεδο στο κατώτερο και σε όλα τα μήκη και πλάτη της. Οι υποστηρικτές της ΔΟΠ τάσσονται υπέρ της άποψης ότι η ΔΟΠ αποτελεί σημαντικό πόρο της επιχείρησης που θα ακολουθήσει την πιστή εφαρμογή της μέσα από διάφορα οφέλη όπως είναι τα εξής (Powell, 1995):

- Βελτιωμένη κατανόηση των αναγκών των πελατών.
- Βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών.
- Βελτιωμένη εσωτερική επικοινωνία.
- Καλύτερη λύση προβλημάτων
- Μεγαλύτερη αφοσίωση και κίνητρο για τους εργαζόμενους
- Ισχυρότερες σχέσεις με τους προμηθευτές
- Λιγότερα λάθη
- Μειωμένη φύρα.

Εν κατακλείδι, οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες υποδεικνύουν ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ παράγει αξία στην επιχείρηση, ενώ οι πρακτικές της ΔΟΠ που φαίνεται να είναι αποτελεσματικότερες είναι η *βελτίωση των διεργασιών* και η *πιστοποίηση των προμηθευτών* που οδήγησε παγκοσμίως σε βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης (Powell, 1995).



## Βιβλιογραφία 2<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Δερβιτσιώτης Κ., (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
2. IOBE (2013), *Μελέτη στρατηγικής για τον κλάδο της Φαρμακοβιομηχανίας*’, Αθήνα.
3. Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση ολικής ποιότητας: Θεωρία και πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
4. Μποχώρης, Γ. (2016), *Βασικές Διαστάσεις Ποιότητας*, Σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA – TQM Intl., Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
5. Μποχώρης, Γ. (2015), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Έκδοση 1<sup>η</sup>, 2015, Καθ. Γεώργιος Α. Μποχώρης
6. Παπανίκος Γ. & Ποζιός Γ., (1993), *Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Αίας Educational Consulting.
7. Πατρινός Δ. & Αναστασίου Α., (2006), *Μάνατζμεντ. Εισαγωγή στη Διοίκηση των επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
8. Ταχμιτζάκη, Ε., (2005), *Η στρατηγική για την εφαρμογή τεχνικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις επιχειρήσεις. Η στρατηγική για την επιλογή προμηθευτών με βάση τις αρχές της ΔΟΠ*, Πειραιάς.
9. Χυτήρης, Λ. (1996), *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Interbooks, Αθήνα.

### Ξενόγλωσση

1. Al-Otaibi, F. M. S., Alharbi, M. F., & Almeleehan, A. (2015). Effect of total quality management practices factors on the competitiveness: evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 10(5), 85.
2. Chapman, R. L., Murray, P. C., & Mellor, R. (1997). Strategic quality management and financial performance indicators. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(4), 432-448.
3. Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain* (Vol. 94). New York: McGraw-hill.

4. Deming, W. E., & Edwards, D. W. (1982). *Quality, productivity, and competitive position* (Vol. 183). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study.
5. Drucker, P. F. (1990). The emerging theory of manufacturing. *Harvard Business Review*, 68(3), 94-102.
6. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2002). *The management and control of quality* (Vol. 5, pp. 115-128). Cincinnati, OH: South-western.
7. Feigenbaum, A. V. (1990). Management of quality: the key to the nineties. *Journal for Quality and Participation*, 13(2), 14-19.
8. Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M. R., & Farahmandian, A. (2013). Total quality management and organizational performance. *American Journal of Industrial Engineering*, 1(3), 46-50.
9. ISO 9001, (2015), Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
10. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 293-314.
11. Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. R., & Rabeh, H. A. D. (2015). Total quality management performance in multinational companies: A learning perspective. *The TQM Journal*, 27(3), 328-340.
12. Johnson, C. N. (2002). The benefits fo PDCA. *Quality Progress*, 35(5), 120.
13. Juran, J. M., & Blanton, A. (2000). Godfrey B.: Juran's Quality Handbook.
14. Juran, J. M. (1986). The quality trilogy. *Quality progress*, 19(8), 19-24.
15. Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177-1200.
16. Klenz, B., (1999), *The Quality Data Warehouse: Serving the Analytical Needs of the Manufacturing Enterprise*, ASQ's 53rd Annual Quality Congress Proceedings.
17. Kuei, C.-H., C. Madu a& W.C.C. Lin, (2002), . Developing Supply Chain Strategies Based on the Survey of Supply Chain Quality and Technology

- Management,” *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (7), pp. 889-901.
18. Leonard, D., & McAdam, R. (2004). Total quality management in strategy and operations: dynamic grounded models. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(3), 254-266.
  19. Madu, C. N., & Kuei, C. H. (1993). Introducing strategic quality management. *Long Range Planning*, 26(6), 121-131.
  20. Mellat-Parast, M., & Digman, L. A. (2008). Learning: the interface of quality management and strategic alliances. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 820-829.
  21. Oakland J. (2003), *Total quality management*. Oxford.
  22. Paraschivescu, A. O., & Căprioară, F. M. (2014). Strategic quality management. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 17(1), 19-27.
  23. Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal*, 16(1), 15-37.
  24. Recardo, R. J. (1994). Strategic quality management: turning the spotlight on strategic as well as tactical issues. *National Productivity Review*, 13(2), 185-196.
  25. Tari, J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM magazine*, 17(2), 182-194.
  26. Terziovski, M., Samson, D., & Dow, D. (1997). The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand. *Journal of operations management*, 15(1), 1-18.
  27. Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total quality management practices’ effects on quality performance and innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 273-280.
  28. Zeithmal, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service*.

## Κεφάλαιο 3. Ανάλυση του φαρμακευτικού κλάδου

### Εισαγωγή & Γενικά στοιχεία κλάδου

Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό του κλάδου υγείας μπορεί να θεωρηθεί η αυξητική τάση σε διαχρονικό επίπεδο της δαπάνης υγείας και παράλληλα της φαρμακευτικής δαπάνης. Ως σημαντικότεροι παράγοντες αυτού του φαινομένου μπορούν να θεωρηθούν η αύξηση και ταυτόχρονα η γήρανση του πληθυσμού, αλλά παράλληλα και η δυνατότητα αντιμετώπισης των διαφόρων ασθενειών με την αξιοποίηση καινοτόμων ουσιών. Επιπλέον, η φαρμακευτική περίθαλψη, λειτουργώντας είτε ως υποκατάστατο της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης είτε με συμπληρωματικό τρόπο, συμβάλλει στον περιορισμό της θνησιμότητας και παράλληλα στην αύξηση του προσδόκιμου επιβίωσης, προωθώντας την πρόληψη και με την αντιμετώπιση των διαφόρων ασθενειών. Παράλληλα, έχει αναβαθμίσει την ποιότητα ζωής των χρόνιων, κυρίως, ασθενών. ενώ η αύξηση της φαρμακευτικής δαπάνης σε αρκετές περιπτώσεις οδηγεί σε μείωση των συνολικών δαπανών υγείας, καθώς μπορεί να οδηγήσει στην υποκατάσταση άλλων μορφών περίθαλψης (Σκουρογιάννη, 2016).

Η παραγωγή και παράλληλα η διάθεση των διαφόρων φαρμακευτικών προϊόντων αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς κλάδους της οικονομίας της χώρας μας. Ο δυναμικός χαρακτήρας του κλάδου βασίζεται στο ότι είναι από τους ελάχιστους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, ο οποίος σε περιόδους οικονομικής κρίσης και υφεσιακών πολιτικών έχει επιτύχει τη διαρκή βελτίωση των μεγεθών του και την υλοποίηση επενδύσεων. Όπως επισημαίνεται σε μία έκθεση μιας από τις σημαντικότερες συμβουλευτικές επιχειρήσεις, εμφανής είναι η ένταξη του φαρμακευτικού κλάδου στους σημαντικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας, ενώ σημαντική θεωρείται η συμβολή του στην τόνωση της εθνικής οικονομίας. Η συνολική προσφορά φαρμακευτικών και παράλληλα διαφόρων παραφαρμακευτικών προϊόντων στην Ελλάδα μπορεί να προσδιοριστεί τις περισσότερες φορές από τις παραγωγικές και εμπορικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου. Επίσης, σημαντικός θεωρείται ο ρόλος της αλυσίδας αποθήκευσης, διακίνησης και ταυτόχρονα διάθεσης τους στο καταναλωτικό κοινό και στους τελικούς καταναλωτές (Σκουρογιάννη, 2016).

Σε γενικές γραμμές, στον φαρμακευτικό κλάδο εντάσσονται επιχειρήσεις, οι οποίες εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στην παραγωγή και παράλληλα την εισαγωγή των

διαφόρων φαρμακευτικών σκευασμάτων. Κύριο χαρακτηριστικό του μπορεί να θεωρηθεί το ότι οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου έχουν ισχυρή παρουσία για πολλά χρόνια στη συγκεκριμένη αγορά (Mourtzikou et al., 2015).

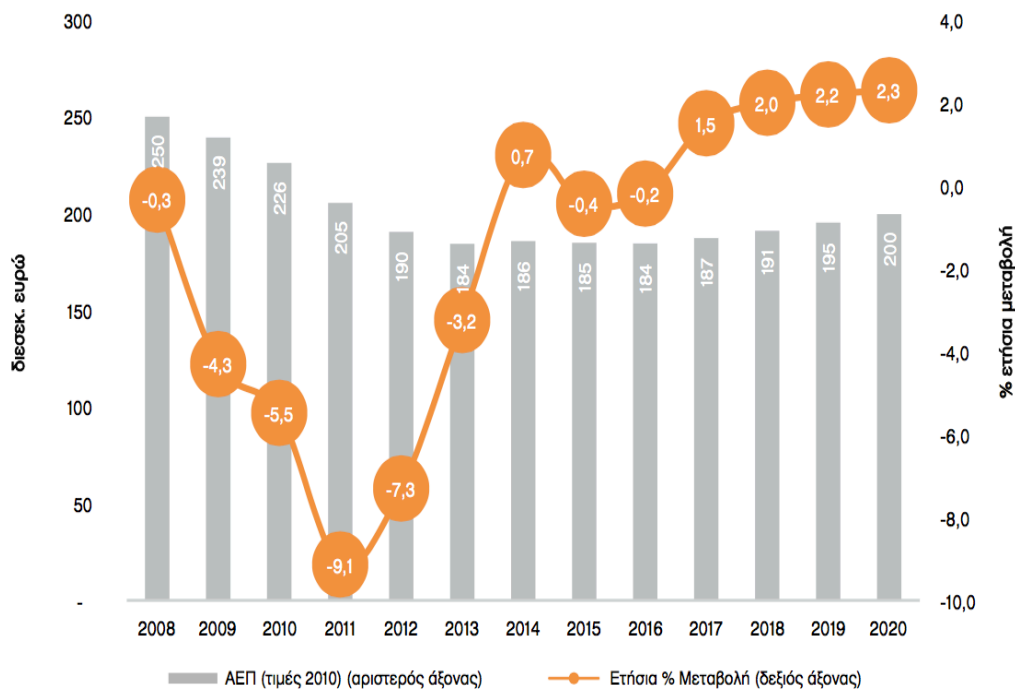
Οι σημαντικότεροι τομείς δραστηριοποίησης των φαρμακευτικών επιχειρήσεων είναι οι εξής :

- παραγωγή
- εμπορία
- έρευνα και ανάπτυξη

Πολλές φαρμακευτικές επιχειρήσεις, σε συνδυασμό με τη βασική τους επιχειρηματική δραστηριοποίηση, προχωρούν στην παραγωγή ή στην εμπορία ειδών προσωπικής υγιεινής, καλλυντικών, αλλά και παραφαρμακευτικών προϊόντων. Οι διάφορες φαρμακευτικές εμπορικές και παραγωγικές επιχειρήσεις αποτελούν ουσιαστικά τον πρώτο και, επίσης, τον πιο σημαντικό συνδετικό κρίκο στην αλυσίδα, με βάση την οποία συνθέτεται η ευρύτερη προσφορά του φαρμακευτικού κλάδου (IOBE, 2013).

Σύμφωνα με τον ΣΦΕΕ η ύφεση κατά τη διάρκεια 2007 – 2013 είχε ως συνέπεια τη μείωση του εθνικού εισοδήματος κατά 66 δισεκατομμύρια ευρώ, ενώ το 2014 η οικονομία της χώρας παρουσίασε έναν ασθενή ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 0,8% ενώ την ίδια στιγμή η ανεργία διαμορφώθηκε στο 26,5% στα τέλη του 2013. Όσον αφορά το δημογραφικό, παρουσιάζεται γηρασμός της ελληνικής κοινωνίας με τις εκτιμήσεις να δείχνουν ότι το 2050 ο πληθυσμός άνω των 65 ετών θα αποτελεί περίπου το μισό του συνολικού πληθυσμού (46,6%) (ΣΦΕΕ, 2015). Σύμφωνα με την ΕΛ.ΣΤΑΤ. την τελευταία 3ετία το ΑΕΠ παρουσιάζει σταθερά αύξηση και συγκεκριμένα το 2017 το ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 1,5% σε σχέση με το 2016, ενώ το 2018 αυξήθηκε κατά 1,9% συγκριτικά με το 2017. Οι προβλέψεις για το 2019-2020 δίνουν εκ νέου ανάπτυξη και για πρώτη φορά από το 2012 γίνεται εμφανές ότι το ΑΕΠ θα πλησιάσει τα 200 δισεκατομμύρια ευρώ, από τα 187 δις που ήταν 2017 (ΣΦΕΕ, 2018). Στο διάγραμμα 8 παρουσιάζεται η εξέλιξη στο ΑΕΠ την τελευταία δεκαετία σύμφωνα με τα στοιχεία του ΣΦΕΕ.

**Διάγραμμα 8 Εξέλιξη ΑΕΠ & ετήσια μεταβολή (%) στην Ελλάδα**

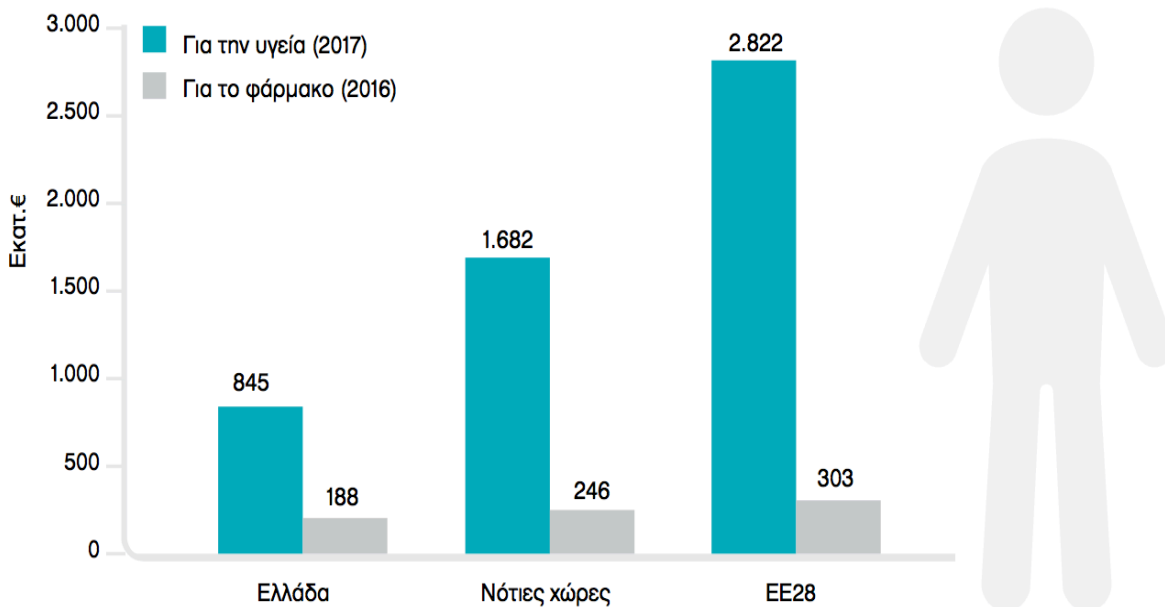


**Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018**

Σε αντίθετη πορεία με την ανάπτυξη που παρουσιάζει η εθνική οικονομία βρίσκεται η δημόσια φαρμακευτική δαπάνη η οποία βαίνει διαρκώς μειούμενη. Κατά την περίοδο 2009 – 2014 η συνολική μείωση της φαρμακευτικής δαπάνης άγγιξε το ποσοστό του 61% (60,8) (ΣΦΕΕ, 2015). Πτωτική, είναι και η πορεία της κατά κεφαλήν δημόσιας φαρμακευτικής δαπάνης όπου κατά την περίοδο 2009 – 2014 μειώθηκε από 456 ευρώ σε 183 ευρώ ανά κάτοικο, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 9 (ΣΦΕΕ, 2015).

Το 2013 η συνολική δαπάνη υγείας παρουσιάστηκε στα €15,7 δις. (8,6% ως ποσοστό του ΑΕΠ), εκ των οποίων τα €4,6 δις. αφορούσαν τη φαρμακευτική δαπάνη, τα €9,5 δις. αφορούσαν τις υπηρεσίες περίθαλψης και αποκατάστασης, €833 εκατ. αφορούσαν δαπάνες για επικουρικές υπηρεσίες υγειονομικής φροντίδας και €582,6 εκατ. αφορούσαν δαπάνες διοίκησης (ΣΦΕΕ, 2015). Πτωτική πορεία ακολούθησε η νοσοκομειακή δαπάνη αντιμετωπίζοντας μία μείωση της τάξης του 9,4% το 2014 (ΣΦΕΕ, 2018). Την περίοδο 2010 – 2017 η συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας μειώθηκε κατά 30,9% τη στιγμή που στην Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Ένωση) αυξανόταν με ρυθμό 10%, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 10.

**Διάγραμμα 9 Δημόσια κατά κεφαλήν δαπάνη για την υγεία & το φάρμακο**

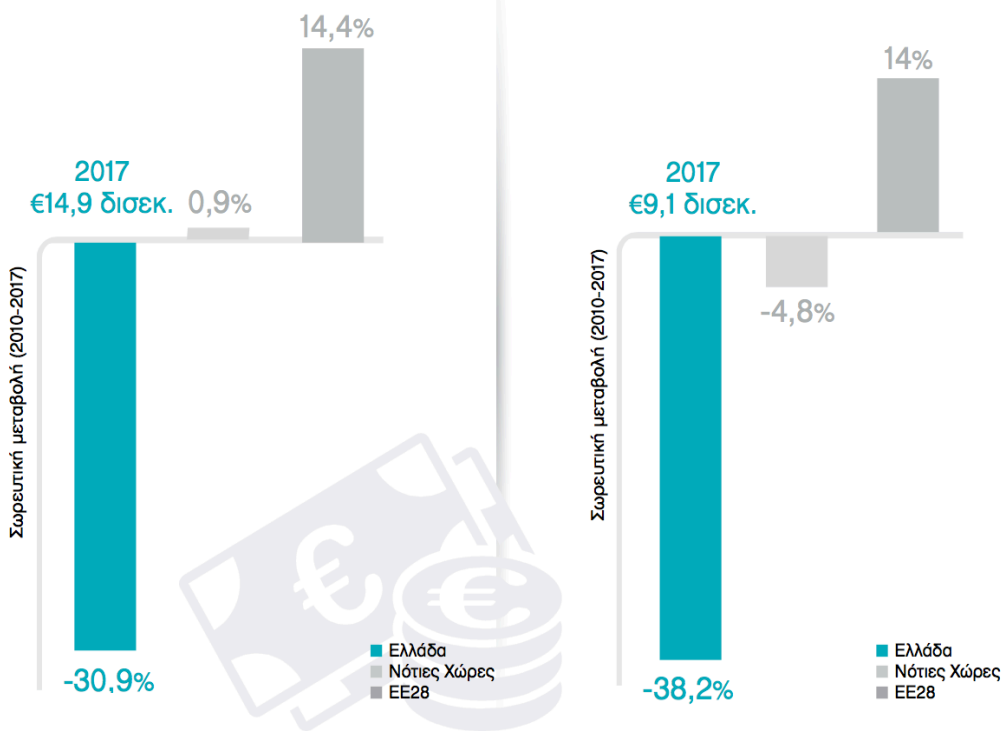


Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

**Διάγραμμα 10 Χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας**

Συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας

Δημόσια χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

Όσον αφορά τις πωλήσεις, η συνολική αξία των πωλήσεων προς τις φαρμακαποθήκες και τα φαρμακεία έφτασαν στα €3,88 δισ. το 2014 έχοντας υποστεί μείωση της τάξης του 2% ενώ, αντιθέτως οι πωλήσεις προς τα νοσοκομεία και τον ΕΟΠΥΥ αυξήθηκαν 4,5% (ΣΦΕΕ, 2018).

Ένα από τα μεγαλύτερα αγκάθια που έχει να αντιμετωπίσει η φαρμακευτική βιομηχανία είναι οι μηχανισμοί επιστροφών *rebate* και *clawback*, καθώς η συμμετοχή των φαρμακοβιομηχανιών για την κάλυψη των αναγκών των ασθενών είναι μεγάλη. Κατά το έτος 2014 η φαρμακευτική βιομηχανία απέδωσε στο κράτος €226,4 εκατομμύρια σε rebates και €201,8 εκατομμύρια σε clawback, συνεισφέροντας έτσι στην πραγματική φαρμακευτική δαπάνη με ποσοστό 21,6% (ΣΦΕΕ, 2015). Το 2018 οι υποχρεωτικές επιστροφές έφτασαν το 30% σε εξωνοσοκομειακό επίπεδο και το 45% σε νοσοκομειακό επίπεδο (ΣΦΕΕ, 2018). Στο διάγραμμα 11 παρουσιάζεται η συμμετοχή της φαρμακοβιομηχανίας στη συνολική φαρμακευτική δαπάνη.

Ορισμοί (ΕΕΦΑΜ, 2019):

- **Rebate**<sup>2</sup>: “Η υποχρεωτική έκπτωση την οποία καλούνται να κάνουν στον ΕΟΠΥΥ και στα Νοσοκομεία οι ιδιώτες πάροχοι (γιατροί, φαρμακοποιοί, φαρμακευτικές εταιρείες, διαγνωστικά κέντρα) ανάλογα με τον τζίρο τους προς τον Οργανισμό. Για τα φαρμακευτικά προϊόντα το rebate υπολογίζεται βάσει ύψους πωλήσεων προϊόντος” (ΕΕΦΑΜ, 2019).
- **Clawback**<sup>3</sup> : “Αυτόματος μηχανισμός επιστροφής υπερβάσεων στον προϋπολογισμό του ΕΟΠΥΥ/Νοσοκομείων. Αφορά τους παρόχους του Οργανισμού, οι οποίοι επιστρέφουν κάθε χρόνο αναλογικά το μερίδιο της υπέρβασης. Για παράδειγμα, εάν ο προϋπολογισμός για φάρμακα ή εξετάσεις είναι 100 ευρώ και κλείσει στα 120 ευρώ, οι πάροχοι επιστρέφουν στον 20 ευρώ. Υπολογίζεται ανά ΚΑΚ ανάλογα του μεριδίου αγοράς και του ρυθμού ανάπτυξης του” (ΕΕΦΑΜ, 2019).

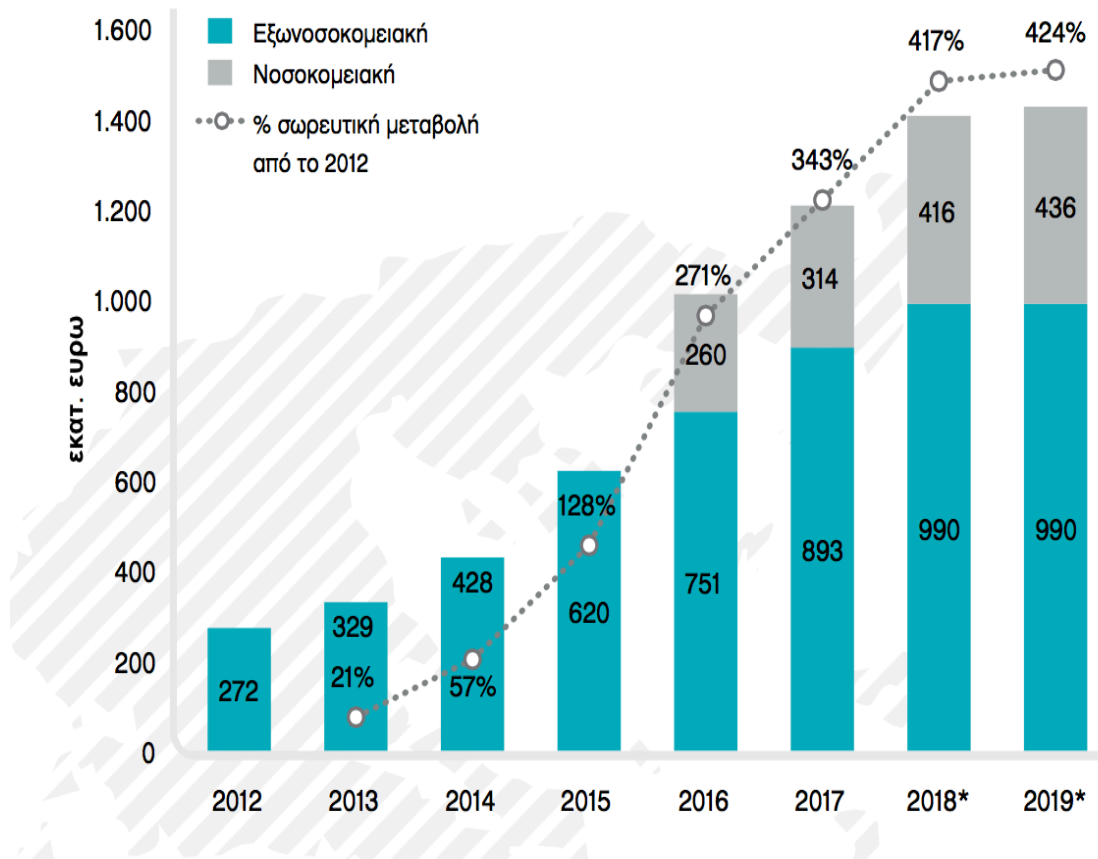
---

<sup>2</sup> ΕΕΦΑΜ, 2019, Χρηματοδότηση Συστήματος Υγείας: Rebate – Clawback – Closed Budget

<sup>3</sup> ΕΕΦΑΜ, 2019, Χρηματοδότηση Συστήματος Υγείας: Rebate – Clawback – Closed Budget



**Διάγραμμα 11 Συμμετοχή της φαρμακοβιομηχανίας στη συνολική φαρμακευτική δαπάνη**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

Η φαρμακοβιομηχανία αποτελεί την αιχμή του δόρατος όσον αφορά την Έρευνα & Ανάπτυξη, συγκεκριμένα οι δαπάνες για E&A αποτελούν το 8% της συνολικής δαπάνης στην Ελλάδα (2015), ενώ παράλληλα πραγματοποιήθηκαν 2.506 κλινικές μελέτες το 2018 (ΣΦΕΕ, 2018). Το 2017 η παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων έφτασε τα €954 εκατ., με προστιθέμενη αξία στον κλάδο της μεταποίησης (μερίδιο 3%) που έφτανε τα €668 εκατ. Σημαντική είναι και η συμβολή του κλάδου στα εργασιακά, καθώς για το 2017 περίπου 14.400 άτομα απασχολούνται στην παραγωγική φαρμακευτικών προϊόντων με υψηλά επίπεδα κατάρτισης, αφού το 60,5% αυτών είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης σε αντίθεση με το 22% στον κλάδο της μεταποίησης και το 35,7% στο σύνολο της οικονομίας (ΣΦΕΕ, 2018).

Τελος, οι φαρμακοβιομηχανίες της χώρας παρουσιάζουν σημαντική εξαγωγική συμπεριφορά με τις εξαγωγές να ανέρχονται για το 2018 στο €1,4 δισ. αποτελώντας το

4,5% των συνολικών εξαγωγών της χώρας σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων για το 2018 (ΣΦΕΕ, 2018).

### **Χαρακτηριστικά του κλάδου**

Με βάση έρευνες, που έχουν στις χώρες του ΟΟΣΑ, το προσδόκιμο επιβίωσης κατά τη γέννηση έχει αυξηθεί περίπου κατά 10,1 χρόνια από το 1965 έως τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον, όπως επισημαίνεται στη μελέτη του καθηγητή Lichtenberg, η φαρμακευτική καινοτομία κατάφερε να αυξήσει το προσδόκιμο ζωής περίπου κατά 0,87 χρόνια κατά τη διάρκεια της περιόδου 1995 -2010, ενώ παράλληλα βοήθησε να μειωθούν οι ημέρες νοσηλείας, με μέσο ετήσιο ρυθμό 2.2% περίπου κατά τη διάρκεια 2000-2008 (Lichtenberg, 2012).

Αξίζει να επισημανθεί ότι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της φαρμακευτικής αγοράς θεωρείται το αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο, τόσο κατά τη διάρκεια ανάπτυξης των νέων φαρμακευτικών προϊόντων (με αυστηρούς ελέγχους για ασφάλεια, ποιότητα, δραστηριότητα κ.ά.), όσο και κατά τη διάθεση αυτών των προϊόντων στην αγορά. Σκοπός του ρυθμιστικού πλαισίου μπορεί να θεωρηθεί, όχι μόνο η προστασία των ασθενών, αλλά παράλληλα και η προστασία της φαρμακευτικής επιχείρησης και η προσπάθεια συγκράτησης της φαρμακευτικής δαπάνης.

Εκτός από τα οικονομικά στοιχεία, επισημαίνεται ότι ο φαρμακευτικός κλάδος βασίζεται στην προσπάθεια να δραστηριοποιηθούν οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Για την αποτελεσματική λειτουργία τους και παράλληλα την απαιτούμενη βιώσιμη ανάπτυξη τους θεωρείται σημαντική η επίδειξη προσοχής στο δίκτυο διανομής, με βάση το οποίο καθορίζεται η θέση των διαφόρων εταιρειών στο πλαίσιο λειτουργίας της φαρμακευτικής αγοράς. Για τον λόγο αυτό η σωστά σχεδιασμένη και εφαρμοζόμενη λειτουργία του ελληνικού δικτύου διανομής, μπορεί να επιτύχει την άμεση και επαρκή τροφοδοσία των αγορών στα απαιτούμενα φαρμακευτικά προϊόντα και να συμβάλει με τον τρόπο αυτό στην ανάπτυξη του συγκεκριμένου κλάδου.

Ο φαρμακευτικός κλάδος βασίζεται σε επιχειρήσεις, οι οποίες δίνουν έμφαση στην εισαγωγή φαρμακευτικών και διαφόρων παραφαρμακευτικών ειδών και πολλές φορές στην παραγωγή τους. Επίσης, συμπεριλαμβάνονται επιχειρήσεις, οι οποίες εμφανίζουν αξιόλογη δυναμική, ενώ παράλληλα σημαντική θεωρείται η μακροχρόνια και ισχυρή παρουσία τους στην αγορά των φαρμάκων.

Εκτός από αυτά, σημαντικά μπορούν να θεωρηθούν τα ποσά, που επενδύονται από τις επιχειρήσεις που κατέχουν ηγετική θέση στη φαρμακευτική αγορά σε ερευνητικά προγράμματα, τα οποία αναφέρονται θεραπευτικούς τομείς, που εμφανίζουν μεγάλο περιθώριο εξέλιξης. Υπολογίζεται ότι το 2010 πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις ύψους περίπου €40 εκατ. για Έρευνα και Ανάπτυξη, κυρίως από εγχώριες και διεθνείς φαρμακοβιομηχανίες (IOBE, 2013).

Στην ελληνική φαρμακευτική αγορά δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις οι οποίες εμφανίζουν ισχυρή παρουσία στον κλάδο, ενώ ορισμένες από αυτές λειτουργούν ως θυγατρικές ισχυρών πολυεθνικών ομίλων. Μετά, όμως, από τις μειώσεις των τιμών, που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια, σημαντική θεωρείται η μείωση των αποθεμάτων και η πτώση των πωλήσεων και, κατά συνέπεια, της κερδοφορίας των εταιρειών. Επίσης, εξαιτίας της εμφανιζόμενης οικονομικής ύφεσης περιορίστηκαν σε μεγάλο βαθμό οι κρατικές δαπάνες και υπήρξε, ειδικότερα, μείωση σε μεγάλο βαθμό και της φαρμακευτικής δαπάνης, με αποτέλεσμα την έλλειψη φαρμάκων και την καθυστερημένη πραγματοποίηση πληρωμών. Επίσης, προβλήματα μπορούν να θεωρηθούν η συσσώρευση χρεών από το δημόσιο, η αύξηση σε μεγάλο βαθμό των εξαγωγών και η μείωση της φαρμακευτικής αγοράς, φαινόμενα που απειλούν τη βιώσιμη λειτουργία του φαρμακευτικού κλάδου.

Διαφοροποίηση παρατηρείται πολλές φορές ως προς τα γεννόσημα φάρμακα, καθώς ο καθορισμός της ανώτατης τιμής τους, αποφασίζεται ως προς το 60% της τιμής που επιλέγεται στο πλαίσιο των αντίστοιχων πρωτότυπων φαρμάκων, καθώς και η επιβολή μεταβολών στο πλαίσιο της συνταγογράφησης αλλά και η λήξη πατέντας στα διάφορα πρωτότυπα φάρμακα ευρείας κατανάλωσης θεωρείται ότι θα μεταβάλει με δραστικό τρόπο τη λειτουργία της εγχώριας αγοράς φαρμάκου (IOBE, 2013).

Τέλος, θεωρείται ότι οι φαρμακευτικές πωλήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές τα τελευταία χρόνια και για τον λόγο αυτό πρέπει να διευκρινισθεί ότι αναφέρονται στα εξής (ΣΦΕΕ, 2014):

- τον σχεδιασμό της δημόσιας φαρμακευτικής δαπάνης
- τις πωλήσεις φαρμάκων ως προς τα νοσοκομεία
- τις πωλήσεις φαρμάκων, στο πλαίσιο των παράλληλων εξαγωγών
- τις πωλήσεις φαρμάκων τα οποία προωθούνται σε Έλληνες ή σε τουρίστες, και τα οποία καλούνται να πληρώσουν οι ίδιοι

- τις πωλήσεις φαρμάκων που πραγματοποιούνται σε Έλληνες ή αλλοδαπούς ασφαλισμένους, οι οποίες βασίζονται στις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες και καλύπτονται από αυτές και
- τη συμμετοχή των ίδιων των ασφαλισμένων, χωρίς αυτή να επιβαρύνει τα ταμεία.

Η πολιτική που εφαρμόζεται στον χώρο της φαρμακευτικής αγοράς βασίζεται στο σύνολο των μέτρων και των διαφόρων δράσεων, που διευκολύνουν την εύκολη πρόσβαση των πολιτών στα φάρμακα και παράλληλα στις διάφορες φαρμακευτικές θεραπείες. Εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της, επιλέγεται να επιβληθούν αυστηροί έλεγχοι, οι οποίοι θεωρούνται απαραίτητοι σε κάθε στάδιο της παραγωγής και της προώθησης των ποικίλων φαρμάκων. Πολλές φορές παράλληλα ισχύουν και συγκεκριμένοι κανονισμοί για την τιμολόγηση των διαφόρων φαρμάκων.

Το ευρύτερο πλαίσιο σχεδιασμού της του συγκεκριμένου κλάδου καθορίζει τις πρακτικές δραστηριοποίησης και παράλληλα ασκεί έλεγχο στα εξής στοιχεία (Mourtzikou et al., 2015):

- ανάγκη επίτευξης της ποιότητας
- καθορισμός των τιμών
- συνταγογράφηση
- εκσυγχρονισμός και αναβάθμιση των φαρμακευτικών σκευασμάτων.

Με βάση στοιχεία της Eurostat, υποστηρίζεται ότι ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας κατατάσσεται στην 1<sup>η</sup> θέση έντασης επενδύσεων ως προς κάθε εργαζόμενο ανάμεσα στους κλάδους μεταποίησης στον ελλαδικό χώρο. Η παραγωγή και η διάθεση των διαφόρων φαρμακευτικών προϊόντων αποτελούν σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της ελληνικής βιομηχανίας και οικονομίας, εξαιτίας της μεγάλης παραγωγής φαρμάκων και της δραστηριοποίησης πολλών εργαζομένων στον χώρο της φαρμακευτικής βιομηχανίας. Στον παρακάτω πίνακα δίνονται κάποια στοιχεία της φαρμακοβιομηχανίας σύμφωνα με τον ΣΦΕΕ (ΣΦΕΕ, 2015).

## Διάγραμμα 12 Στοιχεία αγοράς φαρμάκου

Αριθμός Επιχειρήσεων <sup>(1)</sup>	Παραγωγοί και Εισαγωγείς φαρμάκων (2014) Φαρμακαποθήκες (2014) Συνεταιρισμοί φαρμακοποιών (2014)	~106 100 27
Παραγωγή <sup>(2)</sup>	Εγχώρια Παραγωγή (σε τιμές παραγωγού) (2014) % μεταβολή 2013/2014 Προστιθέμενη Αξία Κλάδου (2014) <b>Μερίδιο Προστιθέμενης Αξίας Κλάδου / σύνολο της μεταποίησης (2014)</b>	€857 εκατ. -2,8% €533 εκατ. 3,1%
Απασχόληση παραγωγής Φαρμάκου <sup>(3)</sup>	Αριθμός εργαζομένων (Παραγωγή φαρμάκου) (2014) Αριθμός εργαζομένων (Παραγωγή φαρμάκου) (2013) % μεταβολή 2013/2014 <b>Μερίδιο Απασχόλησης παραγωγής φαρμάκου / σύνολο της μεταποίησης (2014)</b>	13.3 χιλ. άτομα 13.2 χιλ. άτομα 0,8% 3,6%
Εξωτερικό Εμπόριο <sup>(4)</sup>	Εξαγωγές σε αξία (2014) % μεταβολή 2013/2014 Εισαγωγές σε αξία (2014) % μεταβολή 2013/2014	€1.049 εκατ. -0,7% €2.698 εκατ. -2,2%
Παράλληλες εξαγωγές <sup>(5)</sup>	Σε αξία (2014)	€306,7 εκατ.
Πωλήσεις Φαρμάκων <sup>(5)</sup>	Σε φαρμακεία/φαρμακαποθήκες (τιμές λιανικής) Σε νοσοκομεία (νοσοκομειακές τιμές) % Μεταβολή πωλήσεων σε φαρμακεία/φαρμακαποθήκες 2013/2014 % Μεταβολή πωλήσεων σε νοσοκομεία 2013/2014	€3.877 εκατ. €1.399 εκατ. -2% 4,5%
Δημόσια Φαρμακευτική Δαπάνη <sup>(6)</sup>	Δαπάνη 2009 Δαπάνη 2014 Clawback 2014 Rebate 2014 Μεταβολή Δημόσιας Φαρμακευτικής Δαπάνης 2009/2014 Καθαρή κατά κεφαλήν Δημόσια Φαρμακευτική Δαπάνη (2014) Δημόσια Φαρμακευτική Δαπάνη (ΣΛΥ) / Πωλήσεις Φαρμάκων (2014) Ιδιωτική Φαρμακευτική Δαπάνη (2013)	€5.108 εκατ. €2.000 εκατ. €201,8 εκατ. €226,4 εκατ. -60,8% €183 37,9% €1.700 εκατ.
Δημόσια Δαπάνη Υγείας <sup>(7)</sup>	<b>Ελλάδα (σε αξία) (2013)</b> <b>Ελλάδα (% ΑΕΠ) (2013)</b> Ευρωπαϊκή Ένωση (% ΑΕΠ) (2013)	€10.021 εκατ. 5,5% 7,7%
Δομή τιμών <sup>(8)</sup>	Ποσοστό τιμής παραγωγού / εισαγωγέα (ex-factory) στην τιμή λιανικής πώλησης	67,4%
Δημογραφικά στοιχεία <sup>(9)</sup>	Προσδόκιμο επιβίωσης (2013) Δείκτης εξάρτησης πληθυσμού (% πληθυσμού ηλικιών 0-14 & άνω των 65 / 15-64) (2014) <b>Ποσοστό Ανασφαλιστών (2014)</b>	81,4 έτη 51,7% 25,2%
Μεταβολή τιμών <sup>(10)</sup>	Δείκτης τιμών φαρμάκων % μεταβολή 2009/2014	-26,5%
Γενόσημα <sup>(11)</sup>	Ποσοστό ως προς το σύνολο της αξίας πωλήσεων φαρμάκων (αξία σε ΧΤ) Ποσοστό ως προς το σύνολο του όγκου πωλήσεων φαρμάκων	15,2% 28,6%
Γενόσημα και off-patent <sup>(12)</sup>	Ποσοστό ως προς το σύνολο του όγκου πωλήσεων φαρμάκων	64,2%
Μ.Υ.ΣΥ.ΦΑ <sup>(13)</sup>	Σε αξία (2014)	€331 εκατ.
Επενδύσεις R&D <sup>(14)</sup>	Εκτιμήσεις (2014)	€100-120 εκατ.

Πηγή: ΣΦΕΕ, 2015

Ο κλάδος της εγχώριας παραγωγής φαρμάκων συμμετείχε με ενεργό τρόπο στην τόνωση της ευρύτερης εγχώριας βιομηχανικής παραγωγής, επιβεβαιώνοντας, με τον τρόπο αυτό τη συμβολή του κλάδου στη διαμόρφωση του τρόπου λειτουργίας του συνολικού εξωτερικού εμπορίου της χώρας μας. Αξιολογώντας, όμως, τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης, σαφής είναι η μείωση των δαπανών, που

αναφέρονται στις υπηρεσίες κοινωνικής προστασίας και υγειονομικής περίθαλψης, γεγονός που ερμηνεύει τον έντονο προβληματισμό για τα προβλήματα της φαρμακευτικής αγοράς και για πιθανή κατάρρευση του υγειονομικού μας συστήματος (Mourtzikou et al., 2015).

Σε σχέση με τις τιμές των γενόσημων φαρμάκων, θεωρείται ότι οι τιμές αυτές είναι πιο υψηλές σε σχέση με τις τιμές στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Τα φάρμακα που δεν συνταγογραφούνται διαθέτουν ουσιαστικά σημαντικό ποσοστό ως προς τις παρατηρούμενες συνολικές πωλήσεις, ενώ το μέγεθος της συγκεκριμένης αγοράς έχει διαμορφωθεί κατά τη διάρκεια της έξαρσης της οικονομικής κρίσης σε 371,5 εκατ. ευρώ, γεγονός που αποδεικνύει την παρατηρούμενη πτώση, λόγω της οικονομικής κρίσης.

Το μερίδιο των γενόσημων φαρμάκων όσον αφορά τις συνολικές πωλήσεις, εξαιρώντας τα νοσοκομεία, παρατηρείται να είναι χαμηλότερο συγκριτικά με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό επηρεάζεται από το εύρος των φαρμάκων που θεωρούνται συνταγογραφούμενα. Στον συγκεκριμένο κλάδο ο ανταγωνισμός παρουσιάζεται ιδιαίτερα έντονος και σε πολλά επίπεδα, κυρίως τα τελευταία χρόνια, καθώς η συρρίκνωση με βίαιο τρόπο και η προσπάθεια προσαρμογής της φαρμακευτικής δαπάνης, αλλά ταυτόχρονα και οι κλειστοί προϋπολογισμοί για τους οποίους έχει δεσμευτεί η Ελλάδα έχουν οδηγήσει στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Στην Ελλάδα η κατηγορία με τις περισσότερες πωλήσεις είναι τα αναλγητικά, στη συνέχεια τα σκευάσματα για την αντιμετώπιση του κρυολογήματος, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 5 (ΣΦΕΕ, 2018).

#### Πίνακας 5 Πωλήσεις προϊόντων αυτοθεραπείας (self - medication) σε εκατομμύρια ευρώ

Κατηγορία σκευάματος	2013	2014	2015	2016	2017	%17/16
Αναλγητικά	60	65	64	65	71	9,2%
Βήχας και Κρυολόγημα	67	69	66	65	75	13,9%
Πεπτικού συστήματος	23	24	25	28	32	12,7%
Δερματολογικά	33	32	32	32	30	-5,1%
Βιταμίνες	62	70	68	67	72	7,2%
Υπόλοιπες κατηγορίες	81	64	24	83	89	7,7%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>323</b>	<b>340</b>	<b>335</b>	<b>339</b>	<b>368</b>	<b>8,4%</b>

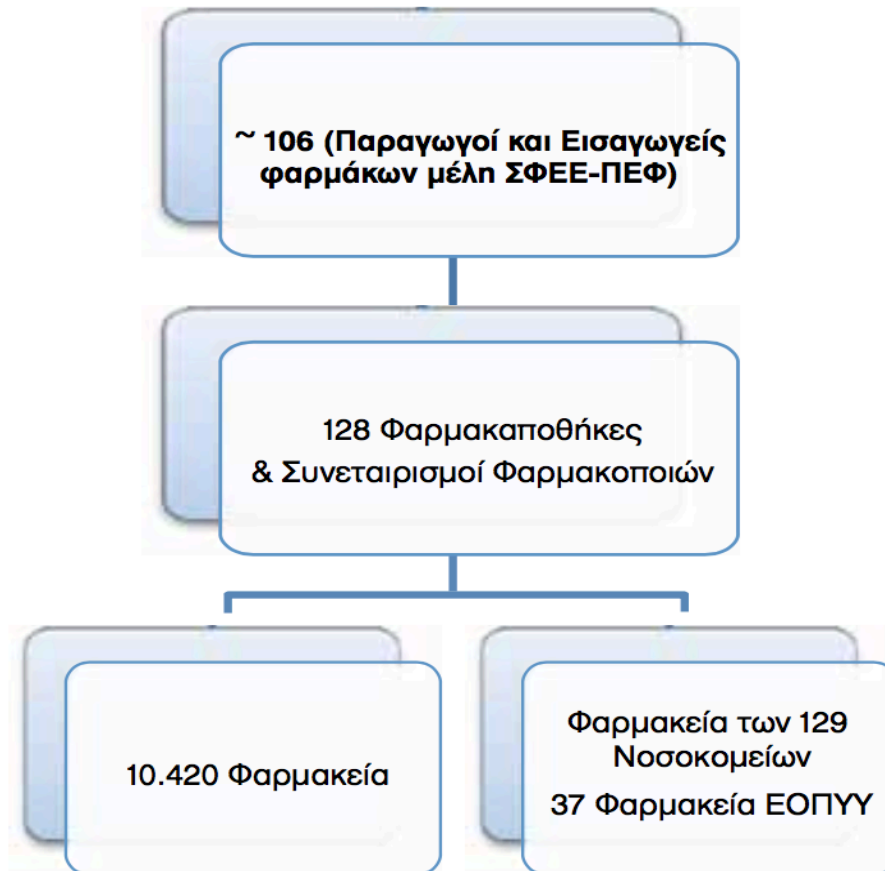
Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

Η προσπάθεια των διαφόρων θυγατρικών των πολυεθνικών εταιρειών να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους οδηγεί στην ενίσχυση του ανταγωνισμού με τις εγχώριες παραγωγικές φαρμακευτικές βιομηχανίες. Επίσης, η ενίσχυση του ανταγωνισμού σε αρκετές περιπτώσεις για τις διάφορες επιχειρήσεις παραγωγής γενόσημων, και εξαιτίας των χαμηλών εμποδίων εισόδου στην αγορά, συμβάλλουν στην τάση δημιουργίας και λειτουργίας πολλών νέων μικρών εταιρειών (Mourtzikou et al., 2015).

Παράλληλα, σημαντικός παράγων μπορεί να θεωρηθεί η έλλειψη εμπορικού σήματος για τα συγκεκριμένα φαρμακευτικά προϊόντα, κυρίως, αν διερευνήσουμε και αξιολογήσουμε τις αλλαγές, που εμφανίζονται στον τρόπο συνταγογράφησης, επιδιώκοντας με τον τρόπο αυτό την αύξηση χρήσης των γενόσημων και παράλληλα τον περιορισμό της φαρμακευτικής δαπάνης.

Στο διάγραμμα 13 αποτυπώνεται η αλυσίδα του φαρμάκου στην Ελλάδα με βάση τον ΣΦΕΕ (ΣΦΕΕ, 2018). Στον ελληνικό χώρο στον συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποιείται αρκετά μεγάλος αριθμός φαρμακαποθηκών, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται συνεταιρισμοί, αλλά και ιδιωτικές εταιρείες. Οι φαρμακαποθήκες αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα, όχι μόνο της συγκεκριμένης αγοράς αλλά ταυτόχρονα και του γενικότερου συστήματος υγείας κάθε κράτους, κυρίως, ως προς τη σωστή διάθεση φαρμάκων στον πληθυσμό αφού λειτουργούν πολλές φορές ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στα φαρμακεία και στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις. Η άρτια λειτουργία του εκσυγχρονισμένου και πυκνού δικτύου διανομής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την επαρκή και με άμεσο τρόπο τροφοδοσία των αγορών σε φαρμακευτικά προϊόντα, αποτελώντας με τον τρόπο αυτό σημαντικό παράγοντα για την προάσπιση της Δημόσιας Υγείας. Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται στο παρακάτω διάγραμμα (13) στην αλυσίδα φαρμάκου.

### Διάγραμμα 13 Αλυσίδα φαρμάκου στην Ελλάδα



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

### Θεσμικό Πλαίσιο

Η παραγωγή και παράλληλα η εμπορία φαρμάκων θεωρείται από τους περισσότερους μελετητές ως ένας από τους πιο αυστηρά ρυθμιζόμενους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Το γεγονός αυτό αποδίδεται στη λειτουργία ενός θεσμικού πλαισίου που καθορίζει με ασφυκτικό τρόπο την παραγωγή, τη διακίνηση και την αποθήκευση, αλλά σε αρκετές περιπτώσεις και τη διασφάλιση της ποιότητας, τον ανταγωνισμό, την τιμολογιακή πολιτική, τη συνταγογράφηση και σε γενικές γραμμές τις συνθήκες αγοράς. Σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση του συγκεκριμένου θεσμικού πλαισίου της φαρμακευτικής αγοράς μπορούν να θεωρηθούν οι αποφάσεις και παράλληλα οι κανονισμοί της Ε.Ε, όχι μόνο για την ενίσχυση του ανταγωνισμού, αλλά παράλληλα και για την προστασία του καταναλωτικού κοινού, τη βελτίωση της υγείας



τους και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της φαρμακοβιομηχανίας στην Ε.Ε (Γαβριήλ, 2016).

Τις περισσότερες φορές, επίσης, στον κλάδο του φαρμάκου έμφαση δίνεται στους κανονισμούς και τις αποφάσεις της Ε.Ε. για την τόνωση του ανταγωνισμού, την προστασία των δικαιωμάτων των καταναλωτών, την αναβάθμιση της υγείας του πληθυσμού και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού χαρακτήρα της Ευρωπαϊκής φαρμακοβιομηχανίας.

Στο Παράρτημα Ι παραθέτονται όλοι οι υπουργικοί νόμοι, τα προεδρικά διατάγματα και οι εγκύκλιοι που θέτουν το θεσμικό πλαίσιο, όπως ακριβώς τους αποτύπωσε ο κύριος Δρ. Δαγκαλίδης Αθανάσιος μέσα από την κλαδική του μελέτη σχετικά με την παραγωγή και εμπορία φαρμάκων το 2011 και σε απόλυτη συνάφεια με τον Ε.Ο.Φ.<sup>4</sup> (Δαγκαλίδης, 2011). Στο Παράρτημα Ι παρουσιάζεται αναλυτικά το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την φαρμακευτική αγορά στη χώρα μας, αποδεικνύοντας την ανάγκη των ελληνικών φαρμακευτικών αγορών να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της Ε.Ε.

Υποστηρίζεται, επίσης, ότι στη χώρα μας, εμφανής είναι η προσπάθεια του ελληνικού κράτους να ρυθμίσει με αποτελεσματικό τρόπο την προσφορά και τη ζήτηση φαρμάκων, μέσα από την ενσωμάτωση της κοινοτικής νομοθεσίας στις εθνικό δίκαιο. Για τον λόγο αυτό σημαντική θεωρείται η παρέμβαση στη φαρμακευτική αγορά, ασκώντας έλεγχο ανάμεσα στα άλλα στους παρακάτω παράγοντες (Γαβριήλ, 2016):

- μηχανισμοί διάθεσης και προώθησης των διαφόρων φαρμακευτικών προϊόντων
- τιμή
- δραστικότητα
- ποιότητα
- ασφάλεια

Τέλος, η φαρμακευτική πολιτική στην Ελλάδα ασκείται από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, το οποίο προχωρεί στον τρόπο διαμόρφωσης του νομικού πλαισίου λειτουργίας της φαρμακευτικής αγοράς και στον έλεγχο της εφαρμογής και παράλληλα της τήρησης του.

---

<sup>4</sup> Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων, <https://www.eof.gr/web/guest>

## Τιμολόγηση Φαρμάκων

Στην ενότητα αυτή θα γίνει μία παρουσίαση του συστήματος τιμολόγησης το οποίο έχει υποστεί κάποιες αλλαγές σύμφωνα με τα νέα ΦΕΚ. Στον παρακάτω πίνακα γίνονται κάποιες επισημάνσεις σχετικά με τις διαφορές νέου και παλαιού συστήματος τιμολόγησης (ΣΦΕΕ, 2018).

Πίνακας 6 Σύστημα Τιμολόγησης

	Παλιό σύστημα	Καινούριο σύστημα (ΦΕΚ 43Α 09.03.2019)
<b>Καθορισμός τιμής (on-patent)</b>	<p>Πρώτη τιμολόγηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΜΟ 3 χαμηλότερων τιμών ΕΕ</li> <li>• Το προϊόν θα πρέπει να έχει τιμολογηθεί σε τουλάχιστον 3 κράτη-μέλη της ΕΕ</li> </ul> <p><i>*Στο ίδιο νομοθετικό πλαίσιο εμπιπτουν τα βιολογικά, βιο-ομεϊδή, υβριδικά και βιοτεχνολογικά φάρμακα.</i></p> <p><u>Ανατιμολόγηση:</u> ΜΟ 3 χαμηλότερων τιμών ΕΕ</p>	<p>Πρώτη τιμολόγηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ΜΟ 2 χαμηλότερων διαφορετικών τιμών Ευρωζώνης, η τιμή σε κάθε περίπτωση δε μπορεί να είναι χαμηλότερη του ΚΗΘ.**</li> <li>• Το προϊόν θα πρέπει να έχει τιμολογηθεί σε τουλάχιστον 3 κράτη-μέλη της Ευρωζώνης</li> </ul> <p><i>*Εκκρεμεί ΥΑ αναφορικά με το καθεστώς για τα βιολογικά, βιο-ομεϊδή, υβριδικά και βιοτεχνολογικά φάρμακα.</i></p> <p>Ανατιμολόγηση: ΜΟ 2 χαμηλότερων διαφορετικών τιμών Ευρωζώνης, η τιμή σε κάθε περίπτωση δε μπορεί να είναι χαμηλότερη του ΚΗΘ.**</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αν η τιμή είναι χαμηλότερη από την πιο χαμηλή τιμή της Ευρωζώνης: <b>Αύξηση τιμής</b> σε κάθε ανατιμολόγηση σε ποσοστό έως 10% επί της τιμής του αμέσως προηγούμενου ΔΤ με ανώτατο όριο τη χαμηλότερη τιμή της Ευρωζώνης.</li> <li>• Αν η τιμή είναι υψηλότερη του ΜΟ 2 χαμηλότερων τιμών Ευρωζώνης: <b>Μείωση τιμής</b> σε κάθε ανατιμολόγηση σε ποσοστό έως 10% επί της τιμής του αμέσως προηγούμενου ΔΤ με κατώτατο όριο το ΜΟ των 2 χαμηλότερων διαφορετικών τιμών της Ευρωζώνης. Η τιμή του φαρμάκου δε μπορεί να είναι χαμηλότερη του ΚΗΘ.</li> </ul>
<b>Καθορισμός τιμής (off-patent)</b>	<p>Κατά την απώλεια της πατέντας (η χαμηλότερη από τις ακόλουθες τιμές): είτε 50% είτε ΜΟ 3 χαμηλότερων τιμών ΕΕ</p>	<p>ΜΟ 2 χαμηλότερων διαφορετικών τιμών Ευρωζώνης, η τιμή σε κάθε περίπτωση δε μπορεί να είναι χαμηλότερη του ΚΗΘ.**</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αν η τιμή είναι χαμηλότερη από την πιο χαμηλή τιμή της Ευρωζώνης: <b>Αύξηση τιμής</b> σε κάθε ανατιμολόγηση σε ποσοστό έως 10% επί της τιμής του αμέσως προηγούμενου ΔΤ με ανώτατο όριο τη χαμηλότερη τιμή της Ευρωζώνης.</li> <li>• Αν η τιμή είναι υψηλότερη του ΜΟ 2 χαμηλότερων τιμών Ευρωζώνης: <b>Μείωση τιμής</b> σε κάθε ανατιμολόγηση σε ποσοστό έως 10% επί της τιμής του αμέσως προηγούμενου ΔΤ με κατώτατο όριο το ΜΟ των 2 χαμηλότερων διαφορετικών τιμών της Ευρωζώνης. Η τιμή του φαρμάκου δε μπορεί να είναι χαμηλότερη του ΚΗΘ.</li> </ul>
<b>Καθορισμός τιμής (Γενόσημα)</b>	<p>65% της τιμής του off-patent</p> <p>Ανατιμολόγηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 65% της τιμής του off-patent</li> <li>• Μειώσεις έως 10% ανά ανατιμολόγηση</li> </ul>	<p>65% της τιμής του off-patent</p> <p><u>Ανατιμολόγηση:</u> Εφόσον, κατά την πρώτη εφαρμογή του νόμου, το γενόσημο μειωθεί σε ποσοστό μεγαλύτερο του 10% επί της τιμής του προηγούμενου Δελτίου Τιμών, τότε τα γενόσημα τιμολογούνται στο 75% της τιμής του off-patent.</p>
<b>Ανατιμολόγηση</b>	2 φορές ανά έτος	1 φορά ανά έτος
<b>Δελτίο τιμών νέων φαρμάκων</b>	4 φορές ανά έτος (Τριμηνιαία)	Εκκρεμεί ΥΑ

\*\* ΚΗΘ ορίζεται με απόφαση του ΥΥ  
5

Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

<sup>5</sup> ΚΗΘ: Κόστος Ημερήσιας Δόσης Θεραπείας

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΣΦΕΕ, θα παρουσιαστεί παρακάτω ο ορισμός των τιμών (ΣΦΕΕ, 2018):

- **Ανώτατη χονδρική τιμή:** “ορίζεται η τιμή πώλησης των φαρμάκων στα φαρμακεία, η οποία περιλαμβάνει το ποσοστό μικτού κέρδους του κατόχου άδειας χονδρικής πώλησης φαρμάκων το οποίο υπολογίζεται ως ποσοστό επί της μέγιστης τιμής παραγωγού” (ΣΦΕΕ, 2018). “Το καθαρό ποσοστό κέρδους για τα φάρμακα που αποζημιώνονται από τους ΦΚΑ<sup>6</sup> ως ποσοστό 4,9% επί της ανώτατης καθαρής τιμής παραγωγού, όταν αυτή είναι έως €200 και για όλα τα αποζημιούμενα φάρμακα από τους ΦΚΑ ως ποσοστό 1,5% επί της ανώτατης καθαρής τιμής παραγωγού, όταν αυτή είναι μεγαλύτερη από €200,01. Για τα μη συνταγογραφούμενα φάρμακα (ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ) το ποσοστό κέρδους χονδρεμπόρου ορίζεται ως το 7,8% επί της ex-factory τιμής, για τα συνταγογραφούμενα φάρμακα τα οποία δεν αποζημιώνονται από τους ΦΚΑ ορίζεται ως ποσοστό 5,4% επί της ex-factory τιμής ενώ για τα φάρμακα της παραγράφου 2, του άρθρου 12 του ν. 3186/ 2010 ορίζεται ως ποσοστό 2% επί της νοσοκομειακής τιμής των φαρμάκων. Η τιμή αυτή καθορίστηκε ως ειδική χονδρική τιμή για τα φάρμακα αυτά” (ΣΦΕΕ, 2018).
- **Ανώτατη λιανική τιμή:** “ορίζεται η τιμή που διατίθενται τα φάρμακα στο κοινό από τα φαρμακεία και καθορίζεται από τη χονδρική τιμή, προσθέτοντας το νόμιμο κέρδος του φαρμακείου και το ΦΠΑ (ΦΠΑ=6%) (ΣΦΕΕ, 2018). Συγκεκριμένα,
  - 35% επί της χονδρικής τιμής για τα ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ,
  - για τα συνταγογραφούμενα που δεν αποζημιώνονται από τους ΦΚΑ,
  - για όλα τα αποζημιούμενα φάρμακα από τους ΦΚΑ,
  - Για τα φάρμακα με τιμή μεγαλύτερη €3.000 ορίζεται περιθώριο 2%”
- **Ανώτατη καθαρή τιμή παραγωγού (ex factory):** “ορίζεται η τιμή πώλησης από τους ΚΑΚ προς του χονδρεμπόρους. Η τιμή καθορίζεται με βάση την χονδρική τιμή μειωμένη:
  - Για όλα τα αποζημιούμενα φάρμακα από τους ΦΚΑ με τιμή έως €200 κατά 4,67% και με τιμή άνω των €200,01 κατά 1,48%,
  - Για τα συνταγογραφούμενα φάρμακα, τα οποία δεν αποζημιώνονται από τους ΦΚΑ, κατά 5,12%,
  - Για τα ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ κατά 7,24%”

---

<sup>6</sup> ΦΚΑ: Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης

- **Ανώτατη νοσοκομειακή τιμή των φαρμάκων:** “ορίζεται η τιμή πώλησης από τους ΚΑΚ προς το Δημόσιο, τα δημόσια νοσοκομεία, τις μονάδες κοινωνικής φροντίδας, τα φαρμακεία Ε.Ο.Π.Υ.Υ, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου της παρ. 1 του άρθρου 37 του ν. 3918/ 2011, και τα φαρμακεία των ιδιωτικών κλινικών εφόσον διαθέτουν νοσοκομειακό φαρμακείο” (ΣΦΕΕ, 2018). “Η ανώτατη νοσοκομειακή τιμή καθορίζεται με βάση την τιμή παραγωγού μειωμένη κατά 8,74%” (ΣΦΕΕ, 2018).

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται μία αντιστοίχιση του περιθωρίου κέρδους του φαρμακείου ανάλογα με την τιμή των φαρμάκων.

**Πίνακας 7 Ποσοστό Μικτού Κέρδους (mark - up) Φαρμακείου**

<b>Χονδρική Τιμή (€)</b>	<b>Ποσοστό Μικτού Κέρδους (mark-up) Φαρμακείου</b>
0 - 50	30,00%
50,01 - 100	20,00%
100,01 - 150	16,00%
150,01 - 200	14,00%
200,01 - 300	12,00%
300,01 - 400	10,00%
400,01 - 500	9,00%
500,01 - 600	8,00%
600,01 - 700	7,00%
700,01 - 800	6,50%
800,01 - 900	6,00%
900,01 - 1000	5,50%
1000,01 - 1250	5,00%
1250,01 - 1500	4,25%
1500,01 - 1750	3,75%
1750,01 - 2000	3,25%
2000,01 - 2250	3,00%
2250,01 - 2500	2,75%
2500,01 - 2750	2,50%
2750,01 - 3000	2,25%

**Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018**

Όσον αφορά τους χονδρέμπορες, τα δικά τους περιθώρια κέρδους ποικίλουν, όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (ΣΦΕΕ, 2018):

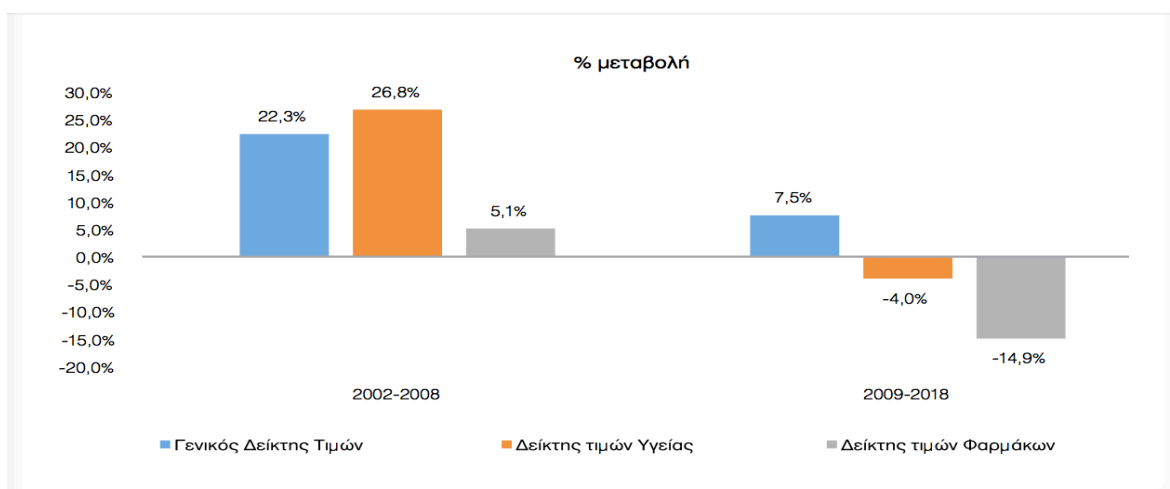
**Πίνακας 8 Περιθώρια (mark - up ) στην εφοδιαστική αλυσίδα φαρμάκου**

	Συνταγογραφούμενα Φάρμακα έως €200	Συνταγογραφούμενα Φάρμακα > €200.01	ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ	Αρνητική Λίστα
<b>Χονδρικό Εμπόριο (επί της καθαρής τιμής ex – factory )</b>	4,9%	1,5%	7,8%	5,4%
<b>Φαρμακείο</b>	(Πίνακας 7)	(Πίνακας 7)	35%	35%

Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

Μεταξύ 2002 και 2008 παρατηρείται μία αύξηση των τιμών των φαρμάκων κατά 5,1%, παρουσιάζοντας ωστόσο πιο αδύναμη αύξηση συγκριτικά με τον δείκτη τιμών υγείας (+26,8%) και τον γενικό δείκτη τιμών (22,3%), ενώ μεταξύ 2009 και 2018 ο δείκτης τιμών φαρμάκων υποχωρεί κατά 14,9% (ΣΦΕΕ, 2018).

**Διάγραμμα 14 Ετήσια μεταβολή δείκτη τιμών ανά μείζονα κατηγορία αγαθών (2015 - 100)**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

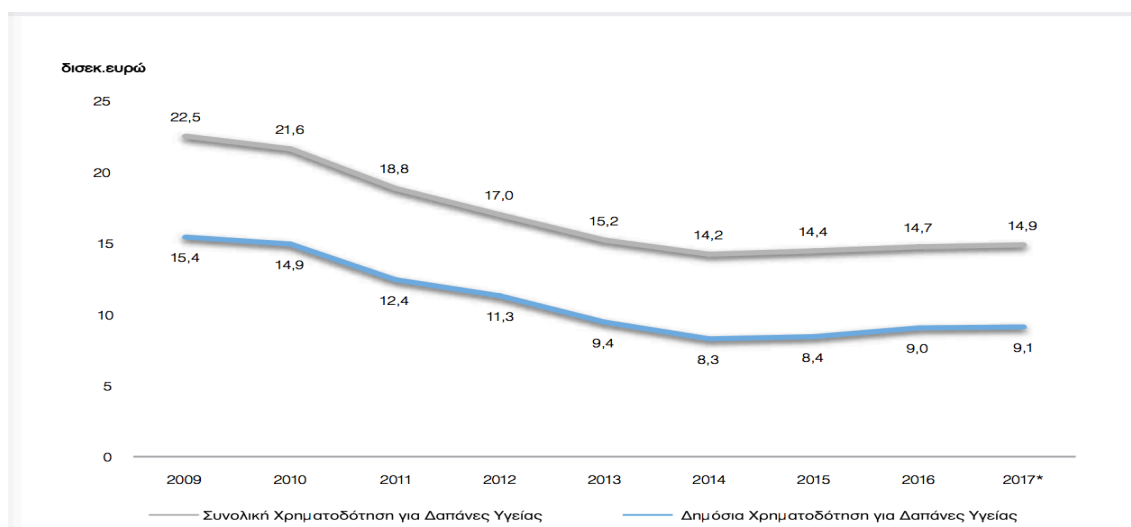
## Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης της υγείας, οι οποίοι είναι οι εξής (Υφαντόπουλος, 2003):

- Ο τρόπος ζωής, το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, οι διάφορες αντιλήψεις για την υγεία και παράλληλα οι θρησκευτικές πεποιθήσεις.
- η κατάσταση υγείας των διαφόρων πληθυσμιακών ομάδων
- η ηλικία
- το φύλο
- το εισόδημα
- η ασφαλιστική κάλυψη
- η τιμή (P) της υπηρεσίας υγείας, σε συνδυασμό με τα υποκατάστατα ή τα ανταγωνιστικά τους

Τα δημογραφικά στοιχεία σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν και τη ζήτηση για φάρμακα λόγω γήρανσης και του πληθυσμού. Στα παρακάτω διαγράμματα απεικονίζεται το οικονομικό περιβάλλον το οποίο αναπόφευκτα αποτελεί ένα βαρυσήμαντο παράγοντα που επηρεάζει τη ζήτηση για φάρμακα. Στο διάγραμμα 15 είναι εμφανής η μείωση της συνολικής χρηματοδότησης για δαπάνες υγείας κατά τα χρόνια της κρίσης από τα €22,5 δις το 2009 στα 14,9 το 2017, με την δημόσια να ακολουθεί αντίστοιχη πορεία.

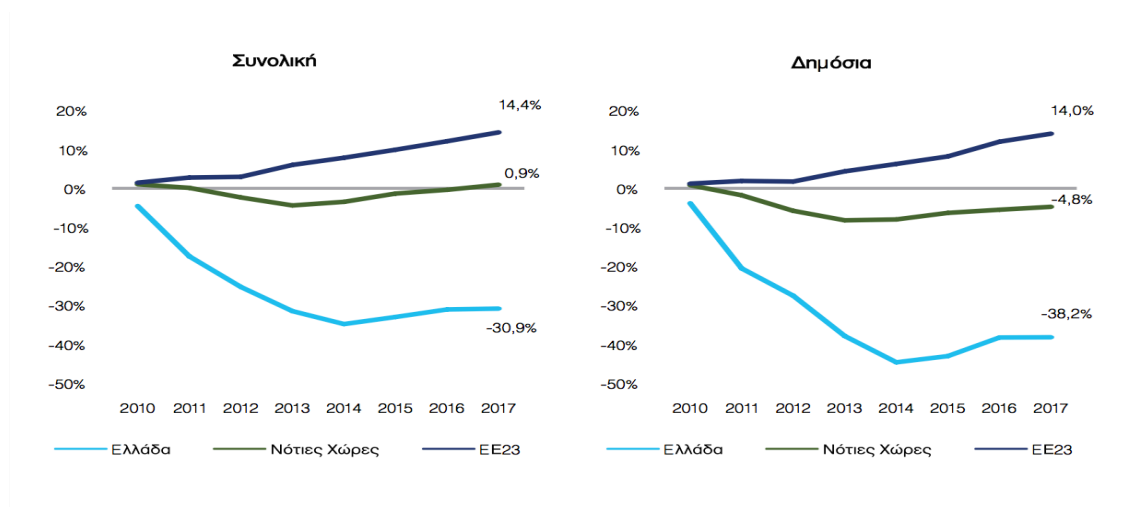
**Διάγραμμα 15 Συνολική & Δημόσια χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας σε δισεκ. ευρώ**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

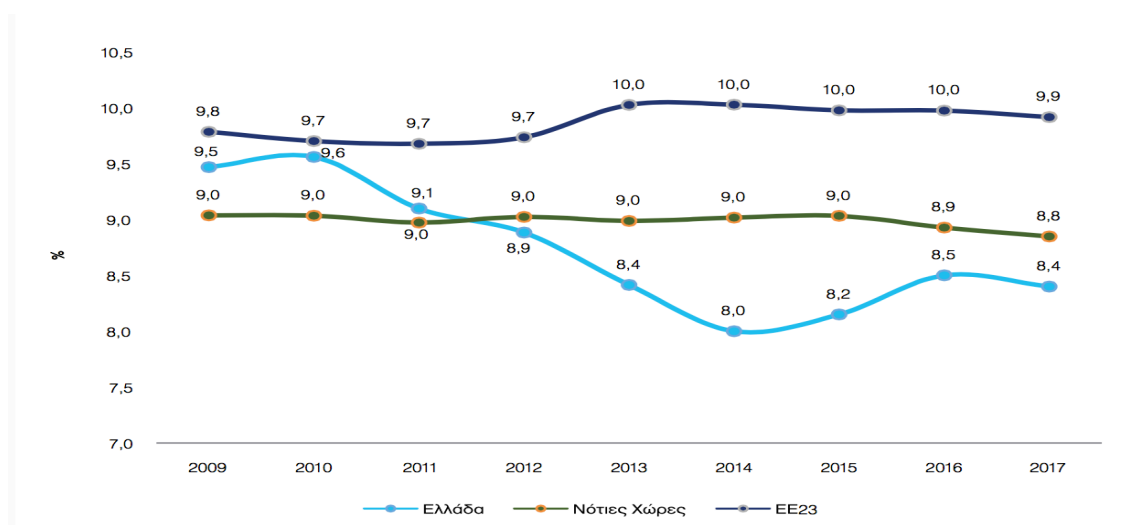
Αντίθετη πορεία με τις χώρες της Ε.Ε. και τις Νότιες χώρες ακολουθεί η Ελλάδα κατά την τελευταία δεκαετία όπου η σωρευτική μεταβολή στη χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας είναι αρνητική για την Ελλάδα με μείωση 30,9% κατά την περίοδο 2010 - 2017 την ώρα που η Ε.Ε. αναπτύσσεται με ταχύ ρυθμό και οι νότιες χώρες ανακάμπτουν, ωστόσο ασθενικά (Διάγραμμα 16). Κάτι το οποίο αποτυπώνεται και από τη συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας ως ποσοστό του ΑΕΠ (Διάγραμμα 17).

**Διάγραμμα 16 Δείκτης σωρευτικής μεταβολής στη χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας (%) Ελλάδα -ΕΕ27- Νότιες χώρες**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

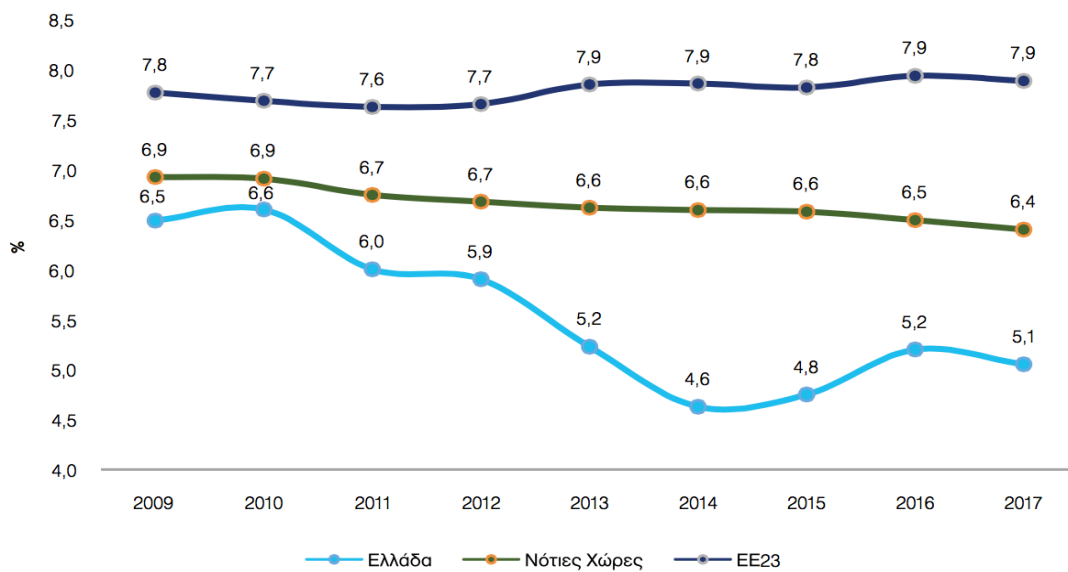
**Διάγραμμα 17 Συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας (% ΑΕΠ) Ελλάδα - ΕΕ23 - Νότιες Χώρες**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

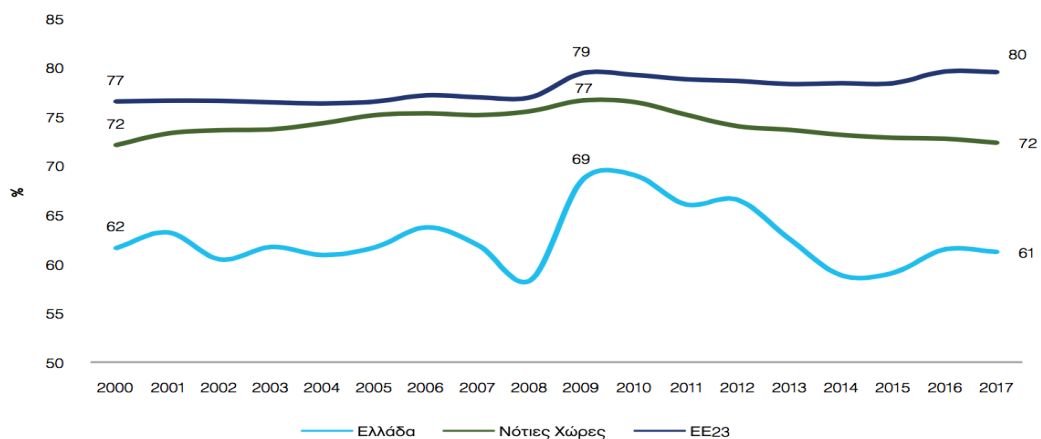
Στα διαγράμματα 18 και 19 γίνεται εμφανές πόσο επηρέασε η οικονομική κρίση την Ελλάδα αφού η δημόσια χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας ως ποσοστό του ΑΕΠ από 6,6% το 2010 βρίσκεται στο 5,1% το 2017. Πτώση 8% παρουσιάζεται και στη συμμετοχή της δημόσιας χρηματοδότησης στη συνολική κατά τής περίοδο 2010 – 2017.

**Διάγραμμα 18 Δημόσια χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας (% ΑΕΠ) Ελλάδα - ΕΕ23 - Νότιες Χώρες**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

**Διάγραμμα 19 Δημόσια χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας (% στη συνολική) Ελλάδα - ΕΕ27 - Νότιες χώρες**

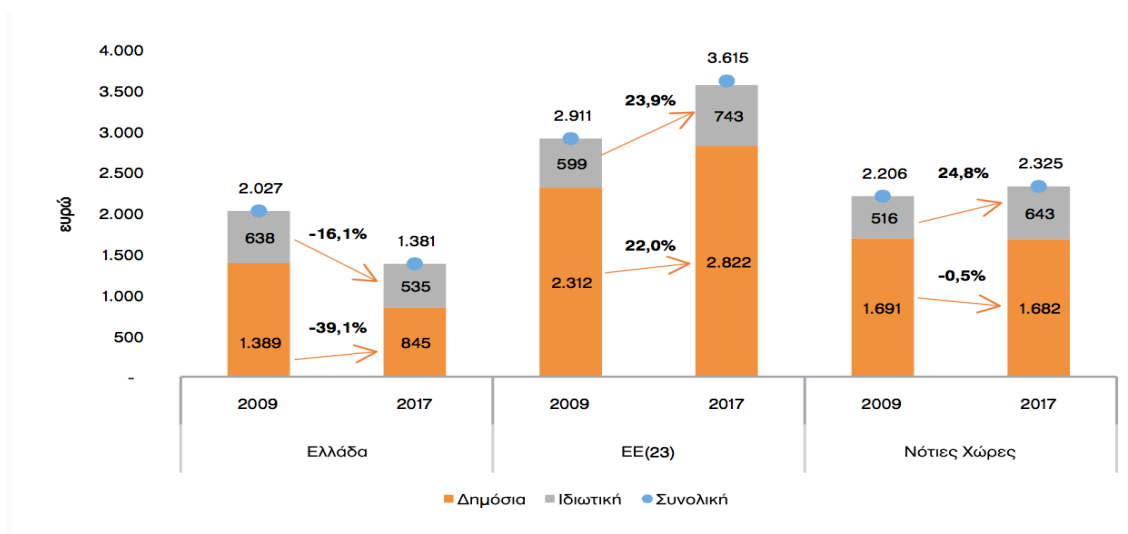


Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

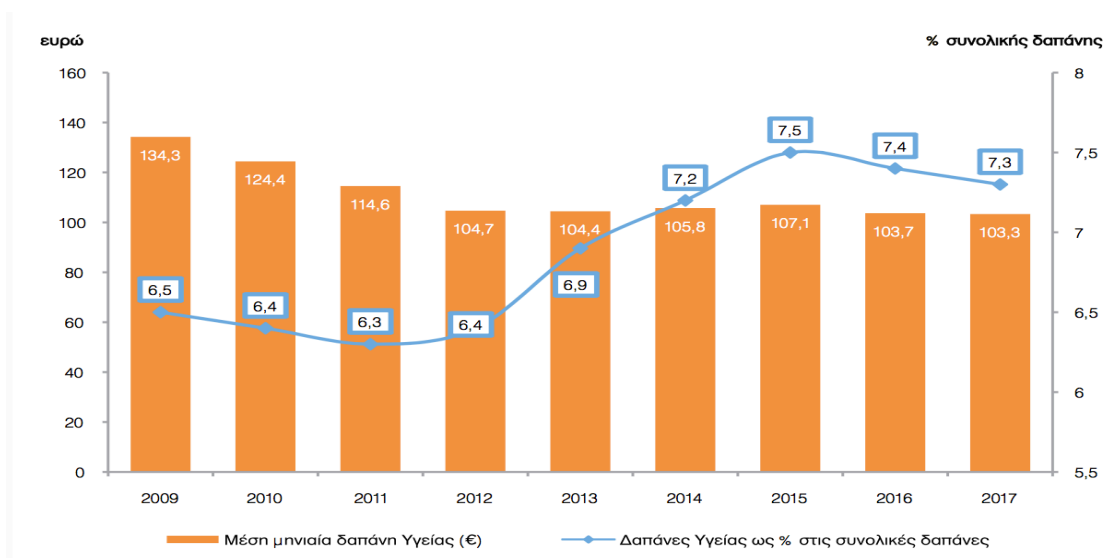


Στο διάγραμμα 20 παρουσιάζεται η κατά κεφαλήν δαπάνη υγείας όπου στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2009 – 2017 μειώθηκε κατά 39,1% η δημόσια και κατά 16,1% η ιδιωτική δαπάνη την ώρα που στην Ε.Ε. παρουσιάζεται σημαντική αύξηση, ενώ ακολουθούν οι Νότιες χώρες όπου αυξάνεται σημαντικά η ιδιωτική κατά κεφαλήν δαπάνη και μειώνεται ισχνά η δημόσια. Επιπλέον, η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για την υγεία ανά μήνα στην Ελλάδα μειώθηκε από τα 134,3 ευρώ το 2009 στα 103,3 το 2017 (Διάγραμμα 21).

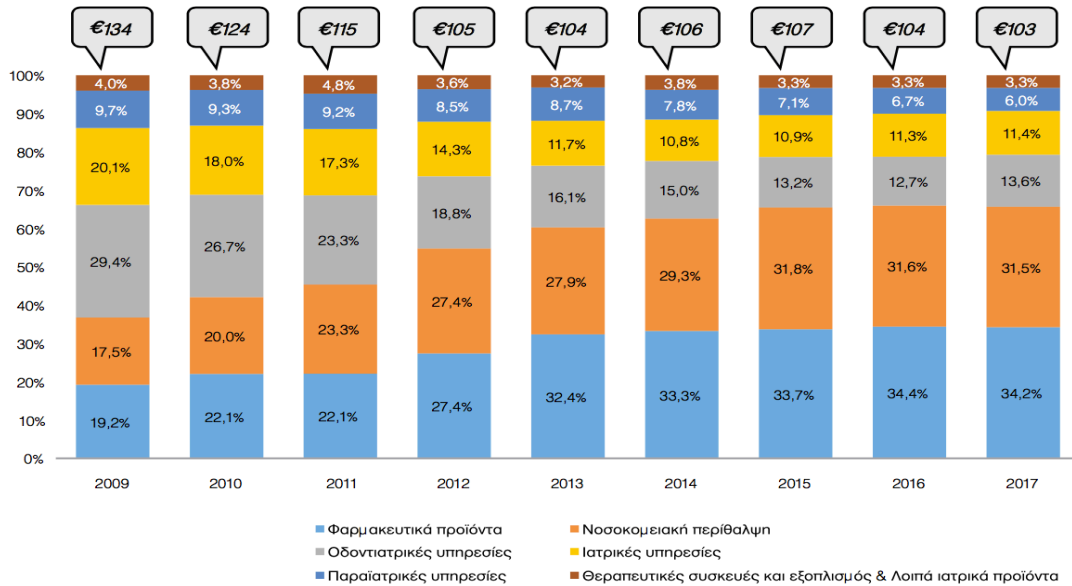
**Διάγραμμα 20 Συνολική κατά κεφαλήν δαπάνη υγείας Ελλάδα - ΕΕ23 - Νότιες χώρες**



**Διάγραμμα 21 Δαπάνη των νοικοκυριών για την υγεία (ευρώ) ανά μήνα - Ελλάδα**



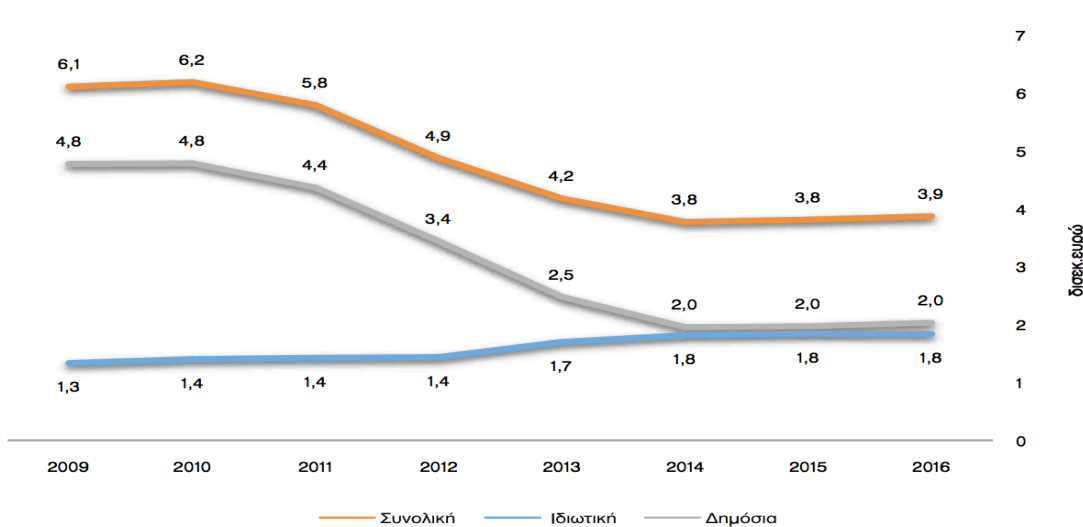
**Διάγραμμα 22 Κατανομή των δαπανών υγείας (%) για τα νοικοκυριά - Ελλάδα**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα στοιχεία του διαγράμματος 22 που δείχνουν την κατανομή των δαπανών υγείας των νοικοκυριών σε διάφορες κατηγορίες, με τη μερίδα του λέοντος να αφορά την νοσοκομειακή περίθαλψη και τα φαρμακευτικά προϊόντα. Παρότι η δημόσια δαπάνη για φαρμακευτικά αναλώσιμα μειώνεται, την τριετία 2014 – 2017 υπήρξε μία σταθερότητα ενώ παρατηρείται και μία αύξηση της ιδιωτικής δαπάνης κατά την περίοδο 2009 – 2014 πριν σταθεροποιηθεί (2014 – 2017) (Διάγραμμα 23).

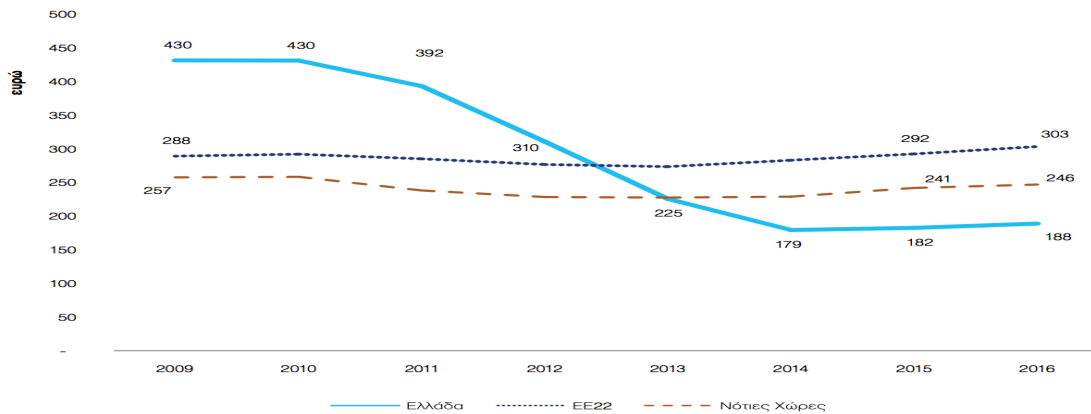
**Διάγραμμα 23 Συνολική δαπάνη για φαρμακευτικά και άλλα υγειονομικά αναλώσιμα (δισεκ ευρώ) - Ελλάδα**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

Στο διάγραμμα 24 παρουσιάζεται η δημόσια κατά κεφαλήν δαπάνη στην Ελλάδα όπου διαπιστώνεται ότι ακολουθεί αντίθετη πορεία από εκείνη της Ε.Ε. και των Νοτίων χωρών καθώς από το 2009 μέχρι το 2014 μειώθηκε από 430 ευρώ στα 179, ενώ την διετία 2014 – 2016 παρατηρείται μικρή αύξηση.

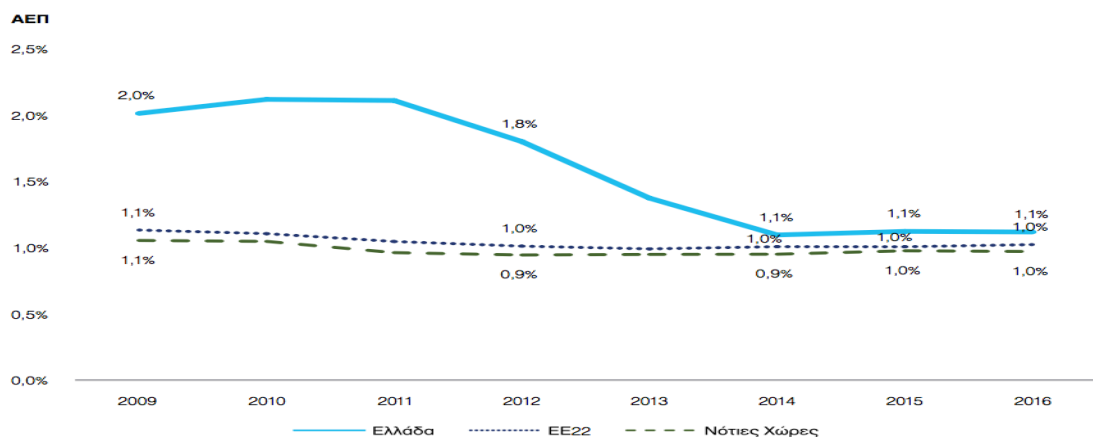
**Διάγραμμα 24 Δημόσια κατά κεφαλήν δαπάνη για φαρμακευτικά και άλλα υγειονομικά αναλώσιμα (σε ευρώ) Ελλάδα - ΕΕ22 - Νότιες χώρες**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

Στο διάγραμμα 25 φαίνεται ότι το 2009 η δημόσια δαπάνη για φαρμακευτικά και άλλα υγειονομικά αναλώσιμα αποτελούσε το 2% του ΑΕΠ στην Ελλάδα την ώρα που στην Ε.Ε. και τις Νότιες χώρες βρισκόταν στο 1,1%. Μετά το 2009 παρατηρείται μείωση ως ποσοστό του ΑΕΠ στην Ελλάδα προσεγγίζοντας τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο.

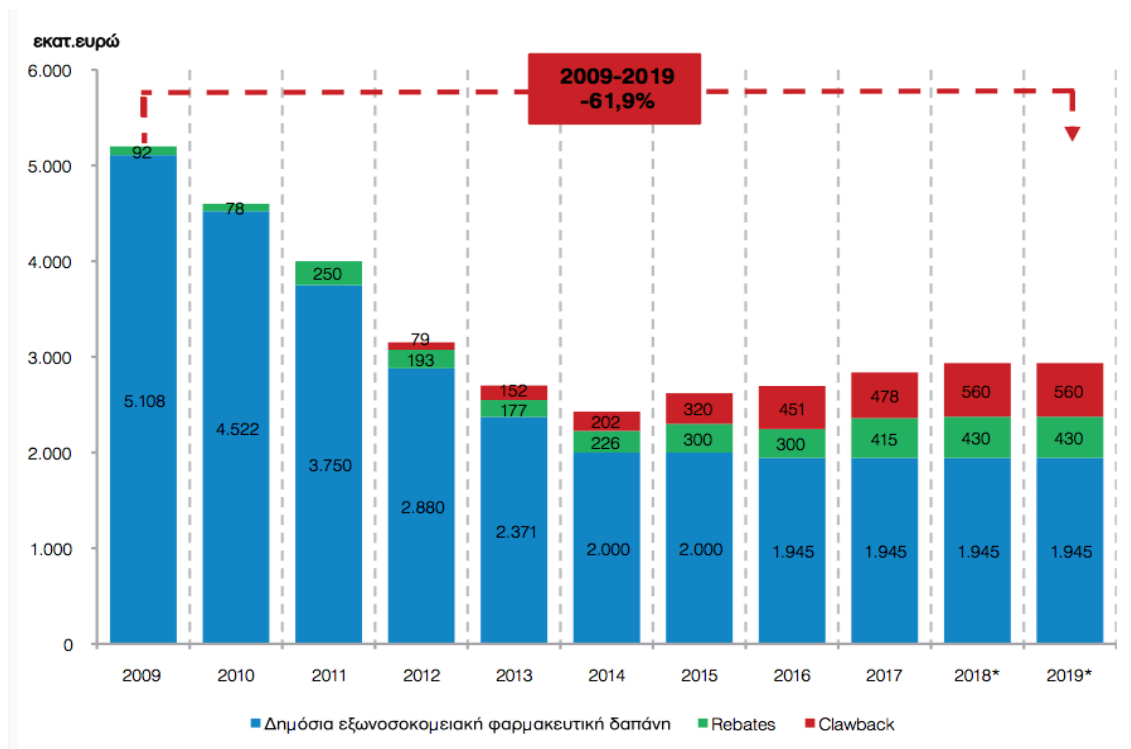
**Διάγραμμα 25 Δημόσια δαπάνη για φαρμακευτικά και άλλα υγειονομικά αναλώσιμα (% ΑΕΠ) Ελλάδα - ΕΕ22 - Νότιες χώρες**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

Στο διάγραμμα 26 το ενδιαφέρον εστιάζεται στην πολύ μεγάλη μείωση της δημόσιας εξωνοσοκομειακής φαρμακευτικής δαπάνης κατά τη δεκαετία 2009 – 2019 με ποσοστό 61,9%. Επίσης, φαίνεται ότι αντίστροφα κινείται η συμμετοχή της βιομηχανίας στην φαρμακευτική δαπάνη όπου βαίνει συνεχώς αυξανόμενη και ιδιαίτερα την πενταετία 2015 – 2019 μέσω των υποχρεωτικών επιστροφών *clawback* και *rebate*.

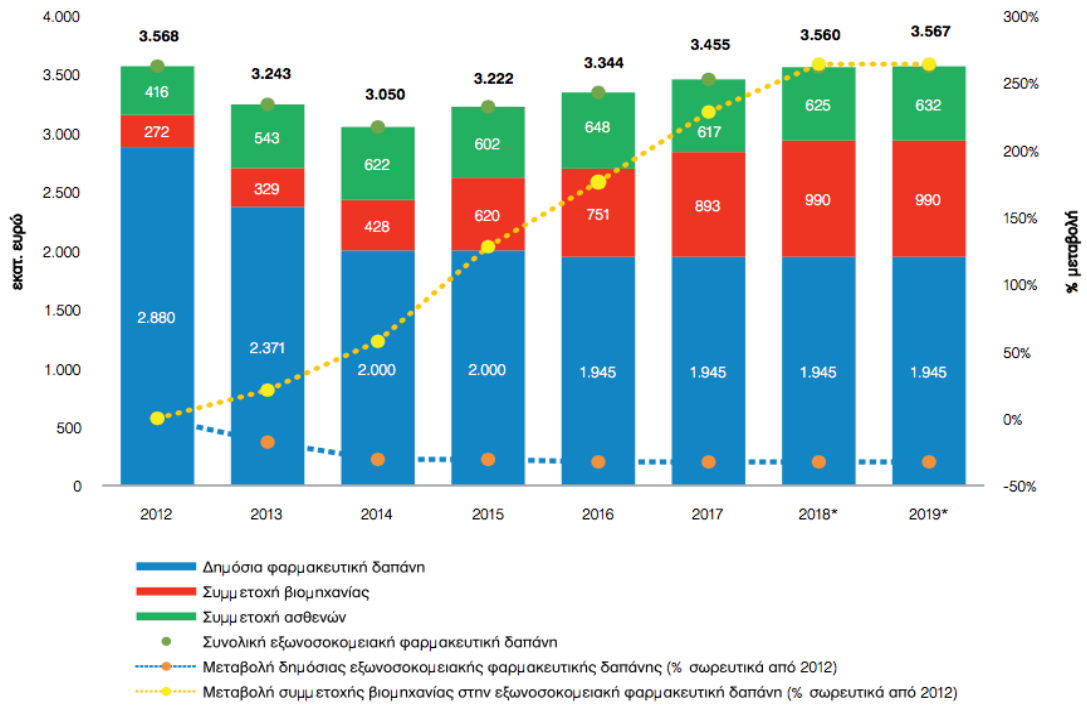
**Διάγραμμα 26 Δημόσια εξωνοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη και συμμετοχή βιομηχανίας (εξαιρείται η συμμετοχή ασθενών)**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

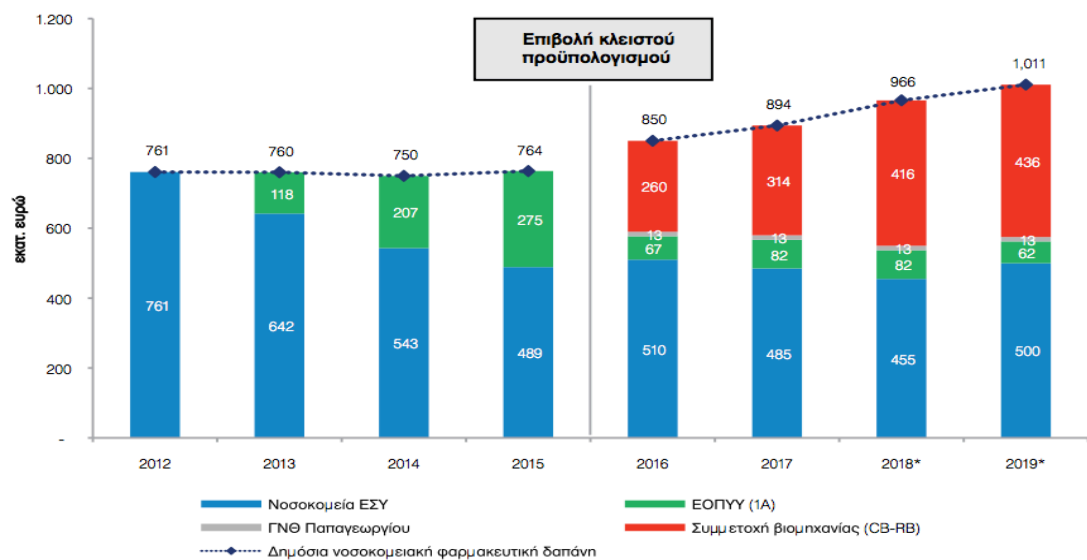
Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει και το διάγραμμα 27 όπου στην ουσία φαίνεται η μετατόπιση των εξωνοσοκομειακών δαπανών υγείας από το δημόσιο στους ιδιώτες (λιγότερο) και κυρίως στη βιομηχανία, η οποία παρουσιάζει μία μεταβολή +250% στη συμμετοχή της στις εξωνοσοκομειακές δαπάνες υγείας από το 2012. Αντιθέτως, η δημόσια φαρμακευτική δαπάνη έχει μεταβληθεί από το 2012 κατά -50%. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η συνολική εξωνοσοκομειακή δαπάνη παραμένει σε σχετικά σταθερό επίπεδο από το 2012. Από το 2015 που έχει επιβληθεί κλειστός προϋπολογισμός, η βιομηχανία συνεισφέρει όλο και περισσότερο στην φαρμακευτική δαπάνη με το 2019 να υπολογίζεται ότι η συμμετοχή θα φτάσει στα 436 εκατ ευρώ με τη μορφή *clawback* και *rebate* (Διάγραμμα 28).

**Διάγραμμα 27 Συνολική δημόσια εξωνοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη (συμπερ. συμμετοχής βιομηχανίας και ασθενών)**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

**Διάγραμμα 28 Δημόσια νοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη και συμμετοχή βιομηχανίας**



Πηγή: ΣΦΕΕ, 2018

Επίσης σε διάφορες μελέτες, που έχουν πραγματοποιηθεί από σύγχρονους οικονομολόγους, διαφαίνεται ότι η υγεία λειτουργεί ως ένα ανελαστικό αγαθό, γεγονός που ερμηνεύει την περιορισμένη επιρροή της ζήτησης από οποιαδήποτε αύξηση της τιμής. Επίσης, οι συγκεκριμένοι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης για τις διάφορες υπηρεσίες υγείας, είναι αυτοί που συμβάλλουν και στον προσδιορισμό της ζήτησης για τα φάρμακα. Αυτό μπορεί παράλληλα να αιτιολογηθεί από τον συμπληρωματικό χαρακτήρα του φαρμάκου ως προς το αγαθό της υπηρεσίας υγείας. Επιπλέον, σε μία «συνάρτηση ζήτησης για υπηρεσίες υγείας οι παράγοντες αυτοί μπορεί να έχουν διαφορετικούς συντελεστές από αυτούς για ζήτηση φαρμάκων και ίσως είναι ένα θέμα για σχετική έρευνα». Εξαιρετικά σημαντικό είναι το οικονομικό περιβάλλον καθώς παρατηρείται μία μετατόπιση των δαπανών από το δημόσιο σε ιδιώτες και βιομηχανία.

Κατανοώντας, λοιπόν, τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ζήτησης της υγείας, στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η στρατηγική ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου διερευνώντας τις δυνάμεις του ανταγωνισμού.

### **Στρατηγική Ανάλυση Κλάδου**

Η ανάλυση του ευρύτερου μάκρο – περιβάλλοντος, όπως επισημαίνεται από αρκετούς μελετητές συμβάλλει στην εκτίμηση των διαφόρων επιδράσεων, που προκαλούνται στον κλάδο αυτό από το συγκεκριμένο περιβάλλον, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό την κατανόηση των διαφόρων αλλαγών, που εξελίσσονται ή σε αρκετές περιπτώσεις ενδέχεται να συμβούν μελλοντικά ως προς τις διαστάσεις αυτού του περιβάλλοντος. Πρέπει να επισημανθεί ότι το μακρο – περιβάλλον του φαρμακευτικού κλάδου παρουσιάζει ιδιαίτερη σημασία, ενώ σημαντική θεωρείται και η άμεση επίδραση τους με τις διάφορες επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό το ενδιαφέρον εστιάζεται στην προσπάθεια να αναλυθεί το γενικευμένο περιβάλλον με την αξιοποίηση της PEST Analysis (Γαβριήλ, 2016).

### **PEST Analysis**

#### **➤ Political**

Ως προς πολιτικό – νομικό περιβάλλον, το ενδιαφέρον εστιάζεται στην ανάγκη να γνωρίζουν οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις τις διεθνείς οδηγίες και τους κανονισμούς,

καθώς, επίσης, τις υπουργικές αποφάσεις, τα διατάγματα και τους νόμους, που αναφέρονται στη διαδικασία της παραγωγής, της προώθησης, της τιμολόγησης και παράλληλα της διάθεσης των ποικίλων φαρμακευτικών προϊόντων. Σημαντικό παράδειγμα αποτελεί η επιβολή κλειστού προϋπολογισμού στις φαρμακευτικές δαπάνες. Τέλος, σημαντική θεωρείται η κατανόηση των διαφόρων διατάξεων και της κρατικής πολιτικής των συμβάσεων στις διάφορες χώρες.

### ➤ *Economical*

Από την άλλη το οικονομικό περιβάλλον αφορά την ανάγκη επίγνωσης από τις φαρμακευτικές εταιρείες της φάσης του οικονομικού κύκλου, στο οποίο βρίσκεται ο φαρμακευτικός κλάδος, αλλά παράλληλα και της κατανομής των δημοσίων δαπανών ως, όχι μόνο ως προς την υγεία, αλλά και ως προς τη φαρμακευτική δαπάνη. Είναι απαραίτητο, επίσης, να γνωρίζουν το διαρκώς μεταβαλλόμενο ποσοστό της φορολογίας, αλλά και να εκτιμούν το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, το οποίο πολλές φορές σχετίζεται με άμεσο τρόπο με την πώληση των διαφόρων φαρμάκων.

### ➤ *Social*

Ως προς το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον, θεωρείται απαραίτητη η διερεύνηση και η μελέτη των δημογραφικών τάσεων των διαφόρων φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν η γήρανση του πληθυσμού στον ελλαδικό και στον ευρωπαϊκό χώρο προωθεί την αύξηση της κατανάλωσης των διαφόρων φαρμακευτικών προϊόντων. Επιπλέον, σημαντική θεωρείται σε αρκετές περιπτώσεις η μείωση της κατανάλωσης φαρμάκων σε αστικές περιοχές εξαιτίας της αύξησης του μορφωτικού επιπέδου των κατοίκων τους, καθώς οι περισσότερο μορφωμένοι άνθρωποι έχουν πλήρη επίγνωση της αλόγιστης χρήσης των φαρμάκων (Mourtzikou et al, 2015).

### ➤ *Technological*

Με βάση, λοιπόν, αυτή την ανάλυση ως προς το τεχνολογικό περιβάλλον επισημαίνεται ότι οι διάφορες φαρμακευτικές επιχειρήσεις πρέπει να έχουν την κατάλληλη ενημέρωση για τις διαθέσιμες τεχνολογίες παραγωγής των διαφόρων φαρμάκων, αλλά και για τις πιθανές μεταβολές τους. Η ενημέρωσή τους είναι απαραίτητο παράλληλα να αφορά τις κρατικές επιχορηγήσεις για τις διάφορες ερευνητικές δραστηριότητες, ενώ το ενδιαφέρον πρέπει να εστιαστεί στην προώθηση καινοτόμων μορφών, με απώτερο

στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

### **Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter**

Στη συνέχεια θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική η ανάλυση Porter, η οποία δίνει τη δυνατότητα κατανόησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του φαρμακευτικού κλάδου, Η συγκεκριμένη ανάλυση αφορά τις πέντε (5) δυνάμεις του ανταγωνισμού του Porter, όπως αναφέρθηκαν και στο πρώτο κεφάλαιο, και οι οποίες είναι οι εξής (Mourtzikou et al, 2015):

- 1) η απειλή από πιθανά υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες
- 2) ο υφιστάμενος ανταγωνισμός ανάμεσα στις εταιρείες
- 3) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- 4) η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών
- 5) η απειλή από τις νεοεισερχόμενες εταιρείες

#### **➤ Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες**

Αξιολογώντας, λοιπόν, αυτά τα στοιχεία, ως κυριότερες απειλές από τα διάφορα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να θεωρηθούν οι εξής:

- χαμηλό κόστος αλλαγής από τους αγοραστές (Υψηλή)
- απαξίωση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων (Υψηλή)
- ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων με παρόμοια απόδοση και χαμηλότερη τιμή (Υψηλή)

#### **➤ Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός στον κλάδο**

Επίσης, σημαντική θεωρείται η αντιπαλότητα, η οποία καλλιεργείται ανάμεσα στους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Η συγκεκριμένη αντιπαλότητα μπορεί να αποδοθεί στους παρακάτω παράγοντες (Γαβριήλ, 2016):

- εμπόδια εισόδου (Υψηλός)
- διαφοροποίηση (Υψηλός)
- συμπληρωματική παραγωγική ικανότητα (Υψηλός)
- πάγια κόστη (Υψηλός)
- ρυθμός ανάπτυξης αγοράς (Υψηλός)



- αριθμός και μέγεθος ανταγωνιστών (*Υψηλός*)

Στο πλαίσιο αυτό στον φαρμακευτικό κλάδο παρατηρείται μία διαρκής αναζήτηση εξαγορών, με απώτερο στόχο οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις να συνεχίσουν να λειτουργούν με βιώσιμο τρόπο, καθώς θεωρείται ότι η ύπαρξη πολλών, εκσυγχρονισμένων και ποικίλων προϊόντων αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία των επιχειρήσεων αυτού του κλάδου.

➤ *Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*

Σημαντική, όμως, θεωρείται σε αρκετές περιπτώσεις και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η οποία οδηγεί στην καλλιέργεια μιας σημαντικής σχέσης ανάμεσα στη βιομηχανία και στους προμηθευτές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να ορίζεται ως υψηλή ή χαμηλή, όταν (ΣΦΕΕ, 2014):

- είναι εμφανής η δυνατότητα της προς τα εμπρός ολοκλήρωσης των προμηθευτών (*Υψηλή*)
- ο αριθμός των αγοραστών είναι περιορισμένος και, κατά συνέπεια, είναι μικρή η διαπραγματευτική τους δύναμη (*Υψηλή*)
- παρουσίαση ισχυρού χαρακτήρα εμπορικής επωνυμίας προμηθευτών (*Υψηλή*)
- μικρό κόστος αλλαγής προμηθευτών (*Χαμηλή*)
- παρουσίαση υψηλής συγκέντρωσης προμηθευτών στην αγορά (*Χαμηλή*)

➤ *Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών*

Στη συνέχεια, οι παράγοντες που καθιστούν υψηλή ή χαμηλή τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι εξής (ΣΦΕΕ, 2014):

- μικρό κόστος αλλαγής προμηθευτών (*Υψηλή*)
- ύπαρξη μεγάλου αριθμού προμηθευτών (*Υψηλή*)
- δυνατότητα προς τα πίσω ολοκλήρωσης των αγοραστών (*Υψηλή*)
- ύπαρξη καλά ενημερωμένων αγοραστών (*Υψηλή*)
- ύπαρξη εναλλακτικών πηγών προμήθειας (*Υψηλή*)
- ύπαρξη πολλών αγοραστών (*Χαμηλή*)

➤ *Η απειλή από νεοεισερχόμενες εταιρείες*

Σε αρκετές περιπτώσεις, όμως, εμφανείς είναι οι απειλές από νεοεισερχόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Οι σημαντικότερες από αυτές τις απειλές είναι οι εξής (Γαβριήλ, 2016):

- πλεονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος (*Υψηλή*)
- νομοθετική/ κυβερνητική αντίδραση (*Υψηλή*)
- περιορισμένη πρόσβαση στα κανάλια διανομής (*Χαμηλή*)
- υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαιο (*Χαμηλή*)
- διαφοροποίηση προϊόντος (*Υψηλή*)
- οικονομίες κλίμακας (*Χαμηλή*)

Με βάση τις πέντε δυνάμεις του Porter, θεωρείται ότι η ανταγωνιστική στρατηγική αποτελεί ουσιαστικά τον συνδυασμό των στόχων και των πολιτικών των επιχειρήσεων, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι τους. Με την ανταγωνιστική στρατηγική επιδιώκεται σε γενικές γραμμές να επιτύχουν οι επιχειρήσεις να εντοπίσουν την κατάλληλη θέση στον κλάδο τους, έτσι ώστε να εντοπίσουν τους κατάλληλους μηχανισμούς, για να εφαρμόσουν την πιο αποτελεσματική άμυνα απέναντι στις διάφορες ανταγωνιστικές δυνάμεις. Στο πλαίσιο αυτό οι περισσότερες φαρμακευτικές επιχειρήσεις επιχειρούν να προωθήσουν καινοτόμα προϊόντα, απαιτώντας με τον τρόπο αυτό την επένδυση κεφαλαίων στην ανάπτυξη και την έρευνα. Επιπλέον, ενδιαφέρον παρουσιάζει ο εξορθολογισμός των λειτουργικών δαπανών, ενώ παράλληλα επιχειρείται σε αρκετές περιπτώσεις η διεύρυνση της εξαγωγικής δραστηριότητας (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007).

Η ανταγωνιστική στρατηγική των φαρμακευτικών επιχειρήσεων σε αρκετές περιπτώσεις βασίζεται στην προσπάθεια να ενισχυθεί το εμπορικό τους σήμα και να μειωθεί ο κίνδυνος επισφάλειας, που πηγάζει μέσα από τις συναλλαγές με τα νοσοκομεία και το καταναλωτικό κοινό. Ιδιαίτερη έμφαση, επίσης, δίνεται στην παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων για την αντιμετώπιση των αναπτυσσόμενων τα τελευταία χρόνια ασθενειών στις δυτικές κοινωνίες, ενώ ώθηση δίνεται στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης αυτών των επιχειρήσεων. Το ενδιαφέρον εστιάζεται παράλληλα στην προώθηση της εξωτερικής

ανάθεσης των μη βασικών τους λειτουργιών σε άλλες επιχειρήσεις, με απώτερο στόχο τον περιορισμό του λειτουργικού τους κόστους.

Παράλληλα, παρατηρείται μία στροφή των φαρμακευτικών εταιρειών στην ανάπτυξη και προώθηση συμπληρωμάτων διατροφής, βιταμινών, κλπ. Με σκοπό την επίτευξη ανεπτυγμένης ρευστότητας και κερδοφορίας απαλλαγμένης από την υποχρεωτική επιστροφή στο κράτος μέσω της μορφής *clawback* και *rebate* όπως συμβαίνει με τα φάρμακα.

### **Όραμα & Σχέδιο Δράσης Φαρμακευτικής Αγοράς στο Μέλλον**

Όπως είναι αντιληπτό οι προκλήσεις στη φαρμακευτική αγορά είναι μεγάλες και είναι σημαντικό η φαρμακοβιομηχανία να κοιτάξει μπροστά στο μέλλον με όραμα για ισχυρή ανάπτυξη. Σύμφωνα με τη “μελέτη στρατηγικής για τον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας” του IOBE ζητούμενο για τη φαρμακοβιομηχανία είναι η ποιοτική ανάπτυξη με βασικούς άξονες την τεχνολογία, την καινοτομία και τη γνώση (IOBE, 2014). Απαραίτητος είναι ο προσανατολισμός της βιομηχανίας στην επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης έχοντας ως σύμμαχο ένα αποτελεσματικό, οξυδερκές και ευφύες αναπτυξιακό κράτος (IOBE, 2014).

Σημαντικό δείγμα του περιθωρίου βελτίωσης της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας αποτελεί και ο δείκτης καινοτομίας, στον οποίο η Ελλάδα βρίσκεται στην 19<sup>η</sup> θέση από σύνολο 27 ευρωπαϊκών χωρών. Γίνεται αντιληπτό ότι σε μία χώρα που κινείται χαμηλά ως προς την Έρευνα & Ανάπτυξη και την καινοτομία, ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας αποτελεί έναν σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα, καθώς και έναν πυλώνα ανάπτυξης για τη χώρα.

Στη συνέχεια θα αποτυπωθούν επιγραμματικά τα θετικά στοιχεία που παρουσιάζονται στο χώρο της φαρμακοβιομηχανίας (IOBE, 2014):

- Καλά εκπαιδευμένο και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό.
- Ύπαρξη μεγάλου αριθμού ερευνητικών κέντρων.
- Ισχυρή κερδοφορία και αναπτυξιακή πορεία των επιχειρήσεων του κλάδου κατά τα τελευταία δέκα έτη.
- Διενέργεια κλινικών ερευνών από ελληνικές φαρμακευτικές εταιρείες.
- Εγχώρια παραγωγή γενόσημων φαρμάκων.
- Επαναποποθέτηση ή παραγωγή νέων μορίων και φαρμάκων.

- Στροφή σε φυτικά και θεραπευτικά καλλυντικά και φάρμακα.
- Αναζωογόνηση του ιατρικού τουρισμού.
- Μονάδες φροντίδας ηλικιωμένων και χρόνια νοσούντων εκτός νοσοκομείου.
- Υψηλότερος βαθμός ενσωμάτωσης της τηλεϊατρικής και ιατρικής τεχνολογίας.

Σημαντικό είναι να παρουσιαστούν και τα αρνητικά στοιχεία του φαρμακευτικού κλάδου (IOBE, 2014):

- Δυσμενές οικονομικό περιβάλλον.
- Ανύπαρκτη διασύνδεση μεταξύ βιομηχανίας και ερευνητικών κέντρων – πανεπιστημίων.
- Μικρές ερευνητικές ομάδες χωρίς ουσιαστική συνεργασία μεταξύ τους.
- Αδυναμία άντλησης ευρωπαϊκών κεφαλαίων για έρευνα.
- Μαζική μετανάστευση ανθρώπων με ισχυρό επιστημονικό *background* εκτός χώρας (το περίφημο *brain drain*).
- Ρευστό θεσμικό πλαίσιο.
- Εκτεταμένες γραφειοκρατικές διαδικασίες που λειτουργούν σαν ένα εμπόδιο στην δημιουργία καινοτόμων επιχειρήσεων.
- Αδυναμία προώθησης καινοτόμου επιχειρηματικότητας και προστασίας βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

Η φαρμακοβιομηχανία πρέπει να θέσει ως *όραμα* της την προώθησή της σε κυρίαρχη βιομηχανία της Ελλάδας σε θέματα παραγωγής, καινοτομίας και έρευνας, ενώ πρέπει η *αποστολή* της να είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής των ασθενών (IOBE, 2014). Για να επιτευχθούν τα παραπάνω απαραίτητη συνθήκη είναι η σύμπνοια φαρμακοβιομηχανίας και κράτους για την ανάπτυξη ενός κοινού πλαισίου στήριξης της επιχειρηματικότητας και την άντληση νέων επενδύσεων (IOBE, 2014).

Οι στρατηγικοί λοιπόν στόχοι που πρέπει να τεθούν είναι οι παρακάτω (IOBE, 2014):

- Επένδυση του 10% του τζίρου των εταιρειών του κλάδου για Έρευνα & Ανάπτυξη.
- Αύξηση των επενδύσεων για την διεξαγωγή κλινικών μελετών, θέτοντας τη χώρα σε σημαντικό κέντρο κλινικών ερευνών.
- Αύξηση διεκδικήσεων κατοχύρωσης πατεντών δραστικών ουσιών.
- Διπλασιασμός επενδύσεων σε εγκαταστάσεις παραγωγής.

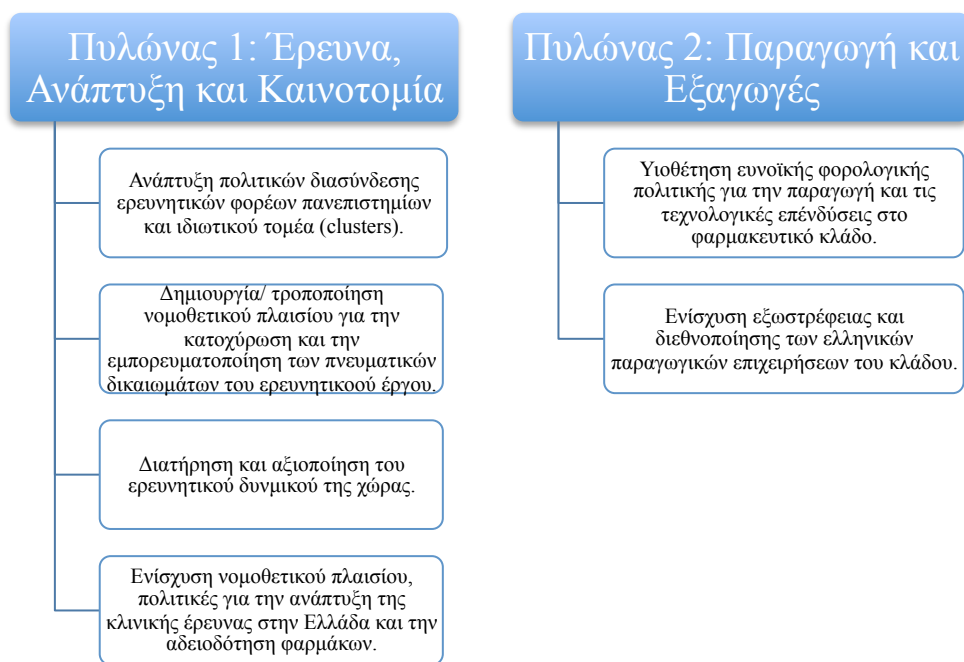
- Ισχυροποίηση των εξαγωγών και της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού φαρμάκου.
- Διασύνδεση ερευνητικών κέντρων με τη βιομηχανία.
- Προσέλκυση ιατρικών συνεδρίων και τουρισμού.
- Αύξηση εργαζομένων στη φαρμακοβιομηχανία.
- Πρόσβαση ασθενών σε πρωτοποριακές θεραπείες.

Για να επιτευχθούν οι παραπάνω στρατηγικοί στόχοι, ο IOBE προτείνει ένα σχέδιο δράσης το οποίο βασίζεται σε δύο κύριου πυλώνες δράσεις:

1. Θέματα έρευνας, ανάπτυξης και καινοτομίας.
2. Θέματα παραγωγής και εξαγωγών.

Το παρακάτω διάγραμμα ρίχνει φως στους δύο πυλώνες ανάπτυξης (IOBE, 2014).

#### Διάγραμμα 29 Σχέδιο δράσης



Πηγή: IOBE, 2014

## Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Γαβριήλ, Π., (2016), *Ανάλυση κλάδου Φαρμακευτικών Εταιρειών - Μελέτη Περίπτωσης Οικονομοτεχνικής Αξιολόγησης Μονάδας Παραγωγής Φαρμάκου*, Πειραιάς.
2. Δαγκαλιδής, Α., (2011), *Κλαδική Μελέτη 15: Παραγωγή & Εμπορία Φαρμάκων*, Μονάδα Οικονομικής Ανάλυσης & Αγορών, Τράπεζα Πειραιώς. Διαθέσιμο στο: [https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=2ahUKEwjMIYGE3pzmAhVBsaQKHbuNCdgQFjAGegQICBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.piraeusbankgroup.com%2F~%2Fmedia%2Fcom%2Fdownloads%2Fgreek-sectoral-studies%2F2011%2Fparagogi\\_emporias\\_medicines.ashx&usg=AOvVaw0BybrHvozGfK4JcHjIhB-f](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=2ahUKEwjMIYGE3pzmAhVBsaQKHbuNCdgQFjAGegQICBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.piraeusbankgroup.com%2F~%2Fmedia%2Fcom%2Fdownloads%2Fgreek-sectoral-studies%2F2011%2Fparagogi_emporias_medicines.ashx&usg=AOvVaw0BybrHvozGfK4JcHjIhB-f)
3. Δερβιτσιώτης, Κ. & Λαγοδήμος, Α., (2007), *Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων*, Β έκδοση, Οικονομική βιβλιοθήκη, Αθήνα.
4. ΕΕΦΑΜ, (2019), Χρηματοδότηση Συστήματος Υγείας: Rebate – Clawback – Closed Budget. Διαθέσιμο στο: <https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=2ahUKEwjwz8mBz6vmAhWCxcQBHQ3VBHIQFjAFegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.eefam.gr%2Findex.php%2F%25CF%2580%25CE%25B1%25CF%2581%25CE%25BF%25CF%2585%25CF%2583%25CE%25B9%25CE%25AC%25CF%2583%25CE%25B5%25CE%25B9%25CF%2582-%25CE%25B7%25CE%25BC%25CE%25B5%25CF%2581%25CE%25AF%25CE%25B4%25CE%25B1%25CF%2582-market-access%3Fdownload%3D82%3A%25CF%2587%25CF%2581%25CE%25B7%25CE%25BC%25CE%25B1%25CF%2584%25CE%25BF%25CE%25B4%25CF%258C%25CF%2584%25CE%25B7%25CF%2583%25CE%25B7-%25CF%2583%25CF%2585%25CF%2583%25CF%2584%25CE%25AE%25CE%25BC%25CE%25B1%25CF%2584%25CE%25BF%25CF%2582-%25CF%2585%25CE%25B3%25CE%25B5%25CE%25AF%25CE%25B1%25CF%2582-rebate-%25E2%2580%2593-clawback-%25E2%2580%2593-closed-budget&usg=AOvVaw2jdRe8fE9-pujFBqwIUY2N>

5. Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων, ΕΟΦ. <https://www.eof.gr/web/guest>
6. IOBE (2013), *Μελέτη στρατηγικής για τον κλάδο της Φαρμακοβιομηχανίας*, Αθήνα.
7. IOBE (2014), *Μελέτη στρατηγικής για τον κλάδο της Φαρμακοβιομηχανίας*, Αθήνα.  
Διαθέσιμο στο: [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_A\\_10112014\\_PRE\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_A_10112014_PRE_GR.pdf)
8. Σκουρογιάννη Ρ. (2016), *Το δαιδαλώδες σύστημα τιμολόγησης των φαρμάκων*.  
Διαθέσιμο στο: <https://dailypharmanews.gr/site/post/5357/To-daidalodes-sustimatis-Timologisis-ton-Farmakon>
9. ΣΦΕΕ (2014), “*Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα: Γεγονότα και Στοιχεία 2014*”, Αθήνα. Διαθέσιμο στο: <https://www.sfee.gr/i-farmakeftiki-agora-stin-ellada-gegonota-ke-stichia-2014/>
10. ΣΦΕΕ (2015), “*Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα: Γεγονότα και Στοιχεία 2015*”, Αθήνα. Διαθέσιμο στο: <https://www.sfee.gr/i-farmakeftiki-agora-stin-ellada-gegonota-stichia-2015-2016/>
11. ΣΦΕΕ (2018), “*Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα: Γεγονότα και Στοιχεία 2018*”, Αθήνα. Διαθέσιμο στο: <https://www.sfee.gr/i-farmakeftiki-agora-stin-ellada-gegonota-stichia-2018/>
12. Υφαντόπουλος, Γ. Ν. (2006), Τα οικονομικά της υγείας-Θεωρία και πολιτική. *Βιβλιοθήκη Οικονομίας, Διοίκησης και Πολιτικής Υγείας*, Εκδόσεις Τυποθήτω, Αθήνα.

## Ξενόγλωσση

1. Lichtenberg, F. R. (2012). Contribution of pharmaceutical innovation to longevity growth in Germany and France, 2001–7. *Pharmacoeconomics*, 30(3), 197-211.
2. Mourtzikou, M. Stamouli, P. Hitou, A. Poulakis, (2015), Pharmaceutical marketing and promotion on Greece. *Archives of Hellenic Medicine* 2, 32 (3): 344-355.

## **B. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**



## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> – Μελέτη περίπτωσης: GENESIS Pharma

### Η GENESIS Pharma

Η GENESIS Pharma θεωρείται μία πρωτοπόρος εμπορική φαρμακευτική εταιρεία στον ελλαδικό χώρο. Η εταιρεία αυτή ιδρύθηκε το 1997, επιδιώκοντας να διασφαλίσει στους ασθενείς της χώρας, οι οποίοι υποφέρουν από σπάνια, χρόνια και παράλληλα βαριάς μορφής νοσήματα, άμεση πρόσβαση σε διάφορες πρωτότυπες και καινοτόμες θεραπείες. Δραστηριοποιήθηκε ανάμεσα στις πρώτες φαρμακευτικές επιχειρήσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο, παρουσιάζοντας εξειδίκευση σε προϊόντα φαρμακευτικής βιοτεχνολογίας, ενώ τα τελευταία χρόνια θεωρείται η μεγαλύτερη ανάμεσα στις ελληνικές επιχειρήσεις, που εξειδικεύονται στα καινοτόμα και πρωτότυπα φάρμακα. Έχει έδρα της την Αθήνα, ενώ η θυγατρική της εταιρεία έχει έδρα στην Κύπρο<sup>7</sup>.

Η φαρμακευτική αυτή εταιρεία δραστηριοποιείται στις χώρες της νοτιοανατολικής Ευρώπης και, κατά κύριο λόγο, στην Κροατία, τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία. Αποτελεί αποκλειστικό εμπορικό συνεργάτη ανάμεσα στις πιο σημαντικές πολυεθνικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις όπως οι Biogen και Celgene, οι οποίες επιλέγουν την πραγματοποίηση έρευνας αιχμής. Είναι γνωστή για πρωτότυπα φάρμακα θεραπευτικής αξίας και υψηλής τεχνολογίας, από τα οποία τα περισσότερα είναι βιοτεχνολογικά, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει προχωρήσει στην εισαγωγή περισσότερων από 20 φαρμάκων. Θεωρείται, επίσης, ως μία από τις περισσότερο εξειδικευμένες επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο στον τομέα της πολλαπλής σκλήρυνσης, προχωρώντας στην παραγωγή ποικίλων προϊόντων για την ασθένεια αυτή. Επίσης, μεγάλη σημασία έχουν οι ποικίλες καινοτόμες θεραπείες που εφαρμόζει για σπάνιες αιματολογικές κακοήθειες και πολλές φορές για απειλητικές μορφές καρκίνου, όπως μπορεί να θεωρηθεί το πολλαπλό μύελωμα και ο μεταστατικός καρκίνος του μαστού<sup>8</sup>.

Παράλληλα, σημαντική θεωρείται η δραστηριοποίησή της στους παρακάτω τομείς<sup>9</sup>:

- ογκολογία
- αιματολογία
- κεντρικό νευρικό σύστημα
- νεφρολογία

<sup>7</sup> <https://www.sfee.gr/sfee/members/genesis-pharma-a-e/>

<sup>8</sup> <https://www.sfee.gr/sfee/members/genesis-pharma-a-e/>

<sup>9</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=2>

- ρευματολογία
- δερματολογία.

Τα τελευταία 10 χρόνια η φαρμακευτική εταιρεία GENESIS Pharma κατατάσσεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες φαρμακευτικές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά, με βάση τον κύκλο εργασιών, ενώ, τέλος, κατατάσσεται με σταθερό τρόπο στις πρώτες θέσεις σε νοσοκομειακές πωλήσεις στην Ελλάδα<sup>1011</sup>.

Ακόμη, η GENESIS είναι μία από τις πλέον βραβευμένες εταιρείες αφού από το 2000 και ύστερα, κερδίζει συστηματικά τόσο βραβεία όσο και διάφορες πιστοποιήσεις για την ανάπτυξη που επιτυγχάνει, την καινοτομία των σκευασμάτων της, την παραγωγικότητα, την αφοσίωση και δέσμευση στην αριστεία, το εργασιακό περιβάλλον και τις δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας<sup>12</sup>. Παρακάτω αναφέρονται τα βραβεία και οι πιστοποιήσεις της εταιρείας τα προηγούμενα χρόνια<sup>13</sup>:

#### Βραβεία:

- 2001 – 2006: “Προμηθευτής της Χρονιάς” από την Biogen Idec, ΗΠΑ
- 2013 – 2014: “Βραβεία Καλύτερου Εργασιακού Περιβάλλοντος”
- 2006: “Λίστα 500 της Ευρώπης” από το “Europe’s 500 Entrepreneurs for Growth” καθώς υπήρξε ανάμεσα στις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στην ετήσια αξιολόγηση καθώς και για τη δημιουργία θέσεων εργασίας.
- 2010: “1η θέση στις παραγωγικότερες Εταιρείες του 2010” ανάμεσα σε όλες τις φαρμακευτικές εταιρείες της Ελλάδας, βασισμένη στην απόδοση των εργαζομένων σε όρους δημιουργία κέρδους ανα εργαζόμενο.
- 2010: “Ισχυρότερες εταιρείες στην Ελλάδα” από την ICAP.
- 2011: “Χάλκινο μετάλλιο στο CR Index” για τις επιδόσεις της στον τομέα εταιρικής υπευθυνότητας, όπως και “Χάλκινο μετάλλιο για την καλύτερη πρόοδο” ανάμεσα στις εταιρείες του κλάδου στον τομέα της εταιρικής υπευθυνότητας.
- 2012: “ Ασημένια διάκριση στο CR Index”.

<sup>10</sup> <https://www.sfee.gr/sfee/members/genesis-pharma-a-e/>

<sup>11</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=2>

<sup>12</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=2>

<sup>13</sup> <https://msgroup.com/strategic-partnerships/associate-companies/>

- 2012: “ European Quality Leader” από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (EOQ).
- 2013: “4 αστέρια – Αναγνώριση ευρωπαϊκής Αριστείας” από τον EFQM.
- 2013: “ Ασημένια διάκριση στο CR Index”.
- 2014: “Βραβείο ειδικού επιτεύγματος” ως βραβευμένη εταιρεία για το καλό εργασιακό περιβάλλον για 12 συνεχή έτη.
- 2014: “Χρυσό μετάλλιο καλύτερη προόδου” στο National Corporate Responsibility Index.
- 2015: “Βραβείο Ευρωπαϊκής Εταιρείας” για το γεγονός ότι βρίσκεται στις 110 καλύτερες εταιρείες στην Ευρώπη.
- 2018: “Χρυσό μετάλλιο καλύτερη προόδου” στο National Corporate Responsibility Index<sup>14</sup>.

#### Πιστοποιήσεις:

- Πιστοποίηση κατά **ISO 9001: 2015**.
- Πιστοποίηση **TRACE** για τη δέσμευση της εταιρείας στη διαφάνεια και τις διεθνείς εμπορικές συναλλαγές.

### **Αποστολή – Όραμα – Αξίες**

Σε γενικές γραμμές επισημαίνεται ότι η εξέλιξη της ζωής μπορεί να καθοριστεί από τον γενετικό κώδικα, ενώ η πορεία των επιχειρήσεων καθορίζεται από τον κώδικα των αξιών τους. Από το 1997 η GENESIS Pharma υπηρετεί την αποστολή της και δραστηριοποιείται για την εκπλήρωση του οράματος της, παραμένοντας με τον τρόπο αυτό πιστοί στις αξίες, με βάση τις οποίες καθοδηγείται η καθημερινή τους λειτουργία.

Ως **αποστολή** της συγκεκριμένης φαρμακευτικής εταιρείας διατυπώνεται στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας το κάτωθι:

*«Αναγνωρίζοντας τις μεγάλες προοπτικές της βιοτεχνολογίας στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση σπάνιων, χρόνιων και βαριάς μορφής ασθενειών, εργαζόμαστε με αποστολή να διασφαλίσουμε στους ασθενείς στη χώρα μας άμεση πρόσβαση σε*

<sup>14</sup> <https://www.insider.gr/epiheiriseis/koinoniki-eythyni/86475/etairiki-ypelythnotita-oi-12-etaireies-poy-vraveytikan?amp>

πρωτοποριακές βιοτεχνολογικές θεραπείες, μέσω συνεργασιών με τις μεγαλύτερες διεθνείς φαρμακευτικές εταιρείες έρευνας και ανάπτυξης φαρμάκων<sup>15</sup>».

Ως **όραμα**<sup>16</sup> αυτής της εταιρείας θεωρείται η καθιέρωση της ως η καλύτερη φαρμακευτική επιχείρηση στη χώρα μας, σε όρους υπεύθυνης επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και υψηλής τεχνογνωσίας, επιστρέφοντας με τον τρόπο αυτό αξία. Επιπλέον, θεωρείται σημαντική προσέγγιση της ως πρωτοπόρα επιχείρηση για την υπευθυνότητα και τον επαγγελματισμό, αλλά και για τα υψηλής ποιότητας προϊόντα και τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες. Επίσης, σημαντική θεωρείται η παροχή στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής του ιδανικού περιβάλλοντος εργασίας, αποτελώντας με τον τρόπο αυτό την πρώτη επιλογή για τα καλύτερα στελέχη του φαρμακευτικού κλάδου.

Παράλληλα, επιδιώκεται να αποτελεί η GENESIS Pharma την πρώτη επιλογή για τους διεθνείς συνεργάτες των κορυφαίων επιχειρήσεων βιοτεχνολογίας σε διεθνές επίπεδο, με απώτερο στόχο την προώθηση και παράλληλα την πώληση των προϊόντων της. Ταυτόχρονα, το ενδιαφέρον εστιάζεται στη συνεισφορά της επιχείρησης στην κοινωνία, στην οικονομία της χώρας μας και στην αειφόρο ανάπτυξη.

Τέλος, οι πιο σημαντικές **αξίες**<sup>17</sup> είναι οι εξής:

- *Σεβασμός στην ανθρώπινη ζωή:* Προσφορά στην ιατρική κοινότητα και στους ασθενείς τις πιο σύγχρονες θεραπείες, στους εργαζόμενους ασφάλεια – αναγνώριση – προοπτική.
- *Δέσμευση στην αριστεία:* Υψηλοί στόχοι και επιδίωξη του άριστου.
- *Καινοτομία:* Νέοι δρόμοι για να προσφερθεί στην κοινωνία πραγματική αξία.
- *Ακεραιότητα:* Επαγγελματική ηθική, δικαιοσύνη, ειλικρίνεια, διαφάνεια.

## Στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης

Προτεραιότητα της ηγεσίας και του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης αποτελεί η υιοθέτηση της στρατηγικής της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία θεωρείται ότι μπορεί να διευκολύνει την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Όπως υποστηρίζεται, η δυναμική της αγοράς, στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία αυτή καθιστά αναγκαία την επίδειξη εγρήγορσης και την ανάληψη σωστών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών για

<sup>15</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=3>

<sup>16</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=3>

<sup>17</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=3>

την αξιοποίηση των ευκαιριών, που δημιουργούνται από την ανάπτυξη της φαρμακευτικής βιοτεχνολογίας. Για τον λόγο αυτό θεωρείται σημαντική η συστηματική παρακολούθηση των επιστημονικών εξελίξεων στον φαρμακευτικό κλάδο, διερευνώντας νέες αγορές, συνεργασίες και νέα προϊόντα. Παράλληλα, με βάση το νέο επιχειρηματικό πρότυπο, επιβάλλεται η απόλυτη δέσμευση στην αριστεία και την ποιότητα, ενώ παράλληλα δίνει έμφαση στην προσπάθεια διάχυσης της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες της λειτουργίας των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως του μεγέθους τους και, ειδικά, από την πρώτη μέρα της ίδρυσής τους (Ιωαννίδης, 2019).

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της στρατηγικής αυτής της επιχείρησης, η οποία βασίζεται σε τρεις άξονες. Οι τρεις αυτοί άξονες ευθυγραμμίζονται πλήρως με τις αξίες του ανθρώπινου δυναμικού και της ηγεσίας της, ενώ παράλληλα απευθύνονται σε όλους τους εμπλεκόμενους στη λειτουργία της επιχείρησης. Ο **πρώτος άξονας** αφορά την επιχειρησιακή ανάπτυξη, η οποία εστιάζει το ενδιαφέρον της στα εξής<sup>18</sup>:

- προσπάθεια προσέλκυσης του ενδιαφέροντος επιλεγμένων εταιρειών βιοτεχνολογίας στον διεθνή χώρο μέσω:
  - Εσωτερικών διαδικασιών ενημέρωσης
  - Αξιοποίηση σύγχρονων συστημάτων πληροφόρησης
  - Δυναμικό τμήμα business development.
- επένδυση σε μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης, οι οποίες αναπτύσσονται με τους διεθνείς συνεργάτες με στόχο η Genesis να είναι ο αποκλειστικός προμηθευτής νέων προϊόντων στην Ελλάδα και την Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Ο **δεύτερος άξονας** αναφέρεται στην επιχειρηματική αριστεία, καθώς, όπως υποστηρίζουν τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης, επιχειρούν να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα ποιότητας σε ποικίλες δραστηριότητες, επιδιώκοντας την επιχειρηματική αριστεία, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων των stakeholders της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό σημαντική θεωρείται η ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης, που αναπτύσσονται μαζί τους. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την επίτευξη του στρατηγικού άξονα μπορούν να θεωρηθούν οι εξής<sup>19</sup>:

- η ενίσχυση της καινοτομίας και η διαχείριση με αποτελεσματικό τρόπο της επιχειρησιακής γνώσης

<sup>18</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=4>

<sup>19</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=28>

- η πλήρης συμμόρφωση με τη δεοντολογία, τη νομοθεσία και τους κανονισμούς
- η διατήρηση και η ανάπτυξη του υψηλού επιπέδου των στελεχών της επιχείρησης, καθώς, επίσης, και η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση τους
- η εφαρμογή υψηλών και αναβαθμισμένων προτύπων για τη διαχείριση των διαφόρων φαρμακευτικών προϊόντων
- η διατήρηση αναβαθμισμένης εξυπηρέτησης της εφοδιαστικής αλυσίδας και της ιατρικής κοινότητας

Ο **τρίτος άξονας** αφορά την ενίσχυση της *εταιρικής υπευθυνότητας*, η οποία εντοπίζεται στον πυρήνα της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης και της εταιρικής της κουλτούρας, ενώ παράλληλα σημαντική θεωρείται η σύνδεσή της με την επιχειρηματική στρατηγική, που επιλέγεται να χρησιμοποιηθεί. Τα κύρια στοιχεία, τα οποία χαρακτηρίζουν τις σχέσεις της ηγεσίας της επιχείρησης με το ανθρώπινο δυναμικό της, τους ασθενείς, την ιατροφαρμακευτική κοινότητα, το ανθρώπινο δυναμικό και γενικότερα το κοινωνικό σύνολο είναι η ευθύνη, η διαφάνεια και ο επαγγελματισμός. Δέσμευση της ηγεσίας της επιχείρησης αποτελεί η συμβολή της με ουσιαστικό τρόπο σε όλους τους συμμετόχους της και παράλληλα σε όλους όσους επηρεάζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο από τη δραστηριότητα της επιχείρησης, πέρα από τις διάφορες κανονιστικές και νομικές υποχρεώσεις της. Η δέσμευση αυτή έχει ληφθεί με συνειδητό τρόπο και υπηρετείται με απόλυτη συνέπεια<sup>20</sup>. Στην επόμενη ενότητα θα συζητηθούν εκτενώς οι δράσεις της εταιρικής υπευθυνότητας της εταιρείας καθώς και οι πυλώνες στους οποίους στηρίζεται.

### **Εταιρική Υπευθυνότητα: Δράσεις & Πυλώνες**

Σημαντική θεωρείται η προσπάθεια να καταγραφούν και να κατηγοριοποιηθούν οι συμμετοχοί της επιχείρησης, επιδιώκοντας με τον τρόπο αυτό τη σύνθεση ενός ολοκληρωμένου και παράλληλα ισορροπημένου πλαισίου στρατηγικών στόχων. Επίσης, στόχος της ηγεσίας της επιχείρησης αποτελεί η ενίσχυση με σταθερό τρόπο του θετικού αποτυπώματος, απέναντι σε όλους τους εμπλεκόμενους. Για τον λόγο αυτό έχουν αναγνωριστεί όλες οι βασικές και παράλληλα ομάδες stakeholders, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις έχει προωθηθεί η καταγραφή των προσδοκιών τους. Όπως επισημαίνουν, τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης οι διάφορες ομάδες των stakeholders

<sup>20</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=28>

της επιχείρησης παρουσιάζουν συγκεκριμένες προσδοκίες την ηγεσία της επιχείρησης, οι οποίες επιδιώκεται να εκπληρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερο, έτσι ώστε να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν μαζί τους ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης, έχοντας ως γνώμονα το αμοιβαίο όφελος<sup>21</sup>. Στη συνέχεια, σημαντική είναι η προσπάθεια να προτεραιοποιηθούν οι ομάδες των stakeholders, με βάση τα παρακάτω κριτήρια<sup>22</sup>:

- δύναμη επιρροής για τη συνέχιση των διαφόρων εργασιών τους
- σημασία της αμφίπλευρης επιρροής της καθεμίας από αυτές από και προς παράλληλα τη συγκεκριμένη επιχείρηση

### Διάγραμμα 30 Διάγραμμα συμμετοχών Genesis Pharma



Σύμφωνα με το μοντέλο διαχείρισης των διαφόρων σχέσεων με τους stakeholders της, η εταιρεία δίνει έμφαση στη διαμόρφωση ενός υψηλού επιπέδου επικοινωνίας και στην ανάπτυξη αποτελεσματικής συνεργασίας μαζί τους, η οποία επιδιώκεται να βασιστεί στη διαφάνεια και στην ειλικρίνεια, προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης να μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες τους. Με τον τρόπο αυτό, επίσης, ενισχύεται η δυνατότητα διαχείρισης και πρόληψης των διαφόρων πιθανών κινδύνων, αλλά παράλληλα και πρόληψης των πιθανών κινδύνων, ενώ, επίσης, μπορούν να εντοπιστούν περιοχές με στόχο την αναβάθμιση της διαδικασίας διαχείρισης των ποικίλων θεμάτων (Στουρνάρας, 2017). Θεωρείται, επίσης, ότι η

<sup>21</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=28>

<sup>22</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=28>

δυνατότητα εντοπισμού των προσδοκιών και των αναγκών όλων των εμπλεκομένων στη λειτουργία της επιχείρησης αποτελεί ουσιαστικά μία δυναμική διαδικασία, ενώ παράλληλα προϋποθέτει τη διαρκή επικοινωνία με τις πιο σημαντικές ομάδες συμμετεχόντων, εστιάζοντας το ενδιαφέρον στα εξής:

- ετήσια έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων
- ετήσιες έρευνες ικανοποίησης φαρμακαποθηκών, νοσοκομείων και ιατρών
- εντοπισμός των δυνατών και παράλληλα αδυνάμων σημείων της επιχείρησης στους παρακάτω τομείς : περιβάλλον, κοινωνία, εργασία και αγορά
- διάλογος με τους συνεργάτες της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο.

Η στρατηγική Εταιρικής Υπευθυνότητας της εταιρείας έχει σχεδιαστεί στους παρακάτω πολύ κρίσιμους πυλώνες οι οποίοι αφορούν την αγορά, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και το περιβάλλον και θα εξεταστούν αναλυτικά.

### Αγορά

Προτεραιότητα της εταιρείας είναι η υπεύθυνη διαχείριση των προϊόντων και η βέλτιστη διαχείριση των σχέσεων με τους συμμετόχους της. Αυτά επιτυγχάνονται με τη δέσμευση στον Κώδικα Δεοντολογίας του Συνδέσμου Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδος και τους κώδικες της EFPIA (European Foundation of Pharmaceutical Industries and Associations)<sup>23</sup>, με τη συμμόρφωση στο κανονιστικό πλαίσιο και με την συνεχή στήριξη των επαγγελματιών υγείας. Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει την επικοινωνία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

**Πίνακας 9 Χαρτογράφηση Επικοινωνίας με ενδιαφερόμενα μέρη: Πυλώνας Αγοράς<sup>24</sup>**

Συμμέτοχοι	Τρόπος Επικοινωνίας	Προσδοκίες	Πώς ανταποκρίνεται η εταιρεία στις προσδοκίες – ανάγκες.
<b>Επιστημονική κοινότητα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Απευθείας διάλογος</li> <li>▪ Επιστημονικ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ολοκληρωμένη, αξιόπιστη επιστημονική</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διαρκής επιστημονική ενημέρωση</li> </ul>

<sup>23</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=32>

<sup>24</sup> [https://www.genesispharma.com/inst/genesis/gallery/marketplace\\_%20stakeholders%20dialogue.pdf](https://www.genesispharma.com/inst/genesis/gallery/marketplace_%20stakeholders%20dialogue.pdf)



<p>– Ε.Υ.</p>	<p>ή ενημέρωση</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Έρευνες ικανοποίησης</li> </ul>	<p>ενημέρωση</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Υπεύθυνο μάρκετινγκ/ διαφάνεια</li> <li>▪ Ποιότητα, ασφάλεια, αποτελεσματικότητα προϊόντων</li> <li>▪ Άμεση πρόσβαση σε νέες θεραπείες</li> <li>▪ Αξιοπιστία εταιρείας, καλή φήμη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Πλήρης εναρμόνιση με κανονιστικό πλαίσιο</li> <li>▪ Πιστοποιήσεις και διαρκείς έλεγχοι ασφάλειας φαρμάκων</li> <li>▪ Επένδυση στην εισαγωγή φαρμάκων για σπάνιες παθήσεις</li> </ul>
---------------	---	--	---

**Εφοδιαστική αλυσίδα: ΕΟΠΥΥ, Ιδιωτικά Νοσοκομεία, Φαρμακαποθήκες, Φαρμακεία**

- Συναντήσεις
- Έρευνες ικανοποίησης
- Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών

- Άμεση και πλήρης εκτέλεση παραγγελιών
- Ποιότητα, ασφάλεια, αποτελεσματικότητα φαρμάκων

- Υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης

<p><b>Κανονιστικές αρχές: Υπουργεία, ΕΟΦ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Συναντήσεις</li> <li>▪ Συμμετοχή σε δημόσιο διάλογο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Συμμόρφωση με κανονιστικό &amp; ρυθμιστικό πλαίσιο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Εναρμόνιση με κανονιστικό πλαίσιο και κώδικες δεοντολογίας</li> </ul>
--	---	--	--

**Διεθνείς**

- Συνεχής διάλογος

- Ισχυρή θέση
- Απόδοση

- Διατήρηση ηγετικής θέσης

<p><b>Συνεργάτες</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Προοπτικές ανάπτυξης</li> <li>▪ Αξιοπιστία – εμπιστοσύνη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Καινοτόμες στρατηγικές μάρκετινγκ για διείσδυση στην αγορά</li> <li>▪ Μακροπρόθεσμα πλάνα ανάπτυξης</li> <li>▪ Υιοθέτηση διεθνών προτύπων και εσωτερικών διαδικασιών</li> <li>▪ Δέσμευση την εταιρική υπευθυνότητα</li> </ul>
<p><b>Ασθενείς</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Φαρμακοεπαγρύπνηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ποιότητα, ασφάλεια, αποτελεσματικότητα φαρμάκου</li> <li>▪ Άμεση ανταπόκριση σε θέματα ασφάλειας φαρμάκου</li> <li>▪ Προστασία προσωπικών δεδομένων</li> <li>▪ Πρόσβαση στη θεραπεία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Πιστοποιήσεις και διαρκείς έλεγχοι ασφαλείας</li> <li>▪ Διαδικασίες προστασίας προσωπικών δεδομένων</li> <li>▪ Προσπάθεια κάλυψης φαρμάκων από τα Ταμεία</li> <li>▪ Κλινικές μελέτες</li> <li>▪ Επένδυση στην εισαγωγή</li> </ul>

### Ανθρώπινο Δυναμικό

Μία από τις σημαντικότερες ενέργειες της GENESIS αποτελεί ένα πρόγραμμα πρακτικών, παροχών και κινήτρων για τους εργαζόμενους της εταιρείας. Σκοπός αυτού του προγράμματος είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφαλείς και δημιουργικοί. Η αξιολόγηση του προγράμματος ολοκληρώνεται μέσα από την έρευνα ικανοποίησης προσωπικού μία φορά το χρόνο και οι βασικοί άξονες που διέπουν τις ανάγκες προσωπικού είναι οι εξής<sup>25</sup>:

- Ανάπτυξη και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Επιβράβευση και αναγνώριση
- Ασφάλεια και υγεία
- Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

### Κοινωνία & Περιβάλλον

Η GENESIS προσπαθεί να παρέχει αξία στους ασθενείς της και να αναβαθμίζει την ποιότητα ζωής τους.

Ο τρόπος που επικοινωνεί η εταιρεία τις δράσεις της χαρτογραφείται καλύτερα στον παρακάτω πίνακα<sup>26</sup>.

**Πίνακας 10 Χαρτογράφηση επικοινωνίας με κύρια ενδιαφερόμενα μέρη: Ψυλώνες Κοινωνία & Περιβάλλον<sup>27</sup>**

Συμμέτοχοι	Τρόπος Επικοινωνίας	Προσδοκίες	Πώς ανταποκρίνεται στις προδοκίες και τις ανάγκες
Σύλλογοι ασθενών	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διάλογος και συνεργασίας με συλλόγους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Κάλυψη ειδικών αναγκών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Στήριξη έργου ΜΚΟ</li> <li>▪ Πιστοποιήσεις</li> </ul>

<sup>25</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=26>

<sup>26</sup> [https://www.genesispharma.com/inst/genesis/gallery/society-env\\_%20stakeholders%20dialogue.pdf](https://www.genesispharma.com/inst/genesis/gallery/society-env_%20stakeholders%20dialogue.pdf)

<sup>27</sup> [https://www.genesispharma.com/inst/genesis/gallery/society-env\\_%20stakeholders%20dialogue.pdf](https://www.genesispharma.com/inst/genesis/gallery/society-env_%20stakeholders%20dialogue.pdf)

	ασθενών	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ποιότητα, ασφάλεια, αποτελεσματικότητα φαρμάκου</li> <li>▪ Άμεση πρόσβαση σε νέες θεραπείες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>και έλεγχοι ασφάλειας</li> <li>▪ Επένδυση στην εισαγωγή φαρμάκων για σπάνιες παθήσεις</li> <li>▪ Κάλυψη φαρμάκων από ταμεία</li> <li>▪ Κλινικές μελέτες</li> <li>▪ Διανομή φαρμάκων εντός 24 ωρών όπου είναι ανάγκη</li> </ul>
<b>Κοινωνία</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Προγράμματα Κ.Ε.</li> <li>▪ Συμμετοχή σε προγράμματα ΜΚΟ</li> <li>▪ Εταιρική ιστοσελίδα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Κοινωνική προσφορά</li> <li>▪ Επιστροφή κερδών για κάλυψη κοινωνικών αναγκών</li> <li>▪ Διαφάνεια</li> <li>▪ Υπεύθυνη στάση απέναντι σε εργαζόμενους &amp; περιβάλλον</li> <li>▪ Βιώσιμη ανάπτυξη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Κοινωνική προσφορά στους άξονες πρόληψης και υγείας</li> <li>▪ Ασφαλής διαχείριση ληγμένων – αλλοιωμένων σκευασμάτων</li> <li>▪ Ορθή διαχείριση πόρων και εξοικονόμηση ενέργειας</li> </ul>
<b>ΜΚΟ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Συνεργασίες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Κοινωνική</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Πρόγραμμα</li> </ul>

		συνεισφορά	κοινωνικής
		▪ Συνεργασία	προσφοράς,
			ορθή διαχείριση
			πόρων και
			περιβαλλοντική
			προστασία
<b>MME</b>	▪ Απευθείας	▪ Διαφάνεια	▪ Ανταπόκριση
	διάλογος	▪ Αξιοπιστία	σε αιτήματα
			ενημέρωσης
			▪ Συναντήσεις

*Δράσεις που αφορούν την Υγεία<sup>28</sup>:*

- 2017 – 2018: Χορηγίες σε συλλόγους ασθενών.
- Ενημέρωση & ευαισθητοποίηση για την Ψωρίαση.
- Ενημέρωση & ευαισθητοποίηση για τη Σκλήρυνση κατά πλάκας.
- Ενημέρωση & ευαισθητοποίηση για τον Καρκίνο του παγκρέατος.
- Πρόγραμμα «Καλή Υγεία για ασφαλή οδήγηση».

*Δράσεις που αφορούν την εκπαίδευση νέων:*

- Συνεργασία με την ΜΚΟ Euroscience για το πρόγραμμα «Άσε τη γνώση να πετάξει».
- 2013 – 2014: Έπαινοι αριστείας σε αριστούχους φοιτητές του Ο.Π.Α.

*Δράσεις που αφορούν την Ελληνική επιχειρηματικότητα:*

- Στήριξη σεμιναρίων, ημερίδων , ομιλιών διακεκριμένων ομιλητών.
- Ενεργή στήριξη του διαγωνισμού του ΣΦΕΕ «ΣΦΕΕ Innovation Project».

*Δράσεις που αφορούν τον εθελοντισμό:*

- Δημιουργία ομάδας GENEROUS από τους εργαζόμενους το 2013 που στηρίζουν μέσα από εθελοντική εργασία ΜΚΟ και φορείς που έχουν ανάγκη (Κιβωτός του κόσμου, κλπ.).

*Δράσεις που αφορούν το περιβάλλον:*

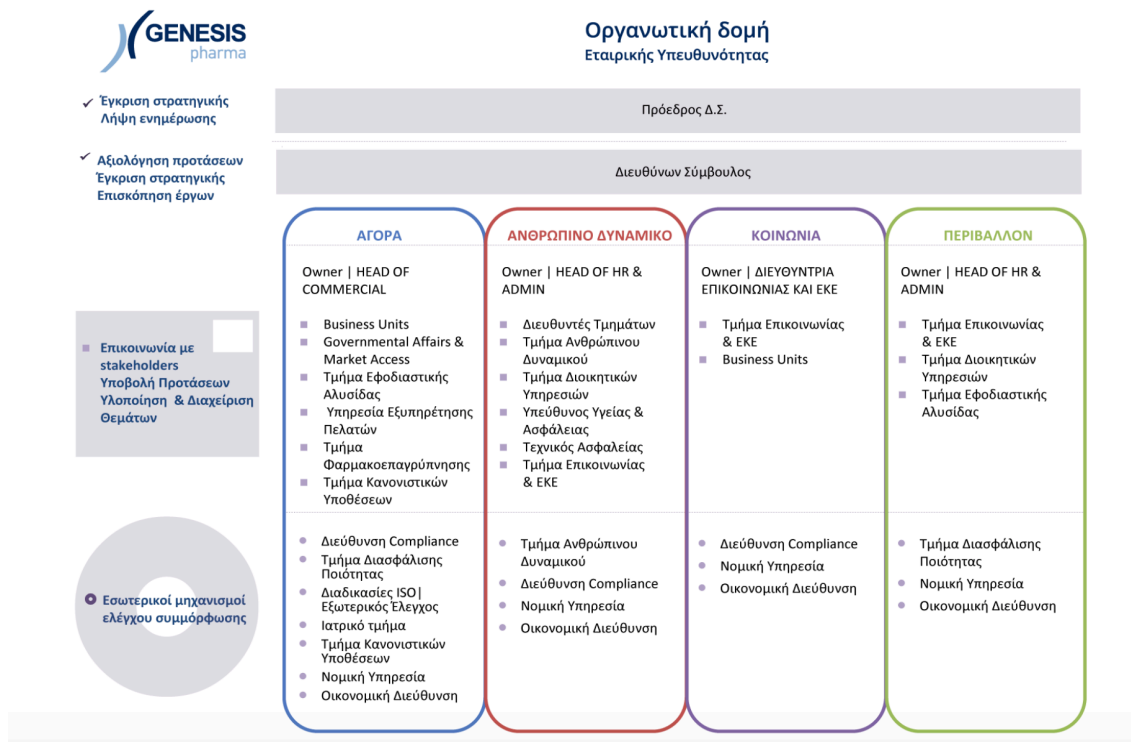
- Υπεύθυνη διαχείριση αποβλήτων.
- Εξοικονόμηση ενέργειας.
- Φιλική προς το περιβάλλον συμπεριφορά.

<sup>28</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=39>

- Ασφαλής διαχείριση ληγμένων ή αλλοιωμένων σκευασμάτων.
- Πρόγραμμα ανακύκλωσης.
- Έλεγχος κατανάλωσης ενέργειας και νερού.

## Οργανωτική Δομή

Διάγραμμα 31 Οργανωτική Δομή Εταιρικής Υπευθυνότητας<sup>29</sup>



## Πολιτική Ποιότητας GENESIS Pharma

Σχετικά με την υπεύθυνη διαχείριση των φαρμακευτικών προϊόντων αυτό που είναι ουσιώδες να αναφερθεί είναι η πολύ αυστηρή *πολιτική ποιότητας* της εταιρείας. Συγκεκριμένα η εταιρεία έχει δράσει με τους εξής τρόπους:

- Δημιουργία κατάλληλων εγκαταστάσεων που ανταποκρίνονται στα διεθνή πρότυπα ποιότητας για τη σωστή αποθήκευση των φαρμάκων.
- Λειτουργία τεκμηριωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- Προγραμματισμός και υλοποίηση ενεργειών μέσα από θεσμοθετημένες Διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί βάση του ΣΔΠ.

<sup>29</sup> [https://www.genesispharma.com/inst/genesis/gallery/CSR%20FOR%20WEBSITE\\_f01.png](https://www.genesispharma.com/inst/genesis/gallery/CSR%20FOR%20WEBSITE_f01.png)

- Ανάλυση και έλεγχος όλων των εισροών στο σύστημα.
- Αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων και κρίσεων για την αντιμετώπιση όλων των έκτακτων συνθηκών.

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα η εταιρεία εφαρμόζει σύστημα ποιότητας ISO 9001:2015. Από την πολιτική της GENESIS προκύπτει η αυστηρή τήρηση στις απαιτήσεις και τα πρότυπα των οδηγιών GDP και cGMP ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα φαρμάκων και υπηρεσιών για να ικανοποιούνται πλήρως οι πελάτες. Μία από τις απαιτήσεις του συστήματος ποιότητα είναι να τίθενται και βασικοί στόχοι ποιότητας<sup>30</sup> οι οποίοι είναι οι κάτωθι:

- διασφάλιση της ποιότητας των διατιθέμενων φαρμάκων
- βελτίωση της ταχύτητας εξυπηρέτησης των πελατών
- βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- μέριμνα για διατήρηση της υψηλής ικανοποίησης των πελατών και ελαχιστοποίηση των παραπόνων.

Μέσα στο κομμάτι της ποιότητας της GENESIS Pharma είναι το κέντρο διανομής και η εφοδιαστική αλυσίδα<sup>31</sup>. Το κέντρο διανομής της εταιρείας λειτουργεί σε πολύ αυστηρά πλαίσια και πρότυπα “Good Distribution Practices” (GDP) δηλαδή καλών πρακτικών διανομής, όπως επίσης και σε πρότυπα του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Φαρμάκων (EMA). Το κέντρο Logistics είναι πιστοποιημένο με ISO 9001-2015 BVQI/ UKAS, το οποίο πληροί όλες τις προϋποθέσεις για να διασφαλιστεί η άρτια φύλαξη, διατήρηση και διανομή των σκευασμάτων τα οποία είναι ιδιαίτερος ευαίσθητα στις συνθήκες του περιβάλλοντος (υγρασία, θερμοκρασία). Μέλημα της εταιρείας είναι η διατήρηση της ποιότητας σε όλα τα στάδια αποθήκευσης και διάθεσης, το οποίο επιτυγχάνεται μέσα από προηγμένης τεχνολογίας συστήματα, όπως αναλύονται παρακάτω.

## **Συστήματα Αποθήκευσης Υψηλών Προδιαγραφών**

Στο κέντρο διανομής εφαρμόζονται προηγμένης τεχνολογίας συστήματα ψύξης – αφύγρανσης και κλιματισμού τα οποία υφίστανται συνεχή καταγραφή και

<sup>30</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=19>

<sup>31</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=23>

παρακολούθηση για να διασφαλίζονται οι συνθήκες αποθήκευσης όλο το 24ωρο, 365 το χρόνο για να προλαμβάνονται έκτακτες καταστάσεις όπως διακοπές ρεύματος, πλημμύρες κλπ. Με την εφαρμογή συστήματος (ERP) SAP επιτυγχάνεται η καταγραφή των προϊόντων τα οποία αποστέλλονται σε όλη τη χώρα ανά ποσότητα σκι παρτίδα και ανά προορισμό και χρόνο παράδοσης.

## **Αυστηρά Πρότυπα Διανομής**

Η διαδικασία της διανομής είναι υψίστης σημασίας για την εταιρεία και επιτυγχάνεται με τη χρήση υπερσύγχρονων φορτηγών, πλήρους ελεγχόμενων συνθηκών, με καταγραφή σε πραγματικό χρόνο της θέσης τους και της θερμοκρασίας τους. Για τις μεταφορές εκτός Αθηνών ακολουθούνται οι παρακάτω μέθοδοι για την διασφάλιση των παραδόσεων στην κατάσταση και στους χρόνους που απαιτούνται:

- *Μελέτη Validation της συσκευασίας για την αποστολή προϊόντων ψυγείου, κατά την οποία λαμβάνονται μετρήσεις που τεκμηριώνουν ότι η συσκευασία διασφαλίζει τις συνθήκες που απαιτούνται για την μεταφορά των προϊόντων.*
- *Σύμβαση με εταιρεία ταχυμεταφορά, για την άμεση αποστολή εντός 24ωρου.*
- *Παρακολούθηση παράδοσης παραγγελιών, για την επιβεβαίωση των αποστολών εντός του προκαθορισμένου χρόνου ώστε οι τυχόν αποκλίσεις να καταγράφονται.*
- *Επιστολές προς τους πελάτες, όπου δίδονται οδηγίες χειρισμού και ενημερώσεις σε περίπτωση προβλήματος κατά την παραλαβή του προϊόντος.*
- *Δειγματοληπτικοί έλεγχοι με επιτόπου επισκέψεις, που πραγματοποιούνται από τον υπεύθυνο διαχείρισης ποιότητας σε πελάτες με σκοπό τον έλεγχο της κατάσταση παράδοσης και αποθήκευσης των προϊόντων.*
- *Ειδικές οδηγίες χειρισμού, υπάρχουν στην εξωτερική συσκευασία των προϊόντων.*
- *Έλεγχοι με επιτόπου επισκέψεις σε υποδιανομείς και τοπικά γραφεία της GENESIS Pharma, από τον υπεύθυνο διαχείρισης ποιότητας για να αξιολογείται ο τρόπος αποθήκευσης και διανομής σε όλα τα σημεία που εκτείνεται το σύστημα της εταιρείας.*



Όλα τα παραπάνω αποδεικνύουν τα πολύ αυστηρά πρότυπα που ακολουθεί η εταιρεία σε ένα τμήμα της εταιρείας, όπως είναι η εφοδιαστική αλυσίδα, το οποίο θεωρείται νευραλγικό.

### Χρηματοοικονομικά Στοιχεία GENESIS Pharma

Πολύ σημαντικό είναι να εξεταστούν οι ισολογισμοί της εταιρείας τα τελευταία χρόνια για να δοθεί μία καλύτερη εικόνα σχετικά με την χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας. Παρακάτω ακολουθεί ενοποιημένος ισολογισμός για τα έτη χρήσης 2014 – 2018 ώστε να γίνει ορατή η μεταβολή των οικονομικών στοιχείων την τελευταία πενταετία.

**Πίνακας 11 Ισολογισμοί ετών χρήσης 2014 - 2018<sup>32</sup>**

Ισολογισμός	2018	2017	2016	2015	2014
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>Ενσώματα πάγια</b>	4.605.158,94	2.429.804,36	5.317.203,78	5.411.577,21	5.641.725,92
<b>Επενδύσεις σε ακίνητα</b>	2.181.021,07	2.031.022,04	-	-	-
<b>Αυλα περιουσιακά στοιχεία</b>	515.844,82	845.173,79	1.059.315,40	1.437.287,91	1.870.217,36
<b>Διαθέσιμα προς πώληση χρηματοοικονομικά στοιχεία</b>	0,00	369.548,76	183.234,08	1.952.940,89	2.885.375,07
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία επιμετρούμενα στην</b>	208.176,72	0,00	-	-	-

<sup>32</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=11>

<b>εύλογη αξία</b>					
<b>μέσω</b>					
<b>αποτελεσμά</b>					
<b>των</b>					
<b>Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις</b>	23.733.750,17	28.209.551,06	28.837.708,76	30.208.075,21	28.718.828,60
<b>Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις σε αποσβεσμένο κόστος</b>	104.472,52	110.801,52	111.421,82	110.449,49	641.618,99
<b>Μη Κυκλοφορούν Ενεργητικό</b>	<b>31.348.424,24</b>	<b>33.995.901,53</b>	<b>35.508.883,84</b>	<b>39.120.330,71</b>	<b>39.757.765,94</b>
<b>Αποθέματα</b>	9.334.477,32	10.682.457,82	8.960.811,23	7.295.728,11	8.416.621,93
<b>Απαιτήσεις από πελάτες</b>	46.691.948,69	43.073.625,24	66.468.298,26	101.068.345,14	80.538.499,53
<b>Λοιπές απαιτήσεις σε αποσβεσμένο κόστος</b>	815.458,77	13.285.605,15	-	-	-
<b>Τρέχουσες φορολογικές απαιτήσεις</b>	2.511.015,25	6.505.885,45	5.775.533,34	3.317.766,73	11.489.543,92
<b>Χρηματοοικονομικά</b>	924.934,29	2.654.226,81	2.672.199,98	2.996.064,89	69.000,00

<b>στοιχεία</b>					
<b>επιμετρούμε</b>					
<b>να στην</b>					
<b>εύλογη αξία</b>					
<b>μέσω</b>					
<b>αποτελεσμά</b>					
<b>των</b>					
<b>Ταμειακά</b>					
<b>διαθέσιμα</b>	27.607.1	12.929.202,	50.107.781,5		20.373.8
<b>και</b>	65,32	73	1	19.552.157,66	43,60
<b>ισοδύναμα</b>					
<b>Κυκλοφορο</b>					
<b>ύν</b>	87.884.9	89.131.003,	133.984,624,		120.887.
<b>ενεργητικό</b>	99,64	20	32	134.230.062,53	508,98
<b>Σύνολο</b>	<u>119.233.</u>	<u>123.126.904</u>	<u>169.453.508,</u>		<u>160.645,</u>
<b>Ενεργητικού</b>	<u>423,88</u>	<u>,73</u>	<u>16</u>	<u>173.350.393,24</u>	<u>274,92</u>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>					
<b>Μετοχικό</b>					
<b>Κεφάλαιο</b>	1.500.000	1.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.00
					0
<b>Αποθεματικ</b>	2.520.673,		2.501.228.	2.494.815,7	2.050.32
<b>ά</b>	78	2.540.777,01	27	3	5,86
<b>Κέρδη εις</b>	52.532.80		62.184.835	57.608.330,	46.174.7
<b>νέον</b>	8,79	56.107.016,33	,90	32	02,67
<b>Σύνολο</b>	<b>56.553.48</b>		<b>72.186.064</b>	<b>67.603,146,</b>	<b>55.725.0</b>
<b>Ιδίων</b>		<b>60.147.793,34</b>		<b>05</b>	<b>28,53</b>
<b>κεφαλαίων</b>	<b>2,57</b>		<b>,17</b>		
<b>ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
<b>Μακροπρόθ</b>	8.981.332,8	10.889.5	43.706.519,3	73.387.649,0	88.424.094,6
<b>εσμα δάνεια</b>	4	34,24	5	0	5
<b>Υποχρεώσει</b>					
<b>ς παροχών</b>	3.657.624,3	3.542.07			
<b>προσωπικού</b>	6	9,27	3.639.855,58	3.113.170,57	2.829.438,00
<b>λόγω εξόδου</b>					

<b>από την υπηρεσία</b>					
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>	<b>12.638.957, 20</b>	<b>14.431.6 13,51</b>	<b>47.346.374,9 3</b>	<b>76.500.819,5 7</b>	<b>91.253.532,6 5</b>
<b>Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις</b>	<b>47.040.984, 11</b>	<b>43.547.4 97,88</b>	<b>26.439.680,1 7</b>	<b>20.114.295,9 3</b>	<b>13.666.713,7 4</b>
<b>Βραχυπρόθεσμα δάνεια</b>	<b>3.000.000,0 0</b>	<b>5.000.00 0,00</b>	<b>23.521.388,8 9</b>	<b>8.501.589,67</b>	<b>16.058,00</b>
<b>Τρέχουσες φορολογικές υποχρεώσεις</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>	<b>630.542,02</b>	<b>27.420,00</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>	<b>50.040.984, 11</b>	<b>48.547.4 97,88</b>	<b>49.961.069,0 6</b>	<b>29.246.427,6 2</b>	<b>13.666.713,7 4</b>
<b>Σύνολο Υποχρεώσεων</b>	<b>62.679.941, 31</b>	<b>62.979.1 11,39</b>	<b>97.307.443,9 9</b>	<b>105.747.247, 19</b>	<b>104.920.246, 39</b>
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων &amp; Υποχρεώσεων</b>	<b><u>119.233.423 ,88</u></b>	<b><u>123.126. 904,73</u></b>	<b><u>169.493.508, 16</u></b>	<b><u>172.350.393, 24</u></b>	<b><u>160.645.274, 92</u></b>

Από τους ισολογισμούς που αναγράφονται στον παραπάνω πίνακα είναι εμφανής η δραστική μείωση των υποχρεώσεων της εταιρείας από το 2014 στο 2018 όπως και σημαντική μείωση στο δανεισμό, τόσο στα μακροπρόθεσμα δάνεια όσο και στα βραχυπρόθεσμα δάνεια. Η εταιρεία δείχνει υγιής οικονομικά και δεν έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα όσον αφορά τον τραπεζικό δανεισμό. Σημαντικό χαρακτηριστικό που δείχνει οικονομική υγεία είναι τα υψηλά ταμειακά διαθέσιμα και τα υψηλά κέρδη εις νέον που διατηρεί η εταιρεία για νέες επενδύσεις. Το μόνο που θα

μπορούσε να προβληματίσει είναι οι υψηλές απαιτήσεις προμηθευτών και οι λοιπές υποχρεώσεις αλλά οι πληρωμές στον κλάδο γίνονται κατά προτίμηση με επιταγές μηνών οπότε αυτό δικαιολογεί τις υψηλές απαιτήσεις, όπως επίσης τα υψηλά ταμειακά διαθέσιμα και κέρδη εις νέον δεν αφήνουν περιθώρια αμφισβήτησης της εξαιρετικής οικονομικής κατάστασης της GENESIS Pharma. Παρακάτω, ακολουθεί πίνακας που αποτυπώνει τις ΚΑΧ των ετών 2014 – 2018, όπου είναι εμφανές ότι οι πωλήσεις έχουν ισχυροποιηθεί σημαντικά κατά το 2018, ενώ η εταιρεία συνεχίζει να είναι υψηλά κερδοφόρα, όπως μαρτυρεί τόσο το συγκεντρωτικό εισόδημα όπως και νωρίτερα τα κέρδη εις νέον.

**Πίνακας 12 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2014 - 2018<sup>33</sup>**

ΚΑΧ	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Πωλήσεις</b>	<b>117.239.524</b>	<b>108.751.753</b>	<b>102.605.089</b>	<b>105.491.412</b>	<b>102.313.057,</b>
	<b>,00</b>	<b>,53</b>	<b>,08</b>	<b>,70</b>	<b>45</b>
<b>Κόστος</b>	-	-	-	-	-
<b>Πωλήσεων</b>	<b>65.787.133,</b>	<b>61.221.553,</b>	<b>59.684.106,</b>	<b>59.973.171,</b>	<b>58.627.567,2</b>
	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>41</b>	<b>5</b>
<b>ΜΙΚΤΟ</b>	<b>51.452.390,</b>	<b>47.530.200,</b>	<b>42.920.892,</b>	<b>46.518.241,</b>	<b>43.685.490,2</b>
<b>ΚΕΡΑΟΣ</b>	<b>77</b>	<b>32</b>	<b>98</b>	<b>29</b>	<b>0</b>
<b>Έξοδα</b>	-	-	-	-	-
<b>διάθεσης</b>	<b>25.178.265,</b>	<b>22.643.562,</b>	<b>20.015.899,</b>	<b>18.947.975,</b>	<b>17.316.333,2</b>
	<b>67</b>	<b>79</b>	<b>61</b>	<b>01</b>	<b>7</b>
<b>Έξοδα</b>	-	-	-	-	-
<b>Διοίκησης</b>	<b>11.812.185,</b>	<b>10.081.882,</b>	<b>11.767.230,</b>	<b>11.717.608,</b>	<b>12.611.578,6</b>
	<b>94</b>	<b>47</b>	<b>89</b>	<b>86</b>	<b>2</b>
<b>Λοιπά</b>	<b>168.166,71</b>	<b>192.629,12</b>	<b>261.545,25</b>	<b>751.487,25</b>	<b>1.409.937,30</b>
<b>έσοδα</b>					
<b>εκμετάλλε</b>					
<b>υσης</b>					
<b>Λοιπά</b>	<b>-768.961,65</b>	<b>1.573.357,1</b>	<b>-726.987,76</b>	<b>-739.004,36</b>	<b>-1.639.549,37</b>
<b>κέρδη</b>		<b>4</b>			
<b>/(ζημίες) –</b>					

<sup>33</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=11>

<b>καθαρά</b>					
Απομειώσε	29.272,07	-2.890,78	-	-	-
ις					
χρηματοοι					
κονομικών					
στοιχείων					
<b>Αποτέλεσμ</b>	<b>13.890.416,</b>	<b>16.567.850,</b>	<b>10.672.409,</b>	<b>15.856.140,</b>	<b>13.527.966,2</b>
<b>α</b>	<b>29</b>	<b>54</b>	<b>97</b>	<b>31</b>	<b>4</b>
Εκμετάλλε					
υσης					
Χρηματοοι	14.016,14	23.169,23	50.443,26	83.574,59	1.470.450,10
κονομικά					
έσοδα					
Χρηματοοι	-957.232,79	-	-	-	-3.265.334,67
κονομικά		2.312.972,8	3.681.849,1	2.669.866,0	
έξοδα		2	9	9	
Χρηματοοι	-943.216,65	-	-	-	-1.794.884,57
κονομικά		2.289.803,5	3.631.405,9	2.586.291,5	
έξοδα –		9	3	0	
καθαρά					
<b>Κέρδη</b>	<b>12.947.199,</b>	<b>14.278.046,</b>	<b>7.041.004,0</b>	<b>13.278.848,</b>	<b>11.733.081,6</b>
<b>(ζημιά)</b>	<b>64</b>	<b>95</b>	<b>4</b>	<b>81</b>	<b>7</b>
προ φόρων					
Φόρος	-	-	-	-	-3.702.179,73
εισοδήματ	8.550.431,2	6.137.712,7	2.241.289,9	1.341.398,0	
ος	7	7	7	7	
<b>ΚΑΘΑΡΟ</b>	<b>4.396.768,3</b>	<b>8.140.334,1</b>	<b>4.799.714,0</b>	<b>11.937.450,</b>	<b>8.030.901,94</b>
<b>ΚΕΡΔΟΣ</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>74</b>	
Αναλογιστι	65.121,29	160.180,25	-217.220,95	9.613,40	-346.510,92
κό κέρδος					
(ζημιά)					
Μεταβολή			425,00	-101.004,62	-204.351,37
στην					

<p>εύλογη αξία των διεθέσιμων προς πώληση χρηματοοι κ. Στοιχείων</p>						
<p>Επίδραση της μεταβολής του φορολογικ ού συντελεστ ή</p>			0,00		32.058,00	
<p>Λοιπό εισόδημα μετά από φόρους</p>	65.121,29	160.180,25	-216.795,95	-59.333,22	-550.862,29	
<p>Συγκεντρω τικό εισόδημα μετά φόρων</p>	4.461.889,6	8.300.514,4	4.582.918,1	11.878.117,	7.480.039,65	
	6	3	2	52		

## Στρατηγικός Έλεγχος (Strategic Audit)

### Εταιρική Διακυβέρνηση (Corporate Governance)

Το ανώτατο όργανο της διακυβέρνησης της επιχείρησης GENESIS Pharma είναι το Διοικητικό Συμβούλιο. Με βάση το Καταστατικό της εταιρείας, οι εξουσίες και παράλληλα οι αρμοδιότητες, που επιλέγονται να παραχωρηθούν από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων στο Διοικητικό Συμβούλιο είναι οι εξής<sup>34</sup>:

- «ανάθεση, αποκλειστικά και μόνο εγγράφως, των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και της εκπροσώπησης της εταιρείας σε ένα ή περισσότερα πρόσωπα, μέλη του ή όχι, και ο καθορισμός της έκτασης της ανάθεσης αυτής».
- εκπροσώπηση της εταιρείας απέναντι στους τρίτους.
- διαχείριση και διάθεση της εταιρικής περιουσίας.
- λήψη αποφάσεων για τα διάφορα εταιρικά ζητήματα, τα οποία εντάσσονται στα πλαίσια του εταιρικού σκοπού.

Πίνακας 13 Σύνοψη Διοικητικού Συμβουλίου<sup>35</sup>

ΟΝΟΜΑ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ -	
		ΜΗ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ	ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ
Αλέξανδρος Ιακωβίδης	Πρόεδρος	Μ.Ε.Μ	20%
Αριστοκλής Ιακωβίδης	Αντιπρόεδρος	Μ.Ε.Μ	20%
Κώστας Ευριπίδης	Διευθύνων Σύμβουλος	Ε.Μ	20%
Σωτήρης Ιακωβίδης	Μέλος	Μ.Ε.Μ	20%
Σάββας Ιακωβίδης	Μέλος	Μ.Ε.Μ	20%

Το Διοικητικό Συμβούλιο της GENESIS Pharma απαρτίζεται από τους 5 μετόχους αυτής της φαρμακευτικής επιχείρησης, ενώ η σύνοψη του Δ.Σ και τη μετοχική σύνοψη της GENESIS Pharma δεν έχουν μεταβληθεί από τη στιγμή της ίδρυσης της εταιρείας.

<sup>34</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=28>

<sup>35</sup> <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=5>



## Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης (Situation Analysis)

Για την κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης που ακολουθείται από την ηγεσία της GENESIS Pharma είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μία *SWOT Analysis*.

### *Δυνάμεις (Strengths):*

1. Εξαιρετικά διαφοροποιημένα και καινοτόμα σκευάσματα με κοινό παρονομαστή τη βιοτεχνολογία.
2. Διευρυμένο χαρτοφυλάκιο θεραπευτικών κατηγοριών.
3. Ηγετική θέση στην ελληνική αγορά φαρμάκων.
4. Πρωτοπόροι στη φαρμακευτική βιοτεχνολογία.
5. Καθολική εφαρμογή στρατηγικής και πολιτικών ποιότητας σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας.
6. Αναγνωρισμένη και βραβευμένη για τις πολιτικές ποιότητας και το άριστο εργασιακό περιβάλλον.
7. Άρτιο και αποτελεσματικό σύστημα εφοδιαστικής αλυσίδας.
8. Εξαιρετικά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό.
9. Αποτελεσματικό δίκτυο Ιατρικών Επισκεπτών.
10. Αποτελεσματικό μάρκετινγκ.
11. Στρατηγικές συμμαχίες με εταιρείες κολοσσούς του εξωτερικού (Amgen & Alfacell).
12. Εξωστρέφεια της εταιρείας.
13. Ισχυροποίηση των πωλήσεων.
14. Υψηλά ταμειακά διαθέσιμα.
15. Εξαιρετικά μειωμένος δανεισμός.
16. Αναπτυσσόμενη στρατηγική εταιρικής υπευθυνότητας.
17. Ισχυρό Brand Awareness.

### *Αδυναμίες (Weaknesses):*

1. Υψηλό κόστος λειτουργίας.
2. Αδυναμία επίτευξης οικονομίας κλίμακας.
3. Υψηλός βαθμός εξάρτησης από συμβόλαιο με βιομηχανίες του εξωτερικού.

4. Υψηλός βαθμός εξάρτησης από τις πληρωμές του κράτους και των δημοσίων ταμείων.

***Ευκαιρίες (Opportunities):***

1. Αλλαγή οικονομικού κλίματος και ελάφρυνση του φορολογικού προγράμματος.
2. Μείωση *clawback & rebate* ή/και πιθανή κατάργηση αυτών.
3. Ανατίμηση των τιμών των σκευασμάτων.
4. Προσπάθεια επίτευξης οικονομικών κλίμακας.
5. Περαιτέρω ανάπτυξη στην αγορά του εξωτερικού.
6. Υιοθέτηση νέων καινοτόμων τεχνολογιών.
7. Διεύρυνση του χαρτοφυλακίου της εταιρείας σε νέες θεραπευτικές κατηγορίες (καρδιολογία, διαβήτης).
8. Νέες συνεργασίες τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και σε εγχώριο.
9. Επέκταση των υπάρχοντων συμβολαίων.

***Απειλές (Threats):***

1. Νέες εχθρικές ρυθμίσεις από το κράτος.
2. Πτώση του τζίρου των πωλήσεων λόγω της μείωσης των τιμών των φαρμακευτικών σκευασμάτων.
3. Πιθανή εξαγορά κάποιας από τις επιχειρήσεις που εκπροσωπεί οι GENESIS.
4. Χαμηλή ανάπτυξη αγοράς.
5. Μείωση της φαρμακευτικής δαπάνης στον κλειστό προϋπολογισμό του κράτους.
6. Είσοδος άλλων εγχώριων εταιρειών στον τομέα της βιοτεχνολογίας.
7. Αυστηρές νομοθετικές ρυθμίσεις σε σχέση με την ασφάλεια και αποτελεσματικότητα των φαρμάκων και απαιτητικός έλεγχος σε χρόνο και πόρους.

**Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων (Strategic Factors Analysis)**

Για την κατανόηση της επιτυχημένης πορείας της συγκεκριμένης φαρμακευτικής επιχείρησης, είναι απαραίτητο να παρουσιαστούν οι σημαντικότεροι στρατηγικοί

παράγοντες. Έμφαση, λοιπόν, πρέπει να δοθεί στις συμφωνίες στρατηγικής σημασίας, οι οποίες έχουν συναφθεί με τις πιο μεγάλες ευρωπαϊκές και αμερικανικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον τομέα της φαρμακευτικής βιοτεχνολογίας. Απώτερος στόχος αυτών των συμφωνιών είναι η προώθηση και παράλληλα η διάθεση εξειδικευμένων φαρμακευτικών προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα συμφωνίες έχουν συναφθεί με τις παρακάτω εταιρείες:

- εταιρεία φαρμακευτικής βιοτεχνολογίας Alfacell.
- εταιρεία φαρμακευτικής βιοτεχνολογίας Amgen.

Στο πλαίσιο αυτό στρατηγικός της στόχος θεωρείται η εδραίωση αυτής της φαρμακευτική επιχείρησης ως κυρίαρχη περιφερειακή δύναμη στον τομέα της φαρμακευτικής βιοτεχνολογίας στον χώρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Σημαντική, επίσης, επιχειρηματική προτεραιότητα της εταιρείας θεωρείται η ανάπτυξη και η εφαρμογή μιας επιτυχημένης και αποτελεσματικής στρατηγικής πωλήσεων και η υιοθέτηση των βασικών αρχών marketing. Παράλληλα, στόχος της εταιρείας είναι να εναρμονιστούν οι οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι με τις ανάγκες της αγοράς δραστηριοποίησης της, δίνοντας με τον τρόπο αυτό τη δυνατότητα στην εταιρεία να κατακτήσει ηγετική θέση σε μικρό χρονικό διάστημα (Κυριόπουλος & Αθανασάκης, 2012).

### **Επίπεδα Στρατηγικής (Strategy Levels)**

Σε επίπεδο *επιχειρησιακής στρατηγικής*, η εταιρεία επιδιώκει την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της στις διεθνείς αγορές και περισσότερο στον χώρο των Βαλκανίων, όπου η λειτουργία των θυγατρικών εταιρειών τα τελευταία χρόνια έχει ενισχύσει την παρουσία της. Στο πλαίσιο αυτό σημαντικό θεωρείται το δίκτυο της σε Ρουμανία, Κροατία, Βουλγαρία, Μάλτα και Κύπρο, Με τη συγκεκριμένη στρατηγική διευκολύνεται η δημιουργία ενός δελεαστικού προφίλ, με αποτέλεσμα να θεωρείται ένας αξιόπιστος εταίρος για φαρμακευτικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στις χώρες της Ν.Α Ευρώπης. Με τον τρόπο αυτό η φαρμακευτική αυτή εταιρεία έχει οδηγηθεί στα πιο υψηλά επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας, παρόλο που στερείται της απαιτούμενης τεχνογνωσίας, αλλά και των κεφαλαίων των μητρικών εταιρειών (Ιωαννίδης, 2019). Η στρατηγική κατεύθυνσης που ακολουθεί η εταιρεία είναι εκείνης

της *ανάπτυξης* με εξωστρεφή χαρακτήρα μέσω της *δημιουργίας ισχυρών συνεργασιών και συμμαχιών*.

Ως προς την *επιχειρηματική στρατηγική* που ακολουθεί η εταιρεία, είναι ξεκάθαρο πως είναι αυτή της *διαφοροποίησης*. Το επίπεδο διαφοροποίησης της εταιρείας έχει να κάνει κυρίως με τα φάρμακα βιοτεχνολογίας που διαθέτει στην αγορά τα οποία είναι υψηλής ποιότητας και αξίας και ενδείκνυνται για τη θεραπεία σοβαρών νόσων όπως είναι η σκλήρυνση κατά πλάκας.

Σε επίπεδο *λειτουργικής στρατηγικής*, το σύστημα εφοδιαστικής αλυσίδας που έχει αναπτύξει η εταιρεία είναι πανίσχυρο και σίγουρα ενισχύει τη θέση της εταιρείας τόσο στους πελάτες της αλλά και στους προμηθευτές της. Ακόμη, η πολιτική ποιότητας που διέπει όλη την εταιρεία και όλα τα στάδια συμβάλλει αποφασιστικά στην άριστη λειτουργία όλων των διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη της διαφοροποίησης που θέλει να επιτύχει η εταιρεία.

### **Σημεία Υπεροχής (Core Competency) & Εξέχουσα Υπεροχή (Distinctive competency)**

Η GENESIS Pharma παρουσιάζει εμφανή *σημεία υπεροχής*, τα οποία παρατίθενται παρακάτω:

1. Το ισχυρό brand που έχει δημιουργήσει η εταιρεία μέσα από τις ενέργειές της όλα τα χρόνια των δραστηριοτήτων της.
2. Το ανθρώπινο δυναμικό της είναι ένα μίγμα εξαιρετικά υψηλού επιπέδου ατόμων, κρίνοντας ότι το 71% των εργαζομένων είναι κάτοχοι ανώτερων και ανώτατων εκπαιδευτικών τίτλων σπουδών, εκ των οποίων το 25% είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος και MBA.
3. Το σύστημα εφοδιαστικής αλυσίδας της εταιρείας και το πώς λειτουργεί την ισχυροποιεί έναντι των ανταγωνιστών της.
4. Η υιοθέτηση και ανάπτυξη τεχνολογιών και καινοτομιών στον τομέα της βιοτεχνολογίας δίνουν σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της εταιρείας.
5. Οι συνεργασίες της GENESIS με ηγετικές εταιρείες στον χώρο της βιοτεχνολογίας την ισχυροποιεί έναντι των ανταγωνιστών της που αδυνατούν να έχουν πρόσβαση σε αντίστοιχες συμμαχίες.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία που ισχυροποιούν τη θέση της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών της και μπορούν να δημιουργήσουν το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιδιώκει η εταιρεία. Ωστόσο το μεγάλο ερώτημα είναι ποιο είναι εκείνο το χαρακτηριστικό το οποίο θα δώσει *διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα* που θα έχει τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα κάνουν δύσκολη την αντιγραφή του από άλλες εταιρείες. Εν ολίγοις, τίθεται αν η GENESIS διαθέτει ένα στοιχείο που της δίνει εξέχουσα υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών της, έχει χαρακτηριστικά VRIO και οδηγεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε αυτό το σημείο, καλό είναι να γίνει μία σύντομη αναφορά στο τί είναι η ανάλυση VRIO. Σύμφωνα με τους Barney & Hesterly, το VRIO είναι ένα εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος και αξιολόγησης αν ένας πόρος ή ικανότητα μίας εταιρείας χαρακτηρίζεται από τέσσερα σημαντικά στοιχεία. Το V ισοδυναμεί με το Value και θέτει αν αυτός ο πόρος ή ικανότητα μπορεί να αξιοποιηθεί από την εταιρεία ώστε να αποκτήσει αξία. Το R (Rarity) υποδηλώνει αν ο πόρος αυτός ή η ικανότητα είναι σπάνια να την αποκτήσει η εταιρεία και αν είναι λίγες οι εταιρείες που τη διαθέτουν. Το I (Imitability) φανερώνει αν ο πόρος αυτός είναι δύσκολο να τον μιμηθεί μία άλλη εταιρεία. Το O (Organization) δηλώνει αν η εταιρεία είναι σε θέση να αξιοποιήσει αυτόν τον πόρο ή την ικανότητα για να αιχμαλωτίσει αξία (Hesterly & Barney, 2010).

Αφού δόθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο του VRIO, πρέπει να εξεταστεί αν έχει η GENESIS Pharma ένα σημείο διακριτής υπεροχής το οποίο είναι και VRIO και δίνει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το σημείο *Εξέχουσας ή Διακριτής Υπεροχής* της GENESIS Pharma μπορεί να θεωρηθεί η στρατηγική ποιότητας που ακολουθεί. Αποτελεί ένα άυλο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας το οποίο όμως δίνει την πολυπόθητη αξία στην εταιρεία. Η στρατηγική ποιότητας είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένη με την στρατηγική και τη φιλοσοφία της εταιρείας. Διατρέχει την εταιρεία σε όλα τα επίπεδα της και συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη του προϊόντος από την παραγωγή μέχρι την αποθήκευση και διανομή του. Η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων διέπεται από τα πρότυπα ποιότητας που δημιουργούν τις απαιτήσεις για να πραγματοποιηθεί. Η επιλογή των εργαζομένων στηρίζεται στις απαιτήσεις ποιότητας που έχουν οριστεί εξ αρχής. Η πιστή εφαρμογή του και η αφοσίωση από την ανώτατη διοίκηση μέχρι τους εργαζόμενους στο

χαμηλότερο τμήμα της πυραμίδας. Εξετάζοντας λοιπόν, το αν η στρατηγική ποιότητας μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να απαντηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις.

1. *Είναι ικανός αυτός ο πόρος να βοηθήσει την εταιρεία να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες ή να αποδυναμώσει μία απειλή που ανιχνεύονται στο εξωτερικό της περιβάλλον (Value);*
  - **ΝΑΙ.** Η στρατηγική ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρεία είναι ικανή να βοηθήσει την GENESIS να γίνει ελκυστική σε φαρμακοβιομηχανίες του εξωτερικού ώστε να συνάψει συμφωνίες μαζί τους καθώς θα βλέπουν οι άλλες εταιρείες μία δυναμική εταιρεία με πρότυπα και διαδικασίες που διασφαλίζουν την ροή της παραγωγικής διαδικασίας και την άριστη ποιότητα του τελικού προϊόντος.
2. *Ο πόρος αυτός βρίσκεται υπό την κατοχή λίγων ανταγωνιστικών εταιρειών (Rarity);*
  - **ΝΑΙ.** Η έκταση, η δέσμευση και η αφοσίωση με την οποία αντιμετωπίζεται η στρατηγική ποιότητας στην GENESIS Pharma είναι τέτοια που η εταιρεία βραβεύεται για αυτήν από αναγνωρισμένου φορείς και θεωρείται πρωτοπόρος στην ελληνική φαρμακοβιομηχανία.
3. *Οι ανταγωνίστριες εταιρείες που δεν διαθέτουν σε τέτοια έκταση τον πόρο έχουν οικονομικό μειονέκτημα για να τον μιμηθούν ή να τον αποκτήσουν (Imitability);*
  - **ΝΑΙ.** Η δυνατότητα ανάπτυξης στρατηγικής ποιότητας σαν της GENESIS είναι ένα τόσο εξαιρετικά δύσκολο όσο και δαπανηρό εγχείρημα. Το πλεονέκτημα της GENESIS είναι ότι χτίστηκε και δομήθηκε πάνω σε αυτή την στρατηγική από αρχής λειτουργίας της και το επίπεδο υιοθέτησης είναι τέτοιο που για να καταφέρει κάτι αντίστοιχο ένας ανταγωνιστής θα πρέπει να προχωρήσει σε μία ολική αναδιάρθρωση της εταιρείας, κάτι το οποίο θα δημιουργήσει προβλήματα παραγωγής αρχικά, έπειτα αναδιάρθρωση προσωπικού που θα απαιτηθεί χρόνος και πόροι για να εκπαιδευθεί, και τέλος το κόστος είναι τόσο υψηλό για μία τέτοια προσπάθεια που καθιστά σχεδόν αδύνατη την υλοποίηση της σε μεγάλο βαθμό. Προσπάθειες μερικής υλοποίησης μίας στρατηγική ποιότητας μόνο βραχυπρόθεσμα θα αποδώσουν κάποιους καρπούς αλλά θα τελματώσουν γρήγορα.

4. Οι πολιτικές και διαδικασίες της εταιρείας είναι τέτοιες που της επιτρέπουν να αξιοποιήσει τα τρία παραπάνω χαρακτηριστικά (VRI) που διαθέτει (Organization);

- **NAI.** Η ενσωμάτωση της ποιότητας στις λειτουργίες της ποιότητας είναι τέτοια που συμβάλλει απόλυτα σε όλες τις διεργασίες της εταιρείας (Εφοδιαστική Αλυσίδα, Παραγωγή, κλπ.).

Η διακριτή υπεροχή λοιπόν της GENESIS διαθέτει χαρακτηριστικά VRIO κάτι το οποίο οδηγεί στο συμπέρασμα ότι της δίνει **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

### **Μελλοντική Στρατηγική (Future Strategy)**

Για τα επόμενα χρόνια η ηγεσία της επιχείρησης θέτει ως στρατηγικούς της στόχους τους εξής:

- συνέχιση της εφαρμογής της στρατηγικής της διεθνοποίησης.
- στρατηγική δημιουργίας συνεργασιών και παραγωγής προϊόντων, αξιοποιώντας την εδραίωση και επέκταση των συνεργασιών της επιχείρησης με partners των διεθνών αγορών.

### **Αξιολόγηση και Έλεγχος**

Μελετώντας τον τρόπο λειτουργίας της GENESIS Pharma, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο δραστηριοποίησης της, είναι σαφές ότι το υπάρχον σύστημα μπορεί να παρέχει την απαιτούμενη ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα των προγραμμάτων. Επίσης, μπορεί να διευκολυνθεί η μέτρηση των στρατηγικών παραγόντων και της επίδοσης μέσω KPIs, ενώ παράλληλα κρίνονται επαρκή τα συστήματα ελέγχου για τη συμμόρφωση με το προτεινόμενο στρατηγικό πλάνο. χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία και μέθοδοι. (IOBE, 2013).

## Βιβλιογραφία 4<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνική

1. Ιωαννίδης, Χ., (2019), *Ανάλυση στρατηγικού σχεδιασμού εταιρείας «Γένεσις Φάρμα, Θεσσαλονίκη.*
2. IOBE (2013), *Μελέτη στρατηγικής για τον κλάδο της Φαρμακοβιομηχανίας, Αθήνα.*
3. IOBE (2013), *Αναπτυξιακές προοπτικές της Ελληνικής Φαρμακευτικής Βιομηχανίας, Διαθέσιμο στο: [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_A\\_01022013REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_A_01022013REP_GR.pdf)*
4. Κυριόπουλος, Γ, & Αθανασάκης, Α., (2012), *Οικονομία του Φαρμάκου από την Κανονιστική ρητορική στην Θετικιστική Προσέγγιση. Εθνική Σχολή Δημοσίας Υγείας. Διαθέσιμο στο: [http://www.esdy.edu.gr/files/009\\_Oikonomikon\\_Ygeias/Oikonomia%20του%20Φαρμάκου.pdf](http://www.esdy.edu.gr/files/009_Oikonomikon_Ygeias/Oikonomia%20του%20Φαρμάκου.pdf)*
5. Στουρνάρας, Ι., (2017). *Μακροοικονομικές εξελίξεις και η συμβολή των επενδύσεων, της έρευνας & της καινοτομίας του φαρμακευτικού κλάδου στο νέο αναπτυξιακό πρότυπο. Ομιλία στο Σύνδεσμο Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδος. Διαθέσιμο στο: <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-tyroy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=30367d2f-b89a-426b-a5b9-3194abcef97b> .*

### Ξενόγλωσση

1. Hesterly, W., & Barney, J. (2010). *Strategic management and competitive advantage. Upper Saddle River, NJ.*

### Ιστοσελίδες

1. GENESIS Pharma, Διαθέσιμο στο: <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=1>
2. Insider, Διαθέσιμο στο: <https://www.insider.gr/epiheiriseis/koinoniki-eythyni/86475/etairiki-ypeythynotita-oi-12-etaireies-poy-vraveytikan?amp>
3. MSJ Group, Διαθέσιμο στο: <https://msjgroup.com/strategic-partnerships/associate-companies/>
4. ΣΦΕΕ, Διαθέσιμο στο: <https://www.sfee.gr/sfee/members/genesis-pharma-a-e/>



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση την εργασία αυτή κατανοήθηκε ο ρόλος της στρατηγικής και γενικότερα του στρατηγικού μάνατζμεντ στον τρόπο, με τον οποίο λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Με την επιλογή και την εφαρμογή της ενδεδειγμένης στρατηγικής, δίνεται η δυνατότητα επιτυχούς και αποτελεσματικής διαχείρισης των κινδύνων και παράλληλα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις, τις προσδοκίες και τις ανάγκες της εποχής και των καταναλωτών. Επίσης, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στον φαρμακευτικό κλάδο, ο οποίος είναι ιδιαίτερα σημαντικός, όχι μόνο για την κοινωνία αλλά και την οικονομία, από τη στιγμή που το φάρμακο θεωρείται κοινωνικό αγαθό, ενώ ταυτόχρονα κύριο χαρακτηριστικό του είναι η μεταβλητότητα της, εξαιτίας της επιρροής που δέχεται από τις ποικίλες μεταβλητές. Στη λειτουργία του κλάδου αυτού εμφανής είναι η επιρροή του κράτους στο τιμολογιακό και ρυθμιστικό πλαίσιο, ενώ παράλληλα σαφής είναι η ανάπτυξη έντονου ανταγωνισμού, ο οποίος αποδίδεται στη δραστηριοποίηση μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών.

Με βάση αυτά τα στοιχεία, στην εργασία αυτή επιλέχτηκε η μελέτη και αξιολόγηση της λειτουργίας και της στρατηγικής ανάλυσης της GENESIS Pharma, η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο της βιοτεχνολογίας σε Ελλάδα και Κύπρο, αλλά και στην περιοχή των Βαλκανίων. Όπως επισημάνθηκε αποτελεί μία ελληνική φαρμακευτική εταιρεία με ποικίλα προϊόντα, εξαιτίας της ανάπτυξης συνεργασιών με μεγάλους οίκους βιοτεχνολογίας στον διεθνή χώρο. Σημαντική θεωρείται η δημιουργία ενός εξαιρετικού προφίλ, αναπτύσσοντας προς τους επαγγελματίες ένα αποτελεσματικό δίκτυο, ενισχύοντας, κατά συνέπεια, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ιδιαίτερη έμφαση, επίσης, δίνεται στην επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας σε όλα τα στάδια, που διακρίνουν την εφοδιαστική αλυσίδα, ενώ σημαντική θεωρείται παράλληλα η εφαρμογή της στρατηγικής της διεθνοποίησης, δημιουργώντας θυγατρικές επιχειρήσεις στον χώρο των Βαλκανίων. Παράλληλα αναδείχθηκε η σημασία της στρατηγικής ποιότητας που ακολουθεί η GENESIS Pharma και πώς αυτή αποτελεί την διακριτή υπεροχή της.

Με την εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής, λοιπόν, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ενίσχυσης και διατήρησης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και διατήρησης της ηγετικής της παρουσίας στη φαρμακευτική αγορά, δημιουργώντας τις

προϋποθέσεις για τη δημιουργία περαιτέρω συμμαχιών, όχι μόνο στον χώρο των Βαλκανίων, αλλά γενικότερα στη διεθνή φαρμακευτική αγορά.

Τέλος, τα συμπεράσματα αυτής της ερευνητικής προσπάθειας μπορούν να αξιοποιηθούν από μελλοντικούς ερευνητές για την κατανόηση και την αξιολόγηση των ιδιαίτερων παραμέτρων της εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ και της αξιοποίησης της στρατηγικής για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνται στη φαρμακευτική αγορά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*, Γ έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
2. Γαβριήλ, Π., (2016), *Ανάλυση κλάδου Φαρμακευτικών Εταιρειών - Μελέτη Περίπτωσης Οικονομοτεχνικής Αξιολόγησης Μονάδας Παραγωγής Φαρμάκου*, Πειραιάς.
3. Δαγκαλίδης, Α., (2011), *Κλαδική Μελέτη 15: Παραγωγή & Εμπορία Φαρμάκων*, Μονάδα Οικονομικής Ανάλυσης & Αγορών, Τράπεζα Πειραιώς. Διαθέσιμο στο: [https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=2ahUKEwjMIYGE3pzmAhVBsaQKHbuNCdGQFjAGegQICBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.piraeusbankgroup.com%2F~%2Fmedia%2Fcom%2Fdownloads%2Fgreek-sectoral-studies%2F2011%2Fparagogi\\_emporias\\_medicines.ashx&usq=AOvVaw0BybrHvozGfK4JcHjIhB-f](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=2ahUKEwjMIYGE3pzmAhVBsaQKHbuNCdGQFjAGegQICBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.piraeusbankgroup.com%2F~%2Fmedia%2Fcom%2Fdownloads%2Fgreek-sectoral-studies%2F2011%2Fparagogi_emporias_medicines.ashx&usq=AOvVaw0BybrHvozGfK4JcHjIhB-f)
4. Δερβιτσιώτης Κ., (2001), *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
5. Δερβιτσιώτης, Κ. & Λαγοδήμος, Α., (2007), *Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων*, Β έκδοση, Οικονομική βιβλιοθήκη, Αθήνα.
6. ΕΕΦΑΜ, (2019), Χρηματοδότηση Συστήματος Υγείας: Rebate – Clawback – Closed Budget. Διαθέσιμο στο: <https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=2ahUKEwjwz8mBz6vmAhWCxcQBHQ3VBHIQFjAFegQIBxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.eefam.gr%2Findex.php%2F%25CF%2580%25CE%25B1%25CF%2581%25CE%25BF%25CF%2585%25CF%2583%25CE%25B9%25CE%25AC%25CF%2583%25CE%25B5%25CE%25B9%25CF%2582-%25CE%25B7%25CE%25BC%25CE%25B5%25CF%2581%25CE%25AF%25CE%25B4%25CE%25B1%25CF%2582-market-access%3Fdownload%3D82%3A%25CF%2587%25CF%2581%25CE%25B7%25CE%25BC%25CE%25B1%25CF%2584%25CE%25BF%25CE%25B4%25CF%258C%25CF%2584%25CE%25B7%25CF%2583%25CE%25B7-%25CF%2583%25CF%2585%25CF%2583%25CF%2584%25CE%25AE%25C>

[E%25BC%25CE%25B1%25CF%2584%25CE%25BF%25CF%2582-%25CF%2585%25CE%25B3%25CE%25B5%25CE%25AF%25CE%25B1%25CF%2582-rebate-%25E2%2580%2593-clawback-%25E2%2580%2593-closed-budget&usg=AOvVaw2jdRe8fE9-pujFBqwIUY2N](https://www.eof.gr/web/guest)

7. Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων, ΕΟΦ. <https://www.eof.gr/web/guest>
8. Ευθυμογλου, Π., (1990), *Επιχειρησιακή στρατηγική*, Θεσσαλονίκη.
9. Ιωαννίδης, Χ., (2019), *Ανάλυση στρατηγικού σχεδιασμού εταιρείας «Γένεσις Φάρμα*, Θεσσαλονίκη.
10. IOBE (2013), *Μελέτη στρατηγικής για τον κλάδο της Φαρμακοβιομηχανίας*, Αθήνα.
11. IOBE (2013), *Αναπτυξιακές προοπτικές της Ελληνικής Φαρμακευτικής Βιομηχανίας*, Διαθέσιμο στο: [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_A\\_01022013REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_A_01022013REP_GR.pdf)
12. IOBE (2014), *Μελέτη στρατηγικής για τον κλάδο της Φαρμακοβιομηχανίας*, Αθήνα. Διαθέσιμο στο: [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_A\\_10112014\\_PRE\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_A_10112014_PRE_GR.pdf)
13. Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση ολικής ποιότητας: Θεωρία και πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
14. Κυριόπουλος, Γ, & Αθανασάκης, Α., (2012), *Οικονομία του Φαρμάκου απο την Κανονιστική ρητορική στην Θετικιστική Προσέγγιση*. Εθνική Σχολή Δημοσίας Υγείας. Διαθέσιμο στο: [http://www.esdy.edu.gr/files/009\\_Oikonomikon\\_Ygeias/Oikonomia%20του%20Φαρμάκου.pdf](http://www.esdy.edu.gr/files/009_Oikonomikon_Ygeias/Oikonomia%20του%20Φαρμάκου.pdf).
15. Λιούκας, Σ., Βουδούρη, Ε., Γκούρας, Α., & Παντζούνη, Π., (2009), *Καινοτομία στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Κόκκαλη.
16. Μάλλιαρης, Π. (2001), *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
17. Μποχώρης, Γ. (2016), *Βασικές Διαστάσεις Ποιότητας*, Σημειώσεις μαθήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA – TQM Intl., Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
18. Μποχώρης, Γ. (2015), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Έκδοση 1<sup>η</sup>, 2015, Καθ. Γεώργιος Α. Μποχώρης
19. Ορφανίδης, Β., (2011), *Η εφαρμογή των αρχών του μάνατζμεντ από τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις*, Καβάλα.

20. Παπαδάκης, Β. Μ. (2002), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
21. Παπαδάκης, Β. Μ. (2016), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Ζ έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
22. Παπανίκος Γ. & Ποζιός Γ., (1993), *Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Αίας Educational Consulting.
23. Πατρινός Δ. & Αναστασίου Α., (2006), *Μάνατζμεντ. Εισαγωγή στη Διοίκηση των επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
24. Σαρσέντης, Β., (1996), *Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική*, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
25. Σκουρογιάννη Ρ. (2016), *Το δαιδαλώδες σύστημα τιμολόγησης των φαρμάκων*. Διαθέσιμο στο: <https://dailypharmanews.gr/site/post/5357/To-daidalodes-sustima-tis-Timologisis-ton-Farmakon> .
26. Στειακάκης, Ε., & Κατζός, Ν. (2002), *Management Μια σύγχρονη άποψη*, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.
27. Στουρνάρας, Ι., (2017). *Μακροοικονομικές εξελίξεις και η συμβολή των επενδύσεων, της έρευνας & της καινοτομίας του φαρμακευτικού κλάδου στο νέο αναπτυξιακό πρότυπο*. Ομιλία στο Σύνδεσμο Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδος. Διαθέσιμο στο: <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-tyroy/anazhtshsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=30367d2f-b89a-426b-a5b9-3194abcef97b> .
28. ΣΦΕΕ (2014), “*Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα: Γεγονότα και Στοιχεία 2014*”, Αθήνα. Διαθέσιμο στο: <https://www.sfee.gr/i-farmakeftiki-agora-stin-ellada-gegonota-ke-stichia-2014/>
29. ΣΦΕΕ (2015), “*Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα: Γεγονότα και Στοιχεία 2015*”, Αθήνα. Διαθέσιμο στο: <https://www.sfee.gr/i-farmakeftiki-agora-stin-ellada-gegonota-stichia-2015-2016/>
30. ΣΦΕΕ (2018), “*Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα: Γεγονότα και Στοιχεία 2018*”, Αθήνα. Διαθέσιμο στο: <https://www.sfee.gr/i-farmakeftiki-agora-stin-ellada-gegonota-stichia-2018/>
31. Ταχμιτζάκη, Ε., (2005), *Η στρατηγική για την εφαρμογή τεχνικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις επιχειρήσεις. Η στρατηγική για την επιλογή προμηθευτών με βάση τις αρχές της ΔΟΠ*, Πειραιάς.

32. Υφαντόπουλος, Γ. Ν. (2006), Τα οικονομικά της υγείας-Θεωρία και πολιτική. *Βιβλιοθήκη Οικονομίας, Διοίκησης και Πολιτικής Υγείας*, Εκδόσεις Τυποθήτω, Αθήνα.
33. Χατζηαντωνίου, Π., (1993), *Ανταγωνιστικότητα με επιτυχή στρατηγική*, Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.
34. Χυτήρης, Λ. (1996), *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Interbooks, Αθήνα.

## Ξενογλώσση

1. Al-Otaibi, F. M. S., Alharbi, M. F., & Almeleehan, A. (2015). Effect of total quality management practices factors on the competitiveness: evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 10(5), 85.
2. Blumenthal, B. & Haspeslagh, P., (1994), 'Toward a definition of corporate transformation', *Sloan Management Review*, Spring, pp.101–106.
3. Breu, K., Hemingway, C.J., Strathern, M. & Bridger, M., (2001), Workforce agility: the new employee strategy for knowledge economy, *Journal of Information Technology*, 17 (1), pp. 21-31.
4. Calloway, L. & Keen, P. (1996): Organizing for crisis response, *Journal of Information Technology*, 11, pp.13-26.
5. Chapman, R. L., Murray, P. C., & Mellor, R. (1997). Strategic quality management and financial performance indicators. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(4), 432-448.
6. Cho H-J. & Pucik, V., (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value, *Strategic Management Journal*, 26, 555-575.
7. Correa, P., Iooty, M., Ramalho, R., Rodríguez-Meza, J. & Yang, J. (2010): *How Firms in Eastern and Central Europe Fared through the Global Financial Crisis: Evidence from 2008–2010*, World Bank Group Enterprise Note, 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys.
8. Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain* (Vol. 94). New York: McGraw-hill.

9. Deming, W. E., & Edwards, D. W. (1982). *Quality, productivity, and competitive position* (Vol. 183). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study.
10. Dimitratos P., Lioukas, S. & Carter, S., (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment, *International Business Review*, 12, 19-41.
11. Drucker, P. F. (1990). The emerging theory of manufacturing. *Harvard Business Review*, 68(3), 94-102.
12. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2002). *The management and control of quality* (Vol. 5, pp. 115-128). Cincinnati, OH: South-western.
13. Feigenbaum, A. V. (1990). Management of quality: the key to the nineties. *Journal for Quality and Participation*, 13(2), 14-19.
14. Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M. R., & Farahmandian, A. (2013). Total quality management and organizational performance. *American Journal of Industrial Engineering*, 1(3), 46-50.
15. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
16. Hammer & Champy, (1993), *Reengineering the Corporation, A manifesto for business revolution*, Nicolas Briley.
17. Hawawini, G., Subramanian, V... & Verdin, P., (2004). The home country in the age of globalisation: how much it matter for firm performance?, *Journal of World Business*, 39, 121-135.
18. Hesterly, W., & Barney, J. (2010). Strategic management and competitive advantage. *Upper Saddle River, NJ*.
19. Hill, C. & Jones, G., (2007), *Strategic Management: An integrated Approach*, Houghton Mifflin Company.
20. ISO 9001, (2015), Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
21. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 293-314.

22. Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. R., & Rabeah, H. A. D. (2015). Total quality management performance in multinational companies: A learning perspective. *The TQM Journal*, 27(3), 328-340.
23. Johnson, C. N. (2002). The benefits of PDCA. *Quality Progress*, 35(5), 120.
24. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson education.
25. Juran, J. M., & Blanton, A. (2000). Godfrey B.: Juran's Quality Handbook.
26. Juran, J. M. (1986). The quality trilogy. *Quality progress*, 19(8), 19-24.
27. Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177-1200.
28. Klenz, B., (1999), *The Quality Data Warehouse: Serving the Analytical Needs of the Manufacturing Enterprise*, ASQ's 53rd Annual Quality Congress Proceedings.
29. Kuei, C.-H., C. Madu A. & W.C.C. Lin, (2002), "Developing Supply Chain Strategies Based on the Survey of Supply Chain Quality and Technology Management," *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (7), pp. 889-901.
30. Leonard, D., & McAdam, R. (2004). Total quality management in strategy and operations: dynamic grounded models. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(3), 254-266.
31. Lichtenberg, F. R. (2012). Contribution of pharmaceutical innovation to longevity growth in Germany and France, 2001–7. *Pharmacoeconomics*, 30(3), 197-211.
32. Madu, C. N., & Kuei, C. H. (1993). Introducing strategic quality management. *Long Range Planning*, 26(6), 121-131.
33. Mellat-Parast, M., & Digman, L. A. (2008). Learning: the interface of quality management and strategic alliances. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 820-829.
34. Montana P., & Charnov, B., (1987), *Management*, Barron's Educational Series.



35. Mourtzikou, M. Stamouli, P. Hitou, A. Poulakis, (2015), Pharmaceutical marketing and promotion on Greece. *Archives of Hellenic Medicine* 2, 32 (3): 344-355.
36. Oakland J. (2003), *Total quality management*. Oxford.
37. Paraschivescu, A. O., & Căprioară, F. M. (2014). Strategic quality management. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 17(1), 19-27.
38. Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Published November*.
39. Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167.
40. Porter, M. E. (1989). How competitive forces shape strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 133-143). Palgrave, London.
41. Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal*, 16(1), 15-37.
42. Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill.
43. Prajogo, D., (2016), The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance, *International Journal of Production Economics*. 171 (2), 241 – 249.
44. Raghavan, A. (2009). The economic downturn: Coping strategies and the way forward. *Vikalpa*, 34(3), 67-72.
45. Ramalho, R., Rodríguez-Meza, & Yang, J. (2009): *How Are Firms in Eastern and Central Europe Reacting to the Financial Crisis?* , World Bank Group Enterprise Note, 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys.
46. Recardo, R. J. (1994). Strategic quality management: turning the spotlight on strategic as well as tactical issues. *National Productivity Review*, 13(2), 185-196.
47. Rifkin, J., (2001), *The new era of access*, Athens, Livanis.
48. Schreyögg, G., & Steinmann, H. (1987). Strategic control: A new perspective. *Academy of management Review*, 12(1), 91-103.
49. South, S. E. (1981). Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(4), 15-25.
50. Tari, J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM magazine*, 17(2), 182-194.

51. Terziovski, M., Samson, D., & Dow, D. (1997). The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand. *Journal of operations management*, 15(1), 1-18.
52. Wheelen, T. & Hunger, D., (1995) *Strategic Management and Business Policy* (5th Ed) USA: Addison Wesley.
53. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward global sustainability*. Pearson.
54. Williamson, P. & Zeng, M., (2009). *Value-for-money strategies for Recessionary Times*, Harvard Business Review.
55. Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 273-280.
56. Zeithmal, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service*.

## Ιστοσελίδες

1. GENESIS Pharma, Διαθέσιμο στο: <https://www.genesispharma.com/default.aspx?lang=el-GR&page=1>
2. Insider, Διαθέσιμο στο: <https://www.insider.gr/epiheiriseis/koinoniki-eythyni/86475/etairiki-ypeythynotita-oi-12-etaireies-poy-vraveytikan?amp>
3. MSJ Group, Διαθέσιμο στο: <https://msjgroup.com/strategic-partnerships/associate-companies/>
4. ΣΦΕΕ, Διαθέσιμο στο: <https://www.sfee.gr/sfee/members/genesis-pharma-a-e/>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

- **“Υ.Α. Αριθμ. 54582 (4) ΦΕΚ 866/Β/16.05.2011:** Τιμολόγηση φαρμακευτικών προϊόντων”.
- **“ΔΥΓ3α/οικ.32294, ΦΕΚ: 559/Β/8.4.2011:**Κατάλογος φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων που χορηγούνται με ιατρική συνταγή και δεν αποζημιώνονται από τους Φορείς κοινωνικής ασφάλισης”.
- **“ΔΥΓ3α/Γ.Π. 85037/10,ΦΕΚ 558/Β/08.04.2011:**Όροι, προϋποθέσεις και διαδικασία προσωρινής άδειας πρώιμης πρόσβασης σε φάρμακα ανθρώπινης χρήσης (παρηγορητική χρήση)”.
- **“Ν. 3918/2011,ΦΕΚ 31/Α/2.3.2011:**Διαρθρωτικές αλλαγές στο σύστημα υγείας”.
- **“ΔΥΓ α/οικ.2466/2010,ΦΕΚ 58/Β/26.1.2011:**Κριτήρια λίστας συνταγογραφούμενων φαρμάκων”.
- **“Εγκύκλιος Υπ. Υγείας 3156, 14.1.2011:** Προσαρμογή των απαιτούμενων δικαιολογητικών για τη χορήγηση Άδειας Δυνατότητας Παραγωγής ή Συσκευασίας ή Διενέργειας Ελέγχων σε Φαρμακευτικά προϊόντα Ανθρώπινης ή Κτηνιατρικής χρήσης”. Συμπλήρωση – επικαιροποίηση της υπ’ αριθμ. 10962/14.02.07 Εγκυκλίου”.
- **“Π.Δ. 113/2010,ΦΕΚ 194/Α/22.11.2010:**Ληξιπρόθεσμες οφειλές-90 ημέρες (Άρθρο 7 παρ. 6)”.
- **“Υ.Α. Φ80000/ΟΙΚ.22101/2493,ΦΕΚ 1326/Β/27.8.2010:**Φάρμακα σοβαρών παθήσεων”.
- **“Υ.Α. ΔΥΓ3α/Γ.Π.63114, ΦΕΚ 1186/Β/6.8.2010:**Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας προς την Κοινοτική οδηγία 2010/4/ΕΕ της Επιτροπής, για την τροποποίηση της οδηγίας 76/768/ΕΟΚ (αριθμ. ΔΥΓ3α/Γ.Π. 132979/2005) του Συμβουλίου σχετικά με τα καλλυντικά προϊόντα”.
- **“Ν. 3867,ΦΕΚ 128/Α/ 3.8.2010:**Εξόφληση προμηθειών νοσοκομείων και ρυθμίσεις θεμάτων σχετικών διαγωνισμών”.
- **“ΔΥΓ3α/Γ.Π.63696, ΦΕΚ 740/Β/28.5.2010:**Κατάλογος ΜΗ.ΣΥ.ΦΑ”.
- **“Φ80000/οικ11385/1394,ΦΕΚ569/Β/30.4.2010:**Έγκριση καταλόγου ακριβών φαρμάκων”.
- **“Υ.Α. Φ80000/ΟΙΚ.8755/892,ΦΕΚ 417/Α/12.4.2010:**Καθορισμός κριτηρίων για τον κατάλογο συνταγογραφούμενων φαρμάκων”.
- **“Ν.3840, ΦΕΚ 53/Α/31.3.2010:**Τιμολόγηση φαρμακευτικών προϊόντων”.

- **“Ν. 3808/09,ΦΕΚ 227/Α/10.12.2009:Ρυθμίσεις θεμάτων Ιατρών ΕΣΥ”.**
- **“2157/Β/2.10.2009:Παρηγορητική χρήση φαρμάκων”.**
- **“Υπ.3.9.2009: Αγορανομική Διάταξη Αριθ. 8:Καθορισμός των τιμών με βάση το μέσο όρο των τριών χαμηλοτέρων τιμών στην Ε.Ε”.**
- **“Υπ. Απ. Α2-3391, ΦΕΚ 1388/Β/13.7.2009:Τροποποίηση της Α.Δ για διαμόρφωση των τιμών των φαρμάκων”.**
- **“Υπ. Απ. ΔΥΓ3α/ΓΠ οικ. 59716,ΦΕΚ 871/Β/8.5.2009: Διαδικασία απόδοσης του 3% σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 35-του ν. 3697/2008 (Rebate)”.**
- **“Υπ. Απ. ΔΥΓ3α/ΓΠ35436, ΦΕΚ 717/Β/16.4.2009:Τεχνικές προδιαγραφές ετικέτας γνησιότητας Ε.Ο.Φ.”**
- **“Απόφαση Δ.Σ ΕΟΦ 0-833/18η/6.10.2008,ΦΕΚ 135/Β/29.1.2009:Καθορισμός των Κατευθυντηρίων Γραμμών της ΕΕ σχετικά με τις «Αρχές και τους Κανόνες Καλής Παραγωγής για τα Φάρμακα και τα δοκιμαζόμενα φάρμακα ανθρώπινης χρήσης»”.**
- **“Υπ Απ 69833,ΦΕΚ 459/Β/5.11.2008:Συγκρότηση Επιτροπής Διαφάνειας Αποζημίωσης Φαρμάκων”.**
- **“ΠΔ 121/08,ΦΕΚ 183/Α/3.9.2008:Καθορισμός υποχρεώσεων των ασφαλιστικών οργανισμών των θεραπόντων και ελεγκτών ιατρών και φαρμακοποιών και σχετικών κυρώσεων”.**
- **“Υπ Απ Φ4200/14734/632/08,ΦΕΚ 1460/Β/24.7.2008:Απόδοση οφειλόμενου ποσού από φαρμακευτικές εταιρείες σε ασφαλιστικούς οργανισμούς σε εφαρμογή του άρθρου 13 του Ν. 3408/2005 ΦΕΚ/Α/1292”.**
- **“Υπ. Απ. 11475 ΕΦΑ 2388,ΦΕΚ 1165/Β/25.6.2008:Διαδικασία κατάθεση αίτησης στον ΟΒΙ για εξάμηνη παράταση της διάρκειας ισχύος του συμπληρωματικού πιστοποιητικού προστασίας για παιδιατρικά φάρμακα”.**
- **“ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΕΟΦ 38889/11/062008: Διαδικασία ελέγχου της τήρησης των ουσιαστικών προϋποθέσεων κτήσης και διατήρησης της ιδιότητας του κατόχου άδειας κυκλοφορίας φαρμάκων που προορίζονται για ανθρώπινη χρήση”.**
- **“Υπ απ. ΔΥΓ3α/ΓΠ84921/07,ΦΕΚ 1229/Β/18.07.07:Ενδείξεις για τις οποίες η δαπάνη φαρμάκων δεν καλύπτεται από Ασφαλιστικούς Οργανισμούς”.**
- **“Ν. 3557/07,ΦΕΚ 100/Α/14.5.07:Τροποποίηση 96/73. Παράβολο για τιμές φαρμάκων”.**
- **“Υπ Απ. ΔΥΓ3α 79602/07,ΦΕΚ 64/Β/25.1.07:Εναρμόνιση με Οδηγία ΕΚ**

2005/28-για-κατευθυντήριες γραμμές για ορθή κλινική πρακτική σε δοκιμαζόμενα φάρμακα”.

- “Υπ. Απ. ΔΥΓ3α/ΓΠ 139307/05,ΦΕΚ 1098/Β/10.8.06:Αύξηση του ύψους των τελών (παραβόλων) που κατατίθενται στον ΕΟΦ”.
- “Υπ. Απ ΔΥΓ3α/Γ.Π.15561/06,ΦΕΚ 212/Β/13.2.06:Συμπλήρωση Αποφ. ΔΥΓ3α/ΓΠ71559/05 για οριστική κατάταξη φαρμάκων σε θεραπευτικές ομάδες”.
- “Υπ. Απ. ΔΥΓ3α/83657/06,ΦΕΚ 59/Β/24.1.06:Εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας όσον αφορά την παραγωγή και κυκλοφορία φαρμάκων”.
- “Ν. 3418/05,ΦΕΚ 287/Α/28.11.05:Κώδικας Ιατρικής Δεοντολογίας”.
- “Ν. 3402/05,ΦΕΚ 258/Α/17.10.05:Αναδιοργάνωση του συστήματος αιμοδοσίας και λοιπές διατάξεις”.
- “Υπ. Απ. ΔΥΓ3α/Γ.π 71559/05,ΦΕΚ 1156/Β/19.8.05:Κατάλογος συνταγογραφουμένων ιδιοσκευασμάτων”.
- “Ν 3370/05,ΦΕΚ 176/Α/11.7.05:Οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών δημόσιας υγείας και λοιπές διατάξεις”.
- “Ν 3329/05,ΦΕΚ 81/Α/4.4.05:Εθνικό σύστημα Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και λοιπές διατάξεις”.
- “Υπ. Απ 1003821/10037/β0012/04,ΦΕΚ 80/Β/25.1.05:Εκπιπόμενες δαπάνες από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων με βάση διοικητικές λύσεις και τη δικαστηριακή νομολογία”.
- “Υ6/75691/04,ΦΕΚ 1533/14.10.04:Κανόνες καλής παρασκευής όσον αφορά τα φάρμακα και τα δοκιμαζόμενα φάρμακα που προορίζονται για τον άνθρωπο”.
- “ΔΥΓ3/ΓΠ71349/04,ΦΕΚ 1202/Β/4.8.04:Τροποποίηση απόφασης Α6α/1826/28.2.1989 σχετικά με την ταινία γνησιότητας φαρμακευτικών προϊόντων”.
- “Υπ. Απ. 31637/04,ΦΕΚ 1176/Β/2.8.04:Εναρμόνιση της Εθνικής Νομοθεσίας προς την Οδηγία 2003/63ΕΚ περί κώδικος για τα φάρμακα που προορίζονται για ανθρώπινη χρήση”.
- “Υπ. Απ ΔΥ1δ/οικ46575/04,ΦΕΚ 116/ΝΠΔΔ/14.5.04:Δ.Σ ΕΟΦ”.
- “Υπ. Απ. Υ1/ΓΠ127962/04,ΦΕΚ 395/Β/27.2.04:Εναρμόνιση της Εθνικής Νομοθεσίας προς την αντίστοιχη Κοινοτική ΟΔ/2002/46ΕΚ «σχετικά με τα συμπληρώματα Διατροφής»”.
- “Υπ. Απ. ΔΥΓ3/127858/04,ΦΕΚ 284/Β/10.2.04:Όροι και προϋποθέσεις

κυκλοφορίας φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων, για την διάθεση των οποίων «δεν απαιτείται ιατρική συνταγή» (κατηγορία ΜΗΣΥΦΑ)”.

- **“ΔΥΓ3/89292/03,ΦΕΚ 1973/Β/31.12.03:**Εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας προς την αντίστοιχη Κοινοτική για την εφαρμογή ορθής κλινικής πρακτικής κατά τις κλινικές μελέτες φαρμάκων προοριζομένων για τον άνθρωπο”.
- **“Ν 3204/03,ΦΕΚ 296/Α/23/12/03:**Τροποποίηση και συμπλήρωση της νομοθεσίας για το Εθνικό Σύστημα Υγείας και ρυθμίσεις άλλων θεμάτων αρμοδιότητας του Υπ. Υγείας. Άρθρο 18 Λίστα”.
- **“Π.Δ 257/03,ΦΕΚ 234/Α/9/10/03:**Κύρωση και θέση του 2ου Συμπληρώματος της Ελληνικής Φαρμακοποιίας έκδοσης”.
- **“Υπ Απ Υ6/86052/03,ΦΕΚ 1363/Β/23/9/03:**Τροποποίηση και συμπλήρωση της Α7α/10821/97/98 υπουργικής απόφασης «Πιστοποίηση συμμόρφωσης προς τις αρχές ορθής εργαστηριακής πρακτικής (Ο.Ε.Π) εργαστηρίων αρμοδιότητας ΕΟΦ”.
- **“Π.Δ 166/03,ΦΕΚ 138/Α/5/6/03:**Προσαρμογή της Ελληνικής νομοθεσίας στην Οδηγία 2000/35 της 29/6/2000 για την καταπολέμηση των καθυστερήσεων πληρωμών στις εμπορικές συναλλαγές”.
- **“Υ6α/121863/02,ΦΕΚ 1569/Β/16/12/02:**Τροποποίηση και συμπλήρωση της Υ6α/28403/01/02 Κοινής Υπουργικής Απόφασης σχετικά με τις «Δαπάνες Προώθησης φαρμακευτικών προϊόντων»”.
- **“Ν 3043/02,ΦΕΚ 192/Α/21/8/02:**Ευθύνη του πωλητή για πραγματικά ελαττώματα”.
- **“Υπ. Απ. Δυ1δ οικ 39606/02,ΦΕΚ 521/Β/29.4.02:**Συγκρότηση Ειδικής Επιτροπής κατάρτισης καταλόγου συνταγογραφουμένων φαρμάκων για το Δημόσιο και όλους τους φορείς”.
- **“Υπ. Απ. Υ6γ/οικ 222196/02,ΦΕΚ 284/Β/8.3.02:**Διαφήμιση ΟΤC”.
- **“Υ ΑΔΥ8ΔΓΠοικ2740/02,ΦΕΚ 32/Β/17.1.2002:**Εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας προς την Οδηγία 2000/70/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (Ιατροτεχνολογικά προϊόντα)”.
- **“Υπ. Απ. Υ4α/Γ.Π οικ 40620/01,ΦΕΚ 1643/Β/10.12.01:**Απογευματινά ιατρεία νοσοκομείων”.
- **“Υπ.Απ. Υ6α/2977/01,ΦΕΚ 1297Β//8/10/2001:**Διαφήμιση φαρμακευτικών προϊόντων που μπορούν να χορηγούνται χωρίς ιατρική συνταγή”.

- “Υπ. Αρ. Υ5α/οικ 1197/01,ΦΕΚ 1206/Β/17.9.2001:Σύσταση Ειδικών Λογαριασμών Κονδυλίων Έρευνας & Ανάπτυξης στα Περιφερειακά Συστήματα Υγείας”.
- “Υπ. Αρ. Υ6α/4651/01,ΦΕΚ 1034/Β/6.9.2001:Καθορισμός ύψους τελών αρθ. 48 ν 2519/97”.
- “Υπ. Αρ. Υ6/4261/01,ΦΕΚ 992/Β/30/7/2001:Έγκριση συμπληρωματικού Καταλόγου”.
- “Νόμος 2920/01,ΦΕΚ 131/Α/27/6/2001:Σώμα επιθεωρητών Υγείας & Πρόνοιας”.
- “Υ6α//6896/01,ΦΕΚ 94/Β/31.1.2001:Τροποποίηση της Υπ. Αποφ. 2989/00 Έγκριση συμπληρωματικού καταλόγου”.
- “Υ6Α/6447/00,ΦΕΚ 1488/Β/6.12.2000:Τροποποίηση νομοθεσίας περί καλλυντικών (Υ.Α 3320/97). Εναρμόνιση με οδηγία 2000/6 και 2000/11”.
- “Υ.Α. Υ6α/3462,ΦΕΚ 966/Β/2.8.2000:Διεξαγωγή κλινικών μελετών - Τροποποίηση υπ. Απ. Α6/10983/84”.
- “Υ.Α. Υ6α/1163/00,ΦΕΚ 748/Β/16.6.2000:Καθορισμός ύψους τελών (άρθρο 48) για συμπληρώματα διατροφής”.
- “ΥΑ Α/7765/0/00,ΦΕΚ 31/Β/19.1.2000:Έγκριση συμπληρωματικού καταλόγου συνταγογραφούμενων ιδιοσυσκευασμάτων”.
- “Ν. 2737/99,ΦΕΚ 174/Α/27.8.99:Άρθρο 23 Κατάλογος συνταγογραφούμενων Φαρμάκων”.
- “Υπ. Απ. Ε3/833/99,ΦΕΚ 1329/Β/29.6.1999:Καθορισμός συστήματος ποιότητας για ιατρικά βοηθήματα”.
- “Υ.Α. 7/οικ. 809/99,ΦΕΚ 1227/Β/16.6.99:Χορήγηση φαρμάκων από τα φαρμακεία των Κρατικών Νοσοκομείων”.
- “Υ.Α. Α7α/8637/99,ΦΕΚ 607/Β/10.5.99:Αναπροσαρμογή τέλους υποβολής ενστάσεως ενώπιον του ΔΕΣ/ΕΟΦ”.
- “Υ. Α. Α7α/644/99,ΦΕΚ 158/Β/25.2.99:Καθορισμός της τιμής διάθεσης και δωρεάν διανομής της Ελλ. Φαρμακοποιίας, έκδ. V”.
- “Π. Δ. 418/98,ΦΕΚ 292/Α/31.12.98:Κύρωση και θέση σε ισχύ της Ελληνικής Φαρμακοποιίας”.
- “Υ.Α. 9486/98,ΦΕΚ 1223/Β/1.12.98:Έγκριση συμπληρωματικού καταλόγου συνταγογραφούμενων ιδ/των για το Δημόσιο κλπ.”

- “**Ν. 2623/98,ΦΕΚ 139/Α/25.6.98:**Προσθήκη και αντικατάσταση διατάξεων Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (άρθρο 11)”.
- “**Α7α/10821/97,ΦΕΚ 398/Β/29/4/98:**Πιστοποίηση συμμόρφωσης προς τις αρχές ορθής εργαστηριακής πρακτικής εργαστηρίων αρμοδιότητας ΕΟΦ”.
- “**Υ.Α. 14275/98,ΦΕΚ 251/Β/13.3.98:**Συγκρότηση Ειδικής Επιτροπής κατάρτισης καταλόγου συντ. φαρμάκων για όλους τους ασφαλιστικούς φορείς και το Δημόσιο”.
- “**Υ.Α. 11094/98,ΦΕΚ 235/Β/11.3.98:**Καθορισμός του ύψους των τελών που προβλέπονται στο άρθρο 48 του Ν. 2519/97”.
- “**Υ.Α. 2030/98,ΦΕΚ 219/Β/6.3.98:**Όροι λειτουργίας της Επιτροπής κατάρτισης καταλόγου συντ. φαρμάκων και της Επιτροπής Ενστάσεων”.
- “**Κύρωση πράξης νομοθετικού περιεχομένου της 7/11/1997,ΦΕΚ 36/Α/25/2/98:**Κατάργηση των επιβαρύνσεων υπέρ τρίτων επί της τιμής των φαρμάκων”.
- “**Υ.Α. 1320/97,ΦΕΚ 99/Β/10.2.98:**Ορισμός νοσηλίου Νοσοκομείων”.
- “**Υ.Α. 14905/97,ΦΕΚ 1162/Β/30.12.97:**Κατάθεση αίτησης στον ΟΒΙ για χορήγηση συμπληρωματικού πιστοποιητικού προστασίας για τα φάρμακα”.
- “**Πράξη Νομ. Περιεχομένου, ΦΕΚ 226/Α/7/11/97:**Κατάργηση των επιβαρύνσεων υπέρ τρίτων επί της τιμής των φαρμάκων”.
- “**Ν. 2519/97,ΦΕΚ 165/Α/21.8.97:**Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός του Εθνικού Συστήματος Υγείας”.
- “**Υ.Α. Π1/84/97,ΦΕΚ 319/Β/21.4.97:**Εξαίρεση προμηθειών προμηθευτών από την ένταξη του στο Εθνικό Πρόγραμμα Προμηθειών”.
- “**Ν. 2469/97,ΦΕΚ 38/Α/14.3.97:**Περιορισμός και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κρατικών δαπανών και άλλες διατάξεις. Άρθρο 18 Ρύθμιση Χρεών Νοσοκομείων”.
- “**Ν. 2430/96,ΦΕΚ 156/Α/10.7.96:**Καθιέρωση της 3ης Δεκεμβρίου ως Ημέρας Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες”.
- “**Π.Δ. 17/96,ΦΕΚ 11/Α/18.1.96:**Μέτρα για βελτίωση ασφάλειας & υγείας εργαζομένων σύμφωνα με οδηγίες της ΕΟΚ”.
- “**Υπ. Απ 95267/1893/95,ΦΕΚ 1030/Β/14.12.95:**Καθορισμός μέτρων και όρων για την περιορισμένη χρήση γενετικώς τροποποιημένων μικροοργανισμών”.
- “**Π.Δ. 194/95,ΦΕΚ 102/Α/6.6.95:**Σχετικά με τη χονδρική πώληση φαρμάκων που



προορίζονται για ανθρώπινη χρήση σε συμμόρφωση προς την οδηγία 92/25/ΕΟΚ”.

- **“Υ.Α. 7881/94,ΦΕΚ 918/Β/14.12.1994:**Εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας προς την αντίστοιχη Κοινοτική (Οδηγία 92/73) για ομοιοπαθητικά φαρμακευτικά προϊόντα”.
- **“Υ.Α.Π777/57/94,ΦΕΚ 793/Β/24.10.94:**Συμπλήρωση από το ΙΚΑ του ΠΙΝΑΚΑ χορηγούμενων ιδιοσκευασμάτων”.
- **“Υ.Α. 2480/94,ΦΕΚ 679/Α/13.9.94:**Εναρμόνιση ελληνικής νομοθεσίας προς την Οδηγία 93/42/ΕΟΚ/14.6.93 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορά στα Ιατροτεχνολογικά Προϊόντα”.
- **“Π.Δ.156/94,ΦΕΚ 102/Α/5.7.94:**Υποχρέωση του εργοδότη να ενημερώνει τον εργαζόμενο για τους όρους που διέπουν τη σύμβαση ή τη σχέση εργασίας”.
- **“Ν. 2198/94,ΦΕΚ 43/Α/22.3.94:**Παρακράτηση φόρου στο εισόδημα από εμπορικές επιχειρήσεις”.
- **“Υ.Α. 6β/14285/94,ΦΕΚ 27/Β/19.1.94:**Καθορισμός φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων που εμπίπτουν στις διατάξεις ναρκωτικών”.
- **“Υ.Α.Υ6/10841/93,ΦΕΚ 784/Β/6.10.93:**Μετάθεση ημερομηνίας έναρξης ισχύος της Υ.Α. σχετικά με την ταινία γνησιότητας”.
- **“Υ.Α. Υ67250/93,ΦΕΚ 601/Β/9.8.93:**Αποθήκευση-Διάθεση-Καταστροφή φαρμάκων”.
- **“Υ.Α. 776/93,ΦΕΚ 536/Β/20.7.93:**Εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας προς την αντίστοιχη Κοινοτική στον τομέα της κατάταξης ως προς τον τρόπο διαθέσεως των φαρμακευτικών προϊόντων που προορίζονται για ανθρώπινη χρήση”.
- **“Υ.Α. 7465/93,ΦΕΚ 482/Β/1.7.93:**Συμπλήρωση της Υπουργικής Απόφασης Α6α/10067/89 σχετικά με την ταινία γνησιότητας των φαρμακευτικών προϊόντων”.
- **“Υ.Α./11228/92,ΦΕΚ 322/Β/6.5.93:**Εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας προς την αντίστοιχη Κοινοτική στον Τομέα του καθορισμού αρχών και κατευθυντηρίων γραμμών που αφορούν τους κανόνες καλής παρασκευής φαρμάκων που προορίζονται για ανθρώπινη χρήση”.
- **“Υ.Α.1079647/8351-25/0016/92,ΦΕΚ 607/Β/7.10.92:**Διαδικασία είσπραξης των πάσης φύσεως εσόδων του ΕΟΦ από τις ΔΟΥ & διαδικασία επιστροφής των

αχρεωστήτως εισπραχθέντων εσόδων & λοιπών περιπτώσεων επιστροφών”.

- “**Ν. 2072/92,ΦΕΚ 125/Α/23.7.92:**Άρθρο 27 προστίθεται στο άρθρο 9 του Ν. 1965/91. Εναποθήκευση εμπορία για λογαριασμό τρίτων”.
- “**Υ.Α. 7/319/92,ΦΕΚ 273/Β/20.4.92:**Συμμετοχή ασφαλισμένων 10%”.
- “**Υ.Α. Α6/3114/92,ΦΕΚ 220/Β/2.4.92:**Νομοθεσίας προς διατάξεις οδηγίας 89/381/ΕΟΚ που αφορά την παραγωγή εισαγωγή και κυκλοφορία φαρμακευτικών προϊόντων με βάση το ανθρώπινο αίμα ή το πλάσμα ανθρώπινου αίματος”.
- “**Ν. 1969/91,ΦΕΚ 167/Α/30.10.91:**Άρθρο 90 περί ΕΟΦ.Επαλήθευση των τιμών των φαρμάκων”.
- “**Ν. 1961/91,ΦΕΚ 132/Α/3.9.91:**Προστασία του καταναλωτή”.
- “**Υ.Α./7/1143/90,ΦΕΚ 837/Β/31.12.90:**Καθορισμός των φαρμάκων που χορηγούνται με συμμετοχή των ασφαλισμένων σε ποσοστό 10%”.
- “**Υ.Α.Α3/1548/90,ΦΕΚ 317/Β/14.5.90:**Τροποποίηση Α.Δ. 14/89.Ποσοστό κέρδους φαρμακοποιών 35%”.
- “**Υ.Α Α3/46/90,ΦΕΚ 16/Β/18.1.90:**Τροποποίηση Α.Δ. 14/89.Εναρμόνιση με Οδηγία ΕΟΚ 89/105”.
- “**Π.Δ. Α6/5224/89,ΦΕΚ 493/Β/16.6.89:**Κυκλοφορία σκευασμάτων που περιέχουν βιταμίνες, μέταλλα”.
- “**Υπ Απ. Α6/1398/89,ΦΕΚ 335/Β/9/4/1989:**Διάθεση και χορήγηση φαρμακευτικών ιδ/των που έχουν άδεια κυκλοφορίας μόνο για Ν/Σ χρήση”.
- “**Π.Δ. 142/89,ΦΕΚ 68/Α/7.3.89:**Περί ΕΟΦ Αρμοδιότητες Στελεχών”
- “**1729/88,ΦΕΚ 535/Β/1.8.88:**Περί ναρκωτικών”
- “**Ν. 1733/87,ΦΕΚ 171/Α/22.9.87:**Μεταφορά τεχνολογίας”
- “**Υ.Α.Α6/4171/87,ΦΕΚ 361/Β/13.7.87:**Παράλληλη εισαγωγή φαρμακευτικών διοσκευασμάτων ή σκευασμάτων από άλλα Κράτη μέλη της ΕΟΚ”.
- “**Υ.Α.Α6/4198/86,ΦΕΚ 384/Β/10.6.86:**Ιατρικά Βοηθήματα”
- “**Ν. 279/85,ΦΕΚ 146/Β/18.3.85:**Ταξινόμηση, συσκευασία & επισήμανση επικινδύνων ουσιών σε συμμόρφωση με τις Οδηγίες του Συμβουλίου αποφάσεων της ΕΟΚ”.
- “**Α6/10983/1/84,ΦΕΚ 886/Β/20.12.84:**Διεξαγωγή κλινικών δοκιμών φαρμάκων και προστασία του ανθρώπου”.
- “**Υ.Α. Α6/4819/83,ΦΕΚ 333/Β/10.6.83:**Σύνθεση λειτουργία ΕΟΦ”
- “**Ν. 1132/81,ΦΕΚ 51/Α/27/2/81:**Περί υποχρεωτικής πωλήσεως των φαρμάκων

δια των φαρμακείων εις σταθεράς λιανικές τιμάς και άλλων τινών διατάξεων”.

- **“Υ.Α.Α6/8690/80,ΦΕΚ 915/Β/16/9/80:Περί τροποποίησης και συμπλήρωσης της Α6/829/78 κοινής απόφασης, περί καθορισμού προδιαγραφών παρασκευής & ελέγχου φαρμακευτικών προϊόντων”.**
- **“Ν. 982/79,ΦΕΚ 239/Α/20.10.79:Περί τροποποίησης & συμπλήρωσης της “περί Ταμείου Συντάξεως και Αυτασφάλισεως Υγειονομικών” νομοθεσίας και ετέρων τινών διατάξεων”.**
- **“Υπ. Απ. Α6Α/9660/79,ΦΕΚ: Οδηγίες για τα στοιχεία που πρέπει να γράφονται στη συσκευασία και στις οδηγίες χρήσεως”.**
- **“Ν. 328/76-ΦΕΚ 128/Α/29.5.76:Περί τροποποίησης διατάξεων τινών της Φαρμακευτικής Νομοθεσίας”.**
- **“Υ.Α.Γ5/9177/73,ΦΕΚ 1137/Β/29.9.73:Περί διαφήμισεως φαρμακευτικών εν γένει προϊόντων”.**
- **“ΔΥΓ3α/οικ. 14801,ΦΕΚ 317/Β/25.2.2011:Προμήθεια φαρμάκων φορέων Εποπτευομένων από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και καθιέρωση νοσοκομειακής συσκευασίας”.**
- **“ΔΥΓ3α/Γ.Π. 129363/2010,ΦΕΚ 2235/Β/31.12.2010:Τροποποίηση των αδειών κυκλοφορίας φαρμάκων εγκεκριμένων με εθνική διαδικασία”.**
- **“Υ.Α. 2/69404/0023Α,ΦΕΚ 1673/Β/21.10.2010:Ανάθεση σε πιστωτικά ιδρύματα της εξόφλησης των χρεών των νοσοκομείων με ομόλογα”.**
- **“Υ.Α. Α3-2153, ΦΕΚ 1304/Β/19.8.2010:Τροποποίηση αρθρ. 331 και 333 της ΑΔ7/2009 - Καθορισμός τιμής φαρμάκων σοβαρών παθήσεων”.**
- **“Υ.Α. ΔΥΓ3α/Γ.Π.63117, Υ.Α. ΔΥΓ3α/Γ.Π.63118, Υ.Α. ΔΥΓ3α/Γ.Π.63115, ΦΕΚ 1283/Β/6.8.2010:Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας προς την Κοινοτική οδηγία 2009/164/ΕΕ της Επιτροπής, Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας προς την Κοινοτική οδηγία 2010/3/ΕΕ της Επιτροπής, Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας προς την Κοινοτική οδηγία 2009/159/ΕΕ της Επιτροπής, για την τροποποίηση της οδηγίας 76/768/ΕΟΚ (αριθμ. ΔΥΓ3α/Γ.Π. 132979/2005) του Συμβουλίου σχετικά με τα καλλυντικά προϊόντα”.**
- **“Υ.Α. ΔΥΓ3α/Γ.Π.58223, ΦΕΚ 1122/Β/23.7.2010:Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας προς την Κοινοτική οδηγία 2008/112/ΕΚ της Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, για την τροποποίηση της οδηγίας 76/768/εοκ (αριθμ. ΔΥΓ3α/Γ.Π. 132979/2005) ώστε να προσαρμοσθεί με τον κανονισμό (ΕΚ)**

- αριθ. 1272/2008 για την ταξινόμηση και τη συσκευασία ουσιών και μειγμάτων”.
- “**Ν. 3853,ΦΕΚ 90/Α/17.6.2010:Μεταβατικό** σύστημα υπολογισμού τιμών φαρμάκων (άρθρο 24)”.
  - “**Ν. 3846/10,ΦΕΚ 66/Α/11.5.2010:Τροποποίηση άρθρου 3-ν. 3580/2007** σχετικά με προμήθειες Νοσοκομείων μέσω διαγωνισμών”.
  - “**Α.Δ. 3/2010,ΦΕΚ 557/Β/29.4.2010:Τροποποίηση της Α.Δ. 7/09** και αντικατάσταση άρθρου 2 της Α.Δ. 2/2010”.
  - “**Α.Δ. 2/2010,ΦΕΚ 380/Β/1.4.2010:Τροποποίηση Α.Δ. 7/09 και 8/09”.**
  - “**Ν. 3816,ΦΕΚ 6/Α/26.1.2010:Άρθρο 12** Επαναεισαγωγή καταλόγου συνταγογραφούμενων φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων και εξορθολογισμός πλαισίου χορήγησης ιδιοσκευασμάτων για σοβαρές ασθένειες”.
  - “**Απ. ΔΣ ΕΟΦ αριθ. 69251,ΦΕΚ 2255/Β/20.10.2009:Κανόνες καλής παραγωγής** για τα φάρμακα σε κλινικές μελέτες (τροποποίηση)”.
  - “**Υ.Α. ΔΥ8δ/Γ.Π.οικ./130648,ΦΕΚ 2198/Β/2.10.2009:Εναρμόνιση** - *Ιατροτεχνολογικά προϊόντα*”.
  - “**Ν. 3790/09,ΦΕΚ 143/Α/7.8.2009:Άρθρο 18 Καθορισμός τιμών φαρμάκων** Άρθρο 19 Διυπουργική Επιτροπή για προμήθειες φαρμάκων”.
  - “**Υπ. Απ. 46933,ΦΕΚ 1416/Β/15.7.2009:Θεραπευτικές Ομάδες Φαρμάκων**”
  - “**Ν. 3763/09,ΦΕΚ 80/Α/27.5.09:Άρθρο 36 Προμήθειες Νοσοκομείων**”
  - “**Απ. ΔΣ ΕΟΦ αριθ. 23022,ΦΕΚ 779/Β/29.4.2009:Κανόνες καλής παραγωγής** για τα φάρμακα σε κλινικές μελέτες”.
  - “**Υ.Α. 22622/09,ΦΕΚ 623/Β/3.4.2009:Τροποποίηση, συμπλήρωση και κωδικοποίηση των κριτηρίων** για τον προσδιορισμό και την κατάρτιση των θεραπευτικών ομάδων και την επιλογή των προς ένταξη φαρμακευτικών προϊόντων”.
  - “**Υπ. Απ. ΔΥΓ3α/ΓΠ151509/08,ΦΕΚ 2717/Β/31.12.2008:Καθορισμός** καταλόγου φαρμάκων υψηλού κόστους”.
  - “**Τροποποίηση και συμπλήρωση Υπ. Αποφ. 10067/1989 σχετικής με ταινία γνησιότητας, ΦΕΚ 2426/Β/1.12.2008:Ταινία γνησιότητας των φαρμακευτικών προϊόντων**”.
  - “**Ν. 3697/08,ΦΕΚ 194/Α/25.9.2008:Άρθρο 35 Κατάρτιση διαγνωστικών-θεραπευτικών πρωτοκόλλων κατάρτιση θεραπευτικών ομάδων και καθορισμός τιμής αναφοράς = Διανική τιμή – 3%**”.

- “Υπ Απ 1080606/10335/B0012, ΦΕΚ 1539/B/4.8.2008:Συμπλήρωση της ΠΟΛ 1005/2005 σχετικά με εκπιπτόμενες δαπάνες από ακαθάριστα έσοδα”.
- “Υπ. Απ. Φ42000/14734/532,ΦΕΚ 1460/B/24.7.2008:Απόδοση Rebate σύμφωνα με παρ. 3 του άρθρου 13 του Ν. 3408/2005”.
- “Υπ. Απ. ΑΠ ΔΥΓ3α/145263/07,ΦΕΚ 556/B/31.3.2008:Τροποποίηση συμπλήρωση Υ.Α ΔΥΓ3α ΓΠ 71525/2005 σχετικά με ταινία γνησιότητας”.
- “Υπ. Απ. ΔΥΓ15/ΓΠ103144/07,ΦΕΚ 2200/B/14.11.07:Οργάνωση και λειτουργία Εθνικού Συμβουλίου Ιατρικής Ηθικής και Δεοντολογίας”.
- “Ν. 3580/07,ΦΕΚ 134/A/18.6.2007:Προμήθειες φορέων εποπτευόμενων από Υπ. Υγείας. Άρθρο 15 θέματα παράλληλου εμπορίου. Άρθρο 16 – 22 Θέματα ΕΣΥ”.
- “Ν. 3257/07,ΦΕΚ 25/A/9.2.07:Κύρωση συμβάσεων υπέρ νομικών προσώπων εποπτευόμενων από το Υπ. Υγείας. Το κεφάλαιο Β αναφέρεται στις επτά νέες Υγειονομικές Περιφέρειες (ΔΥΠΕ). Επίσης το έκτο άρθρο (σελ. 583) αναφέρεται στην αλλαγή της διαδικασίας συγκρότησης Διοικητικού Συμβουλίου του ΕΟΦ και τον ορισμό Προέδρου και Αντιπροέδρου”.
- “Ν. 3518/06,ΦΕΚ 272/A/21.12.2006:Φάρμακα για χρόνιες παθήσεις”
- “Ν. 3457/06,ΦΕΚ 93/A/8.5.06:Νόμος για την μεταρρύθμιση του συστήματος φαρμακευτικής περίθαλψης. Με την δημοσίευση του Νόμου καταργείται η λίστα και καλύπτονται από την κοινωνική ασφάλιση όλα τα χορηγούμενα με ιατρική συνταγή φάρμακα”
- “Υπ. Απ. ΔΥΓ3α/Γ.Π2124/06,ΦΕΚ 150/B/9.2.06:Τροποποίηση ρύθμισης για ταινία γνησιότητας”.
- “Υπ. Απ. Α3/3525/05,ΦΕΚ 1869/B/30.12.05:Τροποποίηση του κεφαλαίου 27 «Φάρμακα ΑΔ 14/89» & Ορισμός μελών της Επιτροπής Τιμών Φαρμάκων”.
- “Ν. 3408/05,ΦΕΚ 272/A/4.11.05: Νέος τρόπος καθορισμού των τιμών των φαρμάκων”.
- “ΔΥΓ3α/Γ.π 71525/05,ΦΕΚ 1342/B26.9.05: Τροποποίηση απόφασης Α6Α/1826/28.2.89 και Α6/10067/89 σχετικά με την ταινία γνησιότητας των φαρμακευτικών προϊόντων”.
- “Υπ. Απ. ΔΥΓ3 (α) 32583/05,ΦΕΚ 828/B/14.6.05:Τροποποίηση απόφασης σχετικά με τον καθορισμό του ύψους των τελών που προβλέπονται στο άρθρο 48 του ν. 2519/1997”.
- “ΔΥΓ3 (α)/132979/05,ΦΕΚ 352/B/18.3.05:Προσαρμογή της Ελληνικής

Νομοθεσίας προς τις Κοινοτικές οδηγίες στον Τομέα των καλλυντικών”.

- “**Ν 3301/04,ΦΕΚ 263/23.12.04:Άρθρο 17 Ρύθμιση χρεών νοσοκομείων**”.
- “**ΔΥΓ/α/69150/04,ΦΕΚ 1503/7.10.04:Σύσταση και κανονισμός Λειτουργίας της Εθνικής επιτροπής Δεοντολογίας (ΕΕΔ) για Κλινικές Μελέτες**”.
- “**Υπ. Απ. ΔΥΓ3/60436/04,ΦΕΚ 1191Β/3.8.04:Τροποποίηση απόφασης Α6/4171/87 για παράλληλες εισαγωγές εκ των 8 από τις 10 νέες χώρες μέλη**”.
- “**Υπ. Απ. 30085/04,ΦΕΚ 970/Β/29.6.04:Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στον Αντιπρόεδρο του Δ.Σ/ΕΟΦ**”.
- “**Π.Δ 88/04,ΦΕΚ 68/Α/3.3.04:Όργάνωση και προδιαγραφές λειτουργίας φαρμακαποθήκης**”.
- “**Υ.Α. ΔΥ8δ/Γ.Π. οικ. /1348,ΦΕΚ 32/Β/16.1.2004:Ορθή πρακτική διανομής ιατροτεχνολογικών προϊόντων**”.
- “**Ν. 3209/03,ΦΕΚ 304/Α/24.12.03:Ρυθμίσεις θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας**”.
- “**Υπ Απ ΔΥΓ3/106769/03,ΦΕΚ 1888/Β/19/12/03:Έγκριση συμπλήρωσης και τροποποίησης του αναθεωρημένου καταλόγου συνταγογραφουμένων ιδ/των**”.
- “**Υπ Απ Υ6/75764/03,ΦΕΚ 1403/Β/30/9/03:Έγκριση συμπλήρωσης και τροποποίησης του αναθεωρημένου καταλόγου συνταγογραφουμένων ιδ/των**”.
- “**Π.Δ 213/03,ΦΕΚ 172/Α/2/7/03:Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας προς τις διατάξεις των Οδηγιών 85/432/ΕΟΚ, 85/433/ΕΟΚ, 85/584/ΕΟΚ, 90/658/ΕΟΚ κα της Οδηγίας 2001/19/ΕΟΚ, που αφορούν το επάγγελμα του φαρμακοποιού**”.
- “**Υ6α/116328/02,ΦΕΚ 511/Β/29/4/03:Τρόπος και χρόνος υποβολής από τις επιχειρήσεις των καταστάσεων για τις πωλήσεις φαρμακευτικών προϊόντων που χορηγούνται με ιατρική συνταγή**”.
- “**Ν 3068/02,ΦΕΚ 274/Α/14/11/02:Συμμόρφωση της Διοίκησης προς τις δικαστικές αποφάσεις, προαγωγή των δικαστών των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων στο βαθμό του συμβούλου Επικρατείας και άλλες διατάξεις**”.
- “**Υπ Απ. Υ6α/28403/01,ΦΕΚ 684/Β//31.5.02:Δαπάνες προώθησης φαρμακευτικών προϊόντων**”.
- “**Υπ Απ. Φ7/οικ387/02/, ΦΕΚ 318/Β/20.3.02:Μετατροπή Ευρώ αξίας συνταγής φαρμάκων**”.
- “**Υ Α. Υ6α/31953/02,ΦΕΚ 216/Β/22.2.02:Τροποποίηση Υπουργικής Απόφασης**

Υ6/4261/2001 Έγκριση συμπληρωματικού καταλόγου”.

- “Υπ.Απ. 1116504/34/0015/02,ΦΕΚ 11/Β/14.1.02:Τήρηση ειδικού βιβλίου διάθεσης φαρμάκων από τα φαρμακεία”.
- “ΠΔ 321/2001,ΦΕΚ 218/Α/1.10.01:Εναρμόνιση με Οδηγία 98/44 για την προστασία των βιοτεχνολογικών εφευρέσεων”.
- “Υπ. Αρ. 193/4/2001/01,ΦΕΚ 1062/Β/10.8.2001:Επιτροπή Ανταγωνισμού απόφαση Συνεταιρισμών Φαρμακαποθηκών για παράλληλες εξαγωγές”.
- “Νόμος 2889/01,ΦΕΚ 37Α/2.3.2001:Βελτίωση εκσυγχρονισμός ΕΣΥ (Πανεπιστημιακοί γιατροί/καθηγητές)”.
- “ΥΑ/Α3/6023/2001/01,ΦΕΚ 21/Β/16.1.2001:Αντικατάσταση της παρ. 3 του άρθρου 441 του κεφ. 27 της 14/89 Α.Δ.”
- “Π.Δ. 235/2000,ΦΕΚ 199/Α/14.9.2000:Ειδικές ρυθμίσεις για ιδιωτικές κλινικές”.
- “Υ.Α. Υ6/2989/00,ΦΕΚ 769/Β/23.6.2000:Συμπληρωματικός Κατάλογος Συνταγογραφουμένων Ιδιοσκευασμάτων”.
- “Υ.Α Α7α/οικ 1951/00,ΦΕΚ 408/Β/29.3.2000:Όροι λειτουργίας της Ειδικής Επιτροπής κατάρτισης καταλόγου συνταγογραφουμένων φαρμάκων Ν. 2519/97”.
- “Υ.Α. Α7α/7797/99,ΦΕΚ 307/Β/10.3.2000:Φαρμακοεπαγρύπνηση”
- “Υ.Α. Α7/5981/99,ΦΕΚ 1858/Β/7.10.99:Τροποποίηση Υ.Α. Υ6Α σχετική με ύψος τελών άρθρου 48 Ν. 2519/97 (καθορισμός ύψους τελών ΕΟΦ)”.
- “Υ.Α. Α7α/3747/99,ΦΕΚ 1522/Β/27.7.99:Τροποποίηση εναρμόνισης της Ελληνικής Νομοθεσίας προς την αντίστοιχη Κοινοτική στον Τομέα του καθορισμού αρχών και κατευθυντηρίων γραμμών που αφορούν τους κανόνες καλής παρασκευής φαρμάκων που προορίζονται για ανθρώπινη χρήση. (Οδηγία 93/356)”.
- “Υ.Α. Α7α/2413/99,ΦΕΚ 1294/Β/24.6.99:Τροποποίηση της κοινής Υπ. Απ. περί καλλυντικών”.
- “Υ. Α. Α7α/9967/99,ΦΕΚ 599/Β/10.5.99:Επιβολή κυρώσεων στους παραβάτες των διατάξεων για ιατροτεχνολογικά προϊόντα”.
- “Υ.Α. Α7α/325/99,ΦΕΚ 194/Β/8.3.99:Αναπροσαρμογή πάγιου τέλους υπέρ ΕΟΦ”.
- “Ν. 2676/99,ΦΕΚ 1/Α/5.1.99:Φαρμακευτική Περίθαλψη Άρθρο 34”
- “Υ. Α. 10124/98,ΦΕΚ 1293/Β/29.12.98:Έγκριση συμπληρωματικού καταλόγου

συνταγογραφουμένων ιδ/των για το Δημόσιο κλπ.”

- “**Υ.Α. 5639/98,ΦΕΚ 1029/Β/1.10.98:**Τροποποίηση Εναρμόνισης Ελληνικής Νομοθεσίας περί καλλυντικών με Οδηγίες 97/45 και 98/16”.
- “**Υ.Α. 6281/98,ΦΕΚ 810/Β/3.8.98:**Ιατροτεχνολογικά προϊόντα αρμόδια αρχή ο ΕΟΦ”
- “**Υ.Α. 11069/98,ΦΕΚ 261/Β/18.3.98:**Αναπροσαρμογή προκαταβαλλομένων τελών για τη θεώρηση τιμολογίων εισαγωγής προϊόντων αρμοδιότητος ΕΟΦ”.
- “**Υ.Α. 5497/98,ΦΕΚ 250/Β/13.3.98:**Εναρμόνιση της Ελληνικής νομοθεσίας προς τις διατάξεις της οδηγίας 96/8/Ε.Κ. της Επιτροπής “σχετικά με τα τρόφιμα για δίαιτες μειωμένων θερμίδων για απώλεια βάρους””.
- “**Υ.Α. 4262/98,ΦΕΚ 234/Β/11.3.98:**Επιτροπή Εξέτασης Ενστάσεων καταλόγου συνταγογραφουμένων φαρμάκων”.
- “**Υ.Α. 11596/97,ΦΕΚ 215/Β/6.3.98:**Τροποποίηση της Υπουργικής απόφασης Υ6α/οικ.3320/97 “Εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας περί καλλυντικών σε συμμόρφωση προς κοινοτικές οδηγίες”.
- “**Υ.Α. 1899/98,ΦΕΚ 104/Β/12.2.98:**Συγκρότηση Επιτροπής Εξέτασης Ενστάσεων καταλόγου συνταγογραφουμένων φαρμάκων”.
- “**Υ.Α. Φ. 21/οικ 88/98,ΦΕΚ 24/Β/21.1.98:**Έγκριση καταλόγου συνταγογραφουμένων ιδ/των για το Δημόσιο και όλους τους φορείς και κλάδους ασφάλισης ασθένειας”.
- “**Υ.Α. Α3/2830/97,ΦΕΚ 1058/Β/3.12.97:**Αντικατάσταση των παρ. 2 & 3 του άρθρου 437 του κεφ. 27 της 14/89 της Αγορ. Διάταξης 7/97 (καθορισμός τιμών φαρμάκων)”.
- “**Υ.Α. 2264/97,ΦΕΚ 861/Β/29.9.97:**Αντικατάσταση του αρ. 437 του κεφαλαίου 27 της 14/89 Αγορανομικής Διάταξης 6/97 (καθορισμός τιμών φαρμάκων)”.
- “**Υ6α/οικ.3320/97,ΦΕΚ 329/Β/21.4.97:**Εναρμόνιση Ελλ. Νομοθεσίας περί καλλυντικών σε συμμόρφωση προς Κοινот. Οδηγίες από 76/661 έως 95/34”.
- “**Ν. 2458/97,ΦΕΚ 15/Α/14.2.97:**Σύσταση Κλάδου Κύριας Ασφάλισης Αγροτών και άλλες διατάξεις. Άρθρο 20 καθιέρωσης καταλόγου συνταγογραφουμένων φαρμάκων”.
- “**Υ. Α. Α3/422/96,ΦΕΚ 281/Β/25.4.96:**Αντικατάσταση άρθρου 438 Α.Δ. 14/89 (2/96) Τιμές Φαρμάκων – Χαμηλότερη τιμή της Ευρώπης”.
- “**Υπ. Απ Υ6/10170,ΦΕΚ 935/Β/13.11.95:**Κυκλοφορία Συμπληρωμάτων



διατροφής”.

- **“Υ.Α.Υ6α/5073/95,ΦΕΚ 344/Β/4.5.95:Αναπροσαρμογή του πάγιου τέλους υπέρ του ΕΟΦ”.**
- **“Ν. 2251/94,ΦΕΚ 191/Α/16.11.94:Προστασία των καταναλωτών”**
- **“Ν. 2239/94,ΦΕΚ 152/Α/16.9.94:Περί σημάτων”**
- **“Υπ. Απ. 2351/94,ΦΕΚ 639/Β/26.8.94:Εναρμόνιση της Ελληνικής νομοθεσίας με οδηγία 90/385 για εμφυτεύσιμα ιατρικά βοηθήματα”.**
- **“Υ.Α.Υ6α/14290/94,ΦΕΚ 217/Β/1.4.94:Παραγωγή, εισαγωγή και γενικά κυκλοφορία φαρμακευτικών προϊόντων φυτικής προέλευσης (δρόγες και μίγματα δρογών)”.**
- **“Υ.Α.11556/93/94,ΦΕΚ 40/Β/26.1.94:Αναπροσαρμογή διοικητικών προστίμων για παραβάσεις της φαρμακευτικής νομοθεσίας”.**
- **“Υ.Α.α/9848/93,ΦΕΚ 857/Β/10.11.93:Καθορισμός διαδικασίας χορήγησης βεβαίωσης από Νοσηλευτικά Ιδρύματα σε επιχειρήσεις, για απαιτήσεις από ιατροφαρμακευτικό υλικό”.**
- **“Υ.Α.7465/δισ/93,ΦΕΚ 624/Β/16.8.93:Τροποποίηση & συμπλήρωση της Υ.Α. Α6Α/1826/28.2.89 σχετικά με την ταινία γνησιότητας των φαρμακευτικών προϊόντων”.**
- **“Ν. 2161/93,ΦΕΚ 119/Α/26.7.93:Τροποποίηση & συμπλήρωση των διατάξεων του Ν. 1729/1987 “Καταπολέμηση της διάδοσης των ναρκωτικών, προστασία των νέων και άλλες διατάξεις (βλέπε και ΦΕΚ 144/Α/93)””.**
- **“Υ.Α. Α3/1682/93,ΦΕΚ 502/Β/7.7.93:Τροποποίηση παραγράφου 2 άρθρου 439 Αγορανομικής διάταξης 14/89”.**
- **“Υ.Α.Υ6/2610/93,ΦΕΚ 389/Β/28/5/93:Καθορισμός διαδικασίας μεταφοράς, εισαγωγής και εξαγωγής προϊόντων αρμοδιότητας ΕΟΦ τρίτων χωρών και Κ-Μ της ΕΟΚ”.**
- **“Π.Δ 108/93,ΦΕΚ 50/Β/7.4.1993:Συγκρότηση, Οργάνωση και Λειτουργία του Νοσοκομειακού Φαρμακείου”**
- **“Π.Δ. 312/92,ΦΕΚ 157/Α/16.9.92:Οργάνωση και συγκρότηση φαρμακείων”**
- **“Π.Δ. 261/92,ΦΕΚ 141/Α/20.8.92:Ελληνική Φαρμακοποιία”**
- **“Υ.Α.Α3/2718/92,ΦΕΚ 477/Β/23.7.92:Τροποποίηση Α.Δ. 14/89 (Μέσος όρος τριών χαμηλότερων τιμών της Ευρώπης)”.**
- **“Π.Δ. 153/92,ΦΕΚ 73/Α/8.5.92:Οργάνωση, λειτουργία και αρμοδιότητες του**

*Ανωτάτου Επιστημονικού Συμβουλίου (Α.Ε.ΣΥ)”.*

- *“Υ.Α.Α6α/9392/91,ΦΕΚ 233/Β/7.4.92:Εναρμόνιση Ελληνικής Νομοθεσίας προς Κοινοτική για παραγωγή της εισαγωγής & κυκλοφορίας φαρμακευτικών προϊόντων & επέκταση του πεδίου εφαρμογής της στα ανοσολογικά φαρμακευτικά προϊόντα που συνίσταται σε εμβόλια, τοξίνες, ορούς και αλλεργιογόνα. Εναρμόνιση με κυριότερες οδηγίες ΕΟΚ 65/65, 75/318/75, 75/319, 78/25, 78/420, 81/464, 83/570, 83/571, 87/21, 89/341, 89/342, 91/507”.*
- *“Ν.1975, 1976/91,ΦΕΚ 184/Α/4.12.91:Χορήγηση δωρεάν φαρμάκων από το ΙΚΑ για χρόνιες παθήσεις”.*
- *“Ν. 1965/91,ΦΕΚ 146/Α/26.9.91:Τροποποίηση & συμπλήρωση των κειμένων διατάξεων του ΕΟΦ & άλλες διατάξεις”.*
- *“Υ.Α./7/280/91,ΦΕΚ 175/Β/27.3.91:Καθορισμός φαρμάκων που χορηγούνται με συμμετοχή των ασφαλισμένων”.*
- *“Ν.1902/90,ΦΕΚ 138/Α/17.10.90:Συμμετοχή στις δαπάνες φαρμακευτικής περίθαλψης”.*
- *“Υ.Α.Α6/10066/89,ΦΕΚ 894/Β/14.12.89:Τροποποίηση απόφασης σχετικά με την κυκλοφορία σκευασμάτων που περιέχουν βιταμίνες”.*
- *“Α.Δ. 14/89,ΦΕΚ 343/Β/11.5.89:Άρθ. 437-446 διαμόρφωση τιμών φαρμάκων”*
- *“Υ.Α.Α6/Α/1826/28.2.89,ΦΕΚ 178/Β/10.3.89:Τροποποίηση-Συμπλήρωση και Κωδικοποίηση Αποφάσεων Υπ. Υγείας Πρόνοιας και Κοινων. Ασφαλίσεων για την Ταινία Γνησιότητας”.*
- *“Ν. 1821/88,ΦΕΚ 271/Α/8.12.88:Άρθρο 14 περί εκμετάλλευσης φαρμακείου ή φαρμακαποθήκης”.*
- *“Υ.Α.Α6/11920//88,ΦΕΚ 1/Β/7.1.88:Εισαγωγή, αποθήκευση & διάθεση δραστικών ουσιών για φάρμακα - στοιχεία παραγωγής στα παραστατικά διάθεσης ετοιμών προϊόντων. Καταστροφές Φαρμάκων”.*
- *“Α6/6667/87,ΦΕΚ 388/Β/27.7.87:Εναρμόνιση φαρμάκων υψηλής τεχνολογίας ιδίως με μεθόδους βιοτεχνολογίας με την Οδηγία 87/22. Έχει καταργηθεί”.*
- *“Υ.Α.Α6/6304/87,ΦΕΚ 351/Β/6.7.87:Εναρμόνιση Ελληνικής Νομοθεσίας με Κοινοτική για κυκλοφορία παραγωγή & εισαγωγή φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων Οδηγία 87/19 L 131/87”.*
- *“Υ.Α.Α6/10395/85,ΦΕΚ 798/Β/31.12.85:Εναρμόνιση Ελληνικής Νομοθεσίας με Κοινοτική (Οδηγίες 65/65, 75/318, 75/319, 78/25, 78/420, 81/464, 83/570,*

83/571 για κυκλοφορία παραγωγή & εισαγωγή φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων”.

- “**Υ.Α.Α6/10983/84,ΦΕΚ 37/Β/24.1.85:**Ιατρική ενημέρωση για τα φάρμακα από φαρμακευτικές επιχειρήσεις”.
- “**Ν. 1397/83,ΦΕΚ 143/Α/7.10.83:**Εθνικό σύστημα υγείας”.
- “**Ν. 1316/83,ΦΕΚ 3/Α/11.1.83:**Ίδρυση, οργάνωση & αρμοδιότητες του ΕΟΦ της ΕΦ της ΚΦ & τροποποίηση & συμπλήρωση της Φαρμακευτικής Νομοθεσίας & άλλες διατάξεις”.
- “**Ν.1132/81,ΦΕΚ 51/Α/27.2.81:**Επιστροφές φαρμάκων - Ημερομηνία λήξεως”.
- “**Υ.Α.Α6/829/80,ΦΕΚ 42/Β/17.1.80:**Περί καθορισμού προδιαγραφών παρασκευής & ελέγχου φαρμακευτικών προϊόντων”.
- “**Ν. 784/78,ΦΕΚ 100/Α/20.6.78:**Περί τροποποιήσεως των παραγράφων 1 & 3 του άρθρου 17 του Ν.Δ. 96/1973”.
- “**Υ.Α.Α6Α7115/77,ΦΕΚ 913/Β/23/9/77:**Περί στοιχείων τα οποία πρέπει να αναγράφονται στην εξωτερική συσκευασία”.
- “**Ν.Δ. 308/74,ΦΕΚ 35/Α/8.2.74:**Περί τροποποιήσεως και συμπληρώσεως διατάξεων τινών του Ν.Δ. 96/73 “περί εμπορίας εν γένει φαρμακευτικών”.
- “**Ν.Δ. 96,97/73,ΦΕΚ 172/Α/8.8.73:**Περί εμπορίας εν γένει των φαρμακευτικών διαιτητικών & καλλυντικών προϊόντων”.
- “**Ν.Δ. 1176/72,ΦΕΚ 110/Α/6.7.72:**Περί τροποποιήσεως και συμπληρώσεως του Ν.Δ. 743/1970 “περί τιμωρίας των παραβατών των νόμων περί ναρκωτικών και ουσιών προκαλουσών τοξικομανίας ή εξάρτησιν του ατόμου, ως και περί μεταχειρίσεως των τοξικομανών εν γένει””.
- “**Α.Ν. 517/68,ΦΕΚ 188/Α/28.8.68:**Περί απελευθερώσεως επαγγέλματος φαρμακοποιού και συμπληρώσεως διατάξεων τινών της Φαρμακευτικής Νομοθεσίας”.