

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  

---

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ  
ΣΤΟ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ»**

**ΛΟΥΚΙΑ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ ΚΑΦΙΡΗ**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος**

**Πειραιάς, 2023**

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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


«... ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ  
ΣΤΟ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ.....»

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 Ονοματεπώνυμο

Καλλιόπη Λαυκία



# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΟ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Λουκία Καφίρη

Σημαντικοί όροι: Κίνδυνος, Διαχείριση Κινδύνου, Στρατηγικός Κίνδυνος, Φαρμακευτικός κλάδος, Στρατηγική

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο αναγκάζει τις εταιρείες να αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα κάθε μέρα: οι νέες τεχνολογίες, ο ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση και η καινοτομία σε προϊόντα και διαδικασίες επηρεάζουν καθοριστικά τη δυναμική διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα και τους διάφορους κινδύνους μπορεί να αποτελέσει βασικό παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας.

Στον τομέα της Υγείας, οι κίνδυνοι απορρέουν από στρατηγικά λάθη, από λειτουργικές ή χρηματοοικονομικές αστοχίες, από αστοχίες των συστημάτων ποιότητας και ασφάλειας, από μείζονα περιβαλλοντικά συμβάντα ή γεγονότα δημόσιας υγείας, από ανεπαρκείς εγκαταστάσεις ή αναποτελεσματικό εξοπλισμό και από ελλιπή συμμόρφωση στους κανονισμούς (NSW Health, 2015).

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί ένα κορυφαίο ζήτημα και για τις επιχειρηματικές οντότητες του φαρμακευτικού κλάδου. Σε ένα πολιτικά και οικονομικά ταραχώδες περιβάλλον, οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι φαρμακευτικές εταιρείες, ιδίως στον σχεδιασμό και στην εκτέλεση κλινικών δοκιμών, στην έγκριση φαρμάκων, στην ποιότητα των προϊόντων και στις παγκόσμιες εμπορικές πρακτικές, αυξάνονται τόσο σε συχνότητα όσο και σε μέγεθος. Εκτός από τους σημαντικούς ρυθμιστικούς κινδύνους, οι φαρμακευτικές εταιρείες αντιμετωπίζουν επιπλέον στρατηγικούς κινδύνους που σχετίζονται με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων στο ανώτερο επίπεδο διοίκησης.

Στην παρούσα διατριβή επιδιώκεται η ανάλυση θεωρητικών εννοιών του κινδύνου και της διαχείρισης του στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Κατόπιν παράθεσης θεμελιωδών εννοιών, η μελέτη εστιάζει στη φύση του στρατηγικού κινδύνου και στην πρακτική διαχείριση αυτού στο φαρμακευτικό κλάδο. Η μελέτη περίπτωσης του Ομίλου Lantipharma A.E. επικυρώνει το σκοπό της εργασίας, βασιζόμενη στο στρατηγικό έλεγχο της εταιρείας, στην τοποθέτηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της στις τρέχουσες εξωτερικές συνθήκες και στην εξέταση της ιστορικής πορείας της μέσα από πρότερες και μελλοντικές στρατηγικές. Στη διάρκεια ελέγχου πληρότητας βασικών κριτηρίων διαχείρισης στρατηγικού κινδύνου από τον Όμιλο μέσω ερωτηματολογίου, ενσωματώνεται η πρακτική εφαρμογή των κυριότερων σημείων και συμπερασμάτων του θεωρητικού μέρους της μελέτης, σε έναν ολοκληρωμένο οργανισμό Έρευνας και Ανάπτυξης, παραγωγής, εισαγωγής, εμπορίας και διανομής προϊόντων υγείας στην Ελλάδα και στο διεθνές στερέωμα.



## *Ευχαριστίες*

*Ευχαριστίες και βαθιά ευγνωμοσύνη στον καθηγητή μου, κ. Γεωργόπουλο, που με καθοδήγησε σε αυτό το ταξίδι γνώσης, αποτελώντας φωτεινό παράδειγμα και για τα ακόλουθα.*

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1	<i>Είδη κινδύνων στις φαρμακευτικές εταιρείες</i>	Σελ. 28 - 30
Πίνακας 2	<i>Κατάλογος Πραγματικών Επιλογών</i>	Σελ. 63
Πίνακας 3	<i>Ταξινόμηση των κινδύνων στην φαρμακευτική πρακτική</i>	Σελ. 101
Πίνακας 4	<i>Δείκτες κινδύνου στη φαρμακευτική πρακτική</i>	Σελ. 103

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1	<i>Η έννοια του κινδύνου</i>	Σελ. 5
Διάγραμμα 2	<i>Κορυφαίοι κίνδυνοι επιχειρήσεων σύμφωνα με τα στελέχη</i>	Σελ. 9
Διάγραμμα 3	<i>Κύριες προτεραιότητες για τα στελέχη των φαρμακευτικών εταιρειών και των βιοεπιστημών</i>	Σελ. 133
Διάγραμμα 4	<i>Σχέση αντιμετώπισης / ανάληψης κινδύνων και αξία επιχείρησης</i>	Σελ. 147
Διάγραμμα 5	<i>Σημαντικότεροι Στόχοι της Λειτουργίας Διαχείρισης Κινδύνου</i>	Σελ. 203
Διάγραμμα 6	<i>Διάρθρωση ομίλου Lavipharm A.E.</i>	Σελ. 214
Διάγραμμα 7	<i>Μέλη της Επιτροπής Ελέγχου Lavipharm A.E.</i>	Σελ. 225
Διάγραμμα 8	<i>Τα Μέλη της Επιτροπής Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων της Lavipharm A.E.</i>	Σελ. 229
Διάγραμμα 9	<i>Ποσοστό δικαιώματος ψήφου βασικών μετόχων Lavipharm A.E.</i>	Σελ. 233
Διάγραμμα 10	<i>Το Οργανόγραμμα της Lavipharm A.E.</i>	Σελ. 237
Διάγραμμα 11	<i>Δείκτης επιδόσεων ΑΕΠ (με βάση το 2019)</i>	Σελ. 268
Διάγραμμα 12	<i>Εξέλιξη ΑΕΠ στην Ελλάδα &amp; ετήσια μεταβολή (%)</i>	Σελ. 269
Διάγραμμα 13	<i>Οικονομικό κλίμα &amp; Καταναλωτική εμπιστοσύνη</i>	Σελ. 270

Διάγραμμα 14	<i>Ποσοστό ανεργίας σε Ελλάδα και ΕΕ</i>	Σελ. 271
Διάγραμμα 15	<i>Ποσοστό παραγωγής φαρμάκων σε Ελλάδα &amp; εξωτερικό</i>	Σελ. 276
Διάγραμμα 16	<i>Κατά κεφαλήν δαπάνη υγείας σε Ελλάδα &amp; ΕΕ το 2019 (για πρόληψη)</i>	Σελ. 280



## Περιεχόμενα

### Περίληψη

### Ευχαριστίες

### Κατάσταση Πινάκων

### Κατάσταση Διαγραμμάτων

### Κατάσταση Σχημάτων

<b>Κεφάλαιο 1.....</b>	<b>1</b>
<b>Θέτοντας τις Βάσεις Ορισμού του Στρατηγικού Κινδύνου .....</b>	<b>1</b>
1.1 Η Έννοια του κινδύνου & της αβεβαιότητας .....	2
1.2 Το Περιβάλλον & οι πηγές κινδύνου.....	5
1.3 Ταξινόμηση του κινδύνου.....	11
1.4 Στρατηγικές διαχωρισμού κινδύνων & ευκαιριών .....	18
1.5 Είδη κινδύνων στον φαρμακευτικό κλάδο.....	22
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1 .....	36
<b>Κεφάλαιο 2.....</b>	<b>38</b>
<b>Στρατηγικός Κίνδυνος .....</b>	<b>38</b>
2.1 Ο ορισμός και η φύση του στρατηγικού κινδύνου .....	38
2.2 Εξερευνώντας βαθύτερα τον στρατηγικό κίνδυνο.....	40
2.3 Ο στρατηγικός κίνδυνος σε σύγκριση με άλλες μορφές κινδύνων .....	43
2.4 Πηγές και χαρακτηριστικά στρατηγικού κινδύνου .....	46
2.5 Οι συνέπειες και το μέλλον του στρατηγικού κινδύνου.....	48
2.6 Στρατηγικοί κίνδυνοι στον επιχειρηματικό κόσμο.....	50
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2 .....	56
<b>Κεφάλαιο 3.....</b>	<b>57</b>
<b>Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνου.....</b>	<b>57</b>
3.1 Εισαγωγικά στοιχεία & είδη διαχείρισης κινδύνων .....	57
3.2 Βασικά χαρακτηριστικά και παράγοντες επιτυχίας διαχείρισης κινδύνων .....	61
3.3 Η εξέλιξη της διαχείρισης κινδύνων .....	72
3.4 Η δυναμική προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων .....	83
3.5 Δημιουργία αξίας μέσω της διαχείρισης κινδύνου.....	90
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3 .....	99
<b>Κεφάλαιο 4.....</b>	<b>100</b>
<b>Διαχείριση Κινδύνου στο φαρμακευτικό επιχειρείν .....</b>	<b>100</b>
4.1 Διαχείριση κινδύνου στο φαρμακείο .....	100
4.2 Η εφαρμογή της διαχείρισης κλινικών κινδύνων στη φαρμακευτική περίθαλψη	106
4.3 Πρακτική προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων στο φαρμακείο .....	111

4.4 Διαχείριση Κινδύνων στη φαρμακευτική βιομηχανία.....	115
4.5 Η συμβολή των ρυθμιστικών αρχών της φαρμακευτικής βιομηχανίας στη διαχείριση κινδύνων.....	122
4.6 Διαχείριση κινδύνων στη φαρμακευτική εφοδιαστική αλυσίδα .....	127
4.7 Σύγχρονα παραδείγματα διαχείρισης κινδύνων στη φαρμακευτική βιομηχανία	132
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4 .....	141
<b>Κεφάλαιο 5.....</b>	<b>143</b>
<b>Διαχείριση Στρατηγικού Κινδύνου.....</b>	<b>143</b>
5.1 Ενίσχυση αξίας και διάθεση ανάληψης κινδύνου.....	144
5.2 Δομή και εργαλεία διαχείρισης στρατηγικού κινδύνου .....	156
5.3 Ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στη στρατηγική .....	179
5.4 Μεταβαίνοντας από τη διαχείριση κινδύνων στη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων .....	190
5.5 Ο μετασχηματισμός της διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων.....	199
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5 .....	210
<b>Κεφάλαιο 6.....</b>	<b>212</b>
<b>Μελέτη Περίπτωσης του Ομίλου LAVIPHARM A.E. ....</b>	<b>212</b>
<b>(Στρατηγικός Έλεγχος &amp; Διαχείριση Κινδύνου).....</b>	<b>212</b>
A' Μέρος: Εσωτερικό Περιβάλλον ομίλου Lavipharm A.E. ....	212
6.1.1 Βασικά στοιχεία του ομίλου επιχειρήσεων Lavipharm A.E. & ιστορική αναδρομή.....	212
6.1.2 Εταιρική Διακυβέρνηση .....	220
6.1.3 Κώδικες και Πολιτικές .....	234
6.1.4 Πληροφορίες για τα τμήματα της επιχείρησης.....	241
6.1.5 Οικονομική πορεία έως τη σημερινή οικονομική θέση της Lavipharm A.E..	248
6.1.6 Αποστολή – Όραμα - Αξίες.....	257
B' Μέρος: Περιβάλλον δραστηριοποίησης του ομίλου Lavipharm A.E.....	260
6.2.1 Ανάλυση Μάκρο-περιβάλλοντος (PEST Analysis) .....	260
6.2.2 Ανάλυση Μίκρο-Περιβάλλοντος (Porter Analysis).....	287
Γ' Μέρος: Η τοποθέτηση της Lavipharm στο επιχειρηματικό περιβάλλον .....	296
6.3.1 Ανάλυση SWOT .....	296
6.3.2 Οι Στρατηγικές της Lavipharm A.E. στο παρελθόν-παρόν- μέλλον .....	308
6.3.3 Διαχείριση κινδύνου στη Lavipharm A.E. ....	318
6.3.4 Εναλλακτικές Στρατηγικές της Lavipharm A.E. & πρόταση στρατηγικής ....	338
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6 .....	345
<b>BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>347</b>



## Κεφάλαιο 1

### Θέτοντας τις Βάσεις Ορισμού του Στρατηγικού Κινδύνου

Ο ανοδικός ρυθμός αποδιοργάνωσης της αγοράς σήμερα, επιβάλλει την υιοθέτηση ενός νέου τρόπου προσέγγισης του κινδύνου και οδηγεί στο μετασχηματισμό του επιχειρείν. Από τη μία η τεχνολογική πρόοδος επεμβαίνει ολοένα και περισσότερο στη βιομηχανία, αλλάζοντας τη φύση της εργασίας. Η αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων και η επιτάχυνση της κλιματικής κρίσης, θέτουν υπό αμφισβήτηση τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία. Από την άλλη, εξελίξεις πάσης φύσεως, όπως οι νέες απειλές κυβερνοασφάλειας, οι αλλαγές στο γεωπολιτικό τοπίο και οι υγειονομικές κρίσεις, ασκούν πίεση στους οργανισμούς να αναπτύξουν ανθεκτικότητα στους κινδύνους και να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία, διατηρώντας παράλληλα την εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών: καταναλωτών, επενδυτών, ρυθμιστικών αρχών, εργαζόμενων και τρίτων. Η αποδοχή της θετικής συνεισφοράς ενός κινδύνου και η διατήρηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων μιας επιχειρηματικής οντότητας, είναι θεμελιώδους σημασίας για την επίτευξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία ευμετάβλητη αγορά και σε μία εποχή αδιαμφισβήτητης διαταραχής.

Σύμφωνα με το Σχέδιο Στήριξης EPIC<sup>1</sup>, μόλις το 20% της αξίας μιας εταιρείας καταγράφεται πλέον στον ισολογισμό της (από περίπου 83% το 1975), καθώς η πραγματική αξία σήμερα είναι η καινοτομία, η κουλτούρα, η εταιρική διακυβέρνηση και η εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών. Το απαιτούμενο επίπεδο μετασχηματισμού, εντός των οργανισμών αλλά και συνολικά στην παγκόσμια οικονομία, σε συνδυασμό με την αβεβαιότητα του οικονομικού περιβάλλοντος, επιβάλλουν μία δυναμικότερη διαχείριση κινδύνων. Η νοοτροπία κινδύνου χρειάζεται να μετακινηθεί από την παραδοσιακή προσέγγιση “αρνητικών” κινδύνων, στην αποδοχή και αξιοποίηση της θετικής πλευράς του και στην ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Αναφορικά με το Διοικητικό Συμβούλιο, μία τέτοια νοοτροπία θα μεταφραζόταν ως η υιοθέτηση μιας προσέγγισης κινδύνου εστιασμένης στο μέλλον, προσαρμοσμένης στις επιχειρηματικές τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, η οποία

---

<sup>1</sup> EPIC (Embankment Project for Inclusive Capitalism): Ο “Συνασπισμός του Καπιταλισμού χωρίς Αποκλεισμούς” και η εταιρεία Ernst & Young, συγκέντρωσαν περισσότερους από 30 παγκόσμιους ηγέτες επιχειρήσεων, προκειμένου να αναπτύξουν ένα προτυποποιημένο και συγκρίσιμο σύνολο μετρήσεων για τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία και επηρεάζουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, υπαλλήλων, προμηθευτών, κοινότητων και μετόχων.

θα επέτρεπε εκτός των άλλων την αναγνώριση και την κεφαλαιοποίηση των κινδύνων με σκοπό την ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης, της καινοτομίας, της ταχύτητας ανταπόκρισης και της δημιουργίας αξίας. (ΕΥ,2020)

Η συνεχιζόμενη απορρύθμιση και η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχουν δημιουργήσει σύνθετες συσχετίσεις μεταξύ των οικονομικών παραγόντων σε όλο τον κόσμο. Η αύξηση του περιεχομένου της γνώσης ως προς τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις νέες πρακτικές και τις τεχνολογίες σε συνδυασμό με την τάση προς όλο και περισσότερη εξειδίκευση, αυξάνουν την εμφάνιση των απρόβλεπτων μη γραμμικών γεγονότων, καθιστώντας πιο αβέβαια τα αποτελέσματα των σύγχρονων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η διαχείριση κινδύνου αφορά τόσο τα ανεπιθύμητα όσο και τα επιθυμητά αποτελέσματα και αντιμετωπίζει την ευμεταβλητότητα με απλές εκτιμήσεις των πιθανοτήτων και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, χωρίς να περιορίζεται στην αξιολόγηση προκαθορισμένων συνεπειών. (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

## **1.1 Η Έννοια του κινδύνου & της αβεβαιότητας**

Αν και οι όροι κίνδυνος και αβεβαιότητα χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά, δεν φέρουν το ίδιο νόημα. Ο κίνδυνος ορίζεται ως η «αθροιστική επίδραση της πιθανότητας αβέβαιων περιστατικών που μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τους στόχους του έργου» (Ward, 2008). Από την άλλη, η αβεβαιότητα εξετάζει μόνο το γεγονός και δεν ενσωματώνει την πιθανότητα σαν έννοια. Συνηθέστερα, ο κίνδυνος θεωρείται ως μια κατάσταση όπου ένα γεγονός έχει κάποια πιθανότητα να συμβεί και η συχνότητα εμφάνισης του μπορεί να αξιολογηθεί με βάση την κατανομή της πιθανότητας προηγούμενων περιστατικών ή εκτιμήσεων του περιβάλλοντος. Έτσι με τον κίνδυνο, υπάρχει μια αίσθηση του σχετικού επιπέδου πιθανότητας συμβάντος ενώ με την αβεβαιότητα αυτή η πιθανότητα είναι εντελώς άγνωστη.

Ο κίνδυνος υποδεικνύει μια πιθανή αρνητική επίδραση σε ένα περιουσιακό στοιχείο και ως εκ τούτου χρησιμοποιείται συχνά ως συνώνυμο της πιθανότητας απώλειας. Κατά την εκτίμηση του επαγγελματικού κινδύνου, η έννοια του κινδύνου συνδυάζει την πιθανότητα εκδήλωσης ενός γεγονότος με τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει το γεγονός αυτό σε συνάρτηση με τις ισχύουσες συνθήκες.

Ο κίνδυνος συχνά θεωρείται ως κάτι ανεπιθύμητο που πρέπει να αποφευχθεί επειδή μπορεί να προκαλέσει θεμελιώδεις βλάβες στις επικείμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Παρ' όλα αυτά, ανέκαθεν, η ύπαρξη περιβαλλοντικών προκλήσεων υπήρξε ο μοχλός της ανθρώπινης ανάπτυξης με την πάροδο του χρόνου. Με άλλα λόγια,

οι αναδυόμενες απειλές αντιπροσωπεύουν επίσης πιθανές ευκαιρίες που μπορούν να αναπτυχθούν και να αξιοποιηθούν, συνοδευόμενες από τα ακόλουθα οφέλη.

Ορίζοντας τον κίνδυνο ως τον συνδυασμό κινδύνου και ευκαιρίας, δίνεται έμφαση στο γεγονός ότι στις επιχειρήσεις δεν υφίσταται η ευκαιρία χωρίς τον συνδεδεμένο κίνδυνο ή την απειλή. Οι έννοιες του ανοδικού δυναμικού (upside potential<sup>2</sup>) και του καθοδικού κινδύνου (downside risk<sup>3</sup>) επιβεβαιώνουν τη συνύπαρξη κινδύνου και ευκαιρίας. Οι μάνατζερ που διαπρέπουν στην ανάληψη κινδύνων, διαχειρίζονται ενεργά τον κίνδυνο τόσο σε ασφαλείς όσο και σε αβέβαιες περιόδους. Επιδιώκουν την αναζήτηση ευκαιριών όταν διανύουν κρίσιμες στιγμές και σχεδιάζουν την αντιμετώπιση επερχόμενων μελλοντικών κρίσεων όταν διανύουν σταθερότερες περιόδους.

Ο οικονομολόγος Frank Knight όρισε τον κίνδυνο ως γεγονός σύμφωνα με το οποίο τα οικονομικά αποτελέσματα μπορούν να καθοριστούν με μεθόδους πιθανοτήτων. Αντίθετα, η αβεβαιότητα σχετίζεται με γεγονότα στα οποία τα οικονομικά αποτελέσματα είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και, ως εκ τούτου, πρέπει να αξιολογηθούν χωρίς εργαλεία πιθανοτήτων.

Η διάκριση μεταξύ κινδύνου και αβεβαιότητας βασίζεται στο ότι οι κίνδυνοι μπορούν να περιγραφούν ως πιθανολογικές κατανομές αποτελεσμάτων, ενώ η αβεβαιότητα δεν μπορεί. Όπως αναφέρθηκε, η διαφορά αυτή μπορεί να προκύψει από τη φύση των ίδιων των υποκείμενων γεγονότων, καθώς ορισμένα επικίνδυνα συμβάντα συμβαίνουν σε πιο τακτική βάση σε σύγκριση με άλλες μεμονωμένες καταστάσεις, όπως, για παράδειγμα, μια μετατόπιση στη δομή της βιομηχανίας, η θέσπιση ενός νέου ρυθμιστικού καθεστώτος κ.ά. Ωστόσο, η αδυναμία ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων μπορεί να προκύψει είτε από τον μη έγκαιρο προσδιορισμό του κινδύνου, είτε εάν δεν είναι διαθέσιμες καταγεγραμμένες ιστορικές παρόμοιες επιπτώσεις προς στατιστική και συγκριτική χρήση μετά τον εντοπισμό του.

Η παρατήρηση και η επίγνωση των πιθανών μελλοντικών γεγονότων, καθώς και η συλλογή λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με τα γεγονότα και τις συνέπειές τους, προλαμβάνουν τον αιφνιδιασμό και είναι βοηθητικές για την πρόληψη και την αντιμετώπιση του κινδύνου, αλλά όχι τόσο αποτελεσματικές ως προς την προκείμενη αβεβαιότητα από όμοια γεγονότα. Για τον λόγο αυτό, ένας οργανισμός θα πρέπει να επιδίδεται σε συστηματικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων. Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων συνοδεύονται και από κάποιο αντίστοιχο κόστος, επομένως εξετάζεται και ο λόγος κόστους-οφέλους.

---

<sup>2</sup> Ο καθοδικός κίνδυνος είναι ένας γενικός όρος για τον κίνδυνο ζημίας μιας επένδυσης, σε αντίθεση με τη συμμετρική πιθανότητα απώλειας ή κέρδους. (Investopedia.com)

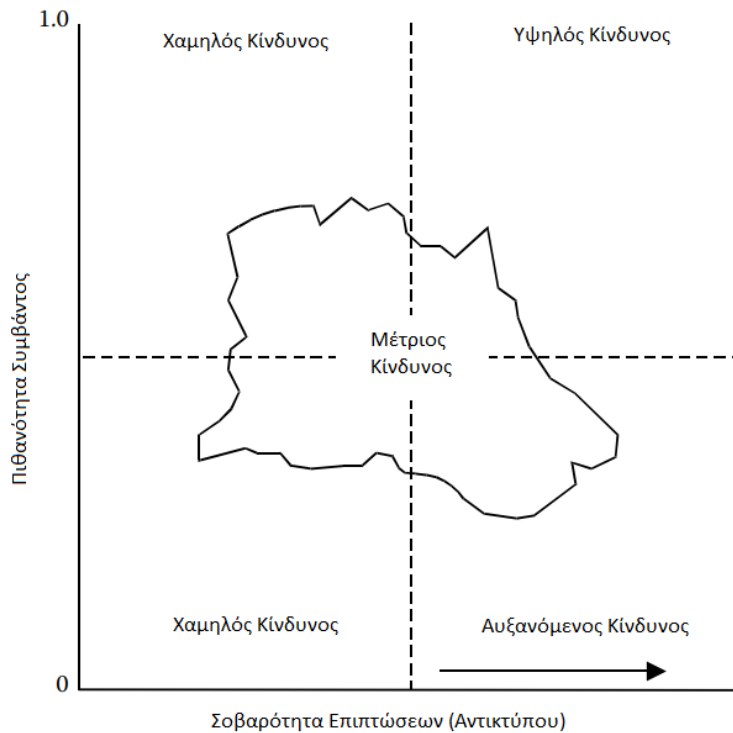
<sup>3</sup> Το ανοδικό δυναμικό είναι η δυνατότητα αύξησης της αξίας μιας επένδυσης, σε όρους χρημάτων ή ποσοστού. (Investopedia.com)

Ο Frank Knight υποστήριξε ότι η αβεβαιότητα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη ισχυρών οικονομικών αποδόσεων και ως εκ τούτου η ίδια η αβεβαιότητα μπορεί να παρακινήσει την οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία αξίας. Έτσι, η αποδοχή αβέβαιων συνθηκών και η προσπάθεια διαχείρισης τους στο πλαίσιο των βασικών λειτουργιών μιας επιχείρησης, οδηγεί στην αξιοποίηση νέων ευκαιριών και στην περαιτέρω οικονομική της εξέλιξη.

Η φύση κάθε δεδομένου κινδύνου αποτελείται από τρία θεμελιώδη στοιχεία: το συμβάν, την πιθανότητα και τη σοβαρότητα (ή τον αντίκτυπο). Το γεγονός είναι η περιγραφή του κινδύνου όπως μπορεί να συμβεί. Οι περιγραφές συμβάντων είναι ζωτικής σημασίας και ως εκ τούτου οι διαχειριστές κινδύνου πρέπει να διερευνήσουν τη φύση του ίδιου του γεγονότος του κινδύνου (risk event) προτού αρχίσουν να εξετάζουν την πιθανότητα κινδύνου και τον αντίκτυπο. Χωρίς σαφή ορισμό του γεγονότος του κινδύνου, η εξακρίβωση της πιθανότητας και των επιπτώσεων γίνεται δυσκολότερη. Μετά τον ορισμό του συμβάντος του κινδύνου, πρέπει να καθορίσουμε τη δυνητική σοβαρότητα των επιπτώσεών του. Μόνο όταν έχουμε μια αίσθηση του αντίκτυπου, μπορεί να εκτιμηθεί στη συνέχεια και η πιθανότητα. Τα στατιστικά στοιχεία και η θεωρία πιθανοτήτων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό αυτής της τελευταίας μεταβλητής.

Στους περισσότερους οργανισμούς και για τα περισσότερα έργα, μπορεί να εφαρμοστεί η εξής ταξινόμηση σχετικά με το επίπεδο κινδύνου (Διάγραμμα 1):

- Η χαμηλή πιθανότητα και ο χαμηλός αντίκτυπος ισοδυναμούν με χαμηλό κίνδυνο
- Η υψηλή πιθανότητα και ο υψηλός αντίκτυπος ισοδυναμούν με υψηλό κίνδυνο
- Η υψηλή πιθανότητα και ο χαμηλός αντίκτυπος ισοδυναμούν με χαμηλό κίνδυνο (στη συνολική επιτυχία του έργου)



Διάγραμμα 1: Η έννοια του κινδύνου

Πηγή: Pritchard C.L., 2015, *Risk Management Concepts and Guidance*, 5<sup>th</sup> edition, CRC Press, US

Ωστόσο, προς το τεταρτημόριο χαμηλής πιθανότητας/υψηλού αντίκτυπου, ο προσδιορισμός του επιπέδου κινδύνου γίνεται πιο υποκειμενικός και απαιτεί επιπλέον κατευθυντήριες γραμμές. Για παράδειγμα, ένα έργο με πολλά στοιχεία μέτριου κινδύνου μπορεί να θεωρηθεί υψηλού κινδύνου, ενώ ένα έργο με μερικά στοιχεία υψηλού κινδύνου μπορεί να έχει χαμηλότερη συνολική εκτίμηση κινδύνου. Αυτές οι καταστάσεις συνήθως απαιτούν κάποιο είδος μοντελοποίησης, για να εξακριβωθεί το επίπεδο κινδύνου του έργου. (Pritchard,2015)

## 1.2 Το Περιβάλλον & οι πηγές κινδύνου

Το περιβάλλον εταιρικού κινδύνου αξιολογείται συνήθως από τέσσερις διαφορετικές οπτικές του τρόπου με τον οποίο χειρίζεται ένας οργανισμός τον κίνδυνο: ασφαλιστική, οικονομική, διοικητική, εννοιολογική. Οι οπτικές αυτές αποτυπώνουν τις διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με τις επιπτώσεις μελλοντικών γεγονότων και σεναρίων. Η παραδοσιακή “ασφαλιστική” οπτική αντιλαμβάνεται τον κίνδυνο ως τη συνολική



επίδραση των δυνητικών απειλών που προέρχονται από καθαρούς κινδύνους και τις επακόλουθες οικονομικές ζημιές. Η “**οικονομική**” οπτική εξετάζει τον κίνδυνο από στατιστικής πλευράς. Η “**διοικητική**” οπτική εστιάζει στις επιπτώσεις του κινδύνου σε οργανωσιακό και ηγετικό επίπεδο, με αρχικό σκοπό να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν οι κίνδυνοι και μετέπειτα να σχεδιαστούν πλάνα αντιμετώπισης ανεπιθύμητων μελλοντικών εκβάσεων που ενδεχομένως παρεμβαίνουν στους επιδιωκόμενους στόχους και σκοπούς. Η “**εννοιολογική**” οπτική εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι λήπτες αποφάσεων αντιλαμβάνονται το περιβάλλον κινδύνου της επιχείρησης, τον τρόπο με τον οποίο κατανοούν τα γεγονότα κινδύνου και τις προσεγγίσεις που υιοθετούνται για την αντιμετώπισή τους. Οι διαφορετικές αυτές οπτικές καλύπτουν ένα περιορισμένο σύνολο χαρακτηριστικών για την περιγραφή της έννοιας του κινδύνου, καμία δεν κάνει σαφή διάκριση μεταξύ κινδύνου και αβεβαιότητας, ενώ επικεντρώνονται κυρίως στις αρνητικές επιπτώσεις του περιβάλλοντος του κινδύνου.

Παρ’ όλα αυτά, η βεβαιότητα, ο κίνδυνος, η αβεβαιότητα και το επίπεδο γνώσης χρειάζεται να εξεταστούν σε συνάρτηση με τις διοικητικές αποφάσεις, οι οποίες βασίζονται με τη σειρά τους στη γνώση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λαμβάνονται, στην ικανότητα ερμηνείας, προσδιορισμού και σχεδιασμού εναλλακτικών δράσεων κινδύνου και στην ικανότητα κατάταξης εναλλακτικών σύμφωνα με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι αποφάσεις σε **συνθήκες κινδύνου** χαρακτηρίζονται από ανεπαρκείς γνώσεις για το περιβάλλον της λήψης απόφασης. Η αναγνώριση και ταξινόμηση των εναλλακτικών είναι δυνατή με τη βοήθεια των στατιστικών πιθανοτήτων. Η λήψη αποφάσεων σε **συνθήκες αβεβαιότητας** είναι συνδεδεμένη με άγνωστο περιβάλλον λήψης απόφασης και με αδυναμία ταξινόμησης εναλλακτικών λόγω ανεπαρκούς γνώσης.

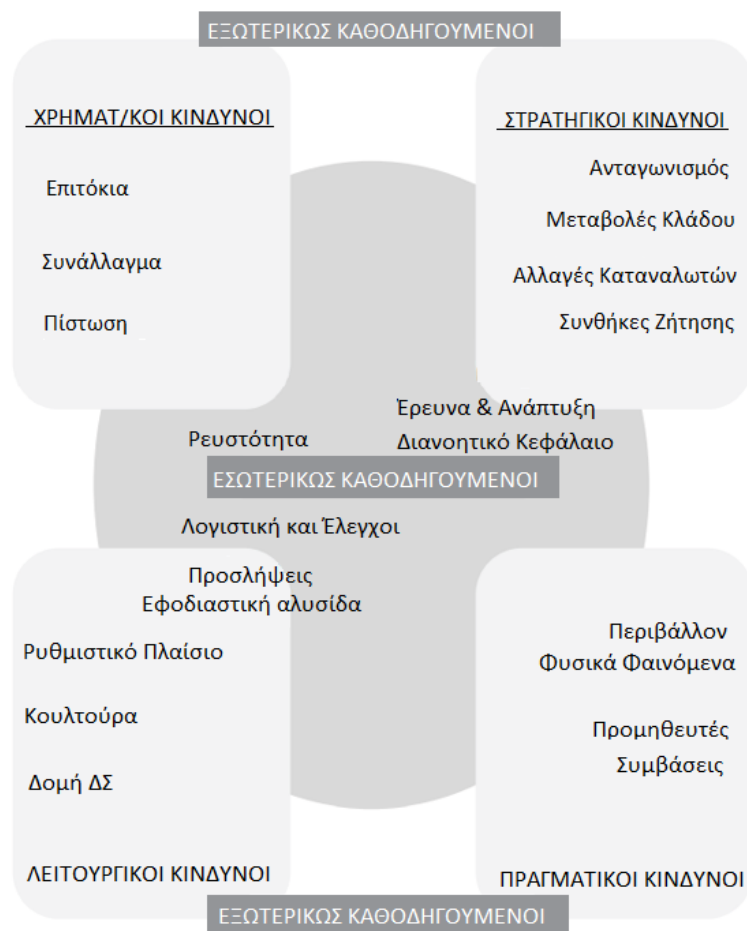
Οι παράγοντες κινδύνου ορίζονται ως συγκεκριμένα περιβαλλοντικά γεγονότα που μπορούν να αλλάξουν σημαντικά τις υπάρχουσες επιχειρηματικές συνθήκες, όπου κάποιο ειδικό συμβάν ή κάποιο σενάριο μπορεί να οδηγήσει σε οικονομική ζημιά ή/και να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για μία επιχείρηση. Οι παράγοντες κινδύνου επηρεάζουν την επίδοση ενός οργανισμού, προερχόμενοι από το εσωτερικό ή το εξωτερικό του. Οι αναδυόμενοι παράγοντες κινδύνου είναι δυνατό να εντοπιστούν και να προσδιοριστούν, να αξιολογηθούν οι επιπτώσεις τους, να καθοριστούν οι τρόποι αντιμετώπισης τους αλλά και να παρακολουθείται η εξέλιξη τους. Σε αυτή τη γραμμή σχηματίζεται ο κύκλος της διαχείρισης κινδύνου, ο πυρήνας του οποίου είναι ο εντοπισμός, η ανάλυση, η αντιμετώπιση, η παρακολούθηση της εξέλιξης και η επικαιροποίηση των ταυτοποιημένων κινδύνων στον επόμενο κύκλο.

Το Διεθνές Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων (IRM)<sup>4</sup> εισήγαγε ένα πρότυπο διαχείρισης κινδύνων σε συνεργασία με την Ένωση Ασφάλισης Διαχειριστών Κινδύνων στη Βιομηχανία & το Εμπόριο (AIRMIC)<sup>5</sup> και το Εθνικό Φόρουμ Διαχείριση Κινδύνων Δημοσίου Τομέα (ALARM). Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει μια συστηματική προσέγγιση που διακρίνει την έκθεση κινδύνου οδηγούμενη από εξωτερικούς παράγοντες και την έκθεση σε κίνδυνο καθοδηγούμενη από παράγοντες του εσωτερικού ενός οργανισμού (Σχήμα 1.1). Οι εξωτερικά καθοδηγούμενοι παράγοντες διακρίνουν τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους (επιτόκιο, συνάλλαγμα, πιστωτικοί κίνδυνοι), τους λειτουργικούς κινδύνους (ρυθμιστικό περιβάλλον, κουλτούρα, πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης), τους πραγματικούς κινδύνους (φυσικά φαινόμενα, σχέσεις με προμηθευτές και συνεργάτες) και τους στρατηγικούς κινδύνους (συνθήκες ζήτησης, δομή του κλάδου, κινήσεις των ανταγωνιστών). Οι εσωτερικά καθοδηγούμενοι παράγοντες σχετίζονται με τις δομές και τις πρακτικές των ίδιων των οργανισμών αναφορικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, την έρευνα και ανάπτυξη, τις εσωτερικές διαδικασίες, καθώς και τις απαιτήσεις πληροφόρησης, ελέγχου, αναφοράς και συμμόρφωσης. (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

---

<sup>4</sup> Institute of Risk Management

<sup>5</sup> Association of Insurance and Risk Managers in Industry and Commerce



Σχήμα 1.1: Βασικοί οδηγοί κινδύνου

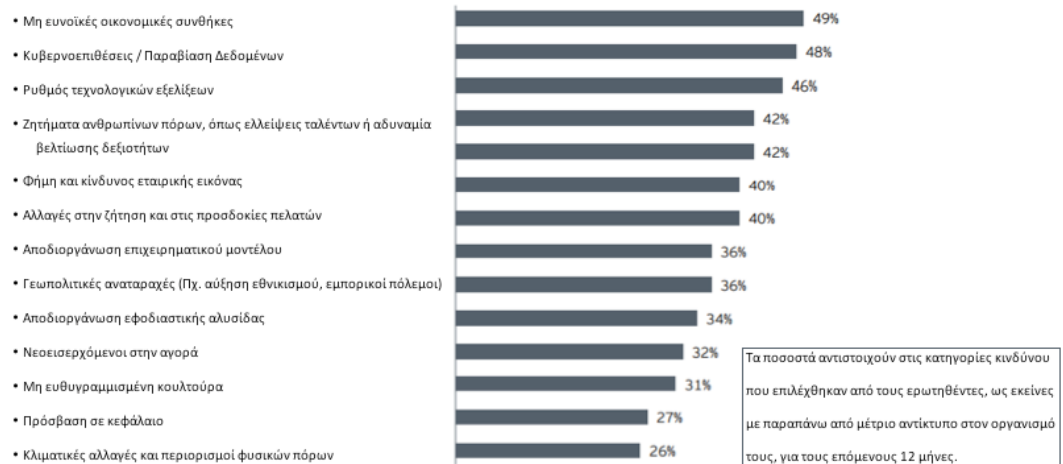
Πηγή: Andersen, T.J, Garvey, M. & Roggi, O. 2014, *Managing Risk and Opportunity - The Governance of Strategic Risk-Taking*, 1<sup>st</sup> edition, Oxford University Press, Oxford, UK

Η εταιρεία ΕΥ διεξήγαγε έρευνα (Four ways to advance risk oversight, 2020) στην οποία συμμετείχαν πεντακόσια μέλη διοικητικών συμβουλίων και διευθύνοντες σύμβουλοι, ώστε να μελετηθούν σε βάθος οι προοπτικές κορυφαίων κινδύνων στο σήμερα και οι απαιτούμενοι πόροι για την εποπτεία και διαχείριση αυτών. Τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων παραδέχθηκαν την ανάγκη εξέλιξης των ίδιων και συνολικά των οργανισμών τους, ώστε να συμβαδίσουν με το εξελισσόμενο κλίμα, διατηρώντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η έρευνα αναφέρει πως για τη συνέχιση της λειτουργίας σε αυτές τις συνθήκες της αγοράς, τα διοικητικά συμβούλια χρειάζεται να προωθήσουν την εποπτεία του κινδύνου με τέσσερις τρόπους, οι οποίοι περιλαμβάνουν βελτιώσεις στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων, καίρια αναφορά κινδύνων και νέες αρμοδιότητες των υπεύθυνων. Συγκεκριμένα η ΕΥ προτρέπει τον επαναπροσδιορισμό

των κορυφαίων κινδύνων ώστε να συμβαδίζουν με την αγορά, την μετατροπή του κινδύνου σε στρατηγική αξία, την αναπροσαρμογή της αναφοράς του κινδύνου ώστε να αντικατοπτρίζει το δυναμικό τοπίο των κινδύνων και τέλος την εξέλιξη του ρόλου του διοικητικού συμβουλίου στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων.

Οι σύγχρονοι κορυφαίοι κίνδυνοι, σύμφωνα με τις απόψεις των μελών των διοικητικών συμβουλίων είναι **η κατεύθυνση της οικονομίας, οι κυβερνοεπιθέσεις και οι τεχνολογικές εξελίξεις**. (Διάγραμμα 2)

**Κίνδυνοι που θα επηρεάσουν περισσότερο τις επιχειρήσεις τους επόμενους 12 μήνες.**



**Διάγραμμα 2: Κορυφαίοι κίνδυνοι επιχειρήσεων σύμφωνα με τα στελέχη**

Πηγή: *Ernst & Young LLP, Four ways to advance risk oversight, 2020*

Οι οικονομικοί κύκλοι είναι αναπόφευκτοι και οι προειδοποιητικοί δείκτες καταλήγουν συγκεχυμένοι για το πόσο σοβαρή θα είναι η επόμενη οικονομική ύφεση, πότε θα εμφανιστεί και πόσο θα διαρκέσει. Περίπου το 50% των μελών των Διοικητικών Συμβουλίων πιστεύουν ότι οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες θα έχουν ισχυρότερο αντίκτυπο στις δραστηριότητες τους, καθιστώντας τις την πιο σημαντική κατηγορία κινδύνου.

Επιπλέον οι κυβερνοεπιθέσεις, οι παραβιάσεις δεδομένων και ο ρυθμός τεχνολογική ανάπτυξης φαίνεται να αποτελούν ένα πολύπλοκο σύνολο πιέσεων για τα μέλη ΔΣ. Οι οργανισμοί ωθούνται να αξιοποιήσουν τις τεχνολογικές καινοτομίες για να μετασηματιστούν και να επιβιώσουν. Παρ' όλα αυτά, ενώ η τεχνολογική εξέλιξη αποτελεί στρατηγική ευκαιρία για έναν οργανισμό, ταυτόχρονα συνεπάγεται με ευπάθεια

της ιδιωτικότητας των κυβερνοχώρων και της ασφάλειας των δεδομένων, δημιουργώντας ένα σύνθετο τοπίο απειλών.

Η εταιρεία Marsh<sup>6</sup> δημοσίευσε προσφάτως μία έκθεση σχετικά με την ανθεκτικότητα του επιχειρηματικού κόσμου στον κίνδυνο (Marsh Risk Resilience Report, 2021). Συμμετείχαν περί τους 1000 οργανισμούς, από περισσότερους από 30 κλάδους και από εννέα διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές παγκοσμίως. Η έρευνα επικεντρώθηκε στη στάση και στην πρακτική που υιοθετούν οι οργανισμοί απέναντι στον κίνδυνο, αποκαλύπτοντας βασικά κενά στον τρόπο με τον οποίο τον αντιλαμβάνονται και τον διαχειρίζονται. Έτσι λοιπόν στα πλαίσια της μελέτης εξετάστηκαν οι επιπτώσεις και η διασύνδεση έξι αναδυόμενων κινδύνων σε βασικούς επιχειρηματικούς τομείς: **πανδημία, κυβερνοασφάλεια, αναδυόμενες τεχνολογίες, κλιματικοί/περιβαλλοντικοί, ρυθμιστικοί και γεωπολιτικοί**. Οι κίνδυνοι αυτοί υπάρχουν εδώ και καιρό, συνεχίζουν να εξελίσσονται γρήγορα, με αυξανόμενο μέγεθος, ταχύτητα, και αλληλεξαρτώμενους αντίκτυπους.

Η έκθεση τονίζει την αναγκαιότητα της ανθεκτικότητας των οργανισμών, ώστε να παραμείνουν ικανοί να ανταγωνίζονται και να επιτυγχάνουν στρατηγική ανάπτυξη εν μέσω του νέου τοπίου κινδύνων. Παλαιότερα, ο κίνδυνος θεωρήθηκε ως μία σειρά παραγόντων που μείωναν ή κατέστρεφαν την αξία υλικών περιουσιακών στοιχείων. **Σήμερα, αν και τα υλικά περιουσιακά στοιχεία εξακολουθούν να έχουν σημασία σε μεγάλο βαθμό, εντούτοις οι περισσότερες επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να προστατεύουν και την άυλη περιουσία τους από την οποία αντλούν μεγάλο μέρος της αξίας τους: δεδομένα, πνευματική ιδιοκτησία, εμπορικό σήμα, φήμη, εμπορικές σχέσεις κ.ά.**

Ο κίνδυνος θεωρείται πλέον ευκαιρία για τους οργανισμούς να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αυτή η αλλαγή νοοτροπίας απαιτεί μια επεκτατική, μακρόπνοη θεώρηση της διαχείρισης κινδύνων και της ανθεκτικότητας. Πέρα από την ικανότητα γρήγορης ανάκαμψης και ανταπόκρισης σε αρνητικά γεγονότα, η ανθεκτικότητα επιτρέπει στους οργανισμούς να προβλέψουν επερχόμενες απειλές και να αξιοποιήσουν ευκαιρίες. Ένας ανθεκτικός στον κίνδυνο οργανισμός είναι σε θέση να ελαχιστοποιήσει τις απώλειες και να εκκινήσει γρήγορα τις συνήθεις δραστηριότητές του, διατηρώντας στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των λιγότερο προετοιμασμένων, επειδή αξιοποιεί ευκαιρίες ανάπτυξης σε περιόδους λειτουργικής ή/και οικονομικής πίεσης.

Οι έξι αναδυόμενοι κίνδυνοι αναλύθηκαν και ως προς τις επιπτώσεις που σημειώνουν στους τομείς του επιχειρηματικού πυρήνα κάθε οργανισμού: ανθρώπινο

---

<sup>6</sup>Εταιρεία με έδρα την Νέα Υόρκη η οποία παρέχει υπηρεσίες ασφαλιστικού μεσίτη και συμβούλου κινδύνου.


κεφάλαιο, πελάτες, χρηματιστηριακή αξία/τιμή μετοχής, φυσικά περιουσιακά στοιχεία, φήμη και εφοδιαστική αλυσίδα.

- **Κίνδυνοι κυβερνοασφάλειας:** Οι πελάτες και η φήμη είναι οι βασικοί τομείς που σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, επηρεάζονται περισσότερο από τους τεχνολογικούς κινδύνους του κυβερνοχώρου.
- **Κίνδυνοι αναδυόμενων τεχνολογιών:** Το κομμάτι των πελατών φαίνεται να επηρεάζεται περισσότερο από αυτό τον κίνδυνο που συνοδεύει την επιτάχυνση της ψηφιοποίησης.
- **Κίνδυνοι που συνδέονται με τις κλιματικές αλλαγές, το περιβάλλον, την κοινωνία και ζητήματα διακυβέρνησης:** Το συχνότερο αντίκτυπο αυτών των κινδύνων αφορά ξανά τους πελάτες μιας επιχείρησης.
- **Γεωπολιτικοί κίνδυνοι:** Εκτιμώνται ίσως λιγότερο από τους ερωτηθέντες της έρευνας. Οι γεωπολιτικές δυνάμεις λειτουργούν ως επιταχυντές άλλων ενδεχομένων κρίσιμων γεγονότων. Οι εφοδιαστικές αλυσίδες είναι στο επίκεντρο επιρροής αυτών των κινδύνων, μαζί με τους πελάτες του οργανισμού.
- **Κίνδυνος πανδημίας:** Οι πελάτες, το ανθρώπινο κεφάλαιο και η αλυσίδα εφοδιασμού των οργανισμών επηρεάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό σύμφωνα με τους ερωτηθέντες.
- **Ρυθμιστικοί κίνδυνοι:** Το ρυθμιστικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς, ιδίως για τις εταιρείες που λειτουργούν σε πολλές χώρες. Για παράδειγμα οι φορολογικοί κώδικες, οι κανονισμοί περί απορρήτου δεδομένων, διάφορα περιβαλλοντικά πρότυπα σε θέματα εργατικού δυναμικού, καθιστούν τη ρυθμιστική συμμόρφωση πολύπλοκη και συνδεδεμένη με πολλούς άλλους κινδύνους. Οι πελάτες, η αλυσίδα εφοδιασμού και η φήμη επηρεάζονται περισσότερο από αυτούς τους κινδύνους.

### 1.3 Ταξινόμηση του κινδύνου

Με το πέρασμα του χρόνου, οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι αναπόφευκτα με την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος δράσης τους. Οι κινήσεις των ανταγωνιστών, οι τεχνολογικές καινοτομίες, οι πολιτικές εξελίξεις, οι αλλαγές στην αγορά και οι κρίσεις οικονομικής φύσεως, χαρακτηρίζονται από το είδος αβεβαιότητας, γνωστή ως "αληθινή" (true uncertainty). Στον οικονομικό τομέα, είναι εμφανές ότι τα καθοριστικότερα γεγονότα προκλήθηκαν από μη αναμενόμενες μεταβολές και κρίσεις της αγοράς, κατά τη διάρκεια των οποίων οι τιμές μεταβλήθηκαν απότομα συγκριτικά με προηγούμενα μοτίβα.

Όταν οι οργανισμοί εμπλέκονται σε εμπορικές δραστηριότητες, πραγματοποιούν συναλλαγές προς ολοκλήρωση αυτών. Διαχειριζόμενοι τις αντίστοιχες ταμειακές ροές εκτίθενται σε **χρηματοοικονομικούς κινδύνους**. Στο εύρος αυτών συναντώνται οι συναλλαγματικοί κίνδυνοι, οι κίνδυνοι επιτοκίων, και οι κίνδυνοι της αγοράς (currency risk, interest rate risk, market risk), όπως φαίνεται στο Σχήμα 1.2.

Κατηγορίες Ρίσκου	Ποσοτικοποίηση	Χαρακτηριστικό
<b>Πραγματικοί Κίνδυνοι</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κίνδυνοι Απώλειας</li> <li>• Φυσικές Καταστροφές</li> <li>• Τρομοκρατικά Γεγονότα</li> </ul>	Δεδομένα γεγονότων κινδύνου	Αναλογιστική προβλεψιμότητα
<b>Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• κίνδυνοι επιτοκίων,</li> <li>• συναλλαγματικοί κίνδυνοι</li> <li>• κίνδυνοι της αγοράς</li> </ul>	Πλούσια Δεδομένα τιμών	
<b>Λειτουργικοί Κίνδυνοι</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Λειτουργικές αποδιοργανώσεις</li> <li>• Τεχνολογική βλάβη</li> <li>• Λάθη και απάτες</li> </ul>	Δεδομένα επιλεγμένων διαδικασιών	
<b>Στρατηγικοί Κίνδυνοι</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οικονομικοί Κίνδυνοι</li> <li>• Κίνδυνοι Ανταγωνιστών</li> <li>• Πολιτικοί Κίνδυνοι</li> <li>• Κοινωνικές Τάσεις</li> <li>• Νέες Τεχνολογίες</li> <li>• Καινοτομίες</li> </ul>	Λίγα δεδομένα	Υψηλή αβεβαιότητα & έλλειψη προβλεψιμότητας

Σχήμα 1.2: Κατηγορίες Κινδύνου

Πηγή: Andersen, T.J, Garvey, M. & Roggi, O. 2014, *Managing Risk and Opportunity - The Governance of Strategic Risk-Taking*, 1<sup>st</sup> edition, Oxford University Press, Oxford, UK

Υπάρχουν επίσης οι **πραγματικοί κίνδυνοι** που περιλαμβάνουν περιστατικά ατυχημάτων που μπορούν να βλάψουν την οικονομική βιωσιμότητα μιας επιχειρηματικής οντότητας. Παραδείγματος χάριν, τα ατυχήματα που πλήττουν ταυτόχρονα πολλούς φορείς θεωρούνται ως καταστροφές που προκαλούνται από φυσικά φαινόμενα (natural diasasters) ή από σκόπιμες ανθρώπινες παρεμβάσεις (terrorist events). Οι κίνδυνοι απώλειας (casualty risks) μπορούν να υπολογιστούν με βάση τα ιστορικά δεδομένα κινδύνων. Με άλλα λόγια, σε περίπτωση καταστροφής, υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα ανάλογων κινδύνων, ώστε να καθοριστούν τα νέα φαινόμενα ως προς την συχνότητα, την ένταση και τα εν δυνάμει μοτίβα εξέλιξης τους.

Οι **λειτουργικοί κίνδυνοι** σχετίζονται με τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν την παραγωγή, τη διαχείριση προμηθειών, ή τις διοικητικές λειτουργίες. Τα εν λόγω γεγονότα κινδύνων μπορεί να προκληθούν από εξωτερικές ή εσωτερικές περιστάσεις, συνηθέστερα όμως προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τις διαδικασίες αλληλεπίδρασης με τους άμεσα ενδιαφερόμενους, όπως προμηθευτές, πελάτες, συνεργάτες, φορείς και άλλες επιχειρηματικές οντότητες. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι έχουν τις ρίζες τους σε τεχνολογικές βλάβες, σε τυχαία σφάλματα ή σε σκόπιμες απάτες. Συνήθως εντός της επιχείρησης υπάρχουν εσωτερικές διαδικασίες και ανάλογοι έλεγχοι διαθέσιμων δεδομένων που έχουν σκοπό να προσδιορίσουν την πιθανότητα συμβάντων λειτουργικών κινδύνων και να υπολογίσουν τις επακόλουθες απώλειες. Μία αντιπρόταση στην προσπάθεια αποφυγής περιστατικών υπέρμετρης απώλειας, είναι η προληπτική επιδίωξη ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εσωτερικών διαδικασιών μέσω ανάλυσης αυτών.

Η κατηγορία των **στρατηγικών κινδύνων** περιλαμβάνει τις εξελίξεις και τις τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες διαμορφώνονται από τις παγκόσμιες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες. Περιλαμβάνουν οικονομικούς κινδύνους που σχετίζονται με τις συνθήκες ζήτησης, με τις αλλαγές τιμών, με τη διαθεσιμότητα πιστώσεων. Οι στρατηγικοί κίνδυνοι συνδέονται επίσης και με πολιτικούς κινδύνους που ασκούν επιρροή στις οικονομικές συνθήκες και στις κοινωνικές τάσεις. Οι πρωτοβουλίες, οι καινοτομίες, οι βελτιώσεις των διαδικασιών και οι εφαρμογή νέων τεχνολογιών από πλευράς των ανταγωνιστών, προκαλούν ριζικές αλλαγές στην ανταγωνιστική σκηνή, συνοδευόμενες από τους αντίστοιχους κινδύνους.

Οι διαφορετικές κατηγορίες κινδύνων παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ως προς τη-διαθεσιμότητα των δεδομένων και ως προς τη δυνατότητα μέτρησης τους. Προχωρώντας από την έννοια των οικονομικών κινδύνων, προς τους στρατηγικούς κινδύνους, παρατηρείται μία μειούμενη διαθεσιμότητα στοιχείων και μία συνδεδεμένη αύξηση στην δυσκολία ποσοτικοποίησης της έκθεσης στον κίνδυνο.

Η παραδοσιακή οπτική διαχείρισης κινδύνου αντιμετωπίζει τις μετρήσιμες συνέπειες των προσδιορισμένων παραγόντων κινδύνου. Με άλλα λόγια, οι παράγοντες κινδύνου οδηγούν σε αναμενόμενες μελλοντικές επιπτώσεις οι οποίες αν και δεν μπορούν να προσδιοριστούν με βεβαιότητα, εντούτοις με τη βοήθεια καταγεγραμμένων ιστορικών τακτικών γεγονότων, είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθούν και να κατανεμηθούν βάσει πιθανοτήτων.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αναπτυχθεί η ικανότητα του οργανισμού να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες περιβαλλοντικές αλλαγές, να αξιολογεί τη σημασία τους και να προετοιμάζεται για την αντιμετώπιση τους. Η ικανότητα του να ανταποκρίνεται σε



απροσδόκητα γεγονότα κινδύνου βασίζεται στην ανάδειξη και εξέλιξη της ευελιξίας του ίδιου. Η καθιέρωση γενικής επαγρύπνησης σχετικά με τους περιβαλλοντικούς κινδύνους, με τη συμμετοχή και ευαισθητοποίηση όλων των οργανωτικών μελών, συμβάλλει στην ικανότητα διαχείρισης των μελλοντικών κινδύνων και της αβεβαιότητας. Με άλλα λόγια είναι απαραίτητο οι βασικοί άνθρωποι κατά μήκος όλου του οργανισμού να είναι εκπαιδευμένοι και παρατηρητικοί ώστε να αντιλαμβάνονται τις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να ωθούν την επιχείρηση να αντιδρά εγκαίρως σε επικείμενους κινδύνους. Ενώ οι συνηθέστερες πρακτικές διαχείρισης κινδύνου παρέχουν καλύτερη κατανόηση της ενδεχόμενης έκθεσης στον κίνδυνο, εντούτοις δεν εγγυώνται τον κατάλληλο χειρισμό απρόβλεπτων γεγονότων. Από την άλλη μεριά, η οργανωσιακή ικανότητα ενός οργανισμού, οξύνει την αναγνώριση των αλλαγών και καθιστά αποτελεσματικότερη την αντιμετώπιση νέων απειλών και ευκαιριών. (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

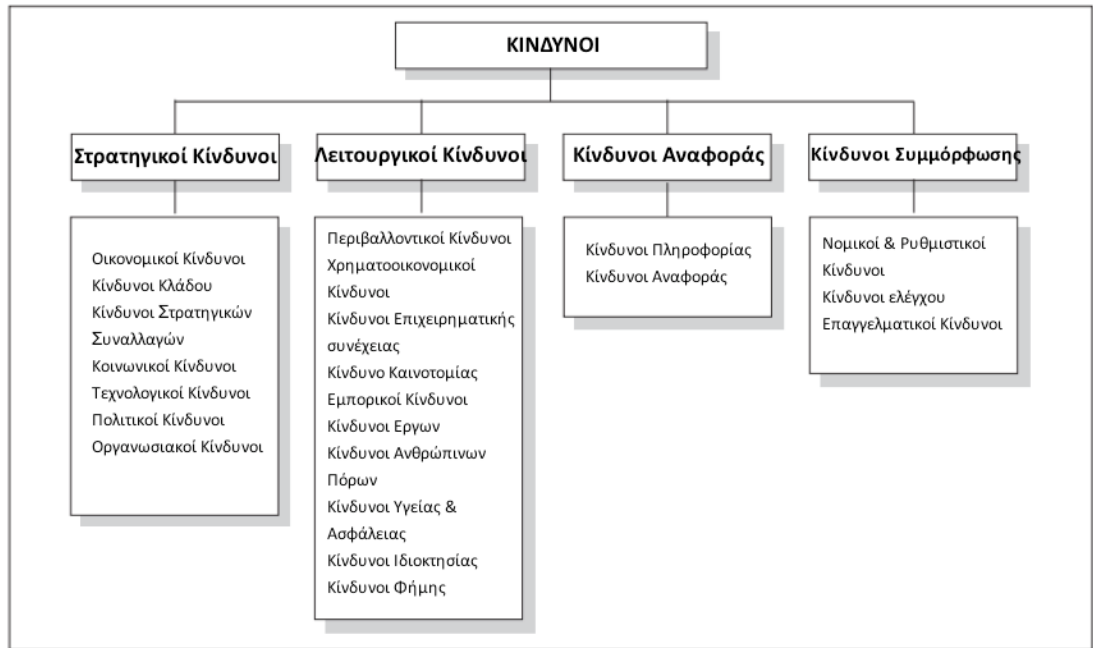
Οι κατευθυντήριες γραμμές του οδηγού λογιστικής διαχείρισης “Διαχείριση Ευκαιριών και Κινδύνων” (Bekefi, Epstein and Yuthas, 2008), ταξινομούν τους κινδύνους σε τέσσερις κατηγορίες: στρατηγικούς, λειτουργικούς, αναφοράς και συμμόρφωσης (Σχήμα 1.3).

Ο οδηγός συσχετίζει τους **στρατηγικούς κινδύνους** με την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών, προκειμένου ο οργανισμός να επιτύχει τους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους του. Από τη φύση τους, οι εν λόγω κίνδυνοι απειλούν την επίτευξη των υψηλών στόχων που είναι ευθυγραμμισμένοι και υποστηρίζουν την αποστολή του οργανισμού. Στην ουσία η εκτίμηση του στρατηγικού κινδύνου, προσδιορίζει τους κινδύνους που συνδέονται με συγκεκριμένες στρατηγικές.

Σύμφωνα με τον ίδιο οδηγό, οι **λειτουργικοί κίνδυνοι** σχετίζονται με απειλές από μη αποδοτικές ή αναποτελεσματικές επιχειρηματικές διαδικασίες για την απόκτηση, χρηματοδότηση, μετατροπή και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών και με απειλές απώλειας εταιρικών περιουσιακών στοιχείων, συμπεριλαμβανόμενης της φήμης του.

Οι **κίνδυνοι αναφοράς** σχετίζονται με την αξιοπιστία, την ακρίβεια και την εγκυρότητα των πληροφοριακών συστημάτων καθώς και με την αξιοπιστία και πληρότητα των πληροφοριών για τη λήψη εσωτερικών ή εξωτερικών αποφάσεων.

Οι **κίνδυνοι συμμόρφωσης** προέρχονται από την παρουσία ή την έλλειψη συστημάτων, που παρακολουθούν την εφαρμογή νόμων και ρυθμίσεων, τους εσωτερικούς κώδικες συμπεριφοράς και τις απαιτήσεις συμβολαίων. Τα συστήματα αυτά παρέχουν πληροφορίες σχετικές με ενδεχόμενα λάθη της διοίκησης, των εργαζομένων ή των εμπορικών εταίρων, με σκοπό να συμμορφωθούν όλα τα μέλη με τους ισχύοντες κανονισμούς, να τηρούνται οι συμβάσεις και οι υποδεικνύουσες συμπεριφορές. (Bekefi, Epstein and Yuthas, 2008)



Σχήμα 1.3: Πηγές ταξινομημένων κινδύνων

Πηγή: Andersen, T.J, Garvey, M. & Roggi, O., 2014, *Managing Risk and Opportunity - The Governance of Strategic Risk-Taking*, 1<sup>st</sup> edition, Oxford University Press, Oxford, UK

Παραπλήσιο διαχωρισμό αναφέρει και η εταιρεία Deloitte σε έρευνα για τον στρατηγικό κίνδυνο (2013). Θεωρώντας την ταξινόμηση αυτή ως τη συνηθέστερη και αποδεκτή από τις περισσότερες εταιρείες, κατατάσσει τους κινδύνους σε στρατηγικούς, χρηματοοικονομικούς, λειτουργικούς και συμμόρφωσης. Ορίζει τον **στρατηγικό κίνδυνο** ως τον κίνδυνο που επηρεάζει ή προκύπτει από την επιχειρηματική στρατηγική και τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού. Υποστηρίζει ότι οι **χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι** περιλαμβάνουν τομείς όπως οι χρηματοοικονομικές αναφορές, η αποτίμηση, η ρευστότητα και οι πιστωτικοί κίνδυνοι. Σύμφωνα με την έρευνα, οι **λειτουργικοί κίνδυνοι** επηρεάζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να εκτελέσει το στρατηγικό σχέδιο του και οι **κίνδυνοι συμμόρφωσης** σχετίζονται με τη νομική και κανονιστική συμμόρφωση.

Η McKinsey&Company παραθέτει σε επιστημονική εργασία της περί κινδύνου (2012), μία προσέγγιση διαφοροποίησης της φύσης των κινδύνων μεταξύ επιχειρηματικών και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Συγκεκριμένα αναφέρει την απουσία μίας προτυποποιημένης ταξινόμησης κινδύνων στο επιχειρηματικό περιβάλλον, σε αντίθεση με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που ενέχουν έναν σαφή διαχωρισμό μεταξύ κινδύνων αγοράς, πιστωτικών κινδύνων, κινδύνων ρευστότητας και

λειτουργικών κινδύνων. Οι επιπλοκές αυτών των ειδών κινδύνων αφορούν αλλαγές του μακροοικονομικού και του ρυθμιστικού περιβάλλοντος.

Η παρουσία ανώτατης τυποποιημένης ταξινόμησης αποτελεί γνώρισμα των ιδρυμάτων με επιχειρηματικά μοντέλα υψηλού επιπέδου. Οι επιχειρήσεις, αντιμετωπίζοντας με συστηματικό τρόπο τους κινδύνους, αναπτύσσουν μία μη τυποποιημένη κατηγοριοποίηση αυτών. Οι χαρακτηριστικοί κίνδυνοι των επιχειρηματικών δομών αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα, το τεχνικό κομμάτι, την ασφάλεια εργαζομένων και του περιβάλλοντος, την διαθεσιμότητα φυσικών πηγών και το συνολικό κόστος. Ο διαχωρισμός σε κινδύνους λειτουργικούς – στρατηγικούς - χρηματοοικονομικούς στο επιχειρηματικό περιβάλλον κρίνεται ως υψηλότερου επιπέδου. Η κατανομή του κινδύνου στις τρεις κατηγορίες εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει ο συγκεκριμένος κίνδυνος μία συγκεκριμένη επιχείρηση. Παραδείγματος χάριν, η καθυστέρηση στην ανάπτυξη μιας νέας τεχνολογίας μπορεί να αποτελέσει λειτουργικό κίνδυνο για έναν οργανισμό που σκοπεύει να προβεί σε αναδιαμόρφωση της εφοδιαστικής του αλυσίδας εν μέσω κάποιου εγχειρήματος, ενώ η ίδια καθυστέρηση θα αποτελούσε κρίσιμο στρατηγικό κίνδυνο για κάποιον οργανισμό που αποτελεί μέρος της συγκεκριμένης εφοδιαστικής αλυσίδας. Συμπερασματικά, ακόμα και η μη τυποποιημένη κατηγοριοποίηση των κινδύνων μπορεί να λειτουργήσει ωφέλιμα, αρκεί να αντανakλά επιτυχώς τις πραγματικές διαφορές στον τρόπο με τον οποίο οι εν λόγω κίνδυνοι επηρεάζουν τις εταιρείες διαφορετικών κλάδων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι συγκεκριμένες εταιρείες καταγράφουν και εν τέλει αντιδρούν σε αυτούς του κινδύνους.

Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, εντοπίζονται εξίσου σημαντικές διαφορές στο βαθμό έκθεσης σε κίνδυνο ανάμεσα στα δύο είδη οργανισμών (επιχειρηματικών και χρηματοπιστωτικών). Συγκεκριμένα, ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα είναι σε θέση να ρυθμίσει το επίπεδο έκθεσης του σε κινδύνους πιστωτικής φύσεως ή σε κινδύνους της αγοράς, ρυθμίζοντας ανάλογα τη διάθεση του για συναλλαγές που είναι εκτεθειμένες σε αυτούς τους κινδύνους. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις παραμένουν συνήθως σε απλούστερους προσδιορισμούς των κινδύνων, καθορίζοντας ποιους από αυτούς επιθυμούν να αναλάβουν και σπανιότερα προχωρούν σε επιμέρους ρύθμιση της έκθεσης τους σε συγκεκριμένους κινδύνους.

Η λίστα των πιο σημαντικών κινδύνων για μια επιχειρηματική οντότητα περιέχει τους λεγόμενους “φτωχούς σε δεδομένα” κινδύνους, όταν συνδέονται με ανεπάρκεια ιστορικών ή άμεσα διαθέσιμων δεδομένων που τροφοδοτούν ποσοτικές αναλυτικές προσεγγίσεις. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κατέχουν μία πληθώρα δεδομένων αναφορικά με τους πιστωτικούς κινδύνους και τους κινδύνους αγοράς, αλλά

υπολείπονται δεδομένων αναφορικά με λειτουργικούς, στρατηγικούς, ρυθμιστικούς και μεγαλύτερης κλίμακας μακροοικονομικούς κινδύνους, με αποτέλεσμα να τους εξετάζουν συστηματικά σε μικρότερο βαθμό σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις.

Η ακόλουθη πρόταση ταξινόμησης του Harvard Business Review (Kaplan and Mikes, 2012) στηρίζεται στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου που συνιστά. Τονίζει πως το πρώτο βήμα για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων, είναι η κατανόηση των ποιοτικών διαφορών μεταξύ των τύπων κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Τα συμβάντα κινδύνου οποιασδήποτε κατηγορίας μπορεί να αποβούν μοιραία για τη στρατηγική της εταιρείας ή ακόμα και για την επιβίωση της.

**Κατηγορία 1: Κίνδυνοι που μπορούν να προληφθούν (Preventable):** Πρόκειται για κινδύνους που προέρχονται από το εσωτερικό του οργανισμού, οι οποίοι είναι ελεγχόμενοι και πρέπει να εξαλειφθούν ή να αποφευχθούν. Παραδείγματα τέτοιων κινδύνων είναι οι μη εξουσιοδοτημένες, παράνομες, ανήθικες, λανθασμένες ή ακατάλληλες ενέργειες των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών, είτε οι κίνδυνοι από βλάβες στις λειτουργικές διαδικασίες ρουτίνας. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να έχουν ένα επίπεδο ανεκτικότητας σε ελαττώματα ή σφάλματα που δεν θα προκαλούσαν σοβαρή ζημιά και για τα οποία η πλήρη αποφυγή τους θα κατέληγε περισσότερο δαπανηρή. Σε γενικές γραμμές, η ανάληψη των κινδύνων που μπορούν προβλεφθούν δεν έχουν στρατηγικά οφέλη και ως εκ τούτου χρειάζεται να εξαλείφονται. Παραδείγματος χάριν, η ενδεχόμενη δωροδοκία μπορεί να παράγει κάποια βραχυπρόθεσμα κέρδη για την εταιρεία αλλά με την πάροδο του χρόνου τέτοιες ενέργειες θα μειώσουν την αξία της. Αυτή η κατηγορία κινδύνου αντιμετωπίζεται μέσω της ενεργούς πρόληψης, δηλαδή με την παρακολούθηση των λειτουργικών διαδικασιών, με την καθοδήγηση των συμπεριφορών και τη συμμόρφωση των αποφάσεων των υπευθύνων σύμφωνα με τους ισχύοντες κανόνες.

**Κατηγορία 2: Στρατηγικοί Κίνδυνοι:** Προκειμένου μία εταιρεία να αποκομίσει τα μέγιστα οφέλη της από τη στρατηγική της, αποδέχεται οικειοθελώς κάποιο κίνδυνο. Για παράδειγμα μια τράπεζα αναλαμβάνει πιστωτικό κίνδυνο όταν δανείζει χρήματα ή πολλές εταιρείες αναλαμβάνουν κινδύνους μέσω των δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης. Οι κίνδυνοι στρατηγικής διαφέρουν από τους κινδύνους που μπορούν να προληφθούν, επειδή δεν είναι ανεπιθύμητοι. Η στρατηγική ενός οργανισμού που χαρακτηρίζεται από υψηλές αναμενόμενες επιδόσεις, αναγκάζει την εταιρεία να αναλάβει σημαντικούς κινδύνους και η διαχείριση αυτών των κινδύνων αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποκόμιση των εν δυνάμει κερδών. Η περίπτωση της BP το αποδεικνύει, όταν εκείνη αποδέχθηκε τους υψηλούς κινδύνους γεώτρησης αρκετά μίλια κάτω από την επιφάνεια του Κόλπου του Μεξικού λόγω της υψηλής αξίας του πετρελαίου

και του φυσικού αερίου που ήλπιζε να εξάγει. Η διαχείριση των στρατηγικών κινδύνων δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ενός μοντέλου ελέγχου που βασίζεται αυστηρά σε κανόνες. Αντίθετα, χρειάζεται ένα σύστημα διαχείρισης κινδύνων που έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μειώσει την πιθανότητα να υλοποιηθούν οι υποτιθέμενοι κίνδυνοι, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ικανότητα της εταιρείας να διαχειρίζεται τα συμβάντα κινδύνου σε περίπτωση που τελικά υλοποιηθούν. Ένα παρόμοιο σύστημα δεν θα εμπόδιζε τις εταιρείες να αναλάβουν επικίνδυνα εγχειρήματα, αλλά αντιθέτως θα τους επέτρεπε να δώσουν το πράσινο φως σε έργα υψηλότερου κινδύνου και υψηλότερων απολαβών, συγκριτικά με ανταγωνιστές με λιγότερο αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων.

Κατηγορία 3: **Εξωτερικοί Κίνδυνοι:** Είναι οι κίνδυνοι που προκύπτουν από συμβάντα του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας και οι οποίοι βρίσκονται πέρα από την επιρροή ή τον έλεγχό της. Οι πηγές αυτών των κινδύνων περιλαμβάνουν φυσικές και πολιτικές καταστροφές ή σημαντικές μακροοικονομικές μεταβολές. Επειδή οι εταιρείες δεν είναι σε θέση να προλαμβάνουν την εμφάνιση αυτών των κινδύνων, η διοίκησή τους πρέπει να εστιάζει στον εντοπισμό και στο μετριασμό των επιπτώσεών τους.

Η παραπάνω ταξινόμηση συνδέεται άμεσα με τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων αυτών των κατηγοριών. Μία προσέγγιση βάσει συμμόρφωσης σε κανονιστικά πλαίσια είναι αποτελεσματική για τη διαχείριση κινδύνων που μπορούν να προληφθούν, αλλά καταλήγει ανεπαρκής για τους στρατηγικούς ή εξωτερικούς κινδύνους. Οι συγκεκριμένοι κίνδυνοι απαιτούν μια διαφορετική προσέγγιση που βασίζεται σε ανοικτές και ρητές διαβουλεύσεις περί κινδύνου, αρκεί να εξελίσσονται έγκαιρα και να μην παρεμποδίζονται από ατομικές γνωστικές προκαταλήψεις των εμπλεκόμενων. (Kaplan and Mikes,2012)

#### **1.4 Στρατηγικές διαχωρισμού κινδύνων & ευκαιριών**

Η ανάληψη κινδύνων ως κινητήρια δύναμη της σύγχρονης επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρείες που επιδιώκουν να επιτύχουν στην αγορά δράσης τους. Οι κίνδυνοι ωστόσο, συχνά αξιολογούνται μόνο ως κίνδυνοι, παρά το γεγονός ότι μπορούν να αντιπροσωπεύουν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης, δυνατότητες οργανωσιακής καινοτομίας και νέου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που οδηγούν σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Στην πραγματικότητα, ο κίνδυνος και οι ευκαιρίες είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Εστιάζοντας στα μειονεκτήματα του κινδύνου, οι εταιρείες μπορούν μερικές φορές να παραβλέψουν ευκαιρίες δημιουργίας αξίας.

Ο οδηγός που δημοσιεύθηκε σε συνεργασία με τους Πιστοποιημένους Επαγγελματίες Διοικητικής Λογιστικής Καναδά (CMA)<sup>7</sup>, του Αμερικανικού Ινστιτούτου Πιστοποιημένων Επαγγελματιών Διοικητικής Λογιστικής (AICPA)<sup>8</sup> και του Πιστοποιημένου Ινστιτούτου Επαγγελματιών Διοικητικής Λογιστικής (CIMA)<sup>9</sup>, έχει ως στόχο να συμβάλει στην κατανόηση των κινδύνων που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί και να παρέχει εργαλεία για την καλύτερη αξιολόγηση και διαχείριση των ευκαιριών που σχετίζονται με την ανάληψη κινδύνων. Οι κατευθυντήριες γραμμές του οδηγού αφορούν τρεις διαφορετικές, αλλά συναφείς, επιδιώξεις:

- 1) τον Εντοπισμό και τη Διαχείριση κινδύνων (παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων),
- 2) τον Εντοπισμό και τη Διαχείριση ευκαιριών που συχνά σχετίζονται με την καινοτομία και διαχείριση σχετικών κινδύνων, και
- 3) τον Εντοπισμό και τη Διαχείριση ευκαιριών σε περιπτώσεις στις οποίες οι συνήθεις προσεγγίσεις θα αναγνώριζαν μη διαχειρίσιμο κίνδυνο.

Ορισμένες επιχειρήσεις με ανώτερες οργανωσιακές γνώσεις και ικανότητες μπορούν να αποδεχτούν τους κινδύνους και να τους μετριάσουν αποτελεσματικά, ενώ οι ανταγωνιστές τους μπορεί να επιλέξουν να αποφύγουν πιθανές επενδύσεις λόγω χαμηλής διάθεσης κινδύνου ή λόγω περιορισμένης αξιολόγησης των κινδύνων. Έτσι, κάποιοι οργανισμοί ενδέχεται να είναι σε θέση να εντοπίσουν κενά στην αγορά που παρέχουν ευκαιρίες για καινοτομία, όταν άλλοι δεν μπορούν.

Ο οδηγός εκφράζει τις θετικές πλευρές της διαχείρισης κινδύνων και αποτυπώνει τον τρόπο καταγραφής των ευκαιριών με πλοηγό την καινοτομία. Θεωρεί τη διαδικασία και την εκροή της διαχείρισης κινδύνων και ευκαιριών, ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθοδηγεί την ανάπτυξη της ικανότητας ελαχιστοποίησης του μη ανταποδοτικού κινδύνου, ο οποίος δεν έχει κανένα θετικό αποτέλεσμα ακόμη και όταν αντιμετωπίζεται επιτυχώς (unrewarded risk) και την ενίσχυση της ικανότητας μεγιστοποίησης το ανταποδοτικού κινδύνου (rewarded), ο οποίος κρύβει ευκαιρίες. Παρέχει επίσης συστάσεις στους επαγγελματίες του χρηματοπιστωτικού τομέα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επεκτείνουν το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, ώστε να αξιοποιήσουν ενδεχόμενες ευκαιρίες και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επαγγελματίες του χρηματοπιστωτικού τομέα έχουν κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών, ως δημιουργοί και σχεδιαστές συστημάτων που καθορίζουν βασικούς δείκτες απόδοσης και μετρούν την απόδοσή τους. (Bekefi, Epstein and Yuthas, 2008)

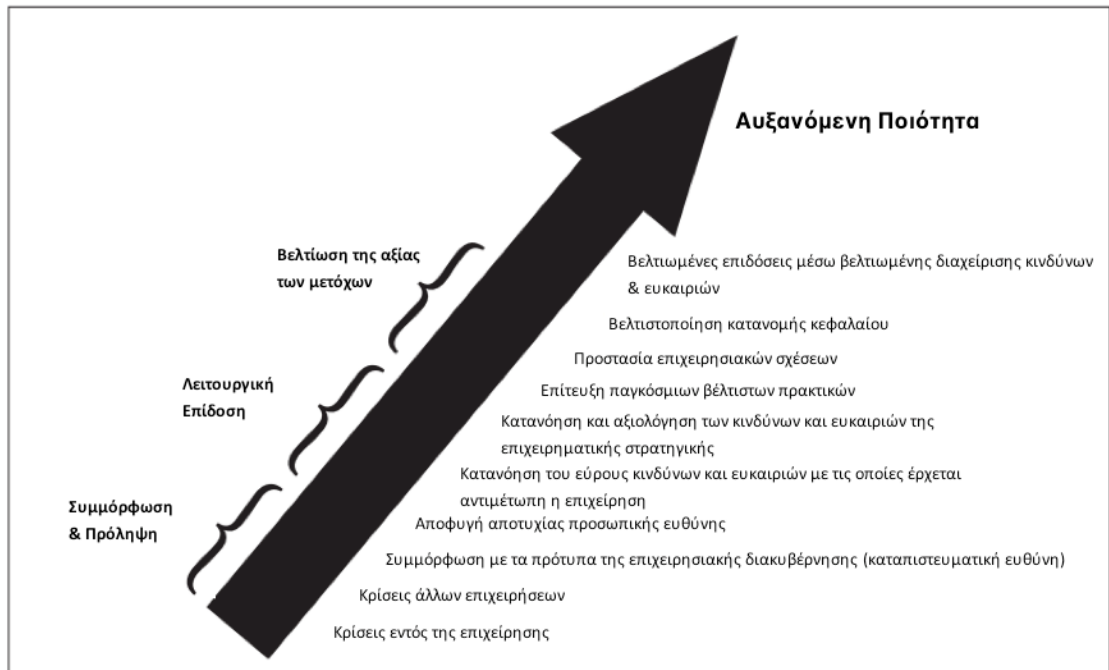
---

<sup>7</sup> Certified Management Accountants of Canada

<sup>8</sup> American Institute of Certified Public Accountants

<sup>9</sup> Chartered Institute of Management Accountants

Η διαχείριση του κινδύνου και των ευκαιριών είναι μια συνεχής διαδικασία, που απεικονίζεται στο Σχήμα 1.4 το οποίο σχετίζεται ολόενα και περισσότερο με τη στρατηγική, τη λειτουργική επίδοση, την αύξηση της αξίας των μετόχων, τη συμμόρφωση και την πρόληψη. Ακόμα και αν ορισμένοι οργανισμοί δεν μπορούν να εφαρμόσουν την πρακτική διαχείρισης κινδύνων και ευκαιριών, μπορούν να επιδιώξουν την αφύπνιση της διοίκησής τους ώστε να διευρυνθεί η προσέγγιση του κινδύνου και να μην θεωρείται αποκλειστικά ως απειλή.



Σχήμα 1.4: Συνεχές Διαχείρισης Κινδύνου & Ευκαιριών

Πηγή: *Bekefi, T., Epstein, M.J & Yuthas, K., 2008, Management Accounting Guideline - Managing Opportunities and Risks, CMA Canada, AICPA & CIMA, The Canadian Copyright Licensing Agency, Canada*

Οι Epstein και Rejc-Buhovac (2008) υπέδειξαν ότι απαιτείται η αυξημένη μέτρηση ενός ευρύτερου συνόλου κινδύνων, τόσο για την κάλυψη των πιο πρόσφατων κανονιστικών απαιτήσεων όσο και για τη βελτίωση των διοικητικών επιδόσεων και της εμπιστοσύνης των ενδιαφερόμενων μερών. Παρείχαν ένα μοντέλο εκτίμησης κινδύνου έξι βημάτων, το οποίο βασίζεται στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων COSO<sup>10</sup> 2004 και περιλαμβάνει: 1) Προσδιορισμός συμβάντων 2) Εκτίμηση κινδύνου 3) Αντιμετώπιση

<sup>10</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

κινδύνου 4) Δραστηριότητες ελέγχου 5) Πληροφορίες και επικοινωνία και 6) Παρακολούθηση.

Ο οδηγός επεκτείνει το παραπάνω μοντέλο εκτίμησης κινδύνου ώστε να συμπεριλάβει την έννοια των ευκαιριών και της καινοτομίας, παρέχοντας τα απαραίτητα εργαλεία και τεχνικές για την αποτύπωση της θετικής πλευράς του κινδύνου και λαμβάνοντας υπόψιν ταυτόχρονα τις αρνητικές επιπτώσεις του.

Στην πραγματικότητα, η καινοτομία είναι μια συνεχής διαδικασία. Περιλαμβάνει μια ιδέα που είναι ενσωματωμένη σε καθιερωμένες πολιτικές, διαδικασίες και μηχανισμούς πληροφόρησης ενός οργανισμού. Ορισμένοι από τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί ή η κοινωνία στο σύνολο της, παρέχουν σημαντικές ευκαιρίες για καινοτομία και ανάπτυξη, με προϋπόθεση την ύπαρξη ανώτερων οργανωσιακών γνώσεων και ικανοτήτων που θα δρουν υποστηρικτικά σε αυτή την κατεύθυνση.

Εκτός από τον εντοπισμό των απειλών, ένας οργανισμός χρειάζεται να είναι σε θέση να αναγνωρίζει και τις ευκαιρίες. Είναι ωφέλιμο να διευρύνεται η ικανότητα της διοίκησης να συνδυάζει την ανάδειξη ευκαιριών και την προώθηση της καινοτομίας, γνωρίζοντας επίσης ποιους κινδύνους είναι απαραίτητο να μετριάσει. Οι ευκαιρίες μπορούν να προκύψουν από το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι εταιρείες που αξιοποιούν και ενισχύουν επιτυχώς τις σημερινές ευκαιρίες, διερευνούν μελλοντικές καινοτομίες, ενώ παράλληλα διαχειρίζονται τον κίνδυνο, αναγνωρίζονται ως **«αμφιδέξιοι οργανισμοί»**. Αυτοί οι οργανισμοί είναι σε θέση να εστιάσουν σε εκροές και διαδικασίες που στέφθηκαν με επιτυχία στο παρελθόν, εκμαιεύοντας παράλληλα τις ευκαιρίες που θα καθορίσουν το μέλλον. Η δημιουργία ενός οργανισμού αμφιδέξιου που διαχειρίζεται τους “καθοδικούς” κινδύνους και ακολούθως επικεντρώνεται στη δημιουργία αξίας εκμεταλλεύομενος τις ευκαιρίες, απαιτεί ένα σύστημα για τον εντοπισμό, τη διαχείριση, τη μέτρηση και την παρακολούθηση τόσο των κινδύνων, όσο και των ευκαιριών εντός της υπάρχουσας δομής διαχείρισης.

Ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνει:

- 1) Αποτελεσματικό εντοπισμό κινδύνων και ευκαιριών, συμπεριλαμβανομένων των πηγών αυτών.
- 2) Αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών, συμπεριλαμβανομένης της:
  - Αξιολόγησης και μεταβολής της διάθεσης κίνδυνου
  - Αξιολόγησης κινδύνων και ευκαιριών
  - Διαχείρισης κινδύνου
  - Διαχείρισης ευκαιριών
  - Παρακολούθησης και ελέγχου της διοίκησης για την αναθεώρηση της στρατηγικής, του κόστους και των ωφελειών, της δομής, των συστημάτων και της διάθεσης για κίνδυνο.



Η “επιθετική” αναζήτηση ευκαιριών μπορεί να θεωρηθεί στρατηγική «παιχνιδιού προς νίκη» (PTW)<sup>11</sup>. Η στρατηγική PTW έχει ως στόχο να επενδύσει στην καινοτομία για να αποφέρει σημαντικό πλεονέκτημα, το οποίο ο ανταγωνισμός δεν θα είναι σε θέση να υποστηρίξει εύκολα ή γρήγορα. Μέσω της στόχευσης στη καινοτομία, μια εταιρεία επενδύει σε αλλαγές στην τεχνολογία, στα προϊόντα και στα επιχειρηματικά μοντέλα της, με σκοπό να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό της. Η εταιρεία χρησιμοποιεί την καινοτομία ως βασικό μέρος της επιχειρηματικής της στρατηγικής, αναλαμβάνοντας και αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά κινδύνους. Ωστόσο, όταν ο κύριος στόχος είναι η διατήρηση της αξίας και ο περιορισμός των κινδύνων εντός ενός αποδεκτού εύρους, μπορεί να υιοθετηθεί η στρατηγική «παιχνιδιού προς αποφυγή ήττας» (PNTL)<sup>12</sup>. Αν και η καινοτομία αναγνωρίζεται ως σημαντική, οι υψηλοί κίνδυνοι και η αβεβαιότητα ενδέχεται να μην δικαιολογούν μία επιθετική επένδυση όπως αυτή της PTW, αλλά μία περισσότερη συντηρητική προσέγγιση. Η στρατηγική προς αποφυγή ήττας (PNTL) δεν είναι μακροπρόθεσμη αλλά μια μέθοδος διατήρησης της αξίας.

Αφού εντοπιστούν και ιεραρχηθούν οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες, πρέπει να αξιολογηθεί κατά πόσον οι κίνδυνοι συνιστούν αρκετά μεγάλη απειλή και σε ποιο βαθμό η καινοτομία αντιπροσωπεύει μία μεγάλη ευκαιρία, ώστε τελικά να αποφασιστεί η εφαρμογή τεχνικών μετριασμού κινδύνων ή η εισαγωγή της καινοτομίας στην αγορά αντίστοιχα. Η αξιολόγηση και ενδεχομένως η αλλαγή της διάθεσης κινδύνου του οργανισμού, είναι το πρώτο βήμα για τη διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών. Η διάθεση κινδύνου θα πρέπει να καθορίζεται και να συμφωνείται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, πριν από την αξιολόγηση των επικείμενων κινδύνων και ευκαιριών.

Στη σημασία της αξιολόγησης των κινδύνων, προστίθεται η εκτίμηση του κόστους που συνοδεύει τους κινδύνους εάν αυτοί υλοποιηθούν, όσο και ο προσδιορισμός των ωφελειών που απορρέουν από την κατάλληλη αντιμετώπιση του κινδύνου. Η κατανόηση, η μέτρηση και η διαχείριση ευκαιριών και κινδύνων εξαρτώνται από την ικανότητα ποσοτικού προσδιορισμού των δυνητικών οφελών και επιπτώσεών τους. (Bekefi, Epstein and Yuthas, 2008)

## 1.5 Είδη κινδύνων στον φαρμακευτικό κλάδο

Η φαρμακοβιομηχανία όντας η δεύτερη πιο κερδοφόρα βιομηχανία στον κόσμο, μπορεί να οριστεί ως ένα σύμπλεγμα από διαδικασίες, λειτουργίες και οργανισμούς που

---

<sup>11</sup> Play to win- strategy.

<sup>12</sup> Play not to Lose- strategy.

εμπλέκονται στην ανακάλυψη, ανάπτυξη και παρασκευή φαρμάκων και θεραπευτικών ουσιών. Ειδικότερα, χαρακτηρίζεται από υψηλής τεχνογνωσίας βασικές λειτουργίες, αλλά και από ιδιαιτερότητες που διακρίνουν αυτόν τον κλάδο από άλλους, όπως για παράδειγμα η φθαρτότητα των προϊόντων, η κρίσιμη σημασία της ασφάλειας και της προστασίας, η νομοθεσία και οι κατευθυντήριες γραμμές ποιότητας, καθώς και οι ειδικοί όροι για την αποθήκευση και διανομή διαφορετικών τύπων προϊόντων. (Gomez et al., 2020)

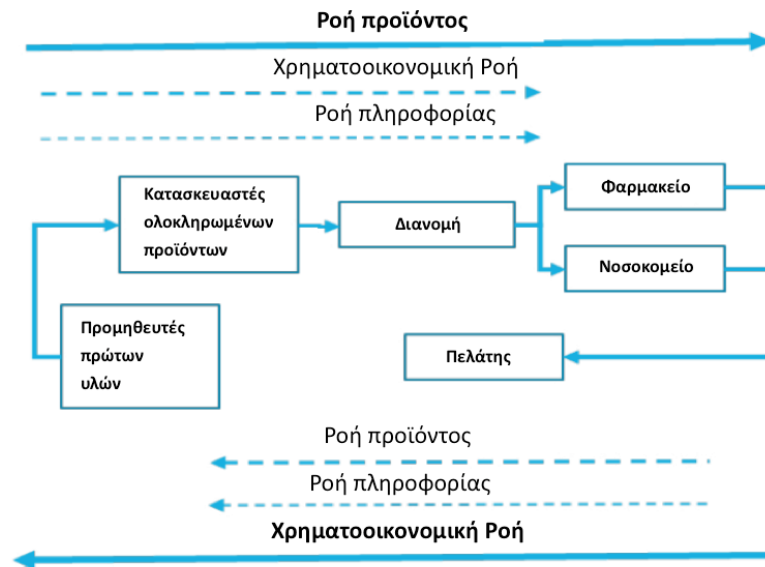
Η φαρμακευτική βιομηχανία έρχεται συχνά αντιμέτωπη με προκλήσεις στις διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης αλλά και με σύνθετες νομοθεσίες αναφορικά με την πρόσβαση στην αγορά. Συνήθως, οι εταιρείες του κλάδου αυτού χαρακτηρίζονται από υψηλές κεφαλαιουχικές δαπάνες και σημειώνουν μεγάλες περιόδους αποπληρωμής περιουσιακών στοιχείων. Οι φαρμακευτικές εταιρείες επηρεάζονται επίσης από κινδύνους όπως απειλές στον κυβερνοχώρο, παραβιάσεις δεδομένων, κινδύνους της εφοδιαστικής αλυσίδας, κινδύνους ποιότητας, κινδύνους τρίτων μερών και γεωπολιτικούς κινδύνους (Dhankhar et al., 2018).

Η φαρμακευτική βιομηχανία είναι γνωστή ως μία από τις ισχυρότερες βιομηχανίες έρευνας και ανάπτυξης, αλλά διατηρεί μικρότερο προβάδισμα στο βαθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η σημαντική αύξηση του αριθμού των εταιρειών παραγωγής γενοσήμων, ωθεί τη φαρμακευτική βιομηχανία να στρέψει την προσοχή της στις προκλήσεις της πρόβλεψης της μελλοντικής ζήτησης (future demand forecasting) και στη διαχείριση αποθεμάτων (inventory management), επιβεβαιώνοντας έτσι τη σημασία της αποτελεσματικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού.

Η πολυπλοκότητα των παγκόσμιων δικτύων εφοδιαστικής αλυσίδας αυξάνει την πιθανότητα αρνητικού αντίκτυπου στην επίδοση των οργανισμών λόγω συχνότερων διαταραχών της εμπλεκόμενης εφοδιαστικής αλυσίδας. Η φαρμακευτική βιομηχανία αντιμετωπίζει επίσης σημαντικές διακυμάνσεις της ζήτησης, οι οποίες ενδέχεται να επιδράσουν στη βιωσιμότητα των δραστηριοτήτων της τόσο στο τοπικό όσο και στο διεθνές επίπεδο των αγορών. Αν και οι φαρμακευτικές εταιρείες δεν μπορούν να εξαλείψουν εντελώς το χαρτοφυλάκιο κινδύνων που αντιμετωπίζουν στις καθημερινές τους δραστηριότητες, μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός ευνοϊκότερου περιβάλλοντος για τον μετριασμό του κινδύνου.

Η ίδια η επίδοση των φαρμακευτικών εταιρειών επιδρά σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των εφοδιαστικών αλυσίδων. Ο προσδιορισμός κινδύνου στις φαρμακευτικές εταιρείες καθώς και ο μετριασμός τους, συμβάλλει στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου, ευνοώντας παράλληλα την επίτευξη των

στόχων των συστημάτων υγείας ως προς τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε τρεις βασικούς άξονες: Προσβασιμότητα, Ποιότητα και Προσιτές τιμές. (Gomez et al., 2020) Η φαρμακευτική εφοδιαστική αλυσίδα απεικονίζεται ως εξής:



Σχήμα 1.5: Φαρμακευτική αλυσίδα εφοδιασμού

Πηγή: Gómez, J.C.O, España, K.T, 2020, *Operational Risk Management in the Pharmaceutical Supply Chain Using Ontologies and Fuzzy QFD*, *Procedia Manufacturing*, 51, Elsevier Ltd.

Η λειτουργία διανομής των φαρμακευτικών προϊόντων φέρει τη θεμελιώδη υποχρέωση να διατηρεί την ποιότητα σε όλη τη διάρκεια ζωής του, ώστε να φθάνει στους ασθενείς ένα ασφαλές προϊόν. Κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι φαρμακευτικές εταιρείες αντιμετωπίζουν υψηλό ποιοτικό κίνδυνο που διαταράσσει τη διανομή φαρμάκων με πολλούς τρόπους, αναφορικά με την ποσότητα, την ποιότητά και τη χρονική στιγμή παράδοσης. Έχει παρατηρηθεί ότι η πλειονότητα των κινδύνων κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού φαρμακευτικών προϊόντων συνίσταται από εσωτερικούς κινδύνους που αποδίδονται σε ακατάλληλη διαχείριση λειτουργιών, ανθρωπίνων πόρων και διαδικασιών (Kumar and Jha,2017).

Επιπρόσθετα τα κοινοτικά και τα νοσοκομειακά φαρμακεία, ακόμα και αν λειτουργούν μέσα σε αυστηρά πλαίσια ρυθμιστικών ελέγχων, δεν μένουν ανεπηρέαστα μπροστά σε εν δυνάμει κινδύνους καθώς σπάνια αφιερώνουν πόρους για την έγκαιρη και προληπτική αντιμετώπισή τους. (De Silva,2018)

Οι αλυσίδες εφοδιασμού φαρμακείων ενδέχεται να αντιμετωπίσουν διαταραχές λόγω διαφόρων τύπων κινδύνων, μερικοί από τους οποίους συνοψίζονται παρακάτω (Faisal,2015):

- **Φθαρτότητα προϊόντων:** Σε έρευνα του 2003, το εκτιμώμενο κόστος που προέκυψε λόγω της λήξης των επώνυμων προϊόντων σε σούπερ μάρκετ και φαρμακεία ήταν πάνω από 500 εκατομμύρια δολάρια (Karaesmen et al., 2011).
- **Αποφάσεις των κατασκευαστών να σταματήσουν την παραγωγή:** Όπως σημείωσε ο Shah (2004), οι φαρμακευτικές εταιρείες εξασφαλίζουν υψηλές αποδόσεις αποκλειστικά κατά τη πρώιμη φάση του κύκλου ζωής ενός επιτυχημένου φαρμάκου, πριν ανθίσει ο ανταγωνισμός. Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί ότι το χρονικό διάστημα άνευ ανταγωνισμού, έχει μικρύνει από τα 5 χρόνια σε μόλις 1-2 χρόνια. Ως εκ τούτου, τα χαμηλά περιθώρια κέρδους που συνδέονται με αυτά τα φάρμακα, ενδεχομένως αναγκάζουν τις φαρμακευτικές εταιρείες να σταματήσουν την παραγωγή, επηρεάζοντας την προσφορά και το κόστος.
- **Ελλείψεις:** Πολλές φορές, μερικά από τα φάρμακα κατασκευάζονται από λίγες εταιρείες, χωρίς να συναντάται σχετικός ανταγωνισμός, γεγονός που οδηγεί σε τεράστιες αυξήσεις των τιμών, οι οποίες κυμαίνονται από 100% έως 4500% με μέσο όρο 650% (Masoumi et al., 2012).
- **Απομίμηση (Counterfeit):** Αναφέρεται στη σκόπιμη και δόλια παραγωγή φαρμάκων με σκοπό το οικονομικό όφελος. Οι πηγές του προβλήματος σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τις αλλαγές στην αλυσίδα εφοδιασμού. Για παράδειγμα τα διαδικτυακά φαρμακεία και οι πωλητές που συχνά βρίσκονται σε άλλες χώρες, μπορεί να είναι υπεύθυνοι για τη διανομή και την πώληση πλαστών φαρμάκων.
- **Απώλεια ακεραιότητας της ψυχρής αλυσίδας (cold chain):** Η πλειονότητα των φαρμακευτικών αλυσίδων εφοδιασμού μπορούν να ταξινομηθούν ως ψυχρές αλυσίδες εφοδιασμού, καθώς απαιτείται να διατηρούν τα διακινηθέντα είδη σε συγκεκριμένη θερμοκρασία, ώστε να αποφεύγεται η υποβάθμιση της ποιότητάς τους. Ο κίνδυνος έγκειται σε οποιαδήποτε διαταραχή της ισορροπίας χρόνου- απόστασης ή της θερμοκρασίας, παρεμποδίζοντας την καθαρή παρούσα αξία των δραστηριοτήτων αλλά και την προστιθέμενη αξία τους στην ψυχρή αλυσίδα (Bogataj et al., 2005).

Η παρακάτω απεικόνιση (Σχήμα 1.6) αφορά την κατηγοριοποίηση του κινδύνου σε έργα έρευνας και ανάπτυξης. (Pass and Postle,2002)



Σχήμα 1.6: Κίνδυνοι στον τομέα Έρευνας & Ανάπτυξης

Πηγή: Pass, D., Postle, M. 2002, *Unlocking the Value of R&D- Managing the Risks*, Cambridge Pharma Consultancy, BioPharm

Λόγω του μακροπρόθεσμου χρόνου ανάπτυξης, του αυξανόμενου κόστους και των υψηλών ποσοστών αποτυχίας στην ανάπτυξη φαρμάκων, είναι σημαντική η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων σε μία φαρμακευτική εταιρεία. Το μεγαλύτερο μέρος της διαχείρισης του φαρμακευτικού κινδύνου επικεντρώνεται συνήθως σε θέματα φαρμακοεπαγρύπνησης/ασφάλειας φαρμάκων, συμπεριλαμβανομένων της ανίχνευσης, της σηματοδότησης, της αποκατάστασης και της κατανόησης των ανεπιθύμητων ενεργειών των φαρμάκων (Wang, Lin, and Huang,2010).

Η Economist Intelligence Unit για λογαριασμό της KPMG διεξήγαγε παγκόσμια έρευνα (2009) σε 65 στελέχη του κλάδου των φαρμακευτικών προϊόντων και των βιοεπιστημών για να ανακαλύψει τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διαχειρίζονται τον κίνδυνο και να εντοπίσει τομείς που χρήζουν βελτίωσης. Συμπληρωματικά, συνέκρινε τα αποτελέσματα με ξεχωριστή έρευνα 353 στελεχών από άλλους κλάδους. Ανάμεσα στα κύρια ευρήματα διαπιστώνεται ότι η διαχείριση του φαρμακευτικού κινδύνου θεωρείται ζήτημα επιπέδου C<sup>13</sup> στη βιομηχανία φαρμακευτικών προϊόντων και βιοεπιστημών. Η τελική ευθύνη για τη διαχείριση κινδύνων εναπόκειται συχνότερα στον διευθύνοντα σύμβουλο (CEO), ακολουθούμενο από τον οικονομικό διευθυντή (CFO), τον επικεφαλής

<sup>13</sup> Ο όρος "C-suite" αναφέρεται στα ανώτερα στελέχη του εκτελεστικού επιπέδου μιας εταιρείας.

κινδύνου (CRO) και τον γενικό σύμβουλο. Τα στελέχη αποφάνθηκαν ότι το επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης σε επίπεδο C είναι ικανοποιητικό, όπως και η υποστήριξη που παρέχουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στη διακυβέρνηση κινδύνων. Ωστόσο, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στο κομμάτι του καθορισμού της “διάθεσης για κίνδυνο” του οργανισμού, στη διασφάλιση της ομαλής ροής πληροφόρησης του κινδύνου ανάμεσα στους κατάλληλους ανθρώπους και στην περαιτέρω αύξηση του επιπέδου εξειδίκευσης του ανώτατου διοικητικού συμβουλίου.

Παρατηρήθηκε αναντιστοιχία ανάμεσα σε αυτό που τα στελέχη προσδιορίζουν ως το μεγαλύτερο εμπόδιο για την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, η οποία προσδιορίζεται ως έλλειψη διαθέσιμης εξειδίκευσης και εμπειρίας ως προς τον κίνδυνο, και της κύριας προτεραιότητάς τους, η οποία είναι οι διαδικασίες κινδύνου. Λιγότερο από το ένα τρίτο των ερωτηθέντων αναφέρουν ότι ο οργανισμός τους έχει επικεφαλή υπεύθυνο κινδύνου ενώ σχεδόν τα δύο τρίτα δεν σκοπεύουν να προχωρήσουν σε πρόσληψη για αυτή τη θέση. Ωστόσο, οι εταιρείες, δίνοντας υψηλή προτεραιότητα στην εκπαίδευση των ανθρώπων που δεν ειδικεύονται στη διαχείριση κινδύνου, ενδέχεται να καταφέρουν να διαδώσουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με τον κίνδυνο σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επίσης εάν καταρρίψουν τα σιλό (silo) διαχείρισης κινδύνου, τα οποία συγκεντρώνουν την ευθύνη σε μία μόνο μονάδα του οργανισμού, οι οργανισμοί μπορεί να είναι σε ευνοϊκότερη θέση εντοπισμού και διαχείρισης αναδυόμενων κινδύνων.

Κατά τη διαχείριση του κινδύνου, οι φαρμακευτικές εταιρείες και οι εταιρείες βιοεπιστημών αφιερώνουν τον περισσότερο χρόνο τους σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στον έλεγχο του ρυθμιστικού κινδύνου, τον οποίο θεωρούν μακράν τη μεγαλύτερη απειλή για τους οργανισμούς τους. Η συμμόρφωση ως προς τις ρυθμίσεις, απορροφά το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους, ακολουθούμενη από ελέγχους και συνεχή παρακολούθηση. Λίγο περισσότερο από τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων στελεχών τονίζουν ότι τα προβλήματα που προκαλούνται από νέους ή υπάρχοντες κανονισμούς αποτελούν τη μεγαλύτερη απειλή για τις παγκόσμιες επιχειρηματικές δραστηριότητές τους. Η παρατήρηση αυτή φαίνεται ανεξάρτητη από το μέγεθος της εταιρείας, αν και εκείνες με ετήσια έσοδα κάτω των 500 εκατομμυρίων δολαρίων (στις ΗΠΑ) διακρίνονται πιο προσκείμενες ως προς αυτή την άποψη: το 70% των ερωτηθέντων από μικρές εταιρείες προσδιορίζουν τον ρυθμιστικό κίνδυνο ως υψηλό ή πολύ υψηλό, σε σύγκριση με το 67% από μεγαλύτερες εταιρείες.

Παρ’ όλα αυτά εστιάζοντας και στη συνέχεια αντιδρώντας στον προφανή κίνδυνο, αφήνουν λιγότερο χρόνο και λιγότερους πόρους για την ανακάλυψη νέων, αναδυόμενων απειλών. Αυτός ο αντιδραστικός τρόπος διακυβέρνησης κινδύνου (reactive), που καθοδηγείται από την κορυφή του οργανισμού προς τα κάτω, σημαίνει ότι πολλές εταιρείες σε αυτόν τον κλάδο αποτυγχάνουν να ευαισθητοποιήσουν όλα τα επίπεδα κατά

μήκος του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, το επίπεδο κατανόησης των νέων κινδύνων, της πιθανότητας εμφάνισης τους, του μέγεθος των επιπτώσεων τους και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των κινδύνων είναι επικίνδυνα χαμηλό.

Τα στελέχη από άλλους κλάδους ανησυχούν συγκριτικά περισσότερο για τον κίνδυνο χρηματοδότησης, τον συναλλαγματικό κίνδυνο, τον πιστωτικό κίνδυνο και τους κινδύνους της αγοράς. Οι κίνδυνοι αυτοί θεωρούνται μικρότερες απειλές για το σύνολο της βιομηχανίας φαρμακευτικών προϊόντων και βιοεπιστημών. Ωστόσο, οι μικρότερες εταιρείες των ΗΠΑ, ανησυχούν τόσο για τη χρηματοδότηση όσο και για τον ρυθμιστικό κίνδυνο, και οι επιχειρήσεις με ετήσια έσοδα 5 δισεκατομμυρίων δολαρίων ή περισσότερο αναφέρουν τον συναλλαγματικό κίνδυνο ως τη δεύτερη πιο σημαντική απειλή.

Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 1) απεικονίζει την ταξινόμηση των κινδύνων που αποτελούν απειλή για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες των φαρμακευτικών εταιρειών.

Πίνακας 1: *Είδη κινδύνων στις φαρμακευτικές εταιρείες*

Πηγή: *KPMG International, 2009, Risk Management in the Pharmaceuticals and Life Sciences Industry, Economist Intelligence Unit research program*

<b>Ρυθμιστικός κίνδυνος είναι ο Νο1 για τις φαρμακευτικές εταιρείες &amp; εταιρείες βιοεπιστημών, ενώ άλλοι κίνδυνοι ποικίλλουν αναλόγως του μεγέθους της εταιρείας.</b>				
<b>Πόσο σημαντική απειλή συνιστούν οι παρακάτω κίνδυνοι για την παγκόσμια επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας σας σήμερα; (Οι εταιρείες ταξινομήθηκαν με βάση τα ετήσια έσοδα) (Τα ποσοστά αντιστοιχούν στους ερωτηθέντες που επιλέξαν 1 ή 2 κινδύνους σε 5βαθμια κλίμακα, όπου 1=πολύ υψηλός κίνδυνος και 5=πολύ χαμηλός κίνδυνος)</b>				
<b>Κίνδυνος</b>	<b>Σύνολο Εταιρειών</b>	<b>\$500εκ ή λιγότερο</b>	<b>μεταξύ \$500 εκ &amp; \$500 δις</b>	<b>\$500 δις ή περισσότερο</b>
Ρυθμιστικός κίνδυνος (π.χ. Προβλήματα που προκύπτουν από υπάρχοντες ή νέες ρυθμίσεις)	67%	70%	68%	64%

Κίνδυνοι Ανθρώπινου Κεφαλαίου (π.χ. Ικανότητες, ελλείψεις, ζητήματα αλληλουχίας, απώλεια βασικού προσωπικού)	42%	45%	36%	46%
Χρηματοδότηση	41%	70%	43%	14%
Πολιτικός Κίνδυνος (π.χ. Κίνδυνος αλλαγής κυβέρνησης)	38%	35%	36%	41%
Κίνδυνος Φήμης (π.χ. Συμβάντα που υπονομεύουν την κοινή εμπιστοσύνη των προϊόντων ή της εταιρικής εικόνας)	37%	52%	9%	50%
Συναλλαγματικός Κίνδυνος (π.χ. Κίνδυνος αλλαγής της ισοτιμίας)	37%	33%	23%	55%
Κίνδυνος Τεχνολογίας Πληροφοριών (π.χ. Απώλεια δεδομένων,	37%	30%	41%	38%



διακοπή λειτουργίας κέντρου δεδομένων)				
Κίνδυνος Αγοράς (π.χ. Κίνδυνος να μειωθεί η αγοραία αξία περιουσιακών στοιχείων)	29%	24%	41%	23%
Κίνδυνος Τοποθεσίας (π.χ. Προβλήματα δραστηριότητας σε συγκεκριμένη περιοχή)	28%	38%	18%	27%
Πιστωτικός Κίνδυνος (π.χ. Κίνδυνος υψηλού χρέους)	27%	25%	36%	18%
Τρομοκρατία	13%	15%	5%	18%
Εγκληματική και σωματική ασφάλεια	11%	10%	9%	14%
Φυσικοί Κίνδυνοι (π.χ. ανεμοστρόβιλοι, σεισμοί κ.ά)	9%	10%	9%	9%

Διαπιστώθηκε ότι ο ρόλος της διαχείρισης κινδύνων στον φαρμακευτικό τομέα δεν είναι τόσο προηγμένος, ενώ ο κύριος στόχος του κλάδου είναι να επικεντρωθεί στη

συμμόρφωση με τα ρυθμιστικά πλαίσια. Η έρευνα καταλήγει ότι ο ρυθμιστικός κίνδυνος είναι εκείνος με τη μεγαλύτερη βαρύτητα στη φαρμακευτική βιομηχανία. (Zameer,2017).

Καθώς η φαρμακευτική βιομηχανία συνεχίζει να αντιμετωπίζει σημαντικές αλλαγές και προκλήσεις, οι επιπτώσεις των επιχειρηματικών κινδύνων στον κλάδο έχουν διευρυνθεί. Εκτός από τους σημαντικούς στρατηγικούς κινδύνους που σχετίζονται με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων στο ανώτερο επίπεδο διοίκησης, οι φαρμακευτικές εταιρείες αντιμετωπίζουν επιπλέον αυστηρούς κανονισμούς- με τους αντίστοιχους κινδύνους συμμόρφωσης- καθώς και αυξημένες οικονομικές απειλές αλλά και ευκαιρίες. Η μελέτη της Deloitte(2013)<sup>14</sup> εστιάζει στους λειτουργικούς κινδύνους και στην εκτίμηση τους υπό το πρίσμα αντιμετώπισης σημαντικών τάσεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι λήπτες αποφάσεων των φαρμακευτικών επιχειρήσεων ως προς τη διαχείριση κινδύνου στο άμεσο μέλλον.

- Προϊόν/ υπηρεσία και γεωγραφική διαφοροποίηση
- Ενοποίηση
- Αυξημένο ρυθμιστικό πλαίσιο
- Αλλαγές εμπορικού μοντέλου
- Αλλαγές στο μοντέλο έρευνας και ανάπτυξης

Ο κίνδυνος ήταν πάντα ένα εγγενές μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας στη φαρμακευτική βιομηχανία, αλλά ο όγκος και η πολυπλοκότητα των απαιτούμενων αλλαγών για την επιβίωση και εξέλιξη των επιχειρήσεων σε αυτό το τομέα, εντείνουν σημαντικά τις επιπτώσεις των κινδύνων. Οι στρατηγικοί κίνδυνοι για παράδειγμα, βρίσκονται στο επίκεντρο της αναθεώρησης του επιχειρηματικού μοντέλου, των προϊόντων, των πελατών και των αγορών μιας εταιρείας. Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι εντείνονται έπειτα από αλλαγές στη ροή εσόδων ή στα μοντέλα κόστους ενός οργανισμού. Οι κίνδυνοι συμμόρφωσης οι οποίοι αποτελούν μια συνεχή απειλή, επιδεινώνονται όταν η επιχειρηματική οντότητα καλείται να είναι διαρκώς συμβατή με την ισχύουσα νομοθεσία και να ερμηνεύει τις εξελισσόμενες ερμηνείες των υφιστάμενων κανονισμών. Όσον αφορά τον λειτουργικό κίνδυνο, έχει επηρεαστεί σύμφωνα με την Deloitte, σε μεγαλύτερο βαθμό από αλλαγές στον φαρμακευτικό κλάδο όπως:

- η έλλειψη καινούριων “υπερπαραγωγικών” (blockbuster) φαρμάκων που οδηγεί σε συχνότερη εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση σε σχετικούς τομείς προϊόντων όπως ιατροτεχνολογικά προϊόντα, βιοτεχνολογία και γενόσημα προϊόντα
- η αυξημένη δραστηριότητα συγχωνεύσεων και εξαγορών με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας και στην υλοποίηση συνεργειών

---

<sup>14</sup> Pursuing Risk Intelligence in a rapidly changing industry- Addressing operational risks faced by pharmaceutical companies, Deloitte, 2013

- η εξωτερική ανάθεση (outsourcing) βασικών λειτουργιών σε όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος- έρευνας και ανάπτυξης, κλινικών δοκιμών, παραγωγής, πωλήσεων, μάρκετινγκ

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω προκλήσεις των φαρμακευτικών αλυσίδων εφοδιασμού, μέσα σε ένα εύρος που αφορά την έρευνα και ανάπτυξη μέχρι την παραγωγή και διανομή των βασικών προϊόντων και υπηρεσιών μιας εταιρείας, ο τομέας των λειτουργιών (operation) θα μπορούσε να θεωρηθεί εκείνος με τα μεγαλύτερα επίπεδα κινδύνου.

Στο ενημερωτικό δελτίο του 2020 της φαρμακευτικής εταιρείας Sanofi (Emerging Risks Management Factsheet) περιγράφονται δύο αναδυόμενοι κίνδυνοι που εντοπίστηκαν και αξιολογήθηκαν από την εταιρεία το 2019, μαζί με τις πιθανές συνέπειές τους για τον ασθενή, τη φήμη της εταιρείας και τις επιχειρηματική της δράση.

### **1.Αυξανόμενες απειλές από γεωπολιτικούς παράγοντες:**

- Πολιτική και κοινωνική αστάθεια: Η πολιτική αστάθεια ενδέχεται να προκαλέσει απροσδόκητες αλλαγές στους κανονισμούς υγειονομικής περίθαλψης εντός των χωρών όπου δραστηριοποιείται η Sanofi. Η κοινωνική αστάθεια μπορεί να οδηγήσει σε διαταραχές των μεταφορών ή στο κλείσιμο των συνόρων επηρεάζοντας την αλυσίδα εφοδιασμού καθώς και την ασφάλεια των εργαζομένων.
- Οι αλλαγές στους τελωνειακούς δασμούς ενδέχεται να επηρεάσουν άμεσα τις επιχειρήσεις της Sanofi.
- Οι κρατικές εντάσεις ή οι περιφερειακές συγκρούσεις θα μπορούσαν επίσης να προκαλέσουν διαταραχές στον εφοδιασμό.

### **2.Αύξηση των προσδοκιών συμμόρφωσης στις ρυθμίσεις, εκ μέρους των αρχών υγειονομικής περίθαλψης:**

Λόγω της ποικιλομορφίας του χαρτοφυλακίου προϊόντων της, η Sanofi μπορεί να υπόκειται στο μέλλον σε νέες κανονιστικές απαιτήσεις ως προς ορισμένα συστατικά των προϊόντων ή των πρώτων υλών της, ή για τη διαδικασία και τους όρους παρασκευής.

Επιπρόσθετα, στην πιο πρόσφατη αναφορά της Novartis περί ηθικής, κινδύνου και συμμόρφωσης (Ethics, Risk & Compliance,2022), στοιχειοθετείται η “πυξίδα κινδύνου” της εταιρείας, η οποία συνίσταται από τους στρατηγικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία, από λειτουργικούς κινδύνους, από αναδυόμενους κινδύνους καθώς και από τα ζητήματα που χρήζουν ευαισθητοποίησης εφόσον παρουσιάζουν τη δυναμική να εξελιχθούν σε κινδύνους για τη Novartis.

Πιο συγκεκριμένα, ο φαρμακευτικός οργανισμός ορίζει ως **στρατηγικούς κινδύνους** εκείνους που επηρεάζουν την ικανότητα υλοποίησης της στρατηγικής ή την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (οι στρατηγικοί κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η Novartis αναφέρονται αναλυτικότερα στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας).

Οι **λειτουργικοί κίνδυνοι** απορρέουν από ανεπαρκείς ή αποτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες και/ ή συστήματα, από σφάλματα υπαλλήλων ή από εξωτερικά συμβάντα. (παραβιάσεις συστημάτων κυβερνοασφάλειας και απώλεια συστημάτων τεχνολογίας πληροφοριών, κατακερματισμένες επιχειρηματικές διαδικασίες και ασαφή ιδιοκτησία δεδομένων που επηρεάζουν την υλοποίηση του συστήματος επιχειρησιακού σχεδιασμού (ERP) και τη διακυβέρνηση των εταιρικών δεδομένων, αδυναμία προσέλκυσης- ενσωμάτωσης- διατήρησης βασικού προσωπικού και καταρτισμένων ατόμων).

Οι **αναδυόμενοι κίνδυνοι** αντιπροσωπεύουν τους κινδύνους που έχουν αναγνωριστεί και απαιτούν στενή παρακολούθηση αφού μπορούν να εξελιχθούν σε σημαντικούς λειτουργικούς ή στρατηγικούς κινδύνους (γεωπολιτικές και μακροοικονομικές εξελίξεις, κοινωνικοπολιτικές απειλές, εξελίξεις αλλαγές στη φορολογική νομοθεσία ή την εφαρμογή της, λήξη- διεκδίκηση ή απώλεια προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας).

Τέλος τα **ζητήματα που χρήζουν επίγνωσης** αφορούν την κλιματική αλλαγή και τον αυξημένο κίνδυνο μεγάλων φυσικών καταστροφών, τις αλλαγές στα μοτίβα ασθενειών, τη μικροβιακή αντοχή ως αυξανόμενη απειλή για τη δημόσια υγεία και τις μελλοντικές πανδημίες, και τα παραπονημένα φάρμακα που συνοδεύονται από επιπτώσεις στην ασφάλεια των ασθενών και από ζημιά στη φήμη της Novartis και των προϊόντων της. (Ethics, Risk & Compliance - Risk & Resilience, Novartis, 2022)

Σε επίπεδο φαρμακευτικής επιχείρησης, οι κίνδυνοι έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά που χρήζουν συγκεκριμένης διαχείρισης ή ανάλυσης. Οι φαρμακοποιοί, στη διάρκεια της καθημερινής πρακτικής τους, μπορούν να αναγνωρίσουν τον “αυτονόητο” ή τον πιο “προφανή” κίνδυνο. Για παράδειγμα, ο υπεύθυνος φαρμακοποιός θα εντοπίσει εύκολα ένα σφάλμα δοσολογίας σε μια συνταγή. Όμως, ο κίνδυνος που προέρχεται από τον ανταγωνισμό, μπορεί να μην είναι τόσο προφανής. Στη διαχείριση κινδύνων στα πλαίσια του φαρμακείου, μπορούν να προσδιοριστούν τρεις τύποι κινδύνων: (1) κίνδυνος ευκαιρίας, (2) κίνδυνος βάσει αβεβαιότητας και (3) κίνδυνος βάσει κινδύνου.

**1. Κίνδυνος ευκαιρίας.** Υπάρχουν δύο πτυχές των κινδύνων που συνδέονται με τις ευκαιρίες: οι κίνδυνοι μιας ευκαιρίας που δεν αξιοποιήθηκε και εκείνοι που σχετίζονται με την αξιοποίηση μιας ευκαιρίας. Η διοίκηση αποδέχεται τους

κινδύνους όταν αποφασίζει να ενστερνιστεί την ευκαιρία και να εφαρμόσει τα κατάλληλα μέτρα για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών πτυχών που σχετίζονται με εκείνη, αλλά και για τη μεγιστοποίηση των κερδών. Οι κίνδυνοι ευκαιρίας ενδέχεται να μην είναι ορατοί ή προφανείς, είναι συχνά χρηματοοικονομικής φύσεως και συνδέονται με θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα τα οποία είναι είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα. Παραδείγματα κινδύνων ευκαιρίας είναι η απόκτηση ενός νέου φαρμακείου, η διεύρυνση των φαρμακευτικών υπηρεσιών, μία νέα μονάδα υγείας στην περιοχή ή η μετακόμιση σε μια νέα τοποθεσία.

**2. Κίνδυνος βάσει αβεβαιότητας.** Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά των κινδύνων που βασίζονται στην αβεβαιότητα είναι το γεγονός ότι είναι άγνωστοι ή απροσδόκητοι, είναι δύσκολο να προβλεφθούν και να ποσοτικοποιηθούν, συνήθως συνοδεύονται από καταστροφικές συνέπειες, έχουν ως επί το πλείστον αρνητικό αντίκτυπο και δεν είναι δυνατόν να ελεγχθούν ή να επηρεασθούν. Παραδείγματα κινδύνων που βασίζονται στην αβεβαιότητα είναι μία μεγάλη πυρκαγιά ή πλημμύρα στο φαρμακείο ή η καταστροφή του κτιρίου. Τα “γεγονότα των μαύρων κύκνων”<sup>15</sup> (black swan events) εμπίπτουν επίσης σε αυτή την κατηγορία. Τα εν λόγω συμβάντα, μοιράζονται όλα τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται παραπάνω, όντας επιπλέον εξαιρετικά σπάνια στην εμφάνιση, προκαλώντας όμως καταστροφικές συνέπειες.

**3. Κίνδυνος βάσει κινδύνου.** Ένας κίνδυνος που συνδέεται με πηγή πιθανής ζημιάς ή περιστατικού που μπορεί να προκαλέσει πιθανή βλάβη, ταξινομείται ως κίνδυνος βάσει κινδύνου. Τα προγράμματα εργατικής υγείας και ασφάλειας προσδιορίζουν τον κίνδυνο αυτόν ως τον πλέον κοινό κίνδυνο, ο οποίος συνδέεται με τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Οι κίνδυνοι που βασίζονται σε κινδύνους περιλαμβάνουν **φυσικούς** κινδύνους όπως ο θόρυβος, η θερμοκρασία και οι δυσμενείς περιβαλλοντικοί παράγοντες, **χημικούς** κινδύνους όπως η αποθήκευση ή/και ο χειρισμός εύφλεκτων, τοξικών, δηλητηριωδών ή καρκινογόνων ουσιών, **βιολογικούς** κινδύνους όπως ιούς, βακτήρια, μύκητες και άλλους επικίνδυνους οργανισμούς, **εργονομικούς** κινδύνους όπως ο κακός σχεδιασμός του χώρου εργασίας, η διάταξη ή η δραστηριότητα και η χρήση εξοπλισμού, και τέλος, **ψυχολογικούς** κινδύνους όπως η πίεση στον χώρο εργασίας για τη διεξαγωγή πολλαπλών αξιολογήσεων χρήσης φαρμάκων, ο

---

<sup>15</sup> Παραδείγματα τέτοιων γεγονότων περιλαμβάνουν την άνοδο του διαδικτύου και του προσωπικού υπολογιστή, τις επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου και τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο. (Investopedia.com)

εκφοβισμός, οι διακρίσεις και η αδυναμία αλληλεπίδρασης με άτομα διαφορετικών πολιτισμών. Τα λάθη που συμβαίνουν στο φαρμακείο, όπως σφάλματα δοσολογίας ή η δοσομέτρηση λανθασμένων φαρμάκων, δεν αποτελούν από μόνα τους κινδύνους. Αντίθετα, πρόκειται για συνέπειες κινδύνων όπως το άγχος, η απροσεξία, οι παρεμβολές κ.λπ.(De Silva,2018)

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1

1. Ernst & Young LLP, 2020, Four ways to advance risk oversight.
2. Andersen, T.J, Garvey, M. & Roggi, O., 2014, Managing Risk and Opportunity -The Governance of Strategic Risk-Taking, 1<sup>st</sup> edition, Oxford University Press, Oxford, UK
3. NSW Government, 2021, Risk Management, Enterprise-Wide Risk Management Policy and Framework – NSW Health Policy Directive
4. Pritchard C.L, 2015, Risk Management Concepts and Guidance, 5<sup>th</sup> edition, CRC Press, US
5. Marsh LLC, 2021, Risk Resilience Report - Keys to Building a More Resilient Business: Anticipation, Forecasting, and Agility
6. Bekefi, T., Epstein, M.J & Yuthas, K., 2008, Management Accounting Guideline - Managing Opportunities and Risks, CMA Canada, AICPA & CIMA, The Canadian Copyright Licensing Agency, Canada
7. Deloitte & Forbes Insights, 2013, Exploring Strategic Risk - 300 executives around the world say their view of strategic risk is changing
8. Pergler, M., 2012, Enterprise Risk Management – What’s different in the corporate world and why, McKinsey & Company Working Papers on Risk No40
9. Kaplan, R.S, Mikes, A., 2012, HBR Strategic Planning – Managing Risks: A New Framework, HBR
10. Gómez, J.C.O, España, K.T, 2020, Operational Risk Management in the Pharmaceutical Supply Chain Using Ontologies and Fuzzy QFD, Procedia Manufacturing, 51, Elsevier Ltd.
11. Dhankhar, A., Ganguly, S., Govindarajan, A., & Thun, M., 2018, Expanding horizons for risk management in pharma, McKinsey & Company
12. Kumar, N. & Jha, A., 2017, Quality risk management during pharmaceutical ‘good distribution practices’ – A plausible solution, Elsevier B.V. on behalf of Faculty of Pharmacy, Cairo University.
13. De Silva, T., 2018, Risk-Based Thinking: A Holistic Approach For Pharmacy Practice, Journal of Pharmacy Management, Volume 34, Issue 3
14. Faisal M.N, 2015, Risk analysis and mitigation strategies for pharmacy supply chain in Qatar, Department of Management & Marketing, College of Business & Economics, Qatar University
15. Pass, D., Postle, M. 2002, Unlocking the Value of R&D- Managing the Risks, Cambridge Pharma Consultancy, BioPharm
16. Zameer, A., 2017, Critical Risk Assessment and Management in Pharmaceutical Industry, PhD Thesis in Project Management, Harrisburg University of Science and Technology
17. KPMG International, 2009, Risk Management in the Pharmaceuticals and Life Sciences Industry, Economist Intelligence Unit research program
18. Sanofi, 2020, Emerging Risk Management Factsheet, Governance- Controls and Procedures- Ethics & Transparency
19. Novartis, 2022, Novartis Enterprise Risk Management, Ethics- Risk & Compliance (ERC)
20. Deloitte, 2013, Pursuing Risk Intelligence in a rapidly changing industry- Addressing operational risks faced by pharmaceutical companies, Risk Intelligence Series
21. [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)
22. Gomez, J.C.O., Espana, K. T., 2020, Operational Risk Management in the Pharmaceutical Supply Chain Using Ontologies and Fuzzy QFD, Procedia Manufacturing 51





## Κεφάλαιο 2

### Στρατηγικός Κίνδυνος

Η αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου ήταν πάντα η ακρογωνιαίος λίθος των πιο επιτυχημένων εταιρειών. Όμως καθώς το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον επιφύλασσει πολυάριθμους κινδύνους, καθίσταται όλο και πιο δύσκολη η πρόβλεψη της εξέλιξης των μελλοντικών σχεδίων και των στρατηγικών τους. Ένας βασικός λόγος είναι ότι οι στρατηγικοί κίνδυνοι –εκείνοι που είτε επηρεάζουν είτε δημιουργούνται από αποφάσεις επιχειρηματικής στρατηγικής– αναδύονται πιο γρήγορα από ποτέ, επιταχύνοντας τις επιχειρηματικές τάσεις και τις τεχνολογικές καινοτομίες. Οι εταιρείες που υστερούν στην καμπύλη καινοτομίας απειλούνται από την επακόλουθη αποδιοργάνωση. Αυτός είναι μόνο ένας από τους λόγους για τους οποίους η διαχείριση του στρατηγικού κινδύνου είναι υψηλής προτεραιότητας για τα περισσότερα στελέχη σήμερα. (Deloitte,2013)

#### 2.1 Ο ορισμός και η φύση του στρατηγικού κινδύνου

Όπως ήδη αναφέρθηκε στις προηγούμενες ενότητες, ο στρατηγικός κίνδυνος αφορά εσωτερικά ή εξωτερικά γεγονότα που καθιστούν δύσκολο ή αδύνατο για έναν οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς και τους στρατηγικούς στόχους του. Οι κίνδυνοι αυτοί ενδέχεται να συνοδεύονται από σοβαρές συνέπειες που επηρεάζουν μακροπρόθεσμα τους οργανισμούς.

Οι Roberts, Wallace και McClure (2003) περιγράφουν τον στρατηγικό κίνδυνο ως κίνδυνο σε εταιρικό επίπεδο που επηρεάζει την ανάπτυξη και την εφαρμογή της στρατηγικής ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Economist (2010) “οι στρατηγικοί κίνδυνοι είναι εκείνοι που αποτελούν απειλή για την ικανότητα μιας εταιρείας να θέτει και να υλοποιεί τη συνολική στρατηγική της”. Η Deloitte (2013) επεκτείνει αυτόν τον στρατηγικό ορισμό κινδύνου, δηλώνοντας ότι οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν επίσης να “δημιουργηθούν από την επιχειρηματική στρατηγική και τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού”. Με άλλα λόγια, εκτός από το πόσο πιθανό είναι ένας οργανισμός να επιτύχει τη στρατηγική του, οι στρατηγικοί κίνδυνοι ενδέχεται να απορρέουν και από τις ίδιες τις στρατηγικές αποφάσεις.

Επιπλέον, η Louisot και η Ketcham (2014) δηλώνουν ότι οι στρατηγικοί κίνδυνοι “συνδέονται με την υιοθέτηση ή τη μη υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής για έναν οργανισμό ή με τη μη προσαρμογή της επιλεγείσας στρατηγικής ως απάντηση στον ανταγωνισμό ή σε άλλες δυνάμεις”. Η παραπάνω τοποθέτηση σε συνδυασμό με τον ορισμό από την Deloitte, ευθυγραμμίζονται με τη δήλωση των Roberts, Wallace και McClure (2003) ότι “ένα απλό παράδειγμα στρατηγικού κινδύνου είναι ο κίνδυνος να είναι λανθασμένη η στρατηγική απόφαση”. Συμπερασματικά, ο στρατηγικός κίνδυνος αναφέρεται στα γεγονότα ή τις αποφάσεις που θα μπορούσαν ενδεχομένως να εμποδίσουν έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, αλλά και στον κίνδυνο να είναι εσφαλμένες οι στρατηγικές επιλογές ενός οργανισμού ή να μην ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Ορισμένα παραδείγματα γεγονότων ή περιστάσεων που θα μπορούσαν να εκτροχιάσουν τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού είναι: οι στρατηγικές αποφάσεις που είναι ασαφείς ή ανεπαρκείς, ενδεχόμενες αλλαγές στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και την ηγεσία, η εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, συγχωνεύσεις και εξαγορές που αποδεικνύονται ανεπιτυχείς, αλλαγές στην αγορά ή στον κλάδο όπως η μετατόπιση των αναγκών ή των προσδοκιών των πελατών, προβλήματα με προμηθευτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, οι συνεχείς οικονομικές προκλήσεις, η αποτυχία προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον των ανταγωνιστών και η ζημιά στη εταιρική φήμη. (Glossop,2021)

Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των κινδύνων που συνδέονται με στρατηγικούς στόχους και σκοπούς, αφορούν κινδύνους τους οποίους οι οργανισμοί γνωρίζουν πλήρως και είναι σε θέση να αποτρέψουν ή να μετριάσουν αποτελεσματικά, κινδύνους που αναγνωρίζονται ως εγγενείς στη στρατηγική και απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή και κινδύνους που δεν αναγνωρίζονται πλήρως και ενδέχεται να μην είναι σε θέση να αποτραπούν.

Για να καταστεί δυνατή η δημιουργία **ενός στρατηγικού πλαισίου διαχείρισης κινδύνων**, οι οργανισμοί οφείλουν να κατανοούν τους τύπους κινδύνων που πρόκειται να αντιμετωπίσουν. Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες κινδύνων: ανοδικοί, εξωτερικοί και καθοδικοί (upside, outside, downside). Κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες απαιτεί μια διαφορετική προσέγγιση διαχείρισης ώστε να ωφελήσει τους οργανισμούς. (ΕΥ,2019)

Οι **ανοδικοί κίνδυνοι** συνδέονται με οφέλη και παρουσιάζουν ευκαιρίες για την επιτυχημένη υλοποίηση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής και για την επίτευξη των στόχων διαχείρισης της επίδοσης. Ορισμένα παραδείγματα ανοδικών κινδύνων που θα

μπορούσαν να επηρεάσουν έναν οργανισμό περιλαμβάνουν την καινοτομία, την τεχνολογία ως επιταχυντή ή/και την επέκταση σε νέες αγορές. Οι ανοδικοί κίνδυνοι διαφέρουν από τους καθοδικούς, καθώς δεν είναι εγγενώς ανεπιθύμητοι. Ένα οργανισμός που χαρακτηρίζεται από μία στρατηγική με υψηλά αναμενόμενες επιδόσεις ωθείται να αναλάβει ανοδικούς στρατηγικούς κινδύνους και η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των κινδύνων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτύπωση των δυνητικών κερδών. Η διαχείριση των ανοδικών κινδύνων δεν μπορεί να γίνει μέσω ενός αυστηρού πλαισίου ελέγχου που βασίζεται σε κανόνες. Η προσέγγιση για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων απαιτεί την επιλογή στρατηγικών κινδύνων, όπως: τη βελτίωση της ικανότητας ενός οργανισμού να διαχειρίζεται συμβάντα κινδύνου, τον καθορισμό ορίων ανοχής κινδύνου, την πρόβλεψη του αντίκτυπου πιθανών συμβάντων κινδύνου, την παρακολούθηση βασικών δεικτών κινδύνου (KRIs).

Οι **εξωτερικοί κίνδυνοι** είναι οι κίνδυνοι που προκύπτουν από γεγονότα εκτός του ελέγχου του οργανισμού και μπορούν να προσφέρουν αρνητικά ή/και θετικά οφέλη. Αν και οι οργανισμοί δεν μπορούν να επηρεάσουν την πιθανότητα αυτών των γεγονότων, αλλά μπορούν να προετοιμαστούν και να μειώσουν το κόστος ενός αντίκτυπου. Ο ανταγωνισμός, η αλλαγές στη νομοθεσία, οι φυσικές καταστροφές μπορούν να χαρακτηριστούν ως εξωτερικοί κίνδυνοι. Η αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων απαιτεί μια διαφορετική προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει τον εντοπισμό και τον μετριασμό των επιπτώσεών τους μέσω ανάλυσης σεναρίων και προσομοιώσεων ακραίων καταστάσεων για να προσδιοριστεί εάν ο οργανισμός διαθέτει τους ελάχιστους πόρους για να αντιμετωπίσει το πλήρες αντίκτυπο των εξωτερικών γεγονότων.

Οι **καθοδικοί κίνδυνοι** είναι εσωτερικοί κίνδυνοι που προκύπτουν εντός του οργανισμού, είναι ελεγχόμενοι και χρειάζεται να εξαλειφθούν ή να αποφευχθούν. Οι κίνδυνοι αυτοί παρουσιάζουν μόνο αρνητικές επιπτώσεις. Ανάμεσα σε αυτούς τους κινδύνους συναντώνται θέματα κυβερνοασφάλειας, ζητήματα απάτης, η απουσία συμμόρφωσης σε ρυθμίσεις κ.ά. Η προσέγγιση για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων έρχεται μέσω της ενεργού πρόληψης και του σχεδιασμού κατάλληλου ελέγχου για τον μετριασμό αυτών των κινδύνων. (ΕΥ, 2019)

## **2.2 Εξερευνώντας βαθύτερα τον στρατηγικό κίνδυνο**

Ο στρατηγικός κίνδυνος σχετίζεται με τον κίνδυνο σε εταιρικό επίπεδο και επηρεάζει την ανάπτυξη και την εφαρμογή της στρατηγικής ενός οργανισμού. Ένα παράδειγμα είναι ο κίνδυνος που προκύπτει από εσφαλμένη αξιολόγηση των μελλοντικών τάσεων

της αγοράς κατά την ανάπτυξη της αρχικής στρατηγικής. Για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής, ένας οργανισμός αξιολογεί τις συνθήκες της αγοράς σήμερα και στη συνέχεια προβλέπει τις διάφορες αλλαγές που θα συμβούν στην αγορά σε μια χρονική περίοδο. Η έννοια του στρατηγικού κινδύνου εξετάζεται ως προς το κατά πόσον η εν λόγω στρατηγική απόφαση ήταν ορθή ή όχι.

Ο στρατηγικός κίνδυνος περιλαμβάνει επίσης τον κίνδυνο που σχετίζεται με τις μακροπρόθεσμες επιδόσεις του οργανισμού, οι οποίες εξαρτώνται από μια σειρά μεταβλητών όπως η αγορά, η εταιρική διακυβέρνηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η αγορά είναι εξαιρετικά μεταβλητή και μπορεί να αλλάξει σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, παράλληλα με τα οικονομικά χαρακτηριστικά της χώρας ή των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται ένας συγκεκριμένος οργανισμός. Ο κίνδυνος εταιρικής διακυβέρνησης του οργανισμού θα μπορούσε να περιλαμβάνει τον κίνδυνο που σχετίζεται με τη φήμη του οργανισμού και τη δεοντολογία με την οποία λειτουργεί ενώ ο κίνδυνος των ενδιαφερόμενων μερών σχετίζεται με τον κίνδυνο που συνδέεται με τους μετόχους, τους επιχειρηματικούς εταίρους, τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Ορισμένα τυπικά παραδείγματα στρατηγικών κινδύνων παρατίθενται παρακάτω:

- 1. Το στρατηγικό σχέδιο μπορεί να είναι εσφαλμένο:** Μπορεί να έχουν γίνει λανθασμένες υποθέσεις, το περιβάλλον μπορεί να έχει αξιολογηθεί εσφαλμένα, ενδέχεται να μην υπάρχουν επαρκείς πόροι ή το σχέδιο μπορεί να μην αντιπροσωπεύει πραγματικά τού θέλει πραγματικά να πάει ο οργανισμός
- 2. Το αρχικό στρατηγικό σχέδιο μπορεί να ήταν σωστό, αλλά οι εσωτερικές αλλαγές το έθεσαν σε κίνδυνο:** Οι εσωτερικές αναδιοργανώσεις μπορεί να οδήγησαν σε απώλεια αποδοτικότητας, οι απαιτούμενες αλλαγές στις επιχειρησιακές διαδικασίες ενδέχεται να μην έχουν εισαχθεί ή οι προγραμματισμένες αλλαγές ενδέχεται να μην απέδωσαν αυτό που απαιτείται.
- 3. Το αρχικό στρατηγικό σχέδιο μπορεί να ήταν σωστό, αλλά οι εξωτερικές αλλαγές το έθεσαν σε κίνδυνο:** το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να έχει αλλάξει σημαντικά, μπορεί να έχουν προκύψει νέοι ανταγωνιστές, ενδέχεται να έχουν κυκλοφορήσει νέα ανταγωνιστικά προϊόντα ή οι θεσμοθετημένοι έλεγχοι ενδέχεται να έχουν αλλάξει. (Roberts, Wallace and McClure, 2003)

Η πρόσφατη ιστορία είναι γεμάτη με παραδείγματα επιτυχημένων εταιρειών, οι οποίες έχουν καθυστερήσει να αναγνωρίσουν ή να αντιμετωπίσουν στρατηγικούς κινδύνους, πληρώνοντας το τίμημα. Η ταχύτητα με την οποία ένας στρατηγικός κίνδυνος μπορεί να επηρεάσει μια επιχείρηση, καταδεικνύει την ανάγκη σύνδεσης του κινδύνου με τη διαδικασία στρατηγικής. (Vezeau, 2018)

Η αποτυχία κατανόησης της φύσης των στρατηγικών κινδύνων έχει προκαλέσει σημαντική απώλεια της αξίας των μετόχων ορισμένων εταιρειών<sup>16</sup> ή ακόμη και εταιρικές αποτυχίες<sup>17</sup>. Πράγματι, με βάση την εμπειρία του παρελθόντος, το 10% των βρετανικών εταιρειών θα αποτύχει τα επόμενα δέκα χρόνια, παρά το γεγονός ότι έχει πιστοληπτική ικανότητα. Η δημοσίευση του Allan, Davis και Godfrey (2007)<sup>18</sup>, παρουσιάζει κατευθυντήριες οδηγίες σχετικά με τη διαχείριση του στρατηγικού κινδύνου, με βάση την έρευνα που διεξήχθη για τον κατασκευαστικό κλάδο του Ηνωμένου Βασιλείου, αν και οι συγγραφείς πιστεύουν ότι τα ευρήματα έχουν ευρύτερη εφαρμογή.

Οι βασικοί παράγοντες και οι έννοιες για τη διαχείριση των στρατηγικών κινδύνων είναι οι εξής:

**Οι άνθρωποι.** Πρέπει να αναπτυχθούν κατάλληλες κουλτούρες που να επιτρέπουν την ενσωμάτωση των συστημάτων επικοινωνίας και της οργανωσιακής μάθησης. Ο στρατηγικός στόχος και ο στρατηγικός σκοπός του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να κοινοποιούνται με σαφήνεια σε ολόκληρο τον οργανισμό.

**Διαδικασία.** Η κλασική, πιθανολογική άποψη του στρατηγικού κινδύνου η οποία βασίζεται σε γεγονότα, είναι ακατάλληλη σε περίπλοκες, μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Οι στρατηγικοί κίνδυνοι πρέπει να αντιμετωπίζονται ως δυναμικές, προσαρμοστικές διαδικασίες που λειτουργούν μέσα σε πολύπλοκα συστήματα και όχι ως διακριτά γεγονότα. Ως εκ τούτου, οι ορισμοί του κινδύνου που βασίζονται στην ιδέα ότι αντιπροσωπεύει την πιθανότητα οποιουδήποτε απρογραμμάτιστου/ανεπιθύμητου γεγονότος, καλύπτουν ένα περιορισμένο φάσμα της σημασίας του. Ένα γεγονός μπορεί να είναι το έναυσμα, αλλά σπάνια είναι η βασική αιτία ενός στρατηγικού κινδύνου.

**Μοτίβα.** Οι στρατηγικοί κίνδυνοι μερικές φορές φαίνονται τυχαίοι, απρόβλεπτοι και χαοτικοί, αλλά στην πραγματικότητα υπάρχουν μοτίβα κινδύνου αλλά και σχεδόν πάντα διαθέσιμη γνώση για την ανίχνευσή τους.

**Αντιλήψεις.** Οι βασικοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων χρειάζονται ευρύτερη επίγνωση των κινδύνων της «ομαδικής σκέψης» (group-think) και της μεροληψίας (self-bias) των απόψεων. Είναι χρήσιμες επιπλέον τεχνικές που θα επιφέρουν κατανόηση και διάλογο.

**Επίδοση.** Η ευκαιρία αποτελεί την άλλη πλευρά του κινδύνου. Οι οργανισμοί που αναπτύσσουν βαθιά κατανόηση των στρατηγικών τους κινδύνων μπορούν επίσης να επωφεληθούν από τον εντοπισμό νέων ευκαιριών.

Σημαντική για την κατανόηση του στρατηγικού κινδύνου είναι η έννοια του Perrow για τη “θεωρία των συνήθων ατυχημάτων” (normal accident theory), που αναπτύχθηκε

<sup>16</sup> Το άρθρο αναφέρει ως παραδείγματα, τις περιπτώσεις των Shell, Atkins, Kvaerner και Laing.

<sup>17</sup> Όπως η Railtrack, η Enron, η Arthur Anderson και η Barings Bank, σύμφωνα με το άρθρο.

<sup>18</sup> Ten steps to managing strategic risk— a holistic approach.

από την έρευνα καταστροφικών τεχνολογικών ατυχημάτων και υποδηλώνει ότι η πολυπλοκότητα του συστήματος –η διασταύρωση μεταξύ πολλών πτυχών– ευθύνεται για την αποτυχία και όχι για μια γραμμική αλυσίδα αλληλεπιδράσεων. Ωστόσο, η έρευνα έδωσε μεγαλύτερη έμφαση στις συμπεριφορές και στην κουλτούρα ως βασικές πηγές αιτιών στρατηγικών κινδύνων.

Οι στρατηγικοί κίνδυνοι είναι πιο δυναμικοί, αβέβαιοι και αλληλένδετοι, επομένως πρέπει να διαχειρίζονται ως πολύπλοκες διαδικασίες και όχι ως διακριτά γεγονότα. Η θεώρηση των στρατηγικών κινδύνων ως δυναμικών διαδικασιών εντός ενός συστήματος, επιτρέπει στους οργανισμούς να κατανοούν τις αλληλεπικαλύψεις μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων δυνάμεων αντί να προβλέπουν απλώς στιγμιότυπα γεγονότων. (Allan, Davis and Godfrey, 2007)

### **2.3 Ο στρατηγικός κίνδυνος σε σύγκριση με άλλες μορφές κινδύνων**

Σε παλιότερη μελέτη της Deloitte (Raff, 2001) για τη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων σε 12 διεθνείς τράπεζες, διαπιστώθηκε ότι ο στρατηγικός κίνδυνος είναι μια μεγαλύτερη μορφή κινδύνου στον οποίο ενσωματώνεται ο χρηματοοικονομικός και λειτουργικός κίνδυνος. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι αιτίες των περισσότερων χρηματοπιστωτικών κρίσεων συχνά έχουν τις ρίζες τους σε στρατηγικές και όχι τόσο σε λειτουργικές αποφάσεις. Οι Raff (2001) και Slywotzky και Drzik (2005), μεταξύ άλλων, υποστηρίζουν ότι ο στρατηγικός κίνδυνος είναι συνήθως σημαντικότερος από άλλους τύπους κινδύνου και συχνά λιγότερο κατανοητός και ποσοτικοποιημένος.

Σύμφωνα με τον Mango (2007), οι στρατηγικοί κίνδυνοι αποτελούν υποπροϊόν της στρατηγικής διαδικασίας. Ως εκ τούτου, η διαχείριση στρατηγικών κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της χάραξης της στρατηγικής και σε αυτή περιλαμβάνεται και η διαδικασία επίβλεψης της διαχείρισης του συνόλου των κινδύνων της επιχείρησης. Οι Asher και Gale (2007) εξισώνουν τη στρατηγική αξία με τις αξίες εκτίμησης και το πνευματικό κεφάλαιο και ακολουθώντας τον στρατηγικό κίνδυνο με τη μεταβλητότητα αυτού του άυλου περιουσιακού στοιχείου.

Στο ερώτημα αν ορισμένοι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι συνεπάγονται με στρατηγικούς κινδύνους, ο Merton (2005) αναφέρει ότι σύμφωνα με τις εξελίξεις στις σύγχρονες χρηματοπιστωτικές αγορές, οι εταιρείες δεν χρειάζεται να αναλάβουν στρατηγικές χρηματοοικονομικές θέσεις, καθώς δευτερεύοντα όργανα μπορούν να μεσολαβήσουν, όπως για παράδειγμα μέσα ασφάλισης. Από την άλλη μεριά, οι Asher και Gale (2007) υποστη-

ρίζουν ότι οι εταιρείες πρέπει ακόμη να λαμβάνουν στρατηγικές χρηματοοικονομικές αποφάσεις. Ο καθορισμός του επιπέδου επάρκειας είναι μια απόφαση που περιλαμβάνεται στην προετοιμασία του οργανισμού για να αντιμετωπίσει μία κρίση και, ως εκ τούτου, πρόκειται για μια στρατηγική απόφαση. Η χρηματοοικονομική δομή των εταιρειών πρέπει να εξακολουθεί να είναι σε θέση να χρηματοδοτεί τα σχέδια επέκτασής τους και να απορροφά πιθανές ζημιές. Αυτό σημαίνει, ωστόσο, ότι η χρηματοοικονομική στρατηγική μπορεί να αλλάξει σε σύντομο χρονικό διάστημα και ότι οι σχετικές αποφάσεις έχουν μικρότερη μακροπρόθεσμη συνιστώσα. Η αξία οποιασδήποτε χρηματοοικονομικής στρατηγικής είναι πιθανότερο να αντικατοπτρίζεται στον ισολογισμό της εταιρείας ως υλικό περιουσιακό στοιχείο ή υποχρέωση. Η κατάσταση ταμειακών ροών και μεν παρέχει πληροφορίες, αλλά ο κίνδυνος ρευστότητας που μπορεί να απεικονίζεται δεν είναι ζήτημα κεφαλαιακής επάρκειας αλλά διαθεσιμότητας μετρητών - αν και μεταξύ τους αλληλεπιδρούν. Οι κίνδυνοι που προκύπτουν από μια κακή διαχείριση των ταμειακών ροών θα μπορούσαν να απορρέουν εξίσου από μία ανεπαρκή στρατηγική. Ως εκ τούτου, οι Asher και Gale (2007) θεωρούν τους κινδύνους ρευστότητας ως είδος στρατηγικού κινδύνου.

Μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, σε ένα περιβάλλον που δεν ευνοούσε την αποτελεσματική πρόβλεψη, πολλοί οργανισμοί επιδίωξαν να κατευθύνουν την διαχείριση κινδύνων πέρα από τους λειτουργικό πλαίσιο και να επικεντρωθούν σε στρατηγικούς κινδύνους. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι έχουν οριστεί σύμφωνα με το πλαίσιο Basle II (2003)<sup>19</sup> ως “ο κίνδυνος απώλειας που προκύπτει από ανεπαρκείς ή αποτυχημένες εσωτερικές διαδικασίες, ανθρώπους και συστήματα ή από εξωτερικά γεγονότα”. Ο λειτουργικός κίνδυνος αναφέρεται στους πιο άμεσους και απτούς κινδύνους που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει ο οργανισμός, είναι συχνά βραχυπρόθεσμος και επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι συναντώνται σε ένα ευρύ πεδίο εφαρμογής όσον αφορά τα συστήματα, τις διαδικασίες και τα προϊόντα, σε αντίθεση με τους στρατηγικούς κινδύνους που αφορούν τις στρατηγικές αποφάσεις ή τους στόχους που καθορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο. Τόσο ο στρατηγικός όσο και ο λειτουργικός κίνδυνος μπορούν να έχουν σοβαρές συνέπειες εάν υλοποιηθούν, όμως οι στρατηγικοί κίνδυνοι εμφανίζουν περισσότερο μακροπρόθεσμες συνέπειες, επηρεάζοντας το μέλλον του οργανισμού (Glossop,2021).

---

<sup>19</sup> Η ονομασία προέρχεται από την ομώνυμη πόλη της Ελβετίας, όπου έχει την έδρα της η Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών (Bank for International Settlements) και βασίζεται στην Επιτροπή της Βασιλείας για την Εποπτεία του Τραπεζικού Συστήματος (Basel Committee on Banking Supervision). Στην αρχή της δεκαετίας του 2000 το πλαίσιο Βασιλεία II, το οποίο αντικατέστησε τη Βασιλεία I, αποσκοπούσε στην πληρέστερη απεικόνιση των αναλαμβανομένων κινδύνων από τα πιστωτικά ιδρύματα και στη σύνδεση των κεφαλαιακών απαιτήσεων με τους κινδύνους αυτούς. (Τράπεζα της Ελλάδος,2011)

Οι Slywotzky και Drzik (2005), κατηγοριοποιούν τους στρατηγικούς κινδύνους σε επτά κύριους τύπους:

- Κίνδυνοι της βιομηχανίας που αντικατοπτρίζονται στη συμπίεση των τιμών
- Τεχνολογικοί κίνδυνοι, συμπεριλαμβανομένης της απώλειας δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας
- Διάβρωση ή κατάρρευση εμπορικών σημάτων
- Ανταγωνισμός από νεοεισερχόμενους (και από το εξωτερικό)
- Κίνδυνοι συνδεδεμένοι με τους πελάτες
- Κίνδυνοι έργου (project risk)
- Στασιμότητα

Η παραπάνω ταξινόμηση καλύπτει τους κινδύνους για τα άυλα και όχι τόσο για τα υλικά περιουσιακά στοιχεία.

Συμπεραίνεται και τονίζεται άλλο ένα γεγονός για τον στρατηγικό κίνδυνο: **μια ακατάλληλη στρατηγική μπορεί να οδηγήσει τελικά σε περισσότερες απώλειες, πέρα των άυλων στοιχείων.** Σε αυτή την κατηγορία, περιλαμβάνεται η διατήρηση ανεπαρκών κεφαλαίων για την απορρόφηση ζημιών και ανεπαρκών διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων που επιτρέπουν την αύξηση των λειτουργικών κινδύνων. Το γεγονός αυτό επικυρώνεται από τον ορισμό του στρατηγικού κινδύνου τον οποίο ο Mango (2007) συνέδεσε με την οπτική "Knightian"<sup>20</sup>, ότι δηλαδή η ουσία της επιχειρηματικής δημιουργικότητας είναι να απορροφήσει τις αβεβαιότητες του μέλλοντος. (Asher and Gale, 2007)

Μερικά άλλα παραδείγματα στρατηγικών κινδύνων εντός του πλαισίου Slywotzky και Drzik είναι (Mango,2007):

- Συγχωνεύσεις ή εξαγορές που συνάπτονται χωρίς να εξετάζεται το κόστος ολοκλήρωσης ή τα χρονοδιαγράμματα, οι ασυμβατότητες κουλτούρας, οι ελλείψεις αποθεματικών κ.λπ. (κίνδυνος έργου)
- Καταστροφικός ανταγωνισμός από πολλαπλούς ανταγωνιστές που στοχεύουν ταυτόχρονα στο ίδιο τμήμα της αγοράς (μονομερής σχεδιασμός, αστοχία πρόβλεψης στρατηγικών αλλαγών των ανταγωνιστών). (κίνδυνος ανταγωνισμού)

Ο στρατηγικός κίνδυνος είναι γενικά δυσκολότερος στη διαχείριση από τον λειτουργικό κίνδυνο ή τον κίνδυνο αλλαγής/έργου. Ο στρατηγικός κίνδυνος τείνει να αφορά μακροπρόθεσμα διαστήματα και, ως εκ τούτου, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον

---

<sup>20</sup> "Knightian uncertainty": Η αβεβαιότητα που όρισε ο οικονομολόγος Frank Knight στο βιβλίο του Κίνδυνος, Αβεβαιότητα και Κέρδος (Risk, Uncertainty, and Profit, 2021). Ο Knight διαχωρίζει την έννοια του κινδύνου και της αβεβαιότητας, όπως έχει αναλυθεί και στην πρώτη υποενότητα του Κεφαλαίου 1 της παρούσας εργασίας.



χρόνο, σε αντίθεση με τις περισσότερες λειτουργικές διαδικασίες που τείνουν να συνεχίζονται χωρίς σημαντικές αλλαγές για μεγάλες χρονικές περιόδους. Επίσης, πολλά έργα αλλαγών μικρού και μεσαίου μεγέθους σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, έτσι είναι σχεδόν απίθανο να επηρεαστούν από μακροπρόθεσμες αλλαγές στο πολιτικό ή οικονομικό περιβάλλον. Οι στρατηγικοί κίνδυνοι τείνουν επίσης να είναι πιο περίπλοκοι και δύσκολοι στη μοντελοποίηση και την αξιολόγηση συγκριτικά με τον λειτουργικό κίνδυνο και τον κίνδυνο αλλαγής/έργου.

Για παράδειγμα, είναι σχετικά απλό να αναλυθούν τα αρχεία προσέλευσης των εργαζομένων και από αυτό να γίνει μια πρόβλεψη για τα πιθανά ποσοστά ασθένειας και απουσιών κατά τη διάρκεια ενός έργου. Είναι όμως πολύ πιο δύσκολο να εκτιμηθεί η πιθανότητα εμφάνισης σημαντικής μεταβολής του επιπέδου ανταγωνισμού που θα είναι χαρακτηριστική για έναν συγκεκριμένο τομέα. Αυτό εξαρτάται από μια ολόκληρη σειρά σύνθετων και μακροπρόθεσμων μεταβλητών που είναι πολύ δύσκολο να ληφθούν υπόψη σε μια μορφή που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη μοντελοποίηση. (Roberts, Wallace and McClure, 2003)

## **2.4 Πηγές και χαρακτηριστικά στρατηγικού κινδύνου**

Ένας τρόπος για να περιγραφεί η έννοια του στρατηγικού κινδύνου είναι ως απειλή της επιχειρηματικής στρατηγικής ενός οργανισμού. Ενδέχεται να προκύψουν στρατηγικοί κίνδυνοι από την κακή εκτέλεση του επιχειρηματικού σχεδίου, από ένα ανεπαρκές επιχειρηματικό σχέδιο ή ακόμη και από την αδυναμία της εταιρείας να προσαρμοστεί στις αλλαγές του ανταγωνιστικού, οικονομικού, νομικού ή οικονομικού περιβάλλοντος, όπως νέοι ανταγωνιστές, τεχνολογικές καινοτομίες, καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα, δημογραφικές τάσεις, ή ακόμη και πολιτικές ή κανονιστικές αλλαγές. (Vezeau,2018)

Με άλλα λόγια, ο στρατηγικός κίνδυνος μπορεί να λάβει τη μορφή ενός δυνητικού γεγονότος που μπορεί να υπονομεύσει την εφαρμογή μιας επιχειρηματικής στρατηγικής ή την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Μπορεί να προκύψει από έναν λειτουργικό, χρηματοοικονομικό, τεχνολογικό, νομικό ή άλλο γνωστό κίνδυνο, ο οποίος κλιμακώνεται σε σημείο που συνιστά απειλή για την εφαρμογή μιας στρατηγικής ή την επίτευξη ενός στόχου. Τα γεγονότα στρατηγικού κινδύνου μπορούν να ακυρώσουν το σκεπτικό μιας στρατηγικής απόφασης, να απειλήσουν την ανταγωνιστική θέση και να υπονομεύσουν τις επιδόσεις. Στον άλλο αντίποδα, οι στρατηγικοί κίνδυνοι μπορούν επίσης να στρέψουν τον οργανισμό προς νέες ευκαιρίες για τη δημιουργία αξίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και των επιδόσεων. (Deloitte,2014)

Οι στρατηγικοί κίνδυνοι ενδέχεται να μην έχουν ιστορικό προηγούμενο ή/και να προέρχονται εκτός του κλάδου. Τα προειδοποιητικά σημάδια που σχετίζονται με τους αναδυόμενους στρατηγικούς κινδύνους είναι συχνά αχνά ή διαλείποντα, γεγονός που μπορεί να καταστήσει δύσκολο τον εντοπισμό και την ερμηνεία τους και εύκολο τον παραμερισμό και την απόρριψη τους. Τα παραδοσιακά εργαλεία δεν μπορούν να τα εντοπίσουν και να τα αναλύσουν αξιόπιστα γι' αυτό και μια μετασχηματιστική προσέγγιση του στρατηγικού κινδύνου είναι απαραίτητη για πολλές εταιρείες στους περισσότερους κλάδους. Επιπλέον, οι στρατηγικοί κίνδυνοι μπορεί να είναι:

- *Μοναδικοί για τον οργανισμό*, καθώς η στρατηγική, η κουλτούρα, η δομή διακυβέρνησης και τα επιχειρηματικά και λειτουργικά μοντέλα είναι εξίσου μοναδικά για τον οργανισμό
- *Επιζήμιοι για το σύνολο του οργανισμού*, επειδή ένας κίνδυνος που επηρεάζει ένα μέρος της εταιρείας- παραδείγματος χάριν τη φήμη ή την αλυσίδα εφοδιασμού- μπορεί να επηρεάσει και άλλα μέρη
- *Εύκολο να παραλειφθούν* επειδή συχνά φαίνονται άσχετοι, μη απειλητικοί ή εξαιρετικά απίθανοι ή επειδή η διοίκηση μπορεί να πιστεύει ότι παρακολουθούνται και διαχειρίζονται ενώ στην πραγματικότητα δεν ελέγχονται
- *Δύσκολο να αντιμετωπιστούν* με συνήθεις μεθόδους διαχείρισης κινδύνων, όπως οι στρατηγικοί κίνδυνοι που προκύπτουν από γεγονότα χαμηλής πιθανότητας/υψηλού αντίκτυπου, τα λεγόμενα γεγονότα "μαύρου κύκνου"(black swan events)

Αν και μπορεί να λάβουν τη μορφή οικονομικών, λειτουργικών, τεχνολογικών, πολιτικών ή άλλων γνωστών κινδύνων, οι στρατηγικοί κίνδυνοι τείνουν να είναι δύσκολο να εντοπιστούν και να ποσοτικοποιηθούν. Για παράδειγμα, ολόκληροι κλάδοι από το λιανικό εμπόριο, τα ταξίδια, τη διαφήμιση, μέχρι την ψυχαγωγία, έχουν δει τις στρατηγικές τους να ανατρέπονται από την αποδιοργάνωση του τεχνολογικού και επιχειρηματικού τους μοντέλου. Ειδικότερα, οι αναδυόμενες τεχνολογίες απαιτούν συνεχή παρακολούθηση ως πιθανές πηγές στρατηγικών κινδύνων αλλά και πηγές ευκαιριών, ειδικότερα εάν οι νέοι ή υφιστάμενοι ανταγωνιστές τις αξιοποιούν. Ωστόσο, οι τεχνολογίες αυτές αμφισβητούν τις συμβατικές μεθόδους διαχείρισης κινδύνων, καθώς η διάδοσή τους είναι ανεξέλεγκτη και οι χρήσεις τους είναι απρόβλεπτες.

Ουσιαστικά, οι στρατηγικοί κίνδυνοι μπορούν ενισχύσουν, αποσυνδέσουν, ή να διαβρώσουν τους **"οδηγούς αξίας"** (**drivers of value**). Με άλλα λόγια, μπορούν να παρουσιάσουν νέους οδηγούς αξίας, να προτείνουν τροποποιήσεις στους τρέχοντες οδηγούς ή να υποδείξουν την ανάγκη εγκατάλειψης υφιστάμενων οδηγών. Εάν αγνοηθούν, μπορούν να μετατραπούν σε αυτό που η Deloitte έχει περιγράψει ως "δολοφόνους αξίας" (value killers), δηλαδή συμβάντα κινδύνου που καταστρέφουν το 20% (ή περισσότερο)

της εταιρικής αξίας σε ένα μήνα, συγκριτικά με την ανάπτυξη ή τη μείωση του δείκτη παγκόσμιας αγοράς MSCI<sup>21</sup> στην ίδια περίοδο.

Η τελευταία έκδοση της μελέτης<sup>22</sup> εντόπισε πέντε βασικούς τύπους “δολοφόνων αξίας”:

- **Κίνδυνοι υψηλής/χαμηλής συχνότητας:** Αυτά τα σπάνια, αλλά δυνητικά καταστροφικά γεγονότα, συχνά αιφνιδιάζουν τις εταιρείες, οδηγώντας σε γρήγορες απώλειες.
- **Συσχετισμένοι ή αλληλεξαρτώμενοι κίνδυνοι:** Σχεδόν το 90% των εταιρειών που υπέστησαν τις μεγαλύτερες απώλειες, εκτέθηκαν σε περισσότερους από έναν τύπους κινδύνου, γεγονός που συνήθως αποκαλύπτει κάποια αδυναμία του οργανισμού.
- **Κίνδυνοι ρευστότητας:** Οι χρηματοπιστωτικές κρίσεις εκθέτουν προκείμενους κινδύνους ρευστότητας.
- **Κίνδυνοι συγχώνευσης και εξαγοράς:** Οι συνενώσεις επιχειρήσεων μπορεί όχι μόνο να μην αποφέρουν αναμενόμενη αξία, αλλά μπορούν επίσης να οδηγήσουν τους οργανισμούς σε απροσδόκητους κινδύνους.
- **Κίνδυνοι κουλτούρας και αποζημίωσης:** Τα προγράμματα κινήτρων που ανταμείβουν τις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις μπορεί να δημιουργήσουν μη βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα, ενώ η ασυνεπής ηγεσία μπορεί να αυξήσει τον κίνδυνο διεξαγωγής.

Ανεξάρτητα από την παραπάνω ταξινόμηση, οι κίνδυνοι των “δολοφόνων αξίας” πρέπει να γίνονται κατανοητοί και να αντιμετωπίζονται από το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα στελέχη, τα οποία πρέπει επίσης να θεσπίσουν μηχανισμούς για τον εντοπισμό και την παρακολούθησή τους. (Deloitte, 2017)

## 2.5 Οι συνέπειες και το μέλλον του στρατηγικού κινδύνου

Ακόμα και αν οι λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων κατανοούν τη σημασία της διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων, πολλοί οργανισμοί δεν έχουν εμπλακεί ακόμα σε αυτόν τον τομέα. Ένας από τους λόγους είναι ότι παραδοσιακά, η εστίαση στρεφόταν στους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, συμπεριλαμβανομένων των πιστωτικών κινδύνων, των κινδύνων της αγοράς και των κινδύνων ρευστότητας- με άλλα λόγια στους κινδύνους που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν ευκολότερα.

<sup>21</sup> Morgan Stanley Capital International

<sup>22</sup> The value killers revisited - A risk management study, Deloitte, 2014

Ωστόσο, το μέλλον του τοπίου του κινδύνου επιφυλάσσει αυξημένη εστίαση στον στρατηγικό κίνδυνο. Οι ρυθμιστικές αρχές επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στους μη χρηματοοικονομικούς κινδύνους, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών, λειτουργικών και κινδύνων συμμόρφωσης. Η ανάλυση της Deloitte (2014) καλύπτοντας τη δεκαετή περίοδο 2003-2012, προσδιόρισε τους στρατηγικούς κινδύνους ως υπ' αριθμόν ένα αιτία ζημιάς για την αξία της εταιρείας<sup>23</sup>. Μια άλλη πρόσφατη μελέτη που δημοσιεύθηκε στο Harvard Business Review (2015)<sup>24</sup> διαπίστωσε ότι οι στρατηγικοί κίνδυνοι αποδείχθηκαν ο πιο επιζήμιος τύπος κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες. Η ανάλυση διαπίστωσε ότι το 86% των σημαντικών μειώσεων της κεφαλαιοποίησης της αγοράς την τελευταία δεκαετία προκλήθηκε από στρατηγικούς κινδύνους, από λειτουργικούς κινδύνους κατά 9%, από νομικούς κινδύνους και κινδύνους συμμόρφωσης κατά 3% και από κινδύνους χρηματοοικονομικών αναφορών κατά 2%.

Πράγματι, το μέλλον του κινδύνου θα απαιτήσει από τις λειτουργίες κινδύνου να επικεντρωθούν περισσότερο στη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων, καθώς το εξωτερικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον γίνεται πιο ασταθές και αβέβαιο και τα εσωτερικά λειτουργικά μοντέλα γίνονται περισσότερο τεχνολογικά καθοδηγούμενα.

Σε αντίθεση με τους λειτουργικούς κινδύνους και τους κινδύνους συμμόρφωσης, οι στρατηγικοί κίνδυνοι δεν είναι εγγενώς ανεπιθύμητοι καθώς είναι πιθανό να υπάρξει θετική εξέλιξη στην ανάληψη αυτών των κινδύνων. Στόχος της διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων δεν είναι απαραίτητα η πρόληψη, αλλά και η πρόβλεψη και η κατανόηση. Η κατανόηση των στρατηγικών κινδύνων βοηθά τους ηγέτες να γνωρίζουν πώς πρέπει να ανταποκριθούν, για παράδειγμα τροποποιώντας την τρέχουσα στρατηγική, αυξάνοντας τις επενδύσεις, ενισχύοντας τις εσωτερικές ικανότητες, είτε μερικές φορές αλλάζοντας εντελώς την κατεύθυνση. Η μελέτη της Deloitte (2019) για το μέλλον της διαχείρισης του στρατηγικού κινδύνου στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, διαχωρίζει τον στρατηγικό κίνδυνο σύμφωνα με καίρια ερωτήματα που χρειάζεται να θέσει και να απαντήσει ο κάθε οργανισμός.

• **Κίνδυνοι στρατηγικής τοποθέτησης:** Οδεύει ο οργανισμός προς τη σωστή κατεύθυνση; Ποια θα είναι η μελλοντική τοποθέτηση του; Βρίσκεται σε θέση να δημιουργήσει αξία και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών στο άμεσο μέλλον; Επικεντρώνεται στις σωστές αγορές;

---

<sup>23</sup> Η ανάλυση μελέτησε 1.000 παγκόσμιες εταιρείες στη δεκαετία μεταξύ 2003 και 2012. Εξετάστηκαν εταιρείες που υπέστησαν μειώσεις των τιμών των μετοχών περισσότερο από 20%, σε μια περίοδο ενός μηνός, λαμβάνοντας υπόψη το δείκτη MSCI Global 1000. (The value killers revisited - A risk management study, Deloitte, 2014)

<sup>24</sup> How to Live with Risks, 2015, Harvard Business Review

- **Κίνδυνοι στρατηγικής εκτέλεσης:** Υπάρχουν τα κατάλληλα ταλέντα, οι δυνατότητες και οι υποδομές για να εκτελεσθεί η επιλεγμένη στρατηγική; Προσλήφθηκαν οι κατάλληλοι άνθρωποι, ή επιλέχθηκαν οι κατάλληλοι εταίροι ή η σωστή τεχνολογία για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού;

- **Κίνδυνοι στρατηγικών συνεπειών:** Θα μπορούσαν οι στρατηγικές επιλογές να οδηγήσουν σε νέους κινδύνους ή να οδηγήσουν σε απροσδόκητες συνέπειες; (π.χ. συμπεριφορά, κίνδυνοι φήμης).

Λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν οι στρατηγικοί κίνδυνοι στη στρατηγική και τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού, οι εταιρείες θα πρέπει να διατηρήσουν στο στόχαστρό τους στρατηγικούς κινδύνους, συνδέοντας τους με τη στρατηγική διαδικασία. Τα ανώτερα στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να εντοπίζουν τους κινδύνους που μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική, να θέσουν σε εφαρμογή κάποια δομή για την παρακολούθηση υφισταμένων και δυνητικών κινδύνων ανταποκρινόμενοι προληπτικά, προκειμένου να μετριάσουν τον αντίκτυπό αυτών και να επανεξετάζουν περιοδικά την υπόθεση μιας στρατηγικής για τη διασφάλιση της ευθυγράμμισης της με τους κινδύνους. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να προκύψει απώλεια μεριδίου αγοράς και ευκαιριών επέκτασης ή αδυναμία να διορθωθεί ένα στρατηγικό σχέδιο. (Vezeau,2018)

## 2.6 Στρατηγικοί κίνδυνοι στον επιχειρηματικό κόσμο

Η εταιρεία Deloitte σε συνεργασία με το Forbes Insight, προχώρησε σε μία έρευνα (2013) πρακτικών διαχείρισης στρατηγικού κινδύνου, εξετάζοντας πάνω από τριακόσιες εταιρείες παγκοσμίως. Σκοπός της έρευνας ήταν η βαθύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειρίζονται το στρατηγικό κίνδυνο αποτελεσματικότερα στο σήμερα αλλά και μελλοντικά. Σύμφωνα με τα ευρήματα, το 81% των συμμετεχόντων εταιρειών, **διαχειρίζονται πλέον με λεπτομερή τρόπο τον στρατηγικό κίνδυνο**, χωρίς να περιορίζονται μόνο στους παραδοσιακούς τομείς κινδύνου, όπως ο λειτουργικός, ο χρηματοοικονομικός και ο κίνδυνος συμμόρφωσης. Πλέον, πολλές εταιρείες διακρίνονται από μια **ευρεία οπτική του στρατηγικού κινδύνου που δεν επικεντρώνεται μόνο σε προκλήσεις που μπορεί να απειλούν μια συγκεκριμένη στρατηγική, αλλά και σε σημαντικούς κινδύνους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη μακροπρόθεσμη τοποθέτηση και επίδοση μιας εταιρείας**. Περισσότερες από τις μισές συμμετέχουσες στην έρευνα εταιρείες, δηλώνουν ότι ο ορισμός του στρατηγικού κινδύνου περιλαμβάνει κινδύνους που σχετίζονται με την ανταγωνιστική θέση και την

αξία των επιχειρήσεων, με τις καταναλωτικές εταιρείες να πρωτοστατούν στην υιοθέτηση αυτής της διευρυμένης προοπτικής του στρατηγικού κινδύνου.

**Ο κίνδυνος που αφορά τη φήμη ενός οργανισμού αποτελεί τη μεγαλύτερη ανησυχία για τις περισσότερες εταιρείες**, γεγονός που αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στην αύξηση παρουσίας και επίδρασης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, καθιστώντας δυσκολότερο να ελεγχθεί ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η δράση τους στην αγορά. Η απειλή της φήμης θεωρείται ως το είδος κινδύνου με τις μεγαλύτερες επιπτώσεις συνολικά, με μικρές διαφοροποιήσεις ως προς το είδος τομέα που εξετάζεται. Για παράδειγμα ως προς τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, η διάβρωση της φήμης τα τελευταία χρόνια αναδεικνυόταν ως ο κορυφαίος κίνδυνος, παραμένοντας υψηλός μέχρι σήμερα. Στον τομέα της ενέργειας από την άλλη, ο κίνδυνος της φήμης δεν ήταν σημαντικός μέχρι πρόσφατα, όταν οι εξελίξεις στο πολιτικό και φυσικό περιβάλλον την κατέστησαν τελικά ως πρώτης τάξεως απειλή. Αύξηση του κινδύνου της φήμης παρατηρείται στις βιοεπιστήμες και την υγειονομική περίθαλψη εξαιτίας των επικείμενων μεταρρυθμίσεων (στις ΗΠΑ) αλλά και των συνεχώς αυξανόμενων ανησυχιών για το υψηλό κόστος των φαρμακευτικών προϊόντων και των υπηρεσιών υγείας.

Η Elisabeth Pacaud (2013), γραμματέας της επιτροπής διαχείρισης κινδύνου της εταιρείας **Sanofi**, αναφέρει πως η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας ενσωματώνει διαρκώς τις εξελισσόμενες περιβαλλοντικές αλλαγές όπως την εισαγωγή νέων μοντέλων επικοινωνίας και την επαυξανόμενη ισχύ των κοινωνικών δικτύων, οι οποίες μπορούν πλέον να επηρεάσουν τη φήμη με διαφορετικούς και ταχύτερους ρυθμούς από πριν. Τονίζει επίσης την ανάγκη προσαρμογής των περισσότερων εταιρειών σε σχέση με την επαγρύπνηση τους ως προς τους κινδύνους και με τη διασφάλιση έγκαιρου και προληπτικού ελέγχου τους.

Η ίδια έρευνα υποστηρίζει ότι οι τεχνολογίες κοινωνικής δικτύωσης είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που μπορούν να απειλήσουν την ακεραιότητα της φήμης. Αν και η φήμη εδραιώνεται σταδιακά κατά τη διάρκεια δεκαετιών, τελικά μπορεί να αμφισβητηθεί σε μια στιγμή, εξαιτίας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των ταχύτατων αλλαγών που αυτά επιφέρουν στην αγορά. Πλέον οι πελάτες είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις για έναν οργανισμό βασιζόμενοι στα σχόλια κοινωνικών μέσων, ενδεχομένως πολύ πριν μπορέσει να υπερασπιστεί την θέση του ο ίδιος ο οργανισμός ή πριν διατυπώσει μια απάντηση.

Ο Tom Friedman των New York Times αποκάλεσε την τελευταία δεκαετία ως τη "Μεγάλη Καμπή", η οποία χαρακτηρίζεται από μία έκρηξη πληροφοριών και μια υπερσυνδεσιμότητα που βασίζεται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, στο υπολογιστικό νέφος (cloud computing), στα δίκτυα 4G και 5G, στο εύρος ζώνης υψηλής ταχύτητας, στις κινητές συσκευές, tablets κ.λπ. Η διαχείριση του κινδύνου σε αυτό το νέο επιχειρηματικό

σύμπαν απαιτεί πολύ περισσότερα από την ανατροφοδότηση από πλευράς των πελατών / καταναλωτών. Η τυπική ιεράρχηση ροής πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων των εφημερίδων και μέσων ενημέρωσης, έχει δώσει τη θέση της σε έναν πολυδιάστατο πίνακα πληροφοριών όπου καμία φωνή δεν κυριαρχεί. Η προσβασιμότητα σε πληροφορίες και απόψεις κάθε είδους είναι πιο εύκολη από ποτέ, αλλά καθίσταται πιο δύσκολη η αξιολόγηση και ο έλεγχος αυτών.

Αναταποκρινόμενοι σε αυτές τις τάσεις, οι εταιρείες καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια να βελτιώσουν τις ικανότητες διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων και τις επιδόσεις τους. Η πλειοψηφία των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα (53%) υποστηρίζουν ότι οι αναδυόμενες τεχνολογίες ενδέχεται να επηρεάσουν τα οικονομικά αποτελέσματα τους και να απειλήσουν τα εδραιωμένα επιχειρηματικά μοντέλα τους. Το 91% έχει αλλάξει τις επιχειρηματικές στρατηγικές του από τότε που άρχισαν να εμφανίζονται τα κοινωνικά μέσα, τα κινητά και τα "μεγάλα" δεδομένα (big data). Ανάμεσα στους συμμετέχοντες κλάδους, οι εταιρείες από το χώρο των βιοεπιστημών εμφανίζουν το υψηλότερο ποσοστό πιθανής διάσπασης των επιχειρηματικών τους μοντέλων εξαιτίας τεχνολογικών παραγόντων.

**Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις διαχείρισης κινδύνου τείνουν να εστιάζουν στην παρακολούθηση χρηματοοικονομικών δεικτών, καθώς και του εξελισσόμενου ρυθμιστικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, καθώς βασίζονται σε ελεγμένες οικονομικές καταστάσεις, οι προκείμενες στρατηγικές κινδύνου καθοδηγούνται σε μεγάλο βαθμό από προγενέστερες επιδόσεις και προηγούμενα αρνητικά γεγονότα. Έτσι, οι στρατηγικές αυτές δεν χρησιμεύουν ουσιαστικά στον εντοπισμό μελλοντικών στρατηγικών κινδύνων ή στην πρόβλεψη μελλοντικών επιδόσεων και ως εκ τούτου, επικεντρώνονται περισσότερο στην προστασία της αξίας παρά στη δημιουργία της.**

Η αποτελεσματική διαχείριση των στρατηγικών κινδύνων δεν αφορά μόνο την προστασία της αξίας μέσω τη αποφυγής των αρνητικών πλευρών των κινδύνων. Στη πραγματικότητα μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία αξίας, αξιοποιώντας την αβεβαιότητα και τη μεταβλητότητα, για να μεγιστοποιήσει τα κέρδη και να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση. Ο Δρ. Georg Klein (2013), Επικεφαλής Κινδύνου και Εσωτερικού Ελέγχου της Siemens AG, αναφέρει ότι παλαιότερα υπήρχε η τάση ποσοτικού προσδιορισμού των κινδύνων προκειμένου να συμπεριληφθούν στη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, ενώ σήμερα παρατηρείται η συνειδητή επέκταση σε μία ποιοτικότερη προσέγγιση. Με άλλα λόγια, αντί να προτιμάται αποκλειστικά η ποσοτικοποίηση των κινδύνων, των οποίων οι οικονομικές επιπτώσεις ήταν δύσκολο να εκτιμηθούν χρονικά και ποιοτικά,

προσεγγίζονται και αξιολογούνται επιπλέον ζητήματα όπως η επιρροή των ρυθμιστικών πλαισίων, των μέσων ενημέρωσης ή η φήμη. Παρέχεται έτσι μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των προκλήσεων με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπη η εταιρεία. (Deloitte, 2013)

Εστιάζοντας στον φαρμακευτικό κλάδο, το χαρτοφυλάκιο κινδύνων της Novartis για το 2020 περιλαμβάνει 21 κινδύνους, **εκ των οποίων οι επτά κατηγοριοποιούνται ως στρατηγικοί**, οι δέκα ως λειτουργικοί και τέσσερις ως αναδυόμενοι. Ανάμεσα στις πηγές στρατηγικών κινδύνων, η Novartis αναγνωρίζει:

- **Βασικά προϊόντα και εμπορικές προτεραιότητες:** Μη επίτευξη βασικών εμπορικών προτεραιοτήτων και επιτυχούς κυκλοφορίας νέων προϊόντων.

Η εμπορική επιτυχία των προϊόντων θα μπορούσε να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της πίεσης από νέα ή υφιστάμενα ανταγωνιστικά προϊόντα, από αλλαγές στις συνήθειες συνταγογράφησης των επαγγελματιών του τομέα της υγείας, από μη αναμενόμενες ανεπιθύμητες ενέργειες ή σημάδια αμφισβήτησης της ασφαλείας τους, από ζητήματα εφοδιαστικής αλυσίδας ή άλλες ελλείψεις προϊόντων, από πιέσεις τιμών, από ρυθμιστικές διαδικασίες, από αλλαγές στη σήμανση, από απώλεια προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας και από το ενδεχόμενο παγκόσμιων πανδημιών.

- **Τιμολόγηση, αποζημιώσεις και πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη:** Πιέσεις τιμολόγησης και αποζημιώσεων, συμπεριλαμβανομένης της διαφάνειας και της πρόσβασης στην υγειονομική περίθαλψη

Η φαρμακευτική βιομηχανία βιώνει σημαντικές πιέσεις στην τιμολόγηση των προϊόντων και στην ικανότητά εξασφάλισης και διατήρησης ικανοποιητικών ποσοστών επιστροφής χρημάτων από κυβερνήσεις, ασφαλιστές και άλλους οφειλέτες. Οι πιέσεις αυτές έχουν πολλές πηγές, συμπεριλαμβανομένου του αυξανόμενου κόστους υγειονομικής περίθαλψης (που επιδεινώθηκε το 2020 από την πανδημία COVID-19), των περιορισμών χρηματοδότησης και αλλαγών πολιτικής και των δημόσιων αντιπαραθέσεων, διαλόγων, διερευνήσεων και νομικών διαδικασιών σχετικά με την τιμολόγηση των φαρμάκων. Το τμήμα Sandoz της Novartis, ήδη αντιμετώπισε και ενδέχεται στο μέλλον να αντιμετωπίσει συνεχή διάβρωση των τιμών στον τομέα των γενόσημων και των βιο-ομοειδών.

- **Έρευνα και ανάπτυξη:** Αποτυχία ή καθυστέρηση στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων ή νέων ενδείξεων για τα υπάρχοντα προϊόντα.



Η συμμετοχή σε δαπανηρές, μακροχρόνιες και αβέβαιες δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης, τόσο ανεξάρτητα όσο και σε συνεργασία με τρίτους, για τον εντοπισμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων ενδείξεων για υπάρχοντα προϊόντα, αποτελεί μια συνεχή πρόκληση για τη φαρμακοβιομηχανία. Η αποτυχία μπορεί να συμβεί ανά πάσα στιγμή, ακόμη και μετά από σημαντικές επενδύσεις. Τα νέα προϊόντα πρέπει να υποβάλλονται σε εντατικές προκλινικές και κλινικές δοκιμές. Επιπλέον, οι ρυθμιστικές αρχές θεσπίζουν νέες και ολοένα και πιο αυστηρές απαιτήσεις για την έγκριση, για τις αποζημιώσεις και για το στάδιο μετά της έγκρισης.

- **Συμμαχίες, εξαγορές και εκποιήσεις:** Μη εντοπισμός εξωτερικών επιχειρηματικών ευκαιριών ή αποτυχία υλοποίησης των προσδοκώμενων οφελών από τις στρατηγικές εξαγορές ή εκποιήσεις.
- **Περιβαλλοντικά, κοινωνικά και θέματα διακυβέρνησης:** Ανεπιτυχής διαχείριση περιβαλλοντικών, κοινωνικών θεμάτων και θεμάτων διακυβέρνησης

Όλο και περισσότερο, εκτός από τις οικονομικές τους επιδόσεις, οι εταιρείες κρίνονται για τις επιδόσεις τους σε διάφορα θέματα Ηθικής-Κινδύνου- Συμμόρφωσης<sup>25</sup>. Η Novartis ισχυρίζεται την ενεργή διαχείριση ενός ευρέος φάσματος ζητημάτων ΗΘΚ (ESG), τα οποία επηρεάζουν τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, των παραπονημένων φαρμάκων, της πρόσβασης των ασθενών και της διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου. Η αδυναμία επίδειξης επιδόσεων σε θέματα ΗΘΚ μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη, τις λειτουργίες, τις προσλήψεις και τη διατήρηση των εργαζομένων, στα οικονομικά αποτελέσματα ή/και στην τιμή της μετοχής της εταιρείας. Αντανακλώντας την αυξανόμενη σημασία της ΗΘΚ για τη Novartis, ο κίνδυνος αυτός αναβαθμίστηκε στη στρατηγική κατηγορία το 2020, όταν το 2019 επρόκειτο για ζήτημα που χρήζει επίγνωσης.

- **Οργανωτικοί, διαρθρωτικοί μετασχηματισμοί και μετασχηματισμοί της κουλτούρας**
- **Ψηφιοποίηση και αναδυόμενα επιχειρηματικά μοντέλα**

---

<sup>25</sup> ESG: Ethics, Risk & Compliance.



## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2

1. Deloitte & Forbes Insights, 2013, Exploring Strategic Risk - 300 executives around the world say their view of strategic risk is changing
2. Rogula, J. & Maxwell, P., 2019, Why risk-informed strategic decision-making matters, Ernst & Young LLP
3. Roberts, A., Wallace, W. & McClure, N., 2003, Strategic Risk Management, 1<sup>st</sup> edition, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, Edinburgh, UK
4. Vezeau, A., 2018, Strategic Risks: Learning from Blockchain and other potential disruptors. KPMG Canada
5. Glossop, A., 2021, Strategic Risk: A quick Guide, Ideagen- Governance, Risk Management and Compliance Software Management Solutions
6. Allan, N., Davis, J. & Godfrey, P., 2007, Ten steps to managing strategic risk— a holistic approach, Proceedings of the Institution of Civil Engineers, CIVIL ENGINEERING, 160, No. CE3
7. Asher, A. & Gale, A., 2007, Strategic Risk Management: Mapping the commanding heights and hazards, Institute of Actuaries of Australia, Trowbridge Deloitte
8. Mango, D., 2007, An Introduction to Insurer Strategic Risk- Topic 1: Risk Management of an Insurance Enterprise, Guy Carpenter & Co., LLC, USA
9. Deloitte, 2014, Risk Transformation- Aligning risk and the pursuit of shareholder value.
10. Deloitte, 2016, Strategic risk: A cornerstone of risk transformation
11. Deloitte, 2014, The value killers revisited - A risk management study
12. Deloitte, 2019, The future of strategic risk management in financial services
13. Novartis, 2020, The Novartis Risk Compass

## Κεφάλαιο 3

### Το Πλαίσιο Διαχείρισης Κινδύνου

Η ανάληψη κινδύνων και η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αδιαμφισβήτητα αποτελούν το θεμέλιο της επιχειρηματικής προόδου και της δημιουργίας εταιρικής αξίας. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική εποπτεία της ανάληψης κινδύνων αποτελεί σημαντική λειτουργία της εταιρικής διακυβέρνησης και παραμένει βασική ευθύνη του Διοικητικού Συμβουλίου. Το Διοικητικό Συμβούλιο και η Ανώτατη Ομάδα Διοίκησης οφείλουν να προστατεύουν και να ενισχύουν τις κερδοφόρες επιχειρηματικές δραστηριότητες ενόψει των ενδεχόμενων κινδύνων. Σε αυτή την κατεύθυνση βρίσκονται οι περισσότερες προσεγγίσεις της διαχείρισης κινδύνου, ενώ οι προληπτικές δραστηριότητες ανάληψης κινδύνων (proactive risk-taking activities) αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και των απρόβλεπτων συνθηκών. (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

#### 3.1 Εισαγωγικά στοιχεία & είδη διαχείρισης κινδύνων

Η διαχείριση κινδύνων θεωρείται συχνά ως η διαδικασία προσδιορισμού, ποσοτικοποίησης και διαχείρισης των κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, είτε πρόκειται για ιδιωτικό είτε για δημόσιο ίδρυμα. Τα αποτελέσματα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εξαρτώνται από στοιχεία κινδύνου που συνδέονται με στρατηγικές αστοχίες, λειτουργικές διαταραχές, χρηματοπιστωτικές κρίσεις, μεταβολές της αγοράς, περιβαλλοντικές καταστροφές, ρυθμιστικές παραβιάσεις κ.λπ. Η βασική επιδίωξη δεν είναι η εξάλειψη αυτών των κινδύνων, αλλά η βαθύτερη κατανόηση τους και η διαχείριση των εκθέσεων σε αυτούς στα πλαίσια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί.

Η ανώτερη ομάδα διοίκησης φέρει την πρωταρχική ευθύνη για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων, ενώ διαδραματίζουν εξίσου κρίσιμο ρόλο στη διαδικασία, το διοικητικό συμβούλιο, οι εσωτερικοί και εξωτερικοί ελεγκτές, οι γενικοί σύμβουλοι και, όλοι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, η διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνει τη διαδικασία προσδιορισμού, αξιολόγησης και ιεράρχησης σημαντικών κινδύνων που απειλούν τον οργανισμό, με ιδιαίτερη έμφαση στις εν δυνάμει επιπτώσεις ως προς

την εκπλήρωση κατευθυντήριων στόχων, στο συντονισμό της αξιοποίησης των πόρων για την ελαχιστοποίηση των δυσμενών επιπτώσεων απρόβλεπτων γεγονότων, καθώς και στη μεγιστοποίηση της υλοποίησης των ευκαιριών.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων (IRM), η ικανότητα διαχείρισης του κινδύνου είναι σημαντική για όλους τους οργανισμούς, είτε είναι μεγάλοι είτε μικροί, είτε δραστηριοποιούνται στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα. Η διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να αποτελεί μέρος της εταιρικής κουλτούρας, που εμπνέει κάθε εργαζόμενο του οργανισμού να έχει επίγνωση του κινδύνου και να είναι σε εγρήγορση για πιθανά συμβάντα κινδύνου. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να διαρθρώνουν αποτελεσματικές πολιτικές που υποδεικνύουν ότι όλοι οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι θα συμμετέχουν στη διαχείριση του κινδύνου.

**Η διαχείριση κινδύνων είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στο να βοηθήσει την εταιρεία να κατανοήσει καλύτερα, να αξιολογήσει και να χειριστεί όλους τους σημαντικούς κινδύνους, μέσω κατάλληλων ενεργειών που θα αυξήσουν την πιθανότητα επιτυχών αποτελεσμάτων, μειώνοντας παράλληλα την πιθανότητα αποτυχίας και απώλειας. Με την άρτια διαχείριση των κινδύνων, η διαδικασία διαχείρισης δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης σε όλες τις μεγάλες ομάδες ενδιαφερόμενων (stakeholders), συμπεριλαμβανομένων των μετόχων, των προμηθευτών και των πελατών, καθιστώντας την επιχείρηση ένα αξιόπιστο επιχειρηματικό ομόλογο. Μία επιτυχημένη διαχείριση κινδύνων συμβάλλει επιπλέον στην καλή δημόσια εικόνα του οργανισμού, ως καλός εταιρικός πολίτης που βρίσκεται σε συμμόρφωση με τις απαιτήσεις διακυβέρνησης για υπεύθυνη συμπεριφορά.**

Τα βασικά στάδια αξιολόγησης περιλαμβάνουν τεχνικές για τον εντοπισμό, την ανάλυση και την αξιολόγηση συγκεκριμένων κινδύνων και την προετοιμασία αποφάσεων σχετικά με τον χειρισμό αυτών. Αυτές οι μέθοδοι και τεχνικές περιλαμβάνουν συνήθως τα ακόλουθα διαδοχικά βήματα:

- **Προσδιορισμός κινδύνου:** Εντοπισμός συγκεκριμένων κινδύνων και των πηγών τους (παράγοντες κινδύνου). Μέσω της ταξινόμησης και της κατηγοριοποίησης των κύριων κινδύνων, υποβοηθείται η καλύτερη κατανόηση των αιτιών και συνεπειών των πιθανών συμβάντων κινδύνων.
- **Ανάλυση κινδύνου:** Προσδιορισμός των συνεπειών των εντοπισμένων παραγόντων κινδύνου και των δυνητικών επιπτώσεών τους στις επιχειρήσεις, αξιολογώντας παράλληλα την πιθανότητα εμφάνισης αυτών των συμβάντων ενόψει των ισχυόντων πρακτικών λειτουργίας, συστημάτων ελέγχου και γενικής ευαισθητοποίησης σχετικά με τον κίνδυνο.
- **Αξιολόγηση κινδύνου:** Σύγκριση των πιθανών συνεπειών των εντοπισθέντων κινδύνων, σύμφωνα με καθιερωμένα κριτήρια για την ιεράρχηση των εκθέσεων

σε κίνδυνο και την εστίαση της προσοχής στην παράκαμψη σημαντικών κινδύνων. Λήψη αποφάσεων σχετικά με την αποφυγή, τον μετριασμό, τη μεταφορά ή την αποδοχή και την αντιμετώπιση κινδύνων σύμφωνα με τους εσωτερικούς ελέγχους και τις νομικές, κανονιστικές και εξωτερικές απαιτήσεις υποβολής αναφορών. (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

**Με την πάροδο του χρόνου, έχουν προκύψει διάφοροι επιμέρους κλάδοι στην πρακτική διαχείρισης κινδύνων, γεγονός που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην τοποθέτηση αυτών των δραστηριοτήτων σε διαφορετικά οργανωσιακά τμήματα και επιμέρους μονάδες.** Συνεπώς, οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνων (RM) καλύπτουν πολλών ειδών δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης της παραδοσιακής διαχείρισης κινδύνων, της διαχείρισης χρηματοοικονομικών κινδύνων και κινδύνων έργων. Ωστόσο, η ομπρέλα της διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων (ERM) και οι προσεγγίσεις της διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων (SRM) εμπλέκουν ολόκληρο τον οργανισμό, τα ανώτερα στελέχη και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου του, καθώς οι συγκεκριμένες δραστηριότητες κινδύνου απαιτούν τα υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής επαγρύπνησης.

**Παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων (Traditional Risk Management):** Η παραδοσιακή διαχείριση κινδύνων (TRM) πραγματοποιείται συχνά από το τμήμα που είναι υπεύθυνο για την ασφάλιση του οργανισμού, δίνοντας έμφαση στα εργαλεία και στις τεχνικές κάλυψης του κινδύνου, στην πρόληψη, την προστασία και την κάλυψη κινδύνων μέσω μεταφοράς σε τρίτους (ασφαλιστήρια συμβόλαια και άλλα μέσα μεταφοράς κινδύνου). Αυτή η προσέγγιση συμβάλλει στη δημιουργία αξίας, ελαχιστοποιώντας τον καθολικό κίνδυνο. Περιλαμβάνει διαδικασίες γνωστές ως διαχείριση κρίσεων, πρόβλεψη κινδύνων και επιχειρησιακή συνοχή, οι οποίες έχουν ως γενικό στόχο τον χειρισμό καθαρών κινδύνων που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης.

**Διαχείριση χρηματοοικονομικών κινδύνων (Financial Risk Management):** Πραγματοποιείται συνήθως από το τμήμα του λογιστηρίου του οργανισμού, αντιμετωπίζοντας κυρίως τις προκλήσεις της διαχείρισης των χρηματοοικονομικών κινδύνων που προέρχονται από τους κυμαινόμενους όρους της αγοράς, π.χ. επιτόκια, συναλλαγματικές ισοτιμίες και τιμές βασικών αγαθών. Η FRM είναι πιο ανεπτυγμένη σε τράπεζες και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αλλά διαδίδεται επίσης μεταξύ των μη χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων λόγω της ευρείας χρήσης παράγωγων μέσων<sup>26</sup> στο συνάλλαγμα και στα επιτόκια. Η μεγάλη ποικιλία εργαλείων που εισάγονται στην αγορά παράγωγων, παρέχει

---

<sup>26</sup> Το παράγωγο μέσο είναι μια σύμβαση μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, των οποίων η αξία βασίζεται σε ένα συμφωνημένο χρηματοοικονομικό περιουσιακό στοιχείο (όπως μια ασφάλεια) ή ένα σύνολο περιουσιακών στοιχείων (όπως ένας δείκτης). Τα κοινά μέσα περιλαμβάνουν ομόλογα, αγαθά, συναλλάγματα, επιτόκια, δείκτες αγοράς και μετοχές. Τα παράγωγα μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για τον μετριασμό του κινδύνου (αντιστάθμιση κινδύνου) είτε για την ανάληψη κινδύνου με την προσδοκία ανάλογης ανταμοιβής (κερδοσκοπία). (Investopedia.com)

μια σειρά νέων τρόπων για την κάλυψη των κινδύνων κέρδους, δίνοντας παράλληλα ευκαιρίες αναδιοργάνωσης της κεφαλαιακής διάρθρωσης.

**Διαχείριση κινδύνων έργου (Project Risk Management):** Χρησιμοποιείται συνήθως από ειδικούς τεχνικούς που είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση μεγάλων δημόσιων και ιδιωτικών έργων, για τα οποία αναλύονται και αντιμετωπίζονται οι εντοπισθέντες κίνδυνοι. Το PRM εφαρμόζεται ιδιαίτερα στην ανέγερση, στα μεγάλα δημόσια έργα και στους προηγμένους μηχανικά κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της αεροναυπηγικής, της διαστημικής και ναυτικής μηχανικής, αλλά μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε εμπορικά επενδυτικά έργα οποιασδήποτε επιχείρησης. Ο στόχος του έργου είναι συνήθως η κατασκευή και η διαχείριση μιας δομής, επομένως το PRM εστιάζει στον περιορισμό των καθοδικών κινδύνων που δημιουργούνται κατά την εκτέλεση του έργου, παραδείγματος χάριν κινδύνους διακοπής των υπηρεσιών λόγω μετεωρολογικών γεγονότων ή γεωλογικών συμβάντων ιδιαίτερα σε μεγαλύτερα και πιο περίπλοκα έργα, ή συνέπειες που απορρέουν από αναβαλλόμενες ταμειακές ροές λόγω απροσδόκητων καθυστερήσεων.

**Διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου (Enterprise Risk Management):** Αποσκοπεί στην παροχή μιας πιο ενοποιημένης - ολιστικής προσέγγισης στη διαχείριση του κινδύνου, αποφεύγοντας τις πανίδες της προσέγγισης "σιλό", όπου οι διαφορετικοί κίνδυνοι αντιμετωπίζονται χωριστά χωρίς να εξετάζονται οι επιπτώσεις της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης. Πριν από την ευρύτερη χρήση του ERM, οι οργανισμοί έτειναν να απομονώνουν τη διαχείριση των διαφόρων κινδύνων χωρίς να αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να επηρεάσουν ο ένας τον άλλον. Για παράδειγμα, ο διαχειριστής πωλήσεων ή πιστώσεων διαχειριζόταν τον πιστωτικό κίνδυνο, οι έμποροι αγαθών και οι υπεύθυνοι αγορών διαχειρίζονταν τους κινδύνους των τιμών των βασικών εμπορευμάτων, οι διαχειριστές ασφαλιστικών κινδύνων αντιμετώπιζαν τους βασικούς κινδύνους, το προσωπικό επαφής ήταν υπεύθυνο για τους κινδύνους ανθρώπινου δυναμικού, οι μάνατζερ ποιότητας και παραγωγής ήταν υπεύθυνοι για τον περιορισμό του κινδύνου παραγωγής, ενώ τα τμήματα μάρκετινγκ και στρατηγικής παρακολούθησαν τους κινδύνους ανταγωνισμού και ούτω καθεξής. Ωστόσο, καταβλήθηκαν ελάχιστες προσπάθειες σύνοψης των αθροιστικών εκθέσεων σε κινδύνους και των συντονισμένων δραστηριοτήτων διαχείρισης αυτών σε ολόκληρη την επιχείρηση, όπου οι ίδιοι θα μπορούσαν να προσαυξηθούν (και να πολλαπλασιαστούν) ή να ακυρωθούν ανάλογα με τους διαφοροποιημένους τύπους έκθεσης. Ως εκ τούτου, στόχος του EMR είναι να δημιουργήσει μια συνολική εικόνα των εταιρικών κινδύνων και να συντονίσει τις δραστηριότητες διαχείρισης τους σε ολόκληρη την επιχείρηση, ανάλογα με τις ανάγκες. Για παράδειγμα, σε έναν όμιλο ετερογενών δραστηριοτήτων, όπου υπάρχει ήδη μια φυσική αντιστάθμιση διαφοροποίησης κινδύνων, ένα αποδοτικό ERM θα ενισχύσει το πλεονέκτημα διαφοροποίησης του κινδύνου

και θα εκτελεστεί αποτελεσματικά. Η συντονιστική λειτουργία του ERM, ασκείται συχνά από τη θέση του Επικεφαλής Υπεύθυνου Κινδύνου (Chief Risk Officer, CRO), γεγονός που αντικατοπτρίζει την αυξημένη δραστηριότητα διακυβέρνησης κινδύνων μέσω άμεσης εποπτείας του διοικητικού συμβουλίου.

**Διαχείριση Στρατηγικών Κινδύνων (Strategic Risk Management):** Είναι φυσικό να θεωρηθεί η SRM ως επέκταση της έννοιας του ERM και ως ένας τρόπος να επισημανθεί η σημασία της διαχείρισης των λειτουργικών και στρατηγικών παραγόντων κινδύνου για την επίτευξη μακροπρόθεσμων εταιρικών στόχων. Ως εκ τούτου, η προσέγγιση SRM συμμετέχει στον εντοπισμό, τη μέτρηση και τον χειρισμό τόσο των τυπικών όσο και των οικονομικών κινδύνων, ενώ χαρακτηρίζεται επιπλέον από ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους στρατηγικούς κινδύνους και έντονη επαγρύπνηση σχετικά με τις δυναμικές πρωτοβουλίες ανάληψης κινδύνων.

Η TRM και η FRM επικεντρώνονται σε περιορισμένο αριθμό “καθαρών” κινδύνων και κινδύνων αγοράς και, ως εκ τούτου, βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα της ERM, η οποία παρουσιάζει ανησυχίες για τις ευρύτερες επιπτώσεις των κινδύνων στο επίπεδο της επιχείρησης. Η PRM διαθέτει ένα περισσότερο περιορισμένο και εστιασμένο φάσμα δράσεων που σχετίζονται με συγκεκριμένες δραστηριότητες του έργου, οι οποίες ενδέχεται ωστόσο να συνδέονται με την εκτέλεση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η SRM μπορεί να θεωρηθεί ως το υψηλότερο επίπεδο εκτίμησης των εταιρικών κινδύνων, το οποίο περιλαμβάνει προσεγγίσεις TRM, FRM, PRM και ERM, υποστηρίζοντας παράλληλα τους διευθυντές στη διακυβέρνηση κινδύνων. (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

### **3.2 Βασικά χαρακτηριστικά και παράγοντες επιτυχίας διαχείρισης κινδύνων**

Σε έναν ολοένα και πιο περίπλοκο κόσμο, ο επιχειρηματικός κίνδυνος αποτελεί απειλή, αλλά παρέχει επίσης ευκαιρίες για τη δημιουργία νέου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και νέων τρόπων ικανοποίησης των πελατών. Για να συγκεντρωθούν ωστόσο αυτά τα οφέλη, οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες πρέπει να αξιολογούνται και να αντιμετωπίζονται στο πλαίσιο ενός συστήματος που τους προσδιορίζει, τους ποσοτικοποιεί και τους μετριάξει επαρκώς. Αυτή η ισχυρή μεταχείριση του κινδύνου και των ευκαιριών είναι συνδεδεμένη με πρακτικές διαχείρισης που επιτρέπουν στους οργανισμούς να επωφεληθούν της εμπειρίας τους για να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν ευκαιρίες που μπορούν να τους βοηθήσουν να κερδίσουν στον ανταγωνισμό. Τα μέτρα που αναπτύσσονται και



εφαρμόζονται για την αντιστάθμιση των επιχειρηματικών κινδύνων, συχνά φωτίζουν μερικές από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες καινοτομίας τις οποίες οι εταιρείες είναι έτοιμες να τις δουν και να τις εκμεταλλευτούν.

Η μέτρηση των κινδύνων μπορεί να πραγματοποιηθεί σε πέντε στάδια:

1. Ποσοτικοποίηση του μεγέθους του αντίκτυπου του κινδύνου.
2. Αξιολόγηση της πιθανότητας να προκύψει ο κίνδυνος και να επηρεάσει την εταιρεία.
3. Ποσοτικοποίηση του αντίκτυπου στην εταιρεία. (Μέγεθος) Χ (Πιθανότητα)
4. Ανάλυση του κόστους/οφέλους της ανάληψης δράσης για τον μετριασμό του κινδύνου.
5. Ταξινόμηση των διαφόρων κινδύνων για την ανάδειξη των πιο κρίσιμων.

Για την αξιολόγηση των κινδύνων και των ευκαιριών, η διαδικασία της μέτρησης, αν και μπορεί να στερείται ακρίβειας, αναγκάζει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αντιμετωπίσουν τις υποθέσεις τους, να προσδιορίσουν τις μεταβλητές που μπορούν να επηρεάσουν ένα έργο και να σταθμίσουν τους κινδύνους κατά την εξέταση των ευκαιριών μιας συγκεκριμένης επένδυσης. Η καλύτερη πρόβλεψη τόσο των κινδύνων όσο και των ευκαιριών, μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες αποφάσεις σχετικά με τη διαδικασία, το προϊόν και τις επενδύσεις κεφαλαίου. Ανάμεσα στα εργαλεία μέτρησης διακρίνεται η χρήση της απόδοσης κεφαλαίου (ROI, Return on Investment) , συμπεριλαμβανομένων των υπολογισμών ΚΠΑ (Καθαρής Παρούσας Αξίας) και της θεωρία πραγματικών επιλογών (real options). Οι πραγματικές επιλογές αποτελούν συμπλήρωμα και επέκταση των παραδοσιακών υπολογισμών της ΚΠΑ και θα πρέπει να συμπεριληφθούν ως βήμα για την εφαρμογή της μεθόδου ROI.

Μια επιλογή είναι ένα δικαίωμα -όχι μια υποχρέωση- ανάληψης μιας δράσης, όπως η αγορά, η επέκταση ή η αναβολή σε προκαθορισμένη τιμή για μια προκαθορισμένη περίοδο. Οι πραγματικές επιλογές ενσωματώνουν ουσιαστικά μια τιμή επιλογής σε υπολογισμούς ΚΠΑ, προσθέτοντας έτσι ευελιξία σε απαραίτητους υπολογισμούς για τη λήψη αποφάσεων. Η παραδοσιακή εκτίμηση των προεξοφλημένων ταμειακών ροών προϋποθέτει ότι μετά τη ληφθείσα απόφαση σχετικά με ένα έργο, τα σχέδια αυτά καθορίζονται και τηρούνται, ανεξάρτητα από πρόσθετες πληροφορίες, αλλαγές στην αγορά ή ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν πρόσφατα. Επιπλέον, οι παραδοσιακές μέθοδοι υποθέτουν ότι μία επένδυση αποτελεί εφάπαξ επιλογή και όχι μία συνεχή διαδικασία που ενημερώνεται από νέες πληροφορίες και συνεχή αξιολόγηση.

Αντίθετα, οι πραγματικές επιλογές επιτρέπουν την αβεβαιότητα και τη συνεχή μάθηση, λαμβάνοντας αυτές ως εγγενές κομμάτι του σχεδιασμού έργων και μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής στρατηγικής. Το πλαίσιο ανάλυσης των πραγματικών επιλογών αναγκάζει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να εξετάσουν ρητά την αξία μιας νέας

επένδυσης και τις επιλογές που εκείνη δημιουργεί. Καθώς ξεδιπλώνεται, αξιοποιεί τη δυνατότητα ποικίλων αποτελεσμάτων και πληροφοριών, εξετάζοντας την απόδοση και δίνοντας το πράσινο φως ακόμα και σε επενδύσεις με μεγάλο χρονικό ορίζοντα. Η παραδοσιακή μέθοδος απόδοσης επένδυσης (ROI) από την άλλη πλευρά, μπορεί να αποφέρει αρνητικό αποτέλεσμα και την άρνηση απόφασης επένδυσης, καθώς αποτυπώνει διαφορετικό τύπο απόδοσης χρησιμοποιώντας έναν καθορισμένο χρονικό ορίζοντα.

Ο Πίνακας 2 απεικονίζει έναν κατάλογο μερικών πραγματικών επιλογών. Οι πραγματικές επιλογές βρίσκουν εφαρμογή σε ορισμένους κλάδους στους οποίους είναι σημαντικό να υπάρξουν επενδύσεις σε σειρές προϊόντων, γνωρίζοντας ότι πολλά από αυτά θα αποτύχουν. Αυτές οι βιομηχανίες περιλαμβάνουν φαρμακευτικά προϊόντα (όπου επενδύονται χρήματα στην έρευνα και την ανάπτυξη για μια σειρά φαρμάκων, πολλά από τα οποία δεν θα εισέλθουν ποτέ στην αγορά) και τον τομέα του πετρελαίου και του φυσικού αερίου (όπου είναι κρίσιμο να υπάρχει εξερεύνηση για το προϊόν, αλλά συχνά οι τοποθεσίες δεν αποδίδουν καρπούς). Τέτοιες βιομηχανίες επενδύουν σε ένα χαρτοφυλάκιο επιλογών που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά απόδοσης κινδύνου. Η σκέψη πραγματικών επιλογών επιτρέπει μια πιο λεπτή ανάλυση και ευελιξία στη λήψη αποφάσεων καθώς προκύπτουν νέες πληροφορίες που λείπουν από τον υπολογισμό της ΚΠΑ. Επιπλέον, οι πραγματικές επιλογές ενσωματώνουν οικονομικές πληροφορίες στο στρατηγικό στάδιο του σχεδιασμού των έργων και όχι εκ των υστέρων.

<b>Τύπος Επιλογής</b>	<b>Περιγραφή</b>
Είσοδος & Έξοδος	Επένδυση εξόδου σε χαμηλό επίπεδο αγοράς και είσοδος όταν οι συνθήκες της αγοράς βελτιωθούν
Καθυστέρηση ή αναβολή	Δαπάνες καθυστέρησης ή αναβολής μέχρι να θεωρηθεί η επένδυση πιο κερδοφόρα
Εγκατάλειψη ή Διακοπή	Διακοπή χρήσης κάποιου περιουσιακού στοιχείου ή παύση κάποιας λειτουργίας σε περίπτωση που κρίνεται μη κερδοφόρο
Ανάπτυξη	Κεφαλαιοποίηση σε προγενέστερες επενδύσεις ή είσοδος σε σχετικά έργα
Προσαρμογή	Προσαρμογή ή τροποποίηση μίγματος εισροών κατόπιν ανταπόκρισης στη ζήτηση, κόστος ή τιμές
Σταδιακή επένδυση	Πραγματοποίηση επενδύσεων σε διαδοχικά στάδια, όσο ξεδιπλώνεται η πληροφόρηση, διατηρώντας πάντα το δικαίωμα εγκατάλειψης του έργου

Πίνακας 2: Κατάλογος Πραγματικών Επιλογών

Πηγή: *Bekefi, T., Epstein, M.J & Yuthas, K., 2008, Management Accounting Guideline - Managing Opportunities and Risks, CMA Canada, AICPA & CIMA, The Canadian Copyright Licensing Agency, Canada*

Ένας τροποποιημένος υπολογισμός ROI που περιλαμβάνει πραγματικές επιλογές, είναι μια διαδικασία επτά βημάτων που περιλαμβάνει:

- 1) Δημιουργία επιλογών χρησιμοποιώντας τον τρόπο σκέψης πραγματικών επιλογών
- 2) Υπολογισμός του οφέλους ευκαιρίας
- 3) Αξιολόγηση του κόστους σύλληψης της ευκαιρίας (συμπεριλαμβανομένων των απαιτούμενων δραστηριοτήτων μετριασμού του κινδύνου)
- 4) Εκτίμηση της πιθανότητας να προκύψουν οι κίνδυνοι που απαιτούν μετριασμό
- 5) Υπολογισμός του αναμενόμενου αντίκτυπου/αξίας του κινδύνου
- 6) Υπολογισμός της ΚΠΑ της ευκαιρίας και του κινδύνου
- 7) Υπολογισμός της αναμενόμενης αξίας της ROI

Όπως και άλλες εκτιμήσεις που χρησιμοποιούνται στη χρηματοοικονομική ανάλυση, έτσι και αυτές οι εκτιμήσεις είναι συχνά ανακριβείς. Ωστόσο, μέσω της κατάλληλης εκτίμησης και γνωστοποίησης, βοηθούν στη λήψη αποφάσεων και σχετίζονται με διοικητικούς διαλόγους. (Bekefi, Epstein and Yuthas, 2008)

Οι αποτελεσματικές πρακτικές και τα εργαλεία διαχείρισης κινδύνων είναι απαραίτητες για τις εταιρείες ώστε να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι εταιρειών που δεν γνωρίζουν αυτές τις πρακτικές ή δεν μπορούν να τις εφαρμόσουν αποτελεσματικά. Συχνά, η προσέγγιση του χαρτοφυλακίου όσον αφορά τον κίνδυνο είναι πολύτιμη: η διαχείριση ορισμένων κινδύνων δημιουργεί την ευκαιρία ανάληψης κινδύνων σε άλλους τομείς. Μερικές φορές οι εταιρείες πιθανώς να αναλάβουν αρχικά ριψοκίνδυνα έργα, όμως εφαρμόζοντας τεχνικές μετριασμού του κινδύνου μειώνουν το επίπεδο κινδύνου του έργου. Ορισμένες από τις τεχνικές για τη μετακίνηση του έργου εντός ενός αποδεκτού εύρους κινδύνου, περιλαμβάνουν παραδοσιακές στρατηγικές μετριασμού του κινδύνου, όπως ο επιμερισμός, η μεταφορά και η μείωση του κινδύνου, καθώς και ορισμένες λιγότερο συμβατικές, όπως η αύξηση ευελιξίας του οργανισμού.

Κάθε σύνολο πρακτικών διαχείρισης κινδύνου, θα πρέπει να εξετάζεται βάσει ενός αντίστοιχου υποσυνόλου θεμελιωδών συστατικών. Τα στοιχεία αυτά, μαζί με τους καθοριστικούς παράγοντες, περιλαμβάνουν τα εξής:

- **Διαδικασίες για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την ιεράρχηση των κινδύνων:** Ο προσδιορισμός του κινδύνου μπορεί να πραγματοποιηθεί από κοντά ή εξ αποστάσεως μέσω αυτοαξιολογήσεων από μια κεντρική βάση

δεδομένων ή ένα μητρώο κινδύνου (Mikes, Tufano, Werker, and De Neve, 2009). Οι συσκέψεις πρόσωπο με πρόσωπο (face-to-face meetings) μπορεί να είναι εντατικές, διαδραστικές συναντήσεις μεταξύ του ειδικών κινδύνου και των μάνατζερ ή να περιλαμβάνουν ανοιχτές συζητήσεις μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα. Οι συζητήσεις για τον κίνδυνο μπορούν να περιοριστούν ανάμεσα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και το προσωπικό ή μπορούν να αποκεντρωθούν με τη συμμετοχή του προσωπικού πρώτης γραμμής, υποστήριξης και διοίκησης. Η **έκταση και το είδος των αλληλεξαρτήσεων** στο περιβάλλον εργασίας είναι πιθανώς η κυρίαρχη επιρροή των διαδικασιών προσδιορισμού του κινδύνου.

- **Συχνότητα συναντήσεων κινδύνου:** Η συχνότητα των διαδικασιών προσδιορισμού και αξιολόγησης του κινδύνου πρέπει να ταιριάζει με την **ταχύτητα της εξέλιξης του κινδύνου**, χωρίς να περιορίζεται από αυστηρά πλαίσια συμμόρφωσης.
- **Εργαλεία κινδύνου:** Οι περισσότερες εταιρείες συνοψίζουν τους κινδύνους με πολυδιάστατες απεικονίσεις, όπως χάρτες κινδύνου οι οποίοι ποσοτικοποιούν υποκειμενικά τους κινδύνους ανάλογα με την αναμενόμενη πιθανότητα, τον αντίκτυπο και τη δυνατότητα ελέγχου. Η επιλογή των εργαλείων κινδύνου, η οποία κυμαίνεται από ποιοτικές περιγραφές και σενάρια, έως σύνθετους υπολογισμούς της αναμενόμενης απώλειας και έκθεσης, καθορίζεται από: (1) τη διαθεσιμότητα δεδομένων και γνώσεων σχετικά με έναν συγκεκριμένο κίνδυνο και τη συνοδευόμενη απώλεια και (2) το πόσο συναφή και αξιόπιστα είναι τα διαθέσιμα εργαλεία κινδύνου σύμφωνα με τους ειδικούς κινδύνου και με όσους χρησιμοποιούν τα εργαλεία. Η ποσοτική διαχείριση κινδύνου καθίσταται αδύνατη όταν τα ιστορικά προγνωστικά δεδομένα δεν είναι διαθέσιμα ή έχουν χάσει την ικανότητά πρόβλεψης λόγω ασυνέχειας στη μετατόπιση προτύπου. (paradigm-shifting discontinuity) (Kaplan and Mikes, 2016)

Ο σημαντικότερος μεμονωμένος παράγοντας είναι ότι οι τύποι κινδύνου είναι αλληλεξαρτώμενοι. Ο παράγοντας ενώ είναι καίριας σημασίας, αγνοείται από τους περισσότερους τύπους συμβατικών συστημάτων διαχείρισης κινδύνου που βασίζονται σε σιλό<sup>27</sup>. Στην πράξη, υπάρχουν αλληλένδετες σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τύπων κινδύνων. Για παράδειγμα, κατά την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου, ένας οργανισμός εντοπίζει τους στρατηγικούς κινδύνους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την υλοποίησή του. Παράλληλα, υπάρχουν επιπρόσθετοι εγγενείς κίνδυνοι που θα μπορούσαν να συν-

---

<sup>27</sup> Ο όρος "σιλό" (silo), αναφέρεται στα τμήματα ενός οργανισμού που λειτουργούν ως χωριστές οντότητες.

δέονται εξίσου με την υλοποίηση της στρατηγικής και οι οποίοι προέρχονται από εσωτερικές ή εξωτερικές αλλαγές. Η ίδια η υλοποίηση της στρατηγικής ενδέχεται να οδηγήσει σε εσωτερικές, λειτουργικές αλλαγές, οι οποίες δημιουργούν κινδύνους “αλλαγής” που με τη σειρά τους ενδεχομένως να οδηγούσαν σε λειτουργικούς κινδύνους. Ο αντίκτυπος των εξωτερικών κινδύνων δημιουργεί δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν όλα τα επίπεδα κινδύνου εντός του οργανισμού. Συμπερασματικά, οι διάφοροι τύποι κινδύνου διασυνδέονται μεταξύ τους και η παραλλαγή ενός τύπου μπορεί να επηρεάσει τους υπολοίπους. (Roberts, Wallace and McClure, 2003)

**Οι οργανισμοί δεν κατανοούν πλήρως τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διαφόρων κινδύνων που αντιμετωπίζουν. Τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων σε έρευνα της KPMG (2011), έδειξαν ότι οι οργανισμοί τους, ανέπτυξαν αντιδράσεις κινδύνου σε μεμονωμένο επίπεδο και όχι σε επίπεδο χαρτοφυλακίου. Αυτό οφείλεται εν μέρει στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί όσον αφορά την ομαδοποίηση / ποσοτικοποίηση κινδύνων σε οργανωσιακό επίπεδο.** Συγκεκριμένα, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν θέματα με την ενοποίηση των απόψεων για τον κίνδυνο, με τη χρηματοδότηση και τις επιχειρηματικές απόψεις, με τη διαθεσιμότητα δεδομένων και την ακεραιότητα τους, με την αξιοποίηση κατάλληλων εργαλείων για τον ποσοτικό προσδιορισμό, με τη μέτρηση του αντικτύπου των κινδύνων και με την έλλειψη επαρκούς κατάρτισης σχετικά με τον ποσοτικό προσδιορισμό του κινδύνου/τη χρήση των εργαλείων ποσοτικού προσδιορισμού.

Η διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων πορεύεται παράλληλα με τη διαχείριση όλων των άλλων πτυχών της επιχείρησης. Έχει ήδη διαπιστωθεί ότι οι κίνδυνοι είναι άφθονοι και λαμβάνουν πολλές μορφές, ενώ μπορούν να μειωθούν και να ελεγχθούν μέχρι ενός σημείου, αλλά δεν μπορούν να εξαλειφθούν πλήρως, κάτι που ούτως ή άλλως οι οργανισμοί δεν χρειάζεται να επιδιώξουν. Ο οργανισμός που είναι πρόθυμος να αναλάβει τον κίνδυνο μπορεί κάλλιστα να είναι αυτός που θα επιτύχει συνολικά. Η διαχείριση κινδύνων είναι η διαδικασία που εντοπίζει τους κινδύνους και τους ταξινομεί με κάποιο τρόπο, έτσι ώστε να μπορούν να αξιολογηθούν και να ιεραρχηθούν. Στη συνέχεια ελέγχει και συντονίζει την απόκριση του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η διαχείριση κινδύνων αποτελεί τον μηχανισμό ελέγχου που διασφαλίζει ότι το συνολικό μέγεθος κινδύνου παραμένει εντός αποδεκτών ορίων. Έχοντας διαπιστώσει το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου, το σύστημα διαχείρισης κινδύνων ανταποκρίνεται καταλλήλως, ενώ για μια χρονική περίοδο παρακολουθείται και ελέγχεται.

Ένα τυπικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει:

- διαδικασία αναγνώρισης
- διαδικασία ανάλυσης και ταξινόμησης

- ελεγχόμενη εκτίμηση της οργανωσιακής στάσης ή στρατηγικής
- προφύλαξη ή διασφάλιση της διάθεσης για κίνδυνο
- διαδικασία ανταπόκρισης
- συνεχή έλεγχο και αυτασφάλιση

Κάθε στάδιο είναι εξίσου σημαντικό. Ο προσδιορισμός του κινδύνου είναι το σύνηθες σημείο εκκίνησης περιλαμβάνοντας τη διαδικασία εξέτασης του οργανισμού ή του έργου ή των διενεργειών και τον προσδιορισμό όλων των κινδύνων που σχετίζονται με την απόφαση. Ο προσδιορισμός των κινδύνων δεν συνεπάγεται με επαρκή ανταπόκριση. Ο βαθμός με τον οποίο αναλαμβάνονται μεγάλοι κίνδυνοι ή το επίπεδο στο οποίο μειώνονται οι εντοπισθέντες κίνδυνοι, αποτελούν μέτρα της διάθεσης κινδύνου του οργανισμού. Η διάθεση κινδύνου είναι ο πρωταρχικός καθοριστικός παράγοντας της επακόλουθης αντίδρασης στον κίνδυνο. Τυπικά παραδείγματα ανταπόκρισης στον κίνδυνο είναι:

- εξάλειψη του κινδύνου
- μείωση της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου
- μείωση του αντίκτυπου του κινδύνου
- αποδοχή του κινδύνου

Τέλος, το σύστημα διαχείρισης κινδύνων χρειάζεται να προβλέψει τη συνεχή παρακολούθηση και τον έλεγχο του ίδιου. *Ένα σύστημα διαχείρισης κινδύνων μπορεί από μόνο του να δημιουργήσει νέο κίνδυνο, καθώς μπορεί να δημιουργήσει μια ψευδή αίσθηση ασφάλειας. Υπάρχει ο κίνδυνος οι μάνατζερ να υποθέσουν ότι η διαδικασία διαχείρισης κινδύνου θα φροντίσει για τα πάντα και ως εκ τούτου να μειώσουν την επιχειρησιακή επαγρύπνηση.* Στην πραγματικότητα, το περιβάλλον κινδύνου ενός οργανισμού είναι πολύ δυναμικό και το προφίλ κινδύνου που αντιμετωπίζει σε κάθε περίπτωση μπορεί να ποικίλει σε σημαντικό βαθμό ή/και με γρήγορο ρυθμό. Το σύστημα διαχείρισης κινδύνων πρέπει να παρακολουθείται και να προσαρμόζεται ανάλογα με τους κινδύνους που επιδιώκει να διαχειριστεί. (Roberts, Wallace and McClure, 2003)

Σε έρευνα της KPMG (2011) που μελετά τις τρέχουσες πρακτικές και τάσεις της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων, συμμετείχαν εταιρείες από διαφορετικούς τομείς, τις οποίες αντιπροσώπευαν άνθρωποι σε διαφορετικές θέσεις ευθύνης. Τα συμπεράσματα για τα τρία βασικότερα στάδια διαχείρισης κινδύνων σύμφωνα με την KPMG είναι τα εξής:

### 1. Προσδιορισμός/Αξιολόγηση Κινδύνου

- Κορυφαίες πηγές για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους: Κατά τον εντοπισμό των κινδύνων, είναι σημαντικό για τις εταιρείες να χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό πηγών εσωτερικών και εξωτερικών, παρέχοντας ιστορικές

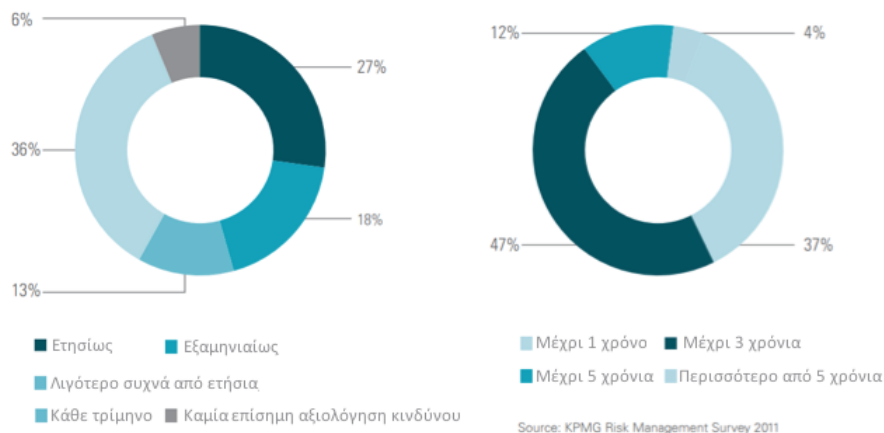
καθώς και μελλοντικές πληροφορίες. Η ανάλυση της έρευνας αποκαλύπτει ότι, συνήθως, οι ερωτηθέντες βασίζονται περισσότερο σε εσωτερικές παρά σε εξωτερικές πηγές, όπως οι εκθέσεις αναλυτών, τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς και τη συγκριτική αξιολόγηση ανταγωνιστών.

- Συχνότητα και ορίζοντας αξιολόγησης: Με γνώμονα τις ρυθμιστικές προϋποθέσεις και τις απαιτήσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και των Επιτροπών Ελέγχου και Κινδύνων, οι οργανισμοί έχουν αυξήσει τις συχνότητες των αξιολογήσεων κινδύνου και των αναθεωρήσεων τους (Σχήμα 3.1). Παρ ' όλα αυτά, το 37% των ερωτηθέντων δεν λαμβάνει υπόψη χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ένα έτους στην άσκηση αξιολόγησης κινδύνου, ενώ το 84% όλων των ερωτηθέντων δεν ξεετάζουν πέραν του τριετούς ορίζοντα στις εκτιμήσεις κινδύνου τους. Τα ανωτέρω αποτελέσματα δείχνουν σαφώς ότι η άσκηση προσδιορισμού και αξιολόγησης του κινδύνου είναι κάπως εσωτερικά εστιασμένη και δεν βασίζεται σε ισχυρή ανάλυση του εξωτερικού πλαισίου και των μακροπρόθεσμων προοπτικών για την επιχείρηση. Εξηγείται επίσης σε μεγάλο βαθμό γιατί οι οργανισμοί αγωνίζονται να παραμείνουν ενήμεροι για τους αναδυόμενους κινδύνους.

### Συχνότητα και χρονικός ορίζοντας αξιολόγηση κινδύνων

Πόσο συχνά πραγματοποιεί ο οργανισμός σας αξιολογήσεις κινδύνου;

Παρακαλώ προσδιορίστε το χρονικό ορίζοντα που καλύπτουν οι αξιολογήσεις κινδύνου.



Σχήμα 3.1: Συχνότητα και ορίζοντας αξιολογήσεων κινδύνου

Πηγή: KPMG International, 2011, *Risk Management: A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment*

- Ωριμότητα των πρακτικών εκτίμησης κινδύνου: Λίγο λιγότερο από το ένα τέταρτο των ερωτηθέντων χρησιμοποιούν προηγμένα εργαλεία, όπως τον σχεδιασμό σεναρίων (scenario planning) ή προσομοιώσεις ακραίων καταστάσεων (stress testing) για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων. Επιπλέον, η πλειοψηφία (76%) των ερωτηθέντων δεν εξετάζει ζητήματα βιωσιμότητας και κλιματικής αλλαγής ενώ εντοπίζει/ αξιολογεί τους κινδύνους.

## **2.Ομαδοποίηση/ποσοτικοποίηση κινδύνων και οι προκλήσεις της**

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (63%) διακρίνουν προκλήσεις στη συγκέντρωση και τον ποσοτικό προσδιορισμό των κινδύνων. Συγκεκριμένα, ο ποσοτικός προσδιορισμός του κινδύνου προσδιορίστηκε ως μία από τις βασικές προκλήσεις διαχείρισης κινδύνων από πλευράς των διαφόρων διευθυνόντων συμβούλων και ανεξάρτητων διευθυντών. Ενώ η συγκέντρωση πληροφοριών κινδύνου σε οργανωσιακό επίπεδο είναι περισσότερο ζήτημα κουλτούρας της εταιρείας, ο ποσοτικός προσδιορισμός των κινδύνων εμφανίζεται ως πιο προβληματικός. Ωστόσο, το ρητό "αν κάτι δεν μπορεί να μετρηθεί, δεν μπορεί και να διαχειριστεί" αναδεικνύει τη σημασία του ποσοτικού προσδιορισμού των κινδύνων στο μέτρο του δυνατού.

Εκτός από τις προαναφερθείσες προκλήσεις, το 47% των ερωτηθέντων στην έρευνα, έχουν εντοπίσει ως άλλη μια σημαντική πρόκληση την έλλειψη επαρκούς κατάρτισης σχετικά με τον ποσοτικό προσδιορισμό του κινδύνου/τη χρήση εργαλείων ποσοτικού προσδιορισμού.

- Αντιμετώπιση/μετριασμός κινδύνων και οι συνδεδεμένες προκλήσεις: Σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες (49%) έχουν μέτρια κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των διαφόρων κινδύνων στις τρέχουσες δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων. Με το παραπάνω ποσοστό συνδέεται επίσης το γεγονός ότι το 60% των ερωτηθέντων επισημαίνει ότι οι αντιδράσεις στον κίνδυνο αναπτύσσονται σε μεμονωμένο επίπεδο κινδύνου και όχι σε επίπεδο χαρτοφυλακίου συνδυάζοντας αλληλένδετους κινδύνους. Επιπλέον, κατά τον καθορισμό των στρατηγικών/προσεγγίσεων μετριασμού τους, υπάρχει η τάση να βασίζονται υπερβολικά σε ελέγχους σε επίπεδο διαδικασιών, αντί να εξετάζουν ένα ευρύ φάσμα μέτρων μετριασμού όπως π.χ. μία ασφάλιση. Περίπου το 60% των ερωτηθέντων δεν χρησιμοποιούν προσομοιώσεις κινδύνου για τα επιχειρηματικά τους σχέδια και τους προϋπολογισμούς ή προσομοιώσεις ακραίων καταστάσεων ισολογισμού/κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης.

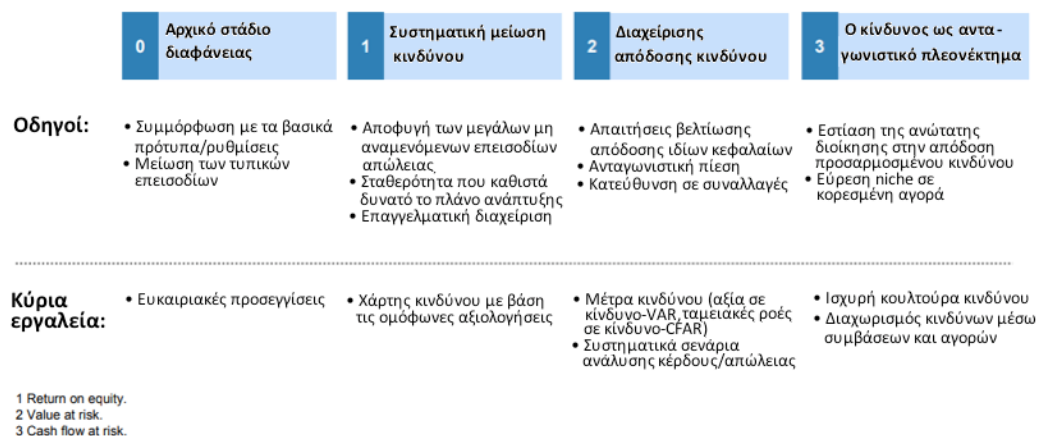
## **3.Παρακολούθηση/υποβολή αναφορών σχετικά με τον κίνδυνο**



- Διατήρηση μητρώων κινδύνου: Η τήρηση μητρώων κινδύνου αποτελεί κρίσιμο πρώτο βήμα για τον εντοπισμό και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνων. Λίγο περισσότερο από το ένα τρίτο των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι οι οργανισμοί τους δεν τηρούν μητρώα κινδύνου που να αντικατοπτρίζουν στόχους, κινδύνους, αντιδράσεις, βασικούς ελέγχους και την εποπτεία όλων των βασικών κινδύνων και διαδικασιών.
- Χρήση λογισμικού αναφοράς και παρακολούθησης κινδύνων: Η πλειοψηφία (63%) των ερωτηθέντων δηλώνει ότι δεν χρησιμοποιεί λογισμικό για την ομαλοποίηση των δραστηριοτήτων παρακολούθησης και αναφοράς κινδύνου.
- Ωριμότητα των διαδικασιών αναφοράς κινδύνου: Ενώ η πλειοψηφία των εταιρειών που απάντησαν, έχουν οριστικές διαδικασίες αναφοράς πληροφοριών διαχείρισης κινδύνου στα ανώτερα στελέχη, μόνο οι μισοί από τους ερωτηθέντες έχουν παρόμοια διαδικασία σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου, πιο συγκεκριμένα σε επίπεδο ανεξάρτητου διευθυντή. (KPMG,2011)

Ο Martin Pergler, σε άρθρο της McKinsey (2012), σύγκρινε τη διαχείριση κινδύνων στον επιχειρηματικό κόσμο, με εκείνη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Σύμφωνα με τον Pergler, εξετάζοντας όλους τους επιχειρηματικούς τομείς, είναι χρήσιμο να επαναπροσδιοριστεί το ταξίδι της διαχείρισης κινδύνων και να διαφοροποιηθούν 4 στάδια ωριμότητας:

Τα 4 στάδια ωριμότητας διαχείρισης κινδύνου



Σχήμα 3.2: Στάδια ωριμότητας της διαχείρισης κινδύνων

Πηγή: Pergler, M., 2012, *Enterprise Risk Management – What’s different in the corporate world and why*, McKinsey & Company Working Papers on Risk No40

Ενώ ορισμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (για παράδειγμα, πολλές μικρές τοπικές τράπεζες) βρίσκονται στο στάδιο 1, άλλες μεγαλύτερες επενδυτικές τράπεζες θα κατέτασσαν τους εαυτούς τους στο στάδιο 3, εν τέλει το μέσο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα βρίσκεται στο στάδιο 2 του φάσματος ωριμότητας. Άλλοι τομείς της βιομηχανίας έχουν διαφορετικά κέντρα βάρους, όπως ο τομέας του λιανικού εμπορίου και των τηλεπικοινωνιών που κατά μέσο όρο βρίσκονται στο όριο να περάσουν από το στάδιο 0 στο στάδιο 1. Οι εταιρείες σε τομείς με ισχυρή εξάρτηση από φυσικούς πόρους (είτε ως εξαγωγείς πόρων είτε στο στάδιο μεταποίησης) ή εκείνες που εκτίθενται σε σημαντικούς τεχνικούς κινδύνους ή **κινδύνους έρευνας και ανάπτυξης (για παράδειγμα, οι φαρμακευτικές εταιρείες)**, τις συναντά κανείς συχνότερα στο κατώφλι του σταδίου 1 έως το στάδιο 2, ή εξ ολοκλήρου στο στάδιο 2. Οι συνηθέστερες εταιρείες που μετακινούνται στο στάδιο 3 είναι οι εταιρείες ενέργειας που χρησιμοποιούν ολόένα και πιο ώριμες αγορές υγρών εμπορευμάτων, είτε όμιλοι ετερογενών δραστηριοτήτων που σε κάθε περίπτωση αναζητούν μία πηγή πλεονεκτήματος σε μία πολυπληθή και ανταγωνιστική αρένα.

Ακόμη και εντός του ίδιου κλάδου μπορεί να παρατηρηθεί έντονη έλλειψη ομοιογένειας. Για παράδειγμα, σε μια μεγάλη αγορά, κάποια εταιρεία στο στάδιο 2 μπορεί να αναπτύσσει εξελιγμένα σενάρια προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων (macroscenario stress- testing) και να επιδιώκει την μοντελοποίηση της αξίας σε κίνδυνο (VAR), όταν από την άλλη μία ομοειδή εταιρεία ακολουθεί τις προσεγγίσεις διαχείρισης κινδύνων σύμφωνα με το ελάχιστο που απαιτείται από τις ρυθμιστικές απαιτήσεις (στάδιο 0).

*Μέχρι στιγμής, δεν αποδεικνύεται ότι μία πιο ώριμη διαχείριση κινδύνων μεταφράζεται απαραίτητα σε καλύτερη επίδοση.* Ωστόσο, οι διαφορές των σταδίων ωριμότητας δεν είναι τυχαίες, ούτε άνευ σημασίας. Αντιθέτως, *αντικατοπτρίζουν τις διαφορές στους παράγοντες δημιουργίας αξίας, συμπεριλαμβανομένων των περιουσιακών στοιχείων, του βαθμού έκθεσης και της κουλτούρας διαχείρισης.* Οι εταιρείες διαφοροποιούνται όχι μόνο όσον αφορά τις ευκαιρίες της αγοράς και τη θέση στην αλυσίδα αξίας, αλλά και ως προς τις στρατηγικές ικανότητες, μία εκ των οποίων είναι και η διαχείριση κινδύνων.

Τα τελευταία 40 χρόνια έχει υπάρξει μια ισχυρή στροφή προς ένα περισσότερο προσεκτικό στρατηγικό μάνατζμεντ των εταιρειών. Θεωρείται ότι θα συνεχίσει να υπάρχει μια ισχυρή συνολική μετατόπιση προς τα δεξιά στο φάσμα ωριμότητας της διαχείρισης κινδύνου, αλλά θα είναι μια σταδιακή διαδικασία, με αρκετές παρεκκλίσεις και με διαφορετικές ταχύτητες. Ανάλογα με τις μεμονωμένες περιστάσεις, η μετακίνηση προς τα δεξιά στη διαχείριση κινδύνων την κατάλληλη στιγμή, θα αποτελέσει μια στρατηγική επένδυση για διαφοροποίηση έναντι των ομοίων, ή μια προωθητική κίνηση υπέρ εκείνου που έχει μείνει πίσω. Οι επιμέρους επιχειρήσεις χρειάζεται να βρουν τη δική τους πορεία με βάση τις ευκαιρίες για ανταγωνιστική διαφοροποίηση που δημιουργεί αξία και όχι μόνο επιδιώκοντας να μάθουν από τους καλύτερους. (McKinsey&Company,2012)

### 3.3 Η εξέλιξη της διαχείρισης κινδύνων

Οι εταιρείες όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν συνεχείς πιέσεις και αυξανόμενες προσδοκίες για αύξηση των κερδών, μείωση του κόστους και για αποδοτικότητα κεφαλαίου. Ως αποτέλεσμα, τα επιχειρηματικά μοντέλα εξελίσσονται για να βελτιώσουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, να γίνουν πιο πελατοκεντρικά, να επιτύχουν σταθερή αύξηση κερδών και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ταυτόχρονα, οι παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού, η αυξανόμενη ανάθεση σε τρίτους (outsourcing) και οι πολλαπλασιαζόμενες τεχνολογίες έχουν δημιουργήσει νέους κινδύνους, ενώ τα εξελισσόμενα ρυθμιστικά πλαίσια και ο αυξημένος δημόσιος έλεγχος έχουν δημιουργήσει νέες προκλήσεις. Πολλές ηγετικές ομάδες έχουν αναθεωρήσει τα πλαίσια και τους μηχανισμούς διαχείρισης κινδύνων και διακυβέρνησης του οργανισμού τους, με σκοπό την ευθυγράμμισή τους με λειτουργικά μοντέλα για τη μείωση του κόστους, τη διατήρηση της συμμόρφωσης και τη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Στην πορεία, αποδείχθηκε ότι οι ad hoc ή αποσπασματικές απαντήσεις μπορεί να μην είναι εφάμιλλες των αναδυόμενων προκλήσεων. Η παγκόσμια οικονομική ανάκαμψη παραμένει αδύναμη, επηρεάζοντας αρνητικά συγκεκριμένες αγορές, βιομηχανίες και περιφέρειες. Οι πιέσεις κόστους οδηγούν στην ανάγκη βελτιστοποίησης του αριθμού των εργαζομένων και εξορθολογισμού των δαπανών υποδομής, βελτιώνοντας παράλληλα τη λειτουργική αποδοτικότητα. Η εστίαση των ρυθμίσεων στη διεξαγωγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στην παρακολούθηση- αναφορά- και μετριάση των κινδύνων, οδηγεί στην ανάγκη υιοθέτησης καλύτερων πρακτικών κίνδυνου σε επίπεδο διοίκησης και διοικητικού συμβουλίου, καθώς και σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Αυτές οι προκλήσεις απαιτούν μια μετατόπιση του επίκεντρου της διοίκησης, από τη διαχείριση κινδύνων ως εταιρική λειτουργία, **στη διαχείριση κινδύνων ως έναν κλάδο πλήρως ενσωματωμένο** σε ολόκληρη την επιχείρηση, ο οποίος θεωρείται στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο. Παραδείγματος χάριν, μετά από μια αναγκαία τεχνολογική αλλαγή, η διοίκηση μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο μετάβασης από παγιωμένες λύσεις συμμόρφωσης που προσθέτουν επιπλέον κόστος και απαιτούν επιπλέον προσωπικό, σε αντιδράσεις που ενσωματώνουν χρηματοοικονομικές, λειτουργικές, επικίνδυνες και κανονιστικές ροές δεδομένων. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται σε διαχείριση δεδομένων και ικανότητες ανάλυσης που στοχεύουν στην επίτευξη και τη διατήρηση της λειτουργικής υπε-

ροχής, στη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τις νομικές απαιτήσεις και στην ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στις επιχειρηματικές διαδικασίες, παράλληλα πάντα με την αύξηση της αξίας των μετόχων.

*Δεδομένης της πολυπλοκότητας και της αλληλένδετης σχέσης μεταξύ των προκλήσεων, μια ολιστική προσέγγιση διαχείρισης έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι αποτελεσματική. Σε πολλούς οργανισμούς, οι σιλό και ad hoc αντιδράσεις κατόπιν αλλαγών της αγοράς, οι οικονομικές συνθήκες και οι απαιτήσεις των μετόχων σε συνδυασμό με τους κινδύνους, έχουν προκαλέσει έλλειψη ευθυγράμμισης. Με λίγα λόγια, οι επιχειρήσεις αυτές, αν και επικεντρώνονται στον κίνδυνο, εντούτοις δεν καταφέρνουν να ευθυγραμμίσουν τα επιχειρηματικά και τα λειτουργικά μοντέλα τους, ούτε τις επιχειρηματικές μονάδες με τους λειτουργικούς τομείς. Έτσι, η διαχείριση κινδύνων στερείται συντονισμού, καθώς οι επιχειρηματικές μονάδες ενδέχεται να θεωρούν τον κίνδυνο ως αποκλειστική ευθύνη της μεμονωμένης λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων και όχι ως εγγενή λειτουργία όλων των τομέων του οργανισμού.*

Η αναντιστοιχία και τα κενά αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου, μερικές φορές κατά τη διάρκεια δεκαετιών, καθώς ο οργανισμός διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις του, εισάγει νέα προϊόντα και υπηρεσίες και ανταποκρίνεται σε νέους νόμους και κανονισμούς. Η προκείμενη έλλειψη ευθυγράμμισης μπορεί να αφήσει εκτεθειμένους τους οργανισμούς σε κίνδυνο ή/και ανίκανους στο να συντονίσουν αποτελεσματικά την ανταπόκριση τους. Η έλλειψη ευθυγράμμισης οδηγεί επίσης συχνά σε κατακερματισμένα τεχνολογικά συστήματα και αποθήκες δεδομένων, εμποδίζοντας την ικανότητα της επιχείρησης να διαχειριστεί αποτελεσματικά τον κίνδυνο και να αποκριθεί στις ρυθμιστικές απαιτήσεις.

Ένας ευθυγραμμισμένος οργανισμός θα πρέπει να ενσωματώσει τις επιχειρηματικές στρατηγικές και τις στρατηγικές κινδύνου, με τους οργανωσιακούς στόχους και τις αρμοδιότητες διαχείρισης κινδύνων. Οι υπεύθυνοι κινδύνου θα πρέπει να διαχειρίζονται όλο το φάσμα των κινδύνων και να υποστηρίζονται από την κατάλληλη δομή διαχείρισης κινδύνων. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι επιμέρους λειτουργίες, τα ανώτερα στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να εκπληρώνουν τα καθήκοντα που σχετίζονται με τον κίνδυνο, με τρόπο που ευθυγραμμίζει τις κανονιστικές και άλλες προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών. Ο εναρμονισμένος οργανισμός θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τα σιλό καθώς και τον κατακερματισμό μεταξύ των επιχειρηματικών στρατηγικών και των στρατηγικών κινδύνου, των επιχειρηματικών και των λειτουργικών μοντέλων, των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των λειτουργιών. Μέσω της υποστήριξης μιας κοινής αρχιτεκτονικής λειτουργιών και δεδομένων κινδύνου, ο οργανισμός θα έχει πρό-

σβαση σε συγκεκριμένα δεδομένα όταν χρειάζεται και θα μειώσει το κόστος ενσωματώνοντας τη διαχείριση κινδύνων και τη σχετική υποστήριξη της τεχνολογίας πληροφοριών, στην ευρύτερη αρχιτεκτονική της στρατηγικής της τεχνολογίας. (Deloitte,2014)

Ο **“Μετασχηματισμός Κινδύνων”**, το πλαίσιο που εισάγει και προτείνει η Deloitte (2014) ως το μονοπάτι προς την ευθυγράμμιση, ενσωματώνει τη διαχείριση κινδύνων στις διενέργειες των επιχειρήσεων, οδηγώντας την σε υψηλότερα επίπεδα υπεροχής. Αυτό συνεπάγεται στην ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στις καθημερινές δραστηριότητες των εργαζομένων, ώστε να ευθυγραμμίζεται η διεξαγωγή των εργασιών και η ίδια διαχείριση κινδύνων με τις επιχειρηματικές στρατηγικές. Ο **“Μετασχηματισμός Κινδύνων”** μεταφράζει την ανάγκη ανταπόκρισης στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό και ρυθμιστικό περιβάλλον, ως ευκαιρία για την ενίσχυση όχι μόνο της διαχείρισης και της διακυβέρνησης του κινδύνου, αλλά και της διαχείρισης του κεφαλαίου, των λειτουργιών και της υποστήριξης των υποδομών πληροφορικής. Για παράδειγμα, το μεταβαλλόμενο περιβάλλον επηρεάζει τα επιχειρηματικά μοντέλα, ωθώντας τη διοίκηση να επιλέξει ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα επιδιώξει, ποια κλίμακα θα στοχεύσει και πώς θα διαχειριστεί τους κινδύνους. Σε έναν ευθυγραμμισμένο οργανισμό, η διαχείριση κινδύνων και η διακυβέρνηση αναγνωρίζουν τις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες, τους συνολικούς στόχους απόδοσης (ROI<sup>28</sup>), τις λειτουργικές απαιτήσεις και τα προφίλ κινδύνου που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η αναγνώριση αυτή θέτει τις βάσεις για την ευθυγράμμιση των πολιτικών, των πρακτικών, των ρόλων και των ευθυνών διαχείρισης και διακυβέρνησης κινδύνων. Στη συνέχεια, η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων υποστηρίζει κάθε μονάδα να λειτουργεί εντός του προφίλ κινδύνου που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων απόδοσης.

Αυτή η εναρμόνιση μεταξύ των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί, καθώς πρόκειται για ένα συνεχές, δυναμικό έργο, σε εξέλιξη. Η συνακόλουθη προσέγγιση του κινδύνου βασίζεται στο παραδοσιακό μοντέλο διακυβέρνησης κινδύνων «τριών γραμμών άμυνας» —τις επιχειρηματικές μονάδες, τις λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων και τη λειτουργία ελέγχου— με τα εξής χαρακτηριστικά:

- Πρώτον, η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει μια περισσότερο ενεργή και όχι αμυντική στάση απέναντι στη διαχείριση κινδύνων.

---

<sup>28</sup> Η απόδοση της επένδυσης (ROI) είναι ένα μέτρο επίδοσης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας ή της κερδοφορίας μιας επένδυσης ή για τη σύγκριση της αποτελεσματικότητας μιας σειράς διαφορετικών επενδύσεων. Η απόδοση επένδυσης (ROI) προσπαθεί να μετρήσει άμεσα το ποσό της απόδοσης μιας συγκεκριμένης επένδυσης, σε σχέση με το κόστος της. (Investopedia.com)

- Δεύτερον, αναγνωρίζει και υποστηρίζει πληρέστερα τη διαχείριση κινδύνων κάθε επιχειρηματικής μονάδας.
- Τρίτον, ευθυγραμμίζει τις τρεις γραμμές άμυνας, οι οποίες συχνά στερούνται συντονισμού.

Αντί της υπερβολικής εξάρτησης από τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων, ο “Μετασχηματισμός Κινδύνων” θέτει σε εφαρμογή τις ικανότητες διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, σε συνάρτηση με τους επιχειρηματικούς στόχους και τις κανονιστικές απαιτήσεις, υποστηρίζοντας παράλληλα τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η αποσαφήνιση των κινδύνων και των ωφελειών που συνδέονται με αυτούς, απαιτεί αξιόπιστα δεδομένα από όλες τις οργανωσιακές δραστηριότητες. Με αυτές τις πληροφορίες στα σωστά χέρια, μαζί με μια αποτελεσματική, αναλυτική υποδομή και πρωτόκολλα λήψης αποφάσεων, οι διαχειριστές μπορούν να βελτιστοποιήσουν τη χρήση των πόρων τους. Αυτό προκύπτει μέσω μιας προσέγγισης “συνέργειας” μεταξύ της εκτέλεσης της επιχειρηματικής στρατηγικής, της λειτουργικής αποδοτικότητας, της διαχείρισης κινδύνων και της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στην επιχείρηση να αξιοποιήσει με στρατηγικό τρόπο τα έργα κινδύνου και τα έργα ρυθμιστικής συμμόρφωσης για να καλύψει τις επιχειρηματικές της ανάγκες.

Σε έναν μη ευθυγραμμισμένο οργανισμό, οι πρακτικές διαχείρισης κινδύνων τείνουν να διαχωρίζονται από τους τρόπους με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση και με το πώς διαχειρίζεται η επίδοση. Στην πράξη, σε τέτοιες περιπτώσεις, η υπευθυνότητα για τον κίνδυνο εμπίπτει κατά κύριο λόγο στη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων, γεγονός που οδηγεί στον διαχωρισμό της ανάλυσης, της παρακολούθησης και του μετριασμού του κινδύνου στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και στις λειτουργίες.

Σε ένα ιδανικό στάδιο μετασχηματισμού, ο κίνδυνος εντοπίζεται στην πηγή του και διαχειρίζεται στο πλαίσιο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η διαχείριση κινδύνων μετατοπίζεται από λειτουργική ευθύνη της διαχείρισης κινδύνων, σε μία διοικητική αρχή. Οι άνθρωποι σε όλο τον οργανισμό διαχειρίζονται τον κίνδυνο ως μέρος της δουλειάς τους. Αξιολογούνται και ανταμείβονται για τη διαχείριση του κινδύνου καθώς και για τις λειτουργικές τους επιδόσεις. Θέτουν στόχους για τη διαχείριση κινδύνων, όπως ακριβώς και για τα κέρδη και το περιθώριο κέρδους, για το κόστος και την επιθυμητή ανάπτυξη. Ο “Μετασχηματισμός Κινδύνων” διευρύνει την παραδοσιακή οπτική για τον κίνδυνο. Εξοπλίζει τους ανθρώπους σε ολόκληρο τον οργανισμό, ώστε να αναγνωρίζουν καλύτερα τις απειλές και τις ευκαιρίες που σχετίζονται με πρωτοβουλίες στο μάρκετινγκ ή στο λειτουργικό κομμάτι, με το καθεστώς ανάθεσης σε τρίτους ή σε συνεργάτες-κανάλια και με τεχνολογικές εξελίξεις.

Για να μεταφράσει τον συνολικό στόχο επίτευξης της ευθυγράμμισης σε εφαρμόσιμους όρους, η Deloitte εντόπισε τέσσερα οργανωσιακά στοιχεία, τα οποία θεωρεί ακρογωνιαίους λίθους του “Μετασχηματισμού Κινδύνων”. Τα εν λόγω θεμέλια του μετασχηματισμού, αναδεικνύουν τα διαλειτουργικά στοιχεία και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον κίνδυνο και συμβάλλουν στον προσδιορισμό της προσέγγισης κινδύνου ενός οργανισμού. Εάν η διοίκηση καθορίσει με σαφή τρόπο αυτούς τους ακρογωνιαίους λίθους, οι προσπάθειες διαχείρισης κινδύνων και συμμόρφωσης μπορούν να εφαρμοστούν με αποτελεσματικό, συντονισμένο τρόπο σε κάθε επιχείρηση και σε ολόκληρο τον οργανισμό:

- **Στρατηγική:** Η στρατηγική θέτει σε εφαρμογή το όραμα και την αποστολή. Η ομάδα των στελεχών θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν τους κινδύνους που απορρέουν από τη στρατηγική και τους κινδύνους που απειλούν τη στρατηγική. Οι υποδομές διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων και διακυβέρνησης, θα πρέπει να στηρίζουν την εκτέλεση του επιχειρηματικού μοντέλου και την κατανομή του κεφαλαίου. Στη συνέχεια, τα κεφάλαια και άλλοι πόροι μπορούν να επιμεριστούν με βάση στρατηγικά επιλεγμένους συμβιβασμούς κινδύνου-ανταμοιβής υπό το πρίσμα των επιχειρηματικών στόχων και των δυνατοτήτων μετριασμού και διαχείρισης κινδύνων.
- **Διακυβέρνηση και κουλτούρα:** Η διακυβέρνηση αποσκοπεί στο να διασφαλίσει την ορθή υλοποίηση των στρατηγικών, σε ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική και τη στρατηγική κινδύνου. Η κουλτούρα ενσωματώνει τις κοινές αξίες, τις αρχές και τις πεποιθήσεις που καθοδηγούν τον οργανισμό. Η διακυβέρνηση και η κουλτούρα μαζί, θέτουν προσδοκίες σχετικά με την ανάληψη και τη διαχείριση κινδύνων, επιτρέποντας στους ανθρώπους να διακρίνουν αποδεκτούς και μη κινδύνους, ακόμη και όταν δεν αντιμετωπίζονται με ρητό τρόπο από τι καθιερωμένες πολιτικές και διαδικασίες. Λαμβάνοντας υπόψιν τις κατευθυντήριες γραμμές, η ομάδα των ανώτερων στελεχών είναι σε θέση να αξιολογήσει το επίπεδο “ευφυΐας” κινδύνου του οργανισμού, τα πλαίσια διαχείρισης κινδύνων και το λειτουργικό μοντέλο διακυβέρνησης κινδύνων.
- **Επιχειρηματικό και λειτουργικό μοντέλο:** Το επιχειρηματικό μοντέλο καθορίζει τις οικονομικές σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των πελατών του, των προμηθευτών, των επενδυτών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Το λειτουργικό μοντέλο δομεί τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση διεξάγει τις δραστηριότητές της με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Και στα δύο μοντέλα, η διαχείριση του κινδύνου θα πρέπει να γίνεται με σαφείς κανόνες αναφοράς, υπεύθυνης αρχής και λήψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα. Και τα δύο μοντέλα απαιτούν προτυποποιημένες δομές, διαδικασίες και ελέγχους για τις κοινές και τις εξωτερικής

ανάθεσης υπηρεσίες, καθώς και για τις επιχειρηματικές μονάδες και τις λειτουργίες υποστήριξης.

- **Δεδομένα, αναλυτικά στοιχεία και τεχνολογία:** Η διοίκηση θα πρέπει να καθορίζει τα βασικά δεδομένα που απαιτούνται για την αντιμετώπιση των αναγκών διαχείρισης κινδύνων και να επιβλέπει την ανάπτυξη στρατηγικής διαχείρισης και συλλογής δεδομένων για την αντιμετώπιση αυτών των αναγκών. Η διοίκηση θα πρέπει επίσης να διευκολύνει την ενοποίηση χρηματοοικονομικών, λειτουργικών δεδομένων και δεδομένων κινδύνου, ώστε να καθίσταται δυνατή η από κοινού συμφωνημένη υποβολή αναφορών κινδύνου και συμμόρφωσης, παρέχοντας παράλληλα στις επιχειρηματικές μονάδες πρόσβαση σε επίκαιρα δεδομένα κινδύνου. Μια στρατηγική δεδομένων επιχειρηματικού κινδύνου μπορεί να παρέχει τα σωστά δεδομένα, στο σωστό χρόνο και να επιτρέψει στον οργανισμό να ανταποκριθεί σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και σε ρυθμιστικές απαιτήσεις με συνέπεια και αποτελεσματικότητα και όχι μέσω ad hoc ή παγιωμένων λύσεων.

Κατά την διευθέτηση των τεσσάρων θεμελιωδών οργανωσιακών στοιχείων, τα ανώτερα στελέχη δημιουργούν ένα ενωτικό πλαίσιο διαχείρισης και διακυβέρνησης κινδύνων, λειτουργικών βελτιώσεων και δραστηριοτήτων κανονιστικής συμμόρφωσης. Ανάλογα με τις ανάγκες, τις προτεραιότητες και τους πόρους, η διοίκηση μπορεί να επιλέξει να στοχεύσει στη βελτίωση ενός ακρογωνιαίου λίθου ή ενός στοιχείου που τον συνιστά, αντί να εκκινήσει ταυτόχρονες αλλαγές και στους τέσσερις.

Η πορεία και ο βαθμός του “Μετασχηματισμού Κινδύνων” διαφέρει για κάθε οργανισμό. Για τον καθορισμό του σταδίου-στόχου, τα στελέχη ενδέχεται να αξιολογούν την τρέχουσα κατάσταση με βάση τους ακρογωνιαίους λίθους, αποφασίζοντας ποιες σχετικές ικανότητες απαιτούν αντίστοιχο βαθμό βελτίωσης. Το πλαίσιο μετασχηματισμού βοηθά τους ηγέτες να ορίζουν θέματα προς ανάλυση σε ολόκληρο τον οργανισμό σύμφωνα με ένα συνεχές ωριμότητας. Υποδεικνύονται πέντε διακριτές καταστάσεις ωριμότητας (κατάσταση άγνοιας, κατακερματισμού, ενοποίησης, ολοκλήρωσης, βελτιστοποίησης) για κάθε ακρογωνιαίο λίθο, με τη “βελτιστοποιημένη” κατάσταση να αντιστοιχεί σε πρακτικές επιχείρησης με “ευφύια” κινδύνου. Ο “Μετασχηματισμός Κινδύνων” αναγνωρίζει ότι η διαχείριση κινδύνων μπορεί να ευθυγραμμιστεί, ακόμη και αν τα επιμέρους τμήματα βρίσκονται σε διάφορα επίπεδα ωριμότητας. Το συνεχές ωριμότητας είναι ένα εργαλείο με το οποίο ο μετασχηματισμός κινδύνου βοηθά τη διαχείριση στον προσδιορισμό, την κατηγοριοποίηση και την ιεράρχηση των δραστηριοτήτων προς βελτίωση. Κατά κύριο λόγο, οι ακρογωνιαίοι λίθοι και η έννοια του “Μετασχηματισμού Κινδύνων” στοχεύουν στην ενίσχυση των συζητήσεων ανώτερου επιπέδου σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, τον κίνδυνο διακυβέρνησης και τη ρυθμιστική συμμόρφωση.



Παρά τα χρήματα που επενδύονται σε αυτήν, η διαχείριση κινδύνων αντιμετωπίζεται πολύ συχνά ως ζήτημα συμμόρφωσης που μπορεί να επιλυθεί με την θέσπιση κανόνων και τη διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι τους ακολουθούν. Αυτοί οι κανόνες είναι σε θέση να μειώσουν ορισμένους κινδύνους που θα μπορούσαν να βλάψουν σοβαρά μια εταιρεία. Ωστόσο, η διαχείριση κινδύνων βάσει κανόνων, δεν θα μπορούσε να μειώσει ούτε την πιθανότητα ούτε τις επιπτώσεις μιας καταστροφής, γεγονός που επιβεβαιώνεται με την πτώχευση πολλών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων κατά τη διάρκεια της πιστωτικής κρίσης του 2007-2008. (Kaplan and Mikes, 2012)

Υποστηρίζεται ότι η πρόσφατη έμφαση στη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων των επιχειρήσεων μπορεί να λάβει λανθασμένη τροπή, ειδικά μετά την αποτυχία εξελιγμένων μοντέλων ποσοτικού κινδύνου κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης. Η ανησυχία έγκειται στο γεγονός ότι η διαχείριση κινδύνων από πάνω προς τα κάτω (top-down risk management) θα εμποδίσει την καινοτομία και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Άρθρο του HBR, υποστηρίζει ότι η διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να λειτουργεί ως "χέρι αποκάλυψης" (revealing hand) για να εντοπίζει, να αξιολογεί και να μετριάξει τους κινδύνους με έναν οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Επιπλέον, τονίζει ότι η εν λόγω κατεύθυνση διαχείρισης κινδύνου, προσθέτει αξία στις επιχειρήσεις, επιτρέποντάς τους να αναλάβουν πιο ριψοκίνδυνα έργα και στρατηγικές, αφού όμως ξεπεραστούν σοβαρές ατομικές και οργανωσιακές προκαταλήψεις που εμποδίζουν τα διευθυντικά στελέχη και τους εμπλεκόμενους υπαλλήλους να σκεφτούν βαθιά και αναλυτικά την έκθεσή του οργανισμού στον κίνδυνο.

Ο συνδυασμός των παραβάσεων των χρηματοοικονομικών αναφορών στις αρχές της δεκαετίας του 2000 και των φαινομένων χρεοκοπίας μεγάλων εταιρειών χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης 2007-2008, οδήγησε στην ανάπτυξη νομοθεσίας και κανονισμών που απαιτούν έναν επαυξημένο ρόλο της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων. Ορισμένοι πιστεύουν, ωστόσο, ότι η αύξηση της δύναμης και της επιρροής της διαχείρισης κινδύνων θα έχει αρνητικές επιπτώσεις αναστέλλοντας την καινοτομία και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ο αναπτυξιακός οικονομολόγος Albert Hirschman (1967) πίστευε ότι η υπερβολική ανησυχία για μελλοντικές απειλές μπορεί να αποθαρρύνει τους ανθρώπους από το να αναλάβουν τολμηρά νέα εγχειρήματα. Εισήγαγε μια αρχή, την οποία ονόμασε "Το Χέρι Απόκρυψης" (The Hiding Hand), η οποία σύμφωνα με το HBR, δικαιολόγησε την μέχρι τότε ελλιπή και ανεπαρκή εκτίμηση κινδύνου. Σύμφωνα με τον Hirschman, μη εμμένοντας σε μελλοντικές απειλές, μπορεί να χρησιμεύσει ως κίνητρο για τις επιχειρήσεις, ενθαρρύνοντας τους μάνατζερ να αναλάβουν επικίνδυνα έργα, τα οποία υπό το φως μιας εμπειριστατωμένης αξιολόγησης κινδύνου, θα φαίνονταν ανέφικτα.

Στον αντίποδα της αρχής του Hirschman, οι Kaplan και Mikes (2016) υποστήριξαν ότι οι πρακτικές σχεδιασμού πρέπει να καθοδηγούνται από το πλαίσιο που υποδεικνύει το “Χέρι Αποκάλυψης”, το οποίο επιτρέπει τον εντοπισμό και στη συνέχεια τον μετριασμό των κινδύνων με οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Η διαχείριση κινδύνων, όπως δήλωσε ο βετεράνος μηχανικός συστημάτων της NASA Gentry Lee, “δεν είναι μια φυσική πράξη που εκτελούν οι άνθρωποι”. Οι καλά τεκμηριωμένες ψυχολογικές και κοινωνιολογικές μεροληπτικές τάσεις εντός των οργανισμών, οδηγούν στην παράλειψη σημαντικών κινδύνων, υποτιμώντας και υποβαθμίζοντας συστηματικά τους εντοπισθέντες κινδύνους (Kahneman, 2011). Οι περισσότεροι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι ρυθμιστικές αρχές και οι ακαδημαϊκοί —ιδίως εκείνοι που εργάζονται ή ειδικεύονται στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών— συμφωνούν ότι η μεγαλύτερη εσωτερική σαφήνεια και η δημοσιοποίηση των ουσιωδών κινδύνων είναι πιθανό να οδηγήσουν σε καλύτερη λήψη αποφάσεων.

Ορισμένοι ειδικοί διαχείρισης κινδύνων ενστερνίζονται μια κουλτούρα «ποσοτικού ενθουσιασμού». Πιστεύουν ότι ο σημαντικότερος ρόλος της διαχείρισης εταιρικών κινδύνων είναι ο εντοπισμός και στη συνέχεια η μέτρηση τους. Οι εν λόγω «ποσοτικοί» κίνδυνοι βασίζονται στην έκφραση τους με τη μορφή στατιστικών κατανομών, συμπεριλαμβανομένων των συσχετισμών μεταξύ τους, οι οποίοι προορίζονται για χρήση από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, όταν οι ίδιοι συγκρίνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα των ρισοκίνδυνων εναλλακτικών λύσεων, αξιολογούν τις επιπτώσεις των επενδύσεων υψηλού κινδύνου ως προς την αξία και τον συνολικό κίνδυνο του «χαρτοφυλακίου» των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και τέλος όταν προχωρούν σε συγκριτική αξιολόγηση της συνολικής έκθεσης κινδύνου της επιχείρησης σε συνάρτηση με τη διάθεση κίνδυνου.

**Ο Nassim Taleb και η ομάδα του (2007), προχώρησαν σε μια ισχυρή κριτική αυτής της ποσοτικής προσέγγισης στη διαχείριση κινδύνων. Συγκεκριμένα, τόνισαν ότι σχεδόν όλα τα μοντέλα χρηματοοικονομικού κινδύνου απέτυχαν κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, καθώς και σε άλλες πρόσφατες περιόδους αστάθειας της αγοράς, δεν μπόρεσαν να σηματοδοτήσουν τις τεράστιες απώλειες (που χαρακτηρίστηκαν από τον Taleb ως γεγονότα "Black Swan") που συνέβησαν με πολύ μεγαλύτερη συχνότητα από ό,τι αναμενόταν. Εάν τα στατιστικά μοντέλα αποτυγχάνουν να λειτουργήσουν στη μέγιστη ανάγκη, η διαχείριση κινδύνου αναγκαστικά “αλλάζει από επιστήμη σε τέχνη”. (Stulz, 2008)**

Η μέτρηση περιλαμβάνει γενικά την προσπάθεια ποσοτικού προσδιορισμού γεγονότων ή φαινομένων που έχουν ήδη συμβεί ή που υφίστανται. Η διαχείριση κινδύνων αντιμετωπίζει τα γεγονότα στο μέλλον, εκείνα που δεν έχουν ακόμα συμβεί και πολλά που μπορεί να μην συμβούν ποτέ. Σε πολλές, αν όχι στις περισσότερες περιπτώσεις,

που αφορούν τη διαχείριση κινδύνων, είναι σαφές ότι δεν είναι δυνατή η πλήρως αντικειμενική μέτρηση και επομένως το στοιχείο υποκειμενικότητας εισέρχεται αναπόφευκτα και συχνά καταλήγει να κυριαρχεί στην ανάλυση. Οι χρηματοπιστωτικές αγορές αποτελούν μερική εξαίρεση σε αυτή την παρατήρηση, καθώς η παρελθοντική συμπεριφορά των τιμών των περιουσιακών στοιχείων, θα μπορούσε να αποτελέσει αξιόπιστο προγνωστικό στοιχείο της μελλοντικής συμπεριφοράς των τιμών. Κατά τη διάρκεια σημαντικών διαταραχών, όπως κατά την εμφάνιση των φαινομένων των “Μαύρων Κύκνων”, οι προηγούμενες κατανομές τιμών και οι αντίστοιχες συσχετίσεις, παρέχουν ελάχιστη καθοδήγηση σχετικά με το μέγεθος της έκθεσης σε κίνδυνο και με τον τρόπο μετριασμού της.

Μετά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, πολλοί “ποσοτικοί” σκεπτικιστές, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων από τον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, **υποστήριξαν ότι μια αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων υπερβαίνει τους μετρήσιμους κινδύνους ώστε να συμπεριλάβει ποιοτικές προσεγγίσεις** που θα βοηθήσουν τους μάνατζερ να κρίνουν την αρνητική κατάληξη πολλά υποσχόμενων έργων και στρατηγικών αλλά και το πώς οι οργανισμοί τους θα ανταποκρίνονταν βάσει διαφορετικών σεναρίων. (Mikes, 2009,2011)

Σε άρθρο που δημοσιεύθηκε στο HBR το 2008 (“Risk Management Failures: What Are They and When Do They Happen?”), ο Rene Stulz έκανε την εξής εκτίμηση: Μόλις η διαχείριση κινδύνου απομακρυνθεί από τα καθιερωμένα ποσοτικά μοντέλα, εμπλέκεται ευκολότερα στην ενδοεταιρική πολιτική (intra-firm politics). Έτσι, το αποτέλεσμα εξαρτάται πολύ περισσότερο από τη διάθεση κινδύνου και την κουλτούρα της επιχείρησης, παρά από τα μοντέλα διαχείρισης κινδύνων. Οι Kaplan και Mikes ισχυρίζονται ότι στοιχειοθετούν μια περισσότερο αισιόδοξη άποψη για τη διαχείριση των κινδύνων, η οποία δεν εγκαταλείπει τα ποσοτικά χρηματοοικονομικά μοντέλα, αλλά βασίζεται λιγότερο σε αυτά. Μετά από μελέτες ανθρωπογενών καταστροφών του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καταλήγουν στην εξής διαπίστωση: για την παρακώλυση της παροχής πληροφοριών ήταν υπεύθυνες οι μεροληπτικές συμπεριφορές (behavioral biases) και τα οργανωσιακά εμπόδια, από τη στιγμή που τα σημάδια έγκαιρης προειδοποίησης και οι πληροφορίες κινδύνου ήταν διαθέσιμα στους φορείς και στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων πριν από τα γεγονότα.

Μετά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, οι σύμβουλοι και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, όπως διατύπωσε ο συνεργάτης της Ernst & Young Randall Miller, “οι εταιρείες με πιο ώριμες πρακτικές διαχείρισης κινδύνων υπερτερούν οικονομικά των ομολόγων τους” (EY,2012). Παρ’ όλα αυτά διατηρείται επιφύλαξη από πλευράς των Kaplan και Mikes για τις καθολικές και τυποποιημένες διαδικασίες που οι σύμβουλοι υποστηρίζουν ως βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης κινδύνων:

ευρεία δημιουργία τμημάτων διαχείρισης κινδύνων και αντίστοιχων επιτροπών, πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, ευρεία υιοθέτηση εργαλείων διαχείρισης κινδύνων, όπως αξιολογήσεις κινδύνων, βασικών δεικτών (KRIs), σχεδιασμό σεναρίων (scenario planning) και προσομοίωση ακραίων καταστάσεων (stress testing). **Αυτό που οι μεγάλες δειγματοληπτικές έρευνες δεν παρέχουν είναι πειστικές αποδείξεις για την ποιότητα, το βάθος, το εύρος και τον αντίκτυπο της διαχείρισης κινδύνου στον οργανισμό.**

Στην πραγματικότητα, το πρώτο και το πιο σημαντικό μέρος ανάπτυξης ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων, είναι **η επίτευξη συμφωνίας σχετικά με το σύστημα πεποιθήσεων της εταιρείας, με τους στόχους, τις αξίες και τις προτεραιότητές της.** Το δεύτερο είναι να διαμορφωθεί **η διάθεση κινδύνου της εταιρείας ανάλογα με το μέγεθος και το είδος κινδύνου που είναι ανεκτά.** Τρίτο και τελευταίο μέρος, **η συνεχής παρακολούθηση και η συγκριτική αξιολόγηση της συμπεριφοράς ανάληψης κινδύνου μιας επιχείρησης, έναντι της καθορισμένης διάθεσης κινδύνων.**

Η διάθεση ανάληψης κινδύνων της επιχείρησης θα πρέπει να αποσαφηνίσει ποιοι κίνδυνοι μπορούν να γίνουν αποδεκτοί και να παραμείνουν χωρίς επιτήρηση και ποιοι κίνδυνοι χρειάζονται άμεση προσοχή και δράση. Το σημείο εκκίνησης είναι η επιβεβαίωση της αποστολής και των αξιών της εταιρείας από την ομάδα ηγεσίας. Ένα παράδειγμα είναι η κατάσταση που αντιμετώπισε **η ομάδα στελεχών της φαρμακευτικής εταιρείας Merck**, όταν προέκυψαν τα πρώτα στοιχεία κλινικών δοκιμών ότι το υψηλό σε πωλήσεις φάρμακο Vioxx , συσχετίστηκε με αύξηση των καρδιακών επεισοδίων για ασθενείς που το χρησιμοποίησαν για περισσότερο από 18 μήνες (Simons, 2009,2010). Η Merck αποφάσισε αμέσως να αποσύρει το φάρμακο από την αγορά, ακολουθώντας την θεμελιώδη αξία της, “Η Merck τοποθετεί τους ασθενείς πάνω από όλα”. Κάθε απόφαση που έλαβε η Merck και κάθε δράση στην οποία προχώρησε, πριν και κατά τη διάρκεια του γεγονότος, ήταν συνεπής με αυτή τη βασική πεποίθηση η οποία αναβάθμιζε το πρότυπο ασφάλειας των ασθενών ως τον κύριο στόχο της εταιρείας, πάνω από την επιδίωξη βραχυπρόθεσμων κερδών. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Merck Raymond Gilmartin αποφάσισε στη συνέχεια να διεκδικήσει, όχι να διευθετήσει, οποιαδήποτε αγωγή ιδιωτικού δικαίου που ασκήθηκε κατά της εταιρείας. Ήταν βέβαιος –με βάση την ισχυρή κουλτούρα και το σύστημα αξιών της Merck– ότι ακόμη και κατά τη διάρκεια της αντιδικίας, κανένας υπάλληλος της Merck δεν θα αγνοούσε ή θα απέκρυπτε επιστημονικές πληροφορίες που να υποδηλώνουν ότι η Vioxx έθεσε τους ασθενείς της σε κίνδυνο. Η Merck κατέληξε να κερδίσει όλες τις δικαστικές διαμάχες και στη συνέχεια ο ρυθμιστικός οργανισμός του FDA έκρινε ότι το Vioxx θα μπορούσε να επιστραφεί στην αγορά, αντανακλώντας τον

διφορούμενο χαρακτήρα των αποδεικτικών στοιχείων καθώς και την ευχέρεια των καταναλωτών να κρίνουν μεταξύ άμεσης και διαρκής ανακούφισης από τον πόνο έναντι μιας μέτριας αύξησης του καρδιακού κινδύνου. Τελικά η Merck αρνήθηκε να επανεκδώσει το φάρμακο, επιβεβαιώνοντας την πίστη στις κεντρικές αξίες της.

Οι εταιρείες που δέχονται πιέσεις και αντιμετωπίζουν διφορούμενες απειλές θα πρέπει να βασίζονται σε ισχυρές πεπαιθώσεις και ειδικότερα στις βασικές αξίες τους, για να καθορίσουν ποιας πλευράς τα συμφέροντα έχουν προτεραιότητα όταν πρέπει να γίνουν δύσκολοι συμβιβασμοί (Simons,2010). Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν ένα επανομαζόμενο “ραντάρ” ή διάγραμμα αράχνης για να υποκινήσουν τις συζητήσεις και να αποσαφηνίσουν τις πεπαιθώσεις σχετικά με την διάθεση τους για κίνδυνο (Quail,2012). Για καθένα από τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των εργαζομένων, των προμηθευτών και των ρυθμιστικών αρχών, ένα διάγραμμα κινδύνου-ραντάρ προσδιορίζει το σύνολο σκοπών και το επίπεδο βεβαιότητας για την επίτευξη καθενός από αυτούς τους στόχους. Κατόπιν, η ομάδα διοίκησης επιλέγει μια στοχευμένη διάθεση κινδύνου για καθένα από τα σημαντικότερα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, σύμφωνα με κλίμακα που έχει σχεδιαστεί για να είναι συγκρίσιμη σε όλες τις διαστάσεις. *Οι μάνατζερ αναγνωρίζουν ότι δεν μπορούν να διατηρήσουν ίση την έκθεση σε κινδύνους μεταξύ των διαφόρων μερών. Είναι απαραίτητο να κάνουν συμβιβασμούς στη δέσμευση χρόνου και πόρων για την εξισορρόπηση των διαφορετικών στόχων, όπως επίτευξη υψηλών αποδόσεων για τους μετόχους, διατήρηση και ανάπτυξη εργαζομένων, οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, δημιουργία ενός εξαιρετικού “εταιρικού πολίτη” στις τοπικές κοινότητες και μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος πέραν των κανονισμών συμμόρφωσης.*

Η κλίμακα διάθεσης κινδύνου επιτρέπει στους διευθυντές και στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να συζητούν το ενδεχόμενο συμβιβασμού εν όψει οποιουδήποτε συγκεκριμένου στόχου, εκφράζοντας την ισχύ της δέσμευσης και την προτεραιότητα που αποδίδεται στην επιδιωκόμενη αξία ή στα ενδιαφερόμενα μέρη που μπορεί να συνδέονται με τον εν λόγω στόχο. Το διάγραμμα ραντάρ παρέχει μηχανισμό διαπραγμάτευσης στους μάνατζερ ώστε να συμφωνήσουν σε προσαρμογές της διάθεσης κινδύνου της εταιρείας, καθώς εξελίσσονται οι συνθήκες, καθιστώντας σαφείς τις επιλογές της εταιρείας – όπως προτείνονται από τη διοίκηση και όπως επικυρώνονται από το διοικητικό συμβούλιο. Σε περιοδικές συνεδριάσεις επανεξέτασης του κινδύνου, οι μάνατζερ μπορούν να συγκρίνουν τις τρέχουσες αποφάσεις τους με εκείνες που περιλαμβάνονται στο γράφημα κινδύνου. Με αυτόν τον τρόπο, το “ραντάρ” δίνει τη δυνατότητα στους διαχειριστές να παρακολουθούν και στη συνέχεια να αποφασίζουν είτε να σφίξουν είτε να χαλαρώσουν την έκθεσή σε κίνδυνο μεταξύ των συστατικών μερών.

Με αφορμή τις ενέργειες του Διευθύνοντος Συμβούλου της Merck την εποχή του σκανδάλου Vioxx, συμπεραίνεται ότι η ευαισθητοποίηση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων, η προετοιμασία αντίδρασης τους σε καθοριστικές στιγμές και η σιγουριά υπεράσπισης των ενεργειών τους, απαιτεί διαδραστικούς και εντατικούς διαλόγους σχετικά με τις πολλαπλές αξίες και τα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού, την προσήλωση των φορέων λήψης αποφάσεων σε καθένα από αυτά και τις πιθανές μακροπρόθεσμες συνέπειες από μια δύσκολη απόφαση που ελήφθη σε μια κρίσιμη στιγμή. Το διάγραμμα ραντάρ κινδύνου παρέχει μια σύνοψη των συμπερασμάτων από τέτοιες συζητήσεις και χρησιμεύει ως συνεχής οδηγός για τις αποφάσεις διοίκησης.

**Η γενικευμένη ανεπάρκεια της ποσοτικής διαχείρισης κινδύνων κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης δεν θα πρέπει να αποτελέσει την καμπή θανάτου για τα ποσοτικά μοντέλα διαχείρισης κινδύνων.** Οι αναλύσεις αξίας σε κίνδυνο (value-at-risk), οι αναλύσεις ευαισθησίας, οι χάρτες κινδύνου, ο σχεδιασμός σεναρίων και τα διαγράμματα ραντάρ διάθεσης κινδύνου, αποτελούν σημαντικά συστατικά στοιχεία στις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων μιας επιχείρησης. **Τα μοντέλα, ωστόσο, δεν θα πρέπει να αποτελούν τη μοναδική ή τη σημαντικότερη βάση για τη λήψη αποφάσεων εφόσον δεν είναι ικανά να αντικαταστήσουν την κριτική ικανότητα της διοίκησης.** Χρησιμοποιούνται για να προκαλέσουν εις βάθος, αναλυτικές και αυστηρές συζητήσεις μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων σχετικά με τους διάφορους τύπους κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία, καθώς και σχετικά με τα διλήμματα (οικονομικά και ηθικά) που αναδύονται μετά την απόκρισή σε αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις αποφεύγουν την αναγκαστική επιλογή μεταξύ ποσοτικής και ποιοτικής διαχείρισης κινδύνων, επιτρέποντας και στις δύο να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην ανάδειξη και την αξιολόγηση των κινδύνων, ώστε στη συνέχεια να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις και να διατεθούν οι απαραίτητοι πόροι για τον μετριασμό των κινδύνων με οικονομικά αποδοτικό και ηθικό τρόπο. (Kaplan and Mikes, 2016)

### **3.4 Η δυναμική προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων**

Οι εταιρείες απαιτούν πλέον μία δυναμικότερη και πιο ευέλικτη διαχείριση κινδύνων, ώστε να πορευθούν σε ένα απρόβλεπτο μέλλον συνοδευόμενο από γρήγορες αλλαγές. Το επίπεδο “ωριμότητας” στον τομέα διαχείρισης κινδύνων ποικίλλει μεταξύ των κλάδων και μεταξύ των εταιρειών. Σε γενικές γραμμές, οι τράπεζες χαρακτηρίζονται από την πιο ώριμη προσέγγιση, ακολουθούμενες από εταιρείες σε κλάδους στους οποίους η ασφάλεια είναι υψίστης σημασίας, συμπεριλαμβανομένων των κλάδων του πετρελαίου

και του φυσικού αερίου, της προηγμένης μεταποίησης και των φαρμακευτικών προϊόντων. Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί χρειάζεται να ανανεώσουν και να ενισχύσουν την προσέγγισή τους στη διαχείριση κινδύνων, ώστε να βρεθούν καλύτερα προετοιμασμένοι στις επερχόμενες αλλαγές ενός απρόβλεπτου μέλλοντος στο επιχειρείν.

Η δυναμική διαχείριση κινδύνων έχει τρεις βασικές δραστηριότητες: **τον εντοπισμό πιθανών νέων κινδύνων και αδυναμιών στους ελέγχους, τον προσδιορισμό της διάθεσης ανάληψης κινδύνων και την επιλογή κατάλληλης προσέγγισης διαχείρισης κινδύνων.**

#### 1. Εντοπισμός κινδύνων και αδυναμίες ελέγχου

Τα ιδρύματα πρέπει τόσο να προβλέπουν νέες απειλές όσο και να εντοπίζουν αλλαγές στις υπάρχουσες. Σήμερα, πολλές εταιρείες διατηρούν μια στατική και αμετάβλητη άποψη περί κινδύνων, συνδέοντας τους ελάχιστα με τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Απόδειξη της παραπάνω διαπίστωσης είναι η διαχείριση της περιόδου της πανδημίας COVID-19 από πολλές εταιρείες. Από εδώ και στο εξής, οι οργανισμοί θα απαιτούν έναν “υπερδυναμικό” εντοπισμό και ιεράρχηση των κινδύνων για να συμβαδίζουν με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Θα πρέπει να προβλέπουν, να αξιολογούν και να παρατηρούν απειλές που βασίζονται σε ανομοιογενείς εσωτερικές και εξωτερικές πηγές δεδομένων. Η δυναμική διαχείριση κινδύνων θα απαιτήσει από τις εταιρείες να απαντήσουν στις ακόλουθες τρεις ερωτήσεις:

*-Πώς θα εξελιχθεί ο κίνδυνος με την πάροδο του χρόνου;* Ορισμένοι κίνδυνοι κινούνται αργά, ενώ άλλοι μπορεί να αλλάξουν και να κλιμακωθούν γρήγορα. Ανεξάρτητα από την ταχύτητα, οι κίνδυνοι μπορεί να είναι είτε κυκλικοί, είτε δομικοί και μόνιμοι. Ιστορικά, οι περισσότερες επιχειρήσεις επικεντρώθηκαν στη διαχείριση κυκλικών κινδύνων όπως ο πιστωτικοί κίνδυνοι, που μεταβάλλονται μαζί με τους μακροοικονομικούς κύκλους. Ωστόσο, το παγκόσμιο οικονομικό σοκ που προκλήθηκε από την πανδημία COVID-19, απέδειξε ότι πολλές εταιρείες δεν ήταν προετοιμασμένες για γεγονότα με βαθιές και μακροχρόνιες επιπτώσεις που θα μπορούσαν να αλλάξουν ριζικά τον τρόπο διεξαγωγής των επιχειρήσεων.

*-Επίπεδο ετοιμότητας μπροστά σε συστημικούς κινδύνους.* Στον σημερινό κόσμο, ο αντίκτυπος του κινδύνου μπορεί να εντοπιστεί σε βραχυπρόθεσμες (π.χ. οικονομικές καταστάσεις επόμενου τριμήνου) αλλά και σε μακροπρόθεσμες συνέπειες (π.χ. φήμη, ρυθμίσεις). Οι οργανισμοί πρέπει επίσης να εξετάσουν κατά πόσον το γεγονός που προκαλεί τον κίνδυνο έχει ευρύτερες επιπτώσεις για τον κλάδο, την οικονομία και την κοινωνία γενικότερα. Η πανδημία COVID-19 είχε άμεσο αντίκτυπο στις περισσότερες εταιρείες, αλλά έχει επίσης μετατοπίσει σημαντικά την παγκόσμια οικονομία και το κοινωνικό έδαφος. Οι εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν κατά πόσον διαθέτουν τους

ελέγχους και τα σχέδια αντίδρασης και μετριασμού για να αντιμετωπίζουν τους συστημικούς κινδύνους. Για παράδειγμα, καθώς οι εταιρείες φιλοξενούν περισσότερα προσωπικά δεδομένα, οι κίνδυνοι που σχετίζονται με παραβιάσεις δεδομένων γίνονται πιο συστημικοί, με δυνατότητα να επηρεάσουν εκατομμύρια πελάτες παγκοσμίως. Αυτές οι εταιρείες πρέπει να εξετάσουν προληπτικά τον τρόπο προστασίας και αντίδρασης σε τέτοιες παραβιάσεις.

*-Ποιοι νέοι κίνδυνοι παραμονεύουν στο μέλλον;* Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις προσδιορισμού του κινδύνου που βασίζονται σε μετέπειτα εκτιμήσεις και αξιολογήσεις δεν αρκούν. Το εύρος εντοπισμού αναδυόμενων κινδύνων, πριν αυτοί συμβούν, θα χρειαστεί να επεκταθεί για τις περισσότερες εταιρείες. Παλαιότερα, οι οργανισμοί δεν σημείωναν απώλειες που να συνδέονται παραδείγματος χάριν με την κλιματική αλλαγή, ή πολλοί δεν αντιμετώπιζαν σημαντικό πλήγμα στη φήμη τους με το να τοπιοθετούνται στη λάθος πλευρά ενός κοινωνικού ζητήματος. Σήμερα όμως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εργαστούν και να επανεξετάσουν όλα τα επιχειρηματικά και λειτουργικά τμήματά τους, για να διατηρήσουν προοδευτικές, ολοκληρωμένες ταξινομήσεις των θεμελιωδών οδηγών των κινδύνων τους. Για να εξασφαλίζουν την εικόνα αυτών των οδηγών σε πραγματικό χρόνο, οι εταιρείες θα πρέπει να προσβλέπουν σε εσωτερικές μετρήσεις απόδοσης, σε εξωτερικούς δείκτες και σε ποιοτικές προβολές του τι βλέπουν οι ηγέτες των επιχειρήσεων στην καθημερινή τους εργασία. Οι προσεγγίσεις βάσει σεναρίου διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο, επιτρέποντας στους ιθύνοντες να γνωρίζουν ό,τι μπορεί να έχει λανθασμένη έκβαση πριν συμβεί.

## 2. Προσδιορισμός της διάθεσης κινδύνου

Οι εταιρείες χρειάζονται έναν συστηματικό τρόπο για να αποφασίσουν ποιους κινδύνους πρέπει να αναλάβουν και ποιους να αποφύγουν. Σήμερα, πολλές από αυτές λαμβάνουν υπόψιν και καθορίζουν τη διάθεση τους για κίνδυνο υπό το πρίσμα στατικών - οικονομικών όρων, καταλήγοντας τελικά άκαμπτες στη λήψη αποφάσεων τους. Για παράδειγμα, οι εταιρείες που δεν αναλαμβάνουν επαρκή κίνδυνο καινοτομίας, υπάρχει πιθανότητα να χάσουν προβάδισμα από πιο ευκίνητους ανταγωνιστές. Στο μέλλον, οι εταιρείες θα πρέπει να ευθυγραμμίσουν την διάθεση κινδύνου τους με τις αξίες, τις στρατηγικές, τις δυνατότητες και το ανταγωνιστικό περιβάλλον ανά πάσα στιγμή. Η αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων συμβάλλει στο να οριοθετηθεί με δυναμικό τρόπο η ανάληψη κινδύνων εκ μέρους της επιχείρησης, μεταφράζοντας άμεσα τις χρηματοοικονομικές και μη χρηματοοικονομικές αρχές και μετρήσεις. Οι εταιρείες θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσουν στις ακόλουθες τρεις ερωτήσεις:

*-Τι μέγεθος κινδύνου πρέπει να αναλαμβάνεται;* Οι ραγδαίες αλλαγές μπορούν να μεταβάλλουν εξίσου γρήγορα τα προφίλ κινδύνου των εταιρειών, οι οποίες καλούνται να



προσαρμόσουν τις διαθέσεις κινδύνου τους ώστε να ενσωματώσουν τυχόν μεταβαλλόμενες συμπεριφορές πελατών, νέες ψηφιακές δυνατότητες, τα ανταγωνιστικά τοπία και τις παγκόσμιες τάσεις. Για παράδειγμα, στο παρελθόν, πολλές εταιρείες αρνήθηκαν κατηγορηματικά να χρησιμοποιήσουν τη λειτουργία του υπολογιστικού νέφους (cloud), ενώ πλέον μετεγκαθίστανται σε λύσεις αποθήκευσης και προτάσεις λογισμικού που βασίζονται σε αυτό, καθοδηγούμενες από την προηγμένη τεχνολογία και από την ανάγκη τους για επιπλέον ασφάλεια. Επιπλέον, η πανδημία COVID-19 έχει ωθήσει τις **φαρμακευτικές εταιρείες** να εξετάσουν εκ νέου τους κινδύνους που είναι πρόθυμες να αναλάβουν για να αναπτύξουν και να παράγουν θεραπείες γρήγορα.

*-Πρέπει να αποφεύγονται εντελώς ορισμένοι κίνδυνοι;* Για πολλούς κινδύνους, οι γραμμές δεν είναι σαφείς και κάθε εταιρεία θα χρειαστεί μια προοπτική βασισμένη σε μια ισχυρή, αντικειμενική βάση γεγονότων. Για παράδειγμα, ορισμένοι παράγοντες κινδύνου όπως η κλιματική αλλαγή, πρόκειται να καταστήσουν τους κινδύνους σε ορισμένες επιχειρήσεις πλήρως αβάσιμους (π.χ. ανάπτυξη ακινήτων σε παράκτιες περιοχές). Οι εταιρείες θα πρέπει να σχηματίσουν απόψεις για ζητήματα περιβαλλοντικής φύσεως και κοινωνικής υπευθυνότητας και να τις εξελίσσουν συνεχώς καθώς το περιβάλλον τους και οι αντίστοιχες βάσεις γεγονότων εξελίσσονται.

*-Η διάθεση για κίνδυνο αντικατοπτρίζει επαρκώς την αποτελεσματικότητα ελέγχου;* Οι εταιρείες είναι πιο πρόθυμες να αναλάβουν κινδύνους για τους οποίους έχουν ισχυρούς ελέγχους. Ωστόσο, η αυξημένη απειλή νέων και σοβαρών μη χρηματοοικονομικών κινδύνων θέτει υπό αμφισβήτηση τις παραδοχές σχετικά με την αποτελεσματικότητα του ελέγχου. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις έχουν βασιστεί στον αυτοματισμό για να επιταχύνουν τις διαδικασίες, να μειώσουν το κόστος και να μειώσουν τα χειρωνακτικά σφάλματα. Ταυτόχρονα, οι κίνδυνοι παραβιάσεων μεγάλης κλίμακας αλλά και των παραβιάσεων της ιδιωτικότητας των δεδομένων έχουν αυξηθεί δραματικά, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της κρίσης του COVID-19, καθώς η ψηφιοποίηση επιταχύνθηκε σημαντικά σε πολλούς κλάδους. Ανάμεσα στο μικρότερο κίνδυνο χειρωνακτικών σφαλμάτων, αλλά και στο μεγαλύτερο κίνδυνο αστοχιών μεγάλης κλίμακας, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμόσουν τις διαθέσεις κινδύνου και τους σχετικούς ελέγχους ώστε να αντικατοπτρίζουν τα εξελισσόμενα προφίλ κινδύνου.

### 3. Απόφαση σχετικά με την προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων

Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αποφασίσουν πώς θα ανταποκριθούν καθώς εντοπίζουν νέους κινδύνους ή ελέγχοντας επικείμενες αδυναμίες. Ένα σημαντικό ποσοστό αυτών, στηρίζεται σε γραμμικές διαδικασίες διακυβέρνησης από επιτροπές που λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τη λήψη κινδύνων, επιβραδύνοντας όμως την ικανότητά να

ενεργούν. Ιδανικά, οι επιχειρηματικές οντότητες λαμβάνουν αποφάσεις κινδύνου γρήγορα και ευέλικτα, καθορίζοντας και εκτελώντας αντιδράσεις, άμεσες ή παρατεταμένες, σχετικά με τον τρόπο αποφυγής, ελέγχου ή αποδοχής κάθε κινδύνου. Οι αποφάσεις θα πρέπει να εμπλέκουν ενεργά τους ηγέτες ολόκληρου του οργανισμού για να καθορίσουν τις προσπάθειες μετριασμού και αντίδρασης που έχουν λειτουργήσει αποτελεσματικά στο παρελθόν. Οι εταιρείες θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσουν στις ακόλουθες ερωτήσεις:

*-Πώς πρέπει να μετριαστούν οι κίνδυνοι που αναλαμβάνονται;* Ιστορικά, πολλές εταιρείες βασίζονταν σε μεγάλο βαθμό σε μη αυτόματους ελέγχους και σε ανθρώπινες αξιολογήσεις της αποτελεσματικότητας του ελέγχου. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να δημιουργήσει υπερβολικά, δαπανηρά επίπεδα ελέγχων σε ορισμένους τομείς, αφήνοντας κενά ή ανεπαρκείς ελέγχους σε άλλους. Σήμερα, τα αυτοματοποιημένα συστήματα ελέγχου είναι ενσωματωμένα σε διαδικασίες και ανιχνεύουν ανωμαλίες σε πραγματικό χρόνο ενώ καθοδηγούνται από προηγμένα αναλυτικά στοιχεία παρέχοντας προστασία από τους κινδύνους και ταυτόχρονα ελαχιστοποιώντας τα ψευδώς θετικά αποτελέσματα.

*-Ποια η αντίδραση σε περίπτωση εκδήλωσης κινδύνου ή βλάβης ελέγχου;* Σε περίπτωση σημαντικής διακοπής του ελέγχου, οι εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση να στραφούν γρήγορα σε κατάσταση αντιμετώπισης κρίσεων, καθοδηγούμενες από ένα καθορισμένο εγχειρίδιο κατάλληλων δράσεων. Όπως απέδειξε η κρίση Covid-19, οι εταιρείες με καλά προετοιμασμένες προσεγγίσεις για τη διαχείριση μιας κρίσης, θα κριθούν περισσότερο ευπροσάρμοστες στους κλονισμούς. Η προετοιμασία τους θα πρέπει να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των πιθανών αρνητικών σεναρίων, τα οποία είναι μοναδικά για κάθε οργανισμό, όπως επίσης και των στρατηγικών μετριασμού που πρέπει να υιοθετηθούν πριν ξεσπάσει μια επικείμενη κρίση. Στις περιοδικές προσομοιώσεις συμμετέχουν τόσο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη όσο και το διοικητικό συμβούλιο. Οι εταιρείες θα πρέπει να διατηρούν και να επικαιροποιούν σε τακτική βάση, λεπτομερή εγχειρίδια για την κρίση: λεπτομέρειες σχετικά με το πότε και πώς να κλιμακώνουν τα ζητήματα, τις προκαθορισμένες ομάδες ηγεσίας κρίσεων, τα σχέδια απαιτούμενων πόρων και τους χάρτες επικοινωνίας και ευρύτερης σταθεροποίησης των ενδιαφερόμενων μερών.

*-Πως χτίζεται πραγματική ανθεκτικότητα;* Οι ανθεκτικές εταιρείες όχι μόνο αντέχουν στις απειλές, αλλά εμφανίζονται ως ισχυρότερες. Οι εταιρείες μπορούν να μάθουν από κάθε πραγματικό συμβάν κινδύνου και από κάθε διάσπαση του ελέγχου, βελτιώνοντας έτσι τις διαδικασίες κινδύνου και τους αντίστοιχους ελέγχους μέσω μίας δυναμικής ανατροφοδότησης. Σε μεγαλύτερη κλίμακα, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να μετατρέ-

φουν τις επιπτώσεις πραγματικών κρίσεων σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της κρίσης Covid-19, ορισμένες εταιρείες που παρέχουν τουριστικές υπηρεσίες ενοικίασης, συνειδητοποίησαν ότι θα έπρεπε να κάνουν περισσότερα από το να παρέχουν επιπλέον ανέσεις και επιπρόσθετα μέτρα υγιεινής. Αντιθέτως, οι πιο προνοητικές εξ αυτών έχουν ξεκινήσει να προσφέρουν προσαρμοσμένες εμπειρίες πελατών, συμπεριλαμβανομένων παιχνιδιών, εικονικών μαθημάτων μαγειρικής και απομακρυσμένων περιηγήσεων στη φύση, με βάση την κατανόηση των τμημάτων των πελατών (microsegments). Οι εταιρείες αυτές έχουν αρχίσει να διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές τους και είναι σε θέση να αναδειχθούν πιο ανθεκτικές, ακόμη και σε έναν τομέα που έχει πληγεί σε βάθος. Οι εταιρείες χρειάζεται να διασφαλίσουν πέντε τύπους ανθεκτικότητας: την οικονομική, τη λειτουργική, την οργανωσιακή, την ανθεκτικότητα φήμης και επιχειρηματικού μοντέλου. Τα σχέδια επιχειρηματικής συνοχής, τα χρηματοοικονομικά και άλλου είδους σχέδια μπορούν να παρέχουν “μαξιλάρια” ασφαλείας. Παρ’ όλα αυτά, η πραγματική ανθεκτικότητα πηγάζει από μια ποικιλία δεξιοτήτων και εμπειρίας, καινοτομίας, δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων και βασικής ψυχολογικής ασφάλειας που επιτρέπει ανά πάσα στιγμή τη μέγιστη απόδοση. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι απολύτως χρήσιμα σε περιόδους ακμής, αλλά και αναγκαία όταν απαιτείται γρήγορη, συνεργατική προσαρμογή για τη μακροπρόθεσμη ευημερία ενός οργανισμού. (McKinsey&Company,2020)

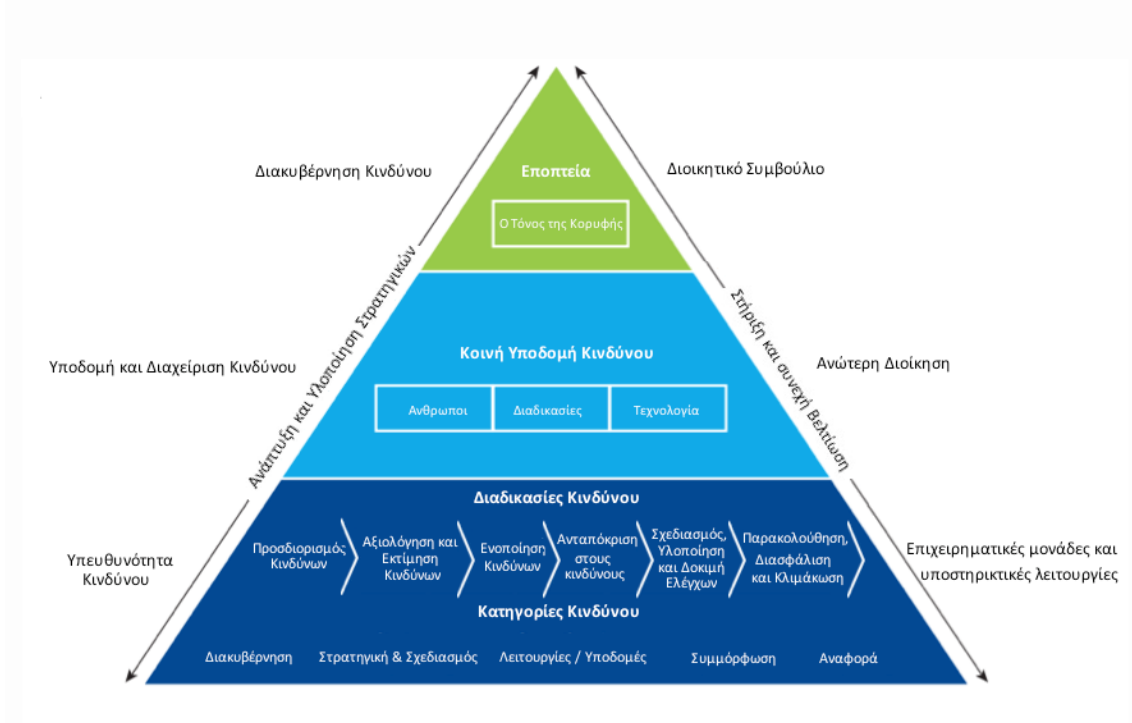
Η ενεργητική διαχείριση κινδύνου είναι σίγουρα σημαντικό συστατικό της εξίσωσης για τις φαρμακευτικές εταιρείες, αλλά αποτελεί μόνο ένα μέρος της απάντησης. Η πολυπλοκότητα και οι αναταράξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, απαιτούν αυξημένη κρίση και ενισχυμένα συστήματα λήψης αποφάσεων και υποστήριξης που συχνά δεν είναι διαθέσιμα στις συμβατικές προσεγγίσεις. Η ικανότητα ανταπόκρισης σε αυτά τα ζητήματα και τις τάσεις, συνδέεται άμεσα με την πρακτική της «ευφυούς» διαχείρισης κινδύνου. **Η “ευφυΐα” κινδύνου αντιμετωπίζει τη διαχείριση κινδύνων ως αναπόσπαστο μέρος της ενεργής διαχείρισης της στρατηγικής και των λειτουργιών της εταιρείας, αναγνωρίζοντας ότι ο κίνδυνος και η αξία δεν μπορούν να διαχωρίζονται ή να εμποδίζονται από σιλό και ότι η ζυγισμένη ανάληψη κινδύνων είναι απαραίτητη για να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει η ίδια.** Γενικά, η επιβάρυνση με κινδύνους που δεν ανταμείβουν (unrewarded risks), αποφέρουν μικρή ή καθόλου ανοδική επιχειρηματική αξία σε αντάλλαγμα. Από την άλλη πλευρά, η ανάληψη κινδύνων που ανταμείβουν (rewarded risks) αυξάνει την εταιρική αξία. Ειδικότερα, οι φαρμακευτικές εταιρείες πρέπει να καινοτομούν και να οδηγούν τη δημιουργία αξίας για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να επιτύχουν. Σε αυτή τη κατεύθυνση, η ευφυΐα κινδύνου παρέχει ένα πλαίσιο υποστήριξης της διοίκησης, ώστε να κάνει επιλογές που συνάδουν με τη διάθεση και

την ανοχή κινδύνου του οργανισμού, επιτρέποντας το κατάλληλο επίπεδο κινδύνου για τη δημιουργία αξίας. Για τους λόγους αυτούς, οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από την εφαρμογή του των βασικών αρχών ευφύιας κινδύνου:

- Κατανόηση ότι τόσο έννοια της αξίας όσο και του κινδύνου είναι σημαντικές για τη διοίκηση επιχειρήσεων
- Κατανόηση ότι η διαχείριση κινδύνων πρέπει να ενσωματωθεί στους βασικούς τρόπους προστασίας υφιστάμενων περιουσιακών στοιχείων και της δημιουργίας μελλοντικής αξίας
- Έμφαση στην πρόληψη και στην ετοιμότητα για τη βελτίωση της ανθεκτικότητας και της ευελιξίας του οργανισμού
- Εγρήγορση για τον εντοπισμό και την αποτελεσματική διαχείριση ενός ευρέος φάσματος ευκαιριών και κινδύνων σε ολόκληρη την επιχείρηση
- Αναγνώριση της ανάγκης εξειδίκευσης στην επιχειρηματική λειτουργία, καθώς και την ανάγκη εναρμόνισης, συγχρονισμού και εξορθολογισμού της διαχείρισης κινδύνων και των ελέγχων
- Εξέταση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ πολλαπλών κινδύνων αντί της εστίασης σε έναν μόνο κίνδυνο ή συμβάν, λαμβάνοντας υπόψιν τις επιπτώσεις που θα μπορούσε να προκύψουν από πολλαπλές απειλές
- Δημιουργία μιας κοινής γλώσσας όρων και μετρήσεων για την έννοια της αξίας και του κινδύνου, και προώθηση μιας κουλτούρας όπου οι εμπλεκόμενοι λαμβάνουν υπόψη τις έννοιες αυτές σε κάθε βασική απόφαση και δραστηριότητα
- Ενθάρρυνση της τεκμηριωμένης ανάληψης κινδύνων με σκοπό την ανταμοιβή και τη δημιουργία αξίας, αντί της έμφασης αποκλειστικά στην αποφυγή του καθαρού κινδύνου.

Το πλαίσιο της ευφύιας κινδύνου μπορεί να βοηθήσει στην καθοδήγηση των προσπαθειών των φαρμακευτικών εταιρειών να διαχειριστούν αποτελεσματικά τον λειτουργικό κίνδυνο. Όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 3.3, στην κορυφή του οργανισμού, μία ισχυρή διακυβέρνηση κινδύνου μπορεί να υποστηρίξει τους ηγέτες να προσδιορίσουν ποιους κινδύνους επιθυμούν και στοχεύουν να αναλάβουν για την επιδίωξη αξίας και ποιους επιθυμούν να αποφύγουν ή να μειώσουν. Σε ένα ενδιάμεσο επίπεδο, μια ισχυρή υποδομή διαχείρισης κινδύνων μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να συγκεντρώσουν και να επικοινωνήσουν πληροφορίες σχετικές με τον κίνδυνο, να αναπτύξουν διαδικασίες για τη διαχείριση και τον μετριασμό των κινδύνων και να δημιουργήσουν ευθύνες διαχείρισης κινδύνου στις κατάλληλες θέσεις κατά μήκος όλης της επιχείρησης. Τέλος, στο κάτω μέρος, οι υπεύθυνοι κινδύνων στις επιμέρους λειτουργίες και στις επιχειρηματικές μονάδες, μπορούν να εκτελέσουν τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου, καθώς και να

παραμένουν σε εγρήγορση για νέους κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν. Είναι σημαντικό ο αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ των τριών επιπέδων του οργανισμού, προκειμένου να παραμένουν όλα τα μέρη στην ίδια οπτική ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι κίνδυνοι πρέπει να αντιμετωπιστούν. (Deloitte, 2013)



Σχήμα 3.3.: Πλαίσιο Επιχειρηματικής Ευφύιας Κινδύνου

Πηγή: Deloitte, 2013, *Pursuing Risk Intelligence in a rapidly changing industry- Addressing operational risks faced by pharmaceutical companies, Risk Intelligence Series*

### 3.5 Δημιουργία αξίας μέσω της διαχείρισης κινδύνου

Στην προσέγγιση μετατροπής του κινδύνου σε στρατηγική αξία, ο κίνδυνος δεν θεωρείται πλέον απλώς ως μειονέκτημα, καθώς οι κορυφαίες εταιρείες αναγνωρίζουν ότι για να καταφέρουν να επικεντρωθούν στην επίτευξη στρατηγικών στόχων και στόχων επίδοσης, απαιτείται η εξέταση των «ανοδικών» ευκαιριών που μπορούν να προσφέρουν οι κίνδυνοι. Ο μετασχηματισμός της ERM σύμφωνα με τους μελλοντικούς στόχους, μετατρέπει τον κίνδυνο σε στρατηγικό πλεονέκτημα, αξιολογώντας τον αντίκτυπο του στην εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών και ευθυγραμμίζοντας την ανταπόκριση σε αυτόν σύμφωνα με την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Η έρευνά της EY(2020) αποκάλυψε ευκαιρίες προσαρμογής της διάθεσης κινδύνου από τα διοικητικά συμβούλια, ώστε να καθίστανται πιο ευέλικτοι οι οργανισμοί εν όψει αλλαγών στην αγορά και ως προς το συνολικό επιχειρηματικό πλαίσιο. Άλλες ευκαιρίες περιλαμβάνουν την αμφισβήτηση της αποτελεσματικότητας του ERM στον εντοπισμό των αναδυόμενων κινδύνων και στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας σε δυσμενή συμβάντα κινδύνου μέσω του σχεδιασμού κρίσεων. Με αυτόν τον τρόπο, τα διοικητικά συμβούλια μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να ανταποκριθούν σε ξαφνικές, απρόβλεπτες αλλαγές με ευελιξία και εμπιστοσύνη, αποκομίζοντας στρατηγική αξία. Η έρευνά διαπίστωσε ότι το 73% των μελών των ΔΣ δηλώνουν ότι η στρατηγική του οργανισμού τους ευθυγραμμίζεται με τη διάθεση ανάληψης κινδύνων, το 64% δηλώνει ότι το διοικητικό συμβούλιο τους επενδύει αρκετό χρόνο συζητώντας κινδύνους που θα μπορούσαν να παρέχουν στρατηγικό πλεονέκτημα στον οργανισμό, αλλά μόλις το 22% των μελών συμμετεχόντων ΔΣ είναι πολύ ικανοποιημένοι με την αποτελεσματικότητά της επίβλεψης των αλλαγών του τοπίου κινδύνου και με την ανάλογη προσαρμογή της διάθεσης κινδύνου του οργανισμού. Τα διοικητικά συμβούλια μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους σε αυτό το κομμάτι, αξιοποιώντας καλύτερα εξωτερικές πηγές δεδομένων για τον εντοπισμό του κινδύνου και τη βελτίωση της παρακολούθησης των αντιδράσεων κινδύνου.

Αναδύεται μια σημαντική ευκαιρία για τους οργανισμούς να συνειδητοποιήσουν την πραγματική αξία από την αποτελεσματική ανάληψη κινδύνων μέσω του καθορισμού, της διαχείρισης και της μέτρησης της διάθεσης για κίνδυνο. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι οδηγοί κινδύνου μπορούν να αναδυθούν και να εξελιχθούν γρήγορα, είναι κρίσιμο να μπορέσουν τα διοικητικά συμβούλια και οι ομάδες ανώτερων στελεχών να εξετάσουν μια πιο “ρευστή” άποψη περί διάθεσης κινδύνου, με την παραδοχή ότι θα συνεχίσει να μετατοπίζεται με την πάροδο του χρόνου και να απαιτεί συνεχή παρακολούθηση. Οι οργανισμοί θα πρέπει να διενεργούν αξιολογήσεις κινδύνου σε συνεχή βάση σε όλο το επιχειρησιακό εύρος που περιλαμβάνει ανοδικούς, καθοδικούς και εξωτερικούς κινδύνους, ώστε να συμβάλλουν στην επανεστίαση στους βασικότερους κινδύνους. Εν συνεχεία, τα διοικητικά συμβούλια καλούνται να επαληθεύουν ότι οι δυναμικές εκτιμήσεις κινδύνου σχηματίζουν μια ολιστική άποψη για όλες τις κατηγορίες κινδύνου και οργανώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να αξιολογούν τον αντίκτυπο στην εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών και στη στρατηγική του οργανισμού. Η διεξαγωγή εκτιμήσεων κινδύνου σε τακτικότερη βάση, δρομολογεί τον έγκαιρο προσδιορισμό των αλλαγών στο προφίλ κινδύνου ενός οργανισμού, επιτρέποντας την καλύτερη προσαρμογή της διάθεσης για κίνδυνο. Δρομολογεί επιπλέον την αλλαγή των ελέγχων και των πλάνων επιθεώρησης για την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων εξελίξεων της αγοράς και των ρυθμίσεων, όπως οι επιπτώσεις ενδεχόμενης τεχνολογικής διάσπασης, οι αλλαγές

στις καταναλωτικές προτιμήσεις και τα εξελισσόμενα γεωπολιτικά και κανονιστικά ζητήματα.

*Το ερώτημα κατά πόσον η διαχείριση κινδύνων ενισχύει ή υποβαθμίζει την εταιρική αξία είναι εμπειρικό και απαντάται από ορισμένες - επιτυχημένες - εταιρείες που αναζητούν και εκμεταλλεύονται κινδύνους και αβεβαιότητες και όχι αποφεύγοντας τους. Με την πάροδο του χρόνου, κατά μέσο όρο, η ανάληψη στρατηγικών κινδύνων αποδίδει καρπούς για τους επενδυτές και τις εταιρείες. Ωστόσο, υπάρχουν αποδείξεις ότι κάποιες επιχειρήσεις καταστράφηκαν, αναλαμβάνοντας υπερβολικούς κινδύνους και αποτυγχάνοντας να διαχειριστούν την προκείμενη έκθεση σε αυτούς. Εν κατακλείδι, φαίνεται να υπάρχει θετική ανταμοιβή για την ανάληψη κινδύνων, αλλά όχι αν ισοδυναμεί με απερίσκεπτη συμπεριφορά. Οι επιχειρήσεις που είναι επιλεκτικές σχετικά με τους κινδύνους που αναλαμβάνουν και τους συνδυάζουν με τομείς όπου έχουν μοναδικές επιχειρηματικές ικανότητες, μπορούν να εκμεταλλευτούν αυτούς τους κινδύνους προς όφελός τους, αλλά οι επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν κινδύνους χωρίς επαρκείς προφυλάξεις για τις συνέπειές τους μπορεί να πληγούν σοβαρά.*

Για την απόκτηση ενδεχόμενων πλεονεκτημάτων της αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων, μια επιχείρηση πρέπει να εκμεταλλευτεί τους επικείμενους περιβαλλοντικούς κινδύνους καλύτερα από τους στενούς ανταγωνιστές της, προτείνοντας κάτι μοναδικό και διαφοροποιημένο σε σχέση με τους ομόλογους της αναφορικά με την αντιμετώπιση γεγονότων κινδύνου. *Η ικανότητα αντιμετώπισης τόσο των προβλέψιμων κινδύνων όσο και των συνθηκών πραγματικής αβεβαιότητας απορρέει από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αντιμετωπίζει και παρακολουθεί την έκθεση της στον κίνδυνο, καθώς και από την ικανότητά της να παρατηρεί και να ανταποκρίνεται σε αναδυόμενους κινδύνους που είναι δύσκολα προβλέψιμοι. Μειώνοντας την υπερβολική έκθεση σε τομείς πέραν του διαχειριστικού ελέγχου και συμμετέχοντας σε ένα δυναμικό χειρισμό των αναδυόμενων κινδύνων, καθίσταται δυνατόν να μειωθούν οι αρνητικές απώλειες και ταυτόχρονα να ενισχυθεί σταθερά το ανοδικό κέρδος από τις πρωτοβουλίες κινδύνου. Κατά συνέπεια, οι εταιρικές ταμειακές ροές προστατεύονται από τις υπερβολικές καθοδικές επιπτώσεις, ενώ η επιχείρηση επωφελείται από υψηλότερες αποδόσεις από την ενεργή ανάληψη κινδύνων. Αυτό θα δημιουργήσει μια ομαλότερη και λιγότερο ασταθή ανάπτυξη των εταιρικών ταμειακών ροών με την πάροδο του χρόνου με υψηλότερες αποδόσεις στις συνεχιζόμενες επενδύσεις σε μετρητά κατά μέσο όρο. Ανάμεσα στα ευνοϊκά αποτελέσματα στα οποία ιδανικά οδηγεί η διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνονται πλεονεκτήματα που σχετίζονται με φθηνότερη χρηματοδότηση, καλύτερη και πιο έγκαιρη πληροφόρηση, δυνατότητα ταχείας δράσης, εκμετάλλευση μοναδικών γνώσεων κινδύνου, ύπαρξη ανώτερων πόρων για την αντιμετώπιση καταστάσεων κινδύνου, ευελιξία και, ως εκ τούτου, δυ-*

νατότητα αλλαγής πορείας και συμμετοχή σημαντικών ενδιαφερόμενων μερών στην αύξηση της αξίας των επιχειρηματικών σχέσεων. Το πλεονέκτημα χρηματοδότησης συνδέεται με το γεγονός ότι η χαμηλότερη ευπάθεια των εταιρικών κερδών θα αυξήσει την ικανότητα κάλυψης των υποχρεώσεων σταθερού χρέους και, ως εκ τούτου, θα μειώσει τον σχετικό κίνδυνο πτώχευσης, παρακινώντας τους δυνητικούς δανειστές να αυξήσουν τη διαθεσιμότητα χρηματοδότησης με χαμηλότερα χρηματοοικονομικά επιτόκια.

Αυτό καθιστά την πίστωση πιο άμεσα διαθέσιμη για τη χρηματοδότηση νέων θετικών επιχειρηματικών προτάσεων, οι οποίες θα ενισχύσουν την προοπτική κέρδους της επιχείρησης. (Froot K. A., Scharfstein D. S., and Stein J. C., 1993) Ταυτόχρονα, η χαμηλότερη μεταβλητότητα των ταμειακών ροών μειώνει την ανάγκη διατήρησης μεγάλων αποθεμάτων ρευστότητας, απελευθερώνοντας οικονομικούς πόρους για επενδύσεις σε νέα επιχειρηματικά ανοίγματα με υψηλότερες δυνητικές αποδόσεις προς όφελος των εταιρικών κερδών (Merton R. C., 2005). Η καλύτερη και λεπτομερέστερη ενημέρωση σχετικά με τις συνθήκες μιας κατάστασης κρίσης, συγκριτικά με τους ανταγωνιστές, μπορεί να δώσει σημαντικά πλεονεκτήματα (Damodaran A., 2008). Ως εκ τούτου, η διατήρηση καλών δικτύων πληροφόρησης και επικοινωνίας μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων της εταιρείας, οι οποίοι εκτελούν τις συναλλαγές και ασχολούνται εντατικά με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους πιστωτές και τους συνεργάτες, μπορεί να παρέχει βασικές πηγές πληροφοριών σχετικά με τα τρέχοντα γεγονότα. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις αρχικές συζητήσεις κινδύνου και στις αξιολογήσεις των εκθέσεων σε κινδύνους, αποτελεί τη βάση για τη δοκιμή των διαθέσιμων πληροφοριών και την αξιολόγηση της αξιοπιστίας αυτών των πληροφοριών κατά τη διάρκεια πιθανών καταστάσεων κρίσης. Μια μοναδική πλατφόρμα πληροφοριών με υποστηρικτικά συστήματα επικοινωνίας που επιτρέπουν τη συνεχή επικαιροποίηση της γνώσης και των πληροφοριών, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βοηθά την εταιρεία να κατανοεί καλύτερα τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, αποτελώντας τη βάση στις απαραίτητες αποκρίσεις κινδύνου και στις επερχόμενες προσαρμοστικές κινήσεις (Hallin C. A., 2013). Παραδείγματος χάριν, οι λεπτομερείς πληροφορίες περί προμηθευτών, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας, της αξιοπιστίας και της αποδοτικότητας, μπορούν να παράσχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τη δομή του κόστους και τις συνθήκες ανταγωνισμού, οι οποίες με τη σειρά τους είναι χρήσιμες στη δημιουργία συνετών επιχειρηματικών σχέσεων.

Οι λεπτομερείς γνώσεις σχετικά με τις ανάγκες των τελικών χρηστών καθώς και τις προτιμήσεις σημαντικών διαμεσολαβητών που χειρίζονται τη διανομή και την εκτέλεση των σχετικών υπηρεσιών, είναι απαραίτητες για την οικοδόμηση σχέσεων με τους αγοραστές. Επιπλέον, η γνώση των κινήτρων και των ικανοτήτων των νεοεισερχόμενων στον κλάδο και των εταιρειών που παρέχουν συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες,



είναι σημαντική για την τοποθέτηση και τους απαραίτητους ελιγμούς της επιχείρησης ενόψει πιθανών αλλαγών στο περιβάλλον. Στο ενδεχόμενο μιας κρίσης, η ταχεία δράση μπορεί να δώσει προβάδισμα στην επιχείρηση. Οι δράσεις κατάλληλης ανταπόκρισης υποστηρίζονται από υψηλής ποιότητας πληροφορίες σχετικά με τη φύση της επικείμενης απειλής και τις συνέπειές της. Η καλή κατανόηση των πιθανών βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συνεπειών των συμβάντων κινδύνου θα βοηθήσει την επιχείρηση να ανταποκριθεί με ισορροπημένο τρόπο. Έχοντας μια ισχυρή βάση εμπειρίας, η εταιρεία είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μια νέα κατάσταση κρίσης. Αυτή η εμπειρία μπορεί να αποκτηθεί μέσω της συστηματικής καταγραφής σφαλμάτων και αστοχιών, καθώς και μέσω της εκμάθησης από αποτυχίες που προκύπτουν σε άλλους οργανισμούς. Η συμμετοχή του εργατικού δυναμικού με ποικίλες εμπειρίες από τις συνθήκες της αγοράς, συνιστά έναν τρόπο αύξησης της εξειδίκευσης και της πρόσβασης σε διαφορετικές γνώσεις καταστάσεων κρίσης. Σε αυτό συμβάλλουν εξίσου και εσωτερικές πρακτικές για την ενίσχυση της ανταλλαγής των υφιστάμενων γνώσεων και των διαφορετικών εμπειριών εντός της εταιρείας και για την ενεργό μάθηση από προηγούμενα λάθη ή παρ' ολίγον αστοχίες, τόσο εντός της εταιρείας όσο και μεταξύ ομότιμων του κλάδου. Κάθε κρίση αποτελεί μια δοκιμασία για τις επιχειρήσεις και από αυτές, εκείνες με πρόσβαση σε πόρους (κεφάλαιο, ικανότητες, γνώση κ.λπ.) είναι σε καλύτερη θέση να ανταποκριθούν και να επιβιώσουν με επιτυχία. Επιπλέον, η πρόσβαση στην κεφαλαιαγορά παρέχει στην επιχείρηση τα οικονομικά μέσα για την αντιμετώπιση μιας κρίσης και τη συμμετοχή της σε νέες δραστηριότητες απόκρισης. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις που είναι συνδεδεμένες με πιο προσιτές κεφαλαιαγορές παρουσιάζουν πλεονέκτημα, ενώ η διατήρηση της πιστοληπτικής ικανότητας τους, παρέχει πρόσθετα μέσα για την αντιμετώπιση καταστάσεων αναδυόμενου κινδύνου.

Οι επιτυχημένες εταιρείες είναι σε θέση να αυτοσχεδιάσουν μπροστά στις αντιξοότητες. Η υποκείμενη ευελιξία εν όψει κινδύνου δίνει στις επιχειρήσεις αυτές πλεονέκτημα έναντι των πιο άκαμπτων ανταγωνιστών του κλάδου. Αν και η ευελιξία μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές, εντούτοις η δυνατότητα τροποποίησης των υφιστάμενων παραγωγικών περιουσιακών στοιχείων και των λειτουργικών διαδικασιών για την προσαρμογή νέων αντιδράσεων ενόψει των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς, είναι ουσιαστικής σημασίας για την αξιοποίηση του κινδύνου. Κάτι τέτοιο μπορεί να απαιτήσει τη χρήση πιο προσαρμοσμένων επιχειρηματικών μοντέλων που λειτουργούν με χαμηλό σταθερό κόστος, ακόμη και αν αυτό απαιτεί την αποδοχή χαμηλότερων ροών εσόδων και κατώτατων ορίων. Παρατηρείται πως καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται, συχνά γίνονται πιο υποτονικές και απρόθυμες να αλλάξουν και να προσαρμοστούν. Υπάρχει μια τάση να δίνεται έμφαση πρωτίστως στις δραστηριότητες της αγοράς και στις υποστηρικτικές ικανότητες που οδηγούν στην επιτυχία και δευτερευόντως στη βελτίωση τους με

την προσδοκία ότι θα διασφαλιστεί η μελλοντική επιτυχία. Ωστόσο, αυτό μπορεί να προκαλέσει προβλήματα όταν το περιβάλλον της αγοράς αλλάζει και οι ικανότητες, αν και βελτιωμένες, δεν συμπλέουν με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς (παγίδα ικανοτήτων). Έτσι, η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης του κινδύνου απαιτεί την ικανότητα διερεύνησης και δοκιμής των κινήσεων που σχεδιάζονται για να απαντήσουν στις νέες περιβαλλοντικές προκλήσεις, ώστε να επιτρέπουν στις επιχειρηματικές δραστηριότητες να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο τοπίο κινδύνου και, ως εκ τούτου, να εξασφαλίσουν σταθερή αύξηση των κερδών.

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο η διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να έχει θετικές επιπτώσεις στην επίδοση είναι ότι η ομαλή εξέλιξη των κερδών δημιουργεί εμπιστοσύνη γύρω από τις μελλοντικές δραστηριότητες της εταιρείας και, ως εκ τούτου, έλκει και δεσμεύει πολύτιμες επενδύσεις που αφορούν συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Η διαχείριση κινδύνων θα πρέπει να αποφεύγει τις παγίδες ορισμένων γεγονότων κινδύνου που θα μπορούσαν να στραγγίξουν τα ταμειακά διαθέσιμα και τα αποθέματα κεφαλαίου της επιχείρησης, εις βάρος της συνεχιζόμενης επιχειρηματικής ανάπτυξης. Η ομαλότερη ανάπτυξη των ταμειακών ροών μειώνει τον κίνδυνο πτώχευσης και δίνει πρόσβαση σε προσαυξημένη χρηματοδότηση με χαμηλότερο κόστος, γεγονός που ανοίγει τον δρόμο σε επενδύσεις έργων προστιθέμενης αξίας. Ωστόσο, ο χαμηλότερος κίνδυνος πτώχευσης που συνδέεται με πιο σταθερά κέρδη είναι σημαντικός και για άλλα ενδιαφερόμενα μέρη εκτός των πιστωτών, όπως για διάφορους επιχειρηματικούς εταίρους που συναλλάσσονται με την εταιρεία και επωφελούνται εφόσον η επιχείρηση καθίσταται περισσότερο αξιόπιστη. Ομοίως, οι εργαζόμενοι και οι συνεργαζόμενες εταιρείες θα είναι πιο πρόθυμοι να αναπτύξουν εξειδικευμένα σημεία υπεροχής για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών της εταιρείας και, ως εκ τούτου, να δημιουργηθούν στενές σχέσεις δημιουργίας αξίας (Wang H., Barney J. B., and Reuer J., 2003) Συμπερασματικά, μια σταθερή εταιρεία είναι πιο αξιόπιστη και βρίσκεται σε θέση να προσελκύσει πόρους και να οικοδομήσει πολύτιμες σχέσεις με καλύτερους εμπορικούς όρους, ενισχύοντας τα βιώσιμα κέρδη γύρω από μοναδικά προσαρμοσμένες επιχειρηματικές επενδύσεις.

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων χρειάζεται μια συγκεκριμένη διοικητική ρύθμιση, συμπεριλαμβανομένης μιας ποικιλίας επιχειρησιακών πρακτικών. Αυτές οι διαδικασίες όντας απαιτητικές ως προς τους πόρους, πρέπει να ακολουθούνται από μια συνετή διαχείριση για την αποφυγή υπερβολικού κόστους και υπέρμετρων γραφειοκρατικών διαδικασιών. Ενώ υπάρχουν δαπάνες που συνδέονται με αυτές τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων, ορισμένες εμπειρικές μελέτες φαίνεται να δείχνουν ότι τα προτεινόμενα οφέλη μπορούν να αντισταθμίζουν το εν λόγω κόστος διαχείρισης. Λεπτομερέστερες μελέτες έδειξαν ότι οι εταιρείες με υψηλές επιδόσεις διαχείρισης κινδύνου ήταν

αποτελεσματικές στη διαχείριση όλων των τύπων κινδύνων που κυμαίνονταν από “καθαρούς” και οικονομικούς κινδύνους έως λειτουργικούς και στρατηγικούς, ενώ παρουσίασαν επίσης σημαντικές ικανότητες στρατηγικής αντίδρασης που τους επέτρεψαν να αντιμετωπίσουν αβέβαιες και σύνθετες συνθήκες. Αντίθετα, επιχειρήσεις με κακές επιδόσεις διαχείρισης κινδύνων, δεν ήταν σε θέση να αντιμετωπίσουν ακόμη και τους συνηθέστερους χρηματοοικονομικούς κινδύνους που προέρχονταν από τις βασικές επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Με άλλα λόγια, φαίνεται να υπάρχει ένα σύνολο ικανοτήτων διαχείρισης κινδύνων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαπρέπουν στις παραδοσιακές πρακτικές κινδύνου, αλλά και να προχωρούν πέρα από αυτές, συμμετέχοντας σε μια ευρύτερη προσέγγιση διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων.

Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι οργανισμοί με υψηλές επιδόσεις διαχείρισης κινδύνου είναι σε θέση να χειρίζονται αναδυόμενες καταστάσεις κινδύνων μέσω πρωτοβουλιών ανταπόκρισης που θεωρούνται να αποτελούν μέρος της ενεργής (proactive) ανάληψης κινδύνων. *Μια επιχείρηση που έχει επίγνωση των κινδύνων και των ευκαιριών που περιβάλλουν τις τρέχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες της, θα είναι αποτελεσματικότερη στην αποτροπή των γεγονότων κινδύνου, καθώς και στην εκμετάλλευση των ευκαιριών που προκύπτουν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επιπλέον, ως μια πιο αξιόπιστη και λιγότερο εκτεθειμένη σε πτώχευση επιχειρηματική οντότητα, η εταιρεία θα αποκτήσει πρόσβαση σε περισσότερες και φθηνότερες πηγές χρηματοδότησης τόσο για τρέχουσες όσο και για μελλοντικές επιχειρηματικές προτάσεις και θα είναι σε θέση να εμπλακεί σε πιο πολύτιμες σχέσεις με σημαντικούς ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των καταρτισμένων εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και άλλων συνεργαζόμενων επιχειρηματικών εταίρων.*

Η διπλή προοπτική αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης κινδύνων όχι μόνο εξετάζει την αποφυγή των αρνητικών απωλειών, αλλά εξετάζει επίσης και το ανοδικό δυναμικό των ευκαιριών, κυμαινόμενη κατά μήκος ολόκληρου του φάσματος κινδύνου. Δεδομένου ότι η αξία της επιχείρησης είναι σε συνάρτηση των ταμειακών ροών από υφιστάμενα περιουσιακά στοιχεία, της αύξησης των ταμειακών ροών από μελλοντικές ευκαιρίες, της διατηρησιμότητας (ή της βιωσιμότητας) των μελλοντικών ταμειακών ροών και του μέσου κόστους κεφαλαίου, μια ενέργεια μπορεί να δημιουργήσει αξία μόνο εάν επηρεάζει μία ή περισσότερες από αυτές τις συνιστώσες. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι ο ορισμός του κινδύνου έχει καθοδική και ανοδική ερμηνεία, μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τις δράσεις διαχείρισης κινδύνων σε εκείνες που έχουν σχεδιαστεί κυρίως για τη μείωση της έκθεσης σε καθοδικό κίνδυνο (αντιστάθμιση κινδύνου και μετριασμός) και εκείνες που επικεντρώνονται στην αύξηση της έκθεσης σε ανοδικό κίνδυνο (πρωτοβουλίες ανάληψης κινδύνων γύρω από συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας). (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

Η ERM πρέπει να αποτελέσει μέρος των βασικών αρμοδιοτήτων της επιχείρησης προκειμένου να έχει αξία, εντοπίζοντας και αξιολογώντας συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκριθούν και να αναλάβουν στρατηγικούς κινδύνους (Chatterjee et al., 2003). Με την ανάπτυξη της ERM σε σημείο υπεροχής (core competency), οι επιχειρήσεις μπορούν να βιώσουν αυξημένη κεφαλαιακή αποδοτικότητα, καθώς ενισχύεται η ικανότητα κατανομής εταιρικών πόρων σε τεκμηριωμένη βάση αντιστάθμισης κινδύνου - ανταμοιβής (Grace et al., 2014; Aabo, Fraser, and Simkins, 2005). Οι επιχειρήσεις επιλέγουν μεταξύ των επενδύσεων, αξιολογώντας την απόδοση τους και εφόσον αντισταθμίσουν το κόστος που συνδέεται με την αύξηση του συνολικού κινδύνου της επιχείρησης (Nocco και Stulz, 2006). Συνεπώς, η ERM μπορεί να προσθέσει αξία επιδιώκοντας προληπτικά να βελτιώσει την πτυχή απόδοσης- κινδύνου στη λήψη αποφάσεων. Αντιθέτως, η ad hoc διαχείριση κινδύνων μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική κατανομή πόρων (Hoyt και Liebenberg, 2011) και να οδηγήσει στη καλύτερη περίπτωση σε προσωρινά οφέλη (Chatterjee et al., 2003). Η ERM μπορεί να χρησιμεύσει ως σημαντικό εργαλείο διαχείρισης που μπορεί να βελτιώσει την εταιρική επίδοση μέσω της ανάληψης συγκεκριμένων κινδύνων, οι οποίοι με τη σειρά τους αποτελούν βασικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Andersen, 2008; Bromiley et al., 2014; Chatterjee et al., 2003; Wang et al., 2003). (Sax,2015)

Προκειμένου να ξεπεραστεί η παραδοσιακή άποψη του κινδύνου ως απειλή αξίας και για να αναδυθεί η πλευρά του ως παράγοντας ενδυνάμωσης της αξίας, απαιτείται δημιουργικότητα και όραμα, καθώς και ένα σύστημα ελέγχου της διαχείρισης (management control system) εντός του οποίου μπορεί να ανθίσει η δημιουργικότητα και να οδηγήσει σε επιτυχία στην αγορά. Ένα σύστημα ελέγχου της διοίκησης βοηθά στον πιο ενδελεχή εντοπισμό και αξιολόγηση των κινδύνων και των ευκαιριών, οι οποίοι συχνά συνδέονται και στη βελτίωση της ικανότητας της εταιρείας να δέχεται κινδύνους και να επιδιώκει ευκαιρίες. Ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνει έναν μηχανισμό για:

- Αναθεώρηση της στρατηγικής: Θέσπιση στρατηγικής για τον εντοπισμό και τη διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών -μεγάλων και μικρών, λιγότερο ή περισσότερο εμφανείς. Η προσέγγιση σε αυτά τα ζητήματα πρέπει να επανεξετάζεται περιοδικά για να αναθεωρείται εφόσον κριθεί απαραίτητο, κατά πόσον οι μέθοδοι αυτές εξακολουθούν να ευθυγραμμίζονται με τους συνολικούς εταιρικούς στόχους.
- Ανασκόπηση και, εάν είναι απαραίτητο, αλλαγή της διάθεσης κινδύνου: Καθώς οι οργανισμοί ωριμάζουν και επεκτείνονται, συχνά η διάθεση για κίνδυνο μετατοπίζεται. Είναι σημαντικό να αναθεωρείται, ώστε να διασφαλιστεί ότι θα συνεχίσει να συμβαδίζει με τις αλλαγές στην εταιρεία, με τη στρατηγική της και την παρουσία της σε διάφορες τοποθεσίες. Μια αναντιστοιχία μεταξύ της διάθεσης

κινδύνου και του οργανωσιακού μεγέθους, του εύρους ή των σχεδίων έργων μπορεί συχνά να μειώσει την καινοτομία.

- Αξιολόγηση και επανεξέταση του κόστους και των οφελών: Αν και οι ευκαιρίες και η καινοτομία μπορούν να παρουσιάσουν επινίκιες στρατηγικές, είναι κρίσιμης σημασίας τα εν δυνάμει κέρδη να αντισταθμίζουν το κόστος που παρουσιάζουν οι κίνδυνοι. Η επανεξέταση του κόστους και των οφελών σε διάφορα σημεία του κύκλου προσδιορισμού και αξιολόγησης, μπορεί να διασφαλίσει ότι οι δραστηριότητες καινοτομίας βρίσκονται σε επιτυχημένη πορεία στην αγορά.
- Αποδοχή και διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών: Μετά την αποδοχή ενός έργου μετριασμού του κινδύνου και καινοτομίας, είναι ζωτικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν τα κατάλληλα εργαλεία και συστήματα για τη διαχείρισή τους. Χωρίς ορθή διαχείριση αυτών των διαδικασιών, ακόμη και η καλύτερη ιδέα μπορεί να αποτύχει να φτάσει στην αγορά.
- Ανασκόπηση της δομής καινοτομίας: Καθώς οι οργανισμοί εξοικειώνονται όλο και περισσότερο με την καινοτομία, μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους. Η ενσωμάτωση αυτών των μαθημάτων σε μελλοντικά έργα καινοτομίας, διασφαλίζει ότι τα λάθη και οι δυσλειτουργίες δεν θα επαναληφθούν. Η αναθεώρηση των δομών καινοτομίας και η διασφάλιση ότι η εμπειρία αποτελεί η μέθοδο πληροφόρησης, μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο, χρήματα και ματαίωση.
- Παρακολούθηση του περιβάλλοντος: Ανεξάρτητα από το αν ο οργανισμός αποφασίζει να αναζητήσει ευκαιρίες ή απλώς να επικεντρωθεί στον μετριασμό των εντοπισθέντων κινδύνων, είναι σημαντικό να συνεχιστεί η παρακολούθηση του περιβάλλοντος για παλιούς και νέους κινδύνους. Αυτό εξασφαλίζει ότι οι στρατηγικές μετριασμού είναι συμβατές με το τρέχον περιβάλλον και ότι η επιδίωξη νέων καινοτομιών είναι ενσωματωμένη στον οργανωσιακό ιστό.

Οι επαγγελματίες του χρηματοπιστωτικού τομέα που χρίζονται υπεύθυνοι, είναι σε θέση να προσθέσουν αξία σε όλη τη διάρκεια της δημιουργίας και της εφαρμογής αυτών των συστημάτων ελέγχου, παρέχοντας την εμπειρία και την εξειδίκευση τους σε κάθε ένα εκ των έξι βημάτων. (Bekefi, Epstein and Yuthas,2008)

### Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

1. Ernst & Young LLP, 2020, Four ways to advance risk oversight.
2. Andersen, T.J, Garvey, M. & Roggi, O., 2014, Managing Risk and Opportunity -The Governance of Strategic Risk-Taking, 1<sup>st</sup> edition, Oxford University Press, Oxford, UK
3. Bekefi, T., Epstein, M.J & Yuthas, K., 2008, Management Accounting Guideline - Managing Opportunities and Risks, CMA Canada, AICPA & CIMA, The Canadian Copyright Licensing Agency, Canada
4. Pergler, M., 2012, Enterprise Risk Management – What’s different in the corporate world and why, McKinsey & Company Working Papers on Risk No40
5. Kaplan, R.S, Mikes, A., 2012, HBR Strategic Planning – Managing Risks: A New Framework, HBR
6. [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)
7. Sax, J., 2015, Strategic Risk Management: Analyzing antecedents and contingencies for value creation, Phd Series of Copenhagen Business School
8. Jain, R., Nauck, F., Poppensieker, T. & White, O., 2020, Meeting the future: Dynamic Risk Management for uncertain times, McKinsey& Company, Risk Practice
9. Deloitte, 2013, Pursuing Risk Intelligence in a rapidly changing industry- Addressing operational risks faced by pharmaceutical companies, Risk Intelligence Series
10. Roberts, A., Wallace, W. & McClure, N., 2003, Strategic Risk Management, 1<sup>st</sup> edition, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, Edinburgh, UK
11. KPMG International, 2011, Risk Management: A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment
12. Kaplan, R.S., Mikes, A., 2016, Risk Management- the Revealing Hand, Harvard Business School, Working Paper 16-102
13. Deloitte, 2014, Risk Transformation- Aligning risk and the pursuit of shareholder value.

## Κεφάλαιο 4

### Διαχείριση Κινδύνου στο φαρμακευτικό επιχειρείν

Σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο τοπίο του φαρμακευτικού τομέα με αυξανόμενη ρυθμιστική πολυπλοκότητα, νέες μεθόδους παράδοσης και καινοτομία καθοδηγούμενη από δεδομένα, οι περισσότερες εταιρείες της φαρμακευτικής αλυσίδας αξίας πρέπει να αναβαθμίσουν άμεσα τις δυνατότητες διαχείρισης κινδύνων. (McKinsey&Company, 2018)

Η φαρμακευτική βιομηχανία βρίσκεται στη μέση της διερεύνησης νέων επιστημονικών εργαλείων, διαδικασιών, σχέσεων και ανάπτυξης διαφορετικών σετ δεξιοτήτων, με σκοπό την αποτελεσματική δραστηριοποίηση της σε αυτή τη νέα εποχή. Οι επιτυχημένοι ηγέτες του φαρμακευτικού κλάδου θα είναι σε θέση να κατασκευάσουν και να επικοινωνήσουν ένα δυναμικό αλλά διαρκές και ουσιαστικό μήνυμα απόδοσης/κινδύνου καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ανάπτυξης και εμπορευματοποίησης φαρμάκων που δεν θα υπονομεύεται από μεμονωμένες παραλλαγές ή εξελισσόμενες παγκόσμιες κανονιστικές απαιτήσεις. (Balian et al., 2010)

#### 4.1 Διαχείριση κινδύνου στο φαρμακείο

Όσον αφορά το επιχειρηματικό πλαίσιο ενός φαρμακείου, υπάρχουν διάφορες οπτικές μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με το τι εμπλέκεται στην εκτίμηση του κινδύνου. Τα αναδυόμενα ζητήματα που πρέπει να αποσαφηνιστούν περιλαμβάνουν: Ποιος είναι ο κίνδυνος που χρειάζεται να διαχειριστεί; Πρόκειται για κίνδυνο ανεπιθύμητων συμβάντων, σφάλματος του επαγγελματία, δυσφήμισης του επαγγέλματος ή όλων αυτών; Ποιος δημιουργεί τον κίνδυνο και ποιος υπόκειται σε αυτό; Το προσωπικό του φαρμακείου, οι χρήστες των υπηρεσιών, άλλοι επαγγελματίες υγείας, οι διευθυντές και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής ή το ευρύ κοινό; Ποιος καθορίζει και ποιος ελέγχει τον κίνδυνο; Τα ενδιαφερόμενα μέρη εμπλέκονται στη διαδικασία του φαρμακείου; Πόση επίγνωση έχουν για τη διαδικασία; Τι προοπτικές ή ποιες παραδοχές φέρνουν στη διαδικασία αξιολόγησης;

Ως σημείο εκκίνησης, οι Philipps et al. (2010) προτείνουν την ταξινόμηση του κινδύνου στο φαρμακείο, η οποία παρουσιάζεται στον Πίνακα 3. Η συγκεκριμένη ταξινόμηση οδηγεί σε μία περισσότερο αντικειμενική προσέγγιση κινδύνου, στην οποία οι κίνδυνοι καθορίζονται και αξιολογούνται με τεχνικούς όρους. Ωστόσο, θα μπορούσε να εξεταστεί κατά πόσον υπάρχουν διαφορετικές εκδοχές ορισμένων ταξινομημένων κινδύνων, καθώς όπως προαναφέρθηκε, η σχετική εκτίμηση αυτών των κινδύνων μπορεί να διαφέρει μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίες περιλαμβάνουν για παράδειγμα το προσωπικό των φαρμακείων, τους χρήστες υπηρεσιών και τις επιτροπές των φαρμακευτικών υπηρεσιών.

Πίνακας 3: Ταξινόμηση των κινδύνων στην φαρμακευτική πρακτική

Πηγή: Phipps, D.L, Noyce, P.R, Walshe, K., Parker, D., Ashcroft, D.M, 2010, *Risk-based regulation of healthcare professionals: what are the implications for pharmacists*, School of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences, University of Manchester; Manchester Business School, University of Manchester

Τύπος κινδύνου	Κίνδυνος	Παραδείγματα
Κλινικός κίνδυνος	Κίνδυνος δοσολογίας	Αποτυχία διασφάλισης καταλληλότητας συνταγογραφημένων φαρμάκων
		Αποτυχία ανίχνευσης ή διαχείρισης ανεπιθύμητων συμβάντων
		Αποτυχία παρακολούθησης της αποτελεσματικότητας της φαρμακευτικής θεραπείας
	Κίνδυνος δοσομέτρησης	Λανθασμένη ισχύ / δοσολογία
		Λάθη επισήμανσης
		Κακή διαχείριση ελεγχόμενων φαρμάκων
	Σφάλμα συμβουλευτικής	Εσφαλμένος προσδιορισμός μιας κατάστασης
		Αποτυχία παραπομπής του ασθενή σε ορθές πρακτικές
	Σφάλμα συνταγογράφησης	Ακατάλληλη συνταγογράφηση φαρμάκων
Κίνδυνος διεξαγωγής		Παραβίαση επαγγελματικών προτύπων



	Εσφαλμένη διεξαγωγή επαγγελματικών δραστηριοτήτων	Συμπεριφορά έναντι άλλων ανθρώπων Ανεπιμέλεια / Απάτη
	Αντιδεοντολογική συμπεριφορά εκτός δουλειάς	Ποινική καταδίκη από δραστηριότητα εκτός δουλειάς
Κίνδυνος υγείας	Κατάχρηση ουσιών	Κατάχρηση αλκοόλ / ουσιών
	Κακή υγεία	Ψυχική / σωματική ασθένεια
		Σωματική ασθένεια

Οι Klinke και Renn (2001, 2002) περιέγραψαν τρεις ευρείες προσεγγίσεις για την αξιολόγηση του κινδύνου στο φαρμακείο. Η προσέγγιση βάσει κινδύνου (risk-based approach) δίνει έμφαση στη χρήση ποσοτικών δεδομένων, για παράδειγμα στις εκτιμήσεις πιθανοτήτων, στις εκτιμήσεις επιπέδου βαρύτητας και στα όρια έκθεσης. Δεύτερον, η προσέγγιση που βασίζεται στην πρόληψη (precaution-based approach), βασίζεται στην αρχή ότι σε περίπτωση αβεβαιότητας σχετικά με τα ποσοτικά δεδομένα θα πρέπει στη συνέχεια να δοθεί έμφαση στο να καταστεί το σύστημα εργασίας περισσότερο προσαρμοστικό σε απροσδόκητα γεγονότα, για παράδειγμα μέσω του εντοπισμού, της παρακολούθησης και του περιορισμού πιθανών δυσμενών αποτελεσμάτων. Τρίτον, όταν υπάρχει ασάφεια ως προς το τι συνιστά κίνδυνο σε ένα δεδομένο περιβάλλον, μπορεί να υιοθετηθεί η προσέγγιση που βασίζεται στον λόγο (discourse-based approach), όπου δίνεται έμφαση στην επίτευξη της από κοινού κατανόησης της φύσης του κινδύνου και του τρόπου διαχείρισής του. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η διαμεσολάβηση, η δημιουργία γνώσεων και η διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Όπως προκύπτει, η εκτίμηση κινδύνου στο φαρμακείο μπορεί να προκύψει από διάφορες οπτικές γωνίες και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια σειρά μεθόδων για την ανάπτυξη μιας βάσης γνώσεων. Όπως προτείνουν οι Glendon et al. (2006) από την εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαχείρισης κινδύνων, απαιτείται ένας συνδυασμός προσεγγίσεων για τη διευκόλυνση τόσο της ποσοτικής ανάλυσης των αντικειμενικών παραγόντων κινδύνου όσο και της ποιοτικής ανάλυσης του κοινωνικού και πολιτικού πλαισίου εντός του οποίου πραγματοποιείται η εκτίμηση κινδύνου.

Αναφορικά με τις πηγές κινδύνου στη φαρμακευτική πρακτική αναδεικνύεται από άλλες έρευνες του τομέα η σημασία της εξέτασης των έμμεσων παραγόντων (organisational characteristics) καθώς και των ατομικών χαρακτηριστικών (James et al. 2009). Οι Hickson et al. (2007) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία ενός οργανισμού υγειονομικής περίθαλψης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της επαγγελματικής συμπεριφοράς. Συνιστούν στον οργανισμό να διαθέτει πολιτικές και διαδικασίες για τον εντοπι-

σμό, την παρακολούθηση και την αντιμετώπιση αντισυμβαλλομένης συμπεριφοράς. Αξίζει επίσης να εξεταστεί ο ρόλος των εργοδοτών, των διευθυντικών στελεχών και των ηγετών των φαρμακοποιών στη διαχείριση κινδύνων. Πράγματι, η Wagenaar (1992) υποστηρίζει ότι, ενώ η ανάληψη κινδύνων αποδίδεται συνήθως στους εργαζομένους πρώτης γραμμής, οι κίνδυνοι αναλαμβάνονται στην πραγματικότητα κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής και κανονιστικής λήψης αποφάσεων που αφορά το πλαίσιο συμπεριφοράς των εργαζομένων και όχι από τους ίδιους τους εργαζομένους.

Φαίνεται ότι υπάρχουν δομές και διαδικασίες που θα μπορούσαν να διευκολύνουν την εκτίμηση κινδύνου. Μια προτεινόμενη οδός για την επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης είναι η διάκριση που γίνεται μεταξύ των δεικτών κινδύνου που συμβαίνουν πριν από ένα τυχαίο συμβάν ή μία αστοχία ("προληπτικοί" δείκτες) και των δεικτών κινδύνου που εμφανίζονται στη συνέχεια ("ενεργητικοί" δείκτες). Ο τρόπος με τον οποίο αυτοί οι δύο τύποι δεικτών μεταφράζονται σε πραγματικά κριτήρια αξιολόγησης, εξαρτάται από τη φύση της εργασίας (Hopkins, 2009). Ο Πίνακας 4 παραθέτει ορισμένους δείκτες που ενδέχεται να ισχύουν στο περιβάλλον του φαρμακείου.

Πίνακας 4: Δείκτες κινδύνου στη φαρμακευτική πρακτική

Πηγή: Phipps, D.L, Noyce, P.R, Walshe, K., Parker, D., Ashcroft, D.M, 2010, *Risk-based regulation of healthcare professionals: what are the implications for pharmacists*, School of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences, University of Manchester; Manchester Business School, University of Manchester

<b>Παραδείγματα δεικτών κινδύνου που μπορούν να ενσωματωθούν στην αξιολόγηση της φαρμακευτικής πρακτικής</b>	
<b>Προληπτικοί Δείκτες</b>	<b>Ενεργητικοί δείκτες</b>
Φύση της κλινικής πρακτικής (πχ. Τομέας, συχνότητα ειδικών φαρμάκων ή υπηρεσίες περίθαλψης ασθενών)	Ρυθμός λαθών δόσομέτρησης φαρμάκων στο φαρμακείο
Χαρακτηριστικά επαγγελματία (πχ. Χρόνος εν ενεργεία, εκπαίδευση, καταγραφή επίδοσης)	Ρυθμός αστοχιών στο φαρμακείο
Χαρακτηριστικά φαρμακείου (πχ. Χρήση αυτοματισμών, τοποθεσία)	Αναφορά συμβάντος από το φαρμακείο
Επίπεδα προσωπικού	Παράπονα ενάντια του φαρμακοποιού
Διεκπεραίωση συνταγών	

Εκτός από τους καταναλωτές των φαρμακευτικών υπηρεσιών, υπάρχει ένα άλλο σύνολο ενδιαφερόμενων μερών που εμπλέκεται στη διαχείριση κινδύνων, το οποίο δεν

είναι άλλο από τους ίδιους τους φαρμακοποιούς και το προσωπικό του φαρμακείου. Σύμφωνα με τον Irwin (1995), οι γνώσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων δεν ανήκουν αποκλειστικά σε «εμπειρογνώμονες» κινδύνου, αλλά και σε εκείνους που εργάζονται και επηρεάζουν τις υπό εξέταση συνθήκες. Ως εκ τούτου, το προσωπικό του φαρμακείου μπορεί να σχηματίσει σημαίνουσα άποψη σχετικά με το τι θεωρεί ότι δημιουργεί κίνδυνο και πώς πρέπει να αντιμετωπιστεί. Ο Macrae (2008) προτείνει τη χρήση συμμετοχικών δικτύων στη ρύθμιση του κινδύνου υγειονομικής περίθαλψης. Πρόκειται για δίκτυα τοπικών εργαζομένων που έχουν εμπειρία και είναι σε θέση να συμβάλουν στην κατανόηση και τη διαχείριση των κινδύνων που συνδέονται με τη φαρμακευτική δραστηριότητα. Ο Macrae ισχυρίζεται ότι μια τέτοια προσέγγιση οδηγεί στη δημιουργία υπευθυνότητας και ηγεσίας, καθώς και στην παραγωγή γνώσης.

Στην προσπάθεια κατανόησης του τι σημαίνει «κίνδυνος» στο πλαίσιο της φαρμακευτικής πρακτικής, θα πρέπει αρχικά να αναγνωρισθεί ότι πρόκειται μια «κοινωνικο-τεχνική» (socio-technical) δραστηριότητα, δηλαδή μια δραστηριότητα που έχει κοινωνικά καθώς και τεχνικά χαρακτηριστικά (Phipps et al. 2009, Phipps και Ashcroft 2010). Ως εκ τούτου, είναι ανάγκη να αναγνωριστούν όχι μόνο οι ίδιοι οι κίνδυνοι, αλλά και η συμβολή των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών στον ορισμό αυτών των κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων τόσο των χρηστών υπηρεσιών όσο και των παρόχων υπηρεσιών. Ένα δεύτερο ζήτημα είναι ο προσδιορισμός κατάλληλων δεικτών κινδύνου στην πρακτική των φαρμακείων. Οι δείκτες αυτοί ενδέχεται να περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά τόσο των ίδιων των φαρμακοποιών όσο και των συστημάτων εργασίας και των καθηκόντων τους. (Phipps et al., 2010)

Ο De Silva προτείνει την εφαρμογή σκέψης βάσει κινδύνου (risk-based thinking) στα πλαίσια του φαρμακείου. Πρόκειται για ένα συντονισμένο σύνολο δραστηριοτήτων και μεθόδων, το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τη διαχείριση και τον έλεγχο των κινδύνων που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων τους. Τα ακόλουθα βήματα συνιστούν τη σκέψη βάσει κινδύνου:

Βήμα 1: Προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών και των αναγκών τους.

Βήμα 2: Προσδιορισμός εσωτερικών και εξωτερικών ζητημάτων.

Βήμα 3: Εντοπισμός κινδύνων και ευκαιριών.

Βήμα 4: Αξιολόγηση κινδύνων και ευκαιριών.

Βήμα 5: Αντιμετώπιση κινδύνων (σχέδιο δράσης).

**-Βήμα 1:** Προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων μερών και των αναγκών τους. Πρόκειται για το προκαταρκτικό βήμα αναγνώρισης των προσδοκιών των εξωτερικών και εσωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να μπορέσουν κατόπιν να υλοποιηθούν. Οι εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι είναι η διοίκηση και οι εργαζόμενοι, ενώ οι εξωτερικοί είναι οι προμηθευτές, οι ρυθμιστικές αρχές, οι ασθενείς και οι πελάτες.

**-Βήμα 2:** Προσδιορισμός εσωτερικών και εξωτερικών ζητημάτων. Εσωτερικά και εξωτερικά ζητήματα είναι εκείνα που επηρεάζουν την επίδοση ως αποτέλεσμα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ανάγκες της διοίκησης εκτός από την επιδίωξη κέρδους, είναι η λειτουργία εντός του προϋπολογισμού, η παροχή άριστης εξυπηρέτησης και η συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Οι ανάγκες των υπαλλήλων από την άλλη, είναι για παράδειγμα ένα καλό εργασιακό περιβάλλον, η επαγγελματική εξέλιξη, ο επαρκής αριθμός προσωπικού, η διαθεσιμότητα αποθεμάτων και η υποστήριξη πληροφοριακής τεχνολογίας. Ομοίως, για την αποτελεσματική λειτουργία του φαρμακείου, χρειάζεται να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των προμηθευτών, των ρυθμιστικών αρχών, των ασθενών και των πελατών.

**-Βήμα 3:** Εντοπισμός κινδύνων και ευκαιριών. Διατίθενται διάφορα εργαλεία για τον εντοπισμό κινδύνων και ευκαιριών. Το πιο βασικό και αποτελεσματικό εργαλείο είναι σύμφωνα με τον De Silva, ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming)

**-Βήμα 4:** Εκτίμηση κινδύνου. Οι φαρμακοποιοί εκτελούν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων στο φαρμακείο, από την προμήθεια φαρμάκων μέχρι την παροχή συμβουλών στους ασθενείς. Οι κίνδυνοι εμπλέκονται σε πολλές από αυτές τις δραστηριότητες και η ανάλυση κινδύνων αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία που περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ικανότητας πρόληψης ή μετριασμού των κινδύνων, της πιθανότητας εμφάνισης και της βαρύτητας των επιπτώσεων στο φαρμακείο και στους ασθενείς.

**-Βήμα 5:** Αντιμετώπιση κινδύνου

*Αντιμετώπιση του αρνητικού κινδύνου.* Η διαδικασία διαχείρισης αρνητικών κινδύνων περιλαμβάνει την προετοιμασία ενός σχεδίου διαχείρισης κινδύνου, το οποίο θα πρέπει να περιλαμβάνει τις διάφορες επιλογές για την αντιμετώπιση τους. Οι επιλογές αντιμετώπισης είναι οι ακόλουθες:

Εξάλειψη κινδύνου: Οι υψηλοί κίνδυνοι πρέπει να μειώνονται τουλάχιστον σε μεσαίο κίνδυνο πριν την αρχή των εργασιών, ενώ απαιτείται αυξημένη προσοχή από τη διοίκηση.

Μείωση κινδύνου: Ο κίνδυνος μπορεί να είναι σε θέση να μετριαστεί και να μειωθεί σε επίπεδο τόσο χαμηλό, όσο είναι λογικά εφικτό (ALARP: As Low As Reasonably Possi-

ble), εντός καθορισμένης χρονικής περιόδου μέσω διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου, επιθεωρήσεων, συμμόρφωσης με τις κανονιστικές απαιτήσεις, μέσω της κατάρτισης του προσωπικού και συντήρησης ή τροποποίησης των διαδικασιών.

Μεταφορά του κινδύνου: Ένας κίνδυνος μπορεί να μεταβιβάζεται σε άλλο συμβαλλόμενο μέρος, μέσω ασφαλιστικής κάλυψης, εξωτερικής ανάθεσης, μέσω κοινοπραξιών ή εταιρικών σχέσεων. Άλλα μέσα μεταφοράς κινδύνου συνιστούν η πολλαπλή κατάρτιση του προσωπικού, ο προσδιορισμός εναλλακτικών προμηθευτών και η χρήση χειροκίνητων μεθόδων.

Αποδοχή του κινδύνου: Η εταιρεία μπορεί να αποφασίσει να αποδεχθεί τον κίνδυνο εάν δεν μπορεί να αποφευχθεί, μειωθεί ή μεταφερθεί. Γενικά, οι κίνδυνοι αυτοί έχουν χαμηλή πιθανότητα εμφάνισης με χαμηλές επιπτώσεις στις δραστηριότητες του οργανισμού. Ωστόσο, απαιτείται η συχνή επανεξέταση και η παρακολούθηση των κινδύνων για τη διασφάλιση ότι το επίπεδο κινδύνου είναι ακριβές και δεν αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου. (De Silva, 2018)

## **4.2 Η εφαρμογή της διαχείρισης κλινικών κινδύνων στη φαρμακευτική περίθαλψη**

Οι Hepler και Strand (1990), έχουν παρουσιάσει έναν ευρύ ορισμό της έννοιας της φαρμακευτικής περίθαλψης (pharmaceutical care) και τον τρόπο με τον οποίο καθίσταται λειτουργική στην καθημερινή πρακτική. Η έννοια της φαρμακευτικής περίθαλψης έχει επανασχεδιάσει το ρόλο του φαρμακοποιού, τοποθετώντας κάθε ασθενή στο κεντρικό σημείο εστίασης. Παρ' όλα αυτά, η κοινωνία εξακολουθεί να αντιμετωπίζει σχετικά υψηλό βαθμό σφαλμάτων, ανεπιθύμητων συμβάντων και άλλων προβλημάτων που αφορούν την υγειονομική περίθαλψη και τα φάρμακα. Βάσει της έρευνας σε βιομηχανίες στις οποίες η ασφάλεια είναι ζωτικής σημασίας, όπως η αεροπορία, η βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου, παρατηρείται ότι η έννοια της διαχείρισης κινδύνων εισάγεται σταδιακά και στο σύστημα υγειονομικής περίθαλψης (διαχείριση κλινικών ή ιατρικών κινδύνων). Το σημείο εκκίνησης της βρίσκεται στο γεγονός ότι τα λάθη δεν αποδίδονται σε ατομική απερισκεψία, αλλά πιθανότερα σε βασικές (συστηματικές) αδυναμίες της οργάνωσης του συστήματος υγείας.

Η **διαχείριση κλινικών κινδύνων** έχει ως στόχο να αλλάξει την οργανωσιακή ευπάθεια σε οργανωσιακή ακεραιότητα. Αποδέχεται το αναπόφευκτο των σφαλμάτων και προτρέπει για αξιόπιστα δεδομένα σχετικά με λάθη στην αρχή της διαδικασίας, αλλά

και κατά τη διάρκεια της, από αναφορές περιστατικών. Ο Nolan (2000) ισχυρίζεται ότι τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, τα οποία είναι συχνά πολύπλοκου χαρακτήρα, θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτρέπονται τα σφάλματα, να καθίστανται ορατά όταν συμβαίνουν και να μετριάζονται σε περίπτωση που δεν αναχαιτιστούν. Για την υλοποίηση των παραπάνω τριών στρατηγικών περιγράφει πέντε γενικές τακτικές: μείωση της πολυπλοκότητας, βελτιστοποίηση της επεξεργασίας πληροφοριών, αυτοματοποίηση με σύνεση, χρήση περιορισμών και μετριασμός των ανεπιθύμητων συνεπειών της αλλαγής. Η διαδικασία διαχείρισης κλινικού κινδύνου μπορεί να περιγραφεί σε τρία στάδια, δηλαδή εκτίμηση κινδύνου, διαχείριση κινδύνου και αξιολόγηση της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου. Κατά τη διάρκεια της φάσης εκτίμησης κινδύνου, προσδιορίζονται οι δυνητικοί κίνδυνοι και ταξινομούνται με βάση τις ενδείξεις, τις πιθανότητες και τη βαρύτητα. Το δεύτερο βήμα όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων, επιδιώκει τον καθορισμό των επιχειρησιακών στρατηγικών που απαιτούνται για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων, τον προσδιορισμό των πόρων και την εκτέλεση αυτών των στρατηγικών, η οποία περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την ανάλυση και την αντιμετώπιση των (δυσνητικών) κινδύνων για την υγεία στην καθημερινή πρακτική. Το τελευταίο και κρίσιμο μέρος της διαχείρισης του κλινικού κινδύνου είναι η αξιολόγηση των επιδόσεων των στρατηγικών αντιμετώπισης κινδύνου, σε όρους αποτελεσματικότητας και απόδοσης. (Buurma, 2006)

Οι κλινικοί και οι εταιρικοί κίνδυνοι εντός ενός οργανισμού υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να διασταυρωθούν και να επηρεάσουν τόσο τις κλινικές όσο και τις εταιρικές λειτουργίες. Αυτοί οι κίνδυνοι μπορεί να προκύψουν από:

- την παροχή υγειονομικής περίθαλψης και τις συναφείς δραστηριότητες
- δραστηριότητες επιχειρησιακής διαχείρισης και ελέγχου
- ανθρώπινη συμπεριφορά
- εμπορικές και νομικές σχέσεις
- στρατηγική διαχείριση
- φυσικά γεγονότα
- πολιτικές συνθήκες
- τεχνολογικά και τεχνικά θέματα
- διαχείριση εγκαταστάσεων και περιουσιακών στοιχείων
- δημογραφικοί παράγοντες και παράγοντες ζήτησης

Η διαχείριση κινδύνων μειώνει προληπτικά τους εντοπισθέντες κινδύνους σε ένα αποδεκτό επίπεδο, δημιουργώντας μια κουλτούρα που βασίζεται στην αξιολόγηση και στην αποτροπή της ζημιάς. Η διαχείριση κινδύνων είναι θεμελιώδης ευθύνη για όλους

τους διευθυντές και το προσωπικό, και θα πρέπει να ενσωματωθεί στη δομή, στις διαδικασίες και στην κουλτούρα ενός οργανισμού που υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Αναγνωρίζεται ότι η υγειονομική περίθαλψη γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκη όσον αφορά την παροχή, το προσωπικό, τη ζήτηση υπηρεσιών και την πίεση της τεχνολογίας. Ως εκ τούτου, η διαχείριση κινδύνων διαδραματίζει καίριο ρόλο στην υποστήριξη και στην πληροφόρηση της λήψης αποφάσεων, με τελικό στόχο την παροχή ασφαλούς περιβάλλοντος για τους ασθενείς, τους φροντιστές και του υπόλοιπο προσωπικό. Οι πάροχοι υπηρεσιών υγείας πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές κατάλληλης επικοινωνίας και διαβούλευσης, για την ενδυνάμωση της συμμετοχής εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών σε όλα τα στάδια της διαχείρισης του κλινικού κινδύνου. (WA Department of Health, 2019)

Διάφορα στάδια της διαδικασίας διαχείρισης κλινικού κινδύνου παρατηρούνται στην πρόληψη, τον εντοπισμό και τη θεραπεία προβλημάτων που σχετίζονται με τη φαρμακευτική αγωγή- τη συνταγογράφηση, τη χορήγηση και τη χρήση φαρμάκων ή συναφών προϊόντων. Σε αυτή τη διαδικασία εμπλέκονται πάροχοι ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, οι οποίοι ενεργούν στη φάση του προσδιορισμού, της ανάλυσης και της αντιμετώπισης των (δυσνητικών) κινδύνων των φαρμάκων στην καθημερινή πρακτική. Όσον αφορά τη φάση αξιολόγησης, συμμετέχουν κυρίως οι ρυθμιστικές αρχές φαρμάκων όπως ο EMEA (ΕΕ), CBG (Κάτω Χώρες) και ο FDA (ΗΠΑ). Κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων, η έννοια της διαχείρισης κινδύνων έχει υιοθετηθεί ρητά από αυτούς τους οργανισμούς, ενώ οι φαρμακευτικές εταιρείες είναι πλέον υποχρεωμένες να προσθέτουν σχέδια διαχείρισης κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της ειδικής και στοχευμένης εποπτείας των δραστηριοτήτων στους φακέλους εγγραφής τους. Η πρακτική της διαχείρισης κινδύνων περιγράφεται επίσης με βάση τις διαφορετικές φάσεις του κύκλου ζωής ενός φαρμάκου στις φαρμακευτικές βιομηχανίες. Όσον αφορά συγκεκριμένα φάρμακα, μπορεί να καταρτιστεί σχέδιο διαχείρισης κινδύνων, το οποίο ρυθμίζει βάσει προκλινικών δεδομένων, ειδικές δραστηριότητες επιτήρησης μετά την κυκλοφορία του φαρμάκου, μελέτες παρατήρησης ή περιορισμένη διανομή.

Η διαχείριση των προειδοποιήσεων υποστηρίζεται σε κάποιο βαθμό από στοιχεία που παρουσιάζονται στην οθόνη του υπολογιστή του φαρμακείου ή σε γραπτές μορφές, ιδίως σχετικά με τις αλληλεπιδράσεις φαρμάκων και τις αλληλεπιδράσεις φαρμάκων-ασθενειών. Ανάλογα με την κατάσταση του ασθενούς και με βάση ορισμένες εσωτερικές διαδικασίες, οι ιατροί και οι φαρμακοποιοί διαχειρίζονται αυτές τις ειδοποιήσεις. Για τη διαχείριση και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων, δίνεται μεγάλη σημασία στον κίνδυνο επικοινωνίας ή, ακριβέστερα, της επικοινωνίας σχετικά με την ισορροπία

μεταξύ ασφάλειας και αποτελεσματικότητας. Συζητήσεις σχετικά με τα φάρμακα που εισήχθησαν πρόσφατα, με λειτουργικά πρότυπα φαρμακοθεραπείας και δεδομένα συνταγογράφησης που λαμβάνουν χώρα σε ομάδες διαβούλευσης με γενικούς ιατρούς, αποτελούν σημαντικά παραδείγματα δράσεων στη διαδικασία επικοινωνίας και διαχείρισης κινδύνων. Με αυτόν τον τρόπο, η επικοινωνία με τους ασθενείς αποσκοπεί στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων. Οι παρεχόμενες πληροφορίες θα επιτρέψουν στους ασθενείς ή τους χρήστες φαρμάκων να κατανοήσουν πιθανούς κινδύνους και, όταν χρειάζεται, να λάβουν μέτρα για την ελαχιστοποίηση αυτών, όπως για παράδειγμα επικοινωνώντας με τον ιατρό ή τον φαρμακοποιό. Οι προσπάθειες των φαρμακοποιών της κοινότητας να παρέχουν ειδική φροντίδα για συγκεκριμένες ομάδες ασθενών, όπως ασθενείς με επαναλαμβανόμενες συνταγές, ασθενείς που έλαβαν εξιτήριο από το νοσοκομείο, ασθενείς με απώλεια μνήμης ή ψυχιατρικοί ασθενείς, αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση των ειδικών κινδύνων.

Η εισαγωγή ενός συστήματος γραμμωτού κώδικα (bar-coding) και η πρόσφατη εισαγωγής συστημάτων τεχνητής νοημοσύνης (robotization), αλλά και η εφαρμογή τυποποιημένων πρωτοκόλλων όσον αφορά τα σύνθετα φάρμακα, ενός πιστοποιημένου συστήματος ποιότητας ή ενός συστήματος υποχρεωτικής επανεκπαίδευσης, θεωρούνται μέθοδοι ελαχιστοποίησης του κινδύνου κατά τη φάση δοσομέτρησης. Η αξιολόγηση του συστήματος ή τμημάτων του, αποτελεί βασικό στοιχείο του περιγραφόμενου μοντέλου διαχείρισης κινδύνου.

Η έννοια της φαρμακευτικής περίθαλψης έχει αλλάξει τον τρόπο σκέψης και δράσης φαρμακοποιών καθώς η ουσία της έχει μετατοπιστεί από το φάρμακο, στο χρήστη. Η φαρμακευτική περίθαλψη έχει καταστεί πρωταρχικό ζήτημα στην εκπαίδευση των φαρμακοποιών, μεταβάλλοντας δραματικά τις αρμοδιότητες τους σε σύγκριση με εκείνες πριν από τριάντα χρόνια. Ωστόσο, το ερώτημα είναι, κατά πόσον οι έννοιες αυτές δίνουν την κατάλληλη ανταπόκριση στο συστηματικό πρόβλημα των σφαλμάτων φαρμακευτικής αγωγής και των προβλημάτων που σχετίζονται με τη θεραπεία γενικά. Αν και η έννοια της φαρμακευτικής περίθαλψης επικεντρώνει την προσοχή των φαρμακοποιών στην πρόληψη, τον εντοπισμό και τη διαχείριση των προβλημάτων που σχετίζονται με τη φαρμακευτική αγωγή, είναι λογικό να εμπλέκει και την έννοια της διαχείρισης κινδύνων στην περιγραφή και στην αξιολόγηση της φαρμακευτικής πρακτικής.

Υφίστανται διάφορα βασικά στοιχεία που υποβαθμίζονται στο πλαίσιο της φαρμακευτικής περίθαλψης. Πρώτον, ο προσανατολισμός του προβλήματος δηλαδή ο ακριβής εντοπισμός και η αξιολόγηση των κινδύνων των φαρμάκων. Η ιεράρχηση και η επικέντρωση σε ουσιώδη προβλήματα είναι σημαντική- για παράδειγμα, προσδιορίζονται



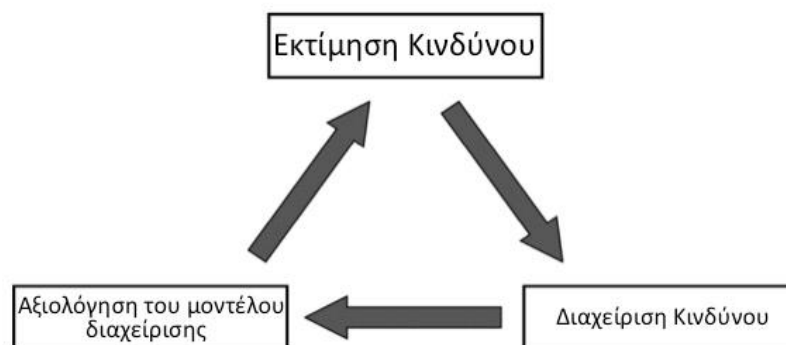
οι αλληλεπιδράσεις των φαρμάκων που πρέπει να εισαχθούν στα συστήματα επιτήρησης φαρμάκων των φαρμακείων της κοινότητας; Δεύτερον, ο προσανατολισμός του συστήματος που αφορά από τη μία ολόκληρο το σύστημα διανομής φαρμάκων - από την καινοτομία μέχρι τη χρήση φαρμάκων - και, αφετέρου, την αλυσίδα περίθαλψης – από τον υπεύθυνο συνταγογράφησης, μέσω του φαρμακείου, στο χρήστη των φαρμάκων. Ποια θα μπορούσαν να είναι τα εργαλεία διαχείρισης που θα αναπτύσσονταν για την πρόληψη ή τον εντοπισμό προβλημάτων; Η εφαρμογή του αποκαλούμενου μοντέλου «ελβετικού τυριού» (Swiss Cheese Model) για τα εν λόγω συστήματα, δηλαδή η δημιουργία διαφόρων επιπέδων ή φραγμών (φυσικά, όλα με τις δικές τους ειδικές «ελβετικές τρύπες τυριού»), αποτελεί μία λύση για την οποία παρατίθενται περισσότερες λεπτομέρειες στην επόμενη ενότητα.

Το μοντέλο διαχείρισης κινδύνων προσθέτει αρκετά βασικά ζητήματα στην εύρεση, επίλυση και πρόληψη των προβλημάτων των δραστηριοτήτων φαρμακευτικής περίθαλψης. Με την ακριβή ταυτοποίηση και τη σχετική αξιολόγηση των κινδύνων των φαρμάκων, η διαχείριση του κλινικού κινδύνου συμβάλλει στην ιεράρχηση των προβλημάτων που σχετίζονται με τη φαρμακευτική αγωγή και στη διαχείρισή τους στην καθημερινή φροντίδα των ασθενών.

Οι ρυθμιστικές αρχές αιτούνται την υιοθέτηση στρατηγικής διαχείρισης κινδύνου από τη φαρμακευτική βιομηχανία, αλλά κάτι τέτοιο χρειάζεται να συμπληρωθεί από στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου από επαγγελματίες υγείας, συμπεριλαμβανομένων των φαρμακοποιών, τόσο της κοινότητας όσο και του νοσοκομείου. Στην ουσία, η έννοια της διαχείρισης κλινικών κινδύνων περιγράφει το κοινοτικό φαρμακείο ως μέρος ενός συστήματος.

Το σύστημα διαχείρισης κινδύνου δεν ολοκληρώνεται ποτέ - θα πρέπει να θεωρείται ως συνεχής διαδικασία, η οποία είναι σε κάποιο βαθμό συγκρίσιμη με τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση της ποιότητας, όπως ο κύκλος Deming (Σχήμα 4.1). Το κομμάτι της αξιολόγησης του μοντέλου διαχείρισης κινδύνων, επικεντρώνεται στα άλλα δύο μέρη του ίδιου του μοντέλου: 1) στον εντοπισμό προβλημάτων και την εκτίμηση των κινδύνων και 2) στη διαχείριση των κινδύνων. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί κανείς να συσχετίσει την αξιολόγηση του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, ιδίως στο φαρμακείο, με τον τομέα της έρευνας της φαρμακευτικής πρακτικής.

## Ο κύκλος της διαχείρισης κλινικού κινδύνου



Σχήμα 4.1.: Ο κύκλος διαχείρισης κλινικού κινδύνου

Πηγή: *Buurma, H., 2006, Clinical Risk Management in Community Pharmacy*

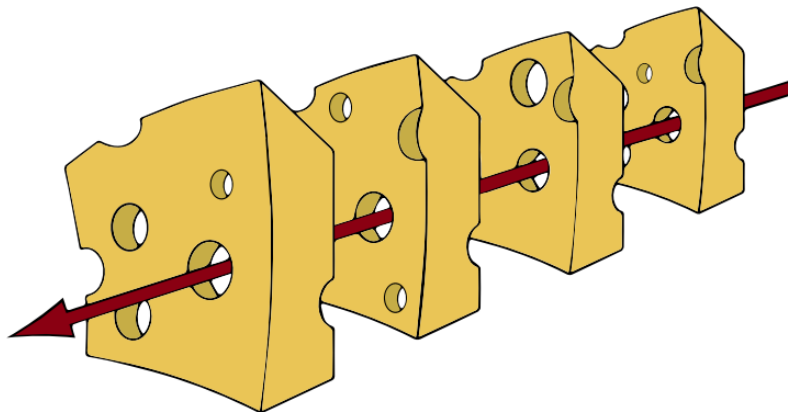
Συμπερασματικά, ο Buurma προτείνει να συμπεριληφθεί η έννοια της διαχείρισης κλινικών κινδύνων στην περιγραφή και αξιολόγηση της φαρμακευτικής πρακτικής. Αυτή η συστηματική προσέγγιση προσθέτει βασικά στοιχεία που δεν καλύπτει η τρέχουσα έννοια της φαρμακευτικής περίθαλψης, όπως η αξιολόγηση των κινδύνων των φαρμάκων, η διαχείριση των κινδύνων στην καθημερινή πρακτική και τελικά η αξιολόγηση (τμημάτων) του συστήματος διαχείρισης κινδύνων. (Buurma, 2006)

### 4.3 Πρακτική προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων στο φαρμακείο

Στην πρακτική του φαρμακείου, ο βασικός εξωτερικός παράγοντας για την επίγνωση των ριψοκίνδυνων πρακτικών και των αντίστοιχων λύσεων, είναι ασφάλεια των ασθενών. Ωστόσο, μπορεί επίσης να υφίστανται οικονομικοί κίνδυνοι για την επιχείρηση ή φυσικοί κίνδυνοι για τους φαρμακοποιούς, την ομάδα του φαρμακείου και τους πελάτες.

Η διαχείριση του κινδύνου αφορά την εξισορρόπηση διαφορετικών παραγόντων, ορισμένοι από τους οποίους μπορεί να είναι άγνωστοι, ενώ άλλοι θα ποικίλλουν με την πάροδο του χρόνου και ως απάντηση σε μια σειρά επιρροών. Ο τρόπος με τον οποίο αξιολογούνται και διαχειρίζονται οι κίνδυνοι, επηρεάζονται από την αντίληψη, την οπτική και την εμπειρία του φαρμακοποιού και από τις περιστάσεις.

Πολλά από τα σοβαρότερα περιστατικά ασφάλειας των ασθενών, αναγνωρίζονται μέσα από μια σειρά σφαλμάτων και αστοχιών που συμβάλλουν στην ενδεχόμενη έκβαση. Η επιστήμη της ασφάλειας προτείνει μοντέλα για το πώς μπορεί να συμβούν τα εν λόγω περιστατικά. Ένα από αυτά είναι το μοντέλο γνωστό ως ελβετικό μοντέλο τυριού της αιτιότητας ατυχήματος (Swiss cheese model of accident causation), **στο οποίο οι “φέτες” ελβετικού τυριού αντιπροσωπεύουν διαφορετικούς τύπους διασφάλισης.** Οι τρύπες σε κάθε στρώμα του τυριού εκπροσωπούν **τις αδυναμίες στη διασφάλιση,** οι οποίες θα μπορούσαν να είναι από μια μη προγραμματισμένη αλλαγή που δεν επικοινωνείται επαρκώς, μια αστοχία της τεχνολογίας πληροφοριών ή ένα σφάλμα σχεδιασμού. Αν πολλές φέτες παραταχθούν στη σωστή διάταξη, θα υπάρχει μια τρύπα από τη μία πλευρά έως την άλλη, σύμφωνα με το παρακάτω (Σχήμα 4.2). Όταν συμβαίνει αυτό, και **ένα περιστατικό δεν εμποδίζεται, φαίνεται ότι δεν υπήρξαν αποτελεσματικές διασφαλίσεις.** Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν πολλές διασφαλίσεις που χρησιμοποιούνται για να εγγυηθούν ότι στους ασθενείς παρέχονται φάρμακα που είναι ασφαλή και κατάλληλα στη χρήση τους.



Σχήμα 4.2: Μοντέλο «Ελβετικού Τυριού» της Αιτιότητας Ατυχήματος (Swiss cheese model of accident causation)

Πηγή: Centre for Pharmacy Postgraduate Education, 2018, A CPPE Guide-Risk Management, The University of Manchester-Health Education England

Ορισμένα από αυτά τα επίπεδα διασφάλισης, θα λειτουργήσουν προτού ένα άτομο επισκεφθεί ένα φαρμακείο:

-Η συνομιλία του ασθενούς με έναν ιατρό και η προειδοποίηση ότι το φάρμακο που λαμβάνει είναι ασύμβατο με άλλα φάρμακα.

-Οι προσπάθειες των παραγωγών να διασφαλίσουν ότι η συσκευασία είναι σαφής και ότι τα προϊόντα τους με παρόμοιες ονομασίες ή διαφορετικές δόσεις μπορούν εύκολα να διακριθούν.

-Διεθνείς και εθνικοί κανονισμοί, πολιτικές και συστάσεις.

Στο φαρμακείο, θα υπάρχουν αρκετές επιπλέον διασφαλίσεις που θα κυμαίνονται από την πρόσβαση στα αρχεία των ασθενών, τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας (SOPs) για τη δοσομέτρηση και τον έλεγχο ακρίβειας, καθώς και ειδοποιήσεις αλληλεπίδρασης ενσωματωμένες στα συστήματα δοσομέτρησης. Όλα αυτά θα μπορούσαν να αντικατοπτρίζουν διαφορετικά στρώματα του ελβετικού τυριού. Ωστόσο, παρά τον αριθμό των δικλίδων ασφαλείας, εξακολουθεί να υπάρχει πιθανότητα - ο κίνδυνος - οι τρύπες στο τυρί να ευθυγραμμιστούν και ο ασθενής να εμπλακεί σε περιστατικό ασφάλειας.

Τα στρατηγικά συστήματα και οι ορθές πρακτικές που εφαρμόζονται, μπορούν να προστατεύσουν τους φαρμακοποιούς και τους ασθενείς από πολλούς κινδύνους. Ωστόσο, όσο το ελβετικό μοντέλο τυριού εξακολουθεί να εφαρμόζεται, υπογραμμίζονται επιπλέον πιθανά κενά και αδυναμίες που είναι αναπόφευκτες στο σύστημα. Ως εκ τούτου, οι φαρμακοποιοί οφείλουν να παραμένουν ενήμεροι για τον κίνδυνο κάθε μέρα, λαμβάνοντας αναφορές περιστατικών και εκτός της επιχείρησής τους, επιδιώκοντας ενεργητικά τη μείωση της πιθανότητας κινδύνου στην πρακτική τους. Τα παραπάνω αποτελούν χαρακτηριστικά μιας καλής κουλτούρας ασφάλειας. Μερικές φορές οι μάνατζερ εκπλήσσονται από τις αντιλήψεις των ανθρώπων που εργάζονται στην ομάδα τους, χωρίς να συνειδητοποιούν ότι μπορεί να μην έχουν σαφή κατανόηση των προσδοκιών που τους έχουν ανατεθεί ή ότι υπάρχει σύγκρουση μεταξύ αρκετών στόχων. Μερικές φορές το προσωπικό μπορεί να αισθάνεται απρόθυμο να επικοινωνήσει στον υπεύθυνο ότι οι συνθήκες εργασίας δυσκολεύουν την απόδοσή τους, αυξάνοντας την εμφάνιση σφαλμάτων. Η στέρεη κουλτούρα ασφάλειας διευκολύνει την επικοινωνία και βοηθά στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση αυτών των παρανοήσεων, πριν αυτές οδηγήσουν σε πραγματικά περιστατικά. Μια καλή νοοτροπία ασφάλειας σημαίνει επίσης την ανταλλαγή πληροφοριών ανοιχτά και ελεύθερα, καθώς και δίκαιη μεταχείριση του προσωπικού στην περίπτωση σφάλματος.

Ενώ η κουλτούρα ασφάλειας μπορεί να ακούγεται σαν μια αόριστη έννοια, υπάρχουν μέσα μέτρησης της. Μια τέτοια μέθοδος είναι το Πλαίσιο Αξιολόγησης της Ασφάλειας των Ασθενών στο Μάντσεστερ (Manchester Patient Safety Assessment

Framework: MaPSaF), η οποία χρησιμοποιείται από φαρμακευτικές ομάδες με σκοπό να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Η τεχνική MaPSaF περιλαμβάνει την αξιολόγηση μιας σειράς χαρακτηριστικών της κουλτούρας που αντιστοιχεί σε μια γεωγραφική περιοχή (απαντήσεις τοπικών φαρμακευτικών επιχειρήσεων σχετικά με περιστατικά ή ζητήματα ασφάλειας), σε σύγκριση με τα επίπεδα μίας κλίμακας αξιολόγησης, τα οποία περιγράφονται ως εξής:

- Παθολογικό – «γιατί πρέπει να επενδύεται χρόνος σε θέματα ασφάλειας;»
- Αντιδραστικό – «λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η ασφάλεια των ασθενών και υπάρχει αντίδραση σε ένα περιστατικό».
- Γραφειοκρατικό – «ύπαρξη συστημάτων για τη διαχείριση της ασφάλειας των ασθενών».
- Προληπτικό – «συνεχή εγρήγορση και ανάλυση ζητημάτων ασφάλειας των ασθενών που μπορεί να προκύψουν».
- Παραγωγικό – «η διαχείριση της ασφάλειας των ασθενών αποτελεί αναπόσπαστο μέρος όλων όσων πράττονται».

Υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές για τη διαχείριση του κινδύνου εντός του φαρμακείου σύμφωνα με τον πρακτικό οδηγό του CPPE (2018):

1. Μετριασμός: Ο μετριασμός είναι πιθανότατα η πιο κοινή στρατηγική διαχείρισης κινδύνου. Ισοδυναμεί με την επιδίωξη ελέγχου του κινδύνου, φέρνοντας τον σε επίπεδο που θεωρείται αποδεκτό. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την προσπάθεια μείωσης της πιθανότητας εμφάνισης ή της σοβαρότητας του αποτελέσματος.
2. Αποφυγή: Όταν ο κίνδυνος υπάρχει και επιλέγονται ενέργειες που είναι πέρα από τον απλό μετριασμό του ή/και αποφεύγονται όλες ενέργειες που θα μπορούσαν να αυξήσουν αυτόν τον κίνδυνο. Για παράδειγμα, εάν υπάρχει αμφιβολία για τους κινδύνους που σχετίζονται με μια υπηρεσία παράδοσης, ίσως επιλεγεί να μην προσφερθεί μια υπηρεσία παράδοσης. Αν το φαρμακείο είναι έτοιμο να αναλάβει κάποιες πρόσθετες υπηρεσίες, ενώ το προσωπικό δεν θα ήταν σε θέση να τις παραδώσει με ασφάλεια, μπορεί να είναι καλύτερη επιλογή να μην προσφερθούν καθόλου.
3. Μεταφορά: Η μεταφορά περιλαμβάνει την ασφάλιση έναντι του κινδύνου. Τα φαρμακεία υποχρεούνται να φέρουν ασφάλιση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ιδιοκτήτες φαρμακείων μπορεί να θέλουν να λάβουν επιπλέον ασφάλιση για να καλύψουν συγκεκριμένα ζητήματα, στα οποία αισθάνονται ότι караδοκούν κίνδυνοι και ενδέχεται να μην γίνει επαρκής διαχείριση.

4. Αποδοχή: Όταν έχει αναγνωριστεί η ύπαρξη του κινδύνου, αλλά δεν λαμβάνεται κανένα από τα μέτρα αποφυγής, μεταφοράς ή μετριασμού του κινδύνου. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχει πολύ μικρή πιθανότητα ότι όλα τα οχήματα των φαρμακείων θα βγουν εκτός λειτουργίας την ίδια μέρα. Δεν είναι εφικτό σε όλες τις περιπτώσεις να μετριαστεί ή να αποφευχθεί ο κίνδυνος μέσω ασφάλισης εναντίον του. Ως εκ τούτου, γίνεται αποδοχή του κινδύνου.

#### 4.4 Διαχείριση Κινδύνων στη φαρμακευτική βιομηχανία

Προκειμένου να αναδειχθούν οι κυριότεροι τύποι κινδύνου στη φαρμακευτική βιομηχανία, είναι σημαντικό να σχεδιαστεί η πορεία ανάπτυξης φαρμάκων, η οποία εξηγείται στο Σχήμα 4.3.

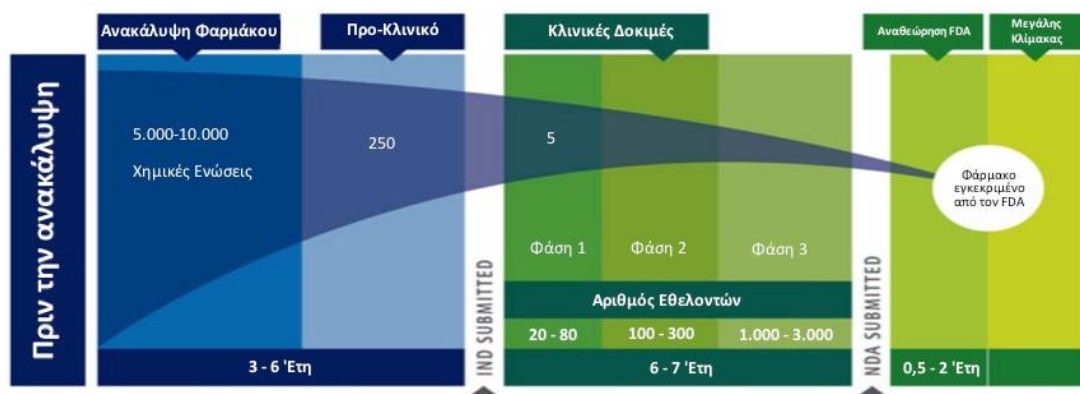


Figure 5 - Drug development process (Source: Pharmaceutical Research and Manufacturers of America, 2015)

#### Σχήμα 4.3: Διαδικασία Ανάπτυξης Φαρμάκων

Πηγή: *Pharmaceutical Research and Manufacturers of America, 2015*

Η διαδικασία ανάπτυξης φαρμάκων περιγράφεται ως εξής:

1. Ανακάλυψη φαρμάκων: Οι ερευνητές ανακαλύπτουν μια ένωση η οποία ενδείκνυται να εισέλθει στη φάση ανάπτυξης και ακολουθεί η διεξαγωγή πειραμάτων για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με αυτό. Συνήθως, χρειάζονται μεταξύ 3 και 5 ετών έως ότου το φάρμακο είναι έτοιμο για την επόμενη φάση, τις προκλινικές δοκιμές.
2. Προκλινικές δοκιμές - Οι ερευνητές εκτελούν μελέτες σε ζώα, για να παρέχουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τη δοσολογία και τα επίπεδα τοξικότητας. Μετά την εξέ-

ταση των αποτελεσμάτων, αποφασίζουν εάν το φάρμακο πρέπει να δοκιμαστεί σε ανθρώπους ή όχι. Αυτή η διαδικασία διαρκεί από 1 έως 2 χρόνια για να ολοκληρωθεί. Για να εγκριθεί από τις αρχές η χορήγηση ενός υπό έρευνα φαρμάκου σε ανθρώπους, η εταιρεία πρέπει να υποβάλει ένα αίτημα για το Υπό Έρευνα Νέο Φάρμακο (Investigational New Drug: IND).

3. Κλινική έρευνα - Αναφέρεται σε μελέτες ή δοκιμές που γίνονται σε ανθρώπους. Συνεχίζεται για περίπου 6-7 έτη και χωρίζεται σε 3 φάσεις:

Φάση 1 – Μελέτη της ασφάλειας και της δοσολογίας σε 20 έως 100 υγιείς εθελοντές ή άτομα με την ασθένεια/κατάσταση. Περίπου το 70% των φαρμάκων μετακινούνται στην επόμενη φάση.

Φάση 2 – Μελέτη της αποτελεσματικότητας και των παρενεργειών σε έως και μερικές εκατοντάδες άτομα με την ασθένεια/κατάσταση. Περίπου το 33% των φαρμάκων μετακινούνται στην επόμενη φάση.

Φάση 3 – Μελέτη της αποτελεσματικότητας και παρακολούθηση των ανεπιθύμητων ενεργειών σε 1.000 έως 3.000 εθελοντές που πάσχουν από την ασθένεια/πάθηση. Περίπου το 25-30% των φαρμάκων μετακινούνται στην επόμενη φάση.

4. Επικύρωση - Μετά τις τρεις φάσεις των κλινικών δοκιμών, διεξάγεται μια εκστρατεία επικύρωσης. Αυτό συνεπάγεται με την παραγωγή τριών ίσων παρτίδων του φαρμάκου, προκειμένου να δοκιμαστεί η σύσταση του, η ομοιογένεια του και οι αντίστοιχες προδιαγραφές.

5. Ρυθμιστική αναθεώρηση - Εάν προκύψουν τεκμήρια από τις δοκιμές- την προκλινική και την κλινική έρευνα - ότι η το φάρμακο είναι ασφαλές και αποτελεσματικό για την προβλεπόμενη χρήση του, η εταιρεία μπορεί να υποβάλει αίτηση στο ρυθμιστικό αρχή για την εισαγωγή του φαρμάκου στην αγορά, η οποία ονομάζεται αίτηση της Διαχείρισης Νέου Φαρμάκου (New Drug Administration: NDA) ή Αίτηση Βιολογικής Αδειοδότησης (Biologic Licensing Application: BLA). Χρειάζονται 1 έως 2 χρόνια για να ληφθεί η ρυθμιστική έγκριση. (Marques, 2018)

Το φαρμακευτικό περιβάλλον βρίσκεται σε συνεχή αλλαγή καθώς οι αγορές αναπτύσσονται και συγχωνεύονται με μεγάλες εταιρείες. Για να ηγηθούν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι φαρμακευτικές εταιρείες πρέπει να είναι ολοένα και πιο εξειδικευμένες και ευέλικτες, καθώς η ανάπτυξη φαρμάκου είναι ένα από τα πιο επικίνδυνα έργα της βιομηχανίας. Για την εισαγωγή ενός επιτυχημένου προϊόντος στην αγορά, η **διαχείριση κινδύνου έργου** στο φαρμακευτικό περιβάλλον δεν μπορεί να αγνοηθεί.

Στη φαρμακευτική βιομηχανία, το πρόβλημα της διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει συνήθως τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποια νέα προϊόντα θα αναπτυχθούν, με τη συνέχιση της έρευνας, με τον τερματισμό της ή την επένδυση σε αυτή. Η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα της διαδικασίας ανάπτυξης νέων φαρμάκων, μπορεί να καταστήσει δύσκολη τη σύλληψη βέλτιστων λύσεων και μπορεί να οδηγήσει στη χρήση λιγότερο περίπλοκων και, ως εκ τούτου, λιγότερης ακρίβειας μεθόδων προσδιορισμού νέων προϊόντων (Gino and Pisano, 2006). Αν και η διαχείριση κινδύνων είναι γνωστό ότι οδηγεί σε επιτυχία εντός άλλων βιομηχανιών, στη φαρμακευτική βιομηχανία έχει εισαχθεί μόνο την τελευταία δεκαετία, σημειώνοντας αυξητική τάση (Pattanaik, 2014). Το πρόβλημα της πρόβλεψης κινδύνου επιδεινώνεται ιδιαίτερα σε σύνθετα έργα με πολλαπλές εξαρτήσεις και μεγάλο κύκλο ζωής, χαρακτηριστικά των προγραμμαμάτων ανάπτυξης φαρμάκων. (Zameer, 2017)

Έχουν διεξαχθεί ορισμένες μελέτες, οι οποίες διερευνούν μεθοδολογίες **διαχείρισης του κινδύνου σε έργα Έρευνας & Ανάπτυξης**, ειδικά στον φαρμακευτικό τομέα. Οι Kwak & Dixon (2008) ανέπτυξαν μια έρευνα που επικεντρώθηκε στα πλαίσια διαχείρισης κινδύνων που χρησιμοποιούνται από διάφορους οργανισμούς Έρευνας & Ανάπτυξης σε όλο τον κόσμο, σε μια προσπάθεια να προσδιοριστούν οι βέλτιστες πρακτικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε φαρμακευτικά έργα E&A. Η μελέτη τους διαπίστωσε ότι ορισμένες από αυτές τις μεθοδολογίες ήταν περισσότερο εφαρμόσιμες για συγκεκριμένους τύπους βιομηχανιών. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώθηκαν αργότερα στην έρευνα των Vargas-Hernández et al. (2010). Οι 13 καλύτερες οι πρακτικές που προσδιορίστηκαν είναι:

- ανάπτυξη ενός μοντέλου λήψης αποφάσεων κινδύνου
- αναλυτική προσέγγιση της διαχείριση κινδύνων
- συμμετοχή των μελών της ομάδας
- χρήση ευέλικτων εργαλείων
- σχεδιασμός βάσει ακαδημαϊκής έρευνας
- χρήση αναλυτικών εργαλείων
- συνεχής αξιολόγηση κινδύνων δείκτης αναφοράς
- συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)
- ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στα χρονοδιαγράμματα του έργου
- ανάθεση σε τρίτους - εξωτερικούς συνεργάτες



- αποτελεσματική διαχείριση ρυθμιστικού κινδύνου
- χρήση σχεδιασμού σεναρίου
- πρόσληψη ειδικών σε θέματα κινδύνου

Η Lavallee (2010) ανέπτυξε ένα ποιοτικό μοντέλο διαχείρισης κινδύνων έργου, τεσσάρων βημάτων, για βιοιατρικά και για φαρμακευτικά έργα. Το μοντέλο βασίζεται στη στρατηγική του οδηγού PMBOK®<sup>29</sup>, συνδυάζοντας τα στάδια προσδιορισμού και ανάλυσης (Marques, 2018):

**1. Προ-εργασία:** Περιλαμβάνει την προετοιμασία της ομάδας για τον εντοπισμό κινδύνων στο στάδιο 2. Το πρώτο στάδιο ξεκινά με ένα σχέδιο και θα πρέπει να τελειώσει με μια ομάδα που θα είναι έτοιμη και πρόθυμη να συμμετάσχει στη διαδικασία. Περιλαμβάνει επίσης τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής του PRM. Στο τέλος του σταδίου, οι αρχικοί κίνδυνοι θα πρέπει να συγκεντρώνονται σε ένα εισαγωγικό μητρώο κινδύνων.

**2. Προσδιορισμός και ανάλυση:** Σκοπός του Σταδίου 2 είναι ο εντοπισμός των κινδύνων του έργου, η καταγραφή τους στο μητρώο κινδύνων, η απόδοση πιθανοτήτων και εκτιμήσεων των επιπτώσεων, η ιεράρχηση τους και ο ορισμός υπευθύνων. Κάθε ένας από τους αρχικούς κινδύνους πρέπει να επανεξετάζεται ώστε να διασφαλίζεται ότι είναι πλήρως κατανοητοί από τους συμμετέχοντες και ότι τροποποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες.

**3. Προετοιμασία σχεδίου διαχείρισης κινδύνου:** Κάθε υπεύθυνος κινδύνου θα πρέπει να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό σχέδιο δράσης για τους κινδύνους που έχει αναλάβει. Το φάσμα των προσεγγίσεων θα πρέπει να αποσκοπεί στην επίτευξη ενός ή περισσότερων των παρακάτω: Μείωση της πιθανότητας εμφάνισης, μετριασμός των επιπτώσεων σε περίπτωση εμφάνισης και ανάπτυξη σχεδίου έκτακτης ανάγκης προς εκτέλεση εάν παρουσιαστεί ο κίνδυνος

**4. Διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών:** Το στάδιο 4 αφορά την εγκαθίδρυση του σχεδίου PRM ως συνεχή διαδικασία και τη διατήρηση του σχεδίου ως ζωντανό έγγραφο.

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων μπορεί να συμβάλει στην υλοποίηση έργων τα οποία ανταποκρίνονται στους περιορισμούς κόστους, χρονοδιαγράμματος και προδιαγραφών, αποφεύγοντας μια δαπανηρή “πυρόσβεση”. Οι προκλήσεις για την ωρίμανση της διαχείρισης κινδύνων στη φαρμακευτική βιομηχανία είναι να πείσει τους διαχειριστές έργων και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ότι είναι μια αξιόλογη προσπάθεια,

---

<sup>29</sup> Project Management Body of Knowledge: Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διαχείριση Έργων

και ότι οι ανταμοιβές υπερτερούν της προσπάθειας. Οι υπεύθυνοι έργων και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αντιστέκονται στην προσπάθεια βελτίωσης της διαχείρισης του κινδύνου, εν μέρει λόγω της λανθασμένης πεποίθησης ότι η εξαιρετικά επικίνδυνη και καινοτόμος φύση των έργων που εκτελούνται, καθιστά σχεδόν αδύνατη την πρόβλεψη και την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι διαχειριστές έργων να διενεργούν την αξιολόγηση κινδύνου εστιάζοντας μόνο στους πιο κοινούς κινδύνους που έχουν παρατηρήσει στο παρελθόν. Για κάποιους οργανισμούς, η διαχείριση κινδύνων πραγματοποιείται κυρίως κατά τη φάση σχεδιασμού, και μόνο επειδή αποτελεί τυπική προϋπόθεση για την έγκριση του σχεδίου έργου. (Kwak and Dixon, 2008)

Η έκθεση της Deloitte (2014) θέτει το σκηνικό αβεβαιότητας και κινδύνου που αντιμετωπίζουν επί του παρόντος οι βιοφαρμακευτικές εταιρείες στην Ευρώπη. Το τοποθετεί στο πλαίσιο συγκρίσιμων βιομηχανιών που εμπλέκονται στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι βιοφαρμακευτικές βιομηχανίες, οι αυτοκινητοβιομηχανίες και οι βιομηχανίες αεροσκαφών, δαπανούν περισσότερο για έρευνα και ανάπτυξη ανά προϊόν. Ωστόσο, **η βιοφαρμακευτική βιομηχανία είναι αυτή που επανεπενδύει τα περισσότερα έσοδα στην E&A, αντιμετωπίζοντας παράλληλα τον μεγαλύτερο κίνδυνο αποτυχίας, τους αυστηρότερους κανονισμούς και τη μεγαλύτερη απειλή μείωσης των περιόδων προστασίας των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.**

Σε αυτό το περιβάλλον υψηλού κινδύνου, **η συνεργασία** είναι το κλειδί, σε συνδυασμό με υψηλότερη προβλεψιμότητα των εξωτερικών παραγόντων. Η ευρεία και αποτελεσματική συνεργασία είναι κάτι που υποστηρίζεται σθεναρά, προκειμένου να επιτευχθούν ουσιαστικά αποτελέσματα για τους ασθενείς και να διασφαλιστεί ότι οι επενδύσεις E&A μπορούν να μεγιστοποιηθούν.

Για δεκαετίες, η φαρμακευτική βιομηχανία έχει συλλέξει και αναλύσει δεδομένα για να κατανοήσει τον κίνδυνο αποτυχίας για μια δεδομένη χημική ένωση σε ένα συγκεκριμένο στάδιο ανάπτυξης ή ενός συγκεκριμένου θεραπευτικού τομέα, και για να προχωρήσει σε μια συγκριτική αξιολόγηση των σχετικών επιδόσεων των εταιρειών που ασχολούνται με την E&A. Ωστόσο, από τη φύση τους, τα δεδομένα αυτά είναι ιστορικά και ετερογενή, οπότε δεν μπορούν προβλέψουν αξιόπιστα τον βαθμό κινδύνου. Αυτό που μπορούν να μας πουν τα δεδομένα είναι ότι η φαρμακευτική E&A είναι μια μακρά και δαπανηρή διαδικασία, με τον στατιστικό κίνδυνο αποτυχίας να μειώνεται καθώς οι ενώσεις πορεύονται κατά μήκος του αναπτυξιακού συνεχούς. Το υψηλότερο κόστος και οι σοβαρότερες συνέπειες προέρχονται από αστοχίες που συμβαίνουν στα τελευταία στάδια ανάπτυξης, κατά τη διάρκεια κανονιστικών αναθεωρήσεων, ή ακόμα χειρότερα, όταν

το προϊόν φθάσει πλέον στο αγορά. Η αποφυγή τέτοιων σεναρίων μέσω μιας βέλτιστης διαχείρισης κινδύνων, πρέπει να αποτελεί ένα βασικό συστατικό της στρατηγικής ικανότητας κάθε εταιρείας.

Ιστορικά, η φαρμακευτική βιομηχανία αρκέστηκε στην αποδοχή των κινδύνων της E&A, διαρθρώνοντας την ίδια γύρω από ένα μοντέλο υψηλού κινδύνου και υψηλής απόδοσης και τροφοδοτώντας παράλληλα τον κινητήρα E&A με όλο και περισσότερες χημικές ενώσεις, με την ελπίδα παραγωγής επαρκούς εκροής για την εγγύηση της επιθυμητής ανάπτυξης. Η άποψη ότι όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρεία και όσο πιο πλούσιος είναι ο προϋπολογισμός της στην E&A, τόσο καλύτερα μπορεί να διαχειριστεί κινδύνους, είναι ως ένα σημείο βάσιμη. Ο πλούτος της εταιρείας συνοδεύεται συνήθως από την ικανότητα χρηματοδότησης διαφορετικών έργων, σε διαφορετικούς τομείς, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία επιστημονικών προσεγγίσεων. Στη συνέχεια, η διαχείριση κινδύνου γίνεται εφικτή με τη διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου E&A. Θεωρητικά, μια τέλεια εκτελεσμένη στρατηγική διαχείρισης χαρτοφυλακίου βελτιστοποιεί την εκροή της E&A και εξαλείφει την ανάγκη για εξωτερικά έργα. Στην πράξη όμως, η αυξανόμενη εξάρτηση των φαρμακευτικών εταιρειών από τις διαδικασίες αδειοδότησης για τη διατήρηση διοχέτευσης ενός υγιούς προϊόντος και η επιδίωξη ολοένα και πιο φιλόδοξων στόχων για την ανάπτυξη και την κερδοφορία, καταδεικνύουν τους πρακτικούς περιορισμούς της προηγούμενης θεωρητικής διαπίστωσης. Εκτός από τον ενσωματωμένο, μη διαχειρίσιμο κίνδυνο που σχετίζεται με τη διαδικασία ανάπτυξης ενώσεων, αναδύεται ο μεταβλητός κίνδυνος που δημιουργείται από την ίδια την εταιρεία με βάση τη στρατηγική, τη δομή και διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η δυναμική της αδειοδότησης, η εμπειρία των ομάδων έργου, η διερεύνηση των διαθέσιμων πληροφοριών και των σχετικών χρονικών περιορισμών, καθιστούν τους κινδύνους περισσότερους εμφανείς και βελτιώνουν την ποιότητα των αποφάσεων.

#### -Διαχείριση μεταβλητού κινδύνου.

Σύμφωνα με τους Pass και Postle (2002), η μείωση της συσσώρευσης κινδύνου εξαρτάται από την πραγματοποίηση σωστών επιλογών, οπότε ο κίνδυνος καταλήγει διαχειρίσιμος, εάν αντιμετωπίζεται μέσω μιας αποτελεσματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η βελτιστοποίηση της διαχείρισής απαιτεί την κατανομή του συνόλου των κινδύνων σε τουλάχιστον πέντε συστατικά μέρη: στρατηγικός κίνδυνος, κίνδυνος ανακάλυψης, κίνδυνος ανάπτυξης, ρυθμιστικός κίνδυνος και εμπορικός κίνδυνος. Αυτά τα πέντε στοιχεία δεν είναι αλληλεξαρτώμενα, αλλά είναι ωστόσο αλληλένδετα. Παραδείγματος χάριν, αποτελεί καίριας σημασίας η εξέταση του εμπορικού στοιχείου στον κίνδυνο Έρευνας & Ανάπτυξης, επειδή η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος αποτελεί είναι κρίσιμη δοκιμή της επιτυχίας. Ενδεχόμενες “κακές” επιλογές στην E&A μπορεί κάλλιστα να οδηγήσουν σε μη

βέλτιστη απόδοση, η οποία μπορεί να ερμηνευθεί ως αποτυχία. Μόλις αποδομηθούν οι κίνδυνοι αυτοί, καθίσταται σαφές ότι οι αποφάσεις και οι στρατηγικές αντιμετώπισης θα διαφέρουν ανάλογα με την κουλτούρα, τις αξίες και το μακροπρόθεσμο όραμα κάθε εταιρείας. Η άυλη κουλτούρα μπορεί ή ενδέχεται να μην αντικατοπτρίζει την αποστολή της εταιρείας. Αποτελεί συχνά ένα *modus vivendi*, το οποίο οι εργαζόμενοι υιοθετούν σε συνθήκες διευκόλυνσης. Η διαχείριση τέτοιου είδους μεταβλητού κινδύνου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο οργανωσιακής ευθυγράμμισης. Μία επιτυχής ευθυγράμμιση επιτρέπει στις εταιρείες να προβλέπουν και να διαχειρίζονται μελλοντικούς κινδύνους. Το όφελος της ευθυγράμμισης των λειτουργιών επιβάλλει ολόκληρη την επιχείρηση να τραβήξει προς μια κατεύθυνση, μεταφράζοντας τις εμπορικές ανάγκες σε όρους επιστημονικών δοκιμών και αντίστοιχα την επιστήμη σε εμπορική επιτυχία. Η επίτευξη οικονομικών κλίμακας και η μείωση των μεταβλητών κινδύνων, με το να γίνει μια επιχείρηση διαλειτουργική και παγκοσμίως ευθυγραμμισμένη, δεν θα έπρεπε να αφορά μόνο κάθετα ολοκληρωμένα εταιρείες, αλλά και σε άλλες μικρότερες εταιρείες. Η αντιμετώπιση των πέντε συνιστωσών κινδύνου είναι εξίσου ουσιαστική για τις εν λόγω εταιρείες, διότι παίρνουν πολλές αποφάσεις κατά την ανακάλυψη ή πρώιμη ανάπτυξη, οι οποίες συνοδεύονται από μελλοντικούς κινδύνους που επηρεάζουν τα έργα τους. Η ανεπαρκής ευθυγράμμιση εκθέτει τις εταιρείες σε ένα σωρευτικό επίπεδο κινδύνου που είναι επιζήμιο για τη δημιουργία αξίας.

#### -Αύξηση της αξίας μέσω βελτιστοποίησης της διαχείρισης κινδύνου

Τα συμπτώματα μιας ανεπαρκούς οργανωσιακής λειτουργίας μπορεί να περνούν απαρατήρητα από τη διοίκηση για χρόνια. Το υποκείμενο πρόβλημα μπορεί να εμφανιστεί γρήγορα, επηρεάζοντας την εταιρεία σε κρίσιμα στάδια ανάπτυξης προϊόντων ή εμπορευματοποίησης τους. Η διοίκηση θα πρέπει να ενεργεί όσο το δυνατόν νωρίτερα, πριν παρεμποδιστούν σημαντικά οι πιθανότητες επιτυχίας της εταιρείας, μετά από χρόνια ανεπαρκούς έρευνας & ανάπτυξης ή παραγωγικότητας μάρκετινγκ. Η διαχείριση των μεταβλητών κινδύνων μπορεί να γίνει μόνο μέσω συνδυασμού σχετικών δεδομένων και έμπειρου προσωπικού. Η έναρξη διαλόγου από νωρίς και η δημιουργία μια δυναμικής ευθυγράμμισης με βάση το εταιρικό όραμα, είναι καίριας σημασίας για την ενίσχυση της ποιότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και για τη μείωση του κινδύνου. Ορισμένες εταιρείες μπορεί να είναι πιο επιρρεπείς σε αποτυχίες λόγω της εταιρικής τους στάσης και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που ακολουθούν. Η διαχείριση των ενσωματωμένων κινδύνων μπορεί να γίνει μόνο της προόδου της επιστήμης και της τεχνολογίας, υιοθετώντας μια προοπτική χαρτοφυλακίου, αλλά αποτελεί ευθύνη της διοίκησης η προληπτική αντιμετώπιση των δομημένων μεταβλητών κινδύνων.

#### -Βοηθώντας ο ένας τον άλλον

Καθώς η βιομηχανία βιοτεχνολογίας ωριμάζει, η χρηματοδότηση έρευνας & ανάπτυξης δεν μπορεί να βασίζεται σε όλο και πιο ευμετάβλητα αποθέματα αγορών. Τα τελευταία χρόνια, αρκετές εταιρείες έχουν αποτύχει απλά επειδή η σχεδιασμένη εισφορά μετρητών συνέπεσε με μια καθοδική περίοδο της αγοράς. Ιδανικά, τα συνεχή έξοδα έρευνας & ανάπτυξης χρειάζεται να συμπίπτουν με συνεχείς θετικές ταμειακές ροές. Τα έργα που αναπτύσσονται μέσω συμμαχιών έχουν χαμηλότερο ποσοστό αποτυχίας από αυτά που αναπτύσσονται εντός της εταιρείας. Το μοντέλο συμμαχίας υποδεικνύει αρχές τις οποίες οι εταιρείες μπορούν να εφαρμόσουν στην εσωτερική τους E&A. (Pass and Postle, 2002)

#### **4.5 Η συμβολή των ρυθμιστικών αρχών της φαρμακευτικής βιομηχανίας στη διαχείριση κινδύνων**

Ο Warren Adis (2007) επιδιώκει να προωθήσει μια θεωρητική συζήτηση σχετικά με τη μοντελοποίηση του κινδύνου και τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της μοντελοποίησης των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι φαρμακευτικές εταιρείες είναι πολύπλοκοι οργανισμοί που ανταποκρίνονται καλύτερα σε ρεαλιστικές, απλές προσεγγίσεις διαχείρισης κινδύνου – ιδανικά μέσω ενός ενιαίου ολοκληρωμένου συστήματος που ελέγχει όλους τους κινδύνους. Οι βέλτιστες πρακτικές και οι εντολές συμμόρφωσης υπαγορεύουν ότι αυτοί οι οργανισμοί αξιοποιούν τα πολλαπλά συστήματά τους μέσω της ενοποίησης και της συγκεντρωτικής διαδικασίας διαχείρισης. Η τεχνολογία πληροφοριών διαδραματίζει βασικό ρόλο στη σύνδεση και τον έλεγχο των ετερόκλητων συστημάτων με διαφανή τρόπο. Επιπλέον, η ανάλυση της τεχνολογίας πληροφοριών μπορεί να χειριστεί την απαραίτητη ανάλυση κινδύνου, τη διαμεσολάβηση και τη συμμόρφωση ώστε να πληροί τις απαιτήσεις του κλάδου. Το πρώτο συμπέρασμα που μπορεί να αντληθεί από τη φαρμακευτική βιομηχανία και την υιοθέτηση μεθοδολογίας κινδύνου από τον FDA, είναι ότι **η ανάλυση κινδύνου θα διαδραματίσει ολοένα και μεγαλύτερο ρόλο στην τήρηση των προτύπων συμμόρφωσης των ρυθμιστικών οργανισμών**. Ως επακόλουθο, οι μεθοδολογίες κινδύνου θα αναλάβουν πιο ενεργό ρόλο στη διαδικασία μοντελοποίησης.

Από μια περισσότερο πρακτική και εστιασμένη προοπτική, οι ερευνητές αξιολογούν και κρίνουν την επιτυχία συμμόρφωσης μέσω της μοντελοποίησης του κινδύνου στη φαρμακευτική βιομηχανία. Τα δεδομένα που θα προκύψουν θα δείξουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία της αρχικής προσέγγισης του FDA. Ένα ευρύτερο ερώτημα σχετικά με τη διαχείριση κινδύνων, είναι κατά πόσον άλλοι βιομηχανικοί τομείς έχουν παρόμοια

χαρακτηριστικά με τη φαρμακευτική βιομηχανία, τόσα ώστε να καταστεί η διαχείριση κινδύνων ένα σημαντικό ερευνητικό εργαλείο. Η αρχική απάντηση μπορεί να είναι αποθαρρυντική, παρόλα αυτά όλο και περισσότεροι βιομηχανικοί τομείς αντιμετωπίζουν παρόμοιους περιορισμούς, όπως η αυστηρότερη κυβερνητική εποπτεία, καταλήγοντας ότι μπορεί να είναι συμφέρουσα η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στον σχεδιασμό των μεθοδολογιών τους. Για παράδειγμα τομείς τόσο διαφορετικοί όσο οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, οι αμυντικές βιομηχανίες και η αυτοκινητοβιομηχανία, μπορούν κάλλιστα να γίνουν υποψήφιοι για τεχνικές διαχείρισης κινδύνων και αποθετήρια διαχείρισης διεργασιών στο εγγύς μέλλον. Ωστόσο, άλλοι κλάδοι μπορούν απλώς να βελτιώσουν τις βέλτιστες πρακτικές τους, ενσωματώνοντας επισήμως έννοιες που βρίσκονται στη διαχείριση κινδύνων.

Είναι σαφές ότι η ρυθμιστική εποπτεία αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για τη διασφάλιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των φαρμάκων. Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και του κύκλου ζωής ανθρώπινων φαρμάκων, εμβολίων και άλλων προϊόντων, ο FDA ενεργεί ως εποπτικός οργανισμός, διαβεβαιώνοντας ότι ακολουθούνται οι βέλτιστες πρακτικές του κλάδου (GAMP, 2001). Επιπλέον, ο FDA διασφαλίζει ότι τηρούνται τα εγκεκριμένα από τον κλάδο μέτρα για τον εντοπισμό και την απομόνωση προβλημάτων, όπως ρύπους και παράγωγα αποτυχημένων διαδικασιών. Πρόσθετοι τομείς συμμόρφωσης διασφαλίζουν ότι λαμβάνονται εγκεκριμένες διορθωτικές και προληπτικές δράσεις (Corrective And Preventive Actions- CAPA). Με άλλα λόγια, **ο FDA χρησιμοποιεί την έννοια πρόληψης του κινδύνου για να εστιάσει και να καθοδηγήσει αυτές τις πρωτοβουλίες, εκκινώντας την ανάπτυξη και την κατασκευή επαληθεύσιμων διαδικασιών που εντοπίζουν, ελέγχουν και μειώνουν τους κινδύνους στο προϊόν ή στις υπηρεσίες.** Ο FDA έχει δώσει εντολή στη φαρμακευτική βιομηχανία να ακολουθήσει τη μεθοδολογία κινδύνου που περιγράφεται παρακάτω, εμπεριέχοντας βήματα που είναι επαληθεύσιμα, καθώς κρίσιμα δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν και να αναφερθούν εγκαίρως στην υπηρεσία (FDA, 2004).

- Η πρώτη δράση ενός συστήματος που βασίζεται στον λειτουργικό κίνδυνο είναι ο εντοπισμός του κινδύνου, της μη συμμόρφωσης ή της πηγής κάποιας μεταβλητότητας.
- Το επόμενο βήμα είναι να δοθεί προτεραιότητα στη σοβαρότητα του κινδύνου χρησιμοποιώντας τα πρότυπα που έχει ορίσει ο FDA και η σχετική βιομηχανία.
- Στη συνέχεια, το σύστημα ενεργοποιεί μια ειδοποίηση που χρησιμεύει ως δείκτης αποκατάστασης.
- Παράλληλα, το ενοποιημένο σύστημα ενεργοποιεί μια ευρύτερη προειδοποίηση και αρχίζει η καταγραφή του αρχείου κινδύνου.

- Στη συνέχεια, το σύστημα αναζητά τον κίνδυνο, καθώς και τις βαθύτερες αιτίες του προβλήματος. Οι διορθωτικοί μηχανισμοί μέσα στο σύστημα, απομονώνουν την απειλή από τη διαδικασία και αντιμετωπίζουν τη βαθύτερη αιτία(-ές).

- Η μεθοδολογία είναι επαναληπτική, αναζητώντας συνεχώς και εξαλείφοντας τους εναπομείναντες υπολειπόμενους κινδύνους.

Αυτά τα βήματα παρέχουν τη δυνατότητα επαληθεύσιμης εποπτείας και ελέγχου, χωρίς περιττή πολυπλοκότητα. Το σύστημα παρακολουθεί συνεχώς βασικές διαδικασίες, επισημαίνοντας ενδεχόμενη κρίσιμη μέτρηση μεταβλητότητας. Στη συνέχεια, ο FDA χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία κινδύνου για το φιλτράρισμα και την ιεράρχηση αυτών των δεδομένων και, ως εκ τούτου, για τον προσδιορισμό της συχνότητας και της βαρύτητας ενός κινδύνου, ώστε να υποδειχθούν διαφορετικές πρακτικές παραγωγής και αλλαγές σχεδιασμού. Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή στατιστικών στοιχείων διαχείρισης κινδύνου στα δεδομένα των συστημάτων εποπτείας και ελέγχου. Τα αναλυθέντα αποτελέσματα σε συνδυασμό με τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές του κλάδου, παρέχουν συνεχή αξιολόγηση της βαρύτητας κάθε κινδύνου, έναντι της πιθανότητας εμφάνισής του. Ο FDA μπορεί στη συνέχεια να συγκρίνει αυτές τις πληροφορίες με τις κατευθυντήριες γραμμές του κλάδου αναφορικά με τον κίνδυνο και το ιστορικό εταιρικών επιδόσεων.

Ένας ουσιαστικός ρόλος για τη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι η οικοδόμηση συστημάτων που ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενώ υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για την επίτευξη αυτού του στόχου, είναι δίκαιο να πούμε ότι η διοίκηση επιδιώκει αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στις επιχειρηματικές της διαδικασίες, ενώ από την άλλη πλευρά προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει και να ελέγξει τον κίνδυνο. Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της διαχείρισης του συνολικού κινδύνου, είναι ότι αξιολογεί το μεταβαλλόμενο πλαίσιο του μοντέλου των επιχειρηματικών διαδικασιών. Ο FDA και η φαρμακευτική βιομηχανία έχουν μια αλληλεπικαλυπτόμενη λειτουργικότητα. Οι αποτελεσματικές και αποδοτικές διαδικασίες δημιουργούν ένα ισχυρό περιβάλλον που ευνοεί τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές. Ωστόσο, ο FDA δεν επιθυμεί τη διαχείριση μικρής κλίμακας της φαρμακευτικής βιομηχανίας, αλλά την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των διαδικασιών που αποτελούν τις εστίες κινδύνου. Σε κάθε φάση του κύκλου ζωής του συστήματος, ο FDA και η φαρμακευτική βιομηχανία βρίσκονται στην ίδια σελίδα, επανεξετάζοντας το πλαίσιο, προσδιορίζοντας και ιεραρχώντας το επίπεδο απειλής των δυνητικών επικίνδυνων δυνάμεων του περιβάλλοντος. Πρόκειται για μια κοινή ανάλυση, που εξετάζει τα ίδια δεδομένα, αν και όχι απαραίτητα στο ίδιο χρονικό πλαίσιο. Μια φαρμακευτική εταιρεία θα παρακολουθεί και θα επανεξετάζει κρίσιμα δεδομένα σε πραγματικό χρόνο και λιγότερο κρίσιμα δεδομένα σε μακροπρόθεσμο

χρονικό διάστημα. Η λειτουργία του FDA είναι πιο διαδικαστική, καθώς θέλει να διασφαλίσει ότι οι φαρμακευτικές εταιρείες έχουν μηχανισμούς για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους εντός του καθορισμένου χρονικού πλαισίου. Ως εκ τούτου, **ο FDA διατηρεί την εποπτεία των διαδικασιών και των διαδικασιών αξιολόγησης, ενώ οι φαρμακευτικές εταιρείες επικεντρώνονται στην οικοδόμηση και τη διαχείριση επαναληπτικών συστημάτων που αναζητούν εκείνους τους παράγοντες που ενδέχεται να αυξήσουν το επίπεδο κινδύνου εντός του συστήματος.** Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τις άμεσες αιτίες της συγκεκριμένης απειλής, καθώς και τις έμμεσες και δευτερογενείς αιτίες. Μετά τον εντοπισμό του κινδύνου, ακολουθεί ο προσδιορισμός της πιθανότητας εμφάνισης καθώς και της δυνητικής ζημιάς. Αυτή είναι η συνήθης θεωρία λήψης αποφάσεων όπου ο κίνδυνος είναι η πιθανότητα απώλειας πολλαπλασιασμένη επί το αντίστοιχο μέγεθός της. (Adis, 2007)

Ο FDA ορίζει την Διαχείριση Κινδύνων ως ένα στρατηγικό πρόγραμμα ασφάλειας που έχει σχεδιαστεί για να μειώνει τον κίνδυνο που συνδέεται με το προϊόν, χρησιμοποιώντας μία ή περισσότερες παρεμβάσεις ή εργαλεία. Ο FDA προτείνει: ο χορηγός κάθε προϊόντος που υποβάλλεται για έγκριση, να εξετάζει τον τρόπο ελαχιστοποίησης των κινδύνων που προκύπτουν από τη χρήση του προϊόντος. Ο σχεδιασμός διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει γενικά όλες τις προσπάθειες, τις οποίες ένας χορηγός καταβάλλει για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου και μπορεί να περιλαμβάνει ειδική σήμανση προϊόντος, εκτίμηση κινδύνου, φαρμακοεπαγρύπνηση και ειδικές μελέτες ή παρεμβάσεις. Ο FDA αναμένει από τη διαχείριση κινδύνων να ακολουθήσει μια βασική διαδικασία: 1. Εκμάθηση και ερμηνεία των οφελών και των κινδύνων ενός προϊόντος, 2. Σχεδιασμός και υλοποίηση παρεμβάσεων για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων ενός προϊόντος, 3. Αξιολόγηση παρεμβάσεων υπό το πρίσμα των νέων γνώσεων που αποκτώνται με την πάροδο του χρόνου, και 4. Αναθεώρηση των παρεμβάσεων, κατά περίπτωση.

Η διαχείριση κινδύνων χρησιμοποιεί τις εγκεκριμένες από τον FDA, βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές για τη θέσπιση διαδικασιών, με σκοπό τις προληπτικές ή διορθωτικές δράσεις. Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα πολύτιμη σε ένα περιβάλλον όπου πολλαπλοί, φαινομενικά αμελητέοι κίνδυνοι παρουσιάζουν συνδυασμένο δυναμικό πρόκλησης βλάβης (Adis, 2007). **Η διαχείριση κινδύνων είναι μια διαδικασία προσδιορισμού, χαρακτηρισμού, αξιολόγησης, παρακολούθησης, επικοινωνίας και μετριασμού κινδύνων που ενδέχεται να προκύψουν από τις συνήθεις συνθήκες χρήσης ενός φαρμακευτικού προϊόντος. Έχει αναγνωριστεί ευρέως ως κατάλληλο εργαλείο για να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά, εξακολουθούν να πληρούν θετική ισορροπία οφέλους/κινδύνου.** Η διαδικασία επιδιώκει



να διασφαλίσει ότι μετά από κατάλληλη εκτίμηση του κινδύνου, ορισμένες δραστηριότητες ελαχιστοποίησης του ή παρεμβάσεις πραγματοποιούνται, έτσι ώστε οι επαγγελματίες υγείας και οι ασθενείς να ενημερώνονται πριν λάβουν μια απόφαση σε ατομικό επίπεδο όσον αφορά την καταλληλότητα μιας συγκεκριμένης θεραπείας (Tsang and Kracov, 2010).

*Λόγω του μεγάλου χρόνου παράδοσης (lead-time), το κόστος και τα ποσοστά αποτυχίας αυξάνονται κατά την ανάπτυξη του φαρμάκου. Το μεγαλύτερο μέρος της διαχείρισης φαρμακευτικού κινδύνου, επικεντρώνεται συνήθως στη φαρμακοεπαγρύπνηση/τα ζητήματα ασφάλειας των φαρμάκων, συμπεριλαμβανομένων της ανίχνευσης, της σηματοδότησης, της αποκατάστασης και της κατανόησης των ανεπιθύμητων ενεργειών των φαρμάκων (Wang, J., Lin, W. & Huang, Y. 2010) (Zameer, 2017)*

*Η έννοια της διαχείρισης κινδύνου όμως δεν περιορίζεται στη διεξαγωγή φαρμακοεπαγρύπνησης μετά την έγκριση ενός φαρμάκου. Η απαίτηση για διαχείριση και ελαχιστοποίηση κινδύνων ισχύει για τη διεξαγωγή κλινικών δοκιμών και αξιολόγησης της ποιότητας του προϊόντος, ανεξάρτητα από τον πληθυσμό-στόχο και τους τύπους των προϊόντων. Η προϋπόθεση για σχέδιο διαχείρισης κινδύνων έχει πλέον τεθεί σε εφαρμογή, μέσω της υλοποίησης ορισμένων γενικών ευρωπαϊκών ή ειδικών για το προϊόν κατευθυντήριων γραμμών, που καθορίζουν τις προσδοκίες και τα πρότυπα για την αξιολόγηση ασφάλειας, ποιότητας και αποτελεσματικότητας. Πρωταρχικός στόχος των κατευθυντήριων αυτών γραμμών είναι ο καθορισμός των βέλτιστων πρακτικών για τον καθορισμό των ασφαλών και αποτελεσματικών συνθηκών χρήσης των φαρμάκων και του ποιοτικού προτύπου για τον επιδιωκόμενο σκοπό.*

Η αποτελεσματική **διαχείριση κινδύνων ποιότητας**, μπορεί να διευκολύνει την λήψη καλύτερων και πιο εμπειριστατωμένων αποφάσεων, να παρέχει στις ρυθμιστικές αρχές τη διαβεβαίωση για την ικανότητα της εταιρείας να αντιμετωπίζει τους επερχόμενους κινδύνους, επηρεάζοντας πιθανώς το βαθμό και το επίπεδο της άμεσης ρυθμιστικής εποπτείας. Επιπλέον, η διαχείριση ποιοτικού κινδύνου μπορεί να διευκολύνει την καλύτερη χρήση των πόρων από όλα τα μέρη. Η κατάρτιση τόσο του βιομηχανικού όσο και του ρυθμιστικού προσωπικού στις διαδικασίες διαχείρισης ποιοτικού κινδύνου, προβλέπει στη βαθύτερη κατανόηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και χτίζει εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα της διαχείρισης ποιοτικού κινδύνου. (Chavda et. al, 2015)

Η καθιερωμένη πρακτική της ΕΕ, είναι ότι η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μια συνεχή διαδικασία καθ' όλη τη διάρκεια ζωής ενός φαρμακευτικού προϊόντος. Ωστόσο, οι δραστηριότητες που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση κινδύνων, ενδέχεται να χρεια-

στεί να προσαρμοστούν ή να τροποποιηθούν υπό το πρίσμα των αναδυόμενων τεχνικών, επιστημονικών και νομοθετικών εξελίξεων και αναλόγως των διαθέσιμων πληροφοριών. Οι παράγοντες αυτοί θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη σχεδίων διαχείρισης κινδύνων στην ΕΕ. Όπως προτάθηκε από τον EMA και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε διάφορα έγγραφα οδηγιών, ο στόχος του συστήματος διαχείρισης κινδύνων είναι να διασφαλίσει ότι τα οφέλη ενός συγκεκριμένου φαρμάκου υπερτερούν των κινδύνων, εντός του μεγαλύτερου εφικτού περιθωρίου για τον μεμονωμένο ασθενή και για τον πληθυσμό-στόχο στο σύνολό του. Αυτή η άσκηση εξισορρόπησης μπορεί να επιτευχθεί, μεγιστοποιώντας τα οφέλη ή μειώνοντας τους κινδύνους. Η διαχείριση κινδύνων επικεντρώνεται γενικά στη μείωση του κινδύνου. Ωστόσο, κατά την εκτέλεση της διαχείρισης κινδύνων, θα πρέπει να εξετάζεται η μεγιστοποίηση των οφελών, μέσω καλύτερου ορισμού των χαρακτηριστικών των ασθενών που είναι πιθανότερο να επωφεληθούν από τη θεραπεία. (Tsang and Kracov, 2010)

#### **4.6 Διαχείριση κινδύνων στη φαρμακευτική εφοδιαστική αλυσίδα**

Χάρη στη συνεχιζόμενη ενοποίηση της βιομηχανίας, οι σημερινές φαρμακευτικές εταιρείες συμμετέχουν σε εξαιρετικά πολύπλοκες αλυσίδες εφοδιασμού, στις οποίες συχνά διαδραματίζουν εξέχοντα ρόλο τρίτοι. Όσο πιο πολύπλοκη είναι η αλυσίδα εφοδιασμού, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος να μην παραδώσει ένας προμηθευτής εντός των προκαθορισμένων χρονικών ορίων παράδοσης, και τόσο περισσότερο σημαντική καθίσταται η διαχείριση του κινδύνου της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Επιπλέον, καθώς οι επιπτώσεις της συρρικνούμενης παγκόσμιας οικονομίας εξαπλώνονται μέσω των αλυσίδων εφοδιασμού των φαρμακευτικών εταιρειών, οι πιθανότητες για διαδοχικές επιχειρηματικές αποτυχίες απειλούν να διαταράξουν την ανάπτυξη και την παράδοση των προϊόντων. Σήμερα, δεδομένης της αδύναμης φύσης της παγκόσμιας οικονομίας, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν αυξημένο κίνδυνο οικονομικής αποτυχίας των μοναδικών ή κρίσιμων προμηθευτών τους. Αν και οι φαρμακευτικές εταιρείες κάνουν προσπάθεια να εφαρμόζουν νέα και καλύτερα εργαλεία για την παρακολούθηση της οικονομικής επίδοσης των δημόσιων εταιρειών, εντούτοις πολλές από αυτές δεν είναι σε θέση να συλλέγουν παρόμοιες πληροφορίες για ιδιωτικούς προμηθευτές. Η περιορισμένη ή έμμεση πρόσβαση σε ακριβή, έγκαιρα, οικονομικά και άλλης φύσεως δεδομένα επίδοσης ιδιωτικών εταιρειών, κάνει την επιτήρηση βιωσιμότητάς τους πιο δύσκολη. Οι πολύπλευρες εταιρικές σχέσεις κυριαρχούν στην αγορά. Οι παγκόσμιες αλυσίδες εφο-

διασμού φαρμάκων περιλαμβάνουν ένα πολύπλοκο δίκτυο από παραγωγούς, χονδρεμπόρους- φαρμακαποθήκες, δευτερογενείς διανομείς και εμπόρους λιανικής πώλησης, κάθε ένας από τους οποίους έρχεται αντιμέτωπος με ανεξάρτητα ζητήματα μετριασμού κινδύνου. Ο τομέας της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα του πόσο κρίσιμο είναι να ενσωματωθεί πλήρως η διαχείριση κινδύνων σε άλλες λειτουργίες και στις επιχειρηματικές μονάδες. Οι υπεύθυνοι εκτέλεσης των εργασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να κατανοούν τόσο την αξία της αλυσίδας όσο και την οργάνωση και τους κινδύνους που ενυπάρχουν κατά μήκος των λειτουργιών της αλυσίδας, γεγονός που επιτυγχάνεται δημιουργώντας μια κουλτούρα όπου οι άνθρωποι επικεντρώνονται στον κίνδυνο στη διάρκεια των καθημερινών δραστηριοτήτων τους και κατανοούν τις αποφάσεις κινδύνου/αξίας που εφαρμόζουν. Η εκπαίδευση εκείνων που μετέχουν στις αποφάσεις σχετικά με τις αρχές της ευφύιας κινδύνου και η παροχή κοινής γλώσσας και ενός συνόλου εργαλείων για τη μέτρηση και την παρακολούθηση του κινδύνου, συμβάλλει στην ενσωμάτωση του κινδύνου στις συνολικές λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. (Deloitte,2013)

Για την αντιστοίχιση των μελλοντικών λειτουργιών με τη διαχείριση των φαρμακευτικών προϊόντων σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής, θα πρέπει να υλοποιηθεί μια περισσότερο βιώσιμη φαρμακευτική αλυσίδα εφοδιασμού. Για το λόγο αυτό, η διαχείριση κινδύνων είναι σημαντική δραστηριότητα στις σύγχρονες αλυσίδες εφοδιασμού φαρμακευτικών προϊόντων.

**Η προμήθεια του φαρμάκου ως στρατηγικού προϊόντος σε κάθε σύστημα υγείας, αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα.** Οι φαρμακευτικές εταιρείες, έχοντας μείζονα ρόλο στην αλυσίδα εφοδιασμού φαρμάκων, υπόκεινται σε πολλούς κινδύνους. Οι κίνδυνοι αυτοί διαταράσσουν την προμήθεια φαρμάκων ως προς την ποσότητα, ως προς την ποιότητα και ως προς την παράδοση τους στο σωστό μέρος, στους σωστούς πελάτες, την κατάλληλη στιγμή. Διάφοροι κίνδυνοι προκύπτουν επίσης με την εξωτερική ανάθεση της εφοδιαστικής στην περίπτωση φαρμακευτικών αλυσίδων. Για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται τους κινδύνους προληπτικά. Ενώ οι κίνδυνοι της φαρμακευτικής εφοδιαστικής αλυσίδας συχνά σχετίζονται με έλλειψη διαφάνειας των πληροφοριών ή με αποκλίσεις στις πληροφορίες, η αυξημένη γνώση των βασικών διαδικασιών και δομών διαχείρισης κινδύνων, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την ικανότητα λήψης αποφάσεων κατά την εφαρμογή κατάλληλων τεχνικών μετριασμού αναγνωρίσιμων χαρτοφυλακίων κινδύνου. (Gomez and Espana, 2020)

Σήμερα, τα βασικά ζητήματα στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η διαμόρφωση της και ο αποτελεσματικός συντονισμός με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και τη διατήρησης υπεροχής. Αυτό απαιτεί πολύπλοκη ροή πληροφοριών, υλικών και κεφαλαίων σε πολλαπλούς λειτουργικούς τομείς τόσο εντός, όσο και μεταξύ των εταιρειών. Για την επίτευξη αυτή, η εταιρεία πρέπει να προσδιορίσει, να αξιολογήσει και να διαχειριστεί τους κινδύνους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αν και είναι αδύνατο να εξαλειφθούν πλήρως οι κίνδυνοι από μια αλυσίδα εφοδιασμού, είναι εφικτό είτε να μειωθούν, είτε οι οργανισμοί μπορούν να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι ώστε να είναι σε θέση να τους εξουδετερώσουν. Αυτό μπορεί να γίνει εάν υπάρχει κοινή κατανόηση των μεταβλητών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους κινδύνους και την επακόλουθη ανάπτυξη στρατηγικών μετριασμού, μεταξύ των εταίρων της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Σημαντικό μέρος του κόστους υγειονομικής περίθαλψης ανήκει στον φαρμακευτικό κλάδο, το οποίο αντιστοιχούσε το 2009 σε περίπου 600 δις δολάρια παγκοσμίως (Kelle et al., 2012). Παρά το μέγεθος και τη σημασία της βιομηχανίας αυτής σε όλο τον κόσμο, ιδίως στις ανεπτυγμένες χώρες, ο τομέας διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM) έχει λάβει σχετικά μικρή προσοχή (Kelle et al., 2012). Μία από τις πρόσφατες τάσεις στη φαρμακευτική βιομηχανία, ήταν η παγκόσμια προμήθεια των δραστικών και μη ουσιών από αναδυόμενες οικονομίες όπου το κόστος είναι χαμηλότερο. Η μακρά αλυσίδα εφοδιασμού, με προμήθεια, παραγωγή, συσκευασία και διανομή σε διαφορετικές τοποθεσίες σε παγκόσμιο επίπεδο, έχει αυξήσει τους κινδύνους επιμόλυνσης ή υποκατάστασης εναλλακτικών συστατικών (Maruchek et al., 2011). Για μια αλυσίδα εφοδιασμού φαρμακείων, το ενδιαφέρον δεν επικεντρώνεται απλώς στις διαδικασίες μετατροπής και διανομής υλικών, αλλά εξίσου στην προοπτική της «αλυσίδας αξίας» για τη διαχείριση της καινοτομίας και της ανάπτυξης διαδικασιών μέσω της δυναμικότητας και του προγραμματισμού παραγωγής (Shah, 2004).

Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και της συζήτησης με τους μάντζερ που είναι υπεύθυνοι για αλυσίδες εφοδιασμού φαρμακείων, συλλέχθηκαν δέκα μεταβλητές που μπορούν να επηρεάσουν τη διαχείριση κινδύνου στην αλυσίδα εφοδιασμού των φαρμακείων.

**1.Ανταλλαγή πληροφοριών:** Η αύξηση της διαφάνειας των πληροφοριών ζήτησης σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού, μειώνει τους κινδύνους (Chopra and Sodhi, 2004).

Σε μελέτες των Lee et al. (1997a, β) διατυπώθηκε το συμπέρασμα ότι η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να ελαχιστοποιήσει σημαντικά τις συνέπειες του φαινομένου bullwhip<sup>30</sup>.

**2.Εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων της εφοδιαστικής αλυσίδας:** Η έλλειψη εμπιστοσύνης είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση κινδύνων στην εφοδιαστική αλυσίδα (Sinha et al., 2004). Σύμφωνα με τον Sahay (2003), προκειμένου να μειώσουν συνειδητά τη δυσπιστία στις υπάρχουσες σχέσεις, οι διαχειριστές της εφοδιαστικής αλυσίδας πρέπει να εστιάζουν διαρκώς την προσοχή τους στα οφέλη, τα οποία απορρέουν από έναν ορισμένο βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο μερών.

**3.Ανταποκρινόμενη/Ευέλικτη αλυσίδα εφοδιασμού:** Οι αλυσίδες εφοδιασμού φαρμακείων πρέπει να ανταποκρίνονται σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Στη περίπτωση μιας επιδημίας ή καταστροφής, η αλυσίδα εφοδιασμού πρέπει να βρει τις πηγές εφοδιασμού και να μεταφέρει αποτελεσματικά τα φάρμακα. Επιπλέον, υπάρχει ανάγκη για πιο ευέλικτο εξοπλισμό που θα μειώσει τους κυκλικούς χρόνους των διαδικασιών, οδηγώντας σε παραγωγή δραστικών ουσιών βάσει “έλξης” (pull-based approach) και, ως εκ τούτου, σε περισσότερο ευέλικτες αλυσίδες εφοδιασμού (Shah, 2004).

**4.Συνεργατικές σχέσεις μεταξύ των εταίρων της εφοδιαστικής αλυσίδας:** Οι οργανισμοί τείνουν να υιοθετήσουν στενότερες σχέσεις με βασικούς προμηθευτές, προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά την αλυσίδα εφοδιασμού (Giunipero and Eltantawy, 2004). Ο Shah (2004) έχει υποστηρίξει ότι για να επιτευχθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης-στόχου, το απόθεμα τελικών αγαθών μπορεί να μειωθεί κατά το ήμισυ στη συνεργατική περίπτωση. Μια άλλη έρευνα εξετάζει τον τρόπο διασφάλισης των σχέσεων με τους προμηθευτές, προωθώντας και παρέχοντας κίνητρα για την ασφάλεια με τους προμηθευτές, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής συμβάσεων επιμερισμού του κόστους για ανακλήσεις (Chao et al., 2009).

**5.Ενδυνάμωση της τεχνολογίας πληροφοριών της εφοδιαστικής αλυσίδας:** Η ανταλλαγή πληροφοριών διευκολύνεται από την πρόσφατη πρόοδο της τεχνολογίας πληροφοριών (IT) (Lee και Whang, 2000). Έτσι, οι σημερινές αλυσίδες εφοδιασμού είναι υψηλά εξαρτώμενες από την ΤΠ για αποτελεσματική και αποδοτική απόδοση.

**6.Στρατηγικός σχεδιασμός κινδύνων:** Η διαμόρφωση κατάλληλης και αποτελεσματικής οργανωσιακής στρατηγικής μπορεί ως ένα βαθμό να μετριάσει τους κινδύνους της

---

<sup>30</sup> Το φαινόμενο bullwhip αντιστοιχεί σε φαινόμενο της εφοδιαστικής αλυσίδας, κατά το οποίο μικρές διακυμάνσεις της ζήτησης σε επίπεδο λιανικής μπορούν να προκαλέσουν σταδιακά μεγαλύτερες διακυμάνσεις της ζήτησης σε επίπεδο προμηθευτών χονδρικής, διανομέα, παραγωγού και προμηθευτή πρώτων υλών.

εφοδιαστικής αλυσίδας (Finch, 2004). Σύμφωνα με τους Chopra και Sodhi (2004), οι μάνατζερ πρέπει να κάνουν δύο πράγματα όταν αρχίζουν να δομούν μια στρατηγική διαχείρισης κινδύνου εφοδιαστικής αλυσίδας. Πρώτον, πρέπει να δημιουργήσουν μια κοινή αντίληψη του κινδύνου της εφοδιαστικής αλυσίδας σε όλο το εύρος του οργανισμού και δεύτερον, πρέπει να καθορίσουν τον τρόπο προσαρμογής των γενικών προσεγγίσεων μετριάσμου του κινδύνου στις διάφορες περιστάσεις στις οποίες υπόκεινται η εταιρεία τους.

**7. Ευθυγράμμιση των κινήτρων και επιμερισμός του κινδύνου σε μια αλυσίδα εφοδιασμού:** Σύμφωνα με τους Mentzer et al. (2001), ένα στοιχείο κλειδί για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι ο διαμοιρασμός τόσο των κινδύνων όσο και των ανταμοιβών ανάμεσα στα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μια αλυσίδα εφοδιασμού λειτουργεί καλά εάν τα κίνητρα των μελών της ευθυγραμμίζονται, γεγονός που προϋποθέτει τη δίκαιη κατανομή κινδύνων, κόστους και ανταμοιβών της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε όλο το δίκτυο (Narayanan και Raman, 2004).

**8. Γνώση σχετικά με τους κινδύνους στην αλυσίδα εφοδιασμού φαρμακείων:** Σύμφωνα με τους Harland et al. (2003), υπάρχουν πολλές διαφορετικές μορφές κινδύνων εφοδιαστικής αλυσίδας που μπορούν να χωριστούν σε ξεχωριστές κατηγορίες, με βάση τον τρόπο με τον οποίο η υλοποίησή της επηρεάζει μια επιχείρηση και το περιβάλλον αυτής. Κατανοώντας την ποικιλία και τη διασύνδεση των κινδύνων της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι μάνατζερ μπορούν να προσαρμόσουν ισορροπημένες και αποτελεσματικές στρατηγικές μετριάσμου κινδύνου για τις εταιρείες τους (Chopra και Sodhi, 2004).

**9. Συνεχής ανάλυση και αξιολόγηση κινδύνου:** Για την αξιολόγηση, η εταιρεία πρέπει να εντοπίζει όχι μόνο τους άμεσους κινδύνους στις δραστηριότητές της, αλλά και τις πιθανές αιτίες ή τις πηγές αυτών, σε κάθε σημαντικό κρίκο κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού (Norrman και Jansson, 2004).

**10. Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) των πρακτικών της εφοδιαστικής αλυσίδας:** Η συγκριτική αξιολόγηση είναι μια διαδικασία σύγκρισης των επιδόσεων, είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά, μέσω προτύπων και δεικτών (Székely και Knirsch 2005). Οι αλυσίδες εφοδιασμού φαρμακείων πρέπει να συγκρίνουν συνεχώς τις επιδόσεις τους όσον αφορά την ανταπόκριση και την ετοιμότητα για απρόοπτα. (Faisal, 2013).

Η διαχείριση ποιοτικού κινδύνου (QRM) είναι μια δραστηριότητα που ενοποιεί τον προσδιορισμό του ποιοτικού κινδύνου, την ανάλυση κινδύνου, την εκτίμηση κινδύνου, αναπτύσσοντας στρατηγικές για τη διαχείρισή τους. Ορισμένες παραδοσιακές τακτικές QRM επικεντρώνονται μόνο στη φαρμακευτική παραγωγή, ωστόσο, η άγνοια του **ποιο-**

**τικού κινδύνου κατά τη διανομή** θέτει τις επιχειρηματικές προκλήσεις στην αγορά καταγγελιών, ανάκλησης, απορρίψεων και κανονιστικών μέτρων. Ένας πρότυπος τρόπος αντιμετώπισης του κινδύνου ποιότητας κατά τη λειτουργία διανομής, παρέχει μεγαλύτερη διορατικότητα στη στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας, βοηθά στην ανάπτυξη της κατανόησης του ποιοτικού κινδύνου της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, διευκολύνοντας έτσι τις αποφάσεις ελέγχου κινδύνων. *Η διαχείριση ποιοτικού κινδύνου κατά τη διάρκεια φαρμακευτικών ορθών πρακτικών διανομής, βοηθά στην αποτελεσματική διαχείριση των ποιοτικών κινδύνων. Η διασφάλιση της συνοχής της προμήθειας αποτελεί σημαντική πρόκληση και απαιτεί βασικά βήματα:*

- i. Να καταστεί η διαχείριση της ποιότητας και του κινδύνου ως βασικά στοιχεία κατά την προμήθεια της αλυσίδας
- ii. Προσδιορισμός του κινδύνου ποιότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω ολιστικής προσέγγισης
- iii. Δημιουργία εργαλείων μετριάσμου του κινδύνου κατά τη διάρκεια του εφοδιασμού του δικτύου
- iv. Διασφάλιση ότι η διαχείριση κινδύνων των προμηθευτών αποτελεί συνεχιζόμενη δραστηριότητα, όχι μεμονωμένη δράση
- v. Ενίσχυση της επικοινωνίας σχετικά με τα στοιχεία κινδύνου και τους ελέγχους που ασκούνται σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού
- vi. Διατήρηση ολοκληρωμένων μετρήσεων των διαδικασιών, των καθηκόντων και των ευθυνών. Συνιστάται οι εταιρείες που εμπλέκονται στη λειτουργία της φαρμακευτικής εφοδιαστικής αλυσίδας, να υιοθετούν την έννοια της διαχείρισης ποιοτικού κινδύνου για την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης, μειώνοντας τις απώλειες και τις απορρίψεις λόγω κακής ποιότητας. Κάθε φαρμακευτικός οργανισμός πρέπει να θεσπίσει έναν μηχανισμό διαχείρισης ποιοτικού κινδύνου κατά τη διάρκεια της φαρμακευτικής διανομής, για την επίτευξη των στόχων της ασφάλειας των ασθενών και της ικανοποίησης των πελατών, χωρίς να υπάρχει ανησυχία για ρυθμιστικές ενέργειες λόγω κινδύνου ποιότητας. (Kumar and Jha, 2017)

#### **4.7 Σύγχρονα παραδείγματα διαχείρισης κινδύνων στη φαρμακευτική βιομηχανία**

Η φαρμακευτική βιομηχανία παραμένει υπό συνεχή πίεση για την υλοποίηση νέων και καινοτόμων προϊόντων στην αγορά, ενώ οι εταιρείες βιοτεχνολογίας πιέζονται να επιτύχουν με τη δική τους έρευνα και ανάπτυξη. Δεδομένης της σημασίας μιας ισχυρής θέσης ρευστότητας, παράλληλα με πτώσεις αξιών της αγοράς, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι προσφάτως σημειώθηκαν σημαντικές συγχωνεύσεις και εξαγορές, συμπεριλαμβανομένων την εξαγορά της ImClone από την Eli Lilly, την πλήρη κυριότητα της Genentech από τη Roche και την απόκτηση της Wyeth από την Pfizer. Ταυτόχρονα, ο κλάδος αντιμετωπίζει τις συνεχιζόμενες προκλήσεις σε όρους κερδοφορίας. Πολλές εταιρείες συνεχίζουν να μειώνουν το κόστος και να αναδιαρθρώνουν τις λειτουργίες τους, μειώνοντας τις πωλήσεις, εξαλείφοντας τους πλεονασμούς στις συγχωνευμένες εταιρείες, επιδιώκοντας τις κοινοπραξίες (joint ventures) και τη συνεργασία στην έρευνα, το μάρκετινγκ και τη διανομή.

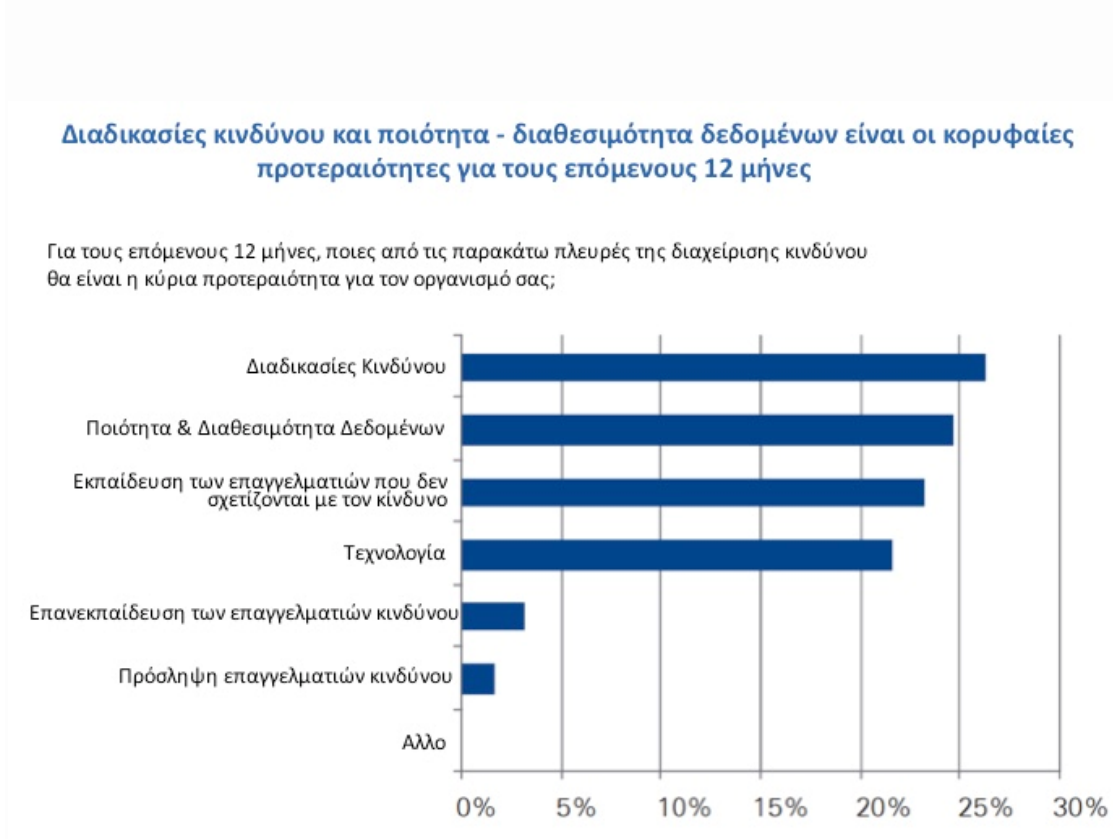
Η αυξημένη εστίαση στη ρυθμιστική συμμόρφωση εγείρει ερωτήματα σχετικά με την ικανότητα των οργανισμών να συμβαδίζουν με το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό μοντέλο. Οι εταιρείες βιοεπιστημών (φαρμακευτικών προϊόντων και βιοτεχνολογιών) μετασχηματίζονται από «πλήρεις επιχειρήσεις», με όλες τις βασικές και μη-διαδικασίες (core and non-core activities) που διαχειρίζονται, σε ένα ολοένα και πιο σύνθετο δίκτυο σχέσεων με τρίτα μέρη (π.χ. πηγές, συμμαχίες και προμηθευτές σε χώρες σε όλο τον κόσμο). Σε αυτή τη μεταβατική περίοδο, είναι σημαντικό για το διοικητικό συμβούλιο και τη διοίκηση του πυρήνα να αναρωτηθεί αν είναι ικανοποιημένοι με: 1) Τη δική τους προσέγγιση για τη διαχείριση του κινδύνου στις σχέσεις με τρίτα μέρη, 2) Τη συμμόρφωση των άλλων μερών με το τυπικό μέρος και το πνεύμα των συμβάσεων, 3) Τις πρακτικές ρυθμιστικής συμμόρφωσης των άλλων μερών όσον αφορά τα κλινικά ζητήματα, τα ζητήματα παραγωγής, διανομής, πωλήσεων και μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικής αναφοράς και νομικών.

Η δομή διακυβέρνησης κινδύνων των εταιρειών φαρμακευτικών προϊόντων και βιολογικών επιστημών είναι κατάλληλη ώστε να αντιμετωπίζει τον κανονιστικό κίνδυνο. Ανεξάρτητα από το είδος της βιομηχανίας, η διαχείριση κινδύνων αφορά την κορυφή, με την τελική ευθύνη να στηρίζεται συχνά στη C-suite.

Τα στελέχη των φαρμακευτικών εταιρειών και των βιοεπιστημών είναι γενικά ικανοποιημένα με το επίπεδο εξειδίκευσης όσον αφορά τους κινδύνους στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Αν και θεωρούν την έλλειψη εμπειρογνωμοσύνης ως εμπόδιο, η προτεραιότητα για τα στελέχη των εταιρειών αυτών, σε βάθος 12 μηνών, είναι η βελτίωση των διαδικασιών κινδύνου, ακολουθούμενη από τη βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων



και της διαθεσιμότητας αυτών (Διάγραμμα 3). Οι προσπάθειες βελτίωσης της εξειδίκευσης περιορίζονται στην κατάρτιση επαγγελματιών που δεν σχετίζονται με τον κίνδυνο, και όχι στην πρόσληψη ή επανεκπαίδευση επαγγελματιών κινδύνου. (KPMG, 2009)



Διάγραμμα 3: Κύριες προτεραιότητες για τα στελέχη των φαρμακευτικών εταιρειών και των βιοεπιστημών

Πηγή: KPMG International, 2009, Risk Management in the Pharmaceuticals and Life Sciences Industry, Economist Intelligence Unit research program

Η McKinsey (2018) εντοπίζει και συστήνει πέντε ιδέες διαχείρισης κινδύνων που παρατηρούνται συχνά σε άλλους τομείς και οι οποίοι μπορούν να αποφέρουν οφέλη στη φαρμακευτική βιομηχανία. Οι ιδέες αυτές όχι μόνο θα βοηθήσουν τις φαρμακευτικές εταιρείες να προστατευθούν από τον κίνδυνο, αλλά θα τους επιτρέψουν επίσης να βελτιστοποιήσουν την ανάληψη κινδύνων - είτε να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές είτε να εμβαθύνουν τη σκέψη τους σχετικά με την διακύμανση κινδύνου / οφέλους στις αποφάσεις διαχείρισης.

1. Ανάπτυξη μιας ισχυρής ποσοτικής άποψης για το ποιοι κίνδυνοι έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα.

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων ξεκινά με μια ισχυρή διαδικασία για τον εντοπισμό, τον ποσοτικό προσδιορισμό και καταγραφή κινδύνων, τόσο οικείων όσο και νέων. Από την άποψη αυτή, οι φαρμακευτικές εταιρείες μπορούν να μιμηθούν τις κορυφαίες τράπεζες που έχουν θεσπίσει σαφείς διαδικασίες για τον εντοπισμό αναδυόμενων χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών κινδύνων.

-Δημιουργία ενός καταλόγου /ευρετηρίου κινδύνων και χαρτογράφηση αυτών μέσω τυποποιημένης ταξινόμησης.

-Εκτίμηση πιθανότητας και σοβαρότητας κάθε κινδύνου με αναζήτηση πιθανών συσχετίσεων μεταξύ τους.

-Συγκέντρωση των κινδύνων και ταξινόμηση κατά σειρά προτεραιότητας.

-Διαχείριση των κινδύνων, συνδέοντάς τους με τακτικές επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως τον στρατηγικό και χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, τη διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου και τους ελέγχους.

Μετά από ορισμένους κύκλους, η προσέγγιση αυτή γίνεται δεύτερη φύση για τα θεσμικά όργανα και τα διοικητικά συμβούλια.

2. Οργάνωση τριών γραμμών άμυνας για την ενίσχυση της εποπτείας και την ελαχιστοποίηση των αλληλεπικαλύψεων

Η οργάνωση ρόλων, ευθυνών, εποπτείας και διακυβέρνησης σε τρεις γραμμές άμυνας, γνωστή ως μοντέλο 3LOD (3 Lines of Defence), είναι μια αποδεδειγμένη μέθοδος για τη διαχείριση κινδύνων σε όλους τους τομείς. Η πρώτη γραμμή περιλαμβάνει τις ομάδες που εμπλέκονται σε δραστηριότητες που μπορεί να δημιουργήσουν κίνδυνο. Η δεύτερη γραμμή — συνήθως η λειτουργία κινδύνου — παρέχει ανεξάρτητη εποπτεία και αναφέρεται απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Καθορίζει πολιτικές και πρότυπα, διασφαλίζοντας ότι το προφίλ κινδύνου της εταιρείας δεν υπερβαίνει τη διάθεση για κίνδυνο και επιβλέπει την αποτελεσματικότητα των ελέγχων. Η τρίτη γραμμή είναι συνήθως η λειτουργία εταιρικού ελέγχου, η οποία μπορεί να υποστηρίζεται από εξωτερικούς ελεγκτές.

3. Δημιουργία διάθεσης κινδύνου και ιεράρχηση στόχων

Η ανάπτυξη ενός ισχυρού πλαισίου διάθεσης κινδύνου επιτρέπει σε μια εταιρεία να λάβει καλύτερα ενημερωμένες αποφάσεις κινδύνου, καθώς και να διαθέσει κατάλληλα πόρους για την παρακολούθηση και τον μετριασμό. Δημιουργεί μια βάση γεγονότων για τη στήριξη στρατηγικής λήψης αποφάσεων σε θέματα όπως η κατανομή κεφαλαίου, οι συγχωνεύσεις/εξαγορές, οι επενδύσεις και η εκποίηση. Το πλαίσιο παρέχει επίσης μια

διάφανη εικόνα του προφίλ κινδύνου-στόχου της εταιρείας. Ένα τέτοιο πλαίσιο βοηθά τους ηγέτες να ευθυγραμμιστούν σε βασικές αποφάσεις και να βελτιστοποιήσουν την προοπτική κινδύνου/ απόδοσης. Οι εταιρείες θα πρέπει να βασίζονται στο πλαίσιο διάθεσης κινδύνου στην ταξινόμηση κινδύνου και τις επιχειρηματικές τους υποχρεώσεις, διασφαλίζοντας ότι λαμβάνουν υπόψη τους ασθενείς/πελάτες, τους εργαζόμενους και τις λειτουργικές και οικονομικές διαστάσεις. Το πλαίσιο περιέχει συνήθως ποιοτικές δηλώσεις σχετικά με τους στόχους διαχείρισης κινδύνων της εταιρείας, καθώς και ποσοτικές μετρήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό της διάθεσης ανάληψης κινδύνου και την παρακολούθηση της τήρησης.

#### 4. Αξιοποίηση των “μεγάλων” δεδομένων και των προηγμένων αναλυτικών στοιχείων.

Η χρήση προηγμένων αναλυτικών στοιχείων και της μηχανικής μάθησης για τη βελτίωση της διαχείρισης κινδύνων κερδίζει γρήγορα έδαφος μεταξύ των βιομηχανιών. Στους τομείς της ενέργειας και των υλικών για παράδειγμα, οι εταιρείες χρησιμοποιούν προηγμένη ανάλυση και μοντελοποίηση προσομοίωσης για τον σχεδιασμό μεγάλων έργων, όπως το άνοιγμα ενός νέου ορυχείου. Μια τέτοια προσέγγιση εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάλυση των κινδύνων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Μια προηγμένη αναλυτική προσέγγιση θα βοηθούσε μια φαρμακευτική εταιρεία να δώσει προτεραιότητα σε τοποθεσίες που λαμβάνουν χώρα κλινικές δοκιμές ποιοτικών ελέγχων. Το μοντέλο θα αξιολογούσε τα χαρακτηριστικά ώστε να προσδιορίσει ποιες τοποθεσίες είναι υψηλότερου κινδύνου και ποιοι τύποι κινδύνων είναι πιθανότερο να εμφανιστούν σε κάθε τοποθεσία. Η νέα προσέγγιση εντοπίζει ζητήματα που θα είχαν περάσει απαρατήρητα στο πλαίσιο της παλιάς χειροκίνητης διαδικασίας, ενώ παράλληλα θα απελευθερώνει το 30% των ποιοτικών πόρων της. Άλλη περίπτωση εταιρείας θα χρησιμοποιούσε αναλύσεις προσομοίωσης για να καθορίσει την αλληλεπίδραση μεταξύ στρατηγικών αποφάσεων, κινδύνων για την επιχείρηση και συνολικών αποτελεσμάτων. Οι στρατηγικές επιλογές περιλαμβάνουν την προσθήκη ή την αφαίρεση προϊόντων από το χαρτοφυλάκιο, την ανάπτυξη αδειών χρήσης, αποφάσεις πρόσληψης και ούτω καθεξής. Στη συνέχεια, η εταιρεία καθορίζει ποιο σύνολο επιλογών δημιουργεί τις καλύτερες συνθήκες επιτυχίας, επιτρέποντάς της παράλληλα να παραμείνει εντός της διάθεσης για ρίσκο. Ένας άλλος τομέας στον οποίο τα προηγμένα αναλυτικά στοιχεία μπορούν να καταγράψουν σημαντική αξία είναι η προληπτική συντήρηση. Στον φαρμακευτικό τομέα, στον οποίο η παραγωγή εξαρτάται από πολλαπλές συνιστώσες υψηλής απόδοσης, η μετάβαση από τις συνήθεις πρακτικές συντήρησης στις βελτιστοποιημένες προσεγγίσεις που βασίζονται στα αναλυτικά στοιχεία θα μπορούσε να αποφέρει μειώσεις κόστους.

#### 5. Διαμόρφωση ισχυρής ετοιμότητας διαχείρισης κρίσεων

Όσο ισχυρές και αν είναι οι δυνατότητες διαχείρισης κινδύνων ενός οργανισμού, δεν μπορούν ποτέ να αποκλείσουν το ενδεχόμενο ενός γεγονότος κρίσης. Πράγματι, έρευνες έχουν δείξει ότι τέτοια γεγονότα έχουν τουλάχιστον διπλασιαστεί –και σε ορισμένες περιπτώσεις τετραπλασιαστεί– τα τελευταία δέκα χρόνια σε όλους τους κλάδους. Καθώς αυξάνεται το επίπεδο απειλής, αυξάνεται και η ανάγκη όχι μόνο να βελτιωθούν οι βασικές ικανότητες κινδύνου, αλλά και να διατηρηθεί ένα ισχυρό επίπεδο ετοιμότητας κρίσεων. Η προετοιμασία για μια κρίση περιλαμβάνει τόσο προφανή στοιχεία, όπως η εξασφάλιση ότι οι ανώτεροι ηγέτες μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα, όσο και λιγότερο προφανείς πτυχές, όπως η ενσωμάτωση σεναρίων κρίσης στον προϋπολογισμό και τον προγραμματισμό. Πολύ συχνά, η κατάρτιση και η προετοιμασία για τη διαχείριση κρίσεων περιστρέφονται γύρω από τις επικοινωνιακές κρίσεις, οι οποίες αποτελούν μόνο ένα μέρος μιας ευρύτερης πρόκλησης. Αντί αυτού, τα στελέχη πρέπει να σχεδιάσουν πώς θα λειτουργούσε ολόκληρη η εταιρεία κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Αυτός ο σχεδιασμός ετοιμότητας πρέπει να περιλαμβάνει την εξέταση του τρόπου με τον οποίο θα ανταποκριθεί ο οργανισμός και η ηγεσία, πώς θα σταθεροποιηθούν τα ενδιαφερόμενα μέρη και ποιες επιχειρησιακές και τεχνικές δραστηριότητες θα είναι κρίσιμες. Θα πρέπει να περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας και της διακυβέρνησης, σχετικά με το πώς οι ομάδες μάρκετινγκ και επικοινωνίας μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση κρίσεων και ποιες χρηματοοικονομικές προβλέψεις και προβλέψεις ρευστότητας ισχύουν. Τέλος, θα πρέπει να περιλαμβάνει το σκεπτικό για το πως νομικά ζητήματα, ζητήματα τρίτων και άλλα ζητήματα θα αντιμετωπιστούν και πόσο έτοιμος είναι ολόκληρος ο οργανισμός να ανταπεξέλθει εν όψει ενδεχόμενης αναδυόμενης κρίσης.

Σύμφωνα με την φαρμακευτική εταιρεία Novartis, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων είναι ζωτικής σημασίας για την ικανότητά της να οικοδομήσει την απαιτούμενη ανθεκτικότητα και να παρέχει σταθερή, μακροπρόθεσμη αξία στους ασθενείς, τους μετόχους και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Στόχος της είναι η ελαχιστοποίηση ή η αποτροπή της εμφάνισης αρνητικών ζητημάτων, ενώ παράλληλα διασφαλίζει τη σύλληψη επιχειρηματικών ευκαιριών όταν αυτές προκύπτουν.

Η διαδικασία διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στη Novartis, είναι μια σειρά συντονισμένων δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στον εντοπισμό κινδύνων, στην πρόωθηση της υπευθυνότητας και στη στήριξη μιας ισορροπημένης λήψης αποφάσεων για βιώσιμη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Η διαδικασία ξεκινά με συζητήσεις επιπέδου ηγεσίας, σχετικά με τον κίνδυνο σε παγκόσμιο επίπεδο και στους επιμέρους οργανισμούς των χωρών στο πλαίσιο του ετήσιου στρατηγικού σχεδιασμού. Το 2020, πραγματοποιήθηκαν -ως επί το πλείστον- εικονικά- διατμηματικά σεμινάρια στις 11 κορυφαίες αγορές

της καθώς και σε μια σειρά πρόσθετων χωρών στην Αφρική, την Ασία, την Ευρώπη και τη Νότια Αμερική. Επιπλέον, εξετάστηκαν εκτενώς οι εκθέσεις λειτουργιών της Novartis, όπως αυτή του Εσωτερικού Ελέγχου, καθώς και εξωτερικά δεδομένα σχετικά με τον κλάδο και τις μακροοικονομικές τάσεις, για τον εντοπισμό τομέων υψηλού κινδύνου. Ο Επικεφαλής Ηθικής, Κινδύνων & Συμμόρφωσης (Ethics, Risk & Compliance- ERC) είναι υπεύθυνος για τη συνολική διαδικασία διαχείρισης κινδύνων στη Novartis. Η λειτουργία ERC επιβλέπει τις λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων και συμμόρφωσης της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής κινδύνων, της διαχείρισης του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και της διαχείρισης κρίσεων και επιχειρησιακής συνέχειας. Η Εκτελεστική Επιτροπή της Novartis (Executive Committee Novartis-ECN), υπό την ηγεσία του Διευθυνόντος Συμβούλου, εξετάζει και εγκρίνει το χαρτοφυλάκιο κινδύνων. Το Διοικητικό Συμβούλιο παρέχει το υψηλότερο επίπεδο εποπτείας, ενώ η Επιτροπή Κινδύνων σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου εξετάζει ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο κινδύνων και τις δράσεις που εφαρμόζει η διοίκηση.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας της εταιρείας θέτει το ηθικό πλαίσιο για τη διαχείριση κινδύνων, ενώ η Διαχείριση Επιχειρησιακής Συνέχειας (Business Continuity Management- BCM) και η Διαχείριση Έκτακτης Ανάγκης της Novartis (Novartis Emergency Management- NEM) αποτελούν σημαντικά στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, περισσότερες από 100 ομάδες NEM σε όλο τον κόσμο υποστήριξαν την επιχείρηση για τη μέριμνα της ασφάλειας και της ευημερίας των συνεργατών, καθώς και της ανεμπόδιστης προμήθειας φαρμάκων στους ασθενείς.

Για την φαρμακευτική εταιρεία Sanofi, ο κίνδυνος είναι εγγενής στη δραστηριότητα της καθώς λειτουργεί σε ένα ευμετάβλητο, αβέβαιο, σύνθετο και διφορούμενο περιβάλλον. Πέρα από τη διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία βραχυπρόθεσμα, είναι σημαντικό να εντοπίζονται και να αξιολογούνται οι κίνδυνοι που προκύπτουν από τις μακροπρόθεσμες τάσεις. Ο αναδυόμενος κίνδυνος λαμβάνει τη μορφή απειλής ή ευκαιρίας, η οποία δεν επηρεάζει τη Sanofi σε βάθος πέντε χρόνων ή περισσότερο, ενώ ο δυνητικός αντίκτυπος εξακολουθεί να είναι άγνωστος, ασθενώς κατανοητός και διφορούμενος λόγω έλλειψης εσωτερικού και εξωτερικού πλαισίου αναφοράς και δεδομένων. Η ισορροπία κινδύνου / οφέλους για τη Sanofi είναι αβέβαιη και πρέπει να προβλέπεται με τον σχεδιασμό σεναρίων και την έγκαιρη ανταπόκριση που εφαρμόζεται κατά περίπτωση. Η προσέγγιση διαχείρισης αναδυόμενων κινδύνων συνίσταται σε μια φάση παρακολούθησης του περιβάλλοντος και συνεντεύξεων με ανώτερα διευθυντικά στελέχη της Sanofi για τον εντοπισμό των αναδυόμενων κινδύνων, ακολουθούμενη από

μία φάση αξιολόγησης που επιτρέπει στην εταιρεία να προβλέψει ενδεχόμενες αντιδράσεις και να δημιουργήσει σενάρια για να υπολογίσει τον τρόπο με τον οποίο οι αναδυόμενοι κίνδυνοι μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό.

#### -Προσδιορισμός αναδυόμενων κινδύνων

Η ομάδα διαχείρισης κινδύνων της Sanofi διενεργεί μία έρευνα σχετικά με τις μελλοντικές τάσεις και τις κύριες απειλές και ευκαιρίες των επόμενων χρόνων που πρέπει να προβλεφθούν από τη φαρμακοβιομηχανία και τη βιομηχανία βιοτεχνολογίας, προκειμένου να υπάρξει μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση, σχετικά με το πραγματικό και αναδυόμενο πλαίσιο κινδύνων. Αυτή η μελλοντική έρευνα επικαιροποιείται κάθε έτος, στο πρώτο τρίμηνο. Παράλληλα, πραγματοποιούνται συνεντεύξεις για τον εντοπισμό των αναδυόμενων κινδύνων που αντιμετωπίζει ειδικά η εταιρεία. Αφορούν κυρίως ανώτερα διευθυντικά στελέχη εξειδικευμένες αρμοδιοτήτων, που απαιτούν μακροπρόθεσμο όραμα, όπως Στρατηγική και Επιχειρηματική Ανάπτυξη, Έρευνα και Ανάπτυξη, Πρόσβαση στην Αγορά, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Ιατρικές Υποθέσεις και Ανταγωνιστική Νοημοσύνη. (Strategy and Business Development, Research and Development, Market Access, Corporate Social Responsibility, Medical Affairs and Competitive intelligence)

#### - Εκτίμηση αναδυόμενων κινδύνων

Οι αναδυόμενοι κίνδυνοι αξιολογούνται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Πιθανότητα
- αναμενόμενες επιπτώσεις στις δραστηριότητες της Sanofi
- ταχύτητα, δηλαδή ο χρόνος πριν από την υλοποίηση του κινδύνου

Οι αναδυόμενοι κίνδυνοι παρουσιάζονται σε ένα έγγραφο που ονομάζεται “ραντάρ κινδύνου της Sanofi”, το οποίο υπόκεινται στους ίδιους κανόνες διακυβέρνησης με το προφίλ κινδύνου της Sanofi.

#### - Σενάρια αναδυόμενων κινδύνων

Προκειμένου να υποστηριχθεί η αξιολόγηση των αναδυόμενων κινδύνων, αναπτύσσονται μακρόπνοα σενάρια για ήδη ιεραρχημένους αναδυόμενους κινδύνους, λαμβάνοντας υπόψιν:

- Τις ενδείξεις ότι οι αναδυόμενοι κίνδυνοι ενδέχεται να καταστούν ενεργοί
- Την έγκαιρη ανταπόκριση από επιχειρησιακές ομάδες για τη σύνδεση και την κοινή χρήση μέτρων που λαμβάνονται για την πρόβλεψη του αντίκτυπου του κινδύνου.

- Προσδιορισμός των προτεινόμενων επιλογών δράσης. Το 2019, το “ραντάρ κινδύνου της Sanofi” παρουσιάστηκε στην Εκτελεστική Επιτροπή και στην Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου. Το 2020, μια ομάδα ειδικών καθηκόντων αξιολογεί σε ποιο βαθμό το ραντάρ κινδύνου θα προσαρμοστεί για να συλλάβει τις επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19 και την εν δυνάμει σύνδεση τους με γεωπολιτικές, μακροοικονομικές και κοινωνικές συνέπειες.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

1. Phipps, D.L, Noyce, P.R, Walshe, K., Parker, D., Ashcroft, D.M, 2010, Risk-based regulation of healthcare professionals: what are the implications for pharmacists, School of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences, University of Manchester; Manchester Business School, University of Manchester
2. De Silva, T., 2018, Risk-Based Thinking: A Holistic Approach For Pharmacy Practice, Journal of Pharmacy Management, Volume 34, Issue 3
3. Buurma, H., 2006, Clinical Risk Management in Community Pharmacy
4. Centre for Pharmacy Postgraduate Education, 2018, A CPPE Guide-Risk Management, The University of Manchester-Health Education England
5. Marques, J.M.L, 2019, Risk Management in R&D Pharmaceutical Projects, 'The Hovione Case Study', Tecnico Lisboa
6. Zameer, A., 2017, Critical Risk Assessment and Management in Pharmaceutical Industry, Harrisburg University
7. Kwak, Y.H, Dixon, C.K, 2008, Risk management framework for pharmaceutical research and development projects, International Journal of Managing Projects in Business Vol. 1 No. 4
8. Deloitte & Janssen, 2014, High value, high uncertainty: Measuring risk in biopharmaceutical research and other industries Investing in the future of health
9. Pass, D., Postle, M. 2002, Unlocking the Value of R&D- Managing the Risks, Cambridge Pharma Consultancy, BioPharm
10. Warren, A., 2007, A Risk Modeling Framework for the Pharmaceutical Industry, Communications of the IIMA, Vol. 7, Iss. 1, Article 1
11. Tsang, L., Kracov, D., 2010, Risk management of pharmaceuticals in the EU and US - trends and analysis
12. Chavda, V.P, Dharmesh, S., Patel, B., Soniwala, M.M, 2015, Risk Management Methods and Tools for Pharmaceuticals, Global Research Journal of Science and Nature, Vol 1(1)
13. Deloitte, 2013, Pursuing Risk Intelligence in a rapidly changing industry- Addressing operational risks faced by pharmaceutical companies, Risk Intelligence Series
14. Gomez, J.C.O., Espana, K. T., 2020, Operational Risk Management in the Pharmaceutical Supply Chain Using Ontologies and Fuzzy QFD, Procedia Manufacturing 51
15. Faisal, M.N, 2013, Risk analysis and mitigation strategies for pharmacy supply chain in Qatar
16. Kumar, N. & Jha, A., 2017, Quality risk management during pharmaceutical 'good distribution practices' – A plausible solution, Elsevier B.V. on behalf of Faculty of Pharmacy, Cairo University.
17. KPMG International, 2009, Risk Management in the Pharmaceuticals and Life Sciences Industry, Economist Intelligence Unit research program
18. Dhankhar, A., Ganguly, S., Govindarajan, A., & Thun, M., 2018, Expanding horizons for risk management in pharma, McKinsey & Company
19. Balian, J.D, Wherry, J.C, Malhotra, R., Perentesis, V., 2010, Roadmap to risk evaluation and mitigation strategies (REMS) success, Therapeutic Advances in Drug Safety, Vol 1(1), PubMed Central
20. Novartis, 2020, The Novartis Risk Compass
21. Novartis, 2022, Novartis Enterprise Risk Management, Ethics- Risk & Compliance (ERC)



22. Sanofi, 2020, Emerging Risk Management Factsheet, Governance- Controls and Procedures- Ethics & Transparency
23. WA Department of Health, 2019, Clinical Risk Management Guidelines- A Best Practice Guide

## Κεφάλαιο 5

### Διαχείριση Στρατηγικού Κινδύνου

Το ανταγωνιστικό τοπίο αλλάζει χάριν των ταχύτερων τεχνολογικών αλλαγών και της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, περνώντας σε βιομηχανίες έντασης γνώσης όπου οι ικανότητες επεξεργασίας πληροφοριών γίνονται ο παράγοντας διαφοροποίησης στις συν-εξελισσόμενες βιομηχανικές κοινότητες. Ως συνέπεια αυτών των αναπτυξιακών χαρακτηριστικών, το επιχειρηματικό περιβάλλον αντιμετωπίζει αυξανόμενα επίπεδα κινδύνου και αβεβαιότητας και μειωμένη ικανότητα πρόβλεψης μελλοντικών συνθηκών ανταγωνισμού (Bettis and Hitt, 1995). Ως εκ τούτου, η θεμελιώδης πρόκληση στη διαχείριση κινδύνων, είναι ο τρόπος αντιμετώπισης αβέβαιων συνθηκών και απροσδόκητων μελλοντικών γεγονότων που κατά κάποιο τρόπο φαίνεται να συσσωρεύονται με την πάροδο του χρόνου. Είναι γεγονός ότι οι διεθνείς επιχειρηματικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις γίνονται εξαιρετικά περίπλοκες καθώς οι εθνικές αγορές στην παγκόσμια οικονομία διασυνδέονται όλο και περισσότερο. Ωστόσο, ο συνδυασμός δυναμικών αλλαγών σε τέτοια πολύπλοκα συστήματα μπορεί να οδηγήσει σε μη γραμμικά και σε μεγάλο βαθμό απρόβλεπτα αποτελέσματα που αντικατοπτρίζονται σε μια γενική τάση προς υψηλότερη περιβαλλοντική αβεβαιότητα, την οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν (Perrow, 1999). Έτσι, ενώ διάφορες απεικονίσεις κινδύνων- οικονομικών, λειτουργικών και στρατηγικών- μπορούν να αντιμετωπιστούν με πολλές από τις συμβατικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, οι επιδόσεις των επιχειρήσεων επηρεάζονται επίσης σε μεγάλο βαθμό από συνθήκες αβεβαιότητας και μη προβλεψιμότητας. (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

Ο όρος κίνδυνος έχει συχνά χρησιμοποιηθεί στην αναφορά της πηγής έκθεσης όσον αφορά εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες που ενδέχεται να έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση (Miller, 1992). **Από στρατηγική άποψη, τέτοια γεγονότα αναφέρονται συχνά ως τάσεις, εξελίξεις και αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης** (Ansoff, 1980; Dutton, Fahey, and Narayanan, 1983), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Fiegenbaum and Thomas, 2004) και την επιβίωση της (Baird & Thomas, 1985; Slywotzky & Drzik, 2005). Επιπλέον, οι March και Shapira (1987) σημειώνουν ότι «ο κίνδυνος θεωρείται συνήθως ότι αντικατοπτρίζει τη διακύμανση στην κατανομή των πιθανών αποτελεσμάτων, των πιθανοτήτων τους και των υποκειμενικών τους αξιών». Σε αυτές τις γραμμές, ο κίνδυνος γίνεται αντιληπτός ως «το απρόβλεπτο στοιχείο στις μεταβλητές των εταιρικών αποτελεσμάτων» (Miller, 1992)

και οι στρατηγικές κινήσεις «για τις οποίες τα αποτελέσματα και οι πιθανότητες μπορεί να είναι μόνο εν μέρει γνωστά» (Baird και Thomas, 1985). Υπό αυτή την έννοια, ο κίνδυνος ενσωματώνεται στις οργανωσιακές επιλογές που κάνουν οι επιχειρήσεις.

Στην έρευνα στρατηγικού μάνατζμεντ, η πιο κοινή προσέγγιση της μέτρησης του κινδύνου έχει δανειστεί έννοιες από τη χρηματοοικονομική θεωρία που αντιλαμβάνεται τον κίνδυνο ως τη διακύμανση ενός συνόλου αποδόσεων με την πάροδο του χρόνου (Ruefli et al., 1999). Αυτό το μέτρο έχει επικριθεί μεταξύ των μελετητών συμπεριφοράς, καθώς τα διευθυντικά στελέχη φαίνεται να συνδέουν τον κίνδυνο περισσότερο με τις απώλειες και τις εμφανιζόμενες απειλές παρά με τη διακύμανση των αποτελεσμάτων (March and Shapira, 1987; Shapira, 1995). Οι Ruefli et al., (1999) ισχυρίστηκαν ότι η χρήση της διακύμανσης ως μέτρου του κινδύνου, στερείται εγκυρότητας ως προς το στρατηγικό μάνατζμεντ. Αυτό οδήγησε σε προσπάθειες μέτρησης του κινδύνου από την άποψη του καθοδικού κινδύνου – δηλαδή των αναμενόμενων ανεπαρκειών επίδοσης, συγκριτικά με τις φιλοδοξίες (Miller και Leiblein, 1996)- και την αντίληψη του κινδύνου ως «την πιθανότητα απώλειας της θέσης κατάταξης έναντι των άλλων εταιρειών στο σύνολο αναφοράς» (Collins and Ruefli, 1992). Ωστόσο, **φαίνεται να υπάρχει μια κοινή αποδοχή ότι ο στόχος της διαχείρισης κινδύνου δεν είναι μόνο η μείωση του καθοδικού κινδύνου αλλά και η διατήρηση του ανοδικού δυναμικού (Stulz, 1996), επιλέγοντας στρατηγικές επιλογές που προσφέρουν τόσο ανοδικές όσο και καθοδικές προοπτικές για την επιχείρηση** (Chatterjee et al., 2003). Έτσι, η αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου αναγνωρίζει τη αμφίπλευρη φύση του κινδύνου λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα αρνητικά όσο και τα θετικά αποτελέσματα του κινδύνου (COSO, 2004). (Sax,2015)

## 5.1 Ενίσχυση αξίας και διάθεση ανάληψης κινδύνου

Πολλά σύγχρονα γεγονότα κινδύνου είναι μοναδικά όταν συμβαίνουν και, ως εκ τούτου, είναι λιγότερο επιδεκτικά στην ποσοτικοποίησή τους. Μπορεί επίσης να είναι δύσκολο να συλληφθούν εκ των προτέρων. Ωστόσο, η εταιρική ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να προετοιμάσει τον οργανισμό για να αντιμετωπίσει αυτές τις συνθήκες, καθώς αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό της ανταγωνιστικής πραγματικότητας. Έτσι, καθίσταται απαραίτητη η ανάδειξη τρόπων αντιμετώπισης αυτών των νέων αβεβαιοτήτων που υπερβαίνουν τις συμβατικές προσεγγίσεις διαχείρισης κινδύνου και συνδέονται με την ικανότητα παρατήρησης των εξελίξεων, ερμηνείας αυτών των τάσεων και παράλληλα ενστάλαξης αποτελεσματικών ικανοτήτων αντίδρασης για την έγκαιρη αντιμετώπισή τους. Αυτές οι δυνατότητες συνδέονται με την εταιρική καινοτομία και τη δημιουργικότητα,

στην εξεύρεση βιώσιμων λύσεων σε αναδυόμενες καταστάσεις κινδύνου και στην αναδιαμόρφωση των εταιρικών λειτουργιών εν όψει αποτελεσματικής ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αυτό δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί αποκλειστικά με την προστασία από ανεπιθύμητες αρνητικές απώλειες, αλλά απαιτεί μια τάση για προληπτικές πρωτοβουλίες ανάληψης κινδύνων, στη διάρκεια αναζήτησης αποτελεσματικών απαντήσεων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. **Στην πραγματικότητα, αυτή είναι η βάση για τη δημιουργία οικονομικής αξίας, εφόσον η αβεβαιότητα καλεί να αντιμετωπιστούν πιθανές απειλές, αναδύονται εξίσου και νέες ευκαιρίες που φέρουν τις πραγματικές δυνατότητες για μελλοντική δημιουργία αξίας. Αυτή η προσέγγιση εκτεταμένης διαχείρισης κινδύνου, αντιστοιχεί στην εξεύρεση της κατάλληλης προσέγγισης προσαρμογής για τη δημιουργία μελλοντικού βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία από τις πολλαπλές ενέργειες που αναλαμβάνουν σε διάφορα μέρη του οργανισμού, με στόχο την επίτευξη των πρωταρχικών στρατηγικών τους στόχων.** Ως εκ τούτου, η στρατηγική που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις θεωρείται ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων ενεργειών που λαμβάνονται με την πάροδο του χρόνου με βάση τις τρέχουσες στρατηγικές εκτιμήσεις και τις σχετικές αποφάσεις διαχείρισης. Έτσι, τα στρατηγικά αποτελέσματα μπορούν να προκύψουν από μια σειρά σημαντικών αποφάσεων δέσμευσης πόρων που λαμβάνονται σε συνεχή βάση από τους υπεύθυνους λήψης διοικητικών αποφάσεων.

Ωστόσο, η λήψη διοικητικών αποφάσεων μπορεί να βελτιωθεί με τη συνειδητή τήρηση βασικών πρακτικών διαχείρισης κινδύνου, ως τρόπο συλλογής και επικύρωσης ενημερωμένων πληροφοριών και διάκρισης των προκαταλήψεων των μεμονωμένων υπευθύνων λήψης αποφάσεων στις φάσεις διατύπωσης και ανάλυσης των προβλημάτων. Με αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων μπορεί να υποστηρίξει καλύτερες και πιο ενημερωμένες αποφάσεις, οι οποίες λίγο πολύ παρακάμπτουν τις αντιληπτικές προκαταλήψεις και άλλα εμπόδια, παραμένοντας συνεπείς ως προς τους δηλωμένους στρατηγικούς στόχους, ενώ ταυτόχρονα παρακολουθούν ανοιχτά τις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Με αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων μπορεί να γίνει ένας τρόπος υποστήριξης σημαντικών συνεχιζόμενων αποφάσεων, όπου οι οργανωσιακοί πόροι δεσμεύονται σε μελλοντικές ενέργειες που τελικά θα αποφέρουν πραγματικά οικονομικά αποτελέσματα.

Μία **ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων** ως ρυθμιστική αναλυτική προσέγγιση, έχει ως στόχο τη βελτίωση των αποτελεσμάτων των αποφάσεων και την επίτευξη βέλτιστων οργανωτικών λύσεων (Drucker, 1969). Το πρώτο βήμα σε μια τέτοια ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ο εντοπισμός των υποκείμενων ζητημάτων στο πλαίσιο των στρατηγικών σκοπών και στόχων της επιχείρησης. Αυτό θα πρέπει

να οδηγήσει σε μια διεξοδική και αρκετά εξαντλητική αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων, από τις οποίες οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν τελικά να επιλέξουν. Αυτές οι εναλλακτικές λύσεις αξιολογούνται στη συνέχεια ως προς την ικανότητά τους να επιτύχουν τους πρωταρχικούς στρατηγικούς, επιτρέποντας τη βέλτιστη επιλογή. Μια καλή απόφαση απαιτεί επακόλουθη δράση- οι προτεινόμενες δραστηριότητες εκτελούνται σύμφωνα με την απόφαση, μαζί με συνεχή παρακολούθηση και ελέγχους των αποτελεσμάτων βάσει προγραμματισμένων προσπαθειών. Λαμβάνοντας υπόψη τα επιτευχθέντα αποτελέσματα, σε σύγκριση με τους αρχικούς στόχους, οι επίσημοι στόχοι και επιδιώξεις μπορούν να προσαρμοστούν για να καθοδηγήσουν τις τρέχουσες προσαρμοστικές αποφάσεις. Κάτι τέτοιο θα αποτελούσε μια εξιδανικευμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων που πρέπει να επιδιωχθεί σύμφωνα με τους δηλωμένους σκοπούς και στόχους, μέσω ευρείας αναζήτησης λύσεων για την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Έτσι, η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να οδηγήσει σε βέλτιστες επιλογές, με επακόλουθες καλά σχεδιασμένες ενέργειες για την πραγματοποίηση των αποφάσεων. Είναι εγγενές σε αυτή τη διαδικασία ότι οι αποφασισμένες δραστηριότητες παρακολουθούνται και τα αποτελέσματά τους συγκρίνονται ως προς τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, για να προσδιοριστεί εάν είναι απαραίτητο να ληφθούν μέτρα προσαρμογής στην πορεία. Η διαδικασία παρακολούθησης βασίζεται σε ενημερωμένες πληροφορίες και μαθησιακές εμπειρίες από τους εμπλεκόμενους διευθυντές.

Ωστόσο, το κύριο πρόβλημα με αυτό το είδος εξιδανικευμένης διαδικασίας είναι φυσικά ότι σπάνια ανταποκρίνεται στη διαθεσιμότητα έγκαιρων και με ακρίβεια πληροφοριών που απαιτούνται για την ανάλυση και την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων σε κατάλληλο βάθος και με επαρκείς λεπτομέρειες. Οι σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις συχνά υποκύπτουν σε σοβαρές χρονικές πιέσεις και δεν αφήνουν επαρκή χρόνο για μια πλήρη συλλογή δεδομένων ώστε να ολοκληρωθεί η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων λειτουργούν κάτω από καθορισμένες προθεσμίες και συνεχείς χρονικούς περιορισμούς. Επιπλέον, ακόμη και αν υπήρχε απεριόριστος διαθέσιμος χρόνος, υπάρχει ένα όριο στις πληροφορίες που μπορούν να ληφθούν και συχνά δεν είναι σαφές ποιες βασικές πληροφορίες χρειάζονται για τη διεξαγωγή πλήρους ανάλυσης. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να περιλαμβάνουν βασικές ανταγωνιστικές πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι σημαντικοί ομόλογοι του κλάδου αντιδρούν σε διαφορετικές πρωτοβουλίες κινδύνου, είτε γνώσεις σχετικά με τις περιβαλλοντικές τάσεις που θα μπορούσαν να δώσουν στοιχεία σχετικά με τις μελλοντικές προκλήσεις, καθώς και τεχνολογική τεχνογνωσία και διοικητική εμπειρία που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην επισήμανση καλών λύσεων και στην αξιολόγηση των δράσεων που απαιτούνται. Αυτοί οι τύποι πληροφοριών ενδέχεται να μην είναι άμεσα διαθέσιμοι για

συλλογή, επειδή αντικατοπτρίζουν προθέσεις μεταξύ ανταγωνιστών, συνεργατών, πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών και συχνά σχετίζονται με μοναδικές επιχειρηματικές καταστάσεις και συγκεκριμένες εκθέσεις σε κίνδυνο. Πρόσθετες βαθύτερες γνώσεις βρίσκονται συχνά μεταξύ των διευθυντών με εξειδικευμένη επιχειρηματική εστίαση που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς σε ολόκληρο τον οργανισμό και, ως εκ τούτου, είναι αρκετά απαιτητικό να διασφαλιστεί ότι όλες οι χρήσιμες πληροφορίες συγκεντρώνονται για να δώσουν σχετικές εισροές σε σημαντικές αποφάσεις δέσμευσης πόρων. Δηλαδή, οι πληροφορίες και τα υποστηρικτικά δεδομένα συχνά συγκεντρώνονται με τρόπο που σχηματίζουν μια διαφορούμενη εννοιολογική κατανόηση μιας περίπλοκης κατάστασης απόφασης όπου οι αναμενόμενες συνδέσεις είναι επίσης αβέβαιες. (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

Η αξία είναι η συνάρτηση του κινδύνου και της απόδοσης. Κάθε απόφαση είτε αυξάνει, είτε διατηρεί, είτε διαβρώνει την αξία. Από τη στιγμή που ο κίνδυνος είναι αναπόσπαστο μέρος της επιδίωξης της αξίας, οι στρατηγικά ευσυνείδητες επιχειρήσεις δεν προσπαθούν να εξαλείψουν τον κίνδυνο ή ακόμη και να τον ελαχιστοποιήσουν, όπως θα επέτασσε η παραδοσιακή προοπτική του κινδύνου ως κάτι που πρέπει να αποφευχθεί. Αντίθετα, αυτές οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διαχειριστούν την έκθεση σε κίνδυνο σε όλα τα τμήματα των οργανισμών τους, έτσι ώστε σε κάθε δεδομένη στιγμή, να αναλάβουν αρκετά από τα σωστά είδη κινδύνου με σκοπό την αποτελεσματική επιδίωξη στρατηγικών στόχων. Το παραπάνω αποτυπώνεται από **τη βέλτιστη ζώνη ανάληψης κινδύνων ή “γλυκό σημείο”** (“sweet spot”) στο Διάγραμμα 4. Η εκτίμηση κινδύνου είναι σημαντική καθώς αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αξιολογούν πόσο σημαντικός είναι κάθε κίνδυνος για την επίτευξη των συνολικών στόχων τους. Η διαδικασία εκτίμησης κινδύνου πρέπει να είναι πρακτική, βιώσιμη, εύκολα κατανοητή και να εξελίσσεται με δομημένο και πειθαρχημένο τρόπο. Είναι εκείνη που θα προσαρμοστεί στο μέγεθος, την πολυπλοκότητα και τη γεωγραφική εμβέλεια της επιχείρησης. (Curtis and Carey, 2012)



#### Διάγραμμα 4: Σχέση αντιμετώπισης / ανάληψης κινδύνων και αξία επιχείρησης

Πηγή: *Deloitte & Touche LLP, 2012, Thought Leadership in ERM- Risk Management in Practice, COSO*

Οι απώλειες αξίας, αν και διακριτές, συχνά οφείλονταν σε παρόμοιους υποκείμενους κινδύνους. Το πρόγραμμα οικονομικών διευθυντών της Deloitte LLP, σε συνδυασμό με το Πρόγραμμα Διαχείρισης Κινδύνου και Κεφαλαίου της Deloitte Touche Tohmatsu's, ανέλυσε τους **παράγοντες που συντελούν σε σοβαρές απώλειες αξίας**, με σκοπό τον προσδιορισμό στρατηγικών για την προστασία μετοχικού κεφαλαίου. Οι κίνδυνοι υψηλού αντίκτυπου και χαμηλής συχνότητας πυροδοτούν τους περισσότερους **"δολοφόνους" αξίας**. Για παράδειγμα, μεγάλα γεγονότα που αφορούν ολόκληρο τον κλάδο ή την οικονομία, όπως η πιστωτική κρίση ή η κρίση της ευρωζώνης, οδήγησαν στις μεγαλύτερες απώλειες αξίας, αποκαλύπτοντας τις στρατηγικές, λειτουργικές και οικονομικές αδυναμίες ορισμένων εταιρειών, που συχνά ενεργοποιούν μια περαιτέρω αλληλουχία αρνητικών γεγονότων για την εκάστοτε εταιρεία.

Η μελέτη αποκάλυψε ότι σχεδόν τα τρία τέταρτα σημαντικών ζημιολογών συμβάντων, σημειώθηκαν λόγω **συσχετιζόμενων και αλληλεξαρτώμενων κινδύνων**. Ενώ ένα συμβάν μαύρου κύκνου μπορεί να προκαλέσει απώλεια αξίας, το μέγεθός του συχνά ενισχύεται από αλληλεξαρτήσεις μεταξύ ποικίλων κινδύνων σε έναν οργανισμό. Η πιο πρόσφατη έρευνα επιβεβαιώνει τη σημασία της αντιμετώπισης γεγονότων κινδύνου όχι μόνο μεμονωμένα, αλλά και όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο ένα συμβάν κινδύνου μπορεί να δώσει το έναυσμα και σε άλλα συμβάντα εντός μιας εταιρείας, κλιμακώνοντας μια μαζική απώλεια αξίας.

Σε αυτή τη δεκαετία, ο όρος **"συστημικός κίνδυνος"** εισήλθε στο λεξικό, καθώς πολλές εταιρείες στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών βρίσκονταν στο χείλος της κατάρρευσης κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ της βιομηχανίας των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και άλλων βιομηχανιών και εταιρειών που εξαρτώνται από τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, κατέστησαν κρίσιμη την εξέταση του τρόπου με τον οποίο τα γεγονότα και οι κίνδυνοι εκτός του βασικού κλάδου μιας εταιρείας - αλλά εντός του οικοσυστήματος των κρίσιμων πόρων της – μπορούν να καθοδηγήσουν την πορεία της αξίας της. Ενώ ο κίνδυνος ρευστότητας έγινε πιο εμφανής, η χρηματοπιστωτική κρίση κατέστησε πραγματικές ή αντιληπτές τις αδυναμίες στον ισολογισμό μιας εταιρείας και η πιθανή αδυναμία πρόσβασης σε κεφάλαια αποτέλεσε έναν πολύ σημαντικό παράγοντα απώλειας αξίας. Μετά τη χρηματοπιστωτική ύφεση, οι εταιρείες με υψηλή μόχλευση και χωρίς επαρκή αποθέματα ρευστότητας, διέτρεχαν μεγαλύ-

τερο κίνδυνο απώλειας αξίας σε σχέση με συγκρίσιμες επιχειρήσεις μικρότερης μόχλευση. Εν όψει του αυξανόμενου κόστους και της επιβράδυνσης της ζήτησης, η έλλειψη ρευστότητας ήταν συχνά ένας κρίσιμος περιορισμός για τις εταιρείες και ταυτόχρονα παράγοντας απώλειας αξίας.

Οι ανεπιτυχείς συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A) παρέμειναν μια απειλή κρίσιμης σημασίας για την αξία επιλεγμένων εταιρειών. Οι συμφωνίες ενδέχεται να έχουν ανεπιθύμητη εξέλιξη ή να μην ολοκληρωθούν επιτυχώς λόγω λανθασμένων αποτιμήσεων πριν από τη συμφωνία, οι οικονομικές συνθήκες μπορεί να αλλάξουν μετά τη συμφωνία, είτε να προκύψει αδυναμία επίτευξης αναμενόμενων συνεργειών ή υλοποίησης αποτελεσματικής ενσωμάτωσης μετά τη συγχώνευση. Οι επιτυχημένες συγχωνεύσεις και εξαγορές συνήθως ωφελούν τόσο τον αποκτών όσο και τον αποκτώμενο, καθώς ξεκλειδώνουν την αξία των συνεργειών μεταξύ των συγχωνευόμενων οντοτήτων. Η πιθανή αύξηση της αξίας απαιτεί δέουσα επιμέλεια και αποτίμηση πριν από τη συγχώνευση, καθώς και αποτελεσματική στρατηγική ενσωμάτωσης μετά τη συγχώνευση. Μετά από μια κρίση εντός του κλάδου, μετά από εθνικά οικονομικά ζητήματα και ελλείψεις πελατών-ζήτησης, τα ζητήματα συγχωνεύσεων και εξαγορών αντιπροσωπεύουν τον επόμενο πιο σημαντικό παράγοντα των μεγαλύτερων απωλειών που καταστρέφουν την αξία. Σε σύγκριση με την προηγούμενη δεκαετία, σημειώθηκε αύξηση 64% στον αριθμό των απωλειών που προκαλούνται από συγχωνεύσεις και εξαγορές. Επιπλέον, η δραστηριότητα συγχωνεύσεων και εξαγορών μπορεί να είναι ένας παράγοντας για τη δημιουργία έκθεσης σε άλλους κινδύνους, όπως οι κίνδυνοι ρευστότητας σε μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες. Οι κίνδυνοι κουλτούρας, αποζημίωσης και απάτης αποτελούν εξίσου παράγοντες απώλειας αξίας και προκύπτουν όταν η κουλτούρα μιας εταιρείας και τα σχέδια αποζημίωσης δημιουργούν κίνητρα για τη διάπραξη απάτης ή ενθαρρύνουν συμπεριφορές εργαζομένων που αυξάνουν τους κινδύνους που αναλαμβάνονται από μια εταιρεία. (Deloitte, 2014)

Η θεώρηση του οργανισμού σε σχέση με το περιβάλλον του και με γνώμονα την ενίσχυση της εταιρικής αξίας, αντικατοπτρίζει καθοριστικές ανησυχίες στον τομέα της στρατηγικής. Η ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνων λαμβάνει ταυτόχρονα υπόψιν την ποικίλη έκθεση κινδύνου του οργανισμού. Ορισμένοι κίνδυνοι μπορεί να είναι ανεξάρτητοι και σε αυτή περίπτωση, μπορούν να αξιολογηθούν και να διαχειριστούν μεμονωμένα. Ωστόσο, πολλοί από τους κινδύνους που απασχολούν τους στρατηγικούς μάνατζερ είναι αλληλεξαρτώμενοι. Η ενοποιημένη προοπτική διαχείρισης κινδύνων αναγνωρίζει ότι οι εκθέσεις σε διάφορα απρόοπτα συχνά συσχετίζονται και, ως εκ τούτου, δεν μπορούν ούτε να αξιολογηθούν ούτε να αντιμετωπιστούν μεμονωμένα. Η μεμονωμένη εκτίμηση συγκεκριμένων εκθέσεων σε κίνδυνο, πρόκειται να διαφέρει από την εκτίμησή τους όταν



λαμβάνονται υπόψιν συσχετιζόμενες απρόβλεπτες καταστάσεις. Οι στρατηγικοί μάνατζερ είναι σε θέση να εξετάσουν τον οργανισμό σε σχέση με τον περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψιν δια-οργανωσιακούς (intra-organizational), βιομηχανικούς και γενικούς περιβαλλοντικούς κινδύνους. Είναι επιπλέον επιφορτισμένοι με την αξιολόγηση και τη διαχείριση διαφορετικών κινδύνων και χρειάζονται τρόπους να σκεφτούν, να συζητήσουν και να εκτελέσουν αυτές τις πολύπλοκες ευθύνες.

**Επειδή τα απρόοπτα που επηρεάζουν την αξία της επιχείρησης συχνά συσχετίζονται, η διαχείριση κινδύνων απαιτεί κεντρική εποπτεία- ο κίνδυνος δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί απλώς μέσω ανάθεσης σε τμηματικές ή λειτουργικές μονάδες. Η διαχείριση χρηματοοικονομικού, λειτουργικού και στρατηγικού κινδύνου πρέπει να συντονίζεται και η εκτίμηση και η διαχείριση τους θα πρέπει να αποτελούν πτυχές των συνεχιζόμενων διαδικασιών στρατηγικής των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλάβουν και να αντισταθμίσουν τις αντίστοιχες εκθέσεις τους σε κίνδυνο, στον βαθμό που αυτό συνάδει με την ενίσχυση της σταθερής αξίας. (Miller,2016)**

Η διάθεση ανάληψης κινδύνου, το πλαίσιο διάθεσης για ανάληψη κινδύνου, η ανοχή κινδύνου, η κουλτούρα κινδύνου, τα όρια κινδύνου και η δυναμικότητα κινδύνου, είναι νεότεροι όροι στο λεξικό ανάληψης κινδύνων που χρησιμοποιούνται όλο και συχνότερα ή έχουν υποστεί αλλαγή στη χρήση, ιδιαίτερα στα πλαίσια της εταιρικής διακυβέρνησης και της λογιστικής κοινότητας. Η ακριβής έννοια και οι μετρήσεις αυτών των όρων εξελίσσονται και έτσι εξακολουθεί να υπάρχει σημαντική ασυνέπεια στη χρήση τους. Η τρέχουσα χρήση της «διάθεσης ανάληψης κινδύνου» και της «ανοχής κινδύνου» φαίνεται να έχει τις ρίζες της στις πιο ισχυρές έννοιες της αποστροφής κινδύνου και της πολιτικής κινδύνου. (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

- **Διάθεση ανάληψης κινδύνου:** Το συνολικό μέγεθος κινδύνου (σε επίπεδο και οι τύποι) που επιθυμεί να αναλάβει ένας οργανισμός κατά την επιδίωξη των στρατηγικών στόχων (και της αποστολής).
- **Πλαίσιο διάθεσης ανάληψης κινδύνου:** Το πλαίσιο διάθεσης ανάληψης κινδύνου είναι η προσέγγιση μέσω της οποίας η διάθεση ανάληψης κινδύνου καθιερώνεται, γνωστοποιείται, παρακολουθείται και ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική του οργανισμού.
- **Κλίμακα διάθεσης ανάληψης κινδύνου:** Τα καθορισμένα επίπεδα διάθεσης ανάληψης κινδύνου που μπορεί να εκχωρήσει ένας οργανισμός σε διαφορετικούς τύπους κινδύνου.

- **Ανοχή κινδύνου:** Αποδεκτό επίπεδο διακύμανσης, το οποίο μια οικονομική οντότητα είναι πρόθυμη να αποδεχθεί για την επιδίωξη των στόχων της· ή με άλλα λόγια τα όρια της ανάληψης κινδύνων, εκτός των οποίων ο οργανισμός δεν είναι διατεθειμένος να επιδιώξει τους μακροπρόθεσμους στόχους του. (ΕΥ,2020)

Ωστόσο, η διάθεση για κίνδυνο είναι ένας από τους όρους που χρησιμοποιούνται στην κοινότητα διακυβέρνησης με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που χρησιμοποιείται εδώ και χρόνια από τους οικονομολόγους. Οι οικονομολόγοι ανέπτυξαν θεωρητικούς (βασισμένους σε μοντέλα) και α-θεωρητικούς (βασισμένους τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της αγοράς) δείκτες διάθεσης οικονομικού κινδύνου για να υποβάλλουν σε δοκιμή την τάση ανάληψης κινδύνου της αγοράς. Αυτοί οι δείκτες της αγοράς μετρούν την προθυμία ανάληψης κινδύνων, με τη διάθεση ανάληψης κινδύνου να εξαρτάται από: (i) την αποστροφή κινδύνου ή τον βαθμό στον οποίο οι επενδυτές απωθούνται από την αβεβαιότητα στο μέλλον· και ii) την αντίληψη των παραγόντων που οδηγούν στην αβεβαιότητα. Η αποστροφή κινδύνου είναι ένα προσωπικό χαρακτηριστικό και έτσι είναι αρκετά σταθερό καθώς αντικατοπτρίζει βαθιές προτιμήσεις. Ωστόσο, η διάθεση για ανάληψη κινδύνου παρουσιάζει διακυμάνσεις καθώς οι επενδυτές ανταποκρίνονται στη μακροοικονομική αβεβαιότητα σχετικά με τους θεμελιώδεις παράγοντες που επηρεάζουν τις τιμές των περιουσιακών στοιχείων. Όταν η αγορά έχει χαμηλή διάθεση για κίνδυνο τότε το κόστος του κεφαλαίου αυξάνεται, περιορίζοντας τις επιχειρηματικές επενδύσεις. Όταν η διάθεση ανάληψης κινδύνου είναι υψηλή, είναι εμφανής η έκρηξη των τιμών των πιστώσεων και των περιουσιακών στοιχείων. Οι οικονομολόγοι μετρούν τη διάθεση ανάληψης κινδύνου αναλύοντας τις αλλαγές στα ασφάλιστρα κινδύνου και συνάγοντας συμπεράσματα από αλλαγές στα χαρτοφυλάκια των επενδυτών.

Ως διάθεση ανάληψης κινδύνου νοείται το ποσό του κινδύνου που η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να αναλάβει για να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους και να εξασφαλίσει αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Η διάθεση ανάληψης κινδύνων που υιοθετεί μια επιχείρηση θα πρέπει να συνδέεται με τη στρατηγική της επιχείρησης στο πλαίσιο της σωστής διακυβέρνησης κινδύνων. Αυτή η νέα έμφαση συνοδεύεται από μια μετατόπιση από τη χρήση του **πλαίσιου διάθεσης ανάληψης κινδύνου για την προστασία της αξίας (αντιμετώπιση των αρνητικών κινδύνων) στη δημιουργία αξίας (εκμετάλλευση του ανοδικού κινδύνου) εντός των επιχειρήσεων.**

Η διάθεση ανάληψης κινδύνου είναι ο βαθμός με τον οποίο οι οργανισμοί, οι ομάδες έργου και τα άτομα μπορούν να επεξεργαστούν ή να ανεχθούν ορισμένους τύπους ή βαθμούς κινδύνου. **Ενώ η διάθεση μπορεί να είναι μια κινητήρια δύναμη όσον αφορά την οργανωτική συμπεριφορά και τη συνολική προθυμία να αναλάβουν**

**ορισμένους κινδύνους, ο τελικός καθοριστικός παράγοντας είναι η στάση κινδύνου.** (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

Η σύγχρονη οικονομία υποδηλώνει ότι οι εταιρείες αδιαφορούν για τον κίνδυνο, ή τουλάχιστον για κινδύνους που δεν δημιουργούν κόστος χρηματοοικονομικής δυσχέρειας. Στην πράξη, τα στελέχη είναι πιθανό να είναι αντίθετα σε σχετικά μικρούς κινδύνους. Ακόμη και εκείνοι που θα μπορούσαν να μειώσουν τα ετήσια κέρδη είναι πιθανό να αποφευχθούν λόγω του αντίκτυπου στην τιμή της μετοχής, στις επιλογές των στελεχών και στην επιβάρυνση του διοικητικού συμβουλίου και των ανώτερων διοικητικών στελεχών. Δεδομένου ότι η αντιστάθμιση και η ασφάλιση μπορούν να επιτευχθούν σχετικά οικονομικά για την κάλυψη χρηματοοικονομικών κινδύνων, οι εταιρείες δεν θα πρέπει να εκτίθενται σε χρηματοοικονομικές πιέσεις καθώς οι δυνατότητες εξωτερικής ανάθεσης σε τρίτους καθιστούν πολλούς άλλους κινδύνους περιττούς. Το ζήτημα δεν είναι τόσο ότι αυτή η πολιτική θα πρέπει να τεκμηριώνεται με σαφήνεια, αλλά ότι θα πρέπει να **επιτρέπει στη διοίκηση να κάνει κάποιους συμβιβασμούς μεταξύ κινδύνου και ανταμοιβής.** (Asher and Gale, 2007)

Συνοψίζοντας, η διάθεση ανάληψης κινδύνου ορίζεται γενικά ως το μέγεθος της έκθεσης σε κίνδυνο, ή οι εν δυνάμει δυσμενείς επιπτώσεις από ένα συμβάν, τις οποίες ένας οργανισμός είναι πρόθυμος να αποδεχθεί χωρίς να αναλάβει δράση. Μόλις καλυφθεί το κατώτατο όριο διάθεσης για ανάληψη κινδύνου (που ονομάζεται επίσης ανοχή κινδύνου), μπορούν να ληφθούν μέτρα για να επανέλθει το επίπεδο έκθεσης εντός του αποδεκτού εύρους, αντιστοιχίζοντας έτσι την έκθεση σε κίνδυνο με τη διάθεση για κίνδυνο. Η διάθεση ανάληψης κινδύνου μπορεί επίσης να περιγραφεί ως έξυπνη ανάληψη κινδύνων, σε συνδυασμό με πειθαρχημένη διαχείριση κινδύνου.

**Η διάθεση ανάληψης κινδύνου μιας εταιρείας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την κουλτούρα και τις αλλαγές της με την πάροδο του χρόνου.** Οι τυπικοί παράγοντες που ευνοούν την κουλτούρα μιας εταιρείας - και καθοριστικοί παράγοντες της διάθεσης ανάληψης κινδύνου - περιλαμβάνουν τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, άλλους ηγέτες της εταιρείας και τη στρατηγική που εφαρμόζουν αυτοί οι ηγέτες. **Οι άτυπες διαδικασίες και οι παράγοντες διευκόλυνσης επηρεάζουν επίσης την εταιρική κουλτούρα και τη στάση της εταιρείας απέναντι στον κίνδυνο, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας και άλλων παραγόντων.** Ένας τρόπος με τον οποίο τα ανώτερα οικονομικά στελέχη μπορούν να επηρεάσουν τη διαχείριση του κινδύνου και την αξιοποίηση της ευκαιρίας είναι να αναπτύξουν επίσημους μηχανισμούς για τον προσδιορισμό και την προσαρμογή της διάθεσης για ανάληψη κινδύνου. **Οι κατευθυντήριες γραμμές για τη διάθεση ανάληψης κινδύνου θα πρέπει να καταρτίζονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και να συμφωνούνται από το διοικητικό συμβούλιο.** Κάθε σημαντική ευκαιρία και κίνδυνος πρέπει συνήθως να εξετάζονται

για να αξιολογηθεί εάν εμπíπτουν εντός ανεκτών ορίων. Για την αξιολόγηση και τον προσδιορισμό της διάθεσης ανάληψης κινδύνου, μπορεί να είναι χρήσιμη η υποβολή των ακόλουθων ερωτήσεων:

1. Πού πρέπει ο οργανισμός να διαθέσει τον περιορισμένο χρόνο και τους πόρους του για να μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσει την έκθεση σε κίνδυνο; Γιατί οι συγκεκριμένες ευκαιρίες και αυτοί οι κίνδυνοι, και όχι άλλοι;

2. Ποιες ευκαιρίες και ποιο επίπεδο έκθεσης σε κίνδυνο απαιτούν άμεση δράση; Η γρήγορη σύλληψη της ευκαιρίας οδηγείται αυστηρά από τον φόβο ότι ο ανταγωνισμός μπορεί να κινηθεί πρώτος; Έχουν αξιολογηθεί άλλα ζητήματα όπως οι εναλλακτικές ευκαιρίες, η αντίδραση της αγοράς και η κατανομή πόρων; Περιλαμβάνεται η φήμη, οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις και ο αντίκτυπος στην αξιολόγηση πιστοληπτικής ικανότητας; Η προτεραιότητα που δίδεται σε αυτά τα ζητήματα θα πρέπει να βασίζεται σε προκαθορισμένα όρια ανοχής κινδύνου.

3. Τι είδους ευκαιρίες και ποιο επίπεδο κινδύνου απαιτούν επίσημη στρατηγική αντιμετώπιση; Γιατί αυτός ο τύπος/επίπεδο; Τι συμβαίνει εάν ο τύπος / επίπεδο είναι υψηλότερος / χαμηλότερος; Αυτά τα επίπεδα θα πρέπει να είναι προκαθορισμένα για τον οργανισμό με βάση τα όρια εξουσίας και ανάθεσης που εγκρίνονται από το διοικητικό συμβούλιο.

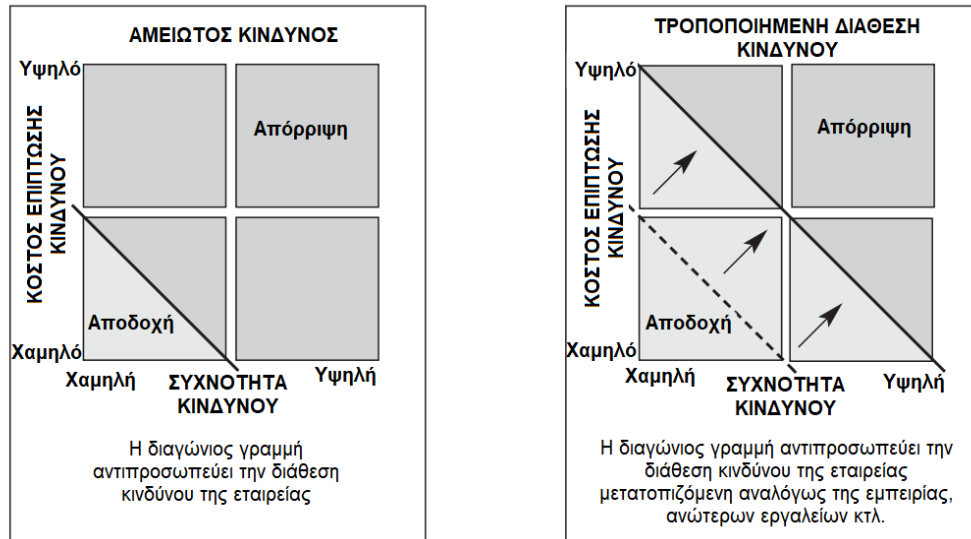
4. Ποιες ευκαιρίες έχασε ο οργανισμός και ποιοι κίνδυνοι επηρέασαν τον οργανισμό στο παρελθόν; Πώς αντιμετωπίστηκαν και ποιος τα διαχειρίστηκε;

Μία πληθώρα παραγόντων επηρεάζουν το επίπεδο διάθεσης ανάληψης κινδύνου ενός οργανισμού και την ικανότητά του να δέχεται μεγαλύτερο κίνδυνο. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Προθυμία για κίνδυνο
- Οργανωτικό μέγεθος
- Οικονομική υγεία
- Φήμη
- Κορυφαία εργαλεία
- Εμπειρία
- Ευελιξία

Αν και το διοικητικό συμβούλιο καθορίζει τη συνολική φιλοσοφία κινδύνου, μερικές φορές υπάρχει η γενική αίσθηση στους οργανισμούς, ότι η σύλληψη ευκαιριών δημιουργεί πάρα πολλές απειλές, εμποδίζοντας τους οργανισμούς να αξιοποιήσουν τις αναγνωρισμένες προοπτικές. **Εάν ο στόχος είναι η αξιοποίηση μιας ευκαιρίας και η δεδομένη διάθεση για κίνδυνο αποτελεί εμπόδιο, μπορεί να αποβεί επιθυμητή η**

**αλλαγή της διάθεσης.** Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη της ικανότητας αποδοχής μεγαλύτερου κινδύνου, μετατοπίζοντας έτσι το όριο της διάθεσης ανάληψης κινδύνου (Σχήμα 5.1).



Σχήμα 5.1: Ανοχή Διάθεσης Κινδύνου

Πηγή: *Bekefi, T., Epstein, M.J & Yuthas, K., 2008, Management Accounting Guideline - Managing Opportunities and Risks, CMA Canada, AICPA & CIMA, The Canadian Copyright Licensing Agency, Canada*

Οι οργανισμοί μπορούν να αλλάξουν τη διάθεσή τους για ανάληψη κινδύνου με διάφορους τρόπους, μέσω της εμπειρίας που προέρχεται από τη:

- Βελτίωση της οργανωσιακής εκμάθησης
- Χρήση δικτύων για αυξημένη εκμάθηση

Ή μέσω ανώτερων εργαλείων, όπως:

- Επέκταση του χρονικού ορίζοντα
- Διεύρυνση του εύρους των ενδιαφερομένων μερών που λαμβάνονται υπόψη στην ανάλυση. (Bekefi, Epstein and Yuthas,2008)

**Στην πραγματικότητα, η επίτευξη συμφωνίας σχετικά με το σύστημα πεποιθήσεων της εταιρείας, σχετικά με τους στόχους, τις αξίες και τις προτεραιότητές της, είναι το πρώτο - και κατά κάποιον τρόπο το πιο σημαντικό - από τα τρία μέρη της ανάπτυξης ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης κινδύνων. Το δεύτερο είναι να διατυπωθεί η «διάθεση ανάληψης κινδύνου» της επιχείρησης σχετικά με το μέγεθος και το είδος κινδύνου που μπορεί να γίνει ανεκτός. Και το τρίτο**

είναι η συνεχής παρακολούθηση και συγκριτική αξιολόγηση της συμπεριφοράς ανάληψης κινδύνων μιας επιχείρησης έναντι της διάθεσής της για ανάληψη κινδύνου. Η διάθεση ανάληψης κινδύνου της επιχείρησης θα πρέπει να διευκρινίζει ποιοι κίνδυνοι μπορούν να γίνουν αποδεκτοί και να αφεθούν χωρίς επίβλεψη και ποιοι κίνδυνοι χρειάζονται άμεση προσοχή και δράση. Αυτό ξεκινά με την ηγετική ομάδα της εταιρείας να επιβεβαιώνει την αποστολή και τις αξίες της. (Kaplan and Mikes, 2016)

Τα στελέχη και οι διευθυντές που αφιερώνουν χρόνο για να κατανοήσουν το τοπικό κινδύνου της εταιρείας και τα εργαλεία διαχείρισης κινδύνου που είναι διαθέσιμα για την αντιμετώπιση των υποκείμενων ανοιγμάτων, **έχουν επίγνωση της προληπτικής ανάληψης κινδύνων ως τρόπου αντιμετώπισης αναδυόμενων κινδύνων, κάνοντας ένα σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της σωστής εποπτείας των κινδύνων.** Ορισμένα διοικητικά συμβούλια επέλεξαν να αναθέσουν λεπτομερείς εκτιμήσεις κινδύνου στα μέλη μιας επιτροπής κινδύνου ή μιας συνδυασμένης επιτροπής ελέγχου και κινδύνου. Άλλες εταιρείες διαχωρίζουν τις επιτροπές κινδύνου και ελέγχου και, ως εκ τούτου, διατηρούν ειδική εστίαση στη διαχείριση της έκθεσης σε εταιρικό κίνδυνο και των διαδικασιών κινδύνου αντίστοιχα. Στις επιχειρήσεις που απασχολούν και τις δύο επιτροπές, μπορεί να είναι χρήσιμο να υπάρχει κάποια αλληλεπικάλυψη των μελών τους, ώστε να εξασφαλιστεί η διασταύρωση των απόψεων, παρόλο που όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να γνωρίζουν τις πιθανές επιπτώσεις των γεγονότων σημαντικού κινδύνου. **Ανάλογα με την πολυπλοκότητα της επιχείρησης, μπορεί να εμπλέκονται και διάφοροι εξειδικευμένοι φορείς κινδύνου,** με ιδιαίτερη έμφαση, για παράδειγμα, στη διαχείριση επιχειρησιακής συνέχειας, την ετοιμότητα για καταστροφές, τα ασφαλιστήρια συμβόλαια, τη διαχείριση χρηματοοικονομικού κινδύνου, τον πιστωτικό κίνδυνο και τον κίνδυνο απαιτήσεων, την ασφάλεια τεχνολογίας πληροφοριών, τους διαχειριστικούς ελέγχους, τον εσωτερικό έλεγχο κ.λπ. Ως εκ τούτου, υπάρχει συνήθως ανάγκη για ένα διαφοροποιημένο σύνολο εξειδικευμένων δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνου.

Ενώ υπάρχουν πιο ισχυρά μοντέλα κινδύνου και τεχνικές μέτρησης της έκθεσης με διαδικτυακή πρόσβαση σε δεδομένα και ακραία υπολογιστική ισχύ, συχνά προκύπτουν πολύπλοκα και απρόβλεπτα σενάρια κινδύνου, **στα οποία οι αριθμοί αποτυγχάνουν να συλλάβουν τις πιθανές συνέπειες των ακραίων φαινομένων. Κατά συνέπεια, δεν είναι σαφές ότι οι κίνδυνοι μετρούνται με μεγαλύτερη ακρίβεια, ενώ ο ποσοτικός προσδιορισμός της έκθεσης σε κίνδυνο δεν είναι το ίδιο με τη διαχείριση των υποκείμενων κινδύνων.**

Συνήθως τα αναδυόμενα προβλήματα είναι καλά κατανοητά θέματα, για τα οποία τα δεδομένα μπορούν να προβλέψουν τις τάσεις και να παρέχουν αρκετά σαφείς πλη-

ροφορίες. Εδώ, η ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι κατάλληλη, με τη βασική πρόκληση να συλλεχθούν έγκυρα δεδομένα για την τεκμηρίωση μιας σωστής ανάλυσης αποφάσεων. Οι κίνδυνοι σχετίζονται με περιστάσεις στις οποίες καταγράφονται οι υποκείμενοι παράγοντες και παρέχουν μια καλή βάση για την αξιολόγηση των πιθανών αποτελεσμάτων και των συνεπειών της αντίδρασης. Στην περίπτωση αυτή, μπορούν να εφαρμοστούν συμβατικές πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, **συμπεριλαμβανομένων χάραξης πολιτικών σχετικά με τη διάθεση ανάληψης κινδύνων, δημιουργία μητρώου προσδιορισμένων κινδύνων, χαρτών θερμότητας για τον προσδιορισμό των ορίων επίπτωσης-πιθανότητας και προσομοιώσεων κινδύνου**. Ωστόσο, όσο πιο αβέβαιες και απρόβλεπτες είναι οι συνθήκες, τόσο πιο αδύναμη είναι η υποστήριξη δεδομένων, ενώ υπάρχει όλο και μεγαλύτερη ανάγκη για συμπεριφορές κινδύνου ενσωματωμένες σε μια εταιρική κουλτούρα ευαισθητοποίησης κινδύνου και ενστάλαξης αυτής σε ατομική εγρήγορση του ανθρώπινου δυναμικού, για να δώσει προληπτικές απαντήσεις σε αναδυόμενα γεγονότα κινδύνου. Σε αυτά τα περιβάλλοντα, μπορούν να εφαρμοστούν **εργαλεία όπως η ανάλυση σεναρίων και το σκεπτικό πραγματικών επιλογών σε κεντρικές αναλύσεις ευέλικτων εναλλακτικών ενεργειών για την αντιμετώπιση μεταβαλλόμενων συνθηκών**. Η ικανότητα συλλογής τρεχουσών και επικαιροποιημένων πληροφοριών σχετικά με τις τρέχουσες περιβαλλοντικές εξελίξεις, η συμμετοχή σε πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση των αλλαγών και η εκμάθηση από αυτές τις εμπειρίες, αποκαλύπτουν τι βέλτιστες απαντήσεις στον κίνδυνο. (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

Η βιβλιογραφία του στρατηγικού μάνατζμεντ υποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν προληπτικές πρακτικές μάνατζμεντ που βελτιώνουν τη στρατηγική ανάληψη κινδύνων προετοιμάζοντας την εγγενή αβεβαιότητα των στρατηγικών αποφάσεων (Priem, Rasheed, & Kotulic, 1995; Simons, 1995a, 1995b). Αν και η στρατηγική ανάληψη κινδύνων έχει καταστεί ζωτικής σημασίας για τη διεξαγωγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Chatterjee, Wiseman, Fiegenbaum, and Devers, 2003), εντούτοις, η αξιοποίηση της απαιτεί υψηλά επίπεδα δυνατοτήτων στρατηγικής απόκρισης (Bettis and Hitt, 1995), προσαρμοστικών δυνατοτήτων (Volberda, 1996) και δυναμικών δυνατοτήτων (Teece, Pisano, and Shuen, 1997) – προκλήσεις που συνήθως μελετώνται μέσα στη βιβλιογραφία του στρατηγικής. (Sax, 2015)

## **5.2 Δομή και εργαλεία διαχείρισης στρατηγικού κινδύνου**

Η διαχείριση του κινδύνου είναι πολύ διαφορετική από τη διαχείριση της στρατηγικής. Η διαχείριση κινδύνων επικεντρώνεται στις αρνητικές απειλές και αποτυχίες και όχι στις ευκαιρίες και τις επιτυχίες, ερχόμενη σε πλήρη αντίθεση με την κουλτούρα που οι περισσότερες ηγετικές ομάδες προσπαθούν να προωθήσουν κατά την εφαρμογή της στρατηγικής. Πολλοί ηγέτες έχουν την τάση να προεξοφλούν το μέλλον, όντας απρόθυμοι να ξοδέψουν χρόνο και χρήμα τη δεδομένη χρονική στιγμή, ώστε να αποφύγουν ένα αβέβαιο μελλοντικό πρόβλημα που μπορεί να ακολουθήσει. Επιπλέον, ο μετριασμός του κινδύνου περιλαμβάνει συνήθως τη διασκόρπιση πόρων και τη διαφοροποίηση των επενδύσεων, ακριβώς το αντίθετο από την κυρίαρχη εστίαση μιας επιτυχημένης στρατηγικής. **Οι διευθυντές μπορεί να θεωρήσουν αντίθετο προς την κουλτούρα τους, το να υποστηρίξουν διαδικασίες που εντοπίζουν κινδύνους στις στρατηγικές που οι ίδιοι συμμετείχαν στο να διαμορφωθούν. Για τους λόγους αυτούς, οι περισσότερες εταιρείες χρειάζονται ξεχωριστή λειτουργία για τη διαχείριση στρατηγικών και εξωτερικών κινδύνων.** Το μέγεθος της λειτουργίας κινδύνου διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία, αλλά η υπεύθυνη ομάδα πρέπει να αναφέρεται απευθείας στην ανώτερη. Πράγματι, η καλλιέργεια μιας στενής σχέσης με την ανώτερη ηγεσία θα είναι αδιαμφισβήτητο το πιο κρίσιμο καθήκον της. Η ικανότητα μιας εταιρείας να αντιμετωπίζει καταγίδες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο σοβαρά παίρνουν τα στελέχη τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνου όταν δεν υπάρχουν σύννεφα στον ορίζοντα. Αυτή είναι η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των τραπεζών που χρεοκόπησαν στη χρηματοπιστωτική κρίση, από εκείνες που επέζησαν: οι χρεοκοπημένες εταιρείες είχαν υποβιβάσει τη διαχείριση κινδύνων σε λειτουργία συμμόρφωσης, ενώ οι διαχειριστές κινδύνων είχαν περιορισμένη πρόσβαση στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και στα διοικητικά συμβούλιά τους. Επιπλέον, τα στελέχη αγνοούσαν συστηματικά τις προειδοποιήσεις των διαχειριστών κινδύνου για θέσεις υψηλής μόχλευσης και συγκέντρωσης. Αντίθετα, η Goldman Sachs και η JPMorgan Chase, δύο εταιρείες που αντιμετώπισαν καλά τη χρηματοπιστωτική κρίση, είχαν ισχυρές εσωτερικές λειτουργίες διαχείρισης κινδύνων και ηγετικές ομάδες που κατανοούσαν και διαχειρίζονταν την πολλαπλή έκθεση των εταιρειών σε κινδύνους. Ο Barry Zubrow, επικεφαλής κινδύνου στην JP Morgan Chase, είπε: «Μπορεί να έχω τον τίτλο, αλλά ο [διευθύνων σύμβουλος / CEO] Jamie Dimon είναι ο επικεφαλής κινδύνου της εταιρείας». Η διαχείριση κινδύνου δεν είναι σκόπιμη- έρχεται σε αντίθεση με πολλές ατομικές και οργανωσιακές προκαταλήψεις. Οι κανόνες και η συμμόρφωση μπορούν να μετριάσουν ορισμένους κρίσιμους κινδύνους, αλλά όχι όλους. Η ενεργή και οικονομικά αποδοτική διαχείριση κινδύνων απαιτεί από τους διαχειριστές να σκέφτονται συστηματικά τις πολλαπλές κατηγορίες κινδύνων που αντιμετωπίζουν, ώστε να μπορούν να θεσπίσουν κατάλληλες διαδικασίες για κάθε μία από αυτές, οι οποίες θα μπορούν να εξουδετερώσουν την ενδεχόμενη χειριστική τους προκατάληψη.



**Πέρα από την καθιέρωση συστηματικής διαδικασίας για τον εντοπισμό και τον μετριασμό των στρατηγικών κινδύνων, οι εταιρείες χρειάζονται επίσης μια δομή εποπτείας κινδύνων.** Η Infosys χρησιμοποιεί μια διττή δομή: μια κεντρική ομάδα κινδύνου που εντοπίζει τους γενικούς στρατηγικούς κινδύνους και θεσπίζει κεντρική πολιτική και επιπλέον εξειδικευμένες λειτουργικές ομάδες που σχεδιάζουν και παρακολουθούν πολιτικές και ελέγχους σε συνεχή διαβούλευση με τις τοπικές επιχειρηματικές ομάδες. *Οι αποκεντρωμένες ομάδες έχουν την εξουσία και την τεχνογνωσία να βοηθήσουν τους επιχειρηματικούς τομείς να ανταποκριθούν σε απειλές και σε αλλαγές του προφίλ κινδύνου τους, παραπέμποντας για έλεγχο μόνο ορισμένες εξαιρέσεις στην κεντρική ομάδα κινδύνου.* Για παράδειγμα, εάν ένας διαχειριστής πελατειακών σχέσεων θέλει να δώσει μεγαλύτερη περίοδο πίστωσης σε μια εταιρεία της οποίας οι παράμετροι πιστωτικού κινδύνου είναι υψηλοί, ο διαχειριστής λειτουργικού κινδύνου μπορεί να στείλει την υπόθεση στην κεντρική ομάδα κινδύνου για επανεξέταση. Αυτά τα παραδείγματα δείχνουν ότι το μέγεθος και το πεδίο εφαρμογής της λειτουργίας κινδύνου δεν υπαγορεύονται από το μέγεθος του οργανισμού. Η Hydro One, μια μεγάλη εταιρεία, έχει μια σχετικά μικρή ομάδα κινδύνου για την ευαισθητοποίηση και την επικοινωνία σχετικά με τον κίνδυνο σε ολόκληρη την εταιρεία και για την παροχή συμβουλών στην εκτελεστική ομάδα σχετικά με την κατανομή πόρων βάσει κινδύνου. Αντίθετα, σχετικά μικρές εταιρείες ή μονάδες, όπως η JPL ή η JP Morgan Private Bank, χρειάζονται πολλαπλά συμβούλια αναθεώρησης σε επίπεδο έργου ή ομάδες ενσωματωμένων διαχειριστών κινδύνου για να εφαρμόσουν την εξειδίκευση τους και για να αξιολογήσουν τον κίνδυνο επιχειρηματικών αποφάσεων. Όπως επίσης και η Infosys, μια μεγάλη εταιρεία με ευρύ λειτουργικό και στρατηγικό πεδίο εφαρμογής, απαιτεί ισχυρή κεντρική λειτουργία διαχείρισης κινδύνων καθώς και διασκορπισμένους διαχειριστές κινδύνου που υποστηρίζουν τις τοπικές επιχειρηματικές αποφάσεις και διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών με την κεντρική ομάδα κινδύνου. (Kaplan and Mikes, 2012).

Στην έρευνα της KPMG για τη διαχείριση κινδύνου ως οδηγού της επιχειρηματικής αξίας (2011), γίνεται φανερό ότι, *πολλοί οργανισμοί έχουν σχηματίσει επιτροπές κινδύνου σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου επηρεαζόμενοι από τις αυξανόμενες ρυθμιστικές και κυβερνητικές απαιτήσεις, οι οποίες αναλαμβάνουν επίσημο ρόλο στην εκτίμηση κινδύνου που αφορά όλη την επιχείρηση, τον μετριασμό των κινδύνων και την εποπτεία.* Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και οι ηγέτες της επιχείρησης αναγνωρίζουν την αξία της σύνδεσης του κινδύνου με τη στρατηγική, καθώς και τη χρήση πληροφοριών κινδύνου στη λήψη βελτιωμένων στρατηγικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Η ανάπτυξη, η εξέλιξη και η διατήρηση μιας πρακτικής, ολιστικής προσέγγισης κινδύνου καθοδηγεί υποστηρικτικά τους ανώτερους, εν όψει άμεσων, μακροπρόθεσμων και μεταβαλλόμενων κινδύνων στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων επανεξετάζουν τα προφίλ κινδύνου τους μία φορά το τρίμηνο, καθοδηγούμενοι από τις ρυθμιστικές απαιτήσεις, τις απαιτήσεις των Διοικητικών Συμβουλίων, των Επιτροπών Ελέγχου και Κινδύνου. Ωστόσο, οι διαδικασίες εντοπισμού και αξιολόγησης κινδύνων, δεν είναι προσανατολισμένες να παρέχουν έγκαιρους δείκτες πιθανών κινδύνων ή δυνητικών ζημιολογικών γεγονότων που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί στο μέλλον. Οι πηγές πληροφοριών είναι σε μεγάλο βαθμό επικεντρωμένες στο εσωτερικό, αντί να βρίσκονται εξωτερικά-μελλοντικά εστιασμένες. Η λεπτομερής ανάλυση των στρατηγικών των ανταγωνιστών, η συγκριτική αξιολόγηση και ο σχεδιασμός σεναρίων, δεν χρησιμοποιούνται ευρέως. Πάνω από το 80% των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα δεν λαμβάνουν υπόψη στην αξιολόγηση κινδύνου δεδομένα πέραν ενός τριετούς χρονικού ορίζοντα, ενώ σχεδόν το 40 τοις εκατό δεν συμπεριλαμβάνουν χρονικά διαστήματα πέραν του ενός έτους. Θέματα όπως η βιωσιμότητα και η κλιματική αλλαγή σπάνια περιλαμβάνονται στις αξιολογήσεις κινδύνου.

Ένα από τα βασικότερα συμπεράσματα της έρευνας είναι ότι **οι επικεφαλές διευθυντές κινδύνου (CROs), πρέπει να λάβουν καθήκοντα στρατηγικών συμβούλων**: Οι εταιρείες εκτός χρηματοοικονομικού κλάδου, αρχίζουν να ενστερνίζονται την ιδέα του διορισμού διευθυντών κινδύνου. Τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι η ύπαρξη ενός CRO θα επιφέρει αισθητή αλλαγή στην ποιότητα των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου που επικρατούν στους συμμετέχοντες οργανισμούς. Οι CROs τείνουν να εστιάζουν σε γνωστούς κινδύνους, σχετικούς με τις διαδικασίες και τις επιχειρησιακές πτυχές της επιχείρησης. Στο μέλλον, οι ίδιοι αναμένεται να χρειαστεί να επιβεβαιώσουν τις υποθέσεις μιας υποκείμενης στρατηγικής, μέσω δεδομένων συγκριτικής αξιολόγησης, ανταγωνιστικών τάσεων και κλαδικής ανάλυσης, χρησιμοποιώντας αυτά για να συμβουλεύσουν την επιχείρηση σχετικά με την ανάληψη κινδύνου.

Η πλειοψηφία μιας επιλεγμένης ομάδας ανεξάρτητων διευθυντών συμφωνεί ότι *τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να διαδραματίσουν πιο ενεργό ρόλο στην εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων, ωστόσο υπάρχει η ανησυχία ότι οι ρυθμιστικές εξελίξεις θα έχουν ως αποτέλεσμα την υπερβολική εστίαση στις διαδικασίες εποπτείας κινδύνων, με μικρότερη προσοχή στο ίδιο το περιεχόμενο του κινδύνου καθώς και στην ποιότητα των δράσεων μετριασμού του κινδύνου*. Σχετικά με τους τομείς που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη πρόκληση όσον αφορά την παροχή αποτελεσματικής εποπτείας των κινδύνων, οι ανεξάρτητοι διευθυντές ανέφεραν την έλλειψη επαρκούς συμμετοχής στη στρατηγική και την ποιότητα της πληροφόρησης του κινδύνου ως τις σημαντικότερες προκλήσεις.

Τόσο οι CEOs, όσο και τα διοικητικά συμβούλια θεωρούν αμφότεροι τη διαχείριση κινδύνων σημαντική, ωστόσο την αντιμετωπίζουν με διαφορετικούς τρόπους: Ο πρωταρχικός στόχος των πρόσφατων ρυθμιστικών αλλαγών είναι η διασφάλιση της ευθυγράμμισης μεταξύ κινδύνων, ανταμοιβών και επίδοσης. Οι κανονιστικές αλλαγές έχουν

επιφορτίσει τα διοικητικά συμβούλια με την ευθύνη διαβεβαίωσης ότι το ύψος των κινδύνων που αναλαμβάνονται κατά την επιδίωξη οργανωσιακών στόχων παραμένει εντός ανεκτών ορίων. Τα διοικητικά συμβούλια αναμένεται ως εκ τούτου να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στην έγκριση της διάθεσης ανάληψης κινδύνου. Οι CEOs αντικρίζουν τον κίνδυνο μέσα από το φακό της «ευκαιρίας», έναντι μιας πιο προσεκτικής προσέγγισης της διαχείρισης κινδύνου από τη μεριά του διοικητικού συμβουλίου ή ενός υπεύθυνου κινδύνου.

Το κλειδί για μια αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου έγκειται στη γεφύρωση του κενού μεταξύ των προσδοκιών των διευθυνόντων συμβούλων και μεταξύ του τι πραγματοποιούν τελικά οι διευθυντές, η επιτροπή ελέγχου και οι υπεύθυνοι κινδύνου. (Σχήμα 5.2)



Σχήμα 5.2: Στοιχεία αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνου

Πηγή: *KPMG International, 2011, Risk Management: A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment*

Οι ρόλοι διαχείρισης κινδύνων και οι αρμοδιότητες σε επίπεδο μάνατζμεντ είναι καλά καθορισμένοι στους συμμετέχοντες οργανισμούς. Όμως φαίνεται να υπάρχει κάποια αβεβαιότητα σχετικά με τη λογοδοσία για την εποπτεία κινδύνου σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου. Ενώ οι ερωτηθέντες οργανισμοί έχουν περισσότερο ή λιγότερο τυποποιημένους ρόλους και ευθύνες διαχείρισης κινδύνων, οι διαδικασίες διακυβέρνησης κινδύνου θα απαιτούσαν ιδιαίτερη προσοχή στη περίπτωση που οι οργανισμοί επρόκειτο να αξιοποιήσουν τη διαχείριση κινδύνων ως οδηγό επιχειρηματικής αξίας.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την έρευνα :

-*Η εποπτεία κινδύνων δεν θεωρείται "ομαδική δραστηριότητα"*: Ενώ οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι διαθέτουν τυποποιημένες ευθύνες εποπτείας κινδύνου, η πλειοψηφία (64%)

των ερωτηθέντων δεν πιστεύουν ότι το πλήρες διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την εποπτεία κινδύνου. (Σχήμα 5.3)



Σχήμα 5.3: Εποπτεία κινδύνου στον οργανισμό

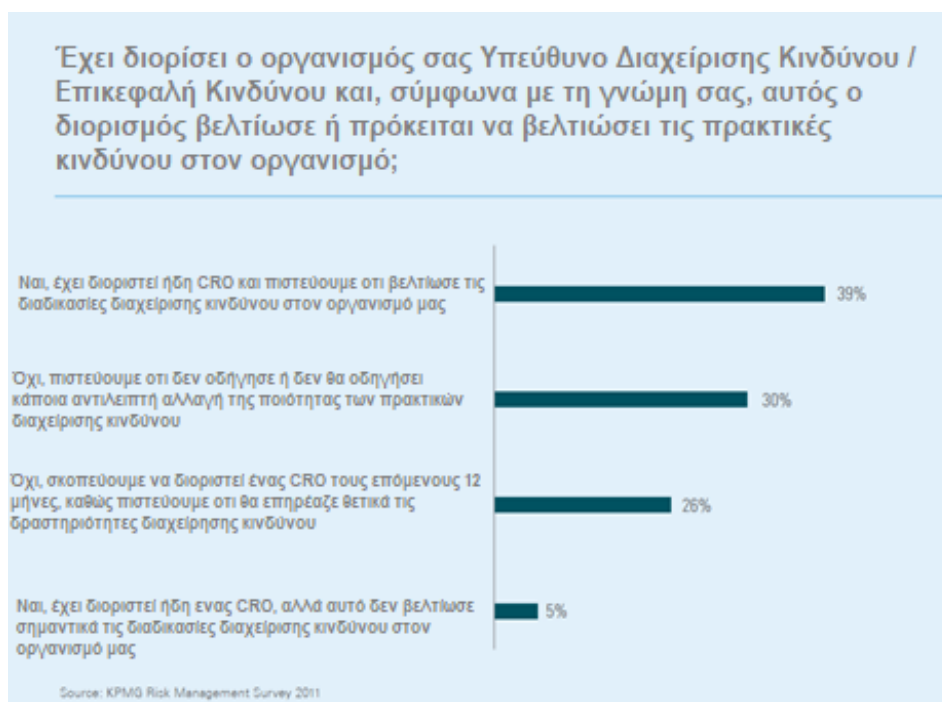
Πηγή: KPMG International, 2011, *Risk Management: A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment*

-Τα διοικητικά συμβούλια έρχονται αντιμέτωποι με την πρόκληση διευθέτησης της διάθεσης ανάληψης κινδύνου και της πολιτικής: Η πλειοψηφία (62%) των ερωτηθέντων δεν είναι εξ ολοκλήρου σίγουροι για την αποτελεσματικότητα των πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου ως προς την παρακολούθηση/ επιβολή την τήρησης αυτών με βάση τη διάθεση για κίνδυνο και τις πολιτικές. Ακόμα, οι ερωτηθέντες εκφράζουν επιφυλάξεις για την απρόσκοπτη ευθυγράμμιση των ανατιθέμενων ορίων από τις αρχές, των ευθυνών της διαχείρισης κινδύνων και της διάθεσης ανάληψης κινδύνου εντός των οργανισμών.

-Τα διοικητικά συμβούλια φαίνεται να μην βρίσκονται σε θέση να μοχλεύσουν πληροφορίες για τον κίνδυνο, με σκοπό τη βελτίωση της στρατηγικής: Μόνο οι μισοί από τους ερωτηθέντες αναφέρουν ότι οι εταιρείες τους έχουν οριστικές διαδικασίες για την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με διαχείριση κινδύνων με το διοικητικό συμβούλιο. Επιπλέον, τα στοιχεία της μελέτης υποδεικνύουν ότι οι πληροφορίες κινδύνου που λαμβάνονται, μπορεί να ανήκουν περισσότερο σε ένα επιχειρησιακό επίπεδο από ό,τι σε στρατηγικό επίπεδο. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι το 66% των ερωτηθέντων, αναφέρουν ότι το διοικητικό τους συμβούλιο δεν είναι ικανό να αξιοποιήσει την πληροφορία κινδύνου για την βελτίωση της στρατηγικής. Επομένως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να ξοδέψουν ποιοτικό χρόνο αναλύοντας διάφορα σενάρια και πιθανούς κινδύνους που αυτά επιφέρουν.

-Η διαχείριση κινδύνων δεν ενσωματώνεται εξ ολοκλήρου στη λήψη αποφάσεων του μάνατζμεντ: Ένα σημαντικό ποσοστό (42%) των ερωτηθέντων, δεν είναι ικανοποιημένο με την ποιότητα της ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων στη καθημερινή λήψη αποφάσεων του μάνατζμεντ (στρατηγικός σχεδιασμός, αξιολόγηση του έργου, κατανομή κεφαλαίων, κατάρτιση προϋπολογισμού κ.λπ.).

-Οι υπεύθυνοι διαχείρισης κινδύνων (CRO)/επικεφαλές κινδύνου, δεν μεσολαβούν ως παράγοντες διευκόλυνσης: Κατά γενική ομολογία, ο διορισμός ενός CRO βοήθησε στη θεσμοθέτηση των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου (τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων, πιστεύουν ότι η ύπαρξη ενός CRO θα επιφέρει μια αισθητή αλλαγή αναφορικά με την ποιότητα των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων, οι οποίες είναι επικρατέστερες στους οργανισμούς τους). Όμως μεταξύ των εταιρειών που διαθέτουν CRO, ο ρόλος τους εξακολουθεί να έχει σαφή εστίαση στο λειτουργικό και στο διαδικαστικό επίπεδο κινδύνων, ενώ μόλις το 25% των ερωτηθέντων αναφέρουν ότι ο CRO έχει σημαντική επιρροή στις στρατηγικές αποφάσεις, όπως επενδύσεις σε νέες αγορές, συγχωνεύσεις και εξαγορές, κατανομή κεφαλαίου και επένδυση σε νέες τεχνολογίες. Για να είναι πιο αποτελεσματικοί, οι CROs πρέπει να αναλάβουν ρόλους στρατηγικών επιχειρηματικών συμβούλων (strategic business advisors) του Διοικητικού Συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου, αμφισβητώντας και επικυρώνοντας τους κινδύνους και τις υποθέσεις που βασίζονται στη συγκριτική αξιολόγηση με τον ανταγωνιστή και την ανάλυση κλάδου. (Σχήμα 5.4)



Σχήμα 5.4: Υπεύθυνοι Διαχείρισης Κινδύνων/Επικεφαλείς Κινδύνου ως παράγοντες διευκόλυνσης

Πηγή: *KPMG International, 2011, Risk Management: A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment*

Η έρευνα επικεντρώθηκε επίσης στην ολιστική αλλά συχνά υποτιμημένη έννοια της κουλτούρας κινδύνου. Η σταθερή και συνεπής επικοινωνία σχετικά με τον κίνδυνο και τη δεοντολογία, η εκτίμηση των παραγόντων κινδύνου στη λήψη αποφάσεων και οι σαφείς καθορισμένοι ρόλοι και οι ευθύνες όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων, είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά μιας ισχυρής κουλτούρας κινδύνου από την κορυφή. Όπως η ανώτατη διοίκηση είναι ένα από τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη για ένα πρόγραμμα Διαχείρισης Κινδύνων, έτσι και ο τόνος στην κορυφή είναι ένα σταθερό θεμέλιο για την επιτυχία του προγράμματος.

Η ενίσχυση της διακυβέρνησης κινδύνου από το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

### **1.Υψηλότερου βαθμού συμμετοχής στη στρατηγική**

Τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να κατανοήσουν τις υποθέσεις μιας υποκείμενης στρατηγικής και να τις αμφισβητήσουν μέσω σεναρίων (Σχήμα 5.5). Μερικές από τις ερωτήσεις που θα μπορούσε να θέσει το Συμβούλιο συμπεριλαμβάνουν:

- Πώς δομείται το κόστος, το μερίδιο αγοράς και το προφίλ προϊόντος συγκριτικά με τους ανταγωνιστές;
- Ποια είναι η μοναδικότητα του μοντέλου της επιχείρησής και πόσο καιρό θα αντέξει;
- Είναι γνωστό τι θέλουν οι πελάτες;
- Ποια είναι τα νέα προϊόντα και οι δυνατότητες στις οποίες εστιάζουν οι ανταγωνιστές μας και ποια είναι η κατάλληλη απόκριση;
- Ποια είναι η ικανότητά απορρόφησης κραδασμών και σε ποιο βαθμό λειτουργεί;



Σχήμα 5.5: Παράδειγμα σεναρίων κατά τη συμμετοχή του ΔΣ στη στρατηγική

Πηγή: *KPMG International, 2011, Risk Management: A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment*

Η κατανόηση των συνεπειών και η αξιολόγηση των στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων, απαιτεί μια αυστηρή συζήτηση για τον κίνδυνο με ανθρώπους που είναι γνώστες των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία. Είναι σημαντικό να υπάρξουν συζητήσεις σχετικά με τον κίνδυνο, με το Διευθύνων Σύμβουλο, τον Οικονομικό Διευθυντή, το Διευθυντή Διαχείρισης Κινδύνων (CRO), το γενικό συμβούλιο, τους ελεγκτές και τους επικεφαλές των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων που είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση κινδύνων και ίσως τους επικεφαλές υπευθύνους για την τεχνολογία πληροφορικής και το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι επίσης απαραίτητη η εισροή πληροφοριών από τρίτα μέρη, για τη δοκιμή και την επαλήθευση των υποθέσεων και αντιλήψεων περί κινδύνου από πλευράς του πυρήνα του μάνατζμεντ.

## 2. Αντιμετώπιση της πρόκλησης της πληροφόρησης

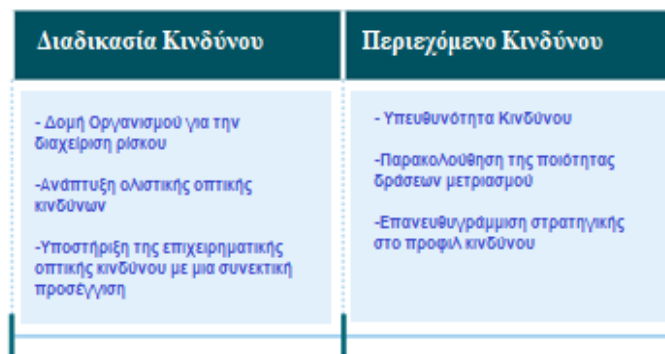
Τα διοικητικά συμβούλια δεν μπορούν να βασίζονται μόνο στη διαίσθηση κατά την εποπτεία των κινδύνων. Προκειμένου να υπάρχει το επιθυμητό επίπεδο σαφήνειας όσον αφορά τη στρατηγική και τους εγγενείς κινδύνους, τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να επενδύσουν χρόνο για να καθορίσουν τις ανάγκες πληροφόρησης τους. Οι πληροφοριακές ανάγκες των διοικητικών συμβουλίων είναι δυναμικές και σε αυτό έγκειται συχνά η έλλειψη ομοφωνίας μεταξύ των απαιτήσεων πληροφόρησης και τη μορφή τους. Ένας τρόπος αποφυγής αυτής της κατάστασης συνίσταται στη συνεργασία με τη διοίκηση για

τον προσδιορισμό των βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs)-τους πραγματικούς παράγοντες αξίας της επιχείρησης. Αυτά είναι τα μέτρα των επιχειρηματικών διαδικασιών και αποτελεσμάτων, τόσο χρηματοοικονομικών όσο και μη χρηματοοικονομικών.

**3. Διασφάλισης ότι υπάρχει το κατάλληλο επίπεδο εμπειρίας εντός του διοικητικού συμβουλίου και τις αντίστοιχες επιτροπές, για την αποτελεσματική εποπτεία των κινδύνων.**

Η εποπτεία κινδύνου είναι μια ομαδική δραστηριότητα: ενώ η απόλυτη λογοδοσία για την εποπτεία των κινδύνων θα πρέπει να εναπόκειται στο διοικητικό συμβούλιο, το ίδιο το ΔΣ θα πρέπει καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα συνεργάζεται με τους υπεύθυνους κινδύνου και τους ανώτερους μάνατζερ σε βασικούς τομείς κινδύνου.

Επιπρόσθετα, διαχωρίζοντας τη διαδικασία κινδύνου από το περιεχόμενο κινδύνου, ενισχύεται η αποτελεσματικότητα της εποπτείας κινδύνου από το διοικητικό συμβούλιο. (Σχήμα 5.6)



Σχήμα 5.6.: Διαδικασία & Περιεχόμενο Κινδύνου

Πηγή: *KPMG International, 2011, Risk Management: A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment*

Οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται πλέον το γεγονός ότι πρέπει να επικεντρωθούν εξίσου τόσο στη διαδικασία όσο και στο περιεχόμενο κινδύνου. Από τη στιγμή που η συγκέντρωση της ευθύνης του περιεχόμενου κινδύνου δεν είναι εφικτή, τα διοικητικά συμβούλια τείνουν να επικεντρώνονται στη διαδικασία κινδύνου. Πιο συγκεκριμένα, τα Διοικητικά Συμβούλια θεωρούν το περιεχόμενο κινδύνου αρκετά ποικίλο, γεγονός που απαιτεί ένα σύνολο διαφορετικών δεξιοτήτων. Ο πολλαπλασιασμός των επιτροπών κινδύνου μπορεί να είναι εφικτός σε πραγματικά μεγάλους και πολύπλοκους οργανισμούς, αλλά μπορεί να μη βοηθήσει σε μικρότερους οργανισμούς. Το γεγονός ότι πολλές επιτροπές



μπορούν να ασχοληθούν με μυριάδες κινδύνους, μπορεί να συμβάλει θετικά μόνο εάν οι επιτροπές συνεργαστούν και καταλήξουν σε ομοφωνία σχετικά με σημαντικούς κινδύνους. *Ενδεχομένως, μία επιτροπή διαχείρισης κινδύνου, με δύο έως τέσσερα εξειδικευμένα μέλη από το εσωτερικό της εταιρείας, τα οποία καλούνται για κάθε έναν από τους τομείς εξειδίκευσής τους, θα απλούστευε την εποπτεία των κινδύνων, καθιστώντας την βιώσιμη.*

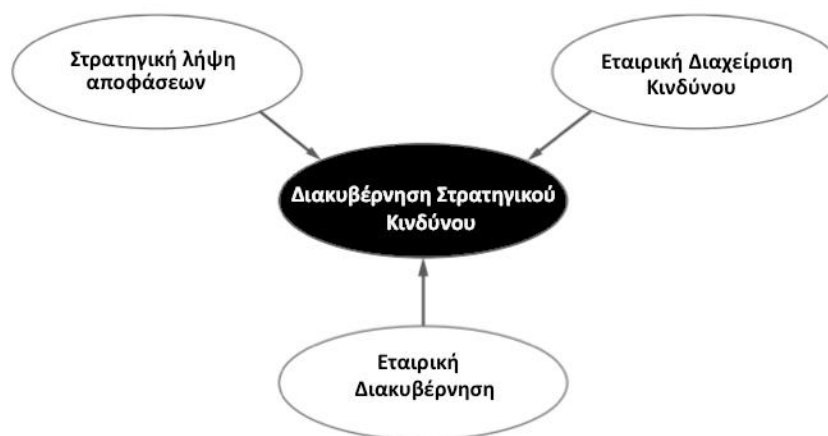
Εν όψει της έλλειψης ανώτερου στελέχους με αρμοδιότητες διαχείρισης κινδύνων, η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων τείνει να συνυπάρχει με σιλό, καθώς οι επικεφαλές λειτουργιών και οι επικεφαλές λειτουργικών μονάδων δημιουργούν τις δικές τους πολιτικές και διαδικασίες, με μωπτική θεώρηση των κινδύνων που επηρεάζουν τις λειτουργίες τους/επιχειρηματικές μονάδες. **Από την άλλη, ένας CRO θα έχει την εξουσία να θεσπίζει μία κοινή προσέγγιση και να επιβάλει την απαραίτητη πειθαρχία που θα επιτρέπει την ομαδοποίηση, την ιεράρχηση, την ποσοτικοποίηση, την ανάλυση και την αναφορά κινδύνου σε επίπεδο επιχείρησης.** Συνήθως, οι οργανισμοί διαπιστώνουν ότι ο διορισμός ενός Υπεύθυνου Διαχείρισης Κινδύνου ή ενός Επικεφαλής Κινδύνου αποδίδει άμεσα και μακροπρόθεσμα οφέλη σε πέντε κρίσιμους τομείς της διαχείρισης κινδύνων: στρατηγική, εξειδίκευση, αντικειμενικότητα, ενοποίηση & επικοινωνία, βιωσιμότητα. Ωστόσο, προκειμένου να αναδυθεί το πραγματικό όφελος από το διορισμό ενός CRO, οι οργανισμοί πρέπει:

1. Βεβαιωθούν ότι ο CRO τους φέρει έναν καλό συνδυασμό εμπειριών της σχετικής βιομηχανίας, της επιχείρησης και της διαχείρισης κινδύνων
2. Μετάβαση του ρόλου ενός CRO από τη διατήρηση της εταιρικής αξίας στη μεγιστοποίηση της εταιρικής αξίας. (KPMG,2011)

**Η διακυβέρνηση κινδύνων** περιλαμβάνει τη «μετάφραση» της ουσίας και των θεμελιωδών αρχών διακυβέρνησης, στη «γλώσσα» του κινδύνου και της λήψης αποφάσεων σχετικά με τον κίνδυνο (Hutter 2006). Περιλαμβάνει, αλλά και εκτείνεται πέραν των τριών συμβατικά αναγνωρισμένων στοιχείων της ανάλυσης κινδύνου (εκτίμηση κινδύνου, διαχείριση κινδύνου και επικοινωνία σχετικά με τον κίνδυνο). Απαιτεί τη συνεκτίμηση των νομικών, θεσμικών, κοινωνικών και οικονομικών πλαισίων, εντός των οποίων αξιολογείται ένας κίνδυνος, όπως επίσης και τη συμμετοχή των φορέων και των ενδιαφερόμενων μερών που τους εκπροσωπούν. Η διακυβέρνηση κινδύνων εξετάζει το πολύπλοκο πλέγμα παραγόντων, κανόνων, συμβάσεων, διαδικασιών και μηχανισμών που αφορούν τον τρόπο συλλογής, ανάλυσης και κοινοποίησης των σχετικών πληροφοριών κινδύνων, καθώς και τον τρόπο λήψης αποφάσεων διαχείρισης. (Renn and Klinke, 2016)

Αν και η διακυβέρνηση κινδύνου αποτελεί ένα σχετικά νέο όρο στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης, αντιμετωπίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντές εξουσιοδοτούν, βελτιστοποιούν και παρακολουθούν την ανάληψη κινδύνων μέσα σε μια επιχείρηση. Περιλαμβάνει επιπλέον, τις δεξιότητες, την υποδομή (π.χ. οργανωτική δομή, ελέγχους και πληροφοριακά συστήματα) και την κουλτούρα που αναπτύσσεται, καθώς οι διευθυντές ασκούν την εποπτεία των κινδύνων. Η βέλτιστη διαχείριση κινδύνων παρέχει μια σαφώς καθορισμένη λογοδοσία, εξουσία, επικοινωνία και αναφορά των μηχανισμών. Ο ρόλος εποπτείας κινδύνου αποτελεί ευθύνη ολόκληρου του διοικητικού συμβουλίου. Ωστόσο, μερικά διοικητικά συμβούλια χρησιμοποιούν επιτροπές κινδύνου για την υποστήριξη εκπλήρωσης των ευθυνών τους. Η επιτροπή κινδύνου μπορεί να συσταθεί είτε ανεξάρτητα, είτε ενδέχεται το έργο της να συνδυαστεί με το έργο του ελέγχου και να ανατεθεί σε συνδυαστική επιτροπή ελέγχου και κινδύνου. (Garvey, 2016)

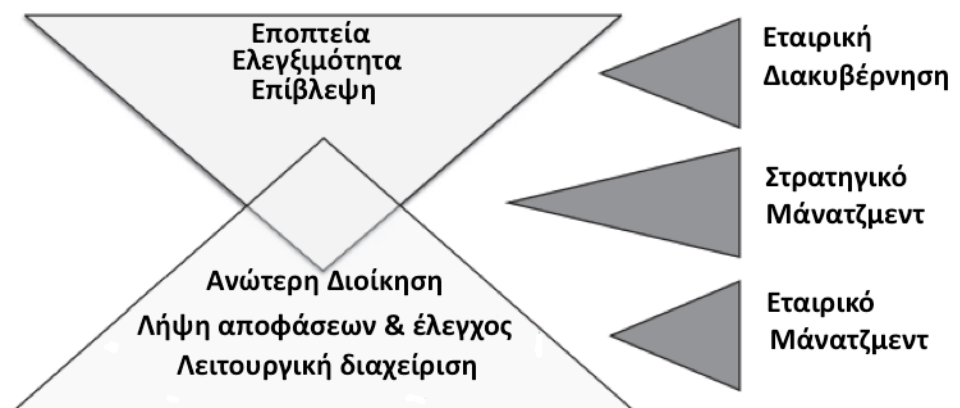
Η **εταιρική διακυβέρνηση** εξετάζει το ρόλο θεματοφύλακα του διοικητικού συμβουλίου απέναντι στους επίσημους ιδιοκτήτες και στους μετόχους καθώς και τις υποχρεώσεις τους να αποτρέπουν μεγάλες καταστροφές, βελτιστοποιώντας παράλληλα τις δυνατότητες δημιουργίας αξίας της επιχείρησης. Η **διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου** είναι ένα επίσημο πλαίσιο που περιγράφει τη δομή της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων η οποία ενσωματώνει διάφορα αναλυτικά εργαλεία και πρακτικές κινδύνου και, ως εκ τούτου, παρέχει τα θεμέλια για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, την αντιμετώπιση και την παρακολούθηση όλων των μεγάλων κινδύνων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εταιρική επίδοση. Η **στρατηγική λήψη αποφάσεων** εξετάζει τόσο την ανάλυση κινδύνου για ζητήματα μελλοντικού στρατηγικού σχεδιασμού όσο και τις τρέχουσες επενδυτικές αποφάσεις που λαμβάνονται για την υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων της εταιρείας. (Σχήμα 5.7)



Σχήμα 5.7: Χτίζοντας το πλαίσιο διακυβέρνησης στρατηγικού κινδύνου

Πηγή: Andersen, T.J, Garvey, M. & Roggi, O. 2014, *Managing Risk and Opportunity - The Governance of Strategic Risk-Taking*, 1<sup>st</sup> edition, Oxford University Press, Oxford, UK

Ανεξάρτητα από τον ορισμό της διακυβέρνησης από επαγγελματίες ή ακαδημαϊκούς, είναι κοινώς αποδεκτό ότι η **διακυβέρνηση μιας εταιρείας και η διαχείριση μιας εταιρείας είναι ξεχωριστές δραστηριότητες**. Ο Bob Tricker (2012) υποστήριξε ότι **αν η εταιρική διοίκηση αφορούσε τη λειτουργία μιας επιχείρησης, τότε η εταιρική διακυβέρνηση είχε να κάνει με το να δει ότι η επιχείρηση διοικείται σωστά**. Τόσο η διαχείριση όσο και η διακυβέρνηση είναι ζωτικής σημασίας δραστηριότητες για τη δημιουργία αξίας και κάθε εταιρεία χρειάζεται και τις δύο. Η διακυβέρνηση και η διαχείριση μιας εταιρείας συνδέονται με μια ιεραρχική σχέση. Σε μια καλώς διοικούμενη επιχείρηση, οι μέτοχοι ή οι εκπρόσωποι τους, είναι οι διοικητικοί φορείς που παρέχουν την αντίστοιχη εποπτεία και οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για τη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων και δράσεων που υπόκεινται σε αυτή την ενεργό εποπτεία. (Σχήμα 5.8)

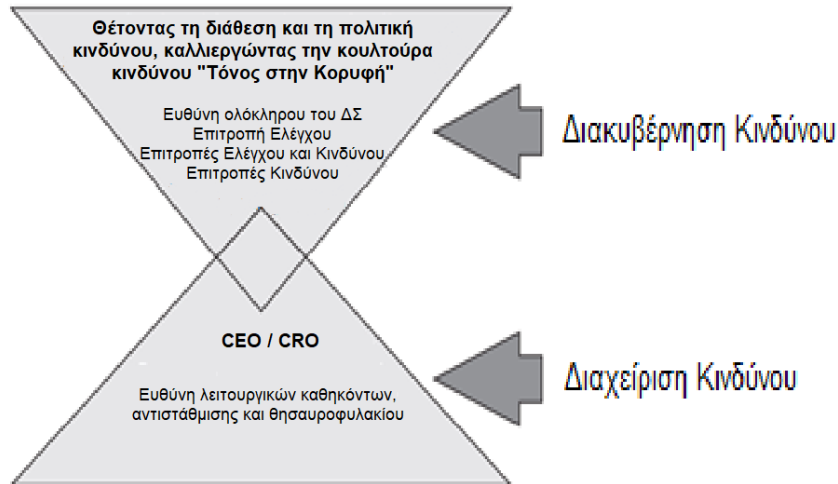


Σχήμα 5.8: Μια απλή οπτική- Μάνατζμεντ vs Διακυβέρνηση

Πηγή: Andersen, T.J, Garvey, M. & Roggi, O. 2014, *Managing Risk and Opportunity - The Governance of Strategic Risk-Taking*, 1<sup>st</sup> edition, Oxford University Press, Oxford, UK

Η διαχείριση κινδύνων και η διακυβέρνηση είναι πολύπλοκες και δυναμικές δραστηριότητες και παρουσιάζουν παρόμοια σχέση μεταξύ τους (Σχήμα 5.9). Οι ευθύνες διακυβέρνησης κινδύνου εμπίπτουν στους διευθυντές ως μέρος των καθηκόντων εποπτείας. Σε πολλές εταιρικές αποτυχίες, οι διευθυντές συχνά δεν είχαν τη γνώση και το λεξιλόγιο κινδύνου για να είναι σε θέση να ασχοληθούν αποτελεσματικά με την επίβλεψη

των ανώτερων στελεχών. Αυτή η αδυναμία μείωσε την ικανότητά τους να εκτελούν τα καθήκοντα τους και οι αστοχίες τους απείλησαν την ίδια την επιβίωση των εταιρειών που διοικούσαν.



Σχήμα 5.9: Διάγραμμα διακυβέρνησης κινδύνου vs διαχείρισης κινδύνου

Πηγή: Andersen, T.J, Garvey, M. & Roggi, O. 2014, *Managing Risk and Opportunity - The Governance of Strategic Risk-Taking*, 1<sup>st</sup> edition, Oxford University Press, Oxford, UK

Από τη σκοπιά της εταιρικής διακυβέρνησης, η τάση ασφάλισης έναντι κινδύνων θα μπορούσε να προκύψει από τη σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ μάνατζερ και μετόχων. Οι διευθυντές τείνουν να προσπαθούν να προστατεύσουν τις θέσεις εργασίας τους μέσω της ασφάλισης έναντι του κινδύνου, αντί να επιδιώκουν ανάληψη κινδύνων που θα ενίσχυαν την αξία.

Τελικά, ο στόχος της διακυβέρνησης και της διαχείρισης του κινδύνου είναι να καταστεί η επιχείρηση πιο πολύτιμη. Για τους διευθυντές και τους μάνατζερ, αυτός είναι ο πρωταρχικός στόχος, ανεξάρτητα από το αν κατευθύνουν την αξία αυτή στους μετόχους ή σε μια ευρύτερη ομάδα ενδιαφερόμενων μερών. Ο χρηματοοικονομικός κλάδος παρέχει ισχυρές τεχνικές για την εκτίμηση των επιχειρήσεων, με την πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδο να είναι εκείνη της προεξόφλησης των μελλοντικών ταμειακών ροών με προσαρμοσμένο κόστος κεφαλαίου ως προς τον κίνδυνο. Οι προσεγγίσεις των επιχειρήσεων στη διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνουν επίσης τεχνικές αποτίμησης σε διάφορα σημεία της διαδικασίας, για να διασφαλίσουν ότι οι αποφάσεις κινδύνου που λαμβάνονται θα έχουν θετικές επιπτώσεις στην αξία. Κατά την υιοθέτηση αυτών των μεθόδων αποτίμησης, οι αναλυτές κινδύνου πρέπει να εκτιμήσουν την

επίδραση κάθε κινδύνου στη εταιρική αξία και να καθορίσουν το κόστος διαχείρισης καθενός από αυτούς τους κινδύνους. Ως εκ τούτου, εάν μια πρωτοβουλία μείωσης του κινδύνου είναι δαπανηρή, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να αποφασίσουν εάν το όφελος ως προς την αξία της επιχείρησης μπορεί να αντισταθμίσει το κόστος διαχείρισης του.

**Ένα σημαντικό καθήκον για τα διοικητικά συμβούλια που σχετίζεται με την εταιρική στρατηγική, είναι η έγκριση επιχειρηματικών πρωτοβουλιών ανάληψης κινδύνων και η διαμόρφωση των σχετικών πολιτικών ανάληψης κινδύνων.** Η πολιτική ανάληψης κινδύνων μιας επιχείρησης πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς της στόχους, τα σχέδια προϋπολογισμού κεφαλαίου και με τις οικονομικές δομές της. Καθορίζει επιπλέον τους τύπους και τον βαθμό κινδύνων τους οποίους μια εταιρεία είναι πρόθυμη να αποδεχθεί για την επίτευξη των πρωταρχικών στόχων της. Ως εκ τούτου, αποτελεί κρίσιμο οδηγό για τα ανώτερα στελέχη που πρέπει να διαχειρίζονται τους κινδύνους σύμφωνα με το επιθυμητό προφίλ κινδύνου και τους στόχους επίδοσης της εταιρείας. Το διοικητικό συμβούλιο είναι επίσης καθοριστικό για την ανάπτυξη μιας κατάλληλης νοοτροπίας κινδύνου, η οποία ρυθμίζει το πνεύμα της συμπεριφοράς αναφορικά με την ανάληψη κινδύνου, ιδίως σε νέες και ταχέως εξελισσόμενες καταστάσεις για τις οποίες δεν έχει εκπονηθεί γραπτή πολιτική. (Andersen, Garvey and Roggi, 2014)

Κατά τη διάρκεια μελέτης των τελευταίων ετών του HBR, αναδύθηκαν **τρεις ξεχωριστές προσεγγίσεις για τη διαχείριση των στρατηγικών κινδύνων.** Η υιοθέτηση της καταλληλότερης για μια δεδομένη επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Κάθε προσέγγιση *απαιτεί εντελώς διαφορετικές δομές και ρόλους για τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων*, αλλά και οι τρεις ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να αμφισβητήσουν τις υπάρχουσες παραδοχές και να ανοίξουν διάλογο σχετικά με τις πληροφορίες κινδύνου.

### **1.Ανεξάρτητοι ειδικοί.**

Ορισμένοι οργανισμοί - ιδιαίτερα οι εμπλεκόμενοι στη προώθηση της τεχνολογικής καινοτομίας - αντιμετωπίζουν υψηλό εγγενή κίνδυνο καθώς επιδιώκουν μακρά, πολύπλοκα και ακριβά έργα ανάπτυξης προϊόντων. Για αυτούς τους οργανισμούς, η διαχείριση κινδύνων μπορεί να αντιμετωπιστεί σε επίπεδο έργου. Η JPL της NASA<sup>31</sup> για παράδειγμα, έχει συστήσει μια επιτροπή επανεξέτασης κινδύνου που αποτελείται από ανεξάρτητους τεχνικούς εμπειρογνώμονες, ο ρόλος των οποίων είναι να αμφισβητούν τον σχεδιασμό του έργου των μηχανικών, την εκτίμηση κινδύνου και τις αποφάσεις μετριάσμού του κινδύνου. Οι εμπειρογνώμονες διασφαλίζουν ότι οι αξιολογήσεις του κινδύνου

---

<sup>31</sup> Η JPL είναι ένα ομοσπονδιακά χρηματοδοτούμενο κέντρο έρευνας και ανάπτυξης που διαχειρίζεται η Caltech για τη NASA.

πραγματοποιούνται περιοδικά καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ανάπτυξης του προϊόντος. Επειδή οι κίνδυνοι είναι σχετικά αμετάβλητοι, η επιτροπή αναθεώρησης συνεδριάζει μόνο μία ή δύο φορές το χρόνο, με τον επικεφαλής του έργου και το επικεφαλής της επιτροπής αναθεώρησης να συνεδριάζουν ανά τρίμηνο. Οι συνεδριάσεις του συμβουλίου επανεξέτασης κινδύνου είναι έντονες, δημιουργώντας αυτό που ο Gentry Lee αποκαλεί «κουλουρά πνευματικής αντιπαράθεσης». Στην ουσία, οι μηχανικοί έργων βλέπουν τη δουλειά τους από μια άλλη οπτική γωνία. Οι συναντήσεις, τόσο εποικοδομητικές όσο και συγκρουσιακές, δεν έχουν σκοπό να εμποδίσουν την ομάδα του έργου να επιδιώξει φιλόδοξες αποστολές και σχέδια, αλλά να αναγκάσουν τους μηχανικούς να σκεφτούν εκ των προτέρων για το πώς θα περιγράψουν και θα υπερασπιστούν τις σχεδιαστικές τους αποφάσεις και αν έχουν εξετάσει επαρκώς πιθανές αστοχίες και ελαττώματα. Στην JPL, η επιτροπή αξιολόγησης κινδύνων όχι μόνο προωθεί δυναμικές αντιπαραθέσεις σχετικά με τους κινδύνους του έργου, αλλά έχει επίσης εξουσία επί των προϋπολογισμών. Το διοικητικό συμβούλιο καθορίζει αποθεματικά κόστους και χρόνου που πρέπει να προβλεφθούν για κάθε συνιστώσα του έργου, ανάλογα με τον βαθμό καινοτομίας του. Τα αποθεματικά διασφαλίζουν ότι όταν προκύπτουν αναπόφευκτα προβλήματα, η ομάδα του έργου έχει πρόσβαση στα χρήματα και το χρόνο που απαιτούνται για την επίλυσή τους χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η ημερομηνία έναρξης των έργων. Η JPL λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις εκτιμήσεις, αναβάλλοντας ή ακυρώνοντας έργα, εάν τα κονδύλια δεν επαρκούν για την κάλυψη των συνιστώμενων αποθεματικών.

## **2. Διαμεσολαβητές (facilitators)**

Πολλοί οργανισμοί, όπως οι παραδοσιακές επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας ενέργειας και νερού, λειτουργούν σε σταθερά τεχνολογικά και εμπορικά περιβάλλοντα, με σχετικά προβλέψιμη ζήτηση από τους πελάτες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι κίνδυνοι προέρχονται σε μεγάλο βαθμό από φαινομενικά μη συσχετισμένες λειτουργικές επιλογές κατά μήκος ενός πολύπλοκου οργανισμού, οι οποίες συσσωρεύονται σταδιακά και μπορούν να παραμείνουν κρυμμένες για μεγάλο χρονικό διάστημα. Δεδομένου ότι καμία μεμονωμένη ομάδα προσωπικού δεν διαθέτει τις γνώσεις για την εκτέλεση της διαχείρισης κινδύνων διαφόρων λειτουργιών σε επιχειρησιακό, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν μια μικρή κεντρική ομάδα διαχείρισης κινδύνων που συλλέγει πληροφορίες από τους επιχειρησιακούς διευθυντές. Αυτό αυξάνει την ευαισθητοποίηση των διευθυντών σχετικά με τους κινδύνους που έχουν αναληφθεί σε ολόκληρο τον οργανισμό, παρέχοντας στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων μια πλήρη εικόνα του προφίλ κινδύνου της εταιρείας. Η Hydro One, μια καναδική εταιρεία ηλεκτρικής ενέργειας, ακολουθεί το παραπάνω μοντέλο: ο επικεφαλής κινδύνου John Fraser, με τη ρητή υποστήριξη του Διευθύνοντος Συμβούλου, διοργανώνει δεκάδες εργαστήρια κάθε χρόνο, στα οποία οι εργαζόμενοι από όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες εντοπίζουν και κατατάσσουν τους κύριους

κινδύνους που απειλούν τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν μια τεχνολογία ανώνυμης ψηφοφορίας για να αξιολογήσουν κάθε κίνδυνο, σε κλίμακα από το 1 έως το 5, με βάση τον αντίκτυπό του, την πιθανότητα εμφάνισης και την ισχύ των υφιστάμενων ελέγχων. Οι κατατάξεις που προκύπτουν, αναλύονται κατά τη διάρκεια των εργαστηρίων και οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν και να συζητήσουν τις αντιλήψεις τους για τον κίνδυνο. Η ομάδα αναπτύσσει τελικά μια συναινετική άποψη που καταγράφεται σε έναν οπτικό χάρτη κινδύνου, προτείνει σχέδια δράσης και ορίζει έναν «ιδιοκτήτη» (risk owner) για κάθε σημαντικό κίνδυνο. Η Hydro One ενισχύει την υποχρέωση λογοδοσίας, συνδέοντας τις αποφάσεις κατανομής κεφαλαίων και προϋπολογισμού με τους εντοπισθέντες κινδύνους. Η διαδικασία σχεδιασμού κεφαλαίου σε εταιρικό επίπεδο κατανέμει εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια, κυρίως σε έργα που μειώνουν τον κίνδυνο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η ομάδα κινδύνου βασίζεται σε τεχνικούς εμπειρογνώμονες για να αμφισβητήσει τα επενδυτικά σχέδια και τις εκτιμήσεις κινδύνου των μηχανικών γραμμής και να παρέχει ανεξάρτητη εποπτεία εμπειρογνομόνων στη διαδικασία κατανομής πόρων. Στην ετήσια συνεδρίαση για την κατανομή κεφαλαίου, οι διευθυντές πρέπει να υπερασπιστούν τις προτάσεις τους μπροστά στους ομολόγους τους και τα ανώτατα στελέχη. Οι μάνατζερ αποσκοπούν στο να προσελκύσουν χρηματοδότηση για τα έργα τους στη διαδικασία σχεδιασμού κεφαλαίου βάσει κινδύνου, χωρίς να κρύβουν ή να ελαχιστοποιούν τους κινδύνους στους τομείς λογοδοσίας τους.

### **3. Ενσωματωμένοι ειδικοί.**

Ο κλάδος των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών αποτελεί μοναδική πρόκληση λόγω της ευμετάβλητης δυναμικής των αγορών των περιουσιακών στοιχείων και του δυνητικού αντίκτυπου των αποφάσεων που λαμβάνονται από αποκεντρωμένους εμπόρους και διαχειριστές επενδύσεων. Το προφίλ κινδύνου μιας επενδυτικής τράπεζας μπορεί να αλλάξει δραματικά με μία μόνο συμφωνία ή μια σημαντική κίνηση της αγοράς. Για τέτοιες εταιρείες, η διαχείριση κινδύνων απαιτεί ενσωματωμένους εμπειρογνώμονες εντός του οργανισμού, οι οποίοι παρακολουθούν και επηρεάζουν συνεχώς το προφίλ κινδύνου της επιχείρησης, συνεργαζόμενοι με τους διευθυντές γραμμής των οποίων οι δραστηριότητες παράγουν νέες ιδέες, καινοτομία και κινδύνους - και, αν όλα πάνε καλά, κέρδη. Η JP Morgan Private Bank υιοθέτησε αυτό το μοντέλο το 2007, στην αρχή της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης. Οι διαχειριστές κινδύνων, ενσωματωμένοι στον οργανισμό, αναφέρονταν τόσο στα άμεσα διευθυντικά στελέχη, όσο και σε μια κεντρική, ανεξάρτητη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων. Η “πρόσωπο με πρόσωπο” επαφή με τους μάνατζερ γραμμής, επιτρέπει στους διαχειριστές κινδύνου που είναι εξοικειωμένοι με την αγορά να διερωτώνται συνεχώς, αμφισβητώντας τις υποθέσεις των διαχειριστών χαρτο-

φυλακίων και αναγκάζοντάς τους να εξετάσουν διαφορετικά σενάρια. Οι διαχειριστές κινδύνου αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο οι προτεινόμενες συναλλαγές επηρεάζουν τον κίνδυνο ολόκληρου του επενδυτικού χαρτοφυλακίου, όχι μόνο υπό κανονικές συνθήκες αλλά και σε περιόδους ακραίων πιέσεων, όταν οι συσχετίσεις των αποδόσεων σε διαφορετικές κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων κλιμακώνονται. Ο κύριος κίνδυνος από την ενσωμάτωση των διαχειριστών κινδύνου στον οργανισμό γραμμής είναι ότι γίνονται «εγγενείς», ευθυγραμμιζόμενοι με τον εσωτερικό κύκλο της ηγετικής ομάδας της επιχειρηματικής μονάδας - γίνονται διαπραγματευτές και όχι αμφισβητίες συμφωνιών. Η αποτροπή αυτού, είναι ευθύνη του ανώτερου στελέχους κινδύνου της εταιρείας και - τελικά - του Διευθύνοντος Συμβούλου, ο οποίος θέτει τον τόνο για την κουλτούρα κινδύνου μιας εταιρείας. (Kaplan and Mikes, 2012)

Τα δύο τρίτα (67%) των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα της Deloitte περί στρατηγικού κινδύνου (2013), δηλώνουν ότι ο διευθύνων σύμβουλος, το διοικητικό συμβούλιο ή η επιτροπή κινδύνου του διοικητικού συμβουλίου έχουν **την εποπτεία του στρατηγικού κινδύνου**. Στην EMEA (Europe, Middle East & Africa), η εποπτεία υψηλού επιπέδου είναι ιδιαίτερα συχνή στις καταναλωτικές εταιρείες, ακολουθούμενη από τις εταιρείες χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών και των εταιρειών TMT (Technology, Media, and Telecom- Τεχνολογίας, Μέσων και Τηλεπικοινωνιών). «Έχουμε υψηλή συμμετοχή από τα στελέχη, την ανώτερη ηγετική ομάδα και το διοικητικό συμβούλιο», λέει η Sandra G. Carson της Sysco. «Όταν πρόκειται για επιχειρηματικό κίνδυνο, αποτελεί ζήτημα από πάνω προς τα κάτω για την εταιρεία». Στην Pola Orbis Holdings «το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό της προσέγγισης της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων, μετά από έλεγχο από τα στελέχη εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR) του ομίλου, καθώς ανάμεσα στις πολλαπλές επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι απαραίτητο να καθοριστεί η προσέγγιση του στρατηγικού κινδύνου από διαφορετικές οπτικές γωνίες», λέει ο Akira Fujii, διευθυντής PR / IR και CSR της εταιρείας. «Κάθε εταιρεία του ομίλου καθορίζει τους κινδύνους και λαμβάνει μέτρα για την κάλυψη των επιχειρηματικών της αναγκών. Σημαντικά θέματα – συμπεριλαμβανομένης της στρατηγικής κινδύνου κάθε εταιρείας του ομίλου – θα συζητηθούν και θα αποφασιστούν στις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου της Pola Orbis Holdings». «Η πολιτική διαχείρισης κινδύνων μας, καθορίζεται από το διοικητικό μας συμβούλιο», λέει ο Δρ Georg Klein της Siemens AG. «Από την άλλη πλευρά, η οργανωτική δομή και η δομή λογοδοσίας ορίζονται κυρίως γύρω από τους τέσσερις τομείς της Siemens: Ενέργεια, Βιομηχανία, Υποδομές & Πόλεις και Υγειονομική Περίθαλψη. Οι διευθυντές τομέων, μαζί με τους περιφερειακούς συνεργατικούς σχηματισμούς και τις επιχειρηματικές μονάδες, εφαρμόζουν προγράμματα διαχείρισης κινδύνων που είναι προσαρμοσμένα στους συγκεκριμένους κλάδους και τις ευθύνες τους, αλλά είναι συνεπή με τη συνολική πολιτική που καθορίζεται από το διοικητικό



συμβούλιο». Το σημερινό υψηλό επίπεδο συμμετοχής των CEO και των διοικητικών συμβουλίων αποτελεί σαφή δείκτη της αυξανόμενης σημασίας της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων.

Ένα πρακτικό παράδειγμα δομής διαχείρισης κινδύνου είναι αυτό της φαρμακευτικής εταιρείας **Mayne Pharma Group Limited** (2013), η οποία έχει δημιουργήσει ένα πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου το οποίο έχει σχεδιαστεί για να εντοπίζει, να αξιολογεί, να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται κινδύνους. Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας είναι υπεύθυνο για τη στρατηγική διαχείριση κινδύνων. Η ομάδα μάνατζμεντ είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της στρατηγικής του διοικητικού συμβουλίου και για την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών που θα βοηθήσουν το ΔΣ στον εντοπισμό, τη διαχείριση και τον μετριασμό των κινδύνων σε όλες τις δραστηριότητες του ομίλου. Η εταιρεία απασχολεί στελέχη και διατηρεί συμβούλους με την απαιτούμενη εμπειρία και τα προσόντα, ώστε να δρουν υποστηρικτικά στο έργο διαχείρισης του ΔΣ. Το Διοικητικό Συμβούλιο αιτείται από την επιτροπή ελέγχου να επιβλέπει τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων του ομίλου. Επιπλέον, επιδιώκει την ενσωμάτωση της ευθύνης κινδύνου σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου αναπτύσσονται για να είναι προνοητικές και δυναμικές, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις αλλαγές εντός του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό συνεπάγεται στην εξέταση του ποιος θα πρέπει να συμμετέχει στην εκτίμηση του κινδύνου και επακολούθως στο ποιοι ρόλοι θα εμπλακούν στη θεραπεία, την παρακολούθηση και την επανεξέταση του κινδύνου. Τα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται στη διαχείριση κινδύνων περιλαμβάνουν το Διοικητικό Συμβούλιο, την Επιτροπή Ελέγχου, την Εκτελεστική Ομάδα και τους εργαζόμενους.

- Διοικητικό Συμβούλιο: υπεύθυνο για την εξέταση όλων βασικών κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία
- Επιτροπή Ελέγχου: υπεύθυνη για την εξέταση και τη διαχείριση όλων των σημαντικών κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία (εκ μέρους του Διοικητικού Συμβουλίου)
- Εκτελεστική ομάδα: υπεύθυνη για την εξέταση, τη διαχείριση και την υποβολή αναφοράς σχετικά με όλους τους σημαντικούς κινδύνους εντός της περιοχής αρμοδιότητάς τους
- Εργαζόμενοι: ευθύνη για την ανάδειξη θεμάτων κινδύνου στη διοίκηση

Ακόμα κι αν τα διευθυντικά στελέχη συμμετέχουν σε ένα σύστημα που προωθεί πλούσιες συζητήσεις σχετικά με τον κίνδυνο, συναντούν μια δεύτερη γνωστική-συμπεριφορική παγίδα: καθώς πολλοί κίνδυνοι στρατηγικής (και ορισμένοι εξωτερικοί κίνδυνοι) είναι αρκετά προβλέψιμοι - ακόμη και οικείοι - οι εταιρείες τείνουν να τους επισημαίνουν και να τους κατακερματίζουν, σύμφωνα με τις γραμμές επιχειρηματικής λειτουργίας. Οι

τράπεζες συχνά διαχειρίζονται αυτό που ονομάζουν «πιστωτικό κίνδυνο», «κίνδυνο αγοράς» και «λειτουργικό κίνδυνο» σε ξεχωριστές ομάδες. Άλλες εταιρείες κατακερματίζουν τη διαχείριση του "κινδύνου επωνυμίας", του "κινδύνου φήμης", του "κινδύνου αλυσίδας εφοδιασμού", του "κινδύνου ανθρώπινου δυναμικού", του "κινδύνου πληροφορικής" και του "χρηματοοικονομικού κινδύνου". Παρόμοια οργανωσιακά σιλό διασκορπίζουν τόσο την πληροφόρηση όσο και την ευθύνη ως προς την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων, αναστέλλοντας τη συζήτηση για το πώς αλληλεπιδρούν οι διαφορετικοί κίνδυνοι. **Οι αποδοτικές συζητήσεις για τους κινδύνους πρέπει να είναι όχι μόνο συγκρουσιακές αλλά και ενοποιητικές. Οι διευθυντές μπορούν να αναπτύξουν μια προοπτική κινδύνου σε ολόκληρη την εταιρεία, συνδέοντας τις συζητήσεις τους στον στρατηγικό σχεδιασμό, τη μοναδική διαδικασία ενοποίησης που έχουν ήδη οι περισσότερες καλά διοικούμενες εταιρείες.** Οι κίνδυνοι που μπορούν να προληφθούν (preventable risks) παρακολουθούνται και ελέγχονται μέσω κανόνων, αξιών και τυπικών εργαλείων συμμόρφωσης. Αντίθετα, οι κίνδυνοι στρατηγικής και οι εξωτερικοί κίνδυνοι απαιτούν ξεχωριστές διαδικασίες που ενθαρρύνουν τους διαχειριστές να συζητούν ανοιχτά τους κινδύνους και να βρίσκουν οικονομικά αποδοτικούς τρόπους για τη μείωση της πιθανότητας συμβάντων κινδύνου ή τον μετριασμό των συνεπειών τους.

Για παράδειγμα, η Infosys, η ινδική εταιρεία υπηρεσιών πληροφορικής, δημιούργει συζητήσεις κινδύνου με βάση το **Balanced Scorecard**, το εργαλείο μανάτζμεντ για την αξιολόγηση στρατηγικής και την επικοινωνία. Κατά τη δημιουργία της Balanced Scorecard, η Infosys είχε εντοπίσει την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες ως βασικό στόχο, επιλέγοντας για τη μέτρηση της προόδου παράγοντες όπως τον αριθμό των παγκόσμιων πελατών με ετήσιες χρεώσεις άνω των 50 εκατομμυρίων δολαρίων και την ετήσια ποσοστιαία αύξηση των εσόδων από μεγάλους πελάτες. Εξετάζοντας μαζί τον στόχο και τη μέτρηση της επίδοσης, η διοίκηση συνειδητοποίησε ότι η στρατηγική της είχε εισαγάγει έναν νέο παράγοντα κινδύνου: *την αθέτηση από πλευράς του πελάτη*. Όταν η επιχείρηση της Infosys βασιζόταν σε πολλούς μικρούς πελάτες, μια μεμονωμένη αθέτηση πελάτη δεν θα έθετε σε κίνδυνο τη στρατηγική της εταιρείας. Αλλά μια αθέτηση από έναν πελάτη 50 εκατομμυρίων δολαρίων θα παρουσίαζε μια σημαντική αποτυχία. Η Infosys άρχισε να παρακολουθεί το επιτόκιο πιστωτικής αθέτησης κάθε μεγάλου πελάτη ως κύριο δείκτη της πιθανότητας αθέτησης. Όταν το επιτόκιο ενός πελάτη αυξανόταν, η Infosys επιτάχυνε την είσπραξη απαιτήσεων ή ζητούσε προοδευτικές πληρωμές για να μειώσει την πιθανότητα ή τον αντίκτυπο της αθέτησης.

Η βραζιλιάνικη θυγατρική της γερμανικής αυτοκινητοβιομηχανίας, Volkswagen do Brasil, αποτελεί ακόμα ένα παράδειγμα. Η μονάδα διαχείρισης κινδύνων της VW χρη-

σιμοποιεί τον στρατηγικό χάρτη της εταιρείας ως αφετηρία για τους διαλόγους της σχετικά με τον κίνδυνο. Για κάθε στόχο στον χάρτη, η ομάδα προσδιορίζει τα γεγονότα κινδύνου που θα μπορούσαν να έχουν ως αποτέλεσμα η VW να υπολείπεται του στόχου αυτού. Στη συνέχεια, η ομάδα δημιουργεί μια κάρτα συμβάντων κινδύνου (**Risk Event Card**) για κάθε κίνδυνο στον χάρτη, αναφέροντας τις πρακτικές επιπτώσεις του συμβάντος στις λειτουργίες, την πιθανότητα εμφάνισης, τους κύριους δείκτες και τις πιθανές ενέργειες μετριασμού. Προσδιορίζει επίσης ποιος έχει την πρωταρχική ευθύνη για τη διαχείριση του κινδύνου. Στη συνέχεια, η ομάδα κινδύνου παρουσιάζει μια σύνοψη υψηλού επιπέδου των αποτελεσμάτων στα ανώτερα διοικητικά στελέχη σε μια Κάρτα Αναφοράς Κινδύνου (**Risk Report Card**), οργανωμένη βάσει στρατηγικών στόχων. Οι μάνατζερ μπορούν να δουν με μια ματιά πόσοι από τους εντοπισμένους κινδύνους για κάθε στόχο είναι κρίσιμοι και απαιτούν προσοχή ή μετριασμό. (Kaplan and Mikes, 2012)

Για τον Mango (2007), η αποτελεσματική στρατηγική διαχείριση κινδύνων ξεκινά με τον σχεδιασμό σεναρίων (**scenario planning**). Ο Shoemaker (1995) έγραψε ένα σημαντικό άρθρο σχετικά με το σχεδιασμό σεναρίων, «Σχεδιασμός σεναρίων: Ένα εργαλείο για Στρατηγική Σκέψη», περιγράφοντας διάφορα βασικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου εργαλείου: Το εύρος των μελλοντικών αποτελεσμάτων απλοποιείται σε περιορισμένο αριθμό πιθανών καταστάσεων που ονομάζονται σενάρια, καθένα από τα οποία αφηγείται μια ιστορία για το πώς διάφορα στοιχεία θα μπορούσαν να αλληλεπιδρούν υπό ορισμένες συνθήκες. Τα σενάρια ελέγχονται για τη συνέπεια και την ευστάθεια τους, ενώ χρησιμοποιούνται για τη διερεύνηση των κοινών επιπτώσεων διαφόρων αβεβαιοτήτων. Τα σενάρια αλλάζουν πολλές μεταβλητές ταυτόχρονα, προσπαθώντας να καταγράψουν τις νέες καταστάσεις που θα αναπτυχθούν μετά από μεγάλους κλυδωνισμούς ή αποκλίσεις σε βασικές μεταβλητές. Τα σενάρια αποτελούν κάτι περισσότερο από απλή προσομοίωση των ενδεχόμενων αποτελεσμάτων. Περιλαμβάνουν μια υποκειμενική ερμηνεία παραγόντων που συχνά δεν μπορεί να μοντελοποιηθεί ρητά.

Ο Schoemaker συνοψίζει ως εξής: «Εν ολίγοις, ο σχεδιασμός σεναρίων επιχειρεί να συλλάβει τον πλούτο και το εύρος των δυνατοτήτων, παρακινώντας τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να εξετάσουν αλλαγές που διαφορετικά θα αγνοούσαν».

Σκιαγραφεί επίσης τα βασικά βήματα στη διαδικασία σχεδιασμού σεναρίων: 1. Καθορισμός του πεδίου εφαρμογής – χρονικού πλαισίου και πεδίου ανάλυσης (γεωγραφικά τμήματα και τμήματα προϊόντος). 2. Προσδιορισμός των κύριων ενδιαφερόμενων μερών - πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, εργαζόμενους, μετόχους και ρυθμιστικές αρχές. 3. Προσδιορισμός των βασικών τάσεων, υπολογίζοντας την επιρροή τους στον οργανισμό. 4. Προσδιορισμός των βασικών αβεβαιοτήτων – τα άγνωστα σημεία μόχλευσης των επιπτώσεων. 5. Δημιουργία αρχικών θεμάτων σεναρίου - συνδυασμός βασικών στοιχείων. 6. Έλεγχος της συνέπειας και της αληθοφάνειας των σεναρίων - είναι οι τάσεις

συμβατές εντός των επιλεγμένων χρονοδιαγραμμάτων; Ταιριάζουν τα αποτελέσματα μεταξύ τους; Τοποθετούνται τα κύρια ενδιαφερόμενα μέρη σε ρεαλιστικές θέσεις; 7. Ανάπτυξη σεναρίων εκμάθησης - ο στόχος είναι να προσδιοριστούν θέματα που είναι στρατηγικά συναφή. Η ονομασία των σεναρίων είναι επίσης σημαντική. 8. Προσδιορισμός των ερευνητικών αναγκών – εμπλουτισμός της γνώσης και της κατανόησης των τάσεων και των αβεβαιοτήτων. 9. Ανάπτυξη ποσοτικών μοντέλων – αξιολόγηση του κατά πόσον ορισμένες αλληλεπιδράσεις θα πρέπει να τυποποιημένες μέσω ενός ποσοτικού μοντέλου. 10. Εξέλιξη προς τα σενάρια αποφάσεων - επαναληπτική διαδικασία για σύγκλιση σε σενάρια που χρησιμοποιούνται για τη δοκιμή στρατηγικών και τη δημιουργία νέων ιδεών. (Mango, 2007)

Σύμφωνα με τον Rafe (2003), η διαδικασία σχεδιασμού σεναρίων αποτελείται από δύο κύριες φάσεις (Σχήμα 5.10), αναπτύσσοντας πρώτα εναλλακτικές «ιστορίες» για το μέλλον (Φάση Α) και κατανοώντας τις επιπτώσεις και δεύτερον καθορίζοντας την απόκριση (Φάση Β), ως εξής:

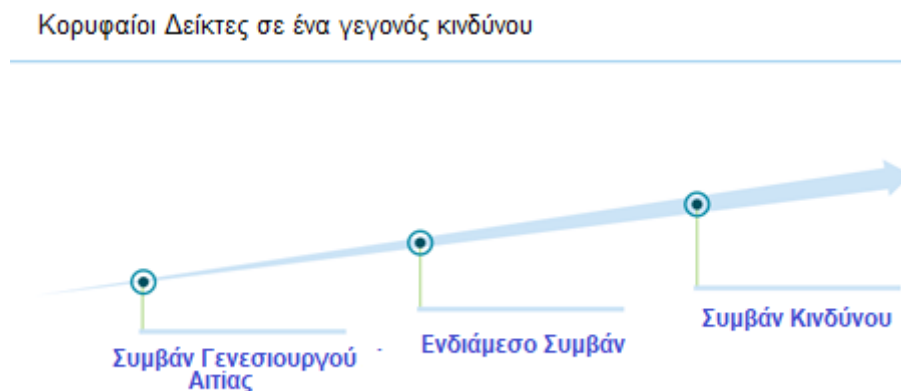


Σχήμα 5.10: Σχεδιασμός Σεναρίων σε δύο φάσεις

Πηγή: Asher, A. & Gale, A., 2007, *Strategic Risk Management: Mapping the commanding heights and hazards*, Institute of Actuaries of Australia, Trowbridge Deloitte

Η επανευθυγράμμιση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τις αναδυόμενες μακροοικονομικές και βιομηχανικές τάσεις επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη **αποτελεσματικών βασικών δεικτών κινδύνου (KRIs)**, οι οποίοι παρέχουν πληροφορίες σχετικά με πιθανούς κινδύνους / γεγονότα απωλειών που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η ομάδα κινδύνου αναπτύσσει KRIs αναλύοντας ένα συμβάν κινδύνου που έχει επηρεάσει τον οργανισμό ή / και βασικούς παίχτες του

κλάδου στο παρελθόν (ή στο παρόν) και στη συνέχεια εργάζονται αναδρομικά για να εντοπίσουν τα ενδιάμεσα γεγονότα και τα γεγονότα αιτίας που οδήγησαν στην τελική απώλεια ή στην απώλεια ευκαιρίας. Ο στόχος είναι να αναπτυχθούν βασικοί δείκτες κινδύνου που παρέχουν πολύτιμες ενδείξεις για την απόρροια κινδύνων. Όσο πιο κοντά είναι ο KRI στην τελική αιτία του συμβάντος κινδύνου, τόσο πιο πιθανό είναι να παρέχει τον απαραίτητο χρόνο διαχείρισης για την προληπτική λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση του συμβάντος κινδύνου. Αυτή η διαδικασία είναι απεικονίζεται οπτικά παρακάτω. (Σχήμα 5.11)



Σχήμα 5.11: Κορυφαίοι δείκτες σε ένα συμβάν κινδύνου

Πηγή: *KPMG International, 2011, Risk Management: A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment*

Στο σχήμα, απεικονίζεται το πέρασμα του χρόνου που προχωρά από ένα συμβάν βασικής αιτίας σε ένα ενδεχόμενο ενδιάμεσο γεγονός, στο οποίο εάν δεν αναληφθεί δράση, θα οδηγήσει τελικά στην συμβάν κινδύνου. Παραδείγματος χάριν, ο ανταγωνισμός ανακοινώνει της επέκταση παραγωγικής του ικανότητας (συμβάν γενεσιουργού αιτίας). Κατόπιν οι αναγγελθείσες ικανότητες τίθενται σε λειτουργία (ενδιάμεσο συμβάν) και τέλος η πτώση των εμπορικών τιμών αποτελεί το τελικό συμβάν κινδύνου.

Κατά την ανάπτυξη ενός KRI, για να μπορέσει να χρησιμεύσει ως κύριος δείκτης για τα μελλοντικά περιστατικά ενός συγκεκριμένου κινδύνου, η ομάδα κινδύνου θα πρέπει να σκεφτεί με βάση την αλυσίδα των γεγονότων που θα οδηγούσαν στην απώλεια, ώστε η διοίκηση να μπορεί να αποκαλύψει τη (-ς) βασική(-ές) αιτία(-ες) του συμβάντος

κινδύνου. Όταν οι KRIs των συμβάντων γενεσιουργών αιτίων και των ενδιάμεσων συμβάντων παρακολουθούνται, η διοίκηση έρχεται σε θέση να εντοπίσει έγκαιρα στρατηγικές μετριασμού που μπορούν να αρχίσουν να μειώνουν ή να εξαλείφουν τις επιπτώσεις που σχετίζονται με το συμβάν αναδυόμενου κινδύνου. Η παρακολούθηση θα βοηθήσει επίσης τη διοίκηση να ευθυγραμμίζει εκ νέου τους στρατηγικούς της στόχους με το μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Με την πάροδο του χρόνου, το εύρος της αβεβαιότητας αρχίζει να αυξάνεται ή να μειώνεται, επηρεάζοντας έτσι την επιτυχή εκτέλεση των στρατηγικών στόχων. Με βάση τη διάθεση ανάληψης κινδύνου, η διοίκηση προκαθορίζει ορισμένα επίπεδα ή κατώτατα όρια για κάθε KRI, που θα ενεργοποιήσουν ενέργειες για την προληπτική προσαρμογή των στρατηγικών τους. Μόλις αναθεωρηθούν οι στρατηγικές, ενεργοποιούνται νέοι KRI και καθορίζονται σχέδια δράσης εκ των προτέρων. (KPMG,2011)

### **5.3 Ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στη στρατηγική**

Στα θεμέλια του στρατηγικού μάνατζμεντ, ο στρατηγικός σχεδιασμός ή αλλιώς η διαμόρφωση της στρατηγικής έχει συλληφθεί ως ένα σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών εξελίξεων και της έκθεσης σε στρατηγικούς κινδύνους που συνοδεύουν αυτές τις αλλαγές (Boyd, 1991). Σήμερα ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία από τις πιο χρησιμοποιούμενες πρακτικές στρατηγικής εντός των επιχειρήσεων (Spee and Jarzabkowski, 2011; Whittington, 2006). Η Sax (2015) χρησιμοποιεί τον όρο του στρατηγικού σχεδιασμού για να περιγράψει την οργανωτική διαδικασία ανάπτυξης της αποστολής μιας επιχείρησης, τους μακροπρόθεσμους σκοπούς και τα σχέδια προς επίτευξή, καθώς και το συνεχιζόμενο σύστημα που παρακολουθεί την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (e.g., Andrews, 1971; Ansoff, 1988; Boyd and Reuning-Elliott, 1998; Cohen and Cyert, 1973).

Αρκετές μελέτες προτείνουν ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολύπλοκα και αβέβαια περιβάλλοντα, τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε ρητές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός (Banbury and Hart, 1994; Bourgeois and Eisenhardt, 1988; Brews and Hunt, 1999; Kulkalis, 1991). Στη βιβλιογραφία στρατηγικού μάνατζμεντ, ο σχεδιασμός έχει περιγραφεί ως μια συστηματική και ορθολογική διαδικασία καθορισμού σκοπών και μέσων (Andrews, 1971; Chandler, 1962; Gimbert, Bisbe, and Mendoza, 2010). Οι σκοποί (ends) αντιπροσωπεύουν τις αποστολές, τους στόχους και τους σκοπούς που θέτει ο οργανισμός, και τα μέσα (means) είναι τα προγράμματα των δράσεων και των λειτουργικών σχεδίων που δρομολογούν τους

οργανωσιακούς πόρους (Brews and Hunt, 1999). Κατά συνέπεια, η βιβλιογραφία στρατηγικής για την ορθολογική λήψη αποφάσεων περιγράφει τον **στρατηγικό σχεδιασμό ως μοντέλο τεσσάρων σταδίων: καθορισμός στόχων, δημιουργία στρατηγικής, αξιολόγηση στρατηγικής και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων** (Boyd and Reuning-Elliott, 1998).

Η κύρια στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας προέρχεται από αποφάσεις που λαμβάνονταν από διευθυντικά στελέχη κάτω από την ανώτατη διοίκηση, ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός συντονίζει και βελτιώνει την ποιότητα των στρατηγικών αποφάσεων (Grant, 2003). Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Wolf και Floyd (2013) σημειώνουν ότι «ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να επηρεάσει τη στρατηγική κατεύθυνση ενός οργανισμού για μια δεδομένη περίοδο και να συντονίσει και να ενσωματώσει σκόπιμες καθώς και αναδυόμενες στρατηγικές αποφάσεις». Ομοίως, οι Andersen & Nielsen (2009) και Andersen (2004), διαπιστώνουν ότι η στρατηγική ανάδειξη που προέρχεται από απαντητικές ενέργειες των ενδυναμωμένων μανάτζερ, σε συνδυασμό με τον στρατηγικό σχεδιασμό, είναι σημαντικές για την επίτευξη ανώτερης επίδοσης. Ορισμένες μελέτες έχουν επίσης προτείνει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός λειτουργεί ως ένας σημαντικός μηχανισμός διαμεσολάβησης μεταξύ της απόδοσης της επιχείρησης και της αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων (Andersen και Nielsen, 2009), της γνωστικής ποικιλομορφίας της ανώτατης διοίκησης (Miller, Burke και Glick, 1998) και της επίγνωσης του κινδύνου (O'Regan, Sims και Gallear, 2008). Με βάση την παραπάνω ανασκόπηση, μπορεί να υποστηριχθεί ότι **ο στρατηγικός σχεδιασμός διαδραματίζει σημαντικό (άμεσο και διαμεσολαβητικό) ρόλο για τις επιχειρήσεις στην αντιμετώπιση στρατηγικών κινδύνων.**

Σύμφωνα με τους Gavetti, Levinthal και Rivkin (2005) «η χάραξη στρατηγικής είναι πιο κρίσιμη σε περιόδους αλλαγών και σε άγνωστα περιβάλλοντα». Ένας σημαντικός τομέας έρευνας στο στρατηγικού μανάτζμεντ αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Barney, 1991). **Για να συντηρήσουν οι επιχειρήσεις την ανταγωνιστική τους θέση, θα πρέπει να αναπτύξουν προσαρμοστικές ικανότητες, οι οποίες προσδιορίζουν τους στρατηγικούς κινδύνους και λαμβάνουν τις κατάλληλες στρατηγικές απαντήσεις** (Andersen, Denrell και Bettis, 2007). Αυτές οι απαντήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν ουσιώδη ανάληψη κινδύνων που αντικαθιστά παρωχημένες πηγές πλεονεκτήματος (Chatterjee et al., 2003), ενώ συνεπάγονται σημαντική αβεβαιότητα και καθοδική έκθεση που θα μπορούσε να διαβρώσει την αξία της επιχείρησης (Bettis and Hitt, 1995). Ως εκ τούτου, κατά την ανάληψη στρατηγικών κινδύνων, η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να περιορίσουν τον καθοδικό κίνδυνο, αποκομίζοντας παράλληλα τα κέρδη. Από τα πρώτα θεμέλια της στρατηγικής διαχείρισης, ο

στρατηγικός σχεδιασμός έχει σχεδιαστεί ως ένα σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών εξελίξεων και της στρατηγικής έκθεσης σε κινδύνους που συνοδεύουν αυτές τις αλλαγές (Boyd, 1991), και σήμερα ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία από τις πιο χρησιμοποιούμενες πρακτικές στρατηγικής εντός των επιχειρήσεων (Spee and Jarzabkowski, 2011; Whittington, 2006).

Η ερμηνεία των γεγονότων και των συναφών δράσεων, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προετοιμάζουν τεκμηριωμένες επιλογές αντιμετώπισης κινδύνου- αποδοχής, αποφυγής, μεταφοράς ή μετριασμού της έκθεσης σε κίνδυνο (Lam, 2003; Moeller, 2007), μετατρέποντας αυτές τις εκθέσεις σε ευκαιρίες (Bromiley et al., 2014). Ανάλογα με τον τρόπο αξιολόγησης των κινδύνων, οι αποφάσεις για τη σωστή πορεία δράσης δεν είναι ομοιογενείς μεταξύ των οργανισμών (Adner and Helfat, 2003). Αρκετές από αυτές τις αποκρίσεις στους κινδύνους μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια αλλαγή που εξαρτάται από την πιθανότητα, τον αντίκτυπο και τον επείγοντα χαρακτήρα. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να είναι μικρής κλίμακας, όπως διαδικαστικές αλλαγές ή εκτεταμένες αλλαγές- αποφάσεις σχετικά με συγχωνεύσεις και εξαγορές, λανσαρίσματα προϊόντων ή εταιρικές αναδιαρθρώσεις. **Ο σημαντικός ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού στη διαχείριση της αλλαγής , έχει τονιστεί σε σημαντικές εργασίες σχετικά με τις επίσημες διαδικασίες σχεδιασμού** (Ansoff, 1982; Chandler, 1962; Schendel and Hofer, 1979), **καθώς μπορεί να χρησιμεύσει ως σημαντικός μηχανισμός για τη μετάφραση της έκθεσης σε κινδύνους ως μια «αποτελεσματική και έγκαιρη έναρξη και εφαρμογή στρατηγικής αλλαγής»** (Dutton and Duncan, 1987).

Ορισμένες μελέτες δείχνουν πράγματι ότι **ο στρατηγικός σχεδιασμός οδηγεί σε ανώτερη οικονομική επίδοση** (Boyd, 1991; Capon, Fakley, and Hulbert, 1994; Hopkins and Hopkins, 1997; Pearce, Freeman, and Robinson, 1987; Schwenk and Shrader, 1993). Ωστόσο, οι επικριτές του στρατηγικού σχεδιασμού υποστηρίζουν ότι ο σχεδιασμός που καταλήγει υπερβολικά τυποποιημένος, καταπνίγει την ικανότητα των οργανισμών να αντιδρούν σε απροσδόκητες περιβαλλοντικές εξελίξεις (Hamel, 1996; Mintzberg, 1994). Άλλες μελέτες δείχνουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει εξελιχθεί πέρα από το να είναι απλώς ένα εργαλείο πρόβλεψης και κατανομής πόρων, για να γίνει ένας μηχανισμός που παρέχει καθοδήγηση και ευελιξία (Andersen, 2009; Canales and Vilá, 2008; Grant, 2003). Για παράδειγμα, διαπιστώθηκε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει πρόσθετη αξία για αποφάσεις πιο ριψοκίνδυνου χαρακτήρα (Sinha, 1990), ενώ πιο πρόσφατες μελέτες παρέχουν ευρήματα που δείχνουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει ως αποτέλεσμα μια ανώτερη επίδοση ιδιαίτερα σε δυναμικά περιβάλλοντα (Andersen, 2000; Brews and Hunt, 1999; Miller and Cardinal, 1994; O'Regan et al., 2008).

Οι μελετητές που τάσσονται υπέρ του στρατηγικού σχεδιασμού, ισχυρίζονται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει οφέλη και καθοδηγεί την επίδοση, συντονίζοντας τη



στρατηγική λήψη αποφάσεων με τις επιδιώξεις και τους στόχους επίδοσης, και επιπλέον δίνει κατεύθυνση και έλεγχο, ενσωματώνοντας διαφορετικά μέρη του οργανισμού (Meissner, 2014). Έχει περιγραφεί ως μια διαδικασία που κωδικοποιεί τις δράσεις και τις διαδικασίες προετοιμάζοντας και βοηθώντας τις επιχειρήσεις να αποφύγουν να καταλήξουν απροετοίμαστες σε ασταθή περιβάλλοντα (Slevin and Covin, 1997). Επιπρόσθετα, ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει θεωρηθεί ως αρωγή προς τους μάνατζερ για την ολοκλήρωση και τον έλεγχο διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης (Grinyer, AlBazzaz, and Yasai-Ardekani, 1986; Vancil and Lorange, 1976). Οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό ως μέσο ενίσχυσης του συντονισμού και της επικοινωνίας, εφόσον διασφαλίζει ότι τα μέλη της εταιρείας εργάζονται για την επίτευξη των ίδιων στόχων (Andersen and Nielsen, 2009; Andersen, 2004; Grant, 2003). Αυτές οι ενοποιητικές ικανότητες και ο λειτουργικός συντονισμός ενισχύουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και τελικά τις την επίδοση της εταιρείας.

**Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται όλο και μεγαλύτερη προσοχή στην ενσωμάτωση της Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων (ERM) στις διαδικασίες στρατηγικού μάνατζμεντ** (Fraser & Simkins, 2009; Moeller, 2007). Προερχόμενη από τον τομέα της λογιστικής διαχείρισης, η ERM έχει παρουσιάσει μια αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους κινδύνους (Power, 2009), ενώ θεωρείται όλο και περισσότερο ως ένας βασικός μηχανισμός διαχείρισης που αξιολογεί και διαχειρίζεται ολιστικά όλους τους κινδύνους που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η ERM παρέχει μια σημαντική ευκαιρία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφενός εντοπίζοντας και αξιολογώντας όλους τους κινδύνους που επηρεάζουν την αξία μιας επιχείρησης, ενισχύοντας την ευαισθητοποίηση σχετικά με τους επιχειρησιακούς κινδύνους και αφετέρου ενθαρρύνοντας την πιο ορθή λήψη επιχειρησιακών και στρατηγικών αποφάσεων (e.g. Arena, Arnaboldi, and Azzone, 2011; Hoyt and Liebenberg, 2011).

Το 2004, η COSO εξέδωσε τον εξής ορισμό της ERM : Η διαχείριση εταιρικών κινδύνων είναι η διαδικασία, η οποία διεξάγεται από το διοικητικό συμβούλιο διευθυντών, των στελεχών και του προσωπικού πρώτης γραμμής, εφαρμόζεται στη χάραξη στρατηγικής σε ολόκληρη την επιχείρηση, σχεδιάζεται για τον εντοπισμό πιθανών συμβάντων που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχειρηματική οντότητα, και διαχειρίζεται τον κίνδυνο ώστε να είναι εντός της προκαθορισμένης διάθεσης, ώστε τελικά να διασφαλίζει την επίτευξη των στόχων της οντότητας (του οργανισμού). **Ο ορισμός αυτός περιγράφει ένα ευρύ σύνολο διεργασιών που εφαρμόζονται σε όλη την επιχείρηση και εμπλέκει όλο το διοικητικό συμβούλιο με κατεύθυνση προς τα κάτω. Από τον ορισμό προκύπτει η απευθείας σύνδεση της ERM με τον καθορισμό στρατηγικής.** Το πλαίσιο

που συντάχθηκε από την COSO, ομαδοποιεί τους στόχους της επιχειρηματικής οντότητας σε τέσσερις κατηγορίες: στρατηγικούς, λειτουργικούς, αναφοράς και συμμόρφωσης. (Frigo and Anderson, 2011) Σύμφωνα με την COSO, η ERM σχετίζεται άμεσα με τη «χάραξη στρατηγικής» (COSO, 2004). Οι υπέρμαχοι της ERM υποστηρίζουν τη σημασία ενοποίησης ERM και στρατηγικού σχεδιασμού (Beasley, Branson, & Pagach, 2015; Fraser & Simkins, 2009; Frigo & Anderson, 2011; Moeller, 2007). Η παράβλεψη σύνδεσης της διαχείρισης κινδύνων με τον στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί να δημιουργήσει κρίσιμα «τυφλά σημεία» στην υλοποίηση της στρατηγικής (Beasley and Frigo, 2009).

Με την ενσωμάτωση της ERM στον στρατηγικό σχεδιασμό, οι απαντήσεις κινδύνου μπορούν αναμφισβήτητα να μετατραπούν σε πραγματικότητα, καθώς ο οργανισμός τις 'προγραμματίζει' στην ανάπτυξη νέων ρουτινών και δυνατοτήτων με στόχο την επίτευξη των μελλοντικών, επιθυμητών αποτελεσμάτων (Liedtka, 2000). Η διαδικασία προσδιορισμού και λήψης αποφάσεων είναι διακριτή από τη δημιουργία στρατηγικών σχεδίων, και αυτές οι δύο διαδικασίες απαιτούν πολύ διαφορετικές, αλλά ολοκληρωμένες, διαδικασίες (Mankins and Steele, 2006). Έτσι, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να ενσωματώσουν τη διαδικασία της ERM στον στρατηγικό τους σχεδιασμό, μπορούν να αναπτύξουν σημαντικές διοικητικές ικανότητες. **Ως εκ τούτου, η ενσωμάτωση της ERM και του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα επιτυχούς ανταπόκρισης και προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, ενισχύοντας τις ικανότητες των επιχειρήσεων να διαμορφώνουν και να αναπτύσσουν αποτελεσματικά πόρους** (Eisenhardt and Martin, 2000; Nair, Rustambekov, Mcshane, and Fainshmidt, 2013). Έτσι, **η ενσωμάτωση αυτών των διαδικασιών μπορεί να αντιπροσωπεύει μια δυναμική διαχειριστική ικανότητα (Adner και Helfat, 2003) και να συμβάλει στην ικανότητα των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**

Στη βιβλιογραφία στρατηγικού μάνατζμεντ υπάρχει μια συντριπτική ομοφωνία ότι οι δραστηριότητες συστηματικής ανίχνευσης (για τον εντοπισμό, την ανάλυση και την παρακολούθηση των κινδύνων και των ευκαιριών) θεωρούνται ο "προθάλαμος" της διαμόρφωσης της στρατηγικής και της στρατηγικής λήψης αποφάσεων (Garg et al., 2003; Hambrick, 1982; Rhyne, 1986). Η ανίχνευση και η ανάλυση του περιβάλλοντος θεωρούνται αναγκαία προαπαιτούμενα βήματα για την ανάπτυξη των στόχων και των στρατηγικών σχεδίων (Dess, 1987). Επιπλέον, στατιστικά έχει αποδειχθεί σημαντική σχέση μεταξύ συστηματικών πρακτικών ανίχνευσης και στρατηγικού σχεδιασμού (Temtime, 2004). **Μια διαδικασία ERM που εντοπίζει και αναλύει εκτενώς τους κινδύνους που αφορούν συγκεκριμένες επιχειρήσεις και προετοιμάζει ενεργά τις αντιδράσεις κινδύνου, αυξάνει την επίγνωση εταιρικού κινδύνου της επιχείρησης (Liebenberg και Hoyt 2003). Η έρευνα έχει δείξει ότι μια τέτοια**

**ισχυρή ευαισθητοποίηση, αυξάνει παράλληλα την έμφαση της εταιρείας στον στρατηγικό σχεδιασμό.** Για παράδειγμα, οι O'Regan et al. (2008) διαπίστωσαν ότι η επίγνωση των περιβαλλοντικών απειλών από τις επιχειρήσεις, οδηγεί σε μεγαλύτερη έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό. Η μελέτη τους έδειξε επίσης ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμεύει ως σημαντικός μηχανισμός διαμεσολάβησης μεταξύ της ευαισθητοποίησης σχετικά με τον κίνδυνο και της οικονομικής επίδοσης. Αυτή η σχέση μεσολάβησης μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι εταιρείες που γνωρίζουν τους κινδύνους που τις απειλούν, τείνουν να ανταποκρίνονται προσπαθώντας να επιτύχουν τον έλεγχο αυτών των καταστάσεων κινδύνου, καθότι ο κίνδυνος έχει εννοηθεί ως απώλεια ελέγχου και όχι ως απώλεια υλικών πόρων (Chattopadhyay et al., 2001; Ocasio, 1995).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να παρέχει στα ανώτερα διοικητικά στελέχη ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και ελέγχου (Falshaw, Glaister and Tatoglu, 2006). Μια ισχυρότερη συνειδητοποίηση των περιβαλλοντικών διαταραχών που αντιμετωπίζει η εταιρεία, οδηγεί σε προσπάθειες απόκτησης μιας αίσθησης κυριότητας, δίνοντας έμφαση στον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς «θέτει μια γενική κατεύθυνση για την εταιρεία και επιτρέπει στην κορυφαία διοικητική ομάδα και στον υπόλοιπο οργανισμό να επικεντρωθούν στην εκτέλεση» (Bourgeois και Eisenhardt, 1988: 829). Επομένως, εξασφαλίζοντας τη σύγκλιση προς τη δράση (Langley, 1990), η ERM μπορεί να παράσχει το έναυσμα για αλλαγή, ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός ενσωματώνει αυτές τις αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των κινδύνων και των ευκαιριών μέσω της στρατηγικής λήψης αποφάσεων της επιχείρησης.

Εν κατακλείδι, **η ERM μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει μια συγκεντρωτική εικόνα του τρόπου με τον οποίο μπορεί να ελιχθεί με τον πλέον ευνοϊκό τρόπο στο τοπίο του κινδύνου, ενώ η διαμόρφωση της στρατηγικής συντονίζει και επικοινωνεί αυτές τις προσπάθειες σε εταιρικές δράσεις με μέσα και σκοπούς.** Η ERM παρέχει μια εισροή σε σχέση με τους δεσμούς μεταξύ των επιθυμητών αποτελεσμάτων, των γεγονότων που ενδεχομένως επηρεάζουν αυτά τα αποτελέσματα και των ενεργειών που ανταποκρίνονται σε αυτά τα γεγονότα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός φιλτράρει και επεξεργάζεται αυτές τις εισροές και παρέχει ένα σαφές και εφαρμόσιμο σχέδιο για την ανάληψη δράσης (Liedtka, 2000). Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι οι επιχειρήσεις που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις διαδικασίες ERM, να τείνουν σε μεγαλύτερο βαθμό να κάνουν χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού, για να διασφαλίσουν ότι οι αποφάσεις αυτές υλοποιούνται μέσω του καθορισμού στόχων, του σχεδιασμού και της αξιολόγησης. (Sax, 2015)

Λαμβάνοντας υπόψη τον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν οι στρατηγικοί κίνδυνοι στην στρατηγική και τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού, οι εταιρείες πρέπει να τους διατηρούν στο στόχαστρό τους. **Αυτό συνεπάγεται σε συνεχή σύνδεση των κινδύνων με τη στρατηγική διαδικασία:** η διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να εντοπίζει τους κινδύνους που ενδέχεται να επηρεάσουν τη στρατηγική, δημιουργώντας μια δομή για την παρακολούθηση υφιστάμενων και δυνητικών κινδύνων, ανταποκρινόμενοι προληπτικά προκειμένου να μετριάσουν τις επιπτώσεις τους. Επιπλέον, χρειάζεται να επανεξετάζουν περιοδικά την υπόθεση μιας στρατηγικής για να διασφαλίσουν την ευθυγράμμιση μεταξύ των εντοπισθέντων κινδύνων και της στρατηγικής. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να προκύψει απώλεια μεριδίου αγοράς είτε ευκαιριών επέκτασης, ή αδυναμία εφαρμογής ενός στρατηγικού σχεδίου. Η ταχύτητα με την οποία ένας στρατηγικός κίνδυνος μπορεί να επηρεάσει μια επιχείρηση καταδεικνύει την ανάγκη θέσπισης μιας διαδικασίας σύνδεσης του κινδύνου με τη διαδικασία στρατηγικής.

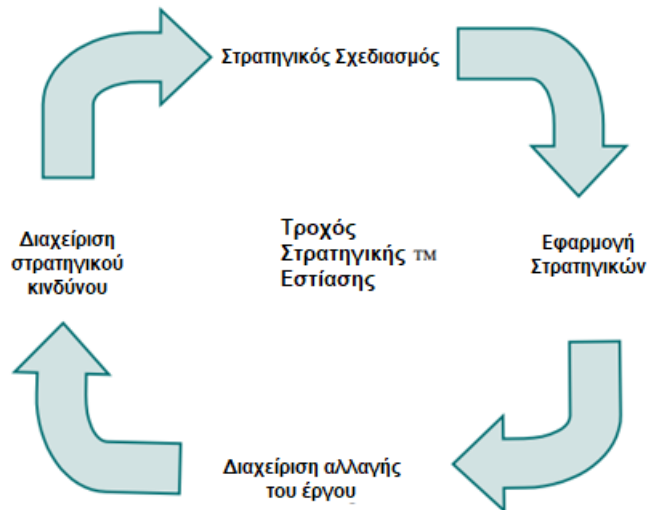
**Οι στρατηγικοί κίνδυνοι θα πρέπει να αποτελούν μέρος μιας ισχυρής προσέγγισης διαχείρισης κινδύνων, η οποία με τη σειρά της θα πρέπει να θεωρείται αναπόσπαστο στοιχείο της επιχειρηματικής στρατηγικής του οργανισμού.** Η ενσωμάτωση στρατηγικών κινδύνων, ωστόσο, απαιτεί διάφορες ενέργειες και εκτιμήσεις:

- **Ενιαίο μέτωπο:** Όπως συμβαίνει με κάθε προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων, απαιτείται συμμετοχή από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για να παραμείνουν οι στρατηγικοί κίνδυνοι στο επίκεντρο. Το συμβούλιο θα πρέπει να αφιερώνει χρόνο στην εξέταση της στρατηγικής και των στρατηγικών κινδύνων (π.χ. μέσω εκπαίδευσης, παρουσιάσεων, διαβουλεύσεων με εξωτερικούς εμπειρογνώμονες) και η διοίκηση θα πρέπει να εφαρμόζει μια διαδικασία σάρωσης του περιβάλλοντος για την παρακολούθηση των στρατηγικών κινδύνων και την αποτύπωση των νέων τεχνολογιών, των καταναλωτικών τάσεων, των τακτικών των ανταγωνιστών και άλλων σημαντικών εξωτερικών αλλαγών.
- **Παρακολούθηση του περιβάλλοντος:** Η συνεχής επαφή με τις συνθήκες της αγοράς, τις νέες τεχνολογίες, τις ρυθμιστικές αλλαγές και τις δημογραφικές τάσεις, διασφαλίζει σε ένα μεγάλο μέρος ότι το εξωτερικό περιβάλλον λαμβάνεται πλήρως υπόψη κατά την ανάπτυξη στρατηγικής.
- **Παραμένοντας ευέλικτοι:** Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν μια κουλτούρα ευαισθητοποίησης για τους στρατηγικούς κινδύνους και να βρίσκονται σε ετοιμότητα αντιμετώπισης αλλαγών στο επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον, εκμεταλλευόμενοι τις αναδυόμενες ευκαιρίες όταν αυτές εμφανίζονται.
- **Συνεργασία με ειδικούς:** Η συνεργασία με ανεξάρτητους ειδικούς μπορεί να συμβάλει σημαντικά στον εντοπισμό δυνητικών κινδύνων, στην αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού και στη συνεργασία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ώστε να

σχεδιαστεί ένας χάρτη πορείας για τον μετασχηματισμό. Με απλά λόγια, προσαρμόζοντας την προσέγγιση διαχείρισης κινδύνου με γνώμονα την ενδυνάμωση της σύνδεσής της με τη στρατηγική της επιχείρησης, οδηγεί σε καλύτερες αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και το όραμα της εταιρείας (Vezeau, 2018).

Ο «**τροχός της στρατηγικής εστίασης**» (Σχήμα 5.12) χρησιμοποιείται για να εστιάσει στις προσπάθειες και στους πόρους που συγκεντρώνουν οι οργανισμοί για την επίτευξη των επιθυμητών στρατηγικών στόχων. Τα τέσσερα βασικά στοιχεία του είναι τα εξής:

- Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιστρέφεται γύρω από τον προσδιορισμό των επιλογών που έχει στη διάθεσή του ένας οργανισμός, επιλέγοντας την καταλληλότερη. Εάν ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν γίνει σωστά, ακόμη και η καλύτερη υλοποίηση της εν δυνάμει επιλογής, είναι απίθανο να το αντισταθμίσει.
- Η εφαρμογή των στρατηγικών είναι μια διαδικασία που συνδέει τον στρατηγικό σχεδιασμό υψηλού επιπέδου με τις καθημερινές δραστηριότητες που είναι κρίσιμες για την παράδοσή του.
- Η διαχείριση της αλλαγής του έργου εξασφαλίζει την πληρότητα και τον έλεγχο της φυσικής υλοποίησης της επιλεγείσας στρατηγικής. Η διαχείριση έργου παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύνολο εργαλείων και τεχνικών που επιτρέπουν στους μάνατζερ να σχεδιάζουν και να υλοποιούν την οποιαδήποτε αλλαγή αποτελεσματικά, αυξάνοντας την πιθανότητα επίτευξης των διαφόρων στόχων της διαδικασίας αλλαγής. Η αποτελεσματική μεταχείριση της διαχείρισης έργου, αποτελεί κεντρικό στοιχείο του τροχού.
- Η διαχείριση στρατηγικών κινδύνων (SRM) εντοπίζει, παρακολουθεί και διαχειρίζεται το προφίλ κινδύνου τον οργανισμό. Σημαντικές αλλαγές σε αυτό το προφίλ μπορεί να οδηγήσουν στην ανάγκη αναθεώρησης ή αλλαγής των στοιχείων που απαριθμούνται παραπάνω και ειδικότερα, στην ανάγκη κατάρτισης νέων στρατηγικών σχεδίων. Εναλλακτικά, οι αλλαγές μπορεί να οφείλονται στην εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής. Η διαχείριση στρατηγικών κινδύνων καλύπτει τέσσερις κύριους τομείς ή επίπεδα κινδύνου. Πρόκειται για τον στρατηγικό κίνδυνο, τον κίνδυνο αλλαγής ή έργου, τον λειτουργικό κίνδυνο και τον απρόβλεπτο κίνδυνο.



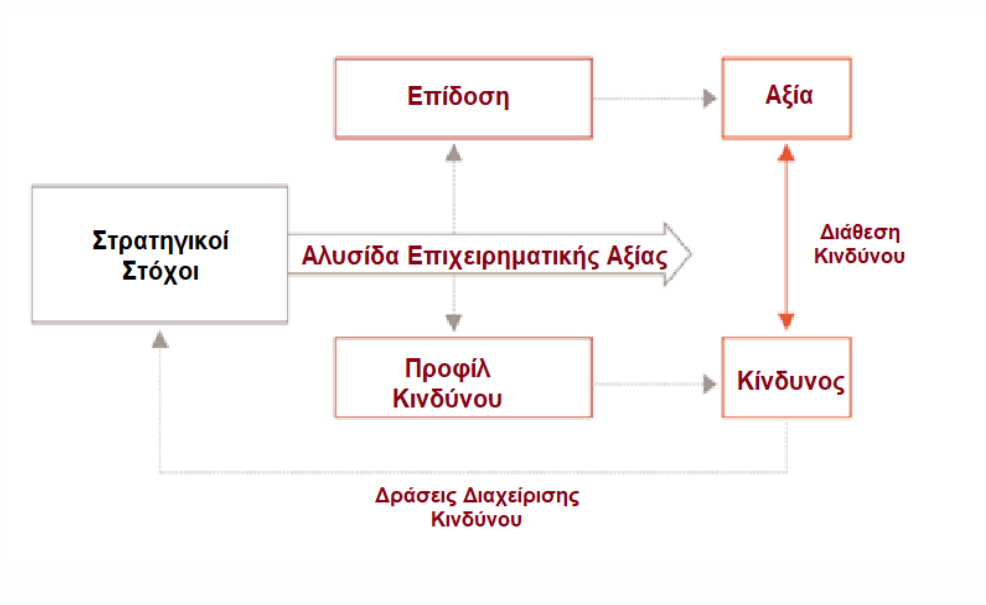
Σχήμα 5.12: «Ο τροχός της στρατηγικής εστίασης»

Πηγή: Roberts, A., Wallace, W. & McClure, N., 2003, *Strategic Risk Management*, 1<sup>st</sup> edition, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, Edinburgh, UK

Το Κέντρο Ανάπτυξης και Εφαρμογής Στρατηγικής της Σχολής Επιχειρήσεων του Εδιμβούργου (Edinburgh Business School Centre for Strategy Development and Implementation), θεωρεί τη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων ως βασικό επικουρικό εργαλείο της διαχείρισης αλλαγής και των συναφών κινδύνων, λόγω της αποδεδειγμένης χρησιμότητάς του σε ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων αλλαγής. Αυτό ισχύει εξίσου για το σχεδιασμό και την ανέγερση ενός νέου κτιρίου (αλλαγή μιας συλλογής υλικών, της εργασίας και άλλων πόρων σε ένα τελικό κτίριο), και για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση νέων οργανωσιακών συστημάτων όπως η λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ή για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας νέας στρατηγικής για έναν ολόκληρο οργανισμό. (Roberts, Wallace and McClure, 2003)

**Οι στρατηγικοί κίνδυνοι μπορούν να οριστούν ως αβεβαιότητες και ανεκμετάλλετες ευκαιρίες ενσωματωμένες στη στρατηγική πρόθεση (strategic intent) ενός οργανισμού.** Ως εκ τούτου, αποτελούν βασικά ζητήματα για το διοικητικό συμβούλιο και προσκρούουν στο σύνολό της επιχείρησης, και όχι απλώς σε μια απομονωμένη μονάδα της. Η διαχείριση των στρατηγικών κινδύνων αντιπροσωπεύει την ανταπόκριση του οργανισμού σε αυτές τις αβεβαιότητες και τις ευκαιρίες. Περιλαμβάνει μια σαφή κατανόηση της εταιρικής στρατηγικής, με τους κινδύνους που συνοδεύουν την υιοθέτηση της και τους κινδύνους κατά την εκτέλεσή της. Αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να πυροδοτηθούν εκ των έσω ή εκτός του οργανισμού. Από τη στιγμή που θα γίνουν αντιληπτοί, είναι

εφικτό να αναπτυχθεί ο αποτελεσματικός, ολοκληρωμένος, στρατηγικός μετριασμός των κινδύνων. Η διαχείριση στρατηγικών κινδύνων επαυξάνει τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ και τη πλήρη αξιοποίηση της στρατηγικής. Όπως περιγράφεται στο Σχήμα 5.13, η αποτελεσματική διαχείριση στρατηγικών κινδύνων βασίζεται σε μια σαφή κατανόηση του μεγέθους του κινδύνου που είναι διατεθειμένη να αναλάβει η επιχείρηση ώστε να εκπληρώσει τους προβλεπόμενους στόχους, καθώς και σε μια έγκαιρη και αξιόπιστη αξιολόγηση του μεγέθους του κινδύνου που αναλαμβάνεται στην πραγματικότητα.



Σχήμα 5.13: Διαχείριση Κινδύνων για την επίτευξη στόχων

Πηγή: PWC, 2012, *Black swans turn grey - the transformation of risk*

Το πρόβλημα είναι ότι η διαχείριση κινδύνων μπορεί συχνά να εκτελεστεί ξεχωριστά από τις στρατηγικές αξιολογήσεις πρώτης γραμμής, από τη λήψη αποφάσεων και την παρακολούθηση σύμφωνα με τα σχέδια. Τα διοικητικά συμβούλια μπορούν έτσι να βελτιώσουν την εστίασή τους στον κίνδυνο, μέσω της ενσωμάτωσης της διαχείρισης κινδύνων στη συνήθη στρατηγική τους αξιολόγηση και τον ακόλουθο διάλογο. **Το ΔΣ έχει ευθύνη για τη διασφάλιση ότι όλοι οι τύποι κινδύνων – χρηματοοικονομικοί- λειτουργικοί- πραγματικοί και στρατηγικοί, περιλαμβάνονται στις βασικές στρατηγικές συζητήσεις.**

Στην έρευνα της PWC (2012), τα διοικητικά συμβούλια αποκάλυψαν τρεις ανησυχίες τους σε σχέση με την εξέλιξη του πλαισίου της διαχείρισης κινδύνων σύμφωνα με την ανάγκη ενσωμάτωσης της στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Πρώτον, πολλά από τα ανώτερα στελέχη φαίνεται να ανησυχούν ότι τα πλαίσια κινδύνου και οι

διαδικασίες που είναι σε ισχύ επί του παρόντος στους οργανισμούς τους, δεν προσφέρουν πλέον το επίπεδο προστασίας που χρειάζονται. Δεύτερον, τα διοικητικά συμβούλια βλέπουν γρήγορη αύξηση τόσο στη ταχύτητα με την οποία λαμβάνουν χώρα συμβάντα κινδύνου, αλλά και στη μετάδοση με την οποία εξαπλώνονται σε διαφορετικές κατηγορίες κινδύνου. Η τρίτη αφορά την αίσθηση των διοικητικών συμβουλίων ότι ξοδεύουν πάρα πολύ χρόνο και χρήμα σχετικά με την εκτέλεση των τρεχόντων διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, αντί να κινηθούν γρήγορα και ευέλικτα για τον προσδιορισμό και την αντιμετώπιση νέων κινδύνων. Ως αποτέλεσμα, μερικοί δεν έχουν πειστεί ότι η απόδοση των δαπανών που προορίζουν για τη ERM, δικαιολογούνται πλήρως από το επίπεδο προστασίας που κερδίζουν από αυτό.

Αυτές οι ελλείψεις αποκαλύπτουν ότι οι τρέχουσες προσεγγίσεις στη διαχείριση κινδύνων δεν είναι πλέον κατάλληλες για το σκοπό για τον οποίο προορίζονται. Είναι σημαντικό να αναπτυχθούν και να επεκταθούν τα υφιστάμενα πλαίσια και εργαλεία, με βάση την εξωτερική εμπειρία και γνώση όπου είναι δυνατόν. Πράγματι, η εξωτερική σκοπιά την οποία οι ανεξάρτητοι διευθυντές μπορούν να φέρουν στη διάρκεια του στρατηγικού διαλόγου, θα παίξει ένα ουσιαστικό ρόλο στη διασφάλιση της ενίσχυσης και ανάπτυξης της στρατηγικής σκέψης, μέσω της σκέψης περί κινδύνου.

Η πρόκληση πολλών διοικητικών συμβουλίων είναι το πως να διασφαλίσουν ότι οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την αναθεώρηση και την έγκριση της στρατηγικής μπορούν να επεκταθούν, ώστε να περιλαμβάνουν την κατάλληλη εκτίμηση κινδύνου.

Μια σαφώς καθορισμένη αντίληψη του τρόπου με τον οποίο ο κίνδυνος προσκρούει στη στρατηγική, είναι ουσιαστικής σημασίας. Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων συχνά εκφράζεται ως μία ή περισσότερες βασικές στρατηγικές προθέσεις ή όραμα. Στα παραδείγματα σκοπών περιλαμβάνεται η «αύξηση των εσόδων κατά Χ το επόμενο έτος, αυξάνοντας το μερίδιο στις βασικές αγορές κατά Υ% ή η βελτίωση των δεικτών ικανοποίησης των πελατών. Κατά τον καθορισμό αυτών των στρατηγικών σκοπών και στόχων, το διοικητικό συμβούλιο προτίθεται να αυξήσει ή να διαφυλάξει την αξία της μετοχής της εταιρείας για τους επενδυτές. Ο αντίκτυπος των συμβάντων κινδύνου μπορεί να εκφράζεται ως η αποδεκτή διακύμανση σε αυτούς τους στρατηγικούς στόχους, την οποία η διοίκηση είναι διατεθειμένη να δεχθεί για την επίτευξή τους (π.χ. 2% ανάπτυξη με εικονική βεβαιότητα, ή 10% ανάπτυξη με αυξανόμενο κίνδυνο απωλειών).

**Η πλήρης κατανόηση των σημαντικών κινδύνων ως προς τους στρατηγικούς στόχους και την αξία της μετοχής του οργανισμού, απαιτεί μία εξίσου καλή κατανόηση της ίδιας της στρατηγικής. Μια ισχυρή διάρθρωση των θεμελιωδών στοιχείων στρατηγικής (στρατηγική πρόθεση, στρατηγικοί οδηγοί/δράσεις, το πλαίσιο εντός του οποίου θα εκτελεστεί η στρατηγική, κ.λπ.) θα επιτρέψει στο ΔΣ**



να ορίσει και να προσδιορίσει τον τρόπο αλληλεπίδρασης της στρατηγικής με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση (Mohammad and Sykes, 2012).

#### **5.4 Μεταβαίνοντας από τη διαχείριση κινδύνων στη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων**

Το στρατηγικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων μπορεί να ενσωματώσει την διαδικασία 5 βημάτων που ακολουθείται και για τους άλλους τύπους κινδύνων, για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, την αντιμετώπιση, την παρακολούθηση και την αναφορά τους. Πρώτο βήμα είναι ο προσδιορισμός των στρατηγικών κινδύνων που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Δεύτερον, η εκτίμηση στρατηγικού κινδύνου για τον προσδιορισμό της πιθανότητας εμφάνισης κινδύνων και του αντίκτυπου που ενδέχεται να έχουν. Ακολουθεί η επιλογή στρατηγικής για την αντιμετώπιση κάθε κινδύνου. Τέταρτο βήμα η παρακολούθηση του κινδύνου στη πάροδο του χρόνου για τυχόν αλλαγές και πέμπτο η αναφορά σε κάθε στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων. Στη διαχείριση του στρατηγικού κινδύνου, δεν παραλείπεται η προσοχή στην οργανωσιακή στρατηγική και τους στόχους, μαζί με την ευρεία εποπτεία των στρατηγικών κινδύνων ώστε να επιτυγχάνεται η προνοητική δράση, η έγκαιρη προσαρμογή στις αλλαγές και η αποτελεσματική ανταπόκριση. (Glossop,2021)

Η AICPCU υποστηρίζει ότι ο στρατηγικός κίνδυνος προέρχεται από τις τάσεις στην οικονομία και την κοινωνία συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών στις οικονομικές, πολιτικές και ανταγωνιστικές συνθήκες και των δημογραφικών αλλαγών (AICPCU, 2013). Ομοίως, οι Slywotzky και Drzik (2005) ορίζουν τους στρατηγικούς κινδύνους ως μία σειρά εξωτερικών γεγονότων και τάσεων που μπορούν να καταστρέψουν την ανταπυξιακή πορεία και την αξία των μετόχων. Οι Slywotzky και Drzik (2005) προσδιορίζουν επτά κύριες κατηγορίες στρατηγικού κινδύνου: κίνδυνος βιομηχανίας, τεχνολογίας, επωθυμίας, ανταγωνιστή, πελάτη, έργου και στασιμότητας και προτείνουν αντίμετρα για κάθε μία από αυτές. Με παρόμοιο τρόπο, οι Andersen και Schroder (2010) απαριθμούν αρκετούς παράγοντες κινδύνου που σχετίζονται με στρατηγικούς κινδύνους: κινήσεις ανταγωνιστών, νέες ρυθμίσεις, πολιτικά γεγονότα, κοινωνικές αλλαγές, μεταβαλλόμενες προτιμήσεις και νέες τεχνολογίες. **Αυτοί οι τρεις ορισμοί υπογραμμίζουν τον στρατηγικό κίνδυνο ως προερχόμενο από εξωτερικούς παράγοντες, γεγονός που δημιουργεί δύο συγκεκριμένα προβλήματα: πρώτον, οι εσωτερικοί παράγοντες μπορούν να προσφέρουν στρατηγικούς κινδύνους εξίσου με τους εξωτερικούς παράγοντες.** Παραδείγματος χάριν, σε μία φαρμακευτική εταιρεία, η ανάπτυξη ενός νέου φαρμάκου

είναι σαφώς εσωτερικό ζήτημα, αλλά η αδυναμία πρόβλεψης ανεπιθύμητων παρενεργειών αποτελεί στρατηγικό κίνδυνο, καθώς θα μπορούσε να χρεοκοπήσει την εταιρεία. Ομοίως, η παρασκευή ενός φαρμάκου είναι ένα εσωτερικό ζήτημα, αλλά μια σοβαρή αποτυχία ποιότητας αποτελεί στρατηγικό κίνδυνο. **Δεύτερον, προσδιορίζοντας τις τάσεις των εξωτερικών παραγόντων ως πηγές στρατηγικών κινδύνων**, όπως κάνουν οι ορισμοί της AICPCU και των Slywotzky και Drzik (2005), θα μπορούσε να αποβεί προβληματικό. Οι τάσεις που δεν έχουν προσδιοριστεί από την διοίκηση συνιστούν κινδύνους, ενώ για τους άρτια πληροφορημένους μάνατζερ οι προβλέψιμες και γνωστές τάσεις θα πρέπει να ενέχουν μικρότερο κίνδυνο. Το μεγαλύτερο πρόβλημα έγκειται στις αποκλίσεις από τις γνωστές τάσεις που δημιουργούν κινδύνους.

Ένα άλλο σύνολο ορισμών δίνει έμφαση στη στρατηγική, όσον αφορά την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Ο ορισμός του SRM από τους Frigo και Anderson (2011) ως διαδικασία εντοπισμού, αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων και αβεβαιοτήτων, που επηρεάζονται από εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα ή σενάρια και που θα μπορούσαν να αναστείλουν την ικανότητα ενός οργανισμού να επιτύχει τη στρατηγική και τους στρατηγικούς στόχους της - με ανώτερο στόχο αυτόν της δημιουργίας και προστασίας της αξίας των μετόχων και των ενδιαφερόμενων μερών- ξεπερνά τα προβλήματα που πηγάζουν από τον ορισμό των στρατηγικών κινδύνων αποκλειστικά από τη πλευρά εξωτερικών παραγόντων. Ωστόσο, προσθέτοντας τους στόχους για τη δημιουργία και την προστασία της αξίας των μετόχων και των ενδιαφερόμενων μερών στον ορισμό, οι Frigo και Anderson (2011) δημιουργούν ένα νέο πρόβλημα: η παραδοχή ότι ο εταιρικός στόχος είναι η δημιουργία αξίας και για τους μετόχους και για τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ στην πραγματικότητα, υπάρχει μια ισχυρή αντιπαράθεση σχετικά με πιθανές συγκρούσεις μεταξύ της αξίας των μετόχων και των ενδιαφερόμενων μερών. Παραλληλίζοντας το ζήτημα των Frigo και Anderson (2011) για τη δημιουργία αξίας, η Ένωση Διαχείρισης Κινδύνου και Ασφάλισης (Risk and Insurance Management Society - RIMS), μια επαγγελματική ένωση και φορέας καθορισμού προτύπων, **ορίζει τη SRM ως επιχειρηματικό κλάδο που καθοδηγεί τη διαβούλευση και τη δράση σχετικά με τις αβεβαιότητες και τις ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες που επηρεάζουν την στρατηγική ενός οργανισμού και την εκτέλεση της** (RIMS, 2011). Συνεπώς, ο ορισμός της RIMS περιλαμβάνει ρητά τον προσδιορισμό των ευκαιριών, ενώ στην αντίπερα όχθη τονίζεται η παραδοσιακή άποψη του κινδύνου ως επιβλαβή για την επίδοση. (Bromiley, Rau and McShane, 2016)

Η COSO ορίζει τους στρατηγικούς στόχους ως «υψηλού επιπέδου στόχους, ευθυγραμμισμένους με την αποστολή της επιχείρησης και προς υποστήριξη αυτής». Αυτοί

οι στρατηγικοί στόχοι αποτελούν τον πυρήνα της στρατηγικής ενός οργανισμού. Αμφότερα εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα και σενάρια που μπορούν να εμποδίσουν την ικανότητα ενός οργανισμού να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους, αποτελούν τους στρατηγικούς κινδύνους, οι οποίοι αποτελούν το επίκεντρο της SRM. **Επομένως η SRM είναι ένα κρίσιμο μέρος της συνολικής διαδικασίας ERM ενός οργανισμού.** Σύμφωνα με τους Frigo και Andersen, η διαχείριση στρατηγικών κινδύνων αντιμετωπίζεται όλο και περισσότερο ως θεμελιώδης ικανότητα τόσο σε επίπεδο διοίκησης όσο και σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου. Τα ακριβή βήματα που πρέπει να κάνει ένας οργανισμός, **εξαρτώνται από το επίπεδο ωριμότητας των συνολικών διαδικασιών της ERM.**

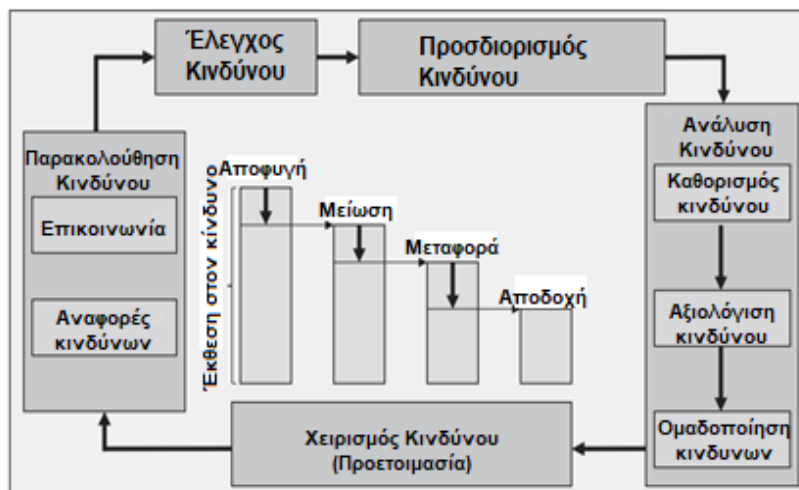
Ο ορισμός των Frigo και Andersen (2011) για τη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων βασίζεται σε έξι αρχές:

1. Είναι μια διαδικασία για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των εσωτερικών και εξωτερικών γεγονότων και κινδύνων που θα μπορούσαν να παρεμποδίσουν την επίτευξη στρατηγικής και στρατηγικών στόχων.
2. Ο απώτερος στόχος είναι η δημιουργία και την προστασία της αξίας των μετόχων και των ενδιαφερόμενων μερών.
3. Είναι ένα κύριο συστατικό και απαραίτητο θεμέλιο της συνολικής διαδικασίας διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων.
4. Ως συνιστώσα της ERM, εξ ορισμού διευθύνεται από τα διοικητικά συμβούλια, τη διοίκηση και άλλους.
5. Απαιτεί μια στρατηγική θεώρηση του κινδύνου και την εξέταση του τρόπου με τον οποίο εξωτερικά και εσωτερικά γεγονότα ή σενάρια θα επηρεάσουν την ικανότητα του οργανισμού να επιτύχει τους στόχους του.
6. Είναι μια συνεχής διαδικασία που θα πρέπει να ενσωματωθεί στον καθορισμό, στην εκτέλεση και στη διαχείριση στρατηγικής.

Η διαχείριση κινδύνων θεωρείται συνήθως ως η δομημένη διαδικασία προσδιορισμού και αντιμετώπισης κινδύνων, ακολουθούμενη από παρακολούθηση και ελέγχους για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων των γεγονότων κινδύνου και τη μεγιστοποίηση του θετικού δυναμικού των ευκαιριών, σε συνάρτηση με τους εταιρικούς στόχους. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων (IRM), ο κίνδυνος αντιπροσωπεύει την πιθανότητα ενός γεγονότος και τις συνέπειές του, που μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα. **Υποστηρίζεται ότι οτιδήποτε εμποδίζει ή δημιουργεί αβεβαιότητα σχετικά με την ικανότητα επίτευξης**

**οργανωσιακών στόχων σε στρατηγικό, τακτικό και επιχειρησιακό επίπεδο, αποτελεί κίνδυνο.** Η COSO (2004) περιγράφει τη διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων (ERM), ως μια διαδικασία που ξεκίνησε από το διοικητικό συμβούλιο, εμπλέκοντας τη διοίκηση και το προσωπικό πρώτης γραμμής ολόκληρης της επιχείρησης, στον εντοπισμό πιθανών συμβάντων κινδύνου και στη διαχείριση τους με βάση δεδομένης διάθεσης ανάληψης κινδύνου, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι οργανωτικοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν. **Οι απόψεις αυτές δημιουργούν μια πιθανή σύνδεση μεταξύ της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και της ικανότητας επίτευξης επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων που θεωρούνται στρατηγικής σημασίας.**

Η διαχείριση κινδύνου συχνά θεωρείται ως η τυποποιημένη διαδικασία του προκαταβολικού προσδιορισμού, ανάλυσης και εκτίμησης κινδύνων, οι επιπτώσεις των οποίων μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω αποφυγής, μετριασμού, εξάλειψης ή μεταφοράς μη αποδεκτών εκθέσεων σε κίνδυνο οι οποίες υπερβαίνουν την οριοθετημένη διάθεση ανάληψης κινδύνου. Οι εντοπισθέντες παράγοντες κινδύνου και η έκθεση σε συνεπαγόμενο κίνδυνο παρακολουθούνται από εσωτερικά συστήματα ελέγχου διαχείρισης, για να διασφαλιστεί ότι οι συμφωνημένες πρωτοβουλίες διαχείρισης κινδύνων εκτελούνται πράγματι και ότι ο οργανισμός διατηρεί την ετοιμότητα για πιθανά συμβάντα κινδύνου. Για τη διασφάλιση αυτή, πολλοί οργανισμοί διεξάγουν περιοδικούς ελέγχους της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνου, συνήθως υπό την αιγίδα ανεξάρτητης ελεγκτικής λειτουργίας (Σχήμα 5.14).



Σχήμα 5.14: Μία γενική διαδικασία διαχείρισης κινδύνων

Πηγή: Andersen, T.J., 2016, *The Routledge Companion to Strategic Risk Management*, Routledge Companions, Routledge Taylor & Francis Group, NY & London

Ωστόσο, όσο το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται σε ένα ολοένα και περισσότερο παγκοσμιοποιημένο στερέωμα, γίνεται πιο περίπλοκο, δυναμικό και απρόβλεπτο (Bettis and Hitt, 1995), τόσο αυξάνεται η ανάγκη αντιμετώπισης αβέβαιων συνθηκών που θα αμφισβητήσουν την καταλληλότητα προηγούμενων στόχων, καθώς τα πράγματα μπορεί να εξελιχθούν με νέους και απροσδόκητους τρόπους. **Κατά συνέπεια, δεν υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων και της επίτευξης προκαθορισμένης στρατηγικής και τακτικών και επιχειρησιακών στόχων. Αντιθέτως, υπάρχει θεμελιώδης ανάγκη προσαρμογής της οργανωσιακής δραστηριότητας για την αντιμετώπιση των συνεχιζόμενων αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον και την ανανέωση της στρατηγικής με την πάροδο του χρόνου, καθώς αναδύεται ένα νέο περιβαλλοντικό πλαίσιο** (Agerwal and Helfat, 2009). Αυτό αντηχεί με πρόσφατες συζητήσεις σχετικά με την ανάγκη για δυναμικές ικανότητες (Teece, 2007; Teece, Pisano and Shuen, 1997) και ικανότητες στρατηγικής αντίδρασης (Andersen, Denrell και Bettis, 2007), που επιτρέπουν στον οργανισμό να προσαρμόζει και να διατηρεί την κατάλληλη θέση στο περιβαλλοντικό πλαίσιο. Αποτελεί ταυτόχρονα ένα επαναλαμβανόμενο θέμα στη βιβλιογραφία στρατηγικής, με την άποψη ότι οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές και δομές οι οποίες θα πρέπει να προσαρμοστούν καθώς αλλάζουν οι εξωτερικές συνθήκες (Andersen, 2015). Αντίστοιχα, έχει υποστηριχθεί ότι «η ουσία του μάνατζμεντ είναι η αντιμετώπιση της αλλαγής» (Chakravarthy, 1982). Ως εκ τούτου, ένας ουσιαστικός στόχος της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων, ή η διαχείριση του στρατηγικού κινδύνου, είναι να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να προσαρμόσει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες ενόψει των αναδυόμενων εξελίξεων στο περιβάλλον. Αυτό σημαίνει επίσης ότι η οργάνισμός πρέπει να είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες που προκύπτουν από το εξελισσόμενο πλαίσιο αβεβαιότητας, με γενική επίγνωση των νέων δυνατοτήτων που μπορούν να τον βοηθήσουν να προσαρμόσει τη στρατηγική του, καθώς τα πράγματα συμβαίνουν συχνά με μη γραμμικούς και απρόβλεπτους τρόπους.

Λαμβάνοντας πληροφορίες από τον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ, διαφαίνεται ότι ένα μεγάλο ποσοστό μελετητών στρατηγικής, εξετάζει την ανάπτυξη της στρατηγικής ως συνέπεια αποφάσεων δέσμευσης πόρων που λαμβάνονται από μεμονωμένους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό, εν μέρει εμπνευσμένους από στρατηγικές φιλοδοξίες, αλλά και επηρεασμένους από αναδυόμενα γεγονότα και κοινωνικές διεργασίες (e.g., Bower, 1970/1986; Bower and Gilbert, 2005). Οι στρατηγικές αποφάσεις θεωρούνται συχνά εκείνες οι αποφάσεις που ασχολούνται με το σύνολο του οργανισμού ενόψει του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και με τους πόρους και τους ανθρώπους που απασχολεί για την εκτέλεση των οργανωτικών δραστηριοτήτων της. Όπως σημειώνει Eisenhardt και Zbaracki (1992), η στρατηγική λήψη

αποφάσεων είναι ζωτικής σημασίας «επειδή περιλαμβάνει εκείνες τις θεμελιώδεις αποφάσεις που διαμορφώνουν την πορεία μιας επιχείρησης». Ο Lampel (2014) υποδεικνύει ομοίως ότι η στρατηγική λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία υλοποίησης επιλογών, που θα επηρεάσουν μακροπρόθεσμα την ευημερία του οργανισμού, εμπλέκοντας συχνά σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές και επενδύσεις που είναι δύσκολο να αντιστραφούν μόλις εφαρμοστούν. Οι στρατηγικές αποφάσεις που δεσμεύουν πόρους σε οικονομικές δομές και παραγωγικά περιουσιακά στοιχεία, δημιουργούν μη αναστρέψιμα ανοίγματα που θα πρέπει να διαχειριστούν. Ως εκ τούτου, **ο βαθμός με τον οποίο η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων μπορεί να υποστηρίξει και να βελτιώσει την ποιότητα των υποκείμενων στρατηγικών αποφάσεων και την επακόλουθη παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των αποφάσεων αυτών, θα αποτελέσει σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων.**

Ωστόσο, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων δεν είναι δομημένη με τόση σαφήνεια, όσο μπορεί να προτείνει η επίσημη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων. Ο Schwenk (1995) δηλώνει ότι «οι στρατηγικές αποφάσεις συχνά περιγράφονται ως αδόμητες, μη προγραμματισμένες και ακατάστατες» και επηρεάζονται από εσωτερικές συγκρούσεις, από την πολιτική, τις γνωστικές προκαταλήψεις και τις συμπεριφορές των μεμονωμένων υπευθύνων λήψης αποφάσεων. Ακόμη, δεν είναι ξεκάθαρο ότι αυτές οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται πάντα από ανθρώπους του διοικητικού συμβουλίου και της ανώτερης ομάδας μάνατζμεντ, αλλά επηρεάζονται από διοικητικές αποφάσεις που λαμβάνονται από πολλούς ρόλους, διάσπαρτους σε όλη την οργάνωση. Άλλωστε πολλές αποφάσεις και ενέργειες που λαμβάνονται βαθιά μέσα στον οργανισμό, μπορεί να αποδειχθεί ότι έχουν επακόλουθη στρατηγική σημασία (e.g., Burgelman, 1996; Mintzberg, 1994). Εν ολίγοις, τα γεγονότα κινδύνου που μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού φαίνονται αρκετά σημαντικά και συχνά αποτελούν τις εκθέσεις σε κίνδυνο που επηρεάζουν την εταιρική επιβίωση (Slywotzky και Drzik, 2005).

Για την υποστήριξη των υπεύθυνων λήψης αποφάσεων του οργανισμού στην εξέταση πιθανών γεγονότων κινδύνου, διάφορα συστήματα διοικητικού ελέγχου και πλαίσια διαχείρισης κινδύνων προτείνουν περισσότερο ή λιγότερο συστηματικούς τρόπους ανάλυσης των γεγονότων που θα μπορούσαν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού. Η ιδέα, φυσικά, είναι ότι στο βαθμό που τα πιθανά γεγονότα έχουν εξεταστεί εκ των προτέρων, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ετοιμότητας εντός του οργανισμού, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Ωστόσο, δεν υπάρχει ενιαία αναγνωρισμένη προσέγγιση για αυτού του είδους τον προσδιορισμό και την ανάλυση, αν και συνήθως λαμβάνεται υπόψιν η πλειοψηφία των εξωτερικών παραγόντων που είναι πέρα από τον έλεγχο της εταιρικής διαχείρισης, καθώς και των εσωτερικών ζητημάτων που μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα, εάν υφίστανται

λανθασμένη διαχείριση. Ένα τυπικό πλαίσιο μπορεί να κάνει διάκριση μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών κινδύνου που υποκινούνται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι πραγματικοί κίνδυνοι που προκαλούνται από βιομηχανικά ή παρόμοια ατυχήματα, οι λειτουργικοί κίνδυνοι που συνδέονται με την κανονιστική συμμόρφωση, οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι που προκαλούνται από υποκείμενες μεταβλητότητες της αγοράς και οι στρατηγικοί κίνδυνοι που απορρέουν από τον κλάδο και τις ανταγωνιστικές συνθήκες που αφορούν τον οργανισμό γενικά. Με άλλα λόγια, **οι τυπικές προσεγγίσεις προσδιορισμού κινδύνου, υποδηλώνουν ότι υπάρχει μια συγκεκριμένη κατηγορία κινδύνου στην οποία μπορούμε να αναφερθούμε ως στρατηγική, υπό την έννοια ότι περιλαμβάνει εξωτερικούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την στρατηγική θέση του οργανισμού.** Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική στρατηγική διαχείριση κινδύνων απαιτεί από τους ανθρώπους του οργανισμού να βρίσκονται σε εγρήγορση για τις περιβαλλοντικές αλλαγές και για πιθανές αντιδράσεις στα αναδυόμενα γεγονότα.

Σύμφωνα με το Σχήμα 4.4, οι στρατηγικοί κίνδυνοι ανήκουν σε μια συγκεκριμένη κατηγορία γεγονότων, με συγκεκριμένο «στρατηγικό» χαρακτήρα. Αυτά περιλαμβάνουν τις κινήσεις των ανταγωνιστών, νέες ρυθμίσεις, πολιτικά γεγονότα, κοινωνικές αλλαγές, τεχνολογικές αλλαγές και ούτω καθεξής. Το χαρακτηριστικό αυτών των τύπων κινδύνου έγκειται στο γεγονός ότι είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν, επειδή λαμβάνουν χώρα με νέους και μοναδικούς τρόπους κάθε φορά, οι οποίοι αψηφούν τις στατιστικές μετρήσεις και τους υπολογισμούς. Επιπλέον, μπορεί να αποδειχθεί πολύ δύσκολο να αποκωδικοποιηθούν εκ των προτέρων, επειδή τα δυναμικά και πολύπλοκα περιβάλλοντα εξελίσσονται με μη γραμμικό τρόπο, οδηγώντας σε συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία είναι αδύνατο να προβλεφθούν ή να προσδιοριστούν προκαταβολικά. Έτσι, οι στρατηγικοί κίνδυνοι είναι συνήθως πολύ πιο αβέβαιοι και απρόβλεπτοι από οποιαδήποτε από τις άλλες κατηγορίες κινδύνου.



Σχήμα 4.4: Στρατηγικοί Κίνδυνοι και διαχείριση στρατηγικού κινδύνου – ένα ενδεικτικό πλαίσιο

Πηγή: Andersen, T.J., 2016, *The Routledge Companion to Strategic Risk Management*, Routledge Companions, Routledge Taylor & Francis Group, NY & London

Η μεταγενέστερη (ex-post) ερμηνεία της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων εξετάζει ιστορικά την ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα σημαντικά γεγονότα ή τους παράγοντες κινδύνου στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ανεξάρτητα από την προέλευσή τους. Με άλλα λόγια, η άποψη αυτή αφορά όλες τις σημαντικές επιπτώσεις που προκαλούνται από οποιαδήποτε από τις αναφερόμενες κατηγορίες κινδύνου (Σχήμα 4.4). Η ικανότητα διαχείρισης των στρατηγικών κινδύνων και, κατά συνέπεια, η ικανότητα αντιμετώπισης όλων των σημαντικών γεγονότων, συνήθως προσμετρώνται ως η τάση της επιχείρησης να διατηρεί σταθερά μότιβα κέρδους και ταμειακών ροών με την πάροδο του χρόνου και σε σύγκριση με τους ομολόγους από συγκρίσιμους κλάδους, οι οποίοι είναι ενσωματωμένοι στον ίδιο περιβαλλοντικό πλαίσιο (π.χ., Andersen, 2008, 2009). Αυτό το μέτρο της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων αποκαλύπτει ότι οι σημαντικές επιπτώσεις κινδύνου που αφορούν τα αποτελέσματα των επιδόσεων, μπορεί να έχουν πολλές διαφορετικές πηγές, συμπεριλαμβανομένων τομέων που δεν εμπίπτουν απαραίτητα αυτοί καθαυτοί στην προκαθορισμένη κατηγορία στρατηγικών παραγόντων κινδύνου. Για παράδειγμα, η χρηματοπιστωτική κρίση κατά τη διάρκεια του 2008 μας δίδαξε ότι οι τιμές στις χρηματοπιστωτικές αγορές μπορούν να κάνουν δραματικά άλματα εκτός προβλέψεων, γεγονός που τονίζει τη δυναμική στρατηγική σημασία της συμπερίληψης όλων των



τομέων κινδύνου, ακόμη και αν αντιπροσωπεύουν πολύ διαφορετικούς τύπους κινδύνου.

Εμπειρικές μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι **οργανισμοί με αποτελεσματικές ικανότητες διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων, είναι εξίσου καλές στο χειρισμό όλων των διαφορετικών κατηγοριών κινδύνου στις οποίες εκτίθενται, εμφανίζοντας γενικότερη προθυμία να πειραματιστούν με νέες προσεγγίσεις ώστε να ανταποκριθούν, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης τεχνικών διαχείρισης εταιρικών κινδύνων** (π.χ. Andersen, 2008). Αντίθετα, οι οργανισμοί που εμφανίζουν κακές δυνατότητες διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων, αποτυγχάνουν να διαχειριστούν και άλλες κατηγορίες κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων των τομέων με σχετικά καλά αναπτυγμένους μηχανισμούς αντιστάθμισης κινδύνου, όπως οι κίνδυνοι επιτοκίου και συναλλάγματος. Αυτό υποδηλώνει ότι όλες οι κατηγορίες κινδύνου χρειάζονται προσοχή, αλλά σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να χρειάζονται άτομα και λειτουργίες με ειδικές γνώσεις και ικανότητες, ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, μέσω της διάρθρωσης κατάλληλων ασφαλιστικών ρυθμίσεων, τεχνικών χρηματοοικονομικής αντιστάθμισης, λειτουργικών διαδικασιών και διαδικασιών αλυσίδας εφοδιασμού, ή ακόμη και μέσω διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων. **Έτσι, ενώ μια προσέγγιση χαρτοφυλακίου μπορεί να υποδηλώνει ότι θα πρέπει να υπάρχει πάντα πλήρης ενοποίηση όλων των κατηγοριών κινδύνου για τον προσδιορισμό μιας συνολικής εικόνας της εταιρικής έκθεσης σε κίνδυνο, εξακολουθεί να υφίσταται η ανάγκη εξειδικευμένης εμπειρίας για την αντιμετώπιση ειδικών κινδύνων της αγοράς.**

Λαμβάνοντας την ικανότητα διαχείρισης στρατηγικού κινδύνου (Strategic Risk Management), ως αποτέλεσμα πολλών αποφάσεων δέσμευσης πόρων, οι οποίες λαμβάνονται από διευθυντές και άτομα σε θέσεις ευθύνης σε ολόκληρο τον οργανισμό στο πλαίσιο ενός δικτύου ενδιαφερόμενων μερών, διακρίνονται οι επιρροές των υποκείμενων διαδικασιών από διαφορετικές κατευθύνσεις. Αυτές περιλαμβάνουν τις βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης ή της διακυβέρνησης κινδύνων, την εφαρμογή οικονομικών πρακτικών και τεχνικών διαχείρισης, την ανάπτυξη ειδικών επιχειρησιακών πρακτικών για κάθε επιχείρηση, τις προκαταλήψεις που επιβάλλονται από την ανθρώπινη νόηση και τους μεμονωμένους ψυχολογικούς παράγοντες, καθώς και τους εναλλακτικούς τρόπους επικαιροποίησης και επεξεργασίας των πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους. **Έτσι, ενώ η διαχείριση στρατηγικού κινδύνου μπορεί να τηρεί ορισμένες κοινές κατευθυντήριες γραμμές, η εκτέλεση συγκεκριμένων πρακτικών είναι συχνά μοναδικά προσαρμοσμένη στους μεμονωμένους οργανισμούς και δεν αντιπροσωπεύει απλώς μια τυποποιημένη επεξεργασία πληροφοριών κινδύνου, αλλά μοναδικούς τρόπους σκέψης και δράσης** (Andersen, 2016).

## 5.5 Ο μετασχηματισμός της διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων

Αν και οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο έχουν κάνει σημαντικά βήματα για να ενισχύσουν τις στρατηγικές δυνατότητες τους όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων, οι περισσότερες αναγνωρίζουν ότι έχουν ακόμα περιθώρια βελτίωσης. Δεδομένης της αυξανόμενης ταχύτητας και του παγκόσμιου αντίκτυπου του κινδύνου (και της αυξανόμενης σημασίας της καινοτομίας), οι οργανισμοί πρέπει να είναι ανοιχτοί σε οποιεσδήποτε ιδέες που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τον στρατηγικό κίνδυνο - ακόμη και αν αυτές οι ιδέες προέρχονται από αλλού. Για να λειτουργήσουν με εμπιστοσύνη σε ένα διευρυμένο σύμπαν στρατηγικού κινδύνου, οι εταιρείες πρέπει να διερευνήσουν κάθε πιθανό πλεονέκτημα.

Συγκεκριμένα, θα πρέπει να εξετάσουν ένα ευρύτερο σύνολο κινδύνων και στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων - συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων, της πνευματικής ιδιοκτησίας, των πελατών και των επιδιώξεων στον τομέα μάρκετινγκ. **Αυτοί οι κίνδυνοι και τα περιουσιακά στοιχεία είναι πολύ πιο δύσκολο να μετρηθούν, να αξιοποιηθούν και να αντισταθμιστούν - και επομένως απαιτούν μια πολύ πιο συστηματική και διαρκή προσέγγιση στην παρακολούθηση και τη διαχείριση κινδύνου.** Για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις κινδύνου του αύριο στο σήμερα, οι εταιρείες θα πρέπει να κοιτάξουν έξω από τις παραδοσιακές εταιρικές δομές τους - υιοθετώντας περισσότερο μια προοπτική "out-in" (έξω-μέσα) κατά την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων, των προκλήσεων και των ευκαιριών τους. Με άλλα λόγια, απαιτείται μια νέα εστίαση στη συλλογή δεδομένων και την εκτίμηση προοπτικών από εξωτερικές πηγές, συμπεριλαμβανομένων πελατών, ανθρώπων που εδραιώνουν τις τάσεις πληροφόρησης (information trend setters) και αναλυτών αγοράς και ασφάλειας. Θα απαιτήσει επίσης εκμάθηση από τα μονοπάτια άλλων εταιρειών και βιομηχανιών.

Στην έρευνα της Deloitte (2013) για την εξερεύνηση του στρατηγικού κινδύνου, η Valerie Spillman της Cisco<sup>32</sup> αναφέρει τη σημασία επιδίωξης εκμάθησης από συνάδελφους ηγέτες της ERM, αλλά και από διαφορετικούς κλάδους, όπως εκείνου του χρηματοπιστωτικού, ο οποίος παρουσιάζει χρησιμότητα στην πληροφόρηση για τον εντοπισμό κινδύνων και την εκτέλεση εκτίμησης αυτών. Στην ίδια κατεύθυνση, ο Reto Kohler της Barclays<sup>33</sup> μοιράζεται το ενδιαφέρον του **για τα διδάγματα που επιφυλάσσει ο κλάδος**

<sup>32</sup> Cisco: πολυεθνική εταιρεία ψηφιακών τηλεπικοινωνιών και τεχνολογίας

<sup>33</sup> Barclays: Βρετανική πολυεθνική εταιρεία τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που εδρεύει στο Λονδίνο.

**της φαρμακοβιομηχανίας**, υποστηρίζοντας ότι οι βιομηχανίες φαρμακευτικής και επενδυτικής τραπεζικής έχουν πολλές ομοιότητες **όσον αφορά τον ρυθμιστικό έλεγχο, τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου και τον τρόπο με τον οποίο και οι δύο υποφέρουν από ενδεχόμενη κακή εικόνα στον τύπο και την κοινή γνώμη.**

Πολλοί ερωτηθέντες της ίδιας έρευνας (47%) θεωρούν το ανθρώπινο κεφάλαιο-το οποίο περιλαμβάνει τους εργαζομένους και τους συνεργάτες- ως στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο. Ο αγωγός καινοτομίας, ο οποίος συνδέεται στενά με το ανθρώπινο κεφάλαιο, θεωρείται από το 23% των ερωτηθέντων ως στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο άξιο προς επένδυση. Το 26% πιστεύει ότι το πελατειακό κεφάλαιο είναι σημαντικός τομέας επένδυσης. Στην ερώτηση για το ποια περιουσιακά στοιχεία έχουν και θα έχουν την μεγαλύτερη στρατηγική αξία για τον οργανισμό, η Jennifer Evans της ANZ<sup>34</sup> τονίζει ότι **«η καινοτομία και η ικανότητα να είναι κανείς ένα βήμα μπροστά από την ανταγωνιστική αγορά, αποτελεί είναι βασικό στρατηγικό κίνδυνο για όλους τους οργανισμούς, είτε είναι τραπεζικοί είτε φαρμακευτικοί»**. Σύμφωνα με την ίδια, οι πραγματικά διαφοροποιημένοι οργανισμοί είναι αυτοί που μπορούν να αντιμετωπίσουν ζητήματα στρατηγικού κινδύνου, είτε εξελίσσονται στο παρόν είτε αφορούν το μέλλον, μέσω ταλαντούχων ανθρώπων που βρίσκονται στην καμπύλη καινοτομίας. Η Valerie Spillman της Cisco επισημαίνει πως ειδικά για τον κλάδο της πληροφορικής, η καινοτομία είναι αν όχι ο κορυφαίος- ο μεγαλύτερος τομέας προτεραιότητας. Η καινοτομία διατηρείται μόνο μέσω του ανθρώπινου κεφαλαίου που περιλαμβάνει το απαραίτητο σύνολο δεξιοτήτων και την αντίστοιχη τεχνογνωσία. Φυσικά, ο κίνδυνος ανθρώπινου κεφαλαίου συχνά εξαρτάται από την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σε αυτή την κατεύθυνση βρίσκονται και οι στόχοι της τράπεζας Barclays, η οποία επιδιώκει τον έλεγχο της συμπεριφοράς και του κινδύνου φήμης με παρόμοιο τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται άλλους βασικούς κινδύνους, όπως τον πιστωτικό και τον κίνδυνο αγοράς. Ο Reto Kohler της Barclays αναφέρει πως η τράπεζα εφαρμόζει πλέον ένα πλαίσιο κινδύνου συμπεριφοράς που δεν υπήρχε πρωτίτερα, σε συνδυασμό με την υλοποίηση προγράμματος εκπαίδευσης αξιών για τους 140.000 υπαλλήλους της παγκοσμίως.

**Ίσως η μεγαλύτερη αλλαγή που αναδεικνύεται ως εύρημα στην ίδια μελέτη, είναι ότι περισσότερες εταιρείες ενσωματώνουν τη στρατηγική ανάλυση κινδύνου στη συνολική επιχειρηματική στρατηγική και τις διαδικασίες σχεδιασμού τους.** Και οι προσπάθειές τους φαίνεται να αποδίδουν. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι το 61% των εταιρειών πιστεύουν πλέον ότι τα προγράμματα διαχείρισης κινδύνου τους αποδίδουν τουλάχιστον αρκετά καλά στην υποστήριξη της ανάπτυξης και της εκτέλεσης

---

<sup>34</sup> Australian & New Zealand Banking Group

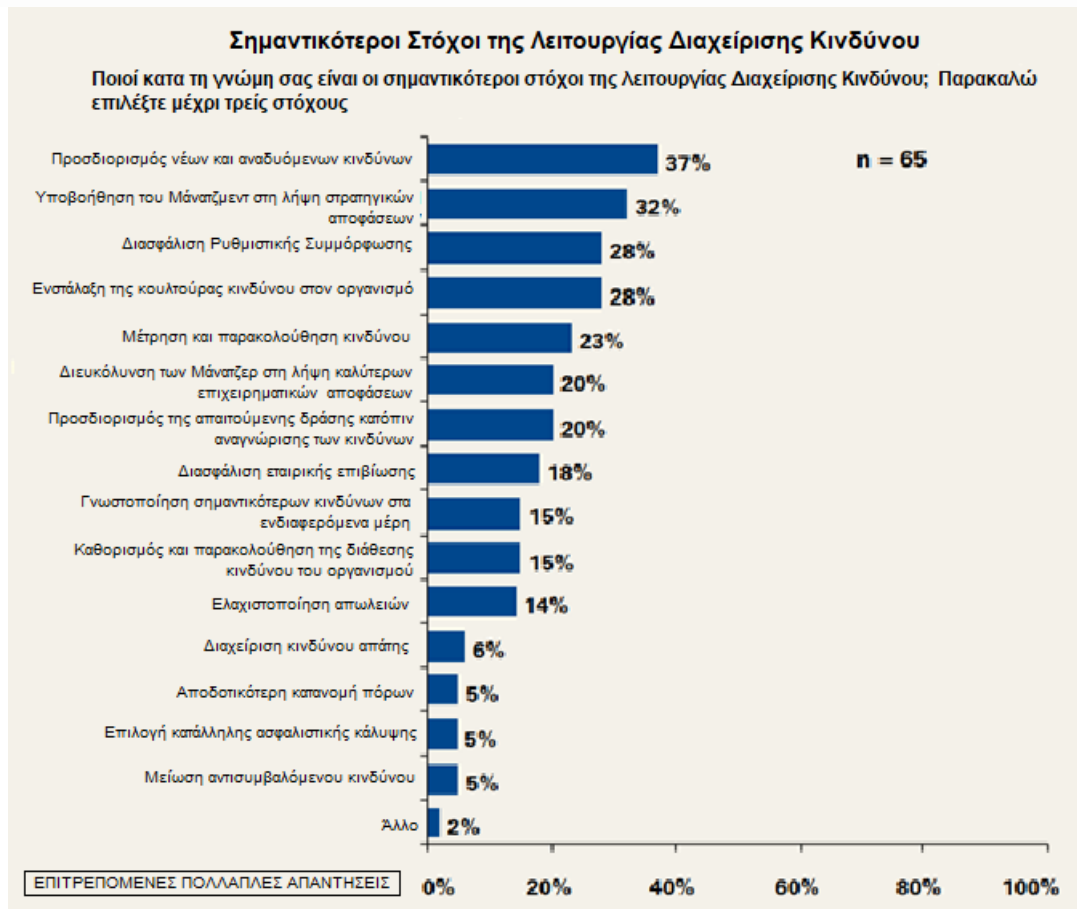
επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι αριθμοί είναι χαμηλότεροι στον EMEA (51%) και ελαφρώς υψηλότεροι στην Αμερική (67%) και την Ασία/ Ειρηνικό (63%). Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Σύμφωνα με τα συνολικά αποτελέσματα, μόνο το 13% των εταιρειών αξιολογούν τα προγράμματα διαχείρισης κινδύνου 5 στα 5 όσον αφορά την υποστήριξη της ανάπτυξης και της εκτέλεσης στρατηγικής και το 40% τα θεωρούν ανεπαρκή. Τα αποτελέσματα είναι σημαντικά χειρότερα στην EMEA, όπου μόνο το 5% αξιολογεί τα προγράμματα διαχείρισης κινδύνου 5 στα 5 και το 49% τα αξιολογεί ανεπαρκή.

Καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να βελτιώσουν τις ικανότητες και την επίδοσή τους στη στρατηγική διαχείριση κινδύνων, υπάρχουν τρεις συγκεκριμένοι τομείς στους οποίους εστιάζουν: **αύξηση της συχνότητας και του προϋπολογισμού της παρακολούθησης και τη διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων (52%), συνεχής παρακολούθηση των στρατηγικών κινδύνων (43%) και αυξημένη στελέχωση για τη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων (38%)**. Ιδιαίτερα οι καταναλωτικές εταιρείες επενδύουν σε μεγάλο βαθμό σε αυτούς τους τρεις τομείς. Η διαχείριση στρατηγικών κινδύνων αποτελεί προτεραιότητα σε επίπεδο Διευθύνοντος Συμβούλου και Διοικητικού Συμβουλίου. Τα δύο τρίτα (67%) των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνουν ότι ο διευθύνων σύμβουλος, το διοικητικό συμβούλιο ή η επιτροπή κινδύνου του διοικητικού συμβουλίου έχουν εποπτεία όσον αφορά τη διαχείριση του στρατηγικού κινδύνου.

Οι περισσότερες εταιρείες δεν θέτουν τη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων απλώς σε υψηλότερη προτεραιότητα - αλλάζουν ριζικά τον τρόπο που το κάνουν. **Στην πραγματικότητα, σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες (94%) έχουν αλλάξει την προσέγγισή τους στη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων τα τελευταία χρόνια**. Οι αριθμοί ήταν ελαφρώς υψηλότεροι στην Ασία/Ειρηνικό (96%) και ελαφρώς χαμηλότεροι στην Ευρώπη/Μέση Ανατολή/Αφρική (EMEA) (91%).

Σύμφωνα με την KPMG (2009), **η εστίαση του φαρμακευτικού κλάδου παραμένει στη ρυθμιστική συμμόρφωση** και όχι στη συνολικότερη άποψη του κινδύνου που αφορά όλο το εύρος της επιχείρησης. Οι ερωτηθέντες εξέφρασαν την ανησυχία ότι οι διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων δεν είναι προνοητικές- προκαταβολικές. **Η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στους στρατηγικούς τομείς της επιχείρησης παραμένει χαμηλή σε προτεραιότητα για τους εν λόγω ερωτηθέντες, με τους περισσότερους να επικεντρώνονται στον μετριασμό του καθοδικού κινδύνου, ενώ απέχουν από μια πιο ισορροπημένη άποψη για τη διάθεση κινδύνου και την προοπτική αυτής**. Ο εν λόγω περιορισμένος προσανατολισμός στους κινδύνους δεν αποτελεί έκπληξη, καθώς οι κυρώσεις μη απαιτούμενης ρυθμιστικής συμμόρφωσης συνδέο-

νται με παραδείγματα κόστους οικονομικής, νομικής φύσης και φήμης. Ενώ οι ερωτηθέντες αναγνώρισαν ότι οι **σημαντικότεροι στόχοι της διαχείρισης κινδύνου είναι ο προληπτικός εντοπισμός κινδύνων και η υποστήριξη της διοίκησης στις στρατηγικές αποφάσεις**, ωστόσο, διακρίνεται δύσκολα η επιχειρηματική σκοπιμότητα για την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου σε στρατηγικές διαδικασίες, ενώ τα παραδείγματα επιτυχής χρήσης της διαχείρισης κινδύνων στην αύξηση της επιχειρηματικής αξίας είναι λιγότερο ορατή. (Διάγραμμα 5)



Διάγραμμα 5: Σημαντικότεροι Στόχοι της Λειτουργίας Διαχείρισης Κινδύνου

Πηγή: KPMG International, 2009, *Risk Management in the Pharmaceuticals and Life Sciences Industry*, Economist Intelligence Unit research program

Ένας οργανισμός χρειάζεται μια μετασχηματιστική προσέγγιση για την αντιμετώπιση του στρατηγικού κινδύνου. Ο μετασχηματισμός κινδύνου αντιπροσωπεύει μια ολοκληρωμένη, βιώσιμη, στρατηγική απάντηση –και όχι μια αποσπασματική, κατά περι-

πτωση, τακτική απάντηση— στην εξέλιξη του ρυθμιστικού και ανταγωνιστικού τοπίου. Επικεντρώνεται σε όλες τις πρακτικές πτυχές, τις οποίες τα ανώτερα στελέχη και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση στρατηγικών κινδύνων. Κάτι τέτοιο ξεκινά με την παραδοχή ότι οι στρατηγικοί κίνδυνοι μπορεί να διαφέρουν, και σε είδος και σε βαθμό, από άλλους κινδύνους. Οι ηγέτες πρέπει να αναγνωρίσουν ότι κάθε στρατηγική βασίζεται σε ορισμένες υποθέσεις και ενέχει ορισμένους κινδύνους και στη συνέχεια να προχωρήσουν στην ανάλυση αυτών. Στη συνέχεια, η ανάλυση αυτή θα πρέπει να ενσωματωθεί στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτές οι ενέργειες ωθούν το μάνατζμεντ να συμβιβάσει και να ενσωματώσει τις στρατηγικές σε όλους τους τομείς επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, στις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων και διακυβέρνησης.

**Ο μετασχηματισμός των κινδύνων μπορεί να επιτρέψει σε μια εταιρεία να αναβαθμίσει τη διαχείριση κινδύνων από λειτουργική ικανότητα σε επιχειρηματική ευθύνη που διαπερνά ολόκληρο τον οργανισμό.** Όταν συμβαίνει αυτό, ο κίνδυνος δεν θεωρείται πλέον μόνο ως τομέας της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνων. Αντί αυτού, κάθε επιχείρηση, λειτουργία και άτομο γίνεται υπεύθυνος, υπόλογος και ικανός να αντιμετωπίσει τους κινδύνους που εμπíπτουν στην αρμοδιότητά του. Αυτό επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εφαρμογή επιχειρηματικών στρατηγικών και την επίτευξη στόχων, αντιμετωπίζοντας παράλληλα τους κινδύνους και παραμένοντας σε συμμόρφωση με τους κανονισμούς.

Όταν υπάρχουν τα θεμελιώδη πλαίσια και οι δυνατότητες— ως ακρογωνιαίοι λίθοι για τον μετασχηματισμό κινδύνου σύμφωνα με την Deloitte—, η διαχείριση κινδύνου, η διακυβέρνηση κινδύνου και η ρυθμιστική συμμόρφωση μπορούν να εφαρμοστούν με πιο ευθυγραμμισμένο και ολοκληρωμένο τρόπο. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 5.15, η στρατηγική είναι το κυρίαρχο στοιχείο— το όραμα που καθοδηγεί τον οργανισμό. Η στρατηγική (ή στρατηγικές) του οργανισμού είναι τα επιλεγμένα μέσα της διοίκησης για την επιδίωξη των σκοπών της εταιρείας. Η διακυβέρνηση και η κουλτούρα καθιερώνουν την εποπτεία και το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζονται οι στρατηγικές. Τα επιχειρηματικά και λειτουργικά μοντέλα, η ανάλυση δεδομένων και η τεχνολογία, επιτρέπουν στον οργανισμό να διεξάγει επιχειρηματικές δραστηριότητες, να κατανοεί τις θέσεις κινδύνου του και να τις διαχειριστεί. Αν και οι τύποι και τα επίπεδα κινδύνου που αντιμετωπίζει ο εκάστοτε οργανισμός διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και από εταιρεία σε εταιρεία, κάθε οργανισμός βασίζεται σε κάθε έναν από αυτούς τους ακρογωνιαίους λίθους όταν πρόκειται για τη διαχείριση και τη διακυβέρνηση κινδύνου. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι κίνδυνοι για τη στρα-

τηγική και οι κίνδυνοι που απορρέουν από τη στρατηγική μπορεί να είναι ιδιαίτερα επιζήμιοι και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σε κάθε προσπάθεια μετασχηματισμού του κινδύνου.



Σχήμα 5.15: Οι ακρογωνιαίοι λίθοι του μετασχηματισμού κινδύνου

Πηγή: Deloitte, 2017, *Strategic risk: A cornerstone of risk transformation*

Για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση στρατηγικών κινδύνων, οι εταιρείες ενδέχεται να εξετάσουν τα πιθανά οφέλη επένδυσης σε ένα ή περισσότερους από τους ακόλουθους τομείς:

- **Εντοπισμός στρατηγικών κινδύνων που είναι δύσκολο να προβλεφθούν:** Βασιζόμενοι στις δικές τους εμπειρίες αλλά και άλλων οργανισμών, οι ηγέτες μπορούν να ανταλλάξουν ιδέες για ενδεχόμενα γεγονότα κινδύνου χαμηλής πιθανότητας / υψηλού αντίκτυπου και στη συνέχεια να εξετάζουν συστηματικά εκείνα που θα μπορούσαν να υπονομεύσουν τις στρατηγικές, προσδιορίζοντας τρόπους με τους οποίους η εταιρεία θα μπορούσε να τα αναγνωρίσει και να τα αξιολογήσει.
- **Δυνατότητες ανίχνευσης:** Η τεχνολογία μπορεί τώρα να επιτρέψει την παρακολούθηση πολλών μεταβλητών σε πραγματικό χρόνο από τους οργανισμούς, οι οποίες μπορεί να είναι πρόδρομοι ενός συμβάντος κινδύνου.

- **Μοντελοποίηση και ανάλυση σεναρίων:** Δεδομένου του ρόλου αλληλένδετων κινδύνων στη μοντελοποίηση επιπτώσεων και απαντήσεων στρατηγικών κινδύνων, η δημιουργία σεναρίων που ενσωματώνουν πολλαπλούς κινδύνους, μπορεί να αποσαφηνίσει τον πιθανό αντίκτυπο συμβάντων κινδύνου.

- **Δυνατότητες απόκρισης:** Η προσομοίωση των αντιδράσεων στα γεγονότα κινδύνου και η ανάπτυξη σχεδίων αντίδρασης, μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των δυνατοτήτων απόκρισης ακόμη και σε μη αναμενόμενους κινδύνους.

Ο μετασχηματισμός της διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων περιλαμβάνει ευρεία και εις βάθος ανάλυση κινδύνου, σχεδιασμός σεναρίων και σχέδια έκτακτης ανάγκης, ανθεκτικότητας και ανάκαμψης. Εξετάζει τους κινδύνους που δημιουργούνται από μια στρατηγική καθώς και κινδύνους για την ίδια τη στρατηγική. Θεωρεί ότι δυνητικοί στρατηγικοί κίνδυνοι σχετίζονται με αποφάσεις για την είσοδο σε μία αγορά ή αποφάσεις επέκτασης, πρωτοβουλίες προϊόντων, δραστηριότητες συγχωνεύσεων και εξαγορών, σχέδια αποζημίωσης, νέες προσλήψεις και διαχείριση ταλέντων. Ταυτόχρονα, προάγει την ευαισθητοποίηση σχετικά με τους στρατηγικούς κινδύνους σε ολόκληρο τον οργανισμό, αλλά και σχετικά με τις πιθανές ευκαιρίες δημιουργίας αξίας και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, τα εργαλεία σάρωσης μεγάλων δεδομένων και η εξελιγμένη ανάλυση μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να συγκεντρώσουν και να αναλύσουν τεράστιο όγκο πληροφοριών που είναι διαθέσιμος στο κυβερνοχώρο. Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των ροών ειδήσεων και των ιστολογίων για τις εξελίξεις μεταξύ των ανταγωνιστών, ακολουθώντας —και ακόμη επηρεάζοντας— τις εξελισσόμενες προτιμήσεις του καταναλωτή και τις εκάστοτε επιχειρηματικές ανάγκες.

Πολλοί οργανισμοί πιστεύουν ότι ήδη διαχειρίζονται στρατηγικούς κινδύνους, ενώ στην πραγματικότητα δεν είναι έτοιμοι ιδιαίτερα στη περίπτωση αναδυόμενων στρατηγικών κινδύνων - πρώιμων, απρόβλεπτων εξελίξεων που μπορούν γρήγορα να κλιμακωθούν ή να μετατραπούν σε κινδύνους - δολοφόνους αξίας. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, η Deloitte έχει αναπτύξει την ακόλουθη επαναληπτική προσέγγιση τριών βημάτων, τη σάρωση, την ανακάλυψη, και την προετοιμασία εν όψει στρατηγικών κινδύνων:

- **Ανακάλυψη:** Χρήση αναλυτικών στοιχείων και ανθρώπινων ικανοτήτων για τον προσδιορισμό πιθανών κινδύνων και την εκτίμηση πιθανών αποτελεσμάτων – σχεδιασμός σεναρίων για τον προσδιορισμό πιθανών επιπτώσεων – διεξαγωγή προσομοιώσεων για τη μέτρηση πιθανών αποτελεσμάτων και απαντήσεων.

- **Σάρωση:** Παρακολούθηση του περιβάλλοντος και ερμηνεία των σημάτων – εφαρμογή τεχνολογιών και εργαλείων ανίχνευσης κινδύνου σε μεγάλους ροές δεδομένων και σε



πολυμέσα – ανάλυση των σημάτων που ανιχνεύονται - σύνοψη αποτελεσμάτων σε πίνακες ελέγχου ή ανώτερες μορφές σύνοψης – επιπρόσθετη αντίληψη μέσω ανθρώπινης ανάλυσης.

- **Προετοιμασία:** Προσδιορισμός απαντήσεων που θα μετριάσουν τον αντίκτυπο ή θα εκμεταλλευτούν τους κινδύνους για την εκμείωση πλεονεκτήματος – επανεκτίμηση των υποθέσεων και εντοπισμός νέων στρατηγικών επιλογών – ανάπτυξη σχεδίων έκτακτης ανάγκης και ανάκαμψης – μετριασμός και διαχείριση κινδύνων (όπως ασφάλιση, αντιστάθμιση, διαφοροποίηση ή έξοδος) (Σχήμα 5.16)



Σχήμα 5.16: Μία ενοποιημένη προσέγγιση στο στρατηγικό κίνδυνο

Πηγή: Deloitte, 2017, *Strategic risk: A cornerstone of risk transformation*

Η Deloitte περιγράφει αυτή την προσέγγιση τριών σταδίων, ώστε να προκύψει δομημένη, πρακτική και αρκετά συναφής ώστε να είναι βιώσιμη. Ενσωματώνει την ανίχνευση κινδύνου στο στάδιο της σάρωσης καθώς και την επανεξέταση από τον άνθρωπο, ενώ επίσης χρησιμοποιεί συνεχώς τα ευρήματα της διαδικασίας για να βελτιώσει την ίδια τη διαδικασία. Αυτό δεν σημαίνει ότι κάθε στρατηγικός κίνδυνος μπορεί να εντοπιστεί σε εμβρυικά στάδια. Σημαίνει ότι οι μεγάλοι οργανισμοί θα πρέπει να λάβουν υπόψιν μια επαναλαμβανόμενη, ολοκληρωμένη προσέγγιση ανίχνευσης κινδύνου, για την προετοιμασία για συμβάντα μείζονος κινδύνου, όσο και για ανεπαίσθητες αλλά δυνητικά βαθιές αλλαγές που θα μπορούσαν να υπονομεύσουν τη στρατηγική ή την επίτευξη των στόχων.

Σε έναν οργανισμό που έχει μετασχηματίσει την προσέγγισή του στην στρατηγικό κίνδυνο, επικρατούν οι ακόλουθες πέντε προϋποθέσεις:

- **Οι ανώτεροι ηγέτες διαχειρίζονται τους στρατηγικούς κινδύνους προληπτικά:** Τα ανώτερα στελέχη, σε συνεννόηση με τον Chief Risk Officer (CRO) και οι επικεφαλές των επιχειρηματικών μονάδων, εργάζονται προληπτικά για τον εντοπισμό, την παρακολούθηση και την αντιμετώπιση των στρατηγικών κινδύνων. Τα σχέδια έκτακτης ανάγκης και

αντίδρασης βρίσκονται σε ετοιμότητα, όπως εφεδρικές πηγές κεφαλαίου. Η ασφάλιση, η αντιστάθμιση και άλλα εργαλεία χρησιμοποιούνται για τον μετριασμό των στρατηγικών κινδύνων. Το διοικητικό συμβούλιο και η διοίκηση γνωστοποιούν κατάλληλα τους στρατηγικούς κινδύνους και τα μέτρα που ελήφθησαν για την αντιμετώπισή τους.

- **Οι κίνδυνοι συναλλαγών και χαρτοφυλακίου κατανοούνται σε βάθος:** Οι στρατηγικές αποφάσεις καθορίζουν τα είδη των συναλλαγών που θα πραγματοποιήσει ο οργανισμός και το χαρτοφυλάκιο που θα κατασκευάσει. Ενώ υπάρχουν εργαλεία για την ανάλυση ποσοτικοποιήσιμων κινδύνων σε αυτούς τους τομείς, η διοίκηση συνειδητοποιεί ότι οι λιγότερο μετρήσιμοι κίνδυνοι είναι γενικά λιγότερο κατανοητοί. Ως εκ τούτου, η διοίκηση κοιτάζει πέρα από τους ποσοτικοποιήσιμους κινδύνους για την αξιολόγηση όλων των στρατηγικών κινδύνων.

- **Η υποδομή κινδύνου ευθυγραμμίζεται με τις επιχειρηματική στρατηγική:** Η διακυβέρνηση και η υποδομή διαχείρισης είναι ικανή να αναγνωρίζει και να αντιμετωπίζει στρατηγικούς κινδύνους. Αυτή η υποδομή περιλαμβάνει τους ρόλους και τις ευθύνες των ατόμων που σχετίζονται με τον κίνδυνο, καθώς και πολιτικές, διαδικασίες και μηχανισμούς για τη διαχείριση κινδύνου. Η κουλτούρα κινδύνου και η επιχειρηματική στρατηγική πρέπει να ευθυγραμμιστούν προκειμένου να επιτύχει μια στρατηγική.

- **Η κατανομή κεφαλαίων είναι σύμφωνη με τη διάθεση ανάληψης κινδύνου:** Κατά την επιδίωξη της αύξησης της αποδοτικότητας του κεφαλαίου και της ανταπόκρισης στις ρυθμιστικές προσδοκίες, η διοίκηση κατανοεί τους κινδύνους των νέων επιχειρηματικών μοντέλων και των αλλαγών στην προφίλ κινδύνου. Ως εκ τούτου, προσαρμόζουν τη διάθεση ανάληψης κινδύνου — ή τη στρατηγική — για να καταναείμουν το κεφάλαιο στις πιο κερδοφόρες χρήσεις.

- **Το ρυθμιστικό περιβάλλον λαμβάνεται υπόψη στη στρατηγική:** Τα ρυθμιστικά ζητήματα λαμβάνονται υπόψη στην επιχειρηματική στρατηγική, όπως και θέματα ταλέντου, οργανωσιακής κουλτούρας, και πόρων διαχείρισης κινδύνων. Επιπλέον, η στρατηγική ευελιξία επιτρέπει στον οργανισμό να προσαρμόσει τη στρατηγική του καθώς εξελίσσονται οι κανονισμοί.

Το “EY Center for Board Matters” δημοσίευσε τις κορυφαίες προτεραιότητες για τα Διοικητικά Συμβούλια για το 2019, οι οποίες τόνισαν **τη σημασία της ευθυγράμμισης της διαχείρισης κινδύνων με τη στρατηγική και τη λειτουργική επίδοση, ως βασική προτεραιότητα του Διοικητικού Συμβουλίου**. Επιπλέον, υπογράμμισε την ανάγκη να ενστερνιστούν οι οργανισμοί πλήρως τη **δυσιαδικότητα της στρατηγικής**, μέσω της εξέτασης των εκφάνσεων των βραχυπρόθεσμων στόχων έναντι μακροπρόθεσμων προβληματισμών και τη συνέχιση της θεμελίωσης της τράπεζας γνώσεων όσον αφορά την πλήρη κατανόηση της περιπλοκότητας του κινδύνου έναντι μιας ευκαιρίας. Συμπερα-

σματικά, οι οργανισμοί πρέπει να οικοδομήσουν μια πιο ανθεκτική στρατηγική επικεντρωμένη στην επίτευξη αποτελεσμάτων επίδοσης, επιτρέποντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και αξιοποιώντας παράλληλα τις πληροφορίες κινδύνου που αποκτήθηκαν μέσω της διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων.

Πολλοί οργανισμοί συνειδητοποιούν τώρα ότι οι προσπάθειες στρατηγικού σχεδιασμού στερούνται του στοιχείου της δυαδικότητας κινδύνου έναντι ευκαιρίας και της ολοκληρωμένης εστίαση στη διαχείριση της επίδοσης. Επιπλέον, πολλά συμβατικά προγράμματα ERM παραμένουν σε μεγάλο βαθμό αποσπασματικά από τον στρατηγικό σχεδιασμό, γεγονός που παρατηρείται στον τρόπο λειτουργίας των περισσότερων επιχειρήσεων. Δυστυχώς, αυτή η αποσύνδεση σημαίνει ότι η ERM δεν είναι σε θέση να προσθέσει οργανωσιακή αξία, εμπλουτίζοντας με πληροφόρηση τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και διασφαλίζοντας ότι οι περιορισμένοι πόροι κατανέμονται στους σημαντικότερους κινδύνους.

Η πραγματικότητα είναι ότι τα περισσότερα προγράμματα ERM δεν έχουν εξελιχθεί ώστε να επιτρέπουν κρίσιμες επενδυτικές αποφάσεις βάσει κινδύνου, οι οποίες να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς σκοπούς και στόχους του οργανισμού. Η παγκόσμια έρευνα διακυβέρνησης, κινδύνου και συμμόρφωσης της EY για το 2015, ανέδειξε ότι η ανώτερη ηγεσία εξακολουθεί να διατηρεί συμβατική ERM και χάρτες θερμότητας που συνοψίζουν τους κινδύνους απεικονίζοντας τους απλά ως κόκκινο, κίτρινο ή πράσινο, το οποίο προσφέρει εξαιρετικά περιορισμένη και μικρή αξία σήμερα. Ερευνώντας πάνω από 1.200 στελέχη επιχειρήσεων σε πολλούς κλάδους, τα αποτελέσματα ανέδειξαν τρία συγκεκριμένα κενά στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείρισης κινδύνων που πρέπει να αντιμετωπιστούν: **απαιτείται μια σαφέστερη ενσωμάτωση του κινδύνου στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, αυξημένη εστίαση στους στρατηγικούς και εξωτερικούς κινδύνους και ενισχυμένη ικανότητα αξιοποίησης πληροφοριών κινδύνου για την προσαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής.**

Το βασικό ζήτημα, σύμφωνα με την έρευνα, είναι ότι οι επικεφαλές στρατηγικής, οι οικονομικοί διευθυντές και άλλοι ανώτεροι ηγέτες δεν θεωρούν ότι η ERM είναι τοποθετημένη και στοχευμένη στο να βοηθήσει την επιχείρηση να «διευθύνει την επιχείρηση». Αντ' αυτού, επικεντρώνεται γενικά στην επιχειρησιακούς (αρνητικούς) κινδύνους και στην προστασία της επιχείρησης. **Οι οργανισμοί καλούνται να κάνουν μια μετασχηματιστική μετάβαση από τη μεμονωμένη εστίαση στην προστασία, σε μια στρατηγική νοοτροπία ανάπτυξης και προστασίας των επιχειρήσεων.** Αυτή η αλλαγή θα επιτρέψει στους ηγέτες των επιχειρήσεων να επικεντρωθούν στην αξιοποίηση των ανοδικών κινδύνων που μπορούν να υλοποιηθούν μέσω των στρατηγικών επιχειρηματικών

αποφάσεων που βασίζονται στην πληροφορία κινδύνου — από συγχωνεύσεις και εξαγορές, έως την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, μέχρι και την επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές. (ΕΥ, 2019)

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5

1. Curtis, P., Carey, M., 2012, Thought Leadership in ERM- Risk Assessment in Practice, Deloitte and Touche LLP, COSO
2. Deloitte, 2014, The value killers revisited – A risk management study
3. Miller, K.D., 2016, Reflection on integrated risk management, The Routledge Companion to Strategic Risk Management by Andersen T.J., Routledge Companions, Routledge Taylor & Francis Group, NY & London
4. Andersen, T.J., Garvey, M. & Roggi, O., 2014, Managing Risk and Opportunity - The Governance of Strategic Risk-Taking, 1<sup>st</sup> edition, Oxford University Press, Oxford, UK
5. Sax, J., 2015, Strategic Risk Management: Analyzing antecedents and contingencies for value creation, Phd Series of Copenhagen Business School
6. Vezeau, A., 2018, Strategic Risks: Learning from Blockchain and other potential disruptors, KPMG Canada
7. Roberts, A., Wallace, W. & McClure, N., 2003, Strategic Risk Management, 1<sup>st</sup> edition, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, Edinburgh, UK
8. Kaplan, R.S., Mikes, A., 2012, HBR Strategic Planning – Managing Risks: A New Framework, HBR
9. Mohammad, A., Sykes, R., 2012, Sharpening Strategic Risk Management, Resilience: Winning with the risk, Reprinted from Resilience: A journal of strategy and risk, PwC
10. Andersen, T.J., 2016, The Routledge Companion to Strategic Risk Management, Routledge Companions, Routledge Taylor & Francis Group, NY & London
11. Deloitte & Forbes Insights, 2013, Exploring Strategic Risk - 300 executives around the world say their view of strategic risk is changing
12. Rogula, J. & Maxwell, P., 2019, Why risk-informed strategic decision-making matters, Ernst & Young LLP
13. Deloitte, 2017, Strategic risk: A cornerstone of risk transformation
14. Frigo, M.L., Anderson, R.J., 2011, What is strategic Risk Management, Strategic Management, Strategic Finance
15. Glossop, A., 2021, Strategic Risk: A quick Guide, Ideagen- Governance, Risk Management and Compliance Software Management Solutions
16. Phil Bromiley, P., Rau, D. and McShane, M., 2016, Can strategic risk management contribute to enterprise risk management? A strategic management perspective, The Routledge Companion to Strategic Risk Management by Andersen T.J., Routledge Companions, Routledge Taylor & Francis Group, NY & London
17. Gatti, L., 2016, Innovation - Managing Strategic Risk, The Routledge Companion to Strategic Risk Management by Andersen T.J., Routledge Companions, Routledge Taylor & Francis Group, NY & London
18. KPMG International, 2009, Risk Management in the Pharmaceuticals and Life Sciences Industry, Economist Intelligence Unit research program
19. Asher, A. & Gale, A., 2007, Strategic Risk Management: Mapping the commanding heights and hazards, Institute of Actuaries of Australia, Trowbridge Deloitte
20. Kaplan, R.S., Mikes, A., 2016, Risk Management- the Revealing Hand, Harvard Business School, Working Paper 16-102

21. Bekefi, T., Epstein, M.J & Yuthas, K., 2008, Management Accounting Guideline - Managing Opportunities and Risks, CMA Canada, AICPA & CIMA, The Canadian Copyright Licensing Agency, Canada
22. Ernst & Young LLP, 2020, How to implement risk management to drive development impact - Lessons learned in implementing risk appetite frameworks.
23. KPMG International, 2011, Risk Management: A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment
24. Renn, O., Klinke, A., 2016, Complexity, uncertainty and ambiguity in inclusive risk governance, The Routledge Companion to Strategic Risk Management by Andersen T.J., Routledge Companions, Routledge Taylor & Francis Group, NY & London
25. Garvey, M.L., 2016, The governance of strategic risk-taking, The Routledge Companion to Strategic Risk Management by Andersen T.J., Routledge Companions, Routledge Taylor & Francis Group, NY & London
26. Mayne Pharma Group Limited, 2013, Risk Management Framework-Summary
27. Mango, D., 2007, An Introduction to Insurer Strategic Risk- Topic 1: Risk Management of an Insurance Enterprise, Guy Carpenter & Co., LLC, USA

## Κεφάλαιο 6

### Μελέτη Περίπτωσης του Ομίλου LAVIPHARM A.E.

#### (Στρατηγικός Έλεγχος & Διαχείριση Κινδύνου)

##### Α' Μέρος: Εσωτερικό Περιβάλλον ομίλου Lavipharm A.E.

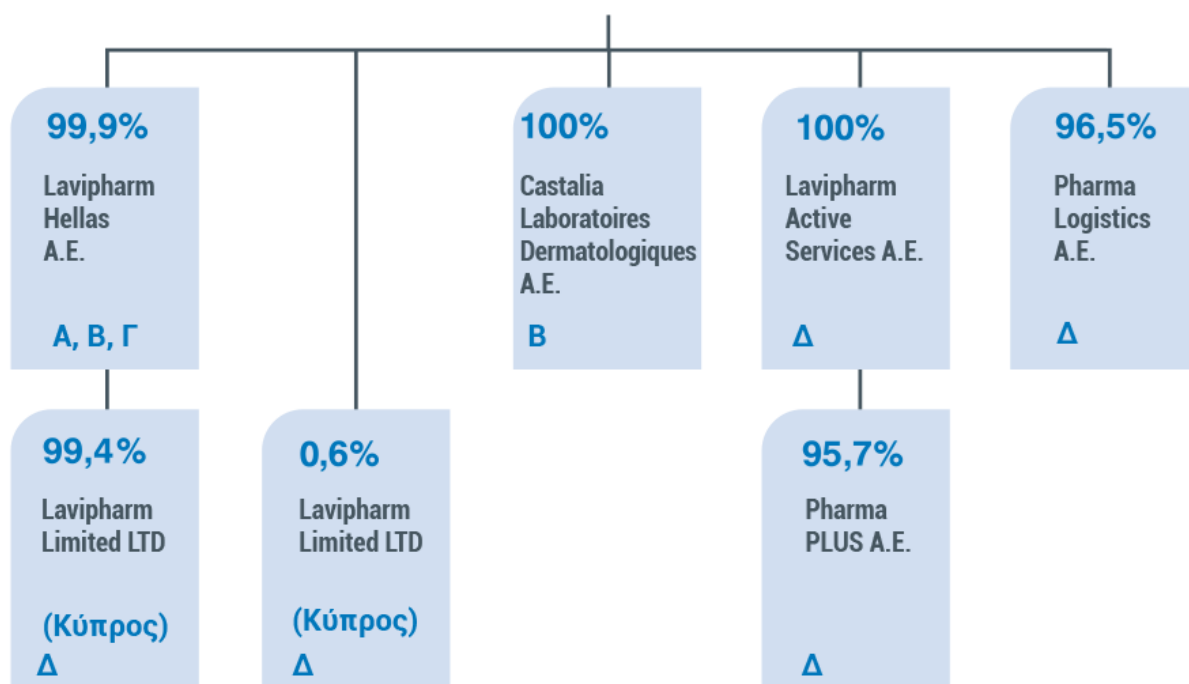
##### 6.1.1 Βασικά στοιχεία του ομίλου επιχειρήσεων Lavipharm A.E. & ιστορική αναδρομή

Η Lavipharm είναι ελληνική εταιρεία που ιδρύθηκε το 1911 και έχει εξελιχθεί σήμερα σε ένα ολοκληρωμένο Όμιλο Έρευνας και Ανάπτυξης, παραγωγής, εισαγωγής, εμπορίας και διανομής φαρμάκων, καλλυντικών και προϊόντων υγείας στην Ελλάδα, με έντονη διεθνή δραστηριότητα. Έχοντας διαχρονική παρουσία σε θεραπευτικές κατηγορίες όπως η Καρδιολογία, Νευρολογία, Ουρολογία, Ογκολογία και Χρόνιος Πόνος, προσφέρει ένα πλούσιο χαρτοφυλάκιο από ασφαλείς φαρμακευτικές επιλογές. Με εξειδίκευση στις καινοτόμες μεθόδους χορήγησης φαρμάκων, η Lavipharm διαθέτει το μοναδικό εργοστάσιο στην Ελλάδα με ολοκληρωμένη μονάδα παραγωγής διαδερμικών συστημάτων. Στη διεθνή αγορά κυκλοφορεί ήδη δύο διαδερμικά συστήματα, φαρμακευτικά προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, σε συνεργασία με μεγάλες εταιρείες του χώρου.

Πρόκειται για μια από τις παλαιότερες ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες, μετρώντας 111 χρόνια ιστορίας. Έχοντας πλέον περάσει στην 4η γενιά, έφτασε να απασχολεί τα προηγούμενα χρόνια πάνω από **800** υπαλλήλους, ενώ πλέον απασχολεί **270** με στόχο να προσθέσει άλλους **130** έως το 2026. Διατηρεί την έδρα της στην Παιανία Αττικής.

Η τρέχουσα διάρθρωση του ομίλου της Lavipharm A.E. απεικονίζεται στο Διάγραμμα 6 και έχει ως εξής:

## Διάρθρωση Ομίλου Lavipharm A.E.



A: Φάρμακα, B: Καλλυντικά, Γ: Μη Συνταγογραφούμενα Φάρμακα, Δ: Υπηρεσίες

Διάγραμμα 6: Διάρθρωση ομίλου Lavipharm A.E.

Πηγή: [lavipharm.com](http://lavipharm.com)

Οι επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες (business units) του ομίλου είναι:

- Lavipharm Hellas A.E.
- Lavipharm Limited LTD (Κύπρου)
- Castalia Laboratoires Dermatologiques A.E. (καλλυντικά προϊόντα)
- Lavipharm Active Services (L.A.S.) A.E. (εμπορικού βραχίονα του Ομίλου που δραστηριοποιείται στον τομέα της φαρμακαποθήκης, διανομής και παροχής υπηρεσιών 3PL)
  - Pharma PLUS A.E. (υπηρεσίες στο χώρο του φαρμακείου)
- Pharma Logistics A.E. (υπηρεσίες διανομής)



Παρατηρείται η διαφοροποίηση ποσοστών του ομίλου, καθώς και το εύρος υπηρεσιών/προϊόντων στο οποίο εξειδικεύεται κάθε μία από αυτές. Σε μία ιστορική αναδρομή 110 χρόνων, τα σημαντικότερα εγχειρήματα και επιτεύγματα του ομίλου μπορούν να αποτυπωθούν ως εξής:

- 1911: Ίδρυση της εταιρείας από τον Ιωάννη Λαβίδα
- 1914: Εισαγωγή στην Ελλάδα του φαρμάκου Digitaline, που αποτελεί την απαρχή της σύγχρονης θεραπείας στον τομέα της καρδιολογίας στη χώρα
- 1958: Εισαγωγή της Τρινιτρογλυκερίνης Ελεγχόμενης Αποδέσμευσης (Nitroglycerin Controlled Release tablets), στην Ελλάδα
- 1976: Ο Θανάσης Λαβίδας με νέα διοικητική ομάδα αναλαμβάνει το πηδάλιο της οικογενειακής επιχείρησης
- 1977: Συνεργασία με τη L'Oréal – η πρώτη εταιρεία που προωθεί καλλυντικά σε φαρμακεία στην Ελλάδα
- 1979: Δημιουργία μονάδας παραγωγής φαρμάκων και καλλυντικών. Κυκλοφορία του πρώτου προϊόντος E&A της εταιρείας, του γνωστού Ivaliten
- 1985: Ίδρυση διεύθυνσης Έρευνας & Ανάπτυξης με επίκεντρο τις μεθόδους χορήγησης φαρμακευτικών ουσιών
- 1989: Ίδρυση της Laboratoires Lavipharm στο Παρίσι
- 1989: Πρώτη εταιρεία που κυκλοφόρησε τα προϊόντα AVON στην Ελλάδα ανοίγοντας το κανάλι πωλήσεων door-to-door channel
- 1992: Ίδρυση κοινοπρακτικών εταιρειών με Synthélabo και L'Oréal Cosmétique Active. Αποπεράτωση μονάδας παραγωγής διαδερμικών συστημάτων χορήγησης φαρμάκων στην Ελλάδα. Κυκλοφορία της δερμοκαλλυντικής μάρκας CASTALIA
- 1993: Ίδρυση υπεрсύγχρονου κέντρου διανομής (LAS)
- 1995: Εισαγωγή της Lavipharm A.E. στο Χρηματιστήριο Αθηνών Πρώτη είσοδος στη διεθνή αγορά, με την κυκλοφορία του διαδερμικού συστήματος νιτρογλυκερίνης στην Ιταλία και τη Γαλλία
- 1996: Εξαγορά ερευνητικών εργαστηρίων στις ΗΠΑ με εξειδίκευση σε μεθόδους χορήγησης υψηλής τεχνολογίας (Lavipharm Laboratories Inc)
- 1997: Κυκλοφορία του επιδερμικού συστήματος κατά της ακμής της Lavipharm από τη L'Oréal σε 40 χώρες
- 1998: Αποκλειστικά δικαιώματα παραγωγής και προώθησης του Betadine® στην Ελλάδα
- 2000: Εξαγορά εταιρειών E&A (Γαλλία και ΗΠΑ) με εξειδίκευση στις τεχνολογίες SCF

- 2001: Ίδρυση μιας νέας θυγατρικής που φιλοδοξεί να δημιουργήσει ένα πανελλαδικό δίκτυο φαρμακείων με κοινή ταυτότητα (Pharma PLUS)
- 2006: Έγκριση από τον FDA για την κυκλοφορία του διαδερμικού συστήματος φεντανύλης στις ΗΠΑ
- 2007: Κυκλοφορία του διαδερμικού συστήματος φεντανύλης στην Ελλάδα
- 2008: Κυκλοφορία του διαδερμικού συστήματος φεντανύλης στη Γερμανία
- 2010: Έγκριση για την κυκλοφορία του διαδερμικού συστήματος φεντανύλης σε 20 χώρες
- 2011: Ίδρυση νέας θυγατρικής εταιρείας στην Ιταλία
- 2012: Είσοδος στην κατηγορία της Ουρολογίας στην Ελλάδα
- 2014: Είσοδος στην κατηγορία των Σπάνιων Παθήσεων
- 2015: Δικαιώματα παραγωγής rivastigmine patch
- 2019: Μεταφορά τεχνολογίας για την παραγωγή clonidine patch
- 2020: Συμφωνία συνεργασίας με την Zentiva στην Ελλάδα
- 2021: Ο Τηλέμαχος Λαβίδας στο τιμόνι της Lavipharm
- Σήμερα: Συνεχείς νέες κυκλοφορίες του fentanyl patch σε χώρες της Ε.Ε., Λατινικής Αμερικής και Ασίας

Σύμφωνα με την εταιρεία, *στόχος της είναι η προσφορά αξιόπιστων θεραπευτικών επιλογών* στους ιατρούς και τους φαρμακοποιούς. Η στρατηγική της προσανατολίζεται στην ενίσχυση του προϊόντικού της χαρτοφυλακίου που περιλαμβάνει καινοτόμες, ασφαλείς και αποτελεσματικές θεραπευτικές λύσεις. Τα περισσότερα από τα φαρμακευτικά σκευάσματα της Lavipharm παρασκευάζονται και συσκευάζονται στο εργοστάσιο της εταιρείας, σε συνθήκες προδιαγραφών που διασφαλίζουν την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την ασφάλειά τους. Η γκάμα φαρμάκων που παράγει-εισάγει-εμπορεύεται-διανέμει, αφορούν παθήσεις Καρδιολογίας, Χρόνιου Πόνου & Ογκολογίας, Κεντρικού Νευρικού Συστήματος, Γενικής Ιατρικής, Γαστρεντερολογικού Συστήματος και Ουρολογίας. Η εταιρεία επενδύει επιπλέον στην κατηγορία των προϊόντων αυτοθεραπείας OTC (Over the Counter/ Πάνω στον πάγκο), δηλαδή προϊόντα τα οποία ο καταναλωτής μπορεί να προμηθευτεί χωρίς ιατρική συνταγή (αντισηπτικά, τα αναλγητικά, τα γαστρεντερολογικά, τα γυναικολογικά και τα δερματολογικά).

Ο όμιλος μετρά ήδη πολλές συνεργασίες με άλλες φαρμακευτικές εταιρείες, ο αριθμός των οποίων αυξάνεται καθώς η ίδια βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση νέων ευκαιριών στον τομέα της υγείας όσο αναπτύσσεται. Ενδεικτικά κάποιες από τις συνεργασίες της **είναι με τις εταιρείες:** Allertec, Alloga, Angelini, Biogaran, Centrum, Chiesi, Crinos, Fer-

rer, Galenica, Gebro, Hormosan Pharma, Medinutrix, Mundipharma, Neopharma, Paladin, Phadisco, Pharmabio, Pharmaservice, Pohl Boskamp, Polichem, Sandoz, Sanofi, Sunny Medical, Teva, Vereinsfield, Zentiva.

Το 2002, η Lavipharm προχώρησε στην εξαγορά των δικαιωμάτων του Algon- του αναλγητικού που μετρά ήδη 70 χρόνια ιστορίας- και ξεκινά την παραγωγή και επαναδιάθεση του στην ελληνική αγορά. Το 2010, τα ερευνητικά εργαστήρια της Lavipharm εξέλιξαν το στρογγυλό μέχρι τότε σχήμα του δισκίου στο σημερινό για εύκολη κατάποση. Το 2015 η Lavipharm υπέγραψε πολυετή συμφωνία συνεργασίας με τον πολυεθνικό Όμιλο Valeant. Η συμφωνία αφορά στην αποκλειστική προώθηση, διανομή και πώληση, στην Ελλάδα και την Κύπρο, όλων των φαρμακοτεχνικών μορφών του αναλγητικού Algon της Lavipharm, από τη Valeant/PharmaSwiss Hellas, ελληνική θυγατρική του Ομίλου Valeant. Στο πλαίσιο της στρατηγικής απόφασης της εταιρείας να επικεντρωθεί στον τομέα των διαδερμικών συστημάτων χορήγησης φαρμάκων, όπου κατέχει παραδοσιακά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ισχυρή παρουσία διεθνώς, η συνεργασία με τη Valeant για το Algon ενδυναμώνει επιπροσθέτως τη θέση της στο χώρο των OTC (μη συνταγογραφούμενων φαρμάκων) και ιδιαίτερα σε αυτόν των αναλγητικών. Τέλος του 2021, η Lavipharm έλαβε έγκριση για ακόμα μία ένδειξη σύμφωνα με επικαιροποιημένα επιστημονικά δεδομένα.

Μία πρόσφατη στρατηγική συνεργασία του ομίλου, είναι αυτή με την TIKUN Europe, που δραστηριοποιείται στην έρευνα, ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων φαρμακευτικής κάνναβης στην Ελλάδα. Σύμφωνα με σχετική ανακοίνωση, οι νέες προϊόντικές σειρές της TIKUN Europe αφορούν τόσο στα τελικά προϊόντα φαρμακευτικής κάνναβης που θα παράγονται αποκλειστικά στο εργοστάσιό της στην Ελλάδα, όσο και στη νέα, εξειδικευμένη σειρά συμπληρωμάτων διατροφής κανναβιδιόλης / CBD που θα παράγεται σε πιστοποιημένο εργοστάσιο της Γαλλίας. Η Lavipharm, στο πλαίσιο της συνεργασίας, θα αναλάβει την εμπορική διάθεση των προϊόντων της Tikun, τα οποία προβλέπεται να είναι διαθέσιμα στην ελληνική αγορά το 2023. Η διάρκεια της σύμβασης είναι πενταετής με δικαίωμα περαιτέρω ανανέωσης. Σημειώνεται ότι η αγορά της φαρμακευτικής κάνναβης στην Ευρώπη αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς καταδεικνύοντας την ανάγκη της ιατρικής κοινότητας και των ασθενών. Έτσι, η συμφωνία με την TIKUN Europe ενισχύει περαιτέρω το χαρτοφυλάκιο της Lavipharm στις θεραπευτικές κατηγορίες στις οποίες ήδη επικεντρώνεται, όπως της Ογκολογίας, του Χρόνιου Πόνου και του Κεντρικού Νευρικού Συστήματος. (ΑΠΕ-ΜΠΕ, 2022)

Εν όψει μια επικείμενης συνεργασίας, η Lavipharm θεωρεί ως δυνατά της σημεία την αναγνωρισμένη *“τεχνογνωσία και επιτυχία στην παροχή καινοτόμων προϊόντων και*

υπηρεσιών που συνεισφέρουν στην βελτίωση της ποιότητας ζωής του σύγχρονου Ανθρώπου”. Συγκεκριμένα αναφέρει: “Όταν τα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες έρχονται σε επαφή με τους πιο έμπειρους, και καινοτόμους συνεργάτες, τότε όλοι εργάζονται από κοινού με την υπόσχεση για άνοδο της επιχειρηματικής απόδοσης σε νέα ύψη”. Με σκοπό την εύρεση νέων κατάλληλων συνεργατών, τονίζει την πλεονεκτική θέση της όσον αφορά τα εργαστήρια Έρευνας & Ανάπτυξης, τις προηγμένες εργοστασιακές εγκαταστάσεις, το ισχυρό δίκτυο φαρμακείων, τις σύγχρονες αποθήκες με ρομποτικά συστήματα, τα 3rd party Logistics (υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής υπόψιν τρίτων), το ισχυρό μάρκετινγκ και οι πωλήσεις που προωθούν ίδιας έρευνας και ανάπτυξης προϊόντα, και η αντιπροσώπευση προϊόντων μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών στο εγχώριο στερέωμα.

Στη ίδια κατεύθυνση ανάπτυξης, ο όμιλος Lavipharm A.E. χορηγεί άδειες εκμετάλλευσης καινοτόμων προϊόντων ίδιας έρευνας και ανάπτυξης (licensing out), αποβλέποντας σε κερδοφόρες συνεργασίες. Η ίδια δηλώνει ότι αυτού του είδους η συνεργασία οδηγεί στα βέλτιστα αποτελέσματα όταν ο δικαιοπάροχος και δικαιοδόχος εργάζονται στενά μαζί (πνεύμα αμοιβαία επωφελούς συνεργασίας), δημιουργώντας μεγάλη προστιθέμενη αξία και επιταχύνοντας την καθιέρωση καινοτόμων προϊόντων σε παγκόσμια κλίμακα. Μέσω αυτής της οδού, ο όμιλος αποβλέπει στην επέκταση σε νέες διεθνείς αγορές “συνδράμοντας παράλληλα στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του ανθρώπου.”

Η Λειτουργία Έρευνας & Ανάπτυξης του ομίλου διαφαίνεται ως η πιο ενδυναμωμένη, εντούτοις ο όμιλος διατηρεί ισχυρές λειτουργίες παραγωγής, διανομής και φαρμακευτικών υπηρεσιών.

### ➔ Παραγωγή

Οι εργοστασιακές εγκαταστάσεις της Lavipharm A.E. θεωρούνται από τις πλέον προηγμένες εγχώρια, αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Συγκεκριμένα, διαθέτει μια από τις ελάχιστες ευρωπαϊκές μονάδες παραγωγής διαδερμικών συστημάτων χορήγησης. Η παραγωγική μονάδα έχει σχεδιαστεί και κατασκευαστεί ώστε να λειτουργεί κάτω από αυστηρές, ελεγχόμενες, ρυθμιζόμενες και καταγεγραμμένες συνθήκες θερμοκρασίας (T), υγρασίας (RH%), και καθαρισμού του αέρα, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Το εργοστάσιο της εταιρείας καλύπτει μια έκταση 8.000 τ.μ., με το μεγαλύτερο μέρος αφιερωμένο στην παραγωγή διαδερμικών και επιδερμικών συστημάτων. Η αλυσίδα της παραγωγής, από την πρώτη ύλη έως τη συσκευασία, ελέγχεται από αυτοματοποιημένους μηχανολογικούς εξοπλισμούς, ενώ παράλληλα, έχοντας εγκαταστήσει σύστημα παρακολούθησης των παρτίδων παραγωγής, η Lavipharm είναι σε θέση να ανακαλέσει άμεσα οποιοδήποτε προϊόν μπορεί να παρουσιάσει παρενέργειες κατά τη διάρκεια χρήσης του από τον ασθενή, συμβάλλοντας έτσι ουσιαστικά στην έγκαιρη διασφάλιση της δημόσιας υγείας. Ακολουθώντας τα Ευρωπαϊκά και Αμερικανικά Πρότυπα Καλών Πρακτικών Παραγωγής

– cGMP (current Good Manufacturing Practices)- και Καλών Πρακτικών Διανομής (GDPs), έχουν τεθεί σε λειτουργία ανεξάρτητα Τμήματα Διασφάλισης Ποιότητας (QA) και Ελέγχου Ποιότητας (QC) κάτω από ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Ποιότητας. Η ετήσια παραγωγική δύναμη της εταιρείας (capacity) απεικονίζεται τα παρακάτω δεδομένα που έχουν αναρτηθεί στην επίσημη ιστοσελίδα του ομίλου:

### **Ετήσια Παραγωγική Δύναμη**

#### **Φαρμακευτικά Προϊόντα**

Ταμπλέτες	830 εκατομμύρια ταμπλέτες
Κάψουλες	47 εκατομμύρια κάψουλες
Διαδερμικά Συστήματα Χορήγησης Φαρμάκων	140 εκατομμύρια
Υγρά	23 εκατομμύρια μπουκάλια
Κρέμες και αλοιφές	8 εκατομμύρια σωληνάρια

#### **Καλλυντικά**

Κρέμες και γαλακτώματα	4,5 εκατομμύρια σωληνάρια
Σαμπουάν και λοσιόν	6 εκατομμύρια μπουκάλια

### **➔ Κέντρο Διανομής & 3<sup>rd</sup> party logistics**

Η τεχνογνωσία, η υψηλή τεχνολογία και η συνέπεια χαρακτηρίζουν τη Lavipharm που δραστηριοποιείται στον χώρο της χονδρικής διάθεσης και διανομής.

Μέσα από τις σύγχρονες εγκαταστάσεις και το στόλο των φορτηγών της, η Lavipharm στοχεύει στην περαιτέρω εξέλιξη της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει, πάντα με γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις υπηρεσιών 3PL, από την αποθήκευση μέχρι τον εφοδιασμό στο χώρο της χονδρικής διάθεσης και διανομής, έχοντας ως ισχυρά χαρτιά την τεχνογνωσία, τη χρήση υψηλής τεχνολογίας, τη συνέπεια και τον επαγγελματισμό. Ο στόλος της αποτελείται από οχήματα κλειστού τύπου, καθώς και μικρότερα οχήματα εφοδιασμένα με ειδικά ψυκτικά μηχανήματα, που τα καθιστούν ικανά να εξασφαλίσουν σταθερή θερμοκρασία και υψηλή ποιότητα καθ' όλη τη διάρκεια της μεταφοράς.

## ➔ Δίκτυο Φαρμακείων

Τα βήματα της Lavipharm στο χώρο του φαρμακείου ξεκίνησαν από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, παρέχοντας προηγμένα προϊόντα και πρωτοπόρες υπηρεσίες. Το 2003 δημιουργήθηκε μια νέα εταιρεία, η Pharma PLUS, με σκοπό να παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες στα ελληνικά φαρμακεία, προκειμένου αυτά να εξελιχθούν σε μια εύρωστη επιχειρηματική μονάδα και έναν πρότυπο χώρο υγείας και ομορφιάς. Σήμερα, η Pharma PLUS με γνώμονα την τεχνογνωσία και μέσω του εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού της, προσφέρει μια σειρά από υπηρεσίες στους φαρμακοποιούς, ώστε να ανταπεξέλθουν στον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό από εναλλακτικά κανάλια διανομής και την επικείμενη είσοδο ισχυρών φαρμακευτικών αλυσίδων στην ελληνική αγορά. Επικεντρώνεται στο σχεδιασμό και την εφαρμογή πρακτικών που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και στρατηγική του σύγχρονου φαρμακείου.

Συγκεκριμένα προσφέρει:

- Προμηθευτικό κέντρο παραφαρμακευτικών προϊόντων.
- Διαχείριση προμηθευτών.
- Πλήρες αρχείο ειδών με συνεχή υποστήριξη
- Συνεχή εκπαίδευση προς τους φαρμακοποιούς και τους βοηθούς φαρμακείου πάνω σε νέα προϊόντα και σε τεχνικές ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας του φαρμακείου.
- Αρχιτεκτονική πρόταση για κοινή εταιρική εικόνα η οποία στηρίχθηκε σε ειδική έρευνα της Pharma PLUS στον Ελλαδικό χώρο.
- Οργάνωση του χώρου σύμφωνα με την ανάγκη του καταναλωτή (βάσει των αρχών του category management).
- Επιχειρηματικό πλάνο.
- Μηνιαίες εκθέσεις (reports) για την πορεία του φαρμακείου.
- Σειρά ενεργειών marketing για την προώθηση των παραφαρμακευτικών προϊόντων.
- Τριμηνιαίο περιοδικό υγείας και ομορφιάς (Pharma PLUS Link) που διατίθεται δωρεάν από τα φαρμακεία Pharma PLUS.
- Πρωτοποριακή ηλεκτρονική κάρτα προνομίων (+plus card), η οποία ανταμείβει τις αγορές των καταναλωτών που επιλέγουν τα φαρμακεία Pharma PLUS για να προμηθευτούν προϊόντα υγείας και ομορφιάς, επωφελοούμενοι των ειδικών εκπτώσεων, δώρων και προσφορών που παρέχει το δίκτυο.
- Διαμόρφωση του φαρμακείου σε ουσιαστικό 'Σημείο Φροντίδας'.

- Για με τα μέλη του δικτύου, η Pharma PLUS προσφέρει ένα ενιαίο σύστημα μηχανογράφησης, το Lavinet, το οποίο συνδέεται με ρομποτικό σύστημα αποθήκευσης και ανάκτησης προϊόντων, καθώς και με φορητό τερματικό με δυνατότητα πώλησης, παραλαβής, απογραφής και επιστροφής ειδών. Το σύστημα αναβαθμίζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα σύμφωνα με τις ανάγκες των φαρμακοποιών και παρέχει τη δυνατότητα ενημέρωσης του αρχείου ειδών όλο το 24ωρο.

## 6.1.2 Εταιρική Διακυβέρνηση

### Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης

Για τη Διοίκηση, η ορθή και υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους και για τη διαφύλαξη του εταιρικού συμφέροντος. Οι εφαρμοζόμενες αρχές και πρακτικές αποτυπώνονται στο Καταστατικό, τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας και σε άλλους Κανονισμούς και πολιτικές που ρυθμίζουν τις επιμέρους λειτουργίες της εταιρείας μας.

Η μητρική εταιρεία, ως εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, κατόπιν σχετικής έγκρισης του Διοικητικού Συμβουλίου της και σε συμμόρφωση με το άρθρο 17 του νόμου 4706/2020, εφαρμόζει και υιοθετεί τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ, Ιούνιος 2021) του Ελληνικού Συμβουλίου Εταιρικής Διακυβέρνησης (Ε.Σ.Ε.Δ.) και τηρεί τις διατάξεις του με τις εξαιρέσεις και αποκλίσεις που αναφέρονται στην Δήλωση Εταιρικής Διακυβέρνησης.

*Σύμφωνα με τον ΕΚΕΔ, ο οποίος διαθέτει ως σημείο αναφοράς και πηγή έμπνευσης τις Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), ως εταιρική διακυβέρνηση νοείται το σύστημα σχέσεων που εγκαθιδρύεται μεταξύ της Διοίκησης της εταιρείας, των μετόχων, των εργαζομένων και κάθε άλλου ενδιαφερόμενου μέρους και αποσκοπεί στη δημιουργία, βιωσιμότητα και ανάπτυξη δυνατών και ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.*

Ως σύνολο αρχών, ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης εισάγει διατάξεις αυτορρύθμισης: δεν περιορίζεται στην εφαρμογή των υποχρεωτικών, από τη νομοθεσία, διατάξεων, αλλά βασίζεται στην οικειοθελή αποδοχή και εφαρμογή κανόνων που καταγράφονται σε αυτόν ως ειδικές πρακτικές. Βάσει των διατάξεων αυτών ασκείται, παρακολουθείται και ελέγχεται η διοίκηση, επιτελούνται οι εταιρικές λειτουργίες, διαμορφώνονται οι σχέσεις με τους μετόχους και τα ενδιαφερόμενα μέρη (μετόχους, προμηθευτές, πελάτες, δημόσια διοίκηση κλπ) που διασυνδέονται με την εταιρεία,

διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και εντοπίζονται και τίθενται υπό διαχείριση υφιστάμενοι ή ενδεχόμενοι κίνδυνοι.

Μέσω της κωδικοποίησης των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης επιδιώκεται η ευχερής εφαρμογή τους και ταυτοχρόνως η ενίσχυση της αξιοπιστίας της ελληνικής κεφαλαιαγοράς προς τους διεθνείς και εγχώριους επενδυτές, η ενίσχυση της διαφάνειας και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, ένα πλαίσιο καλής εταιρικής διακυβέρνησης μέσω της εμπέδωσης της εμπιστοσύνης στο επιχειρηματικό περιβάλλον, μπορεί να γεφυρώσει, με αποτελεσματικό και ωφέλιμο τρόπο, τα συμφέροντα των επιχειρήσεων, των πολιτών και της κοινωνίας. (ΕΚΕΔ, 2021)

### **Διοικητικό Συμβούλιο**

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο να αποφασίζει για κάθε πράξη που αφορά στη διοίκηση της Εταιρείας, στη διαχείριση και διάθεση της εταιρικής της περιουσίας και στην εκπροσώπηση της Εταιρείας. Αποφασίζει για όλα γενικά τα ζητήματα που αφορούν στην Εταιρεία μέσα στα πλαίσια του εταιρικού της σκοπού, εντός των ορίων του νόμου και εξαιρουμένων των θεμάτων επί των οποίων, σύμφωνα με το νόμο ή το Καταστατικό, αρμόδια να αποφασίσει είναι η Γενική Συνέλευση των Μετόχων.

Απώτερος στόχος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η *μεγιστοποίηση της μακροπρόθεσμης αξίας της Εταιρείας και η προάσπιση του γενικότερου εταιρικού συμφέροντος*. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκπροσωπεί την Εταιρεία σε όλες τις σχέσεις και συναλλαγές της και είναι αρμόδιο για τον πλήρη και αποτελεσματικό έλεγχο των δραστηριοτήτων της Εταιρείας, ενεργώντας σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου και του Καταστατικού.

Ειδικότερα, το Διοικητικό Συμβούλιο:

- Ορίζει και επιβλέπει την υλοποίηση του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης της Εταιρείας, παρακολουθεί και αξιολογεί περιοδικά ανά τρία τουλάχιστον οικονομικά έτη την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητά του, προβαίνοντας στις δέουσες ενέργειες για την αντιμετώπιση ελλείψεων.
- Διασφαλίζει την επαρκή και αποτελεσματική λειτουργία συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας.

Επιπλέον, στις αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου περιλαμβάνονται, ενδεικτικώς:

- Η χάραξη στρατηγικών κατευθύνσεων, η έγκριση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής και των λειτουργικών στόχων της Εταιρείας και η λήψη αποφάσεων για τις μεγαλύτερες κεφαλαιουχικές δαπάνες, εξαγορές και εκποιήσεις.



- Η κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού και του ετήσιου επιχειρηματικού σχεδίου της Εταιρείας, ο καθορισμός και η επίτευξη στόχων αποδοτικότητάς της και η παρακολούθηση της πορείας της Εταιρείας.
- Η υιοθέτηση και εφαρμογή της γενικής πολιτικής της Εταιρείας, με βάση και τις οικείες εισηγήσεις και προτάσεις των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Η εκπροσώπηση της Εταιρείας δικαστικώς και εξωδίκως.
- Η επιλογή και αξιοποίηση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των Διευθυντικών Στελεχών, ο έλεγχος της απόδοσης αυτών και ο καθορισμός της πολιτικής αμοιβών τους.
- Ο ορισμός εσωτερικού ελεγκτή και ο καθορισμός της αμοιβής του.
- Η επαγρύπνηση, όσον αφορά υπάρχουσες και πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ αφενός της Εταιρείας και αφετέρου των μελών του Διοικητικού της Συμβουλίου, των Διευθυντών Στελεχών, των εργαζομένων, των εξωτερικών συνεργατών και των Μετόχων της.
- Ο εντοπισμός και εξέταση των κινδύνων της εταιρείας και τη φύση αυτών και ο καθορισμός της έκτασης της έκθεσης της εταιρείας στους κινδύνους που προτίθεται να αναλάβει στα πλαίσια των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων της.

Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου σήμερα είναι η ακόλουθη, με τη θητεία τους να λήγει την 08/07/2024:

- Μηνάς Τάνης: Πρόεδρος, Μη Εκτελεστικό Μέλος (από το 2021 εκτελεί χρέη Προέδρου Δ.Σ.)
- Λουκία (Βάνα) Λαβίδα: Αντιπρόεδρος, Εκτελεστικό Μέλος
- Τηλέμαχος Λαβίδας: Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- Χρήστος Διαμαντόπουλος: Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- Σοφία Εφραίμογλου: Ανεξάρτητο, Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- James Christopoulos: Ανεξάρτητο, Μη Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- Ελεάνα Νικολοπούλου: Εταιρικός Γραμματέας

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας αποτελείται από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά Μέλη, τα οποία διορίζονται ως τέτοια με σχετική απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου. Εκτελεστικά είναι τα Μέλη που ασχολούνται με τα καθημερινά ζητήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση της Εταιρείας, ενώ τα μη εκτελεστικά Μέλη είναι εν γένει υπεύθυνα για την προώθηση του συνόλου των εταιρικών υποθέσεων. *Τα περισσότερα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι μη εκτελεστικά (συμπεριλαμβανομένων των*

ανεξάρτητων μη εκτελεστικών Μελών). Η διάρκεια της θητείας του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τριετής.

- ➔ Τα μη εκτελεστικά μέλη δεν ασκούν διαχειριστικά καθήκοντα, αλλά επιφορτίζονται με τη συμμετοχή τους στο Διοικητικό Συμβούλιο και τις Επιτροπές του, συμβάλλουν στην αντικειμενικότητα και διαφάνεια των λαμβανομένων αποφάσεων και στην προαγωγή όλων των εταιρικών ζητημάτων. Διαμορφώνουν ανεξάρτητες εκτιμήσεις σχετικά με τη στρατηγική της Εταιρείας, την απόδοσή της, το ενεργητικό της, την ανάδειξη υποψηφίων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, και τις αναπτύσσουν στις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Τα εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή της στρατηγικής που καθορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και διαβουλεύονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα με τα μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου σχετικά με την καταλληλότητα της εφαρμοζόμενης στρατηγικής.

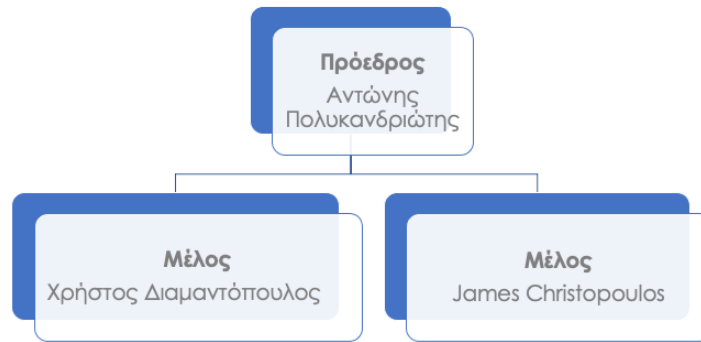
### **Επιτροπές Διοικητικού Συμβουλίου**

Η Εταιρεία έχει προβεί, με απόφαση του Διοικητικού της Συμβουλίου, στη σύσταση Επιτροπών, οι οποίες βοηθούν το έργο του Διοικητικού Συμβουλίου και διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα και αξιοπιστία των αποφάσεών του.

#### **1.Επιτροπή Ελέγχου**

Η Επιτροπή Ελέγχου της Εταιρείας, όπως εξελέγη από την ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων της 8ης Ιουλίου του 2021, αποτελεί ανεξάρτητη μεικτή επιτροπή η οποία αποτελείται από ένα ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου, ένα μη εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου και ένα τρίτο ανεξάρτητο πρόσωπο, σύμφωνα με τις ειδικότερες διατάξεις και ρυθμίσεις του ισχύοντος κανονιστικού και νομοθετικού πλαισίου και των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης.

Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου εμφανίζονται στο Διάγραμμα 7 και είναι:



Διάγραμμα 7: Μέλη της Επιτροπής Ελέγχου Lavipharm A.E.

Πηγή: *lavipharm.com*

Η Επιτροπή λειτουργεί στο πλαίσιο του εγκεκριμένου από το Διοικητικό Συμβούλιο Κανονισμού Λειτουργίας της. Πρωταρχικός σκοπός της Επιτροπής Ελέγχου είναι η παροχή συνδρομής και υποστήριξης προς το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας στα καθήκοντά του σχετικά με την διασφάλιση της ποιότητας, πληρότητας, ορθότητας, αντικειμενικότητας και ακεραιότητας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων της Εταιρείας, της παρακολούθησης του υποχρεωτικού ελέγχου των ετήσιων και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων και της επίβλεψης της ανεξαρτησίας των Ορκωτών Ελεγκτών-Λογιστών.

Η Επιτροπή Ελέγχου μεταξύ άλλων:

- i) ενημερώνει το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας για το αποτέλεσμα του υποχρεωτικού ελέγχου και επεξηγεί πώς συνέβαλε ο υποχρεωτικός έλεγχος στην ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και ποιος ήταν ο ρόλος της επιτροπής ελέγχου στην εν λόγω διαδικασία
- ii) παρακολουθεί τη διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και υποβάλλει, εφόσον απαιτείται, συστάσεις ή προτάσεις για την εξασφάλιση της ακεραιότητάς της
- iii) παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, και διαχείρισης κινδύνων της επιχείρησης και, κατά περίπτωση, της Μονάδας εσωτερικού ελέγχου της, όσον αφορά τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση της ελεγχόμενης οντότητας, χωρίς να παραβιάζει την ανεξαρτησία της οντότητας αυτής

- iv) παρακολουθεί τον υποχρεωτικό έλεγχο των ετήσιων και ενοποιημένων χρηματοοικονομικών καταστάσεων και ιδίως την απόδοσή τους
- v) επισκοπεί και παρακολουθεί την ανεξαρτησία των ορκωτών ελεγκτών λογιστών ή των ελεγκτικών εταιρειών
- vi) είναι υπεύθυνη για τη διαδικασία επιλογής ορκωτών ελεγκτών λογιστών ή ελεγκτικών εταιρειών και προτείνει τους ορκωτούς ελεγκτές λογιστές ή τις ελεγκτικές εταιρείες που θα διοριστούν.

Η δομή, η οργάνωση και η λειτουργία καθώς και οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα της Επιτροπής Ελέγχου περιγράφονται αναλυτικά εκτός από το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο, και στον Κανονισμό Λειτουργίας της.

Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων της η Επιτροπή Ελέγχου έχει πλήρη, ελεύθερη και απρόσκοπτη πρόσβαση στα αρχεία, τα στοιχεία και τις πληροφορίες που είναι αναγκαία και απαραίτητα για την υλοποίηση του σκοπού της, διαθέτει άμεση και ακώλυτη πρόσβαση στο εκάστοτε αρμόδιο προσωπικό και στελέχη της Εταιρείας, της παρέχονται εκ μέρους της Διοίκησης οι κατάλληλοι πόροι, τα μέσα και η αναγκαία υποδομή για την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, καθώς και η δυνατότητα να χρησιμοποιήσει υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων.

Η Επιτροπή Ελέγχου είναι σε συνεχή επαφή με την Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου της Εταιρείας και φροντίζει ώστε να διασφαλίζονται όλες εκείνες οι προϋποθέσεις και συνθήκες που είναι απαραίτητες για την απρόσκοπτη λειτουργία της.

Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου προβαίνουν τουλάχιστον κάθε δύο χρόνια σε αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της Επιτροπής Ελέγχου και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συζητούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο με σκοπό την αντιμετώπιση τυχόν διαπιστωμένων αδυναμιών. Η Επιτροπή προβαίνει σε ετήσια ανασκόπηση του πλαισίου εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας και υποβάλλει σχετική έκθεση στο Δ.Σ.

Η Επιτροπή Ελέγχου αποτελείται από τρία τουλάχιστον μέλη, τα οποία πληρούν, στην πλειοψηφία τους, τα κριτήρια και τις προϋποθέσεις ανεξαρτησίας, που προβλέπονται στο εκάστοτε ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, διαθέτουν στο σύνολό τους, επαρκή γνώση του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η Εταιρεία, ένα τουλάχιστον μέλος της Επιτροπής, το οποίο είναι ανεξάρτητο από την Εταιρεία, διαθέτει επαρκή γνώση και εμπειρία στη λογιστική ή ελεγκτική. Επίσης ο Πρόεδρος της Επιτροπής Ελέγχου είναι ανεξάρτητος σύμφωνα με το εκάστοτε ισχύον νομοθετικό πλαίσιο από την Εταιρεία.

Υπόχρεοι τήρησης του Κανονισμού είναι τα εκάστοτε μέλη της Επιτροπής Ελέγχου, τα οποία είναι τουλάχιστον τρία. Η επιτροπή ελέγχου δύναται να αποτελεί:

- επιτροπή του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας, η οποία αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη του
- ανεξάρτητη επιτροπή, η οποία αποτελείται από μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τρίτους
- ανεξάρτητη επιτροπή, η οποία αποτελείται μόνο από τρίτους.

Σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας της και λαμβανομένου υπόψιν του μεγέθους, του επιχειρηματικού μοντέλου και της έκτασης των δραστηριοτήτων της Εταιρείας, η Επιτροπή Ελέγχου, για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων της, συνεδριάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα και εκτάκτως όταν απαιτηθεί.

Κατά τη χρήση του 2021 (01.01.2021-31.12.2021), σύμφωνα με την έκθεση Πεπραγμένων της Επιτροπής Ελέγχου της εταιρείας, τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου συναντήθηκαν και συζήτησαν με την Οικονομική Διεύθυνση σε πολλές συνεδριάσεις της Επιτροπής Ελέγχου. Επίσης, τα μέλη της Επιτροπής συναντήθηκαν και με την ελεγκτική εταιρεία 'Grant Thornton' στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της.

Ενδεικτικά, η Επιτροπή Ελέγχου κατά τις ανωτέρω συνεδριάσεις της, ασχολήθηκε με θέματα της αρμοδιότητας της:

#### A. Διαδικασία χρηματοοικονομικής πληροφόρησης – Υποχρεωτικός Έλεγχος

#### B. Εσωτερικός Έλεγχος και Διαχείριση Κινδύνων

- Παρακολούθησε την αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων της Εταιρείας, ώστε να διασφαλίζεται *πως οι κυριότεροι κίνδυνοι (ενδεικτικώς, κίνδυνος διακύμανσης των τιμών των πρώτων υλών, πιστωτικός κίνδυνος, κίνδυνος ρευστότητας, συναλλαγματικός κίνδυνος, κίνδυνος επιτοκίου, κίνδυνος κεφαλαιακής επάρκειας, κλπ.) προσδιορίζονται, αντιμετωπίζονται και δημοσιοποιούνται με ορθό τρόπο.*
- Ενημερώθηκε για το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου, προέβη στην αξιολόγησή του και διαπίστωσε ότι πρόκειται να λάβει υπόψιν του τους κυριότερους τομείς επιχειρηματικού και χρηματοοικονομικού κινδύνου της Εταιρείας.

- Επισκόπησε τη δημοσιοποιηθείσα πληροφόρηση ως προς τον εσωτερικό έλεγχο και τους κυριότερους κινδύνους και αβεβαιότητες της Εταιρείας σε σχέση με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση.
- Ενημέρωσε όπου απαιτείτο το Διοικητικό Συμβούλιο για τις διαπιστώσεις και τα αποτελέσματα του ελέγχου της και υπέβαλε όπου απαιτείτο προτάσεις βελτίωσης, προκειμένου η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου να είναι επαρκώς στελεχωμένη με ικανό ανθρώπινο δυναμικό, εφοδιασμένο με την αναγκαία θεωρητική κατάρτιση, εκπαίδευση και εμπειρία.
- Έλαβε γνώση των εκθέσεων της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και αξιολόγησε τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για τον εντοπισμό, την παρακολούθηση και την αντιμετώπιση των κυριότερων κινδύνων. Παράλληλα, παρακολούθησε τις διορθωτικές κινήσεις της Διοίκησης σχετικά με τις Προτάσεις της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου και ενημέρωσε το ΔΣ της Εταιρείας αντίστοιχα.
- Παρακολούθησε την επικαιροποίηση των Εσωτερικών Διαδικασιών και έκανε προτάσεις επί αυτών.

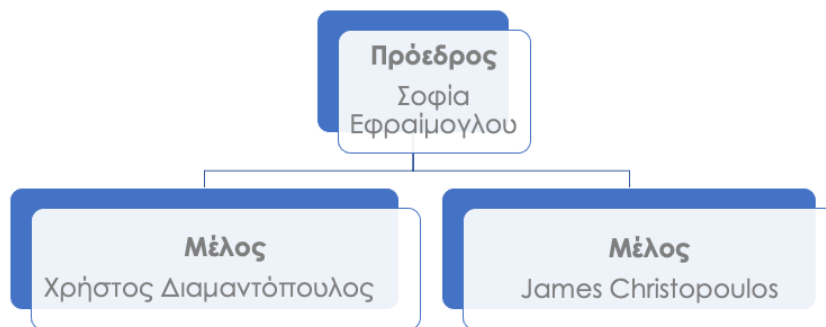
### Γ. Βιώσιμη Ανάπτυξη

Στο πλαίσιο της λειτουργίας της η Εταιρεία δίδει ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και στο περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία, σε συμφωνία με τις αξίες της, δηλαδή την υπευθυνότητα, ακεραιότητα, διαφάνεια, αποτελεσματικότητα και καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα η Εταιρεία επενδύει στην έρευνα και στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της, καθώς και στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη νέων. Η εταιρεία μεριμνά για τη μικρότερη επίπτωση των δραστηριοτήτων της στο περιβάλλον και χρησιμοποιεί τις βέλτιστες διαθέσιμες τεχνικές και σύγχρονα συστήματα προστασίας περιβάλλοντος, διαχείρισης και εξοικονόμησης της ενέργειας. Ως προς το ανθρώπινο δυναμικό, η Εταιρεία λειτουργεί με σεβασμό προς τα διεθνώς αναγνωρισμένα ανθρώπινα δικαιώματα και εφαρμόζει πολιτικές δίκαιης αμοιβής, αξιοκρατίας και ίσων ευκαιριών για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της, ενώ παράλληλα υποστηρίζει και δεν κάνει καμία διάκριση ως προς τη διαφορετικότητα. Παράλληλα προσφέρει ίσες ευκαιρίες εξέλιξης μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και της συστηματικής αξιολόγησης. Κατόπιν σχετικής απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου πρόκειται να υιοθετήσει και να εφαρμόσει πολιτική για θέματα ESG (Environmental, Social and

Governance: Κριτήρια Περιβαλλοντικά, Κοινωνικά και Διακυβέρνησης) και βιώσιμης ανάπτυξης (Πολιτική Βιωσιμότητας), η οποία βρίσκεται ήδη υπό επεξεργασία.

## 2. Επιτροπή Αμοιβών και Υποψηφιοτήτων

Η Επιτροπή Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων αποτελείται από τρία μη εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, εκ των οποίων και τα δύο είναι ανεξάρτητα (Διάγραμμα 8):



Διάγραμμα 8: Τα Μέλη της Επιτροπής Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων της Lavipharm A.E.

Πηγή: [lavipharm.com](http://lavipharm.com)

Σκοπός της Επιτροπής Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων είναι η υποβοήθηση του έργου του Διοικητικού Συμβουλίου της Lavipharm ΑΕ σχετικά με την προσέλκυση, διατήρηση, αξιοποίηση και εξέλιξη στελεχών και προσωπικού υψηλού επαγγελματικού και ηθικού επιπέδου, την ανάπτυξη αξιοκρατικού πλαισίου αντικειμενικής αξιολόγησης και δίκαιης ανταμοιβής της στελεχιακής απόδοσης, τη δημιουργία και διατήρηση συνεκτικού συστήματος αξιών και κινήτρων με στόχο την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τη διασφάλιση της συμμόρφωσης του σχεδιασμού και της εφαρμογής της Πολιτικής Αποδοχών και των σχετικών διαδικασιών που ακολουθούνται με το εκάστοτε ισχύον νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Η Επιτροπή παρακολουθεί και συμβουλεύει τη Διοίκηση της Εταιρείας σε θέματα που αφορούν την πολιτική και τις διαδικασίες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου μέσω της προσέλκυσης, επιλογής προσωπικού υψηλού μορφωτικού, επαγγελματικού και ηθικού επιπέδου, παροχής κινήτρων, διατήρησης, αξιολόγησης και εξέλιξης στελεχών. Στο πλαίσιο του ρόλου της, η Επιτροπή, εντοπίζει και προτείνει προς το ΔΣ

πρόσωπα κατάλληλα για την απόκτηση της ιδιότητας του μέλους ΔΣ, βάσει διαδικασίας η οποία προβλέπεται στον Κανονισμό Λειτουργίας της.

Η Επιτροπή επίσης διατυπώνει προτάσεις προς το ΔΣ σχετικά με την Πολιτική Αποδοχών που υποβάλλεται προς έγκριση στη Γενική Συνέλευση (ν.4548/2018, αρ.112) και τις αποδοχές των προσώπων που εμπíππουν στο πεδίο εφαρμογής της Πολιτικής Αποδοχών και των διευθυντικών στελεχών της Εταιρείας και εξετάζει τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο τελικό σχέδιο της ετήσιας έκθεσης αποδοχών, παρέχοντας τη γνώμη της προς το Διοικητικό Συμβούλιο πριν από την υποβολή της έκθεσης στην Γενική Συνέλευση. Η πολιτική και οι πρακτικές αποδοχών που υιοθετεί η Εταιρεία χαρακτηρίζονται από δικαιοσύνη και υπευθυνότητα και συνδέουν ξεκάθαρα την απόδοση της Εταιρείας με αυτήν του ατόμου.

Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας της Επιτροπής περιγράφει τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις της Επιτροπής ως προς το ανωτέρω πλαίσιο. Υπόχρεοι τήρησης του Κανονισμού είναι τα εκάστοτε μέλη της Επιτροπής και όλοι οι εμπλεκόμενοι (μέλη ΔΣ, Διοίκηση, Εταιρικός Γραμματέας, Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου κλπ) οφείλουν να τηρούν τις διατάξεις του Κανονισμού στο μέτρο που τους αφορούν και στο βαθμό που εμπλέκονται στο έργο της Επιτροπής.

Η Επιτροπή αποτελεί Επιτροπή του ΔΣ και αποτελείται αποκλειστικά από μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ. Η Επιτροπή συγκροτείται από τρία τουλάχιστον μέλη, που ορίζονται από το ΔΣ. Τα μέλη αυτά είναι στο σύνολό τους μη εκτελεστικά μέλη του ΔΣ και στην πλειονότητά τους ανεξάρτητα από την Εταιρεία, κατά την έννοια των διατάξεων του ν. 4706/2020, ενώ Πρόεδρος της Επιτροπής ορίζεται ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος.

Η θητεία των μελών της Επιτροπής συμβαδίζει με τη θητεία των μελών του ΔΣ. Τα μέλη της Επιτροπής δεν πρέπει να κατέχουν παράλληλες θέσεις ή ιδιότητες ή να διενεργούν συναλλαγές που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ασυμβίβαστες με τον σκοπό της Επιτροπής.

Οι αρμοδιότητες της Επιτροπής καθορίζονται λαμβάνοντας υπόψη πέραν του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου και τις συγκεκριμένες συνθήκες και ανάγκες της Εταιρείας όπως είναι το μέγεθος, η ιδιοκτησιακή δομή, η οργανωτική πολυπλοκότητα, το προφίλ κινδύνου, οι ιδιαιτερότητες της σχετικής αγοράς.

### **Ομάδα Διοίκησης (Top Management)**

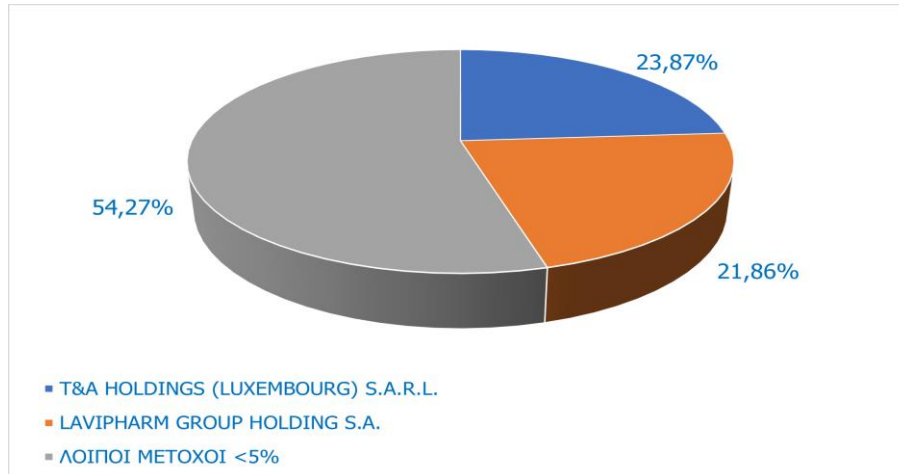


Σύμφωνα με τελευταία στοιχεία, η ομάδα διοίκησης της Lavipharm A.E., διαρθρώνεται ως εξής:

- Τηλέμαχος Λαβίδας: Εκτελεστικό Μέλος Δ.Σ.
- Παναγιώτης Γιαννουλέας: Γενικός Διευθυντής Λειτουργιών & Διευθυντής Χώρας (Chief Operations Officer & Country Manager)
- Βασίλης Μπαλούμης: Οικονομικός Διευθυντής (Chief Financial Officer)
- Μαρίζα Αντωνάκη: Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου (HRD)
- Άγγελος Δούμουρας: Γενικός Διευθυντής Pharma PLUS
- Παναγιώτης Κουσουλής: Διευθυντής Λειτουργιών (Operations Director)
- Ηλίας Κωνσταντόπουλος: Επικεφαλής Μάρκετινγκ & Πωλήσεων CHC (Continuing Healthcare;)
- Ελεάνα Νικολοπούλου: Διευθύντρια Νομικών Υπηρεσιών και Κανονιστικής Συμμόρφωσης Ομίλου
- Ξενοφών Οικονόμου: Υπεύθυνος Εσωτερικού Ελέγχου (Head of Internal Audit)
- Λίτζια Παναϊτέσκου: Διευθύντρια Έρευνας & Ανάπτυξης
- Dr. Μάνος Πέτρου: Επικεφαλής του Τμήματος Ιατρικών Υποθέσεων (Head of Medical Affairs)
- Αριστείδης Πολυβός: Επικεφαλής Μάρκετινγκ Συνταγογραφήσεων; & Κέντρου διανομής (Head of Marketing Rx & Distribution Center)
- Dr. Κατερίνα Τσαρδάκα: Διευθυντής Νέων Επιχειρήσεων και Εταιρικής Επιχειρηματικής Ανάπτυξης - Επικεφαλής ανάπτυξης εργασιών του Ομίλου εντός και εκτός Ελλάδας (New Ventures and Corporate Business Development Director)
- Θωμάς Τσερώνης: Επικεφαλής Πωλήσεων Συνταγογράφησης (Head of Sales Rx - HOS)
- Βασίλης Τσώνης: Διευθυντής Ποιότητας (QP- Qualified Person)
- Κατερίνα Φραγκιουδάκη: Διευθύντρια Γραφείου Προέδρου κι Εταιρικής Επικοινωνίας Ομίλου
- Θεοδώρα Χαβέλα: Επικεφαλής Τμήματος Εγκρίσεων Φαρμάκων- Διευθυντής Ρυθμιστικών Υποθέσεων και Επικεφαλής Πρόσβασης στην Αγορά (Regulatory Affairs Director & Head of Market Access)
- Θανάσης Χριστοδούλου: Γενικός Διευθυντής Lavipharm Active Services (LAS)
- Ruud Van Anraat: Διευθυντής Διεθνών Εργασιών του Ομίλου (Head of BU International)

## Μετοχική Σύθεση και Βασικοί Μέτοχοι

Σύμφωνα με την τελευταία γνωστοποίηση των μετόχων προς την Εταιρεία, η μετοχική σύθεση και ως εκ τούτου το ποσοστό δικαιώματος ψήφου των βασικών μετόχων απεικονίζεται στο Διάγραμμα 9 και ορίζεται ως εξής:



Διάγραμμα 9: Ποσοστό δικαιώματος ψήφου βασικών μετόχων Lavipharm A.E.

Πηγή: *lavipharm.com*

ΜΕΤΟΧΟΣ	(%) ΔΙΚ. ΨΗΦΟΥ
T&A HOLDINGS (LUXEMBOURG)S.A.R.L.	23.87%
LAVIPHARM GROUP HOLDING S.A.	21.86%
ΛΟΙΠΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ <5%	54.27%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

## Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, αποτελεί μία ανεξάρτητη ελεγκτική λειτουργία που διενεργείται εντός της εταιρείας με βασικό σκοπό τον αποτελεσματικό έλεγχο των δραστηριοτήτων όλων των διευθύνσεων και των τμημάτων, ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή και αποδοτική λειτουργία της Εταιρείας, στο πλαίσιο της στρατηγικής της καθώς

και η επίτευξη των προγραμματισμένων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων της. Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία δραστηριότητα, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη, που μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας.

Ως Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου νοείται το σύνολο διαδικασιών μεθόδων και μηχανισμών, για την εφαρμογή των οποίων είναι υπεύθυνοι το διοικητικό συμβούλιο, τα στελέχη διοίκησης και εν γένει όλο το προσωπικό της Lavipharm για τις αναλογούσες αρμοδιότητες, σχεδιασμένο να παρέχει ένα επιθυμητό επίπεδο διασφάλισης σχετικά με την επίτευξη των ακόλουθων στόχων:

- Τη διαχείριση κινδύνων
- Την αποτροπή και τον εντοπισμό διαχειριστικών ανωμαλιών και λαθών
- Την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των διαφόρων λειτουργιών
- Τη διαφύλαξη της περιουσίας της επιχείρησης
- Την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και αναφορών εν γένει
- Τη συμμόρφωση με τους κανόνες της διοίκησης
- Τη συμμόρφωση με τους εν ισχύ νόμους και κανονισμούς
- Την ευθύνη για την εισαγωγή, εφαρμογή και παρακολούθηση των συστημάτων ελέγχου έχει η Διοίκηση του Ομίλου.

Τα κύρια θέματα που αφορούν στον εσωτερικό έλεγχο του Ομίλου είναι τα εξής:

- Αξιολόγηση των δυνητικών κινδύνων του Ομίλου.
- Εισαγωγή και συντήρηση ενός κατάλληλου συστήματος ελέγχου.
- Εφαρμογή των συστημάτων ελέγχου.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση του συστήματος.
- Παροχή σχετικής πληροφόρησης

Η Lavipharm A.E. έχει διαρθρώσει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου το οποίο βασίζεται στη λειτουργία των παρακάτω μονάδων:

#### 1. Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου

Η Μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου λειτουργεί σύμφωνα με τα άρθρα 15 και 16 του ν.4706/2020, των διατάξεων του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας της Εταιρείας και τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ) που έχει υιοθετήσει η ίδια. Ο Κανονισμός Λειτουργίας της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας και περιγράφει τα καθήκοντα, τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις της.

*Αποστολή της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου είναι να παρέχει αντικειμενική και ανεξάρτητη αξιολόγηση των στρατηγικών, οικονομικών, επιχειρησιακών και ρυθμιστικών κινδύνων καθώς και, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα επί της αποτελεσματικότητας και επάρκειας των δικλίδων ασφαλείας προς το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Διοίκηση, προκειμένου να προλαμβάνονται και να περιορίζονται οι κίνδυνοι και να βελτιώνεται η ποιότητα των διαδικασιών, με στόχο την ενδυνάμωση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας.*

Ο επικεφαλής της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου υποβάλλει στην Επιτροπή Ελέγχου ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων και τις απαιτήσεις των απαραίτητων πόρων, καθώς και τις επιπτώσεις περιορισμού των πόρων ή του ελεγκτικού έργου της μονάδας εν γένει. Το ετήσιο πρόγραμμα ελέγχων καταρτίζεται με βάση την αξιολόγηση των κινδύνων της Εταιρείας, αφού προηγουμένως ληφθεί υπόψη γνώμη της Επιτροπής Ελέγχου.

### 2. Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης

Η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης λειτουργεί σύμφωνα με την απόφαση 1/891/30.09.2020, το άρθρο 13 του ν.4706/2020, τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης που έχει υιοθετήσει η Εταιρεία και των διατάξεων του Κανονισμού Λειτουργίας της Εταιρείας. Η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης μεριμνά για τη συνεχή προσαρμογή και τήρηση του κανονιστικού πλαισίου.

Ο υπεύθυνος κανονιστικής συμμόρφωσης διαχειρίζεται τα θέματα συμμόρφωσης της Εταιρείας και ο ρόλος του περιλαμβάνει αλλά δεν περιορίζεται στην παρακολούθηση της συμμόρφωσης στο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, καθώς και στους εσωτερικούς κανόνες και κανονισμούς της εταιρείας.

### 3. Μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων

Η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης λειτουργεί σύμφωνα με την απόφαση 1/891/30.09.2020, και των διατάξεων του Κανονισμού Λειτουργίας της Εταιρείας.

*Αποστολή της είναι η συμβολή στην ανάπτυξη ενός πλαισίου λειτουργίας για την αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η Εταιρεία.*

Ο ρόλος του υπευθύνου διαχείρισης κινδύνων συμπεριλαμβάνει, την επισκόπηση της διαδικασίας αναγνώρισης και αξιολόγησης των κινδύνων (risk assessment), τις διαδικασίες διαχείρισης και απόκρισης της Εταιρείας σε αυτούς (risk response) και τις διαδικασίες παρακολούθησης της εξέλιξης των κινδύνων (risk monitoring).

### **6.1.3 Κώδικες και Πολιτικές**

#### **Κανονισμός Λειτουργίας**

Ο Κανονισμός εγκρίθηκε και τέθηκε σε ισχύ σύμφωνα με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας στις 07/06/2021. *Ο Κανονισμός της εταιρείας έχει συνταχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αντικατοπτρίζει το μέγεθος της Εταιρείας, τον σκοπό της, τη διάρθρωση και το οργανόγραμμα της, τις εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες της Εταιρείας και τις αρχές της σύγχρονης οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων.*

Ο Εσωτερικός Κανονισμός έχει σκοπό τον καθορισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας της Εταιρείας για τη διασφάλιση:

1. της διαρκούς συμμόρφωσης της Εταιρείας με τις νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις, οι οποίες ρυθμίζουν την οργάνωση και λειτουργία της, καθώς και τις δραστηριότητές της,
2. του ελέγχου του τρόπου λήψης αποφάσεων των διαχειριστικών οργάνων, ώστε να εξασφαλίζεται ότι η διαχείριση από το σύνολο των διαχειριστικών οργάνων της Εταιρείας πραγματοποιείται αποκλειστικά προς το συμφέρον των μετόχων της Εταιρείας και ότι το σύνολο των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των διευθυντικών στελεχών της Εταιρείας είναι ενημερωμένοι αναφορικά με τις εταιρικές, θεσμικές και νομικές υποχρεώσεις τους.

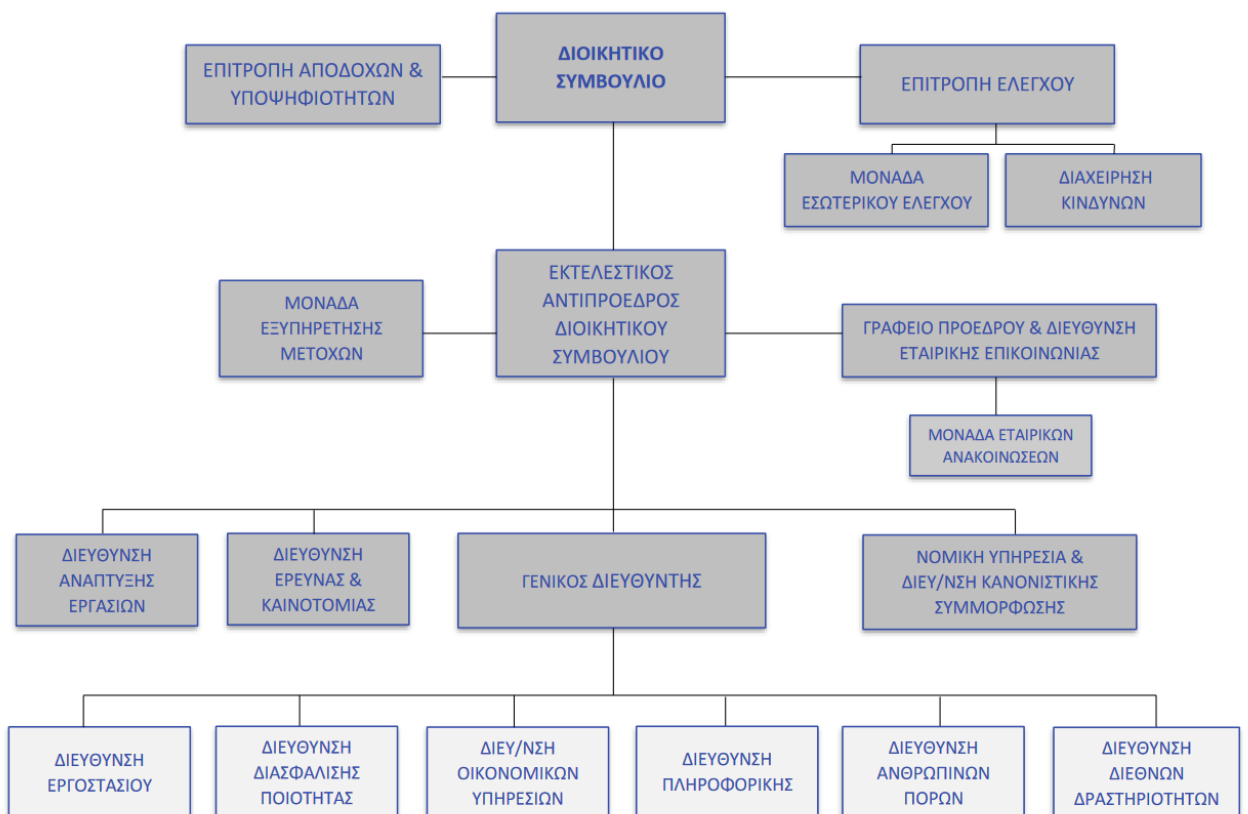
*Ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας περιλαμβάνει δεσμευτικές αρχές και κανόνες, για τους κάτωθι:*

1. Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας
2. Τον Γενικό Διευθυντή και τους Διευθυντές της Εταιρείας

3. Το προσωπικό της Εταιρείας το οποίο έχει υπογράψει σύμβαση εργασίας ή αντίστοιχη συμφωνία 4. Τους συνεργάτες της Εταιρείας που παρέχουν τις υπηρεσίες τους με σύμβαση παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών ή έργου, εφόσον πρόκειται για συνεργασία που βασίζεται σε ιδιαίτερη σχέση εμπιστοσύνης ή εφόσον η σύμβαση συνεργασίας με την Εταιρεία, συνεπάγεται ότι δεσμεύονται ρητά από τον παρόντα κανονισμό.

*Η οργανωτική δομή της Εταιρείας αντικατοπτρίζει πλήρως τις σύγχρονες αρχές οργάνωσης και διοίκησης και αποτελεί τη βάση για την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Επιπροσθέτως, επιτρέπει την ανάδειξη κοινής επιχειρηματικής κουλτούρας, ενώ παράλληλα αποτρέπει τη δημιουργία αλληλεπικαλυπτόμενων, ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων, εντός της Εταιρείας μέσω του καταμερισμού αρμοδιοτήτων. Η οργανωτική δομή της Εταιρείας περιλαμβάνει διακριτές Διευθύνσεις & αυτοτελή Τμήματα και Μονάδες.*

*Το οργανόγραμμα της Εταιρείας, όπως αυτό εμφανίζεται στο Διάγραμμα 10, απεικονίζει τις θέσεις της οργάνωσης, την ιεραρχική σχέση μεταξύ τους και εάν υπάρχουν λειτουργικές σχέσεις μεταξύ των θέσεων. Μέσω της ιεραρχικής σχέσης καθορίζεται για κάθε θέση σε ποια ανώτερη ιεραρχικά θέση αναφέρεται και η οποία έχει την ευθύνη εποπτείας, ανάπτυξης, κινητοποίησης και αξιολόγησης της απόδοσής της.*



## Διάγραμμα 10: Το Οργανόγραμμα της Lavipharm A.E.

Πηγή: *lavipharm.com*

Έχοντας ως απαρχή το Διοικητικό συμβούλιο, παρατηρείται ο σχηματισμός επιτροπών που υποβοηθούν το έργο του ΔΣ, εμπλέκοντας μέλη από το ίδιο. Ακολουθεί η Μονάδα Εξυπηρέτησης Μετόχων η οποία έχει την ευθύνη για την άμεση, ακριβή και ισότιμη πληροφόρηση των μετόχων και το Γραφείο Προέδρου με την Διεύθυνση Εταιρικής Επικοινωνίας. Ο κεντρικός ρόλος του Γενικού Διευθυντή είναι να διαχειρίζεται, καθημερινά, τις υποθέσεις της Εταιρείας και να μεριμνά για την υλοποίηση και την εφαρμογή των στρατηγικών στόχων αυτής. Σύμφωνα και με τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, της Γενικής Συνέλευσης και του Εκτελεστικού Αντιπροέδρου, επιβλέπει και διασφαλίζει την ομαλή, εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της Εταιρείας με βάση τα επιχειρησιακά σχέδια και το πρόγραμμα δράσης που έχουν αποφασίσει. Οι επιμέρους Διευθύνσεις του οργανογράμματος είναι οι εξής:

Η Διεύθυνση Ανάπτυξης Εργασιών, η Διεύθυνση Έρευνας & Καινοτομίας και η Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμόρφωσης αποτελούν τις τρεις βασικές Διευθύνσεις της οργανωτικής δομής της εταιρείας. Ακολουθούν η Διεύθυνση Εργοστασίου, η Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας, η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, η Διεύθυνση Πληροφορικής, Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και η Διεύθυνση Διεθνών Δραστηριοτήτων.

### **Πολιτικές & Διαδικασίες**

#### **Γνωστοποίηση σχέσεων εξάρτησης**

Η Εταιρεία διαθέτει διαδικασία γνωστοποίησης τυχόν ύπαρξης σχέσεων εξάρτησης των ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών Δ.Σ. και των προσώπων που έχουν στενούς δεσμούς με αυτά τα πρόσωπα. Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση της Εταιρείας με το ισχύον θεσμικό και εποπτικό πλαίσιο.

#### **Σύγκρουση συμφερόντων**

Η Εταιρεία διαθέτει Πολιτική σύγκρουσης συμφερόντων, η οποία προσδιορίζει τις θέσεις και τις απαιτήσεις της για τον εντοπισμό, την πρόληψη και τη διαχείριση καταστάσεων

σύγκρουσης συμφερόντων που πλήττουν τα συμφέροντα της ίδιας και των συνδεδεμένων με αυτήν επιχειρήσεων, καθώς και των πελατών, προμηθευτών και συνεργατών της.

- Εκπαίδευση μελών ΔΣ και λοιπών στελεχών

Στην εν λόγω πολιτική προσδιορίζονται η ενημέρωση των νέων μελών ΔΣ, Διευθυντικών και λοιπών στελεχών της Εταιρείας πριν την ανάληψη των καθηκόντων τους, δίνοντας έμφαση σε θέματα εταιρικής κουλτούρας, αξιών και γενικής στρατηγικής της Εταιρείας μέσω κατάλληλων προγραμμάτων εισαγωγικής ενημέρωσης, καθώς και η διαρκή επαγγελματική επιμόρφωση για τα υφιστάμενα μέλη ΔΣ, Διευθυντικά και λοιπά στελέχη της Εταιρείας.

- Πρόσληψη και αξιολόγηση απόδοσης διευθυντικών στελεχών

Η Εταιρεία διαθέτει Διαδικασία πρόσληψης ανώτατων διευθυντικών στελεχών και αξιολόγησης της απόδοσής τους. Σκοπός της εν λόγω διαδικασίας είναι η αξιοκρατική, διαφανής και τεκμηριωμένη επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, που θα στελεχώσουν την Εταιρεία, με γνώμονα τα ακαδημαϊκά και επαγγελματικά τους προσόντα.

- Κανονιστική συμμόρφωση

Η Εταιρεία διαθέτει Πολιτική κανονιστικής συμμόρφωσης, της οποίας σκοπός είναι να θέσει τις βασικές αρχές, που θα διασφαλίσουν τη συμμόρφωση της Εταιρείας με τις θεσμικές και εποπτικές απαιτήσεις που διέπουν τη λειτουργία και τις δραστηριότητές της. Υπεύθυνη Μονάδα για την ανάπτυξη και επικαιροποίηση της Πολιτικής είναι η Μονάδα Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Η αποτελεσματική εφαρμογή της Πολιτικής αποτελεί ευθύνη του συνόλου του προσωπικού της Εταιρείας και της Διοίκησής της.

- Συναλλαγές μεταξύ συνδεδεμένων μερών

Η Εταιρεία διαθέτει Διαδικασία συμμόρφωσης με τις υποχρεώσεις, που αφορούν τις συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη, η οποία έχει σκοπό την αποτύπωση των εκτελούμενων ενεργειών αναφορικά με την παρακολούθηση των συναλλαγών με συνδεδεμένα μέρη και την κατάλληλη γνωστοποίησή τους στα αρμόδια όργανα και μετόχους της Εταιρείας.

- Αξιολόγηση Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου

Σκοπός της Πολιτικής αυτής είναι η περιοδική αξιολόγηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) της Εταιρείας με γνώμονα τη συνεχή βελτίωσή του.

- Διαδικασία παρακολούθησης & γνωστοποίησης συναλλαγών



Τα πρόσωπα που ασκούν διευθυντικά καθήκοντα καθώς και τα πρόσωπα που έχουν στενούς δεσμούς με αυτά, γνωστοποιούν στην Εταιρεία κάθε συναλλαγή που πραγματοποιείται για ίδιο λογαριασμό και η οποία σχετίζεται με τις μετοχές ή τους χρεωστικούς τίτλους της Εταιρείας ή συνδεδεμένων με αυτή επιχειρήσεων ή με παράγωγα μέσα ή άλλα συνδεδεμένα χρηματοπιστωτικά μέσα.

- Διαδικασία γνωστοποίησης σημαντικών συμμετοχών

Η Εταιρεία διαθέτει διαδικασία σύμφωνα με το άρθρο 9 του Ν. 3556/2007, κατά την οποία ο μέτοχος ο οποίος αποκτά ή διαθέτει μετοχές με δικαίωμα ψήφου που έχουν εισαχθεί προς διαπραγμάτευση σε οργανωμένη αγορά και του οποίου, λόγω αυτής της απόκτησης ή διάθεσης, το ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου που κατέχει, φθάνει, υπερβαίνει ή κατέρχεται των ορίων του 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 1/3, 50% και 2/3 υποχρεούται να ενημερώσει την Εταιρεία σχετικά με το ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου που κατέχει ως αποτέλεσμα αυτής της απόκτησης ή διάθεσης.

- Διαδικασία διαχείρισης προνομιακών πληροφοριών

Η Εταιρεία διαθέτει διαδικασία για τον προσδιορισμό, την καταγραφή και την δημοσιοποίηση προνομιακών πληροφοριών σύμφωνα με την τρέχουσα νομοθεσία.

### **Κώδικας Δεοντολογίας**

Η Εταιρεία είναι σταθερά προσηλωμένη στη διεξαγωγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της με ακεραιότητα, εντιμότητα, διαφάνεια και σεβασμό για την κοινωνία και το περιβάλλον. Η Διοίκηση της Εταιρείας στο πλαίσιο ανάπτυξης Πολιτικών για χρηστή Εταιρική Διακυβέρνηση με σκοπό την ενίσχυση της αξιοπιστίας και της φήμης της Εταιρείας, της αποδοτικότητας των επιχειρηματικών λειτουργιών της και την ανταπόκριση στις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μερών (πελάτες, προμηθευτές, φορείς, μετόχους, επενδυτικό κοινό, εργαζόμενους, κοινωνία) υλοποιεί προληπτικές δράσεις κατά της διαφθοράς.

Η συγκεκριμένη πολιτική αφορά όλα τα άτομα της Εταιρείας, ανεξαρτήτως του επιπέδου στο οποίο εργάζονται και του τίτλου/βαθμού που φέρουν, συμπεριλαμβανομένων των ανώτατων διευθυντικών στελεχών, των ανώτερων υπαλλήλων, των διευθυντών, των μελών των Επιτροπών και του Διοικητικού Συμβουλίου, υπαλλήλους (μόνιμους, με σύμβαση ορισμένου χρόνου ή προσωρινούς), συμβούλους, εργολάβους, φοιτητές και εκπαιδευόμενους. Η Εταιρεία εφαρμόζει πολιτική μηδενικής ανοχής κατά της

Διαφθοράς και Δωροδοκίας και δεσμεύεται να λειτουργεί με επαγγελματισμό, νομιμότητα και ακεραιότητα σε όλες τις επαγγελματικές της συναλλαγές.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας θέτει τα ελάχιστα πρότυπα συμπεριφοράς για όλους τους εργαζόμενους του Ομίλου καθώς και για τους προμηθευτές αγαθών και υπηρεσιών. Σκοπός του Κώδικα δεν είναι να θεσπίσει κανόνες οι οποίοι να ρυθμίζουν κάθε περίπτωση, αλλά να θέσει τις αρχές λειτουργίας της *Lanipharm* και να αποσαφηνίσει το πλαίσιο δραστηριότητας των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Οι αρχές του κώδικα αφορούν: τα ανθρώπινα δικαιώματα, τις πρακτικές εργασίας (εκπαίδευση - επιβράβευση απόδοσης - διαδικασία επιλογής), την υγεία & ασφάλεια, τις επαγγελματικές διακρίσεις & παρενοχλήσεις, το περιβάλλον, τους ειδικούς κανόνες που διέπουν τη φαρμακοβιομηχανία (συμμόρφωση με τους Νόμους και τους Κανονισμούς Υγειονομικής Περίθαλψης- αναφορά ανεπιθύμητων ενεργειών), την κοινωνική συμμετοχή & κοινωνική ανάπτυξη, τις πρακτικές λειτουργίας του ομίλου (καταπολέμηση της διαφθοράς- δίκαιος ανταγωνισμός-προώθηση της κοινωνικής ευθύνης-σχέση με προμηθευτές και παρόχους υπηρεσιών), την εταιρική διακυβέρνηση, την εφαρμογή του ίδιου του κώδικα – το χειρισμό αμφιβολιών – και τις παραβάσεις.

### **Γραμμή Κώδικα Δεοντολογίας (Whistleblowing Policy)**

Η *Lanipharm* παρέχει στους μετόχους, στους υπαλλήλους, στους προμηθευτές, στους πελάτες, σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, και στο κοινό εν γένει, ένα κανάλι επικοινωνίας, μέσω του οποίου θα πραγματοποιείται η αναφορά παραβατικών συμπεριφορών, είτε παραλείψεων, είτε ενεργειών, οι οποίες:

-συνιστούν ή εν δυνάμει συνιστούν παραβίαση ή υποκίνηση παραβίασης νόμων και κανονισμών, αξιών και αρχών που προβλέπονται από τον Κώδικα Δεοντολογίας της *Lanipharm* και των θυγατρικών της, εταιρικών πολιτικών και κανόνων

-ή/και μπορούν, στο πλαίσιο των σχέσεων που συνάπτονται με μία ή περισσότερες εταιρείες του Ομίλου, να προκαλέσουν ζημία παντός τύπου (επί παραδείγματι, οικονομική, περιβαλλοντική, για την ασφάλεια των εργαζομένων ή τρίτων ή και απλώς για τη φήμη) στις εταιρείες αυτές, τους πελάτες, τους εταίρους, τους συνεργάτες, σε τρίτους και, γενικότερα, στο δημόσιο συμφέρον.

### **Δημοσιοποίηση Παροχών**

Οι ενέργειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης της Lavipharm είναι μια προτεραιότητα που σχεδιάζεται προσεκτικά και υλοποιείται με σεβασμό στον Άνθρωπο και την Υγεία του. Στις καθημερινές πρακτικές λειτουργίας, έχει υιοθετηθεί ένας κώδικας που προάγει τη βελτίωση της ποιότητας ζωής με διάφορους τρόπους μεταξύ των οποίων και η συμβολή στη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των επιστημόνων υγείας.

Η δημοσιοποίηση Παρόχων αυτή αποσκοπεί στην ενίσχυση της διαφάνειας στις σχέσεις των φαρμακευτικών εταιρειών με τους Επαγγελματίες Υγείας (ΕΥ) και τους Επιστημονικούς Υγειονομικούς Φορείς (ΕΥΦ), καθώς και στην προάσπιση του δικαιώματος των ασθενών να γνωρίζουν τη σχέση των φαρμακευτικών εταιρειών με την επιστημονική κοινότητα. Η δημοσιοποίηση στοιχείων Ε.Υ. & Ε.Υ.Φ. αφορά μόνο στα φάρμακα που χορηγούνται με ιατρική συνταγή και περιλαμβάνει την επιχορήγηση συμμετοχής Ε.Υ. σε Επιστημονικά Συνέδρια, τις τιμητικές αμοιβές ομιλητών, την αμοιβή συμβουλευτικών, εκπαιδευτικών, και άλλων παρεχόμενων υπηρεσιών από Ε.Υ., καθώς και παροχές προς Ε.Υ.Φ., όπως υποστήριξη επιστημονικών εκδηλώσεων, χορηγίες (grants) γενικότερα, ανταποδοτικές χορηγίες (sponsorships) ειδικότερα και δωρεές (donations).

### **Πολιτική Αποδοχών**

Σκοπός της Πολιτικής Αποδοχών είναι η πλήρης συμμόρφωση των χορηγούμενων αμοιβών προς τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και των Γενικών Διευθυντών ή και των αναπληρωτών τους. *Έχει σχεδιαστεί κατά τρόπο, ώστε να είναι δίκαιη αναφορικά με τις συνθήκες των αποδοχών όλων των εργαζομένων καθώς και να ευθυγραμμίζονται οι αποδοχές αυτές με τα συμφέροντα των μετόχων της Εταιρείας. Στόχος κατά συνέπεια είναι να συμβαδίζει με τις πρακτικές της αγοράς βασιζόμενη στις αρχές της διαφάνειας και της ευθυγράμμισης συμφερόντων μεταξύ μετόχων – διοίκησης – εργαζομένων.*

Η Πολιτική Αποδοχών συμβάλλει στην επιχειρηματική στρατηγική, στα μακροπρόθεσμα συμφέροντα και στη βιωσιμότητα της Εταιρίας. Η Πολιτική Αποδοχών στοχεύει στην εναρμόνιση των στόχων και των κινήτρων των Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου με εκείνα των μετόχων της Εταιρίας. Συμβάλλει επίσης στη δημιουργία και διατήρηση μακροπρόθεσμης εμπορικής και επιχειρηματικής αξίας, στη χάραξη επιχειρηματικής στρατηγικής, στην εξυπηρέτηση των μακροπρόθεσμων συμφερόντων και της βιωσιμότητας της Εταιρίας μέσω διάθεσης παροχών, οι οποίες στοχεύουν καταρχήν στην προσέλκυση και την παραμονή ως Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

προσώπων με ικανότητες, γνώσεις και εμπειρία, καθώς επίσης και στην αποτροπή ή ελαχιστοποίηση καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων.

### **Πολιτική Καταλληλότητας**

Η Πολιτική Καταλληλότητας αποσκοπεί στη διασφάλιση της ποιοτικής στελέχωσης, αποτελεσματικής λειτουργίας και εκπλήρωσης του ρόλου του Διοικητικού Συμβουλίου, με βάση τη γενικότερη στρατηγική και τις μεσο-μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές επιδιώξεις της Εταιρείας, με στόχο την προαγωγή του εταιρικού συμφέροντος, την ισότιμη προάσπιση των συμφερόντων όλων των μετόχων και τη διασφάλιση της αντικειμενικότητας και του ελέγχου των εν γένει πράξεων της εκτελεστικής εξουσίας της Εταιρείας.

#### **6.1.4 Πληροφορίες για τα τμήματα της επιχείρησης**

Εκτός των επιμέρους διευθύνσεων-τμημάτων του οργανογράμματος του ομίλου, από τις πληροφορίες της ομάδας διοίκησης και τις θέσεις και ευθύνες που προκύπτουν από αυτές, η Lavipharm φαίνεται να διαθέτει επίσης:

- Διεύθυνση Εμπορικών Δραστηριοτήτων έχοντας υπό την ευθύνη της πέντε επιχειρηματικούς τομείς (Business Units), των συνταγογραφούμενων φαρμάκων, consumer health, διεθνών αγορών και των υπηρεσιών διανομής και δικτύου φαρμακείων. Η διεύθυνση αυτή έχει υπό την εποπτεία της τη διαχείριση στρατηγικών συνεργασιών στον τομέα in-licensing και out-licensing. Από τα στοιχεία προκύπτει ότι πρόκειται για ενοποιημένη Διεύθυνση με τη Διεύθυνση Ανάπτυξης εργασιών.
- Διεύθυνση Λειτουργιών
- Τμήμα Επενδυτικών Σχέσεων
- Τμήμα Φαρμακοεπαγρύπνησης
- Τμήμα διαχείρισης χαρτοφυλακίου των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας

Τα τμήματα για τα οποία συγκεντρώνονται τα περισσότερα δεδομένα, τα οποία τονίζουν το κεντρικό ρόλο τους στη Lavipharm, είναι τα εξής:

- **Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων**

Σύμφωνα με την εταιρεία, η επιλογή των ανθρώπων που τη στελεχώνουν σε όλα τα επίπεδα ακολουθεί αυστηρά κριτήρια, πάντα με γνώμονα την ικανότητα, την ομαδική εργασία και την αφοσίωση στο όραμα και τους στόχους του Ομίλου. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η κινητήρια δύναμη για την εταιρεία. Η ίδια δίνει βαρύτητα στη συνεχή επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, παρέχοντας οικονομικά και ηθικά κίνητρα για την επίτευξη υψηλότερης απόδοσης, καθώς και ευκαιρίες για περαιτέρω επαγγελματική εξέλιξη. Στην ημερήσια διάταξη περιλαμβάνεται η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η παρακίνηση, η διοίκηση και η οργανωτική εξέλιξη, παράλληλα με όλες τις διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως αμοιβές και παροχές, προσλήψεις και η συμμόρφωση με το Εργασιακό Δίκαιο.

Ορισμένες από τις επιπρόσθετες παροχές στους εργαζόμενους:

- Δωρεάν μετακίνηση από και προς το χώρο εργασίας
- Επιδότηση γευμάτων στον 300τμ χώρο εστίασης της Lavipharm
- Άσκηση και εκγύμναση στον ειδικά διαμορφωμένο χώρο, μέσω του προγράμματος Lavifit
- Ιδιωτική ασφάλιση για τους εργαζόμενους και τα άτομα της οικογένειάς τους
- Τράπεζα αίματος, σε συνεργασία με το Ιπποκράτειο Νοσοκομείο Αθηνών
- Πρόγραμμα πρόληψης επαγγελματικού κινδύνου μέσω της ομάδας τεχνικών ασφαλείας
- Εκπαίδευση σε πρωτόκολλα ασφαλείας και προστασίας εντός των εγκαταστάσεων του Ομίλου
- Εορταστικές εκδηλώσεις που συμβάλλουν στην ενδυνάμωση του οικογενειακού πνεύματος
- Αθλητικές δραστηριότητες που ενισχύουν τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων
- Συντονισμένες εθελοντικές δράσεις των εργαζομένων που προάγουν το πνεύμα αλληλεγγύης

### ➔ Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης (Διεύθυνση Έρευνας & Καινοτομίας)

Η Lavipharm A.E. επενδύει σε φαρμακευτικές τεχνολογίες και επιστημονική εξειδίκευση που τη διαφοροποιούν από άλλες ελληνικές επιχειρήσεις και την καθιστούν αναγνωρίσιμη ανάμεσα σε ομόλογους της παγκοσμίως.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, η Lavipharm, πρωτοπορώντας, και έχοντας ως οδηγό ένα μεγάλο όραμα που ξεπερνούσε τα εθνικά σύνορα, δημιούργησε το πρώτο

Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στη χώρα. Τομέας ειδίκευσης ήταν η φαρμακευτική τεχνολογία και, συγκεκριμένα, οι νέες μορφές χορήγησης φαρμάκων. Τη δεκαετία του 1990 επεκτείνοντας τις ερευνητικές δραστηριότητες εκτός Ελλάδας - γεγονός πρωτοφανές για την εποχή για μια ελληνική εταιρεία - συνεργάστηκε στενά με αναγνωρισμένα επιστημονικά ιδρύματα στην Ελλάδα, την Ευρώπη και την Αμερική, προκειμένου να πετύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στις ερευνητικές προσπάθειες.

Σήμερα, η εταιρεία παραμένει σταθερά επικεντρωμένη σε πρωτοπόρες τεχνολογίες σχεδιασμού και τροποποίησης σωματιδίων, συστημάτων χορήγησης φαρμάκων και καλλυντικών, καθώς και στην ανάπτυξη και εκμετάλλευση φυσικών προϊόντων, προσβλέποντας πάντα στην ουσιαστική συμβολή της έρευνας στην βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων.

Η μέχρι τώρα πορεία της, αλλά και τα μελλοντικά σχέδια της, φανερώνουν ότι η εταιρεία έχει ως κύριο στόχο την έρευνα και ανάπτυξη φαρμάκων προστιθέμενης αξίας σε συγκεκριμένους τομείς. Έτσι, σε συνεργασία με μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες διεθνώς κυκλοφορεί ανά τον κόσμο καινοτόμα φαρμακευτικά και δερμοκαλλυντικά προϊόντα, όπως για παράδειγμα το επιδερμικό σύστημα κατά της ακμής, το οποίο αναπτύχθηκε στα ερευνητικά εργαστήριά της και κυκλοφόρησε από τη L'Oreal σε περισσότερες από 40 χώρες.

Το πρώτο διεθνώς φαρμακευτικό προϊόν της Lavipharm είναι το σύστημα διαδερμικής χορήγησης νιτρογλυκερίνης για τη θεραπεία της στηθάγχης. Μέχρι σήμερα, το προϊόν κυκλοφορεί με επιτυχία από μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες σε πολλές χώρες, όπως το Βέλγιο, η Γαλλία, η Ιταλία, η Ισπανία αλλά και ο Καναδάς με διαφορετικά εμπορικά σήματα. Παράλληλα, έχει λάβει έγκριση για την κυκλοφορία του προϊόντος και σε άλλες χώρες.

Το διαδερμικό σύστημα φαιτανύλης κατά του ισχυρού πόνου είναι ένα ακόμα προϊόν ίδιας έρευνας και ανάπτυξης που έχει προστεθεί στο διεθνές χαρτοφυλάκιο της εταιρείας. Το προϊόν κυκλοφορεί ήδη στην Ελλάδα και τη Γερμανία, την Αυστρία, τη Δανία, τη Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία, την Ιταλία, και τη Ν. Κορέα.

#### Τεχνολογίες Συστημάτων Χορήγησης Φαρμακευτικών και Καλλυντικών Ουσιών

Η Lavipharm έχει ως κίνητρο την παραδοχή ότι πέρα από το ίδιο το φάρμακο, ο τρόπος λήψης του από τον ασθενή αποτελεί καθοριστικό σημείο για την επίτευξη της ίασης. Έτσι έχει επενδύσει σημαντικά κεφάλαια σε αυτόν τον τομέα αναπτύσσοντας τα

1.Επικολλούμενα Συστήματα (patches) τα οποία τοποθετούνται στο σώμα και λειτουργούν με τρεις τρόπους:

- α. Χορηγούν το φάρμακο μέσω του δέρματος, στη συστηματική κυκλοφορία
- β. Χορηγούν το φάρμακο τοπικά, με σκοπό την αντιμετώπιση δερματικών παθήσεων
- γ. Απελευθερώνοντας πτητικές ουσίες στο περιβάλλον

#### 1.α.Διαδερμικά Συστήματα Χορήγησης Φαρμάκων (TDDS)

Τα Διαδερμικά Συστήματα Χορήγησης (Transdermal Drug Delivery Systems) είναι από τους πλέον δημοφιλείς τρόπους χορήγησης φαρμάκων. Πρόκειται για επιθέματα που επικολλώνται σε συγκεκριμένα σημεία του σώματος και επιτρέπουν σε ορισμένες φαρμακευτικές ουσίες να διαπεράσουν τα στρώματα της επιδερμίδας και να εισχωρήσουν στο αίμα ή στο πάσχον σημείο του ανθρώπινου οργανισμού. Η ελεγχόμενη αυτή χορήγηση παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με άλλες μεθόδους χορήγησης. Συγκεκριμένα:

- Μεγαλύτερη ευκολία και καλύτερη προσαρμογή του ασθενούς
- Αποφυγή μεταβολισμού «πρώτης διόδου» στο ήπαρ
- Μεγαλύτερη ασφάλεια

Η τεχνολογία των Διαδερμικών Θεραπευτικών Συστημάτων Χορήγησης χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο σε σημαντικούς θεραπευτικούς τομείς όπως, αντιμετώπιση πόνου, υπέρταση, αντιμετώπιση στηθάγχης, νόσος του Πάρκινσον, άσθμα, υποκατάσταση των γυναικείων ή ανδρικών ορμονών, αντισύλληψη, νόσος ταξιδιωτών (ναυτία, κακουχία), ακράτεια κ.α.

#### 1.β.Επικολλούμενα Συστήματα με τοπική δράση

Τα συστήματα αυτά έχουν παρόμοια τεχνολογία παραγωγής με τα διαδερμικά συστήματα αλλά, στην πλειοψηφία τους, έχουν σχεδιασθεί έτσι ώστε η χορήγηση του ενεργού συστατικού, να έχει τοπική δράση, με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων της επιδερμίδας. Παράδειγμα αποτελεί το patch, για την αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με την ακμή.

### 1.γ.Άλλες μορφές Επικολλούμενων Συστημάτων

Παράλληλα, υπάρχουν και άλλα επικολλούμενα συστήματα που αφορούν, όχι στη χορήγηση ουσιών προς τον ανθρώπινο οργανισμό, αλλά στην απελευθέρωση πτητικών συστατικών προς το περιβάλλον, με σκοπό π.χ. τη βελτίωση της οσμής του σώματος. Τα συστήματα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν επίσης για θεραπευτικούς (aromatherapy) και έντομο-απωθητικούς σκοπούς.

### 2.Επιδερμικά Συστήματα (Solid Gel & Liquid Patch)

Η τεχνολογία των επιδερμικών συστημάτων είναι γνωστή και ως τεχνολογία λεπτού υμένιου. Μέσα από αυτό τον τρόπο χορήγησης που έχει αναπτύξει η Lavinpharm δημιουργούνται λεπτά υμένια (φίλμς) που περιέχουν ενεργά συστατικά, τα οποία με τη χρήση κάποιου διαλυτικού μέσου (νερού ή ορού, ανάλογα με την περίπτωση) και με ταυτόχρονη επάλειψη, δημιουργούν μία γέλη (gel) επάνω στην επιδερμίδα μεταφέροντας με επιτυχία και ασφάλεια τις δραστικές ουσίες στο δέρμα. Τα επιδερμικά συστήματα χωρίζονται στις τεχνολογίες Solid Gel και Liquid Patch.

Σημαντικό πλεονέκτημα των τεχνολογιών Solid Gel και Liquid patch είναι ότι εξασφαλίζουν με τον ευκολότερο και τον πιο φιλικό για τον άνθρωπο τρόπο τη μεταφορά των δραστικών συστατικών στην επιδερμίδα. Η χρήση τους δεν εμποδίζει την αναπνοή του δέρματος, δεν προκαλεί παρενέργειες ή αρνητικές επιπτώσεις στην επιδερμίδα. Αντίθετα, την προστατεύει από εξωγενείς παράγοντες. Μπορούν να εφαρμοστούν στην Κοσμετολογία (για συντήρηση και εντατική φροντίδα της επιδερμίδας), αλλά και στη Φαρμακευτική.

### 3.Ενδοστοματικά Συστήματα Χορήγησης Φαρμάκων (IODS)

Στο Κέντρο Έρευνας & Καινοτομίας της εταιρείας έχει αναπτυχθεί μια καινοτόμος τεχνολογία για λήψη των φαρμακευτικών δραστικών ουσιών μέσω του στόματος με τη μορφή λεπτών υμενίων. Η τεχνολογία αυτή είναι γνωστή με την επιστημονική ορολογία «Ενδοστοματική Χορήγηση Φαρμάκων – Intra Oral Delivery Systems (IODS)». Το σημαντικότερο πλεονέκτημα των προϊόντων που στηρίζονται στην τεχνολογία αυτή είναι η ακριβής δοσολογία και ο ελεγχόμενος τρόπος λήψης του φαρμάκου. Έτσι, ασθενείς που αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην κατάποση όπως παιδιά, ηλικιωμένοι, ψυχικά ασθενείς, επιληπτικοί, καρκινοπαθείς, άνθρωποι που πάσχουν από διαταραχές



στομάχου, από λοιμώξεις στο στόμα ή το φάρυγγα, AIDS-HIV, μπορούν να λάβουν με ασφάλεια τη σωστή δόση του φαρμάκου τους.

#### 4. Ωσμωτικά Θεραπευτικά Συστήματα

Σε αντίθεση με τα παραπάνω συστήματα, το Ωσμωτικό Θεραπευτικό Σύστημα είναι σύστημα χορήγησης ουσιών από το στόμα. Αποτελείται από έναν κεντρικό πυρήνα που περιέχει το φάρμακο, καθώς και από μια ημιπερατή μεμβράνη που τον περιβάλλει. Η σύσταση της μεμβράνης είναι ο καθοριστικός παράγοντας του συστήματος που ελέγχει τον ρυθμό αποδέσμευσης του φαρμάκου.

Με αυτή τη μέθοδο χορήγησης, αποφεύγεται η άμεση επαφή υψηλής συγκέντρωσης φαρμάκου με τον ευαίσθητο γαστρικό βλεννογόνο.

#### Προϊόντα σε εξέλιξη

Μιας και οι ερευνητικές δραστηριότητες της LaviPharm είναι συνεχείς, με στόχο πάντοτε τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, περιλαμβάνει στα σχέδια της αρκετά προϊόντα που βρίσκονται σε εξέλιξη.

Στον τομέα των Διαδερμικών Συστημάτων (TDDS) αναπτύσσει διαδερμικά συστήματα νικοτίνης για τη διακοπή του καπνίσματος, ερευνά την ανάπτυξη διαδερμικού συστήματος χορήγησης φαρμάκου μόνο μια φορά την εβδομάδα για την καταπολέμηση της υπέρτασης και των τοπικών πόνων, ενώ αναπτύσσει διαδερμικούς τρόπους χορήγησης της τοπικής αναισθησίας.

Η ανάπτυξη διαφόρων OTC προϊόντων, για την καταπολέμηση των συμπτωμάτων του κρυολογήματος, για τη στοματική υγιεινή, την υπερβολική έκκριση σιέλου ερευνώνται στα εργαστήρια της εταιρείας. Παράλληλα, στον τομέα των καλλυντικών, συνεχίζει την ανάπτυξη προϊόντων, που προορίζονται για τοπική «εντατική περιποίηση» κατά της γήρανσης της επιδερμίδας (αντιμετώπιση ρυτίδων, μαύρων κύκλων, στιγμάτων, κ.λπ.).

#### Ερευνητικά Προγράμματα

Η LaviPharm συνεργάζεται με πολλά Ερευνητικά Ιδρύματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό παρακολουθώντας στενά τις εξελίξεις στο χώρο της Φαρμακευτικής Έρευνας.

## Πνευματική Ιδιοκτησία

Το χαρτοφυλάκιο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας της εταιρείας για όλο το φάσμα των τεχνολογιών και των προϊόντων είναι πλούσιο και συνεχίζει να εξελίσσεται, καθώς αρκετές αιτήσεις για νέα Διπλώματα βρίσκονται σε διάφορα στάδια της εξεταστικής διαδικασίας.

Ενδεικτικά, Διπλώματα που έχουν ήδη εκχωρηθεί αφορούν:

- Διαδερμικό θεραπευτικό σύστημα Οιστραδιόλης (υποκατάσταση ορμονών), στις ΗΠΑ, την Ευρώπη και αλλού
- Χρήση φαρμακευτικής ουσίας για την αντιμετώπιση της στυτικής δυσλειτουργίας στους άνδρες, τις ΗΠΑ και την Ευρώπη.
- Χρήση φαρμακευτικής ουσίας για την αντιμετώπιση της σεξουαλικής δυσλειτουργίας στις γυναίκες, στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη
- Συστήματα χορήγησης ουσιών που βασίζονται στην τεχνολογία Slow-Dis TM, στις ΗΠΑ
- Επιδερμικό σύστημα για την αντιμετώπιση της ακμής
- Συστήματα που βασίζονται στη χρήση φυσικών πολυμερών
- Μέθοδοι επεξεργασίας ουσιών που βασίζονται στα Υπερκρίσιμα Υγρά
- Αντι-οξειδωτικές και κυτταροπροστατευτικές ιδιότητες της ελιάς, ειδικών εκχυλισμάτων, συστατικών καθώς και αποβλήτων μετά την επεξεργασία τους, στην Ελλάδα και στις ΗΠΑ

### ⇒ **Τμήμα Marketing & Πωλήσεις**

Η ισχυρή εμπορική παρουσία στην Ελλάδα υποστηρίζεται από την ομάδα πωλήσεων και το τμήμα marketing, τα οποία εκπροσωπούν την εταιρεία και τα προϊόντα που διακινούνται στην ελληνική επικράτεια. Μέσω της εκπροσώπησης αυτής, η εταιρεία στοχεύει να προωθηθεί ως εν δυνάμει συνεργάτης για μεγάλες εταιρείες που επιθυμούν να επεκταθούν σε νέες αγορές.

Οι ομάδες πωλήσεων και marketing πλαισιώνονται από στελέχη τα οποία επικοινωνούν με όλους τους επαγγελματίες υγείας, ιατρούς και φαρμακοποιούς ενημερώνοντάς τους για τα προϊόντα που εμπορεύεται η εταιρεία εγχώρια. Οι εκπαιδεύσεις που γίνονται σε μηνιαία βάση και τα σεμινάρια κύκλου που

πραγματοποιούνται δύο φορές το χρόνο, ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του marketing και των πωλήσεων της Lavipharm.

Η εταιρεία παρέχει συχνά σε άλλες φαρμακευτικές, παγκόσμιου βεληνεκούς, άδειες εκμετάλλευσης των καινοτομιών των προϊόντων της (licensing out). Με τον τρόπο αυτό επεκτείνεται σε νέες αγορές διεθνώς και αναπτύσσει νέες κερδοφόρες συνεργασίες. Στο πνεύμα αμοιβαίας επωφελούς συνεργασίας, οι συνεργασίες αυτές δημιουργούν μεγάλη προστιθέμενη αξία και επιταχύνουν την καθιέρωση καινοτόμων προϊόντων σε παγκόσμια κλίμακα.

Η συμμετοχή της σε διεθνείς εκθέσεις αποτελεί ευκαιρία προβολής του χαρτοφυλακίου προϊόντων κι υπηρεσιών στο χώρο του φαρμάκου, με αιχμή του δόρατος τα διαδερμικά συστήματα χορήγησης – το σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Lavipharm, καθώς διαθέτει ένα από τα ελάχιστα εργοστάσια στον κόσμο που έχουν δυνατότητα ανάπτυξης και παραγωγής διαδερμικών συστημάτων, τα οποία εξάγει σε πολλές χώρες εδώ και 3 δεκαετίες. Το Νοέμβριο του 2022, η Lavipharm έλαβε μέρος ως εκθέτης στη CPhI Worldwide 2022, τη μεγαλύτερη έκθεση στον κλάδο της φαρμακευτικής βιομηχανίας παγκοσμίως.

### **6.1.5 Οικονομική πορεία έως τη σημερινή οικονομική θέση της Lavipharm Α.Ε.**

Οι φιλοδοξίες του Θανάση Λαβίδα από την πρώτη στιγμή που ανέλαβε την μικρή οικογενειακή εισαγωγική επιχείρηση -το 1976- δεν περιορίστηκαν στο να αποτελεί η Lavipharm μία ακόμη εταιρία του χώρου, αλλά να γίνει ακόμη πιο εξειδικευμένη και ανταγωνιστική. Έτσι, επένδυσε στην έρευνα και στην ανάπτυξη, όταν οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες κατείχαν το μονοπώλιο πρωτοποριακών προϊόντων στον τομέα των φαρμάκων και των καλλυντικών.

Για να παραμείνει ανταγωνιστική στην αρένα, η Lavipharm εστίασε τις προσπάθειές της σε ένα επιλεγμένο κομμάτι της αγοράς, όπου οι πολυεθνικές - λόγω μεγέθους- δεν δραστηριοποιούνται: στον χώρο της φαρμακευτικής τεχνολογίας και ειδικότερα των νέων μεθόδων χορήγησης φαρμάκων. Απέκτησε την δική της τεχνολογία στη διαδερμική χορήγηση των σκευασμάτων και το 1995 η Lavipharm δημιούργησε το πρώτο της προϊόν (διαδερμική νιτρογλυκερίνη), το οποίο σήμερα πωλείται στις χώρες της Ενωμένης Ευρώπης και από το 2006 και στον Καναδά. Δύο χρόνια αργότερα ήρθε το δεύτερο προϊόν

για τον κλάδο των καλλυντικών που κυκλοφόρησε σε περισσότερες από 40 χώρες με ιδιαίτερη εμπορική επιτυχία. Τελικά μέχρι το 2012, η εταιρεία συγκαταλέγεται στην πρώτη πεντάδα του κλάδου, έχοντας αντιμετωπίσει πολυεθνικούς κολοσσούς, όπως η Sanofi-Aventis, η Roche, η Pfizer κ.ά, ενώ κατείχε την πρώτη θέση στα αντισηπτικά με 52,8% και στα διαδερμικά νιτρογλυκερίνης με 46,5%, ενώ στα καλλυντικά ήλεγχε το 4,6%.

Στο ξεκίνημά του, ο Θανάσης Λαβίδας αντιμετώπισε σοβαρό πρόβλημα στην εξεύρεση σωστών στελεχών, αλλά και στη χρηματοδότηση, αφού οι χρηματοοικονομικοί κύκλοι ήταν επιφυλακτικοί στο να βοηθούν νέους επιχειρηματίες. Μετά από σύντομο χρονικό διάστημα και ενώ ο ανταγωνισμός με τις πολυεθνικές βρισκόταν στο αποκορύφωμά του, κατόρθωσε με ορισμένες εξ αυτών να αποκτήσει σημαντικές συνεργασίες (Glaxosmithkline, Sanofi-Aventis, Procter&Gamble, Novartis και με την Pfizer, η οποία ανέλαβε την διανομή της διαδερμικής φαιντανύλης στην ελληνική αγορά, ενώ είχε αναλάβει και την κυκλοφορία του Trinitatch), έχοντας έτσι ενισχύσει τους δεσμούς του με μερικά από τα πιο γνωστά στελέχη του παγκόσμιου επιχειρηματικού κόσμου.

Παράλληλα, η μεγάλη διάρκεια αναμονής έγκρισης της διαδερμικής φαιντανύλης από τον αμερικανικό οργανισμό φαρμάκου (FDA) και η καθυστέρηση έκδοσης των σχετικών αδειών για την κυκλοφορία του προϊόντος επιβάρυνε μακροπρόθεσμα τη Lavipharm με αυξημένες υποχρεώσεις, με μεγάλες λογιστικές ζημίες της θυγατρικής στην Αμερική λόγω των επενδύσεων στην έρευνα, οδηγώντας σε πλήρη αναδιάρθρωση στη δομή του ομίλου. Χάνοντας σημαντικό χρόνο και πόρους, η εταιρεία ρίσκαρε να χάσει το κατάλληλο “momentum” κυκλοφορίας του φαρμάκου στην αγορά. Ο FDA ενέκρινε τελικά το διαδερμικό σύστημα φαιντανύλης, γεγονός που άνοιξε τον δρόμο για επιπρόσθετες πωλήσεις σε μια αγορά. Μετέπειτα εκδόθηκαν άδειες κυκλοφορίας του προϊόντος σε 21 ευρωπαϊκές χώρες, η παραγωγή του οποίου ήταν εγχώρια. Οι προσπάθειες του ομίλου στόχευαν στην διεύρυνση περαιτέρω συνεργασιών με διανομείς, αλλά και στο ξεκλείδωμα καινούριων αγορών.

Σε εγχώριο επίπεδο, το 2003 η Lavipharm ΑΕ με Δελτίο Τύπου προς το Χ.Α. γνωστοποιεί τα εγκαίνια της “μεγαλύτερης Ιδιωτικής Φαρμακαποθήκης στη Βορειοδυτική Ελλάδα”. Θυγατρική εταιρία του Ομίλου Lavipharm, η Newpharm δημιουργήθηκε το Μάιο του 1998 και εκείνη την περίοδο λειτουργεί ως πρότυπος φαρμακαποθήκη και κέντρο διανομής. Με υπερσύγχρονες ιδιωτικές εγκαταστάσεις, που ήταν από τις μεγαλύτερες στο χώρο των φαρμακαποθηκών στην περιοχή της Βορειοδυτικής Ελλάδας, και με επενδύσεις που έφτασαν τα 1,4 εκατ. ευρώ, η Newpharm παρείχε χονδρική διάθεση φαρμακευτικών, καλλυντικών και κτηνιατρικών σκευασμάτων καθώς και γενικά όλων των προϊόντων που διακινούνται στα φαρμακεία. Οι εγκαταστάσεις της Newpharm κάλυπταν

2.100 τετραγωνικά μέτρα και πληρούσαν όλα τα ποιοτικά κριτήρια για ασφαλή αποθήκευση και διανομή των προϊόντων που διαχειριζόταν (όπως κλιματισμός, ψυγεία, μηχανοργάνωση, pest control κ.λπ.), ενώ κάλυπτε τις ανάγκες των νομών Ιωαννίνων, Θεσπρωτίας, Κέρκυρας, Άρτας, Πρέβεζας, Λευκάδας και Αιτωλοακαρνανίας.

*“Με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την άριστη και ταχύτατη εξυπηρέτηση, την τεχνογνωσία και εμπειρία των ανθρώπων μας, στοχεύουμε να συνεχίσουμε να παρέχουμε υψηλές υπηρεσίες στο χώρο του φαρμάκου, ενισχύοντας παράλληλα τη θέση της Newpharm στην αγορά της Ηπείρου”,* είχε τονίσει ο Διευθύνων Σύμβουλος της Newpharm, κ. Απόστολος Κοντοχρήστος. Η Newpharm είχε την αποκλειστική 3rd party διανομή σε φαρμακαποθήκες και νοσοκομεία στην περιοχή της Βορειοδυτικής Ελλάδας προϊόντων του Ομίλου Lavipharm καθώς και άλλων εταιριών με τις οποίες συνεργαζόταν (Frezyderm, 3M, Fresenius Kabi, Sanofi-Synthelabo, Galderma) διανέμοντας γνωστά και καταξιωμένα προϊόντα (Betadine, Scaflam κ.ά.). Στο αυξανόμενο πελατολόγιό της είχε 180 φαρμακεία, 4 φαρμακαποθήκες και 7 νοσοκομεία.

Η Newpharm αποτέλεσε για ένα μικρό χρονικό διάστημα ένα από τα έξι κέντρα αποθήκευσης και διανομής της ιδιωτικής φαρμακαποθήκης του Ομίλου Lavipharm. Με αυτήν την επένδυση ο Όμιλος Lavipharm αποσκοπούσε στο να ενισχύσει περαιτέρω την παρουσία του στην Ήπειρο και τη θέση του στον Κλάδο των Υπηρεσιών στο χώρο της υγείας, βρισκόμενος σε μία καλή οικονομική θέση (το 2002 ο κύκλος εργασιών του Ομίλου Lavipharm ξεπέρασε τα 300 εκ. ευρώ). Η επένδυση στη Newpharm εκ μέρους του ομίλου, αποτέλεσε ένα επιπλέον σημάδι διαρκή προσήλωσης στην αναπτυξιακή του πορεία.

Σε σχετική ανακοίνωση της διοίκησης το 2007, τα αποτελέσματα κατά το 4<sup>ο</sup> τρίμηνο του ίδιου έτους παρουσίαζαν σταθερή ανάπτυξη. Ειδικότερα ο ενοποιημένος κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 17,8%, φθάνοντας τα 62,6 εκατ. ευρώ από 53,2 εκατ. ευρώ κατά το 4<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2006. Οι πωλήσεις εκτός Ελλάδος διπλασιάστηκαν και ανήλθαν σε 7,5 εκατ. ευρώ από 3,8 εκατ. ευρώ, παρά το γεγονός ότι δεν έχει ακόμη αρχίσει η εμπορική κυκλοφορία του νέου διαδερμικού συστήματος φαιντανύλης.

Το 2010 η Lavipharm σημειώνει κύκλο εργασιών 198,43, ο οποίος υποχωρεί στα 168,70 εκ. το 2011, με τις ζημιές να έχουν διευρυνθεί από 3,79 στα 10,39 εκ. ευρώ την ίδια χρονιά. Αιτίες η επέλαση της οικονομικής κρίσης, οι μειώσεις στις τιμές του φαρμάκου και το ακριβός κόστος δανεισμού, οι οποίες προκάλεσαν αστάθεια στα ταμεία όλου του κλάδου. Οι πωλήσεις των φαρμακευτικών εταιριών δέχθηκαν ισχυρό πλήγμα, επιφέροντας επιβράδυνση του επιπέδου δραστηριότητας που επηρέασε και τα περιθώρια κερδοφορίας ολόκληρου του κλάδου.

Ο τότε διευθύνων σύμβουλος Θανάσης Λαβίδας έδωσε εντολή περικοπής δαπανών, τόνωση του εξαγωγικού προφίλ και πώλησης περιουσιακών στοιχείων, με απώτερο σκοπό τη ανάκαμψη της ρευστότητας των ταμείων. Στην προσπάθεια θωράκισης της Lavipharm, εκτός από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου στην οποία προχωρά, είχε επιδοθεί στην πώληση συμμετοχών του ομίλου σε **φαρμακαποθήκες ή θυγατρικές εταιρείες**. Πιο συγκεκριμένα, το 2012 μεταβίβασε το σύνολο των μετοχών που κατείχε (66,67%) η θυγατρική της Lavipharm, Lavipharm Active Services, στην εταιρεία «Καβάλα Φαρμακευτική». Όπως ανακοίνωσε η διοίκηση της Lavipharm: *“η θυγατρική εταιρεία Lavipharm Active Services προχώρησε στη μεταβίβαση 66,67% των κοινών μετά δικαιώματος ψήφου μετοχών, ήτοι του συνόλου της συμμετοχής της, που κατείχε στην εταιρεία Καβάλα Φαρμακευτική Α.Ε. (...) στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης του τομέα διανομής της εταιρείας”*. Είχε προηγηθεί η πώληση επίσης του 66,67% των μετοχών που ήλεγχε στη Newpharm στα Ιωάννινα, στον μέτοχο μειοψηφίας.

Την ίδια ώρα, η εξαγωγική δραστηριότητα της φαρμακοβιομηχανίας παρουσίαζε αύξηση πωλήσεων σε τεμάχια ύψους 6%, προμηνύοντας την επιδίωξη επέκτασης της Lavipharm εκτός συνόρων, αξιοποιώντας τις ισχυρές συνεργασίες που είχε πετύχει μέχρι τότε. Ο διευθύνων σύμβουλος υποστήριζε ότι η ενίσχυση της εξωστρέφειάς των ελληνικών επιχειρήσεων θα αποτελούσε «ανάχωμα» στην κρίση, λειτουργώντας ως ένας από τους ελάχιστους μοχλούς ανάπτυξης.

Η περίπτωση της Lavipharm AE –της οποίας οι μετοχές στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών είναι υπό επιτήρηση από το 2012– είναι ίσως η πιο ενδεικτική της φαρμακευτικής αγοράς εκείνη την περίοδο, δεδομένου ότι η φαρμακευτική δαπάνη είχε καταρρεύσει, δεν υπερέβαινε τα 2 δισ. ευρώ ετησίως και οι καθυστερήσεις στις πληρωμές είχαν αυξηθεί. Σε αυτό το επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι πολυεθνικοί όμιλοι προβληματίζονταν για την παραμονή τους, οι επιχειρήσεις που κουβαλούσαν σοβαρά προβλήματα, βρίσκονται στην πρώτη γραμμή επικινδυνότητας. **Η βασική δύναμη του ομίλου δεν ήταν τόσο το σκέλος της φαρμακοβιομηχανίας, όσο η δραστηριότητά του στη χονδρική πώληση, δηλαδή στον κλάδο των φαρμακαποθηκών: οι πωλήσεις της φαρμακαποθήκης του ομίλου ήταν πάνω από 200 εκατ. ευρώ και οι πιστώσεις των εταιρειών έρεαν ομαλά.**

Η εταιρεία σημείωνε υψηλό δανεισμό με το ύψος των επιτοκίων να είναι απαγορευτικό για την ομαλή της λειτουργία. Στην προσπάθεια αναδιάρθρωσης των δανείων, το 2017 η εταιρεία κατέληξε σε συμφωνία με τους τραπεζικούς οργανισμούς για ρύθμιση δανείων ύψους 26 εκατ. ευρώ, με επιμήκυνση της διάρκειας των συμβάσεων έως το 2023 και μείωση του κόστους στα επίπεδα του 4%, εφόσον λόγω του θετικού

EBITDA και λόγω αύξησης των πωλήσεων που εμφάνισε το 2016, η εταιρεία κρίθηκε βιώσιμη. Παρά την ανάσα, το υψηλό απόθεμα συσσωρευμένων ζημιών και η μείωση πωλήσεων τα προηγούμενα έτη αποτελούσαν ακόμη εμπόδιο και όσο η εταιρεία προσπαθούσε να ανακάμψει, την ίδια περίοδο οι ανταγωνιστές αναπτύσσονταν. Ενδεικτικά, τον Σεπτέμβριο του 2015, στο πλαίσιο της διευθέτησης σημαντικού μέρους των μη εξυπηρετούμενων δανειακών υποχρεώσεων της Lavipharm προς τη θυγατρική της εταιρία Laboratoires Lavipharm στη Γαλλία, υπογράφηκε σύμβαση μεταξύ των εταιριών με αντικείμενο την πώληση από την πρώτη στη δεύτερη της άδειας κυκλοφορίας του προϊόντος φαιντανύλη, παραχωρώντας τα δικαιώματα εκμετάλλευσης της φαιντανύλης σε Βέλγιο, Ένωση του Μαγκρέμπ και Ελβετία, έναντι ποσού 3,375 εκατ. ευρώ. Αυτό το ποσό συμψηφίστηκε με δάνεια που όφειλε η μητρική Lavipharm στη θυγατρική της, ενώ ταυτόχρονα η εταιρεία προχώρησε στην υπογραφή πώλησης του ποσοστού συμμετοχής στη γαλλική θυγατρική, στην οποία συμμετείχε κατά 45% έναντι 1,1 εκατ. ευρώ με αγοραστή τη γαλλική εταιρία Emaro SAS. Παρ'όλες τις συζητήσεις για την εξεύρεση στρατηγικού επενδυτή, εν τέλει δεν τέθηκε κανένα θέμα απώλειας ή παραχώρηση του ελέγχου της εταιρείας εκτός της οικογενείας Λαβίδα.

Σε συνέντευξη του, το 2022, ο Τηλέμαχος Λαβίδα, υιός του Θανάση Λαβίδα, βρισκόμενος στην ηγεσία πλέον του ομίλου, στοιχειοθετεί “τα λάθη του παρελθόντος”, αυτά που συνετέλεσαν μαζί με τις γενικότερες συνθήκες, σε μία βαθιά κρίση του ομίλου. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του, η εταιρεία αναπτύχθηκε πάρα πολύ γρήγορα τη δεκαετία του '90, **ακολουθώντας ένα μοντέλο πλήρους καθετοποίησης: ανάπτυξη, παραγωγή, εμπορία φαρμακευτικών, παραφαρμακευτικών (καλλυντικών, OTC κ.λπ.) στην Ελλάδα, με έντονες εξαγωγές.** Αργότερα, ο όμιλος δημιούργησε δική του εταιρεία 3PL, προμηθεύοντας φαρμακαποθήκες και νοσοκομεία. **Εκτός από το χονδρεμπόριο και τη λειτουργία φαρμακαποθήκης, άνοιξε το κανάλι της λιανικής μέσω ενός δικτύου franchise 120 φαρμακείων “pharmaPlus”.** Με την κρίση στο κλάδο του φαρμάκου, κάποια τμήματα έγιναν ευάλωτα και παραλίγο να συμπαρασύρουν όλο τον όμιλο.

**Ο όμιλος μετρούσε μια αποτυχημένη επένδυση στο Νιου Τζέρσεϊ, ένα Κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης, στο οποίο επενδύθηκαν υψηλά κεφάλαια.** Αποτελώντας μια μικρογραφία φαρμακευτικής εταιρείας, η μονάδα Έρευνας& Ανάπτυξης στο Νιου Τζέρσεϊ, είχε εργαστήρια, παραγωγή και διαδικασίες μιας ολοκληρωμένης φαρμακοβιομηχανίας. Στο κέντρο πραγματοποιούνταν η εφαρμογή διάφορων τεχνολογιών (drug delivery systems), διαδερματικής τεχνολογίας, thin film systems, οσμωτικής τεχνολογίας κ.ά. Σύμφωνα με τον Τηλέμαχο Λαβίδα, ήταν παράλληλα ενεργά 50 έργα (projects), τα

οποία ενώ έτρεχαν, ζητούσαν και προς εύρεση κάποιο χρηματοδότη ώστε να ολοκληρωθούν. Λόγω αλλαγής του περιβάλλοντος και μεταβολής της επενδυτικής διάθεσης, η μεγάλη αυτή επένδυση δεν μπόρεσε να ολοκληρωθεί. Οι πολυεθνικές εταιρείες άρχισαν να επικεντρώνονται σε φάρμακα που βρίσκονταν σε πιο προχωρημένο στάδιο ανάπτυξης. Τα περισσότερα project δεν κατέληξαν σε κάποιο προϊόν προς πώληση, εκτός του διαδερμικού της φαιντανύλης (Fentanyl), το οποίο πήρε εγκρίσεις σε ΗΠΑ και Ευρώπη. Η αμερικανική νομοθεσία απαιτούσε αυτού του είδους τα φάρμακα να μην εισάγονται, αλλά να παράγονται στις ΗΠΑ. Η εταιρεία συνεργαστήκε με έναν τοπικό παραγωγό, ο οποίος αντέγραψε τη φόρμουλα. Στο μεταξύ, οι εγκρίσεις προχώρησαν στην Κορέα και τη Λατινική Αμερική, με παραγωγό τη Lavipharm στην Παιανία. (Οι πωλήσεις των διαδερμικών συστημάτων φαιντανύλης και νιτρογλυκερίνης της εταιρίας στο εξωτερικό, έφτασαν να συνεισφέρουν 8,7 εκατ. ευρώ, σχεδόν δηλαδή 27,8% στον συνολικό κύκλο εργασιών του ομίλου το 2016, αν και αυξήθηκαν κατά 34% σε σχέση με ένα χρόνο νωρίτερα. Ακόμη και σήμερα, το συγκεκριμένο φάρμακο συνεισφέρει πάνω από 10 εκατ. ευρώ τζίρο ετησίως στον όμιλο, με σημαντικότερη κερδοφορία.)

Η συνεργασία στην Αμερική απέτυχε, το έργο σταμάτησε και ξεκίνησε η αποεπένδυση τα τέλη του 2007 με 2008. **Έκτοτε σε συνδυασμό με την κάθετη πτώση στην εγχώρια αγορά, ο όμιλος έφτασε σε αρνητικά κεφάλαια και στην επιτήρηση της μετοχής, υπό το βάρος των μεγάλων δανείων. Για την αποφυγή περαιτέρω οικονομικών ζημιών, ο όμιλος θέλησε να επικεντρωθεί στη βάση του στην Ελλάδα, χωρίς να είναι σε θέση να προβλέψει την οικονομική κρίση που ξεσπούσε εκείνη την εποχή. Η φαρμακευτική δαπάνη μειώθηκε από 6 δισ. ευρώ ετησίως σε 1,945 δισ., τα νοσοκομεία αποπλήρωναν μέσω ομολόγων, το εργασιακό περιβάλλον ήταν δυσμενές, τα τραπεζικά ιδρύματα δεν χορηγούσαν πιστώσεις και η φαρμακαποθήκη της εταιρείας αντιμετώπιζε σοβαρά προβλήματα. Τελικά, σύμφωνα με τον απολογισμό, η στρατηγική της εξωστρέφειας – με τις αντίστοιχες εξαγωγές - που εφάρμοσε ο Θανάσης Λαβίδας, ήδη από τη δεκαετία του '90, στήριξαν ολόκληρο τον όμιλο.**

Το 2016 η εταιρεία είχε φτάσει πολύ κοντά στη δύση της. Η οικογένεια Λαβίδα, αποφασίζοντας να δώσει μία επιπλέον ευκαιρία στον όμιλο, χορήγησε προσωπικές εγγυήσεις για τα δάνεια (προστατεύοντας τα μέρη όλων των μετόχων), καταφέρνοντας να κερδίσει χρόνο και να στραφεί στην εκπόνηση ενός ανώτερου σχεδίου ανάκαμψης. Ξεκινώντας την αναδιάρθρωση δανεισμού με τις πιστώτριες τράπεζες το 2017, δόθηκε το έναυσμα για μια συνολική αναδιάρθρωση και της ίδιας της επιχείρησης. Η εταιρεία σταδιακά γύρισε σε κερδοφορία, αλλάζοντας την καθαρή θέση της, χωρίς παρόλα αυτά να περικόψει τις οφειλές προς τις τράπεζες και τους προμηθευτές. Οι επερχόμενες αλλαγές



αφορούσαν τον τρόπο λειτουργίας της Lavipharm, τις μεθόδους που ακολουθούνται, το προϊοντικό mix και τη στρατηγική. Στην ομάδα διοίκησης 13 από τα 18 διευθυντικά στελέχη άλλαξαν, και ανανεώθηκε κατά 30% το εργατικό δυναμικό χωρίς όμως να προκληθεί διαταραχή στις λειτουργίες. Τελικά, τη διετία 2016-2018, το σύνολο της φαρμακοβιομηχανίας στην Ελλάδα αναπτύχθηκε με ρυθμό +0,8% και η Lavipharm ξεχώρισε με +6% ετησίως.

Ο Τηλέμαχος Λαβίδας τονίζει χαρακτηριστικά: “Καταλάβαμε ότι η καθετοποίηση δεν λειτουργεί και πρέπει να εστιάσουμε σε συγκεκριμένους τομείς και κυρίως όπου διαθέτουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: στη διαδερμική τεχνολογία, όπου είμαστε από τα λίγα εργοστάσια στον κόσμο που έχουν δυνατότητα ανάπτυξης και παραγωγής διαδερμικών συστημάτων. Επιπλέον, στη ελληνική φαρμακευτική αγορά, επιλέξαμε να εμβαθύνουμε στις τέσσερις κατηγορίες όπου είμαστε πολύ δυνατοί (σ.σ.: κεντρικό νευρικό σύστημα, καρδιολογία, ογκολογία-πόνος, ουρολογία) και, τέλος, στο φαρμακείο OTC. Με ό,τι άλλο ασχολούμαστε σε αυτό το μεγάλο φάσμα και κρίνουμε ότι προκαλεί διαταραχή στην προσπάθειά μας να ενδυναμώσουμε αυτά τα τρία, θα αποεπενδύσουμε από αυτό ή θα το πουλήσουμε”.

Σύμφωνα με τη νέα κατεύθυνση, το 2022 λήφθηκε η απόφαση από την εταιρεία να γίνει αποεπένδυση από το κομμάτι των καλλυντικών και μετέπειτα ίσως από αυτό των logistics, το οποίο εξετάζεται να δοθεί ως outsourcing. Η δραστηριότητα στον τομέα των καλλυντικών ήταν ζημιογόνος και χρειαζόταν περισσότερα από 3 εκατ. ευρώ επένδυση για την ενίσχυση της. Παράλληλα, ο όμιλος θέλησε να μείνει πειθαρχημένος στη νέα στρατηγική της επικέντρωσης: “Επρεπε να επικεντρωθούμε σε αυτά που ξέρουμε καλά να κάνουμε, εκεί που είμαστε “champions”, δηλώνει ο Τ. Λαβίδας. Την τριετία 2019-2021, η ελληνική φαρμακευτική αγορά σημείωνε ρυθμό +3% ετησίως, με τη Lavipharm να καταφέρνει ρυθμούς ανάπτυξης +21% κάθε χρόνο.

Επιστρέφοντας στο σήμερα, η διοικητική ομάδα του ομίλου αποφάσισε την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, δηλαδή νέα κεφάλαια από τους μετόχους, ύψους 58 εκ. Η ανάγκη της χρηματοδότησης αυτής απορρέει από ένα πενταετές επενδυτικό πρόγραμμα που υπόσχεται ότι θα φέρει πολλαπλάσια κέρδη στην εισηγμένη και μια υγιή οικονομική βάση από τα αρνητικά κεφάλαια που έχει σήμερα. Αυτή τη στιγμή, η κεφαλαιοποίηση της εταιρείας δεν ξεπερνά τα 10 εκατ. ευρώ, η καθαρή αρνητική θέση είναι περίξ των 8 εκατ. ευρώ και τα έσοδα πέρυσι, μετά την αφαίρεση των rebates και clawbacks, δεν ξεπέρασαν τα 40 εκατ. Ευρώ. Παρόλα αυτά η εταιρεία τα τελευταία χρόνια έχει συγκεντρώσει τις λειτουργίες της, ακολουθώντας αναπτυξιακή πορεία με καθαρά κέρδη που της επιτρέπει να καλύπτει οικονομικές ανάγκες της.

Στο επίκεντρο του αναπτυξιακού πλάνου βρίσκεται ένα συγκεκριμένο σκεύασμα: 34 εκατ. από τα αντληθέντα κεφάλαια θα διατεθούν για την **εξαγορά του αντιυπερτασικού patch κλονιδίνης που πωλείται επί σειρά ετών στην Ιταλία**. Η συνολική αγορά της ανθεκτικής υπέρτασης στην Ευρώπη, στην οποία εντάσσεται το σκεύασμα, είναι 930 εκατ. ευρώ., ενώ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του είναι η μορφή του ως **αυτοκόλλητο, με εβδομαδιαία εφαρμογή αντί της ημερήσιας λήψης χαπιού**. Η εξαγορά αφορά τα δικαιώματα διάθεσης διεθνώς, πλην ΗΠΑ. Το πρωτότυπο σκεύασμα σημειώνει πωλήσεις **λίγο κάτω από 7 εκατ. ευρώ στην Ιταλία και EBITDA 3,5 εκατ. ευρώ**. Στόχος της διοίκησης είναι οι πωλήσεις του φαρμάκου να αναπτυχθούν περαιτέρω στην Ιταλία και να κυκλοφορήσει και σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές. Η Lavipharm έχει ήδη προβεί σε επένδυση 3 εκατ. ευρώ για να μεταφερθεί η παραγωγή του σκευάσματος από την Καλιφόρνια στην Παιανία, μειώνοντας το κόστος, ενώ σε συνδυασμό με την ανάπτυξη πρωτογενών ενεργειών, εκτιμάται ότι μπορεί να ενισχύσει με άλλο 1,5 εκατ. ευρώ το EBITDA. Με την προσθήκη αυτού του διαδερμικού συστήματος κλονιδίνης, η Lavipharm θα είναι από τις λίγες εταιρείες στην Ευρώπη και η μοναδική στην Ελλάδα που θα διαθέτει τρία φάρμακα διαδερμικής χορήγησης (κλονιδίνη, φεντανύλη και νιτρογλυκερίνη), εξηγούν πηγές της εταιρείας.

Τα υπόλοιπα 24 εκατ. από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου θα διατεθούν για το **επενδυτικό πλάνο 2022-2026**, που προβλέπει, μεταξύ άλλων, ενίσχυση της παραγωγικής δυναμικότητας (παράγει περισσότερα από 50 εκατ. patches ετησίως), **επέκταση** των υποδομών του εργοστασίου, νέο μηχανολογικό **εξοπλισμό** στην παραγωγή, αλλά και στο **R&D**, καθώς και ολοκλήρωση **επτά projects νέων σκευασμάτων** που βρίσκονται σε προχωρημένο στάδιο ανάπτυξης και τα οποία έχει σκοπό να λανσάρει σταδιακά στην αγορά η εταιρεία, με απώτερο στόχο σταθερά το εξωτερικό, απ' όπου σήμερα αντλεί το 30% των εσόδων της. Στο προσεχές μέλλον, ο όμιλος στοχεύει η διεθνής δραστηριότητα να αποτελεί το 50% των καθαρών πωλήσεων της Lavipharm.

Τρίτος πυλώνας είναι η ανάπτυξη της συνεργασίας με τη φαρμακευτική εταιρεία γενοσήμων **Zentiva**, πρώην σκέλος της Sanofi. Έτσι δίνεται η ευκαιρία να λανσαριστεί μια μεγάλη γκάμα προϊόντων που τροφοδοτεί την κερδοφορία και ανάπτυξη αμφοτέρων μερών.

Συνοψίζοντας, την τελευταία δεκαετία, μετά από αλλεπάλληλες ζημιογόνες χρήσεις, η μετοχή κατέληξε να βρίσκεται υπό επιτήρηση (2012). Το 2017, η εταιρεία προχώρησε σε μια πρώτη αναδιάρθρωση δανεισμού, ο οποίος όμως παραμένει υψηλός καθώς ανέρχεται στα 34 εκατ. ευρώ. Εντούτοις ο όμιλος από το 2017, έχει επιστρέψει στην κερδοφορία. Η εταιρεία έχει «χτίσει» σημαντική εξειδίκευση στα διαδερμικά σκευάσματα καθώς είναι η μοναδική που δραστηριοποιείται παραγωγικά στο συγκεκριμένο χώρο στην

Ελλάδα, ενώ τέσσερις είναι οι επιχειρήσεις στην Ευρώπη στον τομέα αυτό, μια εκ των οποίων είναι η Lavipharm. (Ενδεικτικά, το διαδερμικό αυτοκόλλητο Fendiline έχει μερίδιο 70% στην Ελλάδα και 5% σε όλη την Ευρώπη.)

Η προτεινόμενη αύξηση μετοχικού κεφαλαίου δίνει τη δυνατότητα στη Lavipharm να χρηματοδοτήσει το πλάνο επενδύσεων τριών αξόνων, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της στην Ελλάδα και διεθνώς. Επιπλέον, οδηγεί στην άμεση ενίσχυση των οικονομικών μεγεθών του ομίλου και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που διαθέτει, κυρίως σε τεχνολογίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως αυτή της διαδερμικής χορήγησης φαρμάκων στην οποία εξειδικεύεται. Η εταιρεία στοχεύει να αξιοποιήσει πλήρως τις παραγωγικές της εγκαταστάσεις, να ανοίξει νέες γραμμές παραγωγής των διαδερμικών σκευασμάτων, αναπτύσσοντας εξίσου το ανθρώπινο δυναμικό της. Παράλληλα, η ενίσχυση των Ιδίων Κεφαλαίων θα οδηγήσει στην έξοδο της μετοχής της εταιρείας από την κατηγορία της επιτήρησης, στη δυνατότητα πρόσβασης σε χρηματοδοτικά εργαλεία, και τη μελλοντική διανομή μερίσματος. Σύμφωνα με το business plan, οι πωλήσεις προ clawback και rebate εκτιμάται πως θα αγγίξουν τα 94 εκατ. το 2026, με ένα περιθώριο EBITDA άνω του 19% (18,5 εκ.). Το 2021, τα αντίστοιχα μεγέθη ήταν 45,8 εκατ. και 6,2 εκατ. αντίστοιχα.

Ο όμιλος έχει στα πλάνα του νέες συνεργασίες όπως αυτή με την Tikun Europe, αναλαμβάνοντας τη διανομή των σκευασμάτων **φαρμακευτικής κάνναβης** στην Ελλάδα από το 2023. Επικεντρώνεται επίσης σε επιχειρησιακό και επικοινωνιακό rebranding, με στόχο να αλλάξει η εικόνα της επιχείρησης και να ενισχυθεί η κερδοφορία.

Κατά τον απολογισμό του έτους 2020, περιλαμβανόμενης και της πρώτης περιόδου πανδημίας, ο κ. Παναγιώτης Γιαννουλέας, Chief Operations Officer και Γενικός Διευθυντής του Ομίλου, αναφερόμενος στην πορεία της εταιρείας αλλά και τις ιδιάζουσες συνθήκες υπογράμμισε μεταξύ άλλων ότι το 2020, παρά τις δυσκολίες και τις προκλήσεις, έφερε επιπλέον πολλές ευκαιρίες και νέους στόχους. Παρόλες τις επιβαρύνσεις που σημειώθηκαν από τα rebates και clawbacks που επέβαλε η Πολιτεία, η εταιρεία συνέχισε να εφαρμόζει τη στρατηγική της με θετικά αποτελέσματα, δημιουργώντας συνθήκες περαιτέρω ανάπτυξης των δραστηριοτήτων τόσο στην ελληνική όσο και τη διεθνή αγορά. Ο κ. Γιαννουλέας τόνισε ότι «Το 2020, οι πωλήσεις των διαδερμικών φεντανύλης και νιτρογλυκερίνης συνεισέφεραν €10,44 εκατ., ήτοι 27,7% στο συνολικό Κύκλο Εργασιών του Ομίλου. Στην Ελλάδα, η Lavipharm Hellas A.E παρουσίασε για το 2020 αύξηση πωλήσεων 15,1% σε αξίες στους τρεις κλάδους δραστηριοποίησής της (φαρμακευτικά, OTC και καλλυντικά προϊόντα) σε σχέση με το 2019. Ειδικότερα, ο Κλάδος Φαρμάκου του Ομίλου σημείωσε αύξηση πωλήσεων σε αξίες κατά 27,0%». Την ίδια στιγμή, σε εταιρική ανακοίνωσή της διευκρινίζει ότι η λήξη της συνεργασίας με την PTC Therapeutics Limited

στις 31.12.2021 εκτιμάται ότι θα στερήσει τα λοιπά έσοδα της εταιρείας κατά περίπου 1 εκατ. ευρώ το 2022.

Τελικά, το πρώτο εξάμηνο του 2022, οι ενοποιημένες πωλήσεις της εισηγμένης, μετά την αφαίρεση του rebates και clawback, ανήλθαν σε **21,2 εκατ. ευρώ** έναντι 19,6 εκατ. ευρώ το αντίστοιχο διάστημα του 2021, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 8%. Το μεικτό κέρδος διαμορφώθηκε σε 8,6 εκατ. ευρώ έναντι 8,4 εκατ. ευρώ το 2021, αυξημένο κατά 3%, ενώ το EBITDA διαμορφώθηκε σε 3,9 εκατ. ευρώ έναντι 4,9 εκατ. ευρώ το πρώτο εξάμηνο του 2021. Σύμφωνα με τη διοίκηση, η πτώση του EBITDA κατά 22% οφείλεται στην απώλεια εσόδων ύψους 1,1 εκατ. ευρώ που πραγματοποιήθηκαν το α' εξάμηνο του 2021 και αφορούσαν αμοιβή για την υλοποίηση μεταφοράς τεχνολογίας, η οποία ολοκληρώθηκε εντός του ίδιου έτους. Επίσης, η ολοκλήρωση της συμφωνίας με την εταιρεία PTC το 2021 στερήσει τελικά έσοδα ποσού 0,6 εκατ. ευρώ. Τα ενοποιημένα κέρδη μετά από φόρους **κατήλθαν σε 1,9 εκατ. ευρώ έναντι 2,6 εκατ. ευρώ** την αντίστοιχη περσινή περίοδο. Η καθαρή θέση του ομίλου σημείωσε βελτίωση (κατά 1,9 εκ.) αλλά παραμένει αρνητική κατά 8 εκατ. ευρώ, ενώ ο δανεισμός μειώθηκε κατά 0,7 εκατ. ευρώ λόγω της **λειτουργικής του κερδοφορίας**.

#### **6.1.6 Αποστολή – Όραμα - Αξίες**

Το Όραμά της εταιρείας αντικατοπτρίζεται στην επιδίωξη της Lavipharm A.E. για συνεχή “Καινοτομία στην Υγεία”. Όπως δηλώνεται στην ιστοσελίδα του ομίλου: «Με κινητήρια δύναμη τη δημιουργική σκέψη, τις πρωτοποριακές ιδέες και την καινοτομία στην εφαρμογή τους, η Lavipharm έχει ως όραμα να παρέχει πάντα τις πιο σύγχρονες και αποτελεσματικές υπηρεσίες στο χώρο της υγείας.» «Πρωτοπόρος στον τομέα της φαρμακευτικής τεχνολογίας, η Lavipharm αναπτύσσει νέες δυναμικές στρατηγικές ευέλικτες στο συνεχώς εξελισσόμενο διεθνές περιβάλλον, αλλά πάντα σύμφωνες με το όραμά της με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής». Ο Τ.Λαβίδας σε συνέντευξη του διατυπώνει τα εξής: “Στην ερώτηση «γιατί υπάρχει η Lavipharm» απαντάμε «για να μπορούν περισσότεροι άνθρωποι να ζουν καλύτερα και για πιο πολλά χρόνια», αυτός είναι ο σκοπός μας. Το όραμά μας είναι να είμαστε η πιο πετυχημένη και αξιосέβαστη εταιρεία σε οποιαδήποτε δραστηριότητα ασχολούμαστε. Πιστεύουμε στις εξής τέσσερις αξίες: επιχειρηματικότητα, αριστεία, φροντίδα και ακεραιότητα.”

Οι Στόχοι που θέτει η εταιρεία, συνοψίζονται από την ίδια και είναι οι εξής:

«Με γνώμονα την ανάπτυξη της Εταιρείας μας, προχωράμε με προσεκτικό σχεδιασμό σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες, με στόχο αφενός την εδραίωση της ηγετικής μας θέσης και την ενδυνάμωση της εμπορικής παρουσίας μας στην ελληνική αγορά, αφετέρου την καθιέρωσή μας στη διεθνή αγορά ως ένας σημαντικός παίχτης και ιδανικός συνεργάτης μεγάλων πολυεθνικών φαρμακευτικών εταιρειών (...) καθώς και την ενίσχυση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που ήδη έχουμε εξασφαλίσει.» Θέτοντας ως γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, η εταιρεία στοχεύει στην περαιτέρω εξέλιξη της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει και στη συνεχή προσφορά αξιόπιστων θεραπευτικών επιλογών σε ιατρούς και φαρμακοποιούς. Η μέχρι τώρα πορεία της, αλλά και τα μελλοντικά σχέδια της, φανερώνουν ότι η εταιρεία έχει ως κύριο στόχο την έρευνα και ανάπτυξη φαρμάκων προστιθέμενης αξίας σε συγκεκριμένους τομείς. Επιπλέον, η εταιρεία παραμένει σταθερά επικεντρωμένη σε πρωτοπόρες τεχνολογίες σχεδιασμού και τροποποίησης σωματιδίων, συστημάτων χορήγησης φαρμάκων και καλλυντικών, καθώς και στην ανάπτυξη και εκμετάλλευση φυσικών προϊόντων, προσβλέποντας πάντα στην ουσιαστική συμβολή της έρευνας στην βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων.

Οι Σκοποί της Lavipharm A.E. διατυπώνονται στο πλάνο επενδύσεων τριών αξόνων που συνοδεύει την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου – ύψους 58 εκ. - που έχει προταθεί. Τα 34 εκατ. από τα αντληθέντα κεφάλαια θα διατεθούν για την **εξαγορά του αντιυπερτασικού patch κλονιδίνης που πωλείται επί σειρά ετών στην Ιταλία**. Η Lavipharm έχει ήδη προβεί σε επένδυση 3 εκατ. ευρώ για να μεταφερθεί η παραγωγή του σκευάσματος από την Καλιφόρνια στην Παιανία, μειώνοντας το κόστος, ενώ σε συνδυασμό με την ανάπτυξη προωθητικών ενεργειών, εκτιμάται ότι μπορεί να ενισχύσει με άλλο 1,5 εκατ. ευρώ το EBITDA. Με την προσθήκη αυτού του διαδερμικού συστήματος κλονιδίνης, η Lavipharm θα είναι από τις λίγες εταιρείες στην Ευρώπη και η μοναδική στην Ελλάδα που θα διαθέτει τρία φάρμακα διαδερμικής χορήγησης (κλονιδίνη, φεντανύλη και νιτρογλυκερίνη). Τα υπόλοιπα κεφάλαια θα διατεθούν στην ενίσχυση της παραγωγικής δυναμικότητας, στην επέκταση των υποδομών του εργοστασίου, σε νέο μηχανολογικό εξοπλισμό στην παραγωγή, αλλά και στο R&D, καθώς και στην ολοκλήρωση επτά projects νέων σκευασμάτων που βρίσκονται σε προχωρημένο στάδιο ανάπτυξης, με απώτερο στόχο σταθερά το εξωτερικό, απ' όπου σήμερα αντλεί το 30% των εσόδων της. Στο προσεχές μέλλον, ο όμιλος στοχεύει η διεθνής δραστηριότητα να αποτελεί το 50% των καθαρών πωλήσεων της Lavipharm. Η αύξηση μετοχικού κεφαλαίου οδηγεί στην άμεση ενίσχυση των οικονομικών μεγεθών του ομίλου και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που διαθέτει, κυρίως σε τεχνολογίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως αυτή της διαδερμικής χορήγησης φαρμάκων στην οποία

εξειδικεύεται. Παράλληλα, η ενίσχυση των Ιδίων Κεφαλαίων θα οδηγήσει στην έξοδο της μετοχής της εταιρείας από την κατηγορία της επιτήρησης, στη δυνατότητα πρόσβασης σε χρηματοδοτικά εργαλεία, και τη μελλοντική διανομή μερίσματος. Οι πωλήσεις προ clawback και rebate εκτιμάται πως θα αγγίξουν τα 94 εκατ. το 2026, με ένα περιθώριο EBITDA άνω του 19% (18,5 εκ.). (Το 2021, τα αντίστοιχα μεγέθη ήταν 45,8 εκατ. και 6,2 εκατ. αντίστοιχα.)

Η αποστολή μιας επιχείρησης αντιπροσωπεύει τον λόγο ύπαρξης της ίδιας, αποτελώντας τη βάση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της.

- ❖ **Βασική αγορά:** Κλάδος Φαρμακοβιομηχανίας (Pharmaceutical Manufacturing)
- ❖ **Συνεισφορά:** Ολοκληρωμένος Όμιλος που δραστηριοποιείται στην Έρευνα και Ανάπτυξη, στην Παραγωγή, στο Marketing / Πωλήσεις, στις Εισαγωγές / Εξαγωγές, στη Διανομή και στη Χονδρική Πώληση φαρμακευτικών - καλλυντικών προϊόντων - και προϊόντων υγείας στην Ελλάδα, με έντονη διεθνή δραστηριότητα.
- ❖ **Διάκριση:** Η διαφορετικότητα της εταιρείας έγκειται στην αυξημένη παραγωγική ικανότητα και στις προηγμένες εργοστασιακές εγκαταστάσεις - διαθέτει το μοναδικό εργοστάσιο στην Ελλάδα με ολοκληρωμένη μονάδα παραγωγής διαδερμικών συστημάτων, στην πλεονεκτική της θέση όσον αφορά τα εργαστήρια E&A, στον τομέα ειδίκευση της σε νέες μορφές χορήγησης φαρμάκων, στη διεθνή εμπειρία όσον αφορά την ερευνητική της δραστηριότητα, στην έμφαση που δίνει σε καινοτόμα και προστιθέμενης αξίας προϊόντα που συνιστούν ένα στοχευμένο και παράλληλα εκτενές χαρτοφυλάκιο προϊόντων ίδιας παραγωγής ή αντιπροσώπευσης μεγάλων εταιρειών, στη χρήση προηγμένης φαρμακευτικής τεχνολογίας και επιστημονικής εξειδίκευσης, στις ισχυρές στρατηγικές συνεργασίες της σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο και τέλος στο γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί σταθερά το επίκεντρο της. («..Η σημασία που δίνουμε στον παράγοντα “Άνθρωπο” αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα και τη βάση της επιτυχίας μας. Η έμφαση στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζει την ανάπτυξη και την καταξίωση του Ομίλου μας στη μακροχρόνια πορεία μας.»)

Η Αποστολή της Lavipharm, σύμφωνα με στοιχεία από την ιστοσελίδα της είναι η εξής: «Για μας, η ανάπτυξη στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ταυτισμένη με το όραμά μας, τη συνεχή επαγρύπνηση, την τόλμη και τη διαρκή αναζήτηση της ποιότητας και της καινοτομίας.».

Οι Αρχές και οι Αξίες του ομίλου διαφαίνονται από το διατυπωμένο στόχο του “να αποτελεί έναν πρότυπο επιχειρηματικό όμιλο με οργανική ανάπτυξη, κοινωνική δράση και ιδανικό χώρο εργασίας και δημιουργίας για το ανθρώπινο δυναμικό του”. Οι άνθρωποι, οι προμηθευτές και οι πελάτες αποτελούν για την Lavipharm πολύτιμους συμμάχους στο καθημερινό έργο της, για αυτό και λαμβάνονται υπόψιν ως συνεργάτες της. Όλα αυτά γίνονται πραγματικότητα από τη διοικητική ομάδα της που σχεδιάζει προσεκτικά και με διορατικότητα όλα τα επόμενα βήματα της εταιρείας.

Η Lavipharm εστιάζει στο να προάγει ένα υγιές περιβάλλον ίσων ευκαιριών για όλους τους εργαζόμενους. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, το ομαδικό πνεύμα, η δημιουργικότητα και η βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας συντελούν σύμφωνα με την ίδια, στην εταιρική ανάπτυξη και εξέλιξη.

«Η μεγαλύτερη πρόκληση για εμάς στη Lavipharm είναι να ακολουθούμε και να μεταδίδουμε αξίες και αρχές που ενισχύουν την αφοσίωση όλων μας, την ικανοποίηση των πελατών και κατ' επέκταση την κερδοφορία του Ομίλου. Αναζητούμε τη διαρκή αναβάθμιση του περιβάλλοντος εργασίας καλλιεργώντας δεξιότητες και ενθαρρύνοντας τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων που παράλληλα αποτελούν πρεσβευτές της Lavipharm εντός και εκτός Ομίλου.»

## **B' Μέρος: Περιβάλλον δραστηριοποίησης του ομίλου Lavipharm A.E.**

### **6.2.1 Ανάλυση Μάκρο-περιβάλλοντος (PEST Analysis)**

Στη συνέχεια της στρατηγικής ανάλυσης του ομίλου Lavipharm A.E., εξετάζεται το περιβάλλον στο οποίο η εταιρεία λειτουργεί και αναπτύσσεται. Κατά τον έλεγχο του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας και των παραγόντων που το καθορίζουν, αναδύονται οι συνδεόμενες ευκαιρίες και απειλές, βάσει των οποίων η εταιρεία καλείται να προσαρμόσει τις στρατηγικές που ακολουθεί. Καθ' υπόδειξη της ανάλυσης PEST, πρόκειται να γίνει η εκτίμηση των επιμέρους συνιστωσών του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος. (PEST analysis: Political-Economic-Sociocultural-Technological)

## Πολιτικό Περιβάλλον

Αναφορικά με το πολιτικό περιβάλλον, ορισμένοι παράγοντες που θα μπορούσαν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην παρούσα ανάλυση είναι η πολιτική σταθερότητα, οι φορολογικοί νόμοι, οι επιβεβλημένες ρυθμίσεις που υπαγορεύουν οι αρμόδιες ρυθμιστικές αρχές, οι κανονισμοί εξαγωγικού εμπορίου κ.ά. Σύμφωνα με τις εξελίξεις του φαρμακευτικού κλάδου, οι κυβερνήσεις πασχίζουν να διατηρήσουν βιώσιμες τις δαπάνες υγείας και τις κοινωνικές δαπάνες. Επιπλέον σε συνάρτηση και με το θεσμικό περιβάλλον, επιβάλλονται όλο και πιο αυστηροί κανονισμοί για την αποφυγή κινδύνου (λειτουργία φαρμακοεπαγρύπνησης), λόγω μη επαρκούς εμπιστοσύνης στον κλάδο, καθώς και λόγω αναδυόμενων νέων τεχνολογιών.

Στη συνέντευξη τύπου που πραγματοποίησε το IOBE (2021) με τη συνεργασία του Συνδέσμου Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδος (ΣΦΕΕ), τονίστηκε η ανάγκη να συνεχιστεί η εξάλειψη των καθυστερήσεων στην είσοδο νέων φαρμάκων στη χώρα, ενώ ακόμη πιο σημαντικό είναι να ολοκληρωθούν σημαντικές δομικές μεταρρυθμίσεις που λιμνάζουν για χρόνια. Ο ΣΦΕΕ είχε καταθέσει τον Ιούνιο του 2020 ρεαλιστικές και τεκμηριωμένες προτάσεις που συμπυκνώνονται σε 7 πυλώνες δράσεων, ενώ ταυτόχρονα **υπογραμμίζουν τα αδύναμα σημεία του πολιτικού περιβάλλοντος του κλάδου:**

- Επαναπροσδιορισμός της δημόσιας φαρμακευτικής δαπάνης και συνυπευθυνότητα φαρμακοβιομηχανίας με την Πολιτεία. Ο Φαρμακευτικός Προϋπολογισμός ο οποίος - με τα νέα δεδομένα- είναι ανεπαρκής και δεν καλύπτει τις πραγματικές ανάγκες της χώρας.
- Αύξηση αποτελεσματικότητας των δαπανών Υγείας, ολοκλήρωση μεταρρυθμίσεων, ενίσχυση Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας - ενίσχυση προσπαθειών για ένα ορθολογικό και αποδοτικό Δημόσιο Σύστημα Υγείας.
- Αναθεώρηση του μηχανισμού των υποχρεωτικών επιστροφών: Η επαναξιολόγηση του μηχανισμού επιστροφών (clawback), του οποίου το συνεχώς και ανεξέλεγκτα αυξανόμενο ύψος αποτελεί βασική απειλή της βιωσιμότητας του συστήματος.
- Ενίσχυση της πρόσβασης των ασθενών σε καινοτόμες θεραπείες.
- Προώθηση επενδύσεων, με την ενίσχυση των κινήτρων για παραγωγικές επενδύσεις και επενδύσεις σε κλινικές μελέτες, Data Centers και ενίσχυση συνεργασιών διεθνών και ελληνικών επιχειρήσεων.
- Ενίσχυση εποπτείας συστήματος και περαιτέρω αξιοποίηση ψηφιακών δυνατοτήτων στη λειτουργία και διακυβέρνηση όλων των οργανισμών που εμπλέκονται στην αλυσίδα αξίας της ελληνικής υγειονομικής περίθαλψης.



- Προώθηση κοινωνικής και ηθικής Ευθύνης: Προώθηση ενός ισχυρού πλαισίου συνεργασίας φαρμακοβιομηχανίας-Πολιτείας για την προαγωγή της κοινωνικής υπευθυνότητας και αλληλεγγύης.

Σύμφωνα με τον πρόεδρο του ΣΦΕΕ, μια διμερή συμφωνία φαρμακοβιομηχανίας-πολιτείας, θα εγγυηθεί την απαιτούμενη προβλεψιμότητα και τελικά τη βιωσιμότητα του κλάδου, ενώ παρόμοιες συμφωνίες (Μνημόνια Συνεργασίας) αποτελούν ευρέως διαδεδομένη πρακτική στην Ευρώπη και διευκολύνουν τη διμερή συνεργασία. Οι δεσμεύσεις που συμπεριλήφθηκαν **στο πλάνο ανάκαμψης και ανασυγκρότησης της χώρας**, το οποίο πολύ πρόσφατα εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αποτελούν ένα σημαντικό πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατόπιν πανδημίας αντέδρασε τόσο για την αντιμετώπιση του υγειονομικού προβλήματος, όσο και για την καταπολέμηση των οικονομικών επιπτώσεων της, **θέτοντας σε εφαρμογή μεγάλης έκτασης δημοσιονομικά και νομισματικά μέτρα** (προσωρινό πρόγραμμα SURE (temporary Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency - SURE), για τη συγκράτηση της απασχόλησης στα κράτη μέλη, ενεργοποίηση της ρήτρας διαφυγής με την οποία δόθηκε ο απαιτούμενος δημοσιονομικός χώρος στα κράτη μέλη να αντιμετωπίσουν την πανδημία, ενεργοποίηση του Ταμείου Ανάκαμψης (Next Generation European Union - NGEU), ενώ συζητείται και η νέα Προγραμματική Περίοδος 2021-2027 (ΕΣΠΑ). Εκτός από τα δημοσιονομικά εργαλεία τα οποία εφαρμόστηκαν ή αναμένεται να υλοποιηθούν, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) στηρίζει την οικονομία της ευρωζώνης, **με μέτρα ενίσχυσης της ρευστότητας**.

Το “Ελλάδα 2.0”, το **Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας**, περιλαμβάνει πλήθος επενδύσεων και μεταρρυθμίσεων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του συστήματος υγείας. Δεκάδες φαρμακευτικές εταιρείες κατέθεσαν τις προτάσεις τους για επενδύσεις, ύψους 605 εκατ. ευρώ, στο πλαίσιο του προγράμματος. Τελικά, **στο Ταμείο Ανάκαμψης θα βρεθούν 53 επενδυτικά σχέδια που εντάσσονται στο πλάνο της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας για επενδύσεις ύψους 1,2 δισ. ευρώ την επόμενη τετραετία που θα ενισχύσουν τη θέση της χώρας**. Τα 53 αυτά έργα πληρούν το σύνολο των προϋποθέσεων συμμετοχής και των όρων επιλεξιμότητας, **ενώ το 85% αυτών υλοποιούνται από ελληνικές εταιρείες**. Μετά την έγκριση των επενδύσεων ύψους 519,28 εκατ. ευρώ στο πλαίσιο της δράσης «Μεταρρύθμιση του συστήματος clawback & συμψηφισμός του με ερευνητικές και επενδυτικές δαπάνες», βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη ο επενδυτικός σχεδιασμός της εγχώριας βιομηχανίας φαρμάκου. «Οι επενδύσεις αυτές έχουν μοναδική πολλαπλασιαστική επίδραση στην οικονομία, **μέσω**

της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας που μένει και επανεπενδύεται στην χώρα. Επιπροσθέτως, μέσω αυτών των επενδύσεων μειώνεται το έλλειμμα εμπορικού ισοζυγίου της Ελλάδας, καθώς εξασφαλίζεται η κάλυψη των αναγκών από την εγχώρια παραγωγή φαρμάκων, ενώ παράλληλα ενισχύεται η απασχόληση με μόνιμες, εξειδικευμένες και καλά αμειβόμενες νέες θέσεις εργασίας», τονίζει η Πανελλήνια Ένωση Φαρμακοβιομηχανίας (ΠΕΦ). Σημειώνει ότι με την ολοκλήρωση του επενδυτικού προγράμματος, η Ελλάδα θα μπορέσει να αναδειχθεί σε ευρωπαϊκό «hub» παραγωγής, έρευνας και καινοτομίας, ενώ θα ολοκληρωθεί η απεξάρτηση από εισαγωγές φαρμάκων από τρίτες χώρες, όπως η Κίνα και η Ασία. Παράλληλα θα ενισχυθεί περαιτέρω η εγχώρια παραγωγή και θα αυξηθούν οι εξαγωγές προς το εξωτερικό, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στη μείωση του εμπορικού ελλείμματος.

Ο πρόεδρος της Πανελλήνιας Ένωσης Φαρμακοβιομηχανίας Θεόδωρος Τρύφων δήλωσε πως η ελληνική φαρμακοβιομηχανία συμμετέχει ενεργά στην προσπάθεια ανάκαμψης της εθνικής οικονομίας. Υποστηρίζει ότι με την αρωγή των τριών συναρμόδιων υπουργείων και **στο πλαίσιο του συμψηφισμού του clawback με τις παραγωγικές επενδύσεις του κλάδου, υλοποιούνται επενδύσεις που έχουν πολλαπλασιαστικά οφέλη για την κοινωνία.** «Ειδικότερα, θωρακίζουν το σύστημα υγείας και φαρμακευτικής φροντίδας, διασφαλίζοντας την επάρκεια της αγοράς και την πρόσβαση των ασθενών σε κάθε αναγκαία θεραπεία, μειώνοντας την εξάρτηση από τις εισαγωγές, ενώ παράλληλα θα οδηγήσουν στην ανάδειξη της χώρας μας σε κόμβο έρευνας και παραγωγής φαρμάκων στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης».

Στην πιο πρόσφατη ομιλία σε συνεργασία IOBE-ΣΦΕΕ, ο Πρόεδρος του ΣΦΕΕ, κ. Ολύμπιος Παπαδημητρίου, σημείωσε: «Το αποτύπωμα της φαρμακευτικής βιομηχανίας είναι ισχυρό στην υγεία, την κοινωνία και την οικονομία. Ωστόσο, η **δημόσια φαρμακευτική δαπάνη όλα τα τελευταία χρόνια οριοθετείται από μη ρεαλιστικούς κλειστούς προϋπολογισμούς ενώ δεν ασχολείται καθόλου το κράτος με την ποιότητα (το μίγμα φαρμάκων) και την ποσότητα των φαρμάκων που καταναλώνονται. Τα φοροεισπρακτικά μέτρα που έχουν εισαχθεί, και δυστυχώς συνεχίζουν να εισάγονται, δυσχεραίνουν το υγιές επιχειρείν, και απειλούν ευθέως τη Δημόσια Υγεία. Η Πολιτεία θα πρέπει να επανεξετάσει τη χρηματοδότηση του συστήματος. Άλλωστε, με την πανδημία της COVID-19 όλες οι Κυβερνήσεις ανά τον κόσμο αναθεωρούν τα κονδύλια για τη Δημόσια Υγεία.».** Στο πλαίσιο αυτό ο ΣΦΕΕ προτείνει:

**1. Μεταρρυθμίσεις-Ψηφιοποίηση:** Υιοθέτηση εργαλείων για τον μετασχηματισμό του συστήματος – δηλαδή χρήση των ψηφιακών εργαλείων που θα βοηθήσουν στον έλεγχο της συνταγογράφησης, μέσω της ορθής εφαρμογής των πρωτοκόλλων, τον ψηφιακό

φάκελο ασθενή, την ηλεκτρονική συνταγογράφηση στα Νοσοκομεία, την ανάπτυξη διαγωνισμών.

**2. Αύξηση των διατιθέμενων πόρων:** Η δημόσια φαρμακευτική δαπάνη θα πρέπει να αναπροσαρμοστεί σε ορθολογικό πλαίσιο, δεδομένου πως παραμένει καθηλωμένη στα ίδια περίπου επίπεδα για πάνω από 8 χρόνια. Μια ενδεχόμενη αναπροσαρμογή θα σημαίνει ειδική μέριμνα για τους ανασφάλιστους, οι οποίοι θα πρέπει να καλύπτονται από κονδύλια της Πρόνοιας, ενώ θα πρέπει να προβλεφθούν κονδύλια και για τα νέα καινοτόμα προϊόντα ώστε να διασφαλιστεί η πρόσβαση στην καινοτομία αυτή για τους Έλληνες ασθενείς.

Οι παραπάνω μεταρρυθμίσεις θα οδηγήσουν σε πραγματική μείωση του clawback, θα συμβάλλουν σε ένα βιώσιμο δημόσιο σύστημα υγείας με αναβαθμισμένη παροχή φροντίδας στους πολίτες, αλλά και στην αύξηση της δυνατότητας των επιχειρήσεων για περισσότερες επενδύσεις.

### Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες όπως οι τάσεις του ΑΕΠ, τα επιτόκια, τα ποσοστά πληθωρισμού, τα επίπεδα ανεργίας, οι έλεγχοι μισθών/τιμών, η υποτίμηση/ανατίμηση, η διαθεσιμότητα και το κόστος ενέργειας, η αγορά συναλλάγματος και το παγκόσμιο χρηματοοικονομικό σύστημα.

Η συνολική συνεισφορά του κλάδου του φαρμάκου το 2019, εκτιμάται στα 6,7 δισ. ευρώ (3,6% του ΑΕΠ) σύμφωνα με νέα εκτίμηση του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (2021). Για κάθε 1 ευρώ προστιθέμενης αξίας των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, δημιουργούνται άλλα 3,3 στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας. Σε όρους απασχόλησης, η συνολική συνεισφορά του εκτιμάται σε 153 χιλ. θέσεις εργασίας (ή 3,9% της συνολικής απασχόλησης). Δηλαδή, κάθε θέση εργασίας στον κλάδο του φαρμάκου υποστηρίζει άλλες 3 ισοδύναμες θέσεις πλήρους απασχόλησης συνολικά στην οικονομία. Τέλος, η επίδραση στα φορολογικά έσοδα από τη δραστηριότητά του εκτιμάται περίπου στα 2,0 δισ. ευρώ.

Σύμφωνα με τον Παναγιώτη Μανέτα, Σύμβουλο της Διεύθυνσης Οικονομικών – Κλαδικών Μελετών της ICAP CRIF, η εγχώρια αγορά των φαρμακευτικών εταιρειών ακολουθούσε ανοδική πορεία τα τελευταία έτη, σημειώνοντας αύξηση 4,3% το 2020 σε σχέση με το 2019. Αναφορικά με την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19 η οποία έπληξε

την ελληνική επικράτεια, οι φαρμακευτικές εταιρείες όπως επισημαίνουν πηγές της αγοράς δεν επηρεάστηκαν αρνητικά στο σύνολό τους, συνεχίζοντας αδιαλείπτως την δραστηριότητά τους.

Το 2021 η αγορά των φαρμακευτικών εταιρειών εκτιμάται πως συνέχισε την ανοδική τροχιά της, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 4,0%. Επιπλέον, ο κος Μανέτας επισημαίνει ότι από το συνολικό μέγεθος αγοράς το 2020, το 44% περίπου αφορά την αξία πωλήσεων των φαρμάκων που διατέθηκαν απευθείας σε νοσοκομεία και στα φαρμακεία ΕΟΠΥΥ, ενώ το υπόλοιπο 56% αφορά πωλήσεις φαρμάκων προς φαρμακεία.

Παράλληλα, νέα ώθηση στον κλάδο έφερε ο συμψηφισμός των δαπανών έρευνας και ανάπτυξης με το επιβαλλόμενο clawback, δίνοντας νέο κίνητρο στις επιχειρήσεις να προβούν σε περαιτέρω επενδύσεις. Τέλος, με βάση τις ισχύουσες συνθήκες της αγοράς, εκτιμάται ότι η εγχώρια αγορά των φαρμακευτικών επιχειρήσεων αναμένεται να ακολουθήσει σταθερή ανοδική πορεία τα προσεχή έτη.

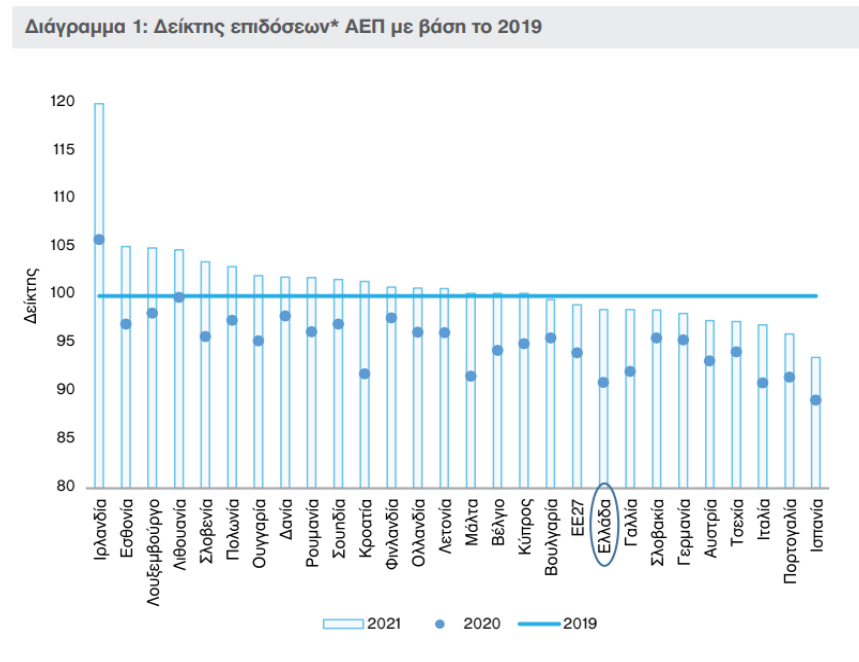
Η υγειονομική κρίση μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία και να επιταχύνει τις εξελίξεις στον τομέα υγείας και φάρμακο. Στην κατεύθυνση αυτή θα πρέπει να υπάρξει στροφή σε χάραξη φαρμακευτικής πολιτικής με αναπτυξιακή προοπτική, να δοθούν κίνητρα και σταθερό πλαίσιο για προσέλκυση ξένων επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη και καινοτομία και κινητοποίηση των παραγωγικών δυνάμεων της χώρας, να υπάρξει αξιοποίηση των big data (μεγάλων δεδομένων) για λήψη αποφάσεων, βελτίωση κλινικής έρευνας και αποτελεσματικότητας των θεραπειών και ψηφιακή ανταλλαγή ιατρικών συνταγών και συνοπτικού ιστορικού ασθενών. Είναι σαφές ότι η αυξανόμενη ανάγκη για υγειονομική περίθαλψη, απαιτεί και μεγαλύτερη δημόσια χρηματοδότηση σε δαπάνες υγείας και φαρμακευτική κάλυψη, με τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα να μην μπορεί να θεωρηθεί ως βιώσιμη λύση.

Η δημοσιευμένη μελέτη του Ομίλου ICAP CRIF, αναδεικνύει τις 500 πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, καθώς και τους 200 πιο κερδοφόρους ομίλους εταιρειών, βάσει δημοσιευμένων ισολογισμών για τη χρήση του 2021. **Ανάμεσα στους πέντε πλέον κερδοφόρους βιομηχανικούς κλάδους της κατάταξης για το 2021 είναι και αυτός των φαρμάκων-καλλυντικών-απορρυπαντικών στην 4η θέση.** Τα κέρδη EBITDA του κλάδου ανήλθαν στα €389.900, ενώ ο κύκλος εργασιών του στα €3.319.243. Αντίστοιχα, **στην 5η θέση των κορυφαίων εμπορικών κλάδων βάσει κερδοφορίας βρίσκεται το εμπόριο φαρμάκων-καλλυντικών-απορρυπαντικών** με κέρδη EBITDA ύψους €155.252 και κύκλο εργασιών ύψους €1.832.170. Οι προοπτικές της ελληνικής οικονομίας για το 2022 είναι θετικές, σύμφωνα με τον Ν. Κωνσταντέλλο, Προέδρο & Διευθύνων Σύμβουλο του Ομίλου, καθώς εκτιμάται 5-6% αύξηση του ΑΕΠ σε σχέση με

το 2021, ενώ οι αντίστοιχες προβλέψεις για το 2023 κάνουν λόγο για επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης (1-2%). Ο ίδιος αναφέρει ότι «η εκτίναξη του κόστους της ενέργειας και οι έντονες πληθωριστικές πιέσεις που ασκούνται στην αγορά δημιουργούν σημαντικά και πολυδιάστατα προβλήματα στον επιχειρηματικό κόσμο».

➤ ΑΕΠ και οικονομικό κλίμα

Με βάση τα στοιχεία για το ΑΕΠ, όλες σχεδόν οι χώρες γνώρισαν μικρή ή μεγάλη πτώση του εισοδήματος μέσα στο 2020, ανάμεσα σε αυτές και η Ελλάδα, ενώ η Ευρωπαϊκή Ένωση σημείωσε κατά μέσο όρο ύφεση -5,9% το 2020. Τα μέτρα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, αλλά και οι παρεμβάσεις των κρατών μελών ενίσχυσαν όλες τις οικονομίες της ΕΕ, με αποτέλεσμα όλες να ανακάμψουν το 2021 σε σύγκριση με το 2020. (Διάγραμμα 11)

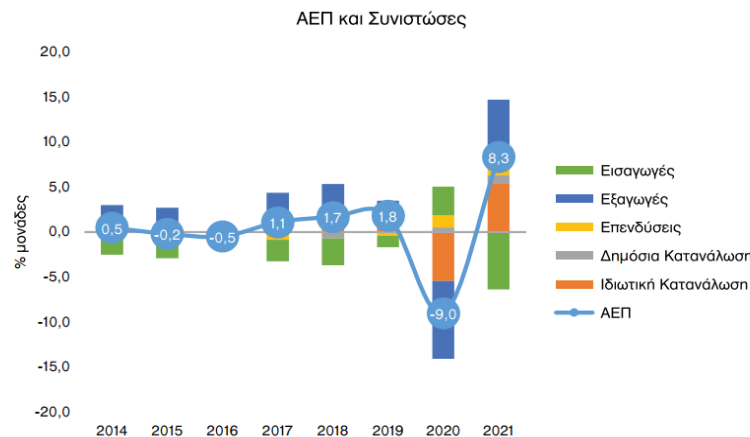


Διάγραμμα 11: Δείκτης επιδόσεων ΑΕΠ (με βάση το 2019)

Πηγή: IOBE & ΣΦΕΕ, 2021, “Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα – Γεγονότα & Στοιχεία 2021”

Η Ελλάδα σημείωσε μεγάλη πτώση του ΑΕΠ μέσα στο 2020 λόγω της πανδημίας, με το ΑΕΠ της να υποχωρεί κατά 9%. Στη μείωση αυτή συνέβαλε η πτώση των

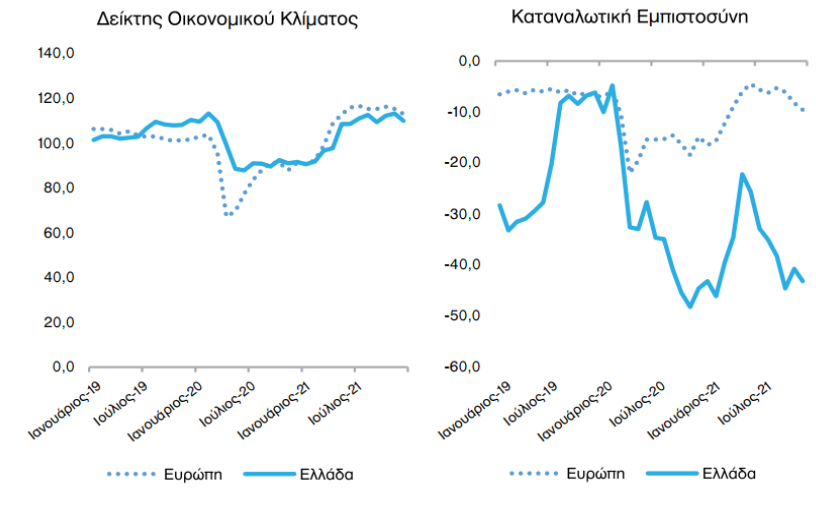
εξαγωγών, με μείωση 8,6 μονάδων και της ιδιωτικής κατανάλωσης (-5,4 μονάδες), ενώ η μείωση των εισαγωγών αντιστάθμισε τη συνολικότερη πτώση. Το 2021 το ΑΕΠ ενισχύθηκε κατά 8,3%, φτάνοντας πολύ κοντά στα επίπεδα του 2019 (στο 98,6%), με βασικό όχημα την ενίσχυση των εξαγωγών και της ιδιωτικής κατανάλωσης. (Διάγραμμα 12)



Διάγραμμα 12: Εξέλιξη ΑΕΠ στην Ελλάδα & ετήσια μεταβολή (%)

Πηγή: IOBE & ΣΦΕΕ, 2021, “Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα – Γεγονότα & Στοιχεία 2021”

Ο δείκτης οικονομικού κλίματος παρέμεινε σε υψηλότερα επίπεδα στην Ελλάδα σε όλη τη διάρκεια του 2020, σε σύγκριση με την ΕΕ, καθώς η πανδημία προκάλεσε ισχυρότερο σοκ στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες στις αρχές του έτους. Έτσι, ο δείκτης ο οποίος προσμετρά τόσο τις επιχειρηματικές προσδοκίες σε Βιομηχανία, Εμπόριο, Υπηρεσίες και Κατασκευές όσο και την καταναλωτική εμπιστοσύνη, μειώθηκε στην Ελλάδα από τις 110 μονάδες τον Ιανουάριο του 2020 στο χαμηλό των 87,8 μονάδων τον Ιούνιο. Αντίθετα με τον συνολικό δείκτη οικονομικού κλίματος, η καταναλωτική εμπιστοσύνη στην Ελλάδα δέχθηκε ισχυρότατο πλήγμα, με κατακόρυφη υποχώρησή της σε ολόκληρο το 2020, με μια μικρή ανάπαυλα τον Ιούνιο. (Διάγραμμα 13)

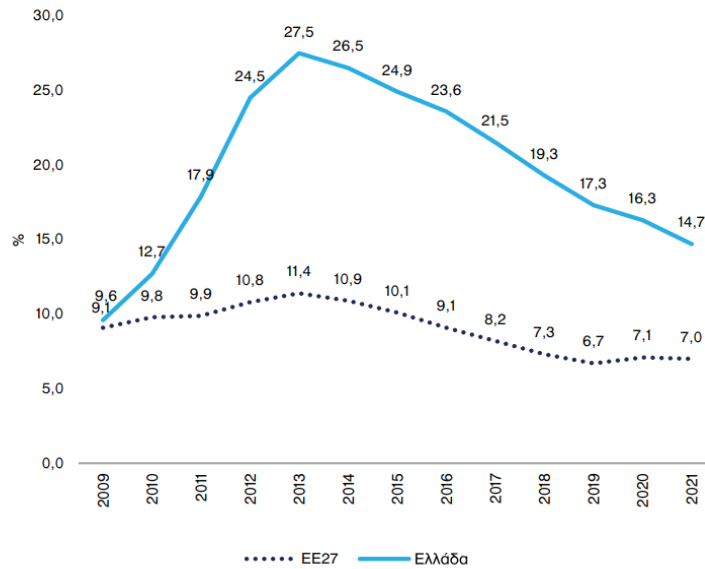


Διάγραμμα 13: Οικονομικό κλίμα & Καταναλωτική εμπιστοσύνη

Πηγή: IOBE & ΣΦΕΕ, 2021, “Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα – Γεγονότα & Στοιχεία 2021”

Το 2021 το οικονομικό κλίμα βελτιώθηκε στην Ελλάδα, με ισχυρότερη όμως αύξηση στην ΕΕ, ενώ η καταναλωτική εμπιστοσύνη έπειτα από την ανάκαμψη που κατέγραψε στην Ελλάδα μέχρι τον Μάιο, άρχισε να υποχωρεί ξανά μέχρι τα τέλη του έτους, ενδεχομένως λόγω και της αύξησης του πληθωρισμού μετά τον Αύγουστο-Σεπτέμβριο. Συνεπώς η βελτίωση του ΑΕΠ στο 2ο εξάμηνο του 2021, και λόγω αύξησης των τουριστικών εισπράξεων, συνδυάστηκε με τη βελτίωση των επιχειρηματικών προσδοκιών, ενώ η καταναλωτική εμπιστοσύνη κινήθηκε προς την αντίθετη κατεύθυνση.

Το ποσοστό ανεργίας αποκλιμακώνεται σταδιακά από το 2013, φθάνοντας το 16,3% το 2020, καθώς από τη μια πλευρά τα μέτρα στήριξης της οικονομίας εκτιμάται ότι αναχαίτισαν τις πολύ δυσμενείς επιπτώσεις, ενώ ταυτόχρονα, λόγω παύσης λειτουργίας πολλών κλάδων και επιχειρήσεων καταγράφηκε μετατόπιση του εργατικού δυναμικού προς τον ανενεργό πληθυσμό, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται μειωμένα ή σταθερά τα ποσοστά ανεργίας. Μέσα στο 2021 συνεχίστηκε η υποχώρηση του ποσοστού ανεργίας στο 14,7% για την Ελλάδα, με ιδιαίτερη ένταση στο τρίτο τρίμηνο του 2021, καθώς η ανάκαμψη του τουρισμού βελτίωσε τις συνθήκες στην αγορά εργασίας. (Διάγραμμα 14)



Διάγραμμα 14: Ποσοστό ανεργίας σε Ελλάδα και ΕΕ

Πηγή: IOBE & ΣΦΕΕ, 2021, “Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα – Γεγονότα & Στοιχεία 2021”

Ο πληθωρισμός, ένα μακροοικονομικό μέγεθος το οποίο είχε ατονήσει τα τελευταία 20 έτη, άρχισε να αποκτά ξανά δυναμική ανόδου από τα τέλη του 2020 και **ειδικότερα από τα μέσα του 2021, όπου λαμβάνει χώρα και μια παράλληλη κρίση, αυτή την φορά στον τομέα της ενέργειας, με απότομη κλιμάκωση των τιμών, ωθώντας και τον πληθωρισμό σε ιστορικά υψηλά επίπεδα στην Ευρώπη και στην Ελλάδα,** χωρίς να έχουν προλάβει οι περισσότερες χώρες να εκμηδενίσουν ακόμα τις επιπτώσεις της πανδημίας. Οι ανισορροπίες που δημιουργήθηκαν στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας πολλών προϊόντων λόγω και της πανδημίας, με ελλείψεις πρώτων υλών, καθυστερήσεις στην παραλαβή κλπ., αύξησαν τις τιμές, ενώ τα δημοσιονομικά και τα νομισματικά μέτρα που εφαρμόστηκαν πίεσαν επίσης προς τα πάνω τον πληθωρισμό. Σε αυτά τα ζητήματα που κληροδότησε η πανδημία, προστέθηκαν και **γεωπολιτικά προβλήματα που αύξησαν το ενεργειακό κόστος, ειδικά από τα μέσα του 2021.** Ο εναρμονισμένος πληθωρισμός στην Ελλάδα **κλιμακώθηκε στο 4,4% τον Δεκέμβριο του 2021,** έναντι αποπληθωρισμού -2,4% τον Δεκέμβριο του 2020. Αντίστοιχη αύξηση καταγράφεται και στην Ευρωζώνη, ενώ από τον Ιούλιο του 2021 για την Ευρωζώνη και από τον Σεπτέμβριο για την Ελλάδα ο πληθωρισμός ξεπέρασε το όριο του 2% που αποτελεί και στόχο στη ζώνη του ευρώ. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα μεγάλο μέρος των αυξήσεων στον πληθωρισμό



τροφοδοτείται από τα καύσιμα, καθώς εξαιρώντας την κατηγορία αυτή ο πληθωρισμός σε Ελλάδα και Ευρωζώνη κινείται σε χαμηλότερα επίπεδα, και πάλι όμως υψηλότερα σε σύγκριση με τους προηγούμενες μήνες.

➤ Δαπάνες υγείας

Η περίοδος πριν την πανδημία χαρακτηρίζεται από πτώση της χρηματοδότησης για δαπάνες υγείας στην Ελλάδα, σε αντίθετη πορεία από το σύνολο της ΕΕ αλλά και από το υποσύνολο των Νοτίων χωρών. Συγκεκριμένα, το 2020 η πανδημία μετέβαλε τις πολιτικές υγείας, καθώς ήταν επιτακτική ανάγκη να ενισχυθούν τα συστήματα υγείας για την αντιμετώπιση των υγειονομικών προκλήσεων. Έτσι το 2020 η δημόσια χρηματοδότηση αυξήθηκε σε όλες σχεδόν τις χώρες, χωρίς ωστόσο να επανέρχονται στην Ελλάδα στα προ κρίσης επίπεδα. **Η συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας στην Ελλάδα υποχώρησε κατά -25,9% την περίοδο 2010-2020** (+5,8% στις Νότιες χώρες, +20,7% στην ΕΕ), και διαμορφώθηκε στα €15,7 δισ. το 2020 (9,5% του ΑΕΠ). Η δημόσια χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας μειώθηκε κατά 32,9% (+3,1% στις Νότιες χώρες, +24,6% στην ΕΕ) την ίδια περίοδο, και διαμορφώθηκε στα €9,7 δισ. το 2020 (5,9% του ΑΕΠ), αυξημένη κατά €474 εκ σε σχέση με το 2019, ενώ η ιδιωτική χρηματοδότηση επεκτάθηκε κατά €215 εκ, στα €6,0 δισ. το 2020. Η μείωση της δημόσιας χρηματοδότησης είχε ως αποτέλεσμα τη μετατόπιση των δαπανών για την υγεία στον ιδιωτικό τομέα, όπου **οι ιδιωτικές δαπάνες υγείας ανήλθαν στο 38,2% το 2020** (25,9% στις χώρες του Νότου, 18,8% στην ΕΕ).

Το 2020 καταγράφηκε **αύξηση της συνολικής δαπάνης υγείας ως προς το ΑΕΠ**, τόσο στην ΕΕ όσο και στην Ελλάδα, καθώς ταυτόχρονα με τις αυξημένες ανάγκες για το σύστημα υγείας, καταγράφηκε μείωση του ΑΕΠ, λόγω περιορισμού της οικονομικής δραστηριότητας. Σημειώνεται ότι και χωρίς τη μείωση του ΑΕΠ, το μερίδιο της δαπάνης θα ήταν αυξημένο το 2020 λόγω των ενισχυμένων δαπανών. Παρά την αύξηση της χρηματοδότησης στην Ελλάδα, το ποσοστό ως προς το ΑΕΠ παραμένει χαμηλότερο σε ολόκληρη την εξεταζόμενη περίοδο.

**Η συνολική κατά κεφαλήν δαπάνη υγείας στην Ελλάδα διαμορφώθηκε στα €1.468** το 2020 ελαφρώς αυξημένη σε σύγκριση με το 2019, λόγω των αναγκών που προέκυψαν στην διάρκεια της πανδημίας. Η κατά κεφαλήν δαπάνη στην ΕΕ διαμορφώθηκε στα €3.262, με αποτέλεσμα η Ελλάδα να βρίσκεται στο 45% του μέσου όρου της ΕΕ και στο 57% των επιπέδων των Νοτίων χωρών. Την περίοδο 2009-2019 **η κατά κεφαλήν δαπάνη υγείας μειώθηκε στην Ελλάδα κατά 30%**, με μεγαλύτερη μείωση να καταγράφεται στη δημόσια κατά κεφαλή δαπάνη (-37%), ενώ στην ΕΕ τόσο η κατά

κεφαλήν δαπάνη όσο και η δημόσια δαπάνη αυξήθηκαν κατά 30% και 32% την ίδια περίοδο.

**Οι δαπάνες υγείας αποτελούν το 8,0% των συνολικών δαπανών των νοικοκυριών που πραγματοποιούνται μέσα από συναλλαγές στην αγορά για το 2020, έναντι 6,5% το 2009. Αν και ο μέσος όρος μηνιαίας δαπάνης ανά νοικοκυριό για την υγεία το 2020 παρουσίασε μείωση κατά -21,1% σε απόλυτα μεγέθη σε σχέση με το 2009 (€104,6 το 2019 έναντι €134,3 το 2009), το ποσοστό των δαπανών αυτών είναι υψηλότερο από το 2009, φανερώνοντας τη μειωμένη αγοραστική αξία των νοικοκυριών, την αυξημένη συμμετοχή των ασθενών για δαπάνες υγείας και την ανελαστικότητα της δαπάνης για τις συγκεκριμένες κατηγορίες.** Την περίοδο της κρίσης, η δαπάνη των νοικοκυριών για την υγεία μετατοπίστηκε κυρίως στην κάλυψη της φαρμακευτικής και νοσοκομειακής περίθαλψης. Συγκεκριμένα, από τα **€105,9 μηνιαίας δαπάνης των νοικοκυριών για την υγεία, το 34,0% αφορά στη φαρμακευτική περίθαλψη** και το 31,5% στην κάλυψη νοσοκομειακών αναγκών, έναντι 11,5% για οδοντιατρικές ή άλλες ιατρικές υπηρεσίες (10,8%) που κατείχαν μεγαλύτερο μερίδιο το 2009.

**Η συνολική δαπάνη για φαρμακευτικά και άλλα υγειονομικά αναλώσιμα, διαμορφώθηκε στα €4,7 δισ. το 2020 σημειώνοντας μείωση -22,3% σε σύγκριση με το 2009. Αντίστοιχα, η δημόσια δαπάνη<sup>35</sup> για φαρμακευτικά και άλλα υγειονομικά αναλώσιμα από €4,8 δισ. το 2009 διαμορφώθηκε στα €2,6 δισ. το 2020 σημειώνοντας ακόμα μεγαλύτερη μείωση 45,5%, ενώ αντίθετα η ιδιωτική δαπάνη<sup>36</sup> για φαρμακευτικά και άλλα υγειονομικά αναλώσιμα σημείωσε άνοδο από €1,3 δισ. το 2009 στα €2,1 δισ. το 2020.** Η δημόσια κατά κεφαλήν δαπάνη για φαρμακευτικά και άλλα υγειονομικά αναλώσιμα στην Ελλάδα ακολουθεί πτωτική πορεία, από €430 ανά κάτοικο το 2009 στα €243 το 2020. Στην ΕΕ διαμορφώθηκε από €273 το 2009 στα €321 το 2019, δηλαδή περίπου €78 υψηλότερα από της Ελλάδας.

Την ίδια στιγμή σημαντική είναι η επιβάρυνση που δέχεται ο κλάδος από τη δαπάνη για φαρμακευτική κάλυψη του πληθυσμού. Στον τομέα των δαπανών για φαρμακευτική κάλυψη, η συνολική εξωνοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη διαμορφώθηκε στα

<sup>35</sup> Η δημόσια φαρμακευτική δαπάνη περιλαμβάνει τις δαπάνες για φάρμακα όλων των φορέων κοινωνικής ασφάλισης για τα συνταγογραφούμενα φάρμακα, δηλαδή τα φάρμακα που αποζημιώνονται από Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης. Η καθαρή δημόσια φαρμακευτική δαπάνη είναι το τελικό ποσό που αποζημιώνουν οι ΦΚΑ μετά την αφαίρεση των υποχρεωτικών επιστροφών των φαρμακευτικών εταιρειών (rebates & clawback).

<sup>36</sup> Η ιδιωτική φαρμακευτική δαπάνη περιλαμβάνει τα ποσοστά συμμετοχής των ασφαλισμένων για τα αποζημιούμενα φάρμακα (θεσμοθετημένη συμμετοχή & την επιπρόσθετη επιβάρυνση που προκύπτει όταν ο ασθενής επιλέγει φάρμακο με υψηλότερη Λιανική Τιμή σε σχέση με τη Τιμή Αποζημίωσης), τις ιδιωτικές δαπάνες των καταναλωτών (ασθενών) για τα μη καλυπτόμενα από τα ασφαλιστικά ταμεία φαρμακευτικά σκευάσματα και συναφή είδη αλλά και για όσα φάρμακα πληρώνουν ή επιλέγουν να πληρώσουν εξ' ολοκλήρου, καθώς και την αποζημίωση μέρους της δαπάνης από τις ιδιωτικές ασφαλιστικές επιχειρήσεις.

€4,0 δισ. το 2021 (εκ των οποίων μόλις τα €2,0 δισ. αποτελεί δημόσια χρηματοδότηση). Η δημόσια εξωνοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη υπέστη σημαντική μείωση κατά -60,8% την περίοδο 2009-2021. Η σημαντική μείωση της συμβολής του δημοσίου τομέα στη φαρμακευτική δαπάνη είχε ως αποτέλεσμα τη μετατόπιση στον ιδιωτικό, όπου για το 2021 η συμμετοχή των ασθενών στην εξωνοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη φτάνει περίπου στα €650 εκ και της βιομηχανίας στα €1,3 δισ.

Το βάρος παραμένει στους ασθενείς και στον ιδιωτικό τομέα με το μεγαλύτερο μέρος να το επωμίζεται ο φαρμακευτικός κλάδος: Η δημόσια νοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη για τα νοσοκομεία του ΕΣΥ καθορίστηκε στα €621 εκ για το 2021, μειωμένη κατά -18,7% σε σχέση με το 2015 (€764 εκ). Η συνεχόμενη μείωση της δημόσιας νοσοκομειακής φαρμακευτικής δαπάνης είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της συμμετοχής της φαρμακοβιομηχανίας (μέσω των μηχανισμών αυτόματης επιστροφής και υποχρεωτικών και εθελοντικών εκπτώσεων), η οποία για το 2021 έφτασε τα €624 εκ. (το Clawback & Rebate στην νοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη παρουσίασε σημαντική άνοδο την διετία 2019-2020, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 21,6% ενώ το 2020 είχε διαμορφωθεί σε €569 εκατ. το 2020.) Αξίζει να σημειωθεί ότι η φαρμακευτική βιομηχανία συνεχίζει να καλύπτει για το 2021 τις ανάγκες των Ελλήνων ασθενών σε φάρμακα, μέσω των υποχρεωτικών επιστροφών, διαθέτοντας δωρεάν πάνω από 1 στα 3 φάρμακα (36%) σε εξωνοσοκομειακό και σχεδόν 1 στα 2 φάρμακα (50%) σε νοσοκομειακό επίπεδο. Το Clawback & Rebate στην εξωνοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη παρέμεινε στα ίδια περίπου επίπεδα το 2020 σε σχέση με το 2019, διαμορφούμενο σε €1.304 εκατ.

➤ Έρευνα & Ανάπτυξη, Παραγωγή και Εμπόριο Φαρμάκων

Αξιοποιώντας το άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, την εδραιωμένη θέση της χώρας στον παγκόσμιο χάρτη της Έρευνας & Ανάπτυξης, καθώς και τις εγκατεστημένες μονάδες παραγωγής φαρμάκων, ο τομέας των Επιστημών Υγείας και του Φαρμάκου παρουσιάζει εξαιρετική δυναμική ανάπτυξης βασιζόμενος τόσο στην εγχώρια αγορά, όσο και στην επέκταση του εκτός των Ελληνικών συνόρων.

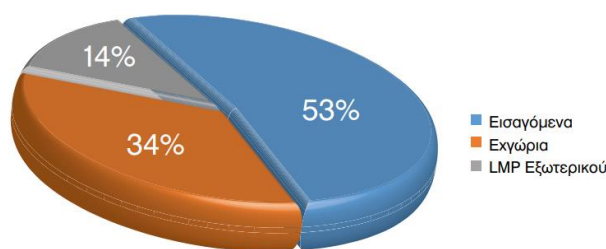
Τα τελευταία χρόνια το Ελληνικό οικοσύστημα των Επιστημών Υγείας εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς, με όλο και περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις για διεθνείς συνεργασίες με καταξιωμένες επιχειρήσεις του εξωτερικού στον τομέα της Έρευνας & Ανάπτυξης, με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Σε αυτή τη δυναμική διαδικασία, καθοριστικό ρόλο παίζει η συμβολή των εθνικών

υποδομών Έρευνας & Ανάπτυξης, οι οποίες αποτελούνται από διεθνώς αναγνωρισμένα Ερευνητικά Ινστιτούτα και ομάδες, καθώς και Πανεπιστημιακές Ερευνητικές μονάδες.

Παρά τη σημαντική επίπτωση από τη δημοσιονομική προσαρμογή στη δημόσια χρηματοδότηση, **η φαρμακοβιομηχανία αποτελεί κινητήριο μοχλό επένδυσης, με τη δαπάνη για Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) να αποτελεί το 7% της συνολικής δαπάνης για E&A στην Ελλάδα (2019), ενώ την περίοδο 2002-2021 διενεργήθηκαν 3.499 κλινικές μελέτες (ανεξαρτήτου φάσης ή σταδίου) (2.000 ολοκληρωμένες).** Από την άλλη, για το 2020 η εγχώρια παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων σε αξία (ex-factory) ανήλθε στα €1,7 δισ., αυξημένη κατά €287 εκ. σε σύγκριση με το 2019, ενώ σε σύγκριση με το μέσο όρο της περιόδου 2010-2017 (€907 εκ.) είναι ενισχυμένη κατά 82%. Η παραγωγή φαρμάκου σε αξία στην Ελλάδα σημείωσε εντυπωσιακή άνοδο την περίοδο 2017-2020, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 19%. Σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της παραγωγής την συγκεκριμένη περίοδο αποτέλεσε η κατακόρυφη αύξηση των εξαγωγών των φαρμάκων.

Στον τομέα της παραγωγής φαρμάκων, **η παραγωγή γενοσήμων**, είναι σε θέση να αποτελέσει ισχυρό πυλώνα τόνωσης της εγχώριας οικονομίας, **ενισχύοντας τις εξαγωγές και την ανάπτυξη της Ελληνικής Φαρμακοβιομηχανίας.** Οι διεθνείς τάσεις στην φαρμακευτική δαπάνη τα τελευταία χρόνια, έχουν αναδείξει την ανάγκη εύρεσης **εναλλακτικών επιλογών χαμηλού κόστους** προάγοντας τη θέση των γενοσήμων φαρμάκων. Αυτή η συνεχής τάση και η στροφή προς γενόσημα φάρμακα έχει ενισχύσει την παγκόσμια αγορά παραγωγής τους, με τις εταιρίες του κλάδου να εξαπλώνονται και να αναπτύσσονται μέσα από συγχωνεύσεις εξαγορές και στρατηγικές συνεργασίες, ενώ έχει αναπτυχθεί ένα εκτεταμένο δίκτυο εμπορίας και διανομής σε όλο τον κόσμο.

Η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ διεθνών και εγχώριων εργοστασίων αποτελεί βασικό πυλώνα της φαρμακευτικής δραστηριότητας στην χώρα. Συγκεκριμένα, το 34% των φαρμάκων παράγεται σε εγχώρια εργοστάσια και σε πιστοποιημένες εγκαταστάσεις παραγωγής με εξειδικευμένο προσωπικό ενώ με κατάλληλα κίνητρα, η εγχώρια παραγωγή διεθνών φαρμάκων μπορεί να αυξηθεί. (Διάγραμμα 15)



Διάγραμμα 15: Ποσοστό παραγωγής φαρμάκων σε Ελλάδα & εξωτερικό

Πηγή: IOBE & ΣΦΕΕ, 2021, “Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα – Γεγονότα & Στοιχεία 2021”

Η Ελληνική φαρμακοβιομηχανία είναι ένας τομέας που διαχρονικά συνεισφέρει στην ανάπτυξη της εγχώριας οικονομίας, εστιάζοντας κυρίως στην εγχώρια κατανάλωση. Παρ’ όλα αυτά, η στροφή της αγοράς προς γενόσημα φάρμακα δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες για τον κλάδο, **ο οποίος εκμεταλλευόμενος την τεχνογνωσία του και τις μεγάλες παραγωγικές του δυνατότητες, είναι σε θέση να επιταχύνει τους ρυθμούς ανάπτυξης του, εστιάζοντας τόσο στην ελληνική αγορά, στην οποία η συμπίεση των δημοσίων δαπανών δημιουργεί μια εξαιρετική ευκαιρία, όσο και στην ευρωπαϊκή και την παγκόσμια αγορά.**

**Οι εισαγωγές και οι εξαγωγές φαρμακευτικών προϊόντων ανήλθαν το 2021 σε €4,5 δισ. και €2,9 δισ., αντίστοιχα, με υποχώρηση σε σύγκριση με το 2020.** Οι εξαγωγές φαρμακευτικών προϊόντων αντιστοιχούν στο 7,3% του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών όλων των αγαθών για το 2021, παραμένοντας υψηλότερα από τα προ πανδημίας επίπεδα. Αντίστοιχα, οι εισαγωγές αποτελούν περίπου το 7,0% των συνολικών εισαγωγών της χώρας το 2021, έναντι 9,6% το 2020. (Η Γαλλία παραμένει η πρώτη χώρα προορισμός των ελληνικών εξαγωγών φαρμάκων και το 2021, με μερίδιο 29,7%, παρά την πτώση του τελευταίου έτους κατά 7,9%, ενώ ακολουθεί η Γερμανία με μερίδιο 11,8%, καταγράφοντας αύξηση 18,3%. Ακολουθούν το Η Βασίλειο και η Κύπρος με μερίδια 5,6% και 4,8%, ενώ στην πρώτη 10αδα οι εξαγωγές είναι μειωμένες το 2021 σε σύγκριση με το 2019 στο Η.Βασίλειο και στην Ισπανία.)

Υπάρχουν αρκετές ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες που κατέχουν ήδη ιδιαίτερα ανταγωνιστική θέση στην παγκόσμια αγορά. Οι εταιρίες αυτές με τις απαραίτητες επενδύσεις σε Έρευνα & Ανάπτυξη, καινοτομία και εξελιγμένο μάρκετινγκ έχουν καταφέρει να ενισχύσουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητά τους.

Συνεπώς, οι επενδύσεις στον κλάδο των Επιστημών Υγείας, τα επόμενα χρόνια, θα καθοδηγούνται κυρίως από:

- Τη **μεγάλη δυνατότητα εξαγωγών** για την ελληνική Φαρμακοβιομηχανία, βασισμένη κυρίως στην ανάπτυξη των αγορών της Δυτικής και Κέντρο-Ανατολικής Ευρώπης και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους.
- Τη **σημαντική ανάπτυξη των νεοσύστατων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Έρευνα και Ανάπτυξη** και την ενίσχυση των ερευνητικών προσπαθειών που εστιάζουν στην βιοτεχνολογία και σε καινοτόμες εφαρμογές Υγείας, συχνά σε συνεργασία με διεθνώς καταξιωμένα Ερευνητικά Ινστιτούτα και ομάδες παγκόσμιας εμβέλειας.
- Την **αξιοποίηση συνεργειών μεταξύ εταιριών των παρόχων υπηρεσιών υγείας με τον τουριστικό τομέα** για την ανάπτυξη εξειδικευμένων ενοποιημένων εγκαταστάσεων και υποδομών, οι οποίες θα υποστηρίζουν τον ιατρικό τουρισμό.

Οι απασχολούμενοι στην εγχώρια παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων και φαρμακευτικών σκευασμάτων ήταν 25,1 χιλ. άτομα το 2021, με το 49,5% να είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, έναντι 37,5% στο σύνολο της οικονομίας και 23,3% στον κλάδο της μεταποίησης. Το 2021, οι απασχολούμενοι στον κλάδο παραγωγής φαρμακευτικών προϊόντων αντιστοιχούν στο 0,7% της συνολικής απασχόλησης στην ελληνική οικονομία.

Το 2020 οι πωλήσεις φαρμάκων σε φαρμακεία & φαρμακαποθήκες (σε αξία) διαμορφώθηκαν στα €4,6 δισ., αυξημένες κατά 3,7% σε σχέση με το 2019, ενώ οι πωλήσεις στα νοσοκομεία και τα φαρμακεία του ΕΟΠΥΥ διαμορφώθηκαν στα €2,4 δισ. αυξημένες κατά 5,0%.

Την περίοδο μεταξύ 2002 και 2008, οι τιμές των φαρμάκων αυξήθηκαν κατά 5,1% παρουσιάζοντας τη χαμηλότερη ενίσχυση σε σύγκριση με το δείκτη τιμών υγείας (+26,8%) και τον γενικό δείκτη τιμών (22,3%). Την περίοδο 2009-2021 ο δείκτης τιμών φαρμάκων είναι μειωμένος κατά 13,6%, έναντι πτώσης 3,2% στον δείκτη τιμών Υγείας, ενώ μείωση καταγράφεται και στο 2021.

Τέλος, παρατηρείται μια **σχετικά σταθερή αποπληρωμή των εκκρεμών οφειλών του Δημοσίου προς τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις**. Καθώς οι φαρμακευτικές εταιρείες βρίσκονται πίσω πάνω από 6 μήνες στην τακτοποίηση των οφειλών τους σε σχέση και με άλλους παρόχους, η κατάρτιση ενός σταθερού χρονοδιαγράμματος αποπληρωμών τις καθιστά ικανότερες υποστηρίξουν τόσο την αγορά, όσο και τις ίδιες τις εργασίες τους.

### Κοινωνικό Περιβάλλον

Οι παράγοντες που συναντώνται στο κοινωνικό περιβάλλον είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, ο ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού, το προσδόκιμο ζωής και τα ποσοστά γεννήσεων, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ο κατώτατος μισθός κ.ά.

Εκτός από τις δαπάνες για την υγεία και τα φάρμακα, το υγειονομικό σύστημα της χώρας και τους δείκτες τιμών παραγωγής και κατανάλωσης φαρμακευτικών προϊόντων, η ηλικιακή διάρθρωση και η γήρανση του πληθυσμού συναποτελούν εξίσου καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των φαρμάκων. Συμπληρωματικά, η αυξανόμενη τάση επιδίωξης υγιέστερης διαβίωσης, έχει βαθύ κοινωνικό αντίκτυπο, επηρεάζοντας τον κλάδο μελέτης.

Οι ανάγκες του πληθυσμού για δαπάνες υγείας στην Ελλάδα επηρεάζονται από τις **δημογραφικές εξελίξεις**:

- **υψηλό προσδόκιμο επιβίωσης** (81,2 έτη, υψηλότερα από το μέσο όρο των χωρών της ΕΕ-79,7 έτη για το 2020)
- **αρνητικό πρόσημο φυσικής μεταβολής** (γεννήσεις - θάνατοι) μείωση κατά 46 χιλιάδες άτομα (2020) που θα οδηγήσει σε σταδιακή μείωση του συνολικού πληθυσμού
- **αύξηση γηραιότερου πληθυσμού** (άνω των 65 ετών) από 22,9% του συνολικού πληθυσμού το 2022 στο 33,5% το 2060.

Τα παραπάνω δημογραφικά χαρακτηριστικά προμηνύουν επιδείνωση και εντονότερες πιέσεις στα υγειονομικά και ασφαλιστικά συστήματα.

Συγκεκριμένα, **το 2020 καταγράφηκαν 84,8 χιλ. γεννήσεις, αυξημένες κατά 1,2% σε σχέση με το 2019**, έπειτα από μια 3ετία υποχώρησης, ενώ σε σχέση με μια 10ετία πριν οι γεννήσεις είναι μειωμένες κατά 30 χιλ. **Οι θάνατοι παρουσίασαν αύξηση κατά 4,9% και ανήλθαν σε 131 χιλ. στο υψηλότερο καταγεγραμμένο επίπεδο ιστορικά.**

Καθώς η αύξηση των γεννήσεων δεν κάλυψε την αυξητική τάση των θανάτων, το αποτέλεσμα είναι η φυσική μεταβολή του πληθυσμού (γεννήσεις - θάνατοι) να παραμένει αρνητική κατά -46 χιλ. το 2020. Οι επιπλέον θάνατοι ανά μήνα που σημειώνονται σε κάθε χώρα σε σύγκριση με τις τιμές προηγούμενων ετών, εκτιμάται ότι οφείλονται στην πανδημία. Η Ελλάδα το 2020 παρουσίαζε υποτονική αύξηση των επιπλέον θανάτων, με αύξηση μόνο στους τελευταίους μήνες του έτους, ενώ αντίθετα το 2021 καταγράφεται υψηλή αυξητική τάση των επιπλέον θανάτων.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, η συμβολή της Έρευνας & Ανάπτυξης με την εισαγωγή νέων καινοτόμων θεραπειών, αποτελούν μερικούς από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την αύξηση του προσδόκιμου επιβίωσης. **Στην Ελλάδα, παρατηρείται σημαντική αύξηση στο προσδόκιμο επιβίωσης κατά 9,2 έτη**, την περίοδο 1960 – 2020, παρά την πτώση από το 2018. Κάθε δεκαετία το προσδόκιμο ζωής στην Ελλάδα επεκτείνονταν κατά 1,5-2,0 έτη, ενώ αρνητική μεταβολή καταγράφηκε το 2020, με τους Έλληνες να «χάνουν» 6 μήνες. Το προσδόκιμο επιβίωσης στην Ελλάδα το 2020 κυμάνθηκε στα 81,2 έτη, υψηλότερα από το μέσο όρο των χωρών της ΕΕ (79,7 έτη), και χαμηλότερα από τις χώρες του Νότου (82,3).

Το αρνητικό πρόσημο της φυσικής μεταβολής του πληθυσμού των τελευταίων ετών εκτιμάται ότι θα συνεχιστεί και **θα οδηγήσει σε σταδιακή μείωση του συνολικού πληθυσμού της Ελλάδας μέχρι το 2060** (-15,5% σε σύγκριση με τα σημερινά επίπεδα), όπως αποτυπώνεται στην τελευταία αναθεώρηση της Eurostat. Παράλληλα, αναμένεται **αύξηση του ποσοστού του πληθυσμού ηλικίας άνω των 65 ετών, όπου από το 22,9% του πληθυσμού το 2022 (21,2% στην ΕΕ) εκτιμάται ότι θα ανέλθει στο 33,5% το 2060.**

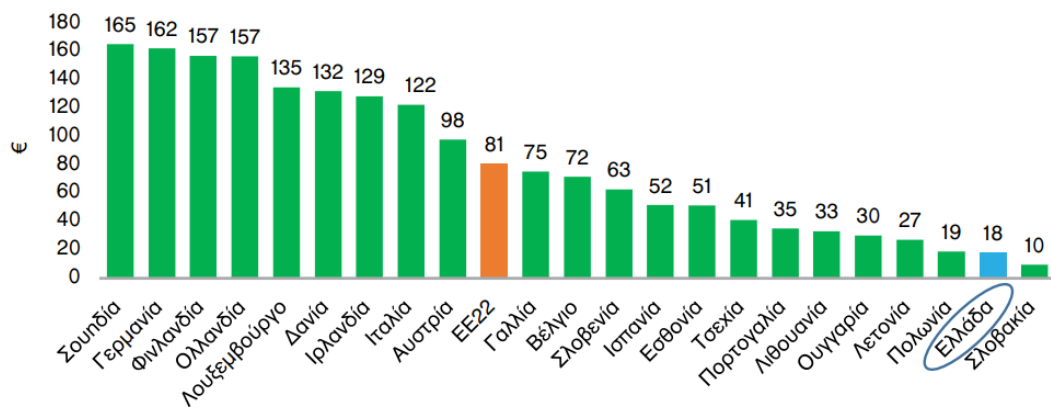
Οι δημογραφικές αλλαγές επηρεάζουν άμεσα το δείκτη εξάρτησης του πληθυσμού, με τον μισό πληθυσμό στην Ελλάδα να συντηρείται από το υπόλοιπο μισό, και την αναλογία αυτή να εμφανίζει αυξητικές τάσεις, προμηνύοντας επιδείνωση και εντονότερες πιέσεις στα ασφαλιστικά συστήματα. **Ο δείκτης εξάρτησης στην Ελλάδα το 2020 καταγράφηκε στο 56%, δηλαδή για κάθε 2 άτομα ενεργού πληθυσμού αντιστοιχεί λίγο παραπάνω από 1 άτομο ανενεργού πληθυσμού.** Με βάση εκτιμήσεις των Ηνωμένων Εθνών, αναμένεται να υπάρξει για τη χώρα μας σημαντική επιδείνωση του δείκτη εξάρτησης ως το 2050, ο οποίος θα ανέλθει στο 92%.

Διαχρονικά καταγράφεται ισχυρή άνοδος στον αριθμό των θανάτων από νοσήματα του κυκλοφορικού συστήματος, καθώς πλέον ευθύνονται για το 35,4% των συνολικών θανάτων, παρά την κάμψη των τελευταίων ετών. Μικρή υποχώρηση καταγράφουν οι νεοπλασίες που ευθύνονται για το 24,5% των συνολικών θανάτων. Ενδιαφέρον επίσης



παρουσιάζει η αύξηση των συνολικών θανάτων από νοσήματα του αναπνευστικού συστήματος μετά το 2009, έπειτα από μια περίοδο σταθεροποίησης, ενώ τέλος οι βίαιοι θάνατοι και τα λοιμώδη και παρασιτικά νοσήματα αποτελούν μικρό μέρος των συνολικών θανάτων. Με βάση στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, 4 στους 10 ερευνώμενους (41,7%) ηλικίας 15 ετών και άνω δηλώνουν ότι έχουν κάποιο χρόνια πρόβλημα ή χρόνια πάθηση. Χρόνιο πρόβλημα ή χρόνια πάθηση δηλώνουν 5 στις 10 γυναίκες (46,7%) και 4 στους 10 άνδρες (36,3%). Μείωση 16,1%, σε σχέση με το 2014 (49,7%), καταγράφεται στον πληθυσμό που δηλώνει ότι πάσχει από κάποιο χρόνια πρόβλημα υγείας ή χρόνια πάθηση.

Το 2019 η κατά κεφαλήν δαπάνη για πρόληψη στην Ελλάδα κυμάνθηκε στα €18 (από €25 το 2009 και €17 το 2018) από τις χαμηλότερες στην ΕΕ. (Διάγραμμα 16)



Διάγραμμα 16: Κατά κεφαλήν δαπάνη υγείας σε Ελλάδα & ΕΕ το 2019 (για πρόληψη)

Πηγή: IOBE & ΣΦΕΕ, 2021, “Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα – Γεγονότα & Στοιχεία 2021”

### Τεχνολογικό Περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στη φαρμακευτική βιομηχανία να συντελείται μια τεχνολογική αναγέννηση στον κλάδο. Παραδοσιακά αργή στην υιοθέτηση της τεχνολογίας – λόγω νομικών απαιτήσεων και αυστηρών κανονισμών που επιβραδύνουν σημαντικά τις ψηφιακές αλλαγές - η βιομηχανία αυτή υφίσταται τώρα ραγδαίες αλλαγές λόγω της ανάπτυξης τεχνολογιών με απτά οφέλη. Οι ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες

δραστηριοποιούνται στο ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον σχεδιάζοντας σημαντικές επενδύσεις σε παραγωγικές υποδομές, σε εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας και σε προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης.

Η πανδημία προώθησε ραγδαία την ψηφιοποίηση στη φαρμακοβιομηχανία τον τελευταίο χρόνο. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας υπήρξε ανάγκη να αυξηθεί η επιχειρησιακή ευελιξία, να διατηρηθεί η ποιότητα των προϊόντων και να βελτιωθεί ο χρόνος διάθεσης στην αγορά, διατηρώντας παράλληλα το κόστος χαμηλό και περιορίζοντας τον χρόνο διακοπής για βελτιώσεις. **Η επιτάχυνση της ψηφιοποίησης του φαρμακευτικού κλάδου συντέλεσε στη βελτίωση της φροντίδας των ασθενών, στη μεγαλύτερη διαφάνεια και στη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής και ανάπτυξης φαρμάκων.** Καθώς λοιπόν η ψηφιακή μετάβαση συνεχίζει να αλλάζει ριζικά την υγειονομική περίθαλψη, οι φαρμακευτικές εταιρείες πρέπει να βρουν νέες καινοτόμες λύσεις για να μεταμορφωθούν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Σύμφωνα με τη μελέτη της KPMG (2021) για τον φαρμακευτικό κλάδο σε 361 διευθυντικά στελέχη φαρμακευτικών επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, το 83% θεωρούν τη στρατηγική με επίκεντρο τον πελάτη κορυφαία προτεραιότητα, ενώ το 45% αναφέρουν πως **η αξιοποίηση των δεδομένων και της ρομποτικής, αποτελεί στοιχείο του τριετούς επιχειρησιακού τους πλάνου.**

Η επιτυχία στο νέο ψηφιακό περιβάλλον θα απαιτήσει τρεις μεγάλες αλλαγές: οι επιχειρήσεις να προχωρήσουν πέρα από τη νοοτροπία του σταθερού βηματισμού και να αγκαλιάσουν τον πειραματισμό και την ανάληψη ευθυνών, αλλά και την ανάπτυξη μιας συνεργατικής κουλτούρας. **Η φαρμακοβιομηχανία παρουσιάζει συγκεκριμένα ευαίσθητα ζητήματα που αφορούν την ασφάλεια, τους κανονισμούς και την αποτελεσματικότητα στην παραγωγή καθώς και την παράδοση.** Σύμφωνα με τις προβλέψεις, η ανάπτυξη συστημάτων AI, στενά συνδεδεμένων συστημάτων με λογισμικό πρόβλεψης, βρίσκεται στην κορυφή της λίστας. Ένα άλλο μεγάλο θέμα είναι η ικανότητα ανάλυσης μεγάλων δεδομένων. Η αποτελεσματική εκτέλεση και η διαχείριση των ψηφιακών διαδικασιών μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά η μη υιοθέτηση της ψηφιοποίησης μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερους κινδύνους.

Οι σημαντικότερες τάσεις στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας περιλαμβάνουν **την τεχνητή νοημοσύνη (AI), την παραγωγή προσθέτων, το blockchain και άλλες τεχνολογίες Industry 4.0.** Οι αυξανόμενες επενδύσεις καθώς και η αύξηση των διοργανωσιακών συνεργασιών σε συνδυασμό με ένα ευνοϊκό ρυθμιστικό περιβάλλον, θα πυροδοτούσαν υπό προϋποθέσεις την καινοτομία στη φαρμακοβιομηχανία.

Ασιαμφισβήτητα, η χρήση τεχνητής νοημοσύνης (AI) και μηχανικής μάθησης επιταχύνει τις διαδικασίες ανακάλυψης και ανάπτυξης φαρμάκων. Έτσι, οι νεοσύστατες εταιρείες διερευνούν τη χρήση αυτών των τεχνολογιών για την αντιμετώπιση των διαφόρων προκλήσεων στη φαρμακοβιομηχανία, όπως ο αυτοματισμός και η βελτιστοποίηση των διαδικασιών παραγωγής, καθώς και ο σχεδιασμός αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ κατόπιν κυκλοφορίας. Η αναγνώριση του ασθενούς είναι ένα κρίσιμο βήμα στη διαδικασία ανακάλυψης και ανάπτυξης φαρμάκων, ειδικά για τη διεξαγωγή κλινικών δοκιμών. Η τεχνητή νοημοσύνη απλοποιεί τον προσδιορισμό των κριτηρίων καταλληλότητας και τη συμπερίληψη ασθενών και καθιστά επίσης τη διαδικασία ταυτοποίησης της ομάδας πιο γρήγορη και οικονομικότερη.

Η ψηφιακή βιομηχανική παραγωγή πραγματοποιείται με ένα εικονικό δίδυμο, ένα ψηφιακό αντίγραφο δηλαδή των φαρμακευτικών διαδικασιών, προϊόντων και φυτών. Η διαδικασία αυτή παρέχει την ανάγκη ευελιξίας και συνεργασίας των βιομηχανιών με επιστημονικά εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν για την ανάπτυξη νέων θεραπειών. Αυτά τα εργαλεία τηρούν τις επιστημονικές αρχές σε όλη τη φάση της επιστημονικής έρευνας που περιλαμβάνουν κλάδους της βιολογίας, τη χημείας, της φυσικής και της μηχανικής, καθιστώντας τα ένα σημαντικό εργαλείο σε έναν τομέα που βασίζεται στην επιστήμη όπως τα φαρμακευτικά προϊόντα. Στη συνέχεια, η σωστή ψηφιακή πλατφόρμα ενώνει ποικίλα και ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των σχεδιαστικών διαδικασιών, των μηχανικών εφαρμογών, των προμηθευτών εφοδιαστικής αλυσίδας, των επιστημόνων και άλλων, αξιοποιώντας όλα τα επιστημονικά δεδομένα για να επιτευχθεί η λήψη αποφάσεων, η επεξεργασία και η ανάλυση μέσω της νοημοσύνης.

Ως αποτέλεσμα, **οι φαρμακοβιομηχανίες μπορούν να βιώσουν μεγαλύτερα επίπεδα διαφάνειας, να ακολουθήσουν επιτυχώς την κανονιστική συμμόρφωση και να χτίσουν εμπιστοσύνη με τις ρυθμιστικές αρχές και τους ασθενείς τους. Επιπλέον, αξιοποιούν αποτελεσματικότερα τα επιστημονικά εργαλεία στις γραμμές παραγωγής τους και παρέχουν καινοτόμες θεραπείες και προϊόντα, εξασφαλίζοντας παράλληλα την περιβαλλοντική, κοινωνική και επιχειρηματική βιωσιμότητα.**

Ο αριθμός των κλινικών δοκιμών έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Μεταξύ 2000-2021 ολοκληρώθηκαν 366.000 κλινικές μελέτες περιπτώσεων παγκοσμίως. Ο αριθμός αυξάνεται με τον ίδιο ρυθμό και για τις επενδύσεις στην έρευνα και την ανάπτυξη. Οι επενδύσεις έφτασαν τα 186 δισεκατομμύρια δολάρια το 2019 (Statista). **Οι φαρμακευτικές εταιρείες υποστηρίζουν σθεναρά την έρευνα, αλλά ένας από τους πιο κρίσιμους τομείς αφορά στην αποδοτικότητα της παραγωγής. Ένας αποτελεσματικός σχεδιασμός της γραμμής παραγωγής βελτιώνει τον χρόνο απόδοσης στην αγορά.** Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάγκη προσαρμογής με αξιόπιστες λύσεις

που μπορούν να διασφαλίσουν την απόδοση και τη συνέχεια της ροής, μαζί με ένα σύστημα συνεχούς ελέγχου.

«Για τις φαρμακευτικές εταιρείες (παραγωγούς και συσκευαστές), η αύξηση της αγοράς, η πίεση κόστους, η αυξημένη πολυπλοκότητα της παραγωγής και οι κανονιστικές απαιτήσεις αποτελούν βασικές προκλήσεις. Παράλληλα οι νέοι κανονισμοί σειριοποίησης (serialization) πολλαπλασιάζουν περαιτέρω αυτές. Ο έλεγχος για επιμολύνσεις μέσα στο προϊόν και η διασφάλιση της πληρότητας της τελικής συσκευασίας, είναι ζωτικής σημασίας», σημειώνει ο Σταύρος Βαλιάνος, Chief Operating Officer, Acmon Data.

Ο έλεγχος και η παρακολούθηση της παραγωγής είναι θεμελιώδεις για να διασφαλιστεί ότι τα φαρμακευτικά προϊόντα είναι επαρκή, ασφαλή και αξιόπιστα. Ως εκ τούτου, είναι σημαντική η παρακολούθηση των διαδικασιών παραγωγής μέσω αντικειμενικών μετρήσεων σε όλα τα στάδια παραγωγής, επιτρέποντας στις φαρμακευτικές εταιρείες να λαμβάνουν κρίσιμα δεδομένα σε πραγματικό χρόνο για την ποιότητα και την απόδοση των ίδιων των μηχανημάτων, των υλικών και των φαρμάκων. Ο γενικός στόχος είναι να διασφαλιστεί η υψηλότερη ποιότητα του προϊόντος που διατίθεται στην αγορά. Μέσω της χρήσης αυτοματοποιημένων συστημάτων, θα επιτευχθεί τελικά ένα επίπεδο συνέπειας, οικονομίας και ασφάλειας που δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί με χειροκίνητες λειτουργίες. Το λογισμικό πρόβλεψης και οι προσομοιώσεις μπορούν να συμβάλουν στην εύρεση της σωστής λύσης για την ελαχιστοποίηση του κρυμμένου κόστους.

Οι ηγέτες στη φαρμακοβιομηχανία δέχονται σήμερα μεγαλύτερη πίεση από ποτέ, με την ανάγκη να επιταχύνουν την E&A, να προσαρμοστούν σε ένα ταχέως εξελισσόμενο οικοσύστημα και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της κοινωνίας. Θα πρέπει να προσδιορίσουν περιοχές/πελάτες όπου το τρέχον επιχειρηματικό μοντέλο τους υπολειτουργεί ή αποτυγχάνει και να δημιουργήσουν κόμβους καινοτομίας για να καθορίσουν την επόμενη εξέλιξη του ευρύτερου μοντέλου. Αυτοί οι κόμβοι καινοτομίας μπορούν να δοκιμάσουν νέους ρόλους, τεχνολογίες, πολιτικές και στρατηγικές.

Είναι γεγονός πως η φαρμακευτική βιομηχανία εξελίσσεται γρηγορότερα στον τεχνολογικό τομέα σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, αλλά εξακολουθεί να προσμετρά πολύ χαμένο έδαφος που πρέπει να καλυφθεί όσον αφορά την πρακτική υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών. **Τα κύρια εμπόδια για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι: α) η υφιστάμενη νοοτροπία και β) η έλλειψη διεπιστημονικής προσέγγισης από όλους τους εμπλεκόμενους.** Η διαρκής συνεργασία μεταξύ των όμορων επιστημονικών τομέων της φαρμακευτικής, της μηχανικής και των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών είναι ο κύριος μοχλός αλλαγής για τον απαιτούμενο ψηφιακό μετασχηματισμό. Κρίνεται επίσης απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση τόσο του υφιστάμενου όσο και

του μελλοντικού εργατικού δυναμικού, ώστε να τους παρασχεθεί η απαραίτητη γνώση για την πλήρη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και μεθόδων, με σκοπό να εφαρμοστούν στον ορθολογικό σχεδιασμό της παραγωγής και γενικότερα σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού των φαρμακευτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών υγείας αναμένεται να αποτελέσει έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στο μετασχηματισμό του κλάδου της υγείας τα επόμενα χρόνια. Οι νέες τεχνολογίες έχουν το δυναμικό να μετασχηματίσουν ριζικά τον κλάδο, ωστόσο οι προκλήσεις που ενέχουν είναι σημαντικές: ρυθμιστικά εμπόδια, οικονομικοί περιορισμοί, αλλά και δυσκολίες στην αποτελεσματική ψηφιοποίηση των δεδομένων των ασθενών. Στο τοπίο αυτό έρχονται να προστεθούν παγκόσμιες τάσεις όπως η γήρανση του πληθυσμού και οι γενικότεροι περιορισμοί στις κυβερνητικές δαπάνες, παράγοντες που καθιστούν τον αποτελεσματικό μετασχηματισμό του κλάδου της υγείας επιτακτική ανάγκη, με τις ψηφιακές τεχνολογίες να διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο σε αυτή την αλλαγή. Η αλλαγή του κλάδου της υγείας αναμένεται να έχει πρωτίστως ως επίκεντρο τον ασθενή, ο οποίος θα αποκτήσει ρόλο «καταναλωτή υπηρεσιών υγείας» καθώς αναζητά έλεγχο στη διαχείριση της υγείας του. Ο κλάδος θα διαμορφωθεί με βάση τις ανάγκες αλλά και τις προσδοκίες του νέου αυτού «καταναλωτή υπηρεσιών υγείας», ο οποίος θα απαιτεί αναβαθμισμένες εμπειρίες, με κύρια χαρακτηριστικά την εξατομίκευση, την άνεση, την ταχύτητα και την αμεσότητα στην παροχή υπηρεσιών.

Η συνεχής μείωση του κόστους των διαθέσιμων τεχνολογιών δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες που οφείλουν να αξιοποιηθούν, αλλά ταυτόχρονα και απειλές, καθώς τα παραδοσιακά όρια των κλάδων διευρύνονται, δημιουργώντας νέες ανταγωνιστικές πιέσεις για τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου. Η σημαντική μείωση του κόστους της υπολογιστικής ισχύος, της αποθήκευσης δεδομένων, της χρήσης ευρυζωνικών υπηρεσιών και λοιπών επιμέρους τεχνολογιών οδηγούν σε εκθετικό ρυθμό αλλαγής, ο οποίος υπερβαίνει τα όρια κλάδων και γεωγραφιών, δημιουργώντας ευκαιρίες αλλά και διαταραχή (disruption) σε πολλούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένου του κλάδου Υγείας. Ως «ψηφιακή διαταραχή» (digital disruption) μπορεί να οριστεί ο θεμελιώδης μετασχηματισμός που λαμβάνει χώρα σε έναν κλάδο της οικονομίας καθώς νέες ψηφιακές τεχνολογίες οδηγούν στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων και «προτάσεων αξίας» που με τη σειρά τους αλλάζουν ριζικά τις προσδοκίες, συνήθειες και συμπεριφορές πελατών, συνεργατών και γενικότερα όλων των συμμετεχόντων στην αλυσίδα αξίας του κλάδου.

Η Deloitte (2020) έχει αναπτύξει έναν χάρτη Ψηφιακής Διαταραχής (Digital Disruption Map), ο οποίος απεικονίζει το βαθμό στον οποίο δύναται να επηρεαστούν 17 κλάδοι της οικονομίας στο πλαίσιο δύο διαστάσεων:

- την ένταση των επιπτώσεων της «ψηφιακής διαταραχής» («The Bang»)
- τον χρονισμό των επιπτώσεων της «ψηφιακής διαταραχής» («The Fuse»)

Ο κλάδος της υγείας αναμένεται να επηρεαστεί σημαντικά τα επόμενα χρόνια (Long Fuse / Big Bang), και ως εκ τούτου οφείλει από σήμερα να σχεδιάζει τρόπους καλύτερης αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών.

Τα δεδομένα στον κλάδο της Υγείας αναμένεται να αλλάξουν τα επόμενα χρόνια για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στο «οικοσύστημα», λόγω των επερχόμενων ψηφιακών τεχνολογιών. Η ψηφιακή διαταραχή θα σηματοδοτήσει εξελίξεις οι οποίες θα αλλάξουν ριζικά το τοπίο και αναμένεται να φέρουν τον ασθενή στο κέντρο περισσότερο από ποτέ. (Σχήμα 6.1)

#### -Επαγγελματίες του κλάδου

Από ψηφιακές τεχνολογίες οι οποίες δύναται να υποστηρίξουν τη διάγνωση και να διασφαλίζουν αμεσότερη πρόσβαση σε κρίσιμες ιατρικές πληροφορίες, έως και ρομποτικά συστήματα που υποστηρίζουν τη διεκπεραίωση επεμβάσεων ακριβείας – **οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες εφαρμόζονται από τους επαγγελματίες υγείας ολοένα και περισσότερο με αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη διάγνωση, παρακολούθηση, θεραπεία και διαχείριση ασθενών.**

#### -Αρχές

Μέσω ψηφιακών τεχνολογιών, φορείς της τοπικής και κεντρικής κυβέρνησης δύναται να ενισχύσουν τα εθνικά συστήματα υγείας βελτιώνοντας την ποιότητα της περίθαλψης, την κάλυψη υπηρεσιών υγείας αλλά και την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με τη δημόσια υγεία.

#### -Βιομηχανία Υγείας

Εταιρίες της βιομηχανίας υγείας δύναται να αξιοποιήσουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα που μπορούν να αναπτυχθούν χάριν των νέων ψηφιακών τεχνολογιών, ενώ δημιουργούνται σημαντικές ευκαιρίες συνεργασίας με νεοφυείς επιχειρήσεις ψηφιακής τεχνολογίας. Η βελτιωμένη αξιοποίηση δεδομένων υποστηρίζουν την έρευνα για φάρμακα, ιατρικές συσκευές και νέα θεραπευτικά πρωτόκολλα.

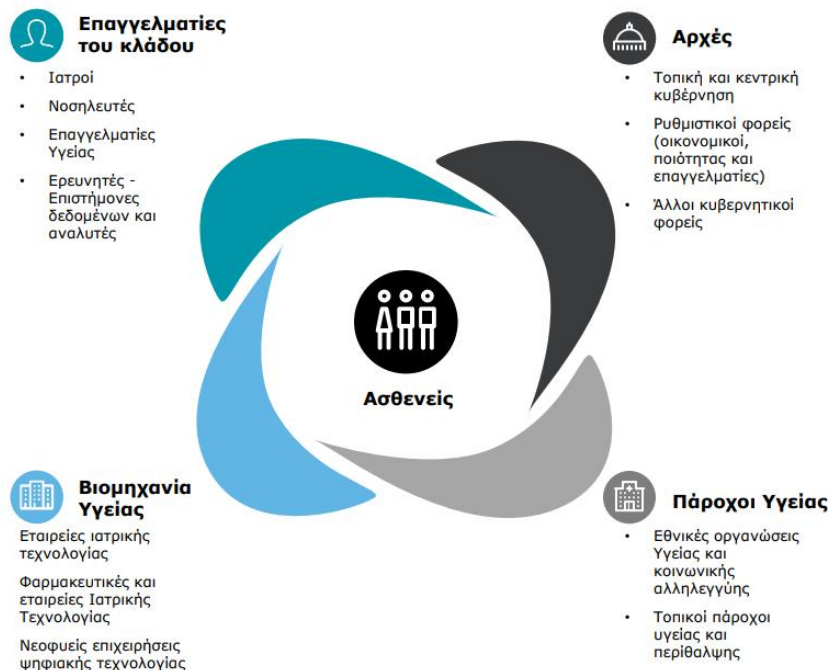
#### -Πάροχοι Υγείας

Χάριν των ψηφιακών τεχνολογιών, οι πάροχοι υγείας δύνανται να μετασχηματισθούν σε «διασυνδεδεμένες», έξυπνες μονάδες βελτιώνοντας την αποδοτικότητά τους.

### -Ασθενείς

Οι νέες τεχνολογίες έχουν ήδη αλλάξει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών σε όλους τους κλάδους και παρόμοια έχουν επιδράσει στις προσδοκίες των ασθενών. Οι ασθενείς, ως το κέντρο του «οικοσυστήματος» υγείας αναμένουν αντίστοιχο επίπεδο εμπειρίας, άνεσης, αμεσότητας, εξατομίκευσης, ελέγχου από τους παρόχους υπηρεσιών υγείας με αυτό που έχουν συνηθίσει ως αποδέκτες καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών.

#### Οικοσύστημα κλάδου υγείας

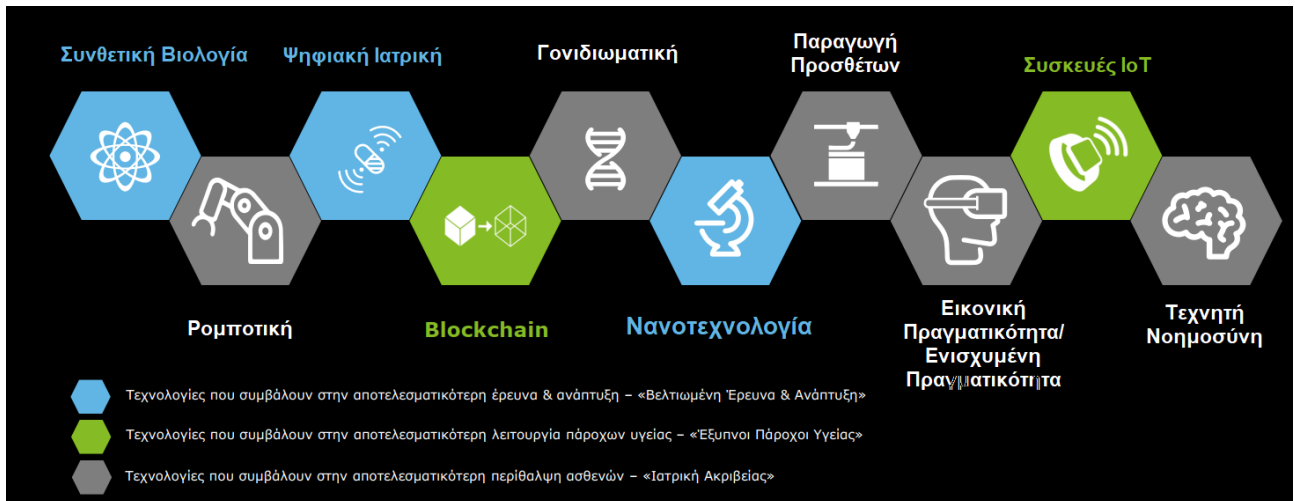


Σχήμα 6.1: Οικοσύστημα Κλάδου Υγείας

Πηγή: ΣΕΒ & Deloitte, 2020, “Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Κλάδου Υγείας - Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ”

Συγκεκριμένες επερχόμενες ψηφιακές τεχνολογίες θα δώσουν τη δυνατότητα σε εταιρίες του κλάδου υγείας να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, επιτρέποντας την υλοποίηση των λύσεων που βελτιώνουν την αποδοτικότητα εταιριών του

κλάδου αλλά και βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους ασθενείς. Οι παρακάτω τεχνολογίες (Σχήμα 6.2) θα οδηγήσουν σε μία επανάσταση στο χώρο της υγείας και θα επιφέρουν αλλαγές στον τρόπο που λαμβάνουμε υπηρεσίες πρόληψης και περίθαλψης. Ο βαθμός υιοθέτησης των ψηφιακών τεχνολογιών από εταιρίες του κλάδου ενδέχεται να διαφέρει σημαντικά, λόγω της πολυπλοκότητας τους αλλά και του βαθμού δυσκολίας υλοποίησης κάποιων εξ αυτών σε μεγάλη κλίμακα.



Σχήμα 6.2: Ψηφιακές τεχνολογίες που θα επηρεάσουν τον κλάδο υγείας

Πηγή: ΣΕΒ & Deloitte, 2020, “Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Κλάδου Υγείας - Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ”

Ο τομέας της E&A απαιτεί ολοένα και περισσότερο χρόνο και κόστος, περιλαμβάνοντας ένα μεγάλο αριθμό χειρωνακτικών εργασιών, ενώ πολλές από τις έρευνες δε φτάνουν ποτέ στην ολοκλήρωση. Το υφιστάμενο μοντέλο E&A δεν είναι βιώσιμο σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, καθώς εμπεριέχει υψηλό κίνδυνο και κόστος. Πολλές από τις δραστηριότητες που εφαρμόζονται σήμερα σε κλινικές δοκιμές εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τις ίδιες διαδικασίες όπως και στη δεκαετία του 1990, έχοντας αποτύχει σε μεγάλο βαθμό να αναβαθμίσουν τις διαδικασίες τους μέσω της ψηφιοποίησης και της ενσωμάτωσης νέων δυνατοτήτων. **Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να μετασχηματίσουν το μοντέλο λειτουργίας της κλινικής έρευνας, ενσωματώνοντας πολύτιμες πληροφορίες από πολλαπλές πηγές δεδομένων, αυξάνοντας παράλληλα και**



**την ποιότητά τους. Επιπλέον βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της έρευνας, μειώνουν τον χρόνο ανάπτυξης των νέων προϊόντων (cycle time in product development) και εξοικονομούν κόστος.**

Οι αυτοματοποιήσεις και τα εργαλεία που επιτρέπουν την ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων σε συνδυασμό με λύσεις τεχνητής νοημοσύνης, μπορούν να καταστήσουν την κλινική έρευνα περισσότερο αποδοτική. Οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν σημαντικά οφέλη, υποστηρίζοντας όλα τα στάδια της κλινικής έρευνας, ενώ ορισμένες από αυτές έχουν ιδιαίτερα υψηλό αντίκτυπο στη διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης νέων φαρμάκων. Για παράδειγμα τα data analytics (αναλυτική δεδομένων) βελτιώνουν τη δυνατότητα στατιστικής ανάλυσης για τις κλινικές μελέτες. Οι δε κινητές φορητές συσκευές, βιοαισθητήρες, διασυνδεδεμένες συσκευές βοηθούν στη μείωση της δυσκολίας και του κόστους συμμετοχής στην έρευνα, βελτιώνουν σημαντικά την ποιότητα των δεδομένων που λαμβάνει ο επιστήμονας μέσω της αύξησης της ποικιλομορφίας του πληθυσμού που συμμετέχει στη μελέτη και διευκολύνουν την πρόσβαση των ασθενών στη διαδικασία της έρευνας. Οι τεχνολογίες Cognitive, από την άλλη, είναι αυτές που μειώνουν τις απαιτούμενες χειρωνακτικές εργασίες στη διεξαγωγή της μελέτης και βοηθούν στην εξαγωγή νέων πληροφοριών και συμπερασμάτων από υφιστάμενα δεδομένα.

Η επιλογή ενός πιο αντιπροσωπευτικού δείγματος για την έρευνα θα μπορούσε να βοηθήσει τις εταιρείες να κατανοήσουν καλύτερα τα οφέλη και τους κινδύνους των νέων θεραπειών στις διαφορετικές ομάδες του πληθυσμού πριν το φάρμακο βγει στην αγορά, ενώ θα υπήρχε και διευκόλυνση της πρόσβασης των ασθενών στη διαδικασία της έρευνας.

Οι εταιρείες που διαθέτουν εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης και εξελιγμένα analytics σε δεδομένα που προέρχονται από διαφορετικές πηγές (πχ. έρευνες ολοκληρωμένες και σε εξέλιξη), εξάγουν νέες γνώσεις οι οποίες μπορεί να υποδεικνύουν πιθανές νέες ενδείξεις, ένα διαφορετικό προφίλ ανταπόκρισης σε φαρμακευτικές ουσίες σε συγκεκριμένες ομάδες ασθενών, ή προβλέψεις γύρω από την πιθανότητα επιτυχίας χημικών ενώσεων στις δοκιμές. Οι ρομποτικές και cognitive τεχνολογίες μπορούν να αυτοματοποιήσουν επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες, βελτιώνοντας την έγκαιρη διεξαγωγή και την ακρίβειά τους. Οι cognitive τεχνολογίες μπορούν να εντοπίσουν ποια δεδομένα ασθενών πρέπει να συλλεχθούν σύμφωνα με το ερευνητικό πρωτόκολλο, να πραγματοποιήσουν έλεγχο για ελλιπή δεδομένα και να συγκρίνουν παρόντα δεδομένα με παρελθοντικά για να επισημάνουν ασυνέπειες στους ερευνητές.

Σημαντική συνεισφορά έχουν τα Big Data Analytics (αναλυτική μεγάλων δεδομένων) στην κλινική έρευνα, καθώς ο τεράστιος όγκος δεδομένων από διαφορετικές πηγές

δίνει τη δυνατότητα συνδυαστικής ανάλυσης δεδομένων επιταχύνοντας την έρευνα για νέα φαρμακευτικά σκευάσματα. Με την ανάλυση των Big Data οι φαρμακευτικές εταιρείες μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς. Για παράδειγμα, αναλύοντας τις αγοραστικές συμπεριφορές των πελατών, μια εταιρεία μπορεί να ανακαλύψει τα προϊόντα που πωλούνται περισσότερο και να εστιάσει την παραγωγή της / έρευνα σύμφωνα με αυτή την τάση. Ειδικά για τις κλινικές δοκιμές, οι αυξημένες δυνατότητες συνδυαστικής ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων επιτρέπουν την υποστήριξη κλινικών αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο, μειώνοντας τον χρόνο των κλινικών δοκιμών και συνεπώς μειώνοντας και το κόστος αυτών. Είναι χαρακτηριστικό ότι φαρμακευτικές εταιρείες επιλέγουν να αγοράσουν επιστημονικά δεδομένα, ενώ συνάπτουν συνεργασίες με εταιρίες τεχνολογίας για την αξιοποίησή τους σε όλη την αλυσίδα αξίας - από την έρευνα έως τη διαχείριση της υφιστάμενης προϊοντικής τους γκάμας.

### 6.2.2 Ανάλυση Μίκρο-Περιβάλλοντος (Porter Analysis)

Το θεωρητικό υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter χρησιμοποιείται για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Σύμφωνα με το μοντέλο Porter, οι ισχυρότερες ανταγωνιστικές δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου, γι' αυτό και μέσω της χρήσης του μπορεί να διαπιστωθεί αν ένας ο κλάδος χαρακτηρίζεται ως **ελκυστικός** ή μη. 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. Είναι σημαντικό λοιπόν να έχει οριστεί ποιος είναι ο **κλάδος**, οι **προμηθευτές**, οι **αγοραστές**, τα **υποκατάστατα**, τα ενδιαφερόμενα μέρη και ποια είναι η αντίστοιχη **δύναμη** τους, την καθεμία από τις οποίες χαρακτηρίζουμε ως χαμηλή, μέτρια, υψηλή. Μια ισχυρή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή επειδή πιθανότατα οδηγεί σε μείωση των κερδών. Αντιθέτως, μια ανίσχυρη δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία, καθώς επιτρέπει στην επιχείρηση να αποκομίσει μεγαλύτερα κέρδη.

Οι πέντε κύριες δυνάμεις, επομένως, που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, είναι σύμφωνα με τον Porter οι παρακάτω:

- Η απειλή από τους νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις κλάδο
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

- ☞ Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- ☞ Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- ☞ Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου

### 1. Απειλή από Νέο-Εισερχόμενες επιχειρήσεις

Η απειλή από νέο-εισερχόμενους στον κλάδο εξαρτάται κυρίως από τα εμπόδια εισόδου, δηλαδή από τις δυσκολίες που θα αντιμετωπίσουν για να εισέλθουν στον κλάδο, καθώς και από την αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Στα πλαίσια του ανταγωνισμού, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις θέτουν φραγμούς στην είσοδο νέων ανταγωνιστών. Όσο μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους εμφανίζει ένας κλάδος, τόσο περισσότερες επιχειρήσεις θα επιδιώξουν να εισέλθουν στον κλάδο, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό. Οι νέο-εισερχόμενοι, διεκδικώντας το μερίδιο αγοράς στο οποίο στοχεύουν, περιορίζουν την κερδοφορία και την ανάπτυξη των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι οι εξής:

- Απαιτήσεις σε κεφάλαιο για την είσοδο: Η επικείμενη είσοδος στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας απαιτεί υψηλά κεφάλαια, καθιστώντας εξίσου **υψηλά τα εμπόδια εισόδου για τους νέους ανταγωνιστές**. Η ιδιαίτερα δαπανηρή και μακροχρόνια διαδικασία της Έρευνας και Ανάπτυξης συνδέεται με υψηλά κόστη, υψηλό κίνδυνο και απαιτούμενη τεχνογνωσία. Επίσης, οι οικονομικές απαιτήσεις για την αγορά άδειας κυκλοφορίας γενοσήμων παραμένουν υψηλές.
- Κυβερνητική πολιτική / νομοθετική αντίδραση: Οι κυβερνήσεις μπορούν μέσω νομοθετικών πρωτοβουλιών-απαιτήσεων-επιβεβλημένων αδειών να εμποδίσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. **Το ισχυρό ρυθμιστικό πλαίσιο της φαρμακευτικής βιομηχανίας αποτελεί ένα επιπρόσθετο εμπόδιο εισόδου στον εν λόγω κλάδο**. Για παράδειγμα, η διάρκεια ισχύος του διπλώματος ευρεσιτεχνίας εμποδίζει ή καθυστερεί τη διεκδίκηση μεριδίου αγοράς από πλευράς των νέων ανταγωνιστών.
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: **Σημαντικό εμπόδιο που αντιμετωπίζουν οι νέες επιχειρήσεις κατά την είσοδο τους στον κλάδο**, είναι αυτό της πρόσβασης σε κανάλια διανομής. Η αναγκαιότητα προώθησης των προϊόντων και προϋποθέτει είτε τη δημιουργία δικτύου διανομής, είτε τη συνεργασία με ένα υπάρχον δίκτυο. Οι υπάρχοντες ανταγωνιστές έχουν ήδη αναπτύξει μακροχρόνιες, ισχυρές ή/και αποκλειστικές συνεργασίες, γεγονός που δυσχεραίνει σημαντικά την πρόσβαση των νέων επιχειρήσεων.

- Διαφοροποίηση προϊόντος: Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται σε πραγματικές ή σε αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους καταναλωτές. Η διαφοροποίηση συνδέεται με την αναγνώριση του ονόματος των επιχειρήσεων και την πιστότητα των καταναλωτών. Οι νέο-εισερχόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις πρέπει να διαθέσουν μεγάλα κεφάλαια για τη διαφήμιση των προϊόντων τους, την καθιέρωση τους στον κλάδο και για τη προσπάθεια ανταγωνισμού μοναδικών ή κατοχυρωμένων προϊόντων τα οποία αποτελούν άμεσα έξοδα συνδεδεμένα με αντίστοιχο κίνδυνο απωλειών. **Οι νέοι επενδυτές του κλάδου χρειάζεται να αναπτύξουν συγκεκριμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και αντίστοιχων εμπορικών σημάτων ενώ θα πρέπει να είναι έτοιμοι να υποστηρίξουν υψηλά άμεσα έξοδα marketing και πωλήσεων ώστε να μπορέσουν να υπερνικήσουν τη φήμη των εδραιωμένων φαρμακευτικών επιχειρήσεων.**
- Οικονομίες κλίμακας: Αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους καθώς ο όγκος της παραγωγής αυξάνεται. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν ήδη εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας και λόγω του μεγάλου όγκου παραγωγής, παρουσιάζουν χαμηλότερα ανά μονάδα κόστη. Επίσης, συχνά παρατηρείται οι μεγάλες υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου να εξαγοράζουν επιχειρήσεις που δεν έχουν εισέλθει στον κλάδο, αλλά έχουν εφεύρει παραδείγματος χάριν καινούργια προϊόντα ή προχωρούν στην αγορά της πατέντας αυτών των προϊόντων ή χρηματοδοτούν την έρευνά τους ώστε να εξασφαλίσουν επιπλέον δικαιώματα εκμετάλλευσης τους. **Η ύπαρξη της οικονομίας κλίμακας δημιουργεί εμπόδια εισόδου, καθώς μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα πρέπει να παρουσιάσει σημαντικό αριθμό προϊόντων.** Εναλλακτικά αν οι νέες επιχειρήσεις επιχειρήσουν να εισέλθουν στην αγορά με μικρό όγκο παραγωγής θα έχουν ένα σημαντικό μειονέκτημα κόστους που θα τις καταστήσει μη ανταγωνιστικές.
- Πλεονεκτήματα Κόστους: ανεξάρτητα από το μέγεθος πρόκειται για πλεονεκτήματα που διαθέτουν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις λόγω της χρόνιας παρουσίας τους στον κλάδο (τεχνολογία, πρόσβαση σε πρώτες ύλες και σε κανάλια διανομής κτλ). Ανάλογος φραγμός εισόδου με αυτόν που προκύπτει από τις οικονομίες κλίμακας είναι η καμπύλη εμπειρίας στην οποία κινούνται οι παλιότερες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου. Η επιχείρηση ουσιαστικά αποκτά εμπειρία και αριστοποιεί τη διαδικασία παραγωγής της, γεγονός που οδηγεί στη μείωση του κόστους της. **Οι νεοεισερχόμενοι οι οποίοι δεν έχουν αυτήν την εμπειρία,**

απέχουν από το πλεονέκτημα κόστους καθώς πρέπει να εισέλθουν με σημαντικά κεφάλαια ώστε να ανταπεξέλθουν και να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν.

- Κόστος μετακίνησης: Στους κλάδους όπου το προϊόν είναι έντονα διαφοροποιημένο ή εξυπηρετεί συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών παρατηρείται η τάση των καταναλωτών να μην επιθυμούν ή να μην μπορούν να μετακινηθούν με ευκολία προς άλλους προμηθευτές. Η μετακίνηση τους καταλήγει δαπανηρή δεδομένου ότι συνοδεύεται από μία σειρά εξόδων προσαρμογής στο νέο προϊόν. **Για να μπορέσουν επομένως οι νέο-εισερχόμενοι να υπερνικήσουν την απροθυμία των καταναλωτών για αλλαγή προμηθευτή, θα πρέπει να προσφέρουν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα, την επίδοση και το κόστος, ώστε να αποσβεστεί το κόστος μετακίνησής του.**

☞ *Η απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο κρίνεται χαμηλή, εφόσον τα εμπόδια εισόδου είναι σε κάθε περίπτωση υψηλά.*

## 2. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας, **η έννοια του αγοραστή καλύπτει το εύρος των γιατρών, των νοσοκομείων, των φαρμακείων, των δομών/οργανισμών υγείας και των φαρμακαποθηκών.** Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αντικατοπτρίζει την επιρροή που δύναται να ασκήσουν οι αγοραστές στον κλάδο που εξετάζεται.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι αγοραστές μπορούν να διαπραγματεύονται για χαμηλότερες τιμές, για ανώτερη ποιότητα προϊόντων και για καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης.

Οι παράγοντες που καθιστούν υψηλή ή χαμηλή τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι εξής:

1. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω των αγοραστών: Όταν ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να εκτελεί δραστηριότητα του προμηθευτή- σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. **Στη φαρμακευτική βιομηχανία δε συναντάται συχνά αυτό το φαινόμενο, λόγω υψηλών εμπόδιων εισόδου.**

2. Πληροφόρηση αγοραστών: Όταν για παράδειγμα οι αγοραστές γνωρίζουν ότι τα επίπεδα κόστους της προμηθεύτριας επιχείρησης είναι μειωμένα, τότε μπορούν να επιδιώξουν ανάλογη μείωση στην τιμή του προϊόντος που αγοράζουν, **ενισχύοντας τη διαπραγματευτική τους δύναμη**.
3. Αγοραστική ικανότητα αγοραστών: Όσο μεγαλύτερη είναι η αγοραστική δυνατότητα των αγοραστών του κλάδου, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική του δύναμη. Με άλλα λόγια, όσο μεγαλύτερες ποσότητες προμηθεύεται ο αγοραστής τόσο, μεγαλύτερη δύναμη έχει να διαπραγματεύεται και να επιβάλλει τους όρους του στη συνεργασία του με τον προμηθευτή. **Στον κλάδο μελέτης, οι αγοραστές τείνουν να αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες, έχοντας μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη**.
4. Κόστος προμήθειας του τελικού κόστους του προϊόντος (Χαμηλή): **Όσο μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού κόστους αντιπροσωπεύει το προμηθευμένο προϊόν, τόσο μεγαλύτερη πίεση ασκεί ο αγοραστής για χαμηλότερη τιμή, γεγονός που ισχύει θεωρητικά και στον φαρμακευτικό κλάδο**.
5. Χαρακτηριστικά & διαφοροποίηση προϊόντος (Χαμηλή): **Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός διαφοροποίησης ή η μοναδικότητα του προϊόντος, τόσο μεγαλύτερο το κόστος μετακίνησης και τόσο μικρότερη η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, όπως συμβαίνει στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας**. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν το προϊόν θεωρείται μη σπουδαίο, το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό, γεγονός που ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

☞ *Σύμφωνα με τους ανωτέρω παράγοντες, οι αγοραστές του κλάδου όντας καλά πληροφορημένοι, αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες και εφόσον το προϊόν διαμορφώνει ένα μεγάλο στοιχείο κόστους γι' αυτούς, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι τείνουν να έχουν διαπραγματευτική δύναμη.*

### **3. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα τα οποία είναι ικανά να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του εξεταζόμενου κλάδου. **Σε αυτή τη περίπτωση**, οι επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται μεταξύ τους ή/και με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα. Προϊόντα που μπορούν να χαρακτηριστούν άμεσα ως υποκατάστατα δεν υπάρχουν, καθώς δεν μπορεί οποιοδήποτε άλλο

προϊόν να υποκαταστήσει το φάρμακο. Ως υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν διάφορες εναλλακτικές θεραπείες όπως είναι οι μεταμοσχεύσεις οργάνων ή ακόμα και η εναλλακτική ιατρική (π.χ. ομοιοπαθητική).

Οι παράγοντες που μπορούν να προσδιορίσουν την απειλή που υπάρχει από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι:

1. Ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων με παρόμοια απόδοση και χαμηλότερη τιμή: Όταν η τιμή, η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων προϊόντων είναι ίδια ή καλύτερη από αυτή των προϊόντων της επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερη απειλή υποκατάστασης υπάρχει.
2. Απαξίωση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων: **Παράγοντας που δεν βρίσκει ισχύ στον κλάδο μελέτης.**
3. Χαμηλό κόστος αλλαγής από πλευράς των αγοραστών: Η τάση των αγοραστών να στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται από το κόστος μετακίνησης. Όσο μικρότερο είναι το κόστος μετακίνησης, τόσο πιο αυξάνεται η τάση των αγοραστών προς δοκιμή εναλλακτικών υποκατάστατων προϊόντων. Ειδικότερα, αν η τιμή του υποκατάστατου προϊόντος είναι χαμηλότερη από την τιμή του προϊόντος τότε ο αγοραστής είναι πιθανόν να στραφεί στο υποκατάστατο προϊόν αφού μπορεί να καλύψει την ανάγκη του επαρκώς με χαμηλότερο κόστος. **Στον φαρμακευτικό κλάδο, η συγκεκριμένη απειλή είναι χαμηλή.**

⇒ *Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι μηδενική στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας.*

#### **4. Διαπραγματευτική Δύναμη προμηθευτών**

Η σχέση μεταξύ προμηθευτών και φαρμακοβιομηχανίας επηρεάζει ριζικά τη λειτουργία της πρώτης. **Οι προμηθευτές** είναι σε θέση να αλλάξουν τη δυναμική του κλάδου μέσω μεταβολών στις τιμές ή/και στις ποσότητες των προϊόντων, ειδικά όταν οι πρώτες ύλες και οι προμήθειες συμβάλλουν καθοριστικά στο συνολικό κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Εφόσον το κόστος για τις πρώτες ύλες αποτελεί σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος, οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν δυναμικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος.

Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών παρουσιάζονται και αναλύονται στην συνέχεια:

1. Συγκέντρωση των προμηθευτών στην αγορά: Ο αριθμός των προμηθευτών παίζει μεγάλο ρόλο στην διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτουν απέναντι στην επιχείρηση. **Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός τους, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός εξάρτησης των επιχειρήσεων από αυτούς και ακολούθως τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.**
2. Κόστος αλλαγής ή μετακίνησης προμηθευτή: Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων που παρέχουν οι προμηθευτές σε ένα κλάδο, συνεισφέρει με ένα κόστος μετακίνησης για τους πελάτες τους. Με άλλα λόγια, όταν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα ή μοναδικά, το κόστος μετακίνησης είναι υψηλό και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται. **Στον εξεταζόμενο κλάδο το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι υψηλό, εφόσον όσο λιγότερα υποκατάστατα των προμηθευόμενων προϊόντων υπάρχουν, τόσο λιγότερες δυνατότητες εναλλακτικών πηγών προμήθειας έχουν οι αγοραστές, με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών να ενισχύεται ακόμη περισσότερο.**
3. Εμπορική επωνυμία (brand name) του προμηθευτή: Το μέγεθος του προμηθευτή καθορίζει και τη διαπραγματευτική δύναμη του. Η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή είναι ανάλογη με την ισχύ της εμπορικής επωνυμίας του. **Ο παράγοντας αυτός δεν έχει ιδιαίτερο αντίκτυπο.**
4. Ο αριθμός των αγοραστών: Όσο περισσότεροι είναι οι αγοραστές στους οποίους απευθύνεται ο εκάστοτε προμηθευτής, τόσο μεγαλύτερη καταλήγει η διαπραγματευτική δύναμη των τελευταίων. **Στη φαρμακοβιομηχανία, ο αριθμός των αγοραστών είναι αναλογικά περιορισμένος, άρα και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών χαμηλή.**
5. Δυνατότητα προς τα εμπρός ολοκλήρωσης των προμηθευτών: Στη περίπτωση αυτή, οι προμηθευτές προχωρούν στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας του προϊόντος, αποκτούν τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν άμεσα τους αγοραστές τους, αυξάνοντας έτσι τη διαπραγματευτική δύναμη τους. **Στη περίπτωση του φαρμακευτικού κλάδου, συναντώνται υψηλά εμπόδια εισόδου, γεγονός που αποθαρρύνει την ολοκλήρωση προς τα εμπρός από πλευράς των προμηθευτών.**

⇒ *Αν και το κόστος αλλαγής προμηθευτή για μια φαρμακοβιομηχανία θα ήταν υψηλό λόγω περιορισμένων εναλλακτικών πηγών προμήθειας και λόγω χαμηλής συγκέντρωσης προμηθευτών, εντούτοις η μερίδα των αγοραστών είναι αναλογικά μικρή με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον*



*εξεταζόμενο κλάδο να διαφαίνεται χαμηλή, τόσο όσον αφορά τις πρώτες ύλες, αλλά κυρίως λόγω της ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης που διαθέτουν οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις.*

## **5. Υφιστάμενος Ανταγωνισμός**

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων εντείνεται καθώς οι υπάρχουσες επιχειρήσεις επιδιώκουν να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και να επεκταθούν σε περισσότερα κανάλια διανομής. Η ενδεχόμενη αντίδραση από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που επηρεάζει την προσέλκυση νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν στον κλάδο.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας είναι ιδιαίτερα έντονος. Ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου είναι μεγάλος, ενώ αρκετές από αυτές έχουν προβεί σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, ενδυναμώνοντας τη θέση τους. Θεωρείται ότι η ύπαρξη ενός ισχυρού, ποικίλου και εκσυγχρονισμένου χαρτοφυλακίου προϊόντων αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία και βιωσιμότητα των φαρμακευτικών επιχειρήσεων, γι' αυτό και οι περισσότερες αυτές επενδύουν τα μέγιστα στην E&A, ώστε να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά στην εξέλιξη των προϊόντων τους, ενισχύοντας σταθερά τη θεραπευτική τους αξία. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εγχώριων βιομηχανιών παραγωγής γενοσήμων φαρμάκων και των θυγατρικών εταιρειών πολυεθνικών επιχειρήσεων ή σχετικών εισαγωγικών επιχειρήσεων, έχει αυξηθεί με αφορμή τη συνεχώς μειούμενη φαρμακευτική δαπάνη αλλά και λόγω των χαμηλών εμποδίων εισόδου νέων επιχειρήσεων στην συγκεκριμένη αγορά κατόπιν λήξεως της πατέντας.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι:

1. Αριθμός ανταγωνιστών (και το μέγεθός τους): Ο ανταγωνισμός αυξάνεται όσο αυξάνεται η συγκέντρωση των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο. Στο περιβάλλον όπου υφίστανται πολυάριθμες επιχειρήσεις με παρόμοιο μέγεθος και δυναμικότητα, εμφανίζεται επίσης έντονος ανταγωνισμός. Στην εγχώρια αγορά φαρμάκου εκτιμάται ότι δραστηριοποιούνται **περίπου 106 παραγωγικές και εισαγωγικές φαρμακευτικές επιχειρήσεις**. Ο βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο κυμαίνεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα, δεδομένου ότι οι **5 και δέκα 10 μεγαλύτερες εταιρείες κάλυψαν αντίστοιχα το 32% και το 47% των συνολικών πωλήσεων των φαρμάκων**.

2.Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Όταν ο κλάδος ή η αγορά στην οποία απευθύνονται οι επιχειρήσεις βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, η είσοδος νέων επιχειρήσεων δεν εντείνει τον ανταγωνισμό. Αντίθετα, **όταν ο ρυθμός ανάπτυξης είναι αργός -όπως ισχύει στο φαρμακευτικό κλάδο- τότε οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις για να αυξήσουν τις πωλήσεις και συνάμα το μερίδιο αγοράς, στοχεύουν να προσελκύσουν αγοραστής από μερίδια αγορών άλλων επιχειρήσεων, αυξάνοντας κατακόρυφα τον ανταγωνισμό.**

3.Επίπεδο σταθερού κόστους: Η ύπαρξη υψηλού πάγιου κόστους, οδηγεί σε αύξηση της παραγωγής ώστε να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας. Η αύξηση της παραγόμενης ποσότητας θα οδηγήσει με τη σειρά της σε αύξηση της προσφοράς και σε μείωση των τιμών, γεγονός που θα αυξήσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. **Η φαρμακοβιομηχανία, εκτός από υψηλό σταθερό κόστος, επωμίζεται υψηλά έξοδα E&A και υψηλό κόστος αποθήκευσης προϊόντων.**

4.Χαρακτηριστικά & διαφοροποίηση προϊόντος: Όταν τα προϊόντα μιας επιχείρησης δεν διαφοροποιούνται ή δεν θεωρούνται μοναδικά, τότε ο βαθμός υποκατάστασης τους είναι υψηλός, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Όσο εντονότερη είναι η διαφοροποίηση ή η μοναδικότητα του προϊόντος, τόσο μεγαλύτερο καταλήγει το κόστος μετακίνησης, ο βαθμός υποκατάστασης είναι χαμηλός και ο ανταγωνισμός αποδυναμώνεται. **Στην περίπτωση του κλάδου της φαρμακοβιομηχανίας, τα αντιληπτά χαρακτηριστικά του προϊόντος διαφέρουν ακόμα στην αντίληψη του καταναλωτή, με αποτέλεσμα ο βαθμός υποκατάστασης να είναι χαμηλός.**

5.Επίπεδο παραγωγικής δυναμικότητας (capacity): Με την αύξηση της παραγωγική ικανότητας, επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας, μειώνονται οι τιμές και αυξάνεται ο ανταγωνισμός. **Στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της παραγωγής, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να βρίσκονται σε θέση διατήρησης υψηλής παραγωγικής δυναμικότητας, ώστε να συμπιέζουν το κόστος. Όπως προαναφέρθηκε, η αύξηση της παραγωγής, αυξάνει και την προσφορά, μειώνει τις τιμές και οξύνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο.**

6.Εμπόδια εξόδου: Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αδυνατούν να εξέλθουν από τον κλάδο λόγω σημαντικών εμποδίων κόστους όπως για παράδειγμα αποζημιώσεις ανθρώπινου δυναμικού ή αδυναμία αποσβέσεων εξοπλισμού. Παραμένοντας στον κλάδο, συμβάλλουν στην υπερπροσφορά του προϊόντος, μειώνοντας τα περιθώρια κερδοφορίας του κλάδου και κατ' επέκταση τον ανταγωνισμό. **Στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας, τα εμπόδια εξόδου μπορεί να αποβούν εξίσου υψηλά όπως αντίστοιχα τα εμπόδια εισόδου.**

- ⇒ Συμπερασματικά, ο φαρμακευτικός κλάδος με μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών, αργό ρυθμό ανάπτυξης, υψηλά επίπεδα σταθερού κόστους και υψηλές απαιτήσεις παραγωγικής ικανότητας, εμφανίζει υψηλό ανταγωνισμό.

## Γ' Μέρος: Η τοποθέτηση της Lavipharm στο επιχειρηματικό περιβάλλον

### 6.3.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για τη διερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή υποστηρίζει την εξαγωγή συμπερασμάτων, όταν μια εταιρεία καλείται να λάβει κάποια στρατηγική απόφαση και να αξιολογήσει την υφιστάμενη κατάσταση της. Τα αρχικά SWOT αφορούν τα **Δυνατά (Strengths)**, τα **Αδύνατα** σημεία (**Weaknesses**) μιας επιχείρησης, τις **Ευκαιρίες (Opportunities)** και τις **Απειλές (Threats)** του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται και του κλάδου που ανήκει. Το εργαλείο της SWOT θα μπορούσε να υιοθετηθεί επιπλέον ως μέθοδος από τη λειτουργία διαχείρισης κινδύνων, κατά το στάδιο ανάλυσης του κινδύνου όπου γίνεται αντιληπτή η βαρύτητα του.

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας χαρακτηρίζεται από δυνάμεις και αδυναμίες, και αφορούν τη δομή, την κουλτούρα, τις δυνατότητες και τους πόρους της. Τα βασικά δυνατά σημεία της αποτελούν ένα σύνολο ικανοτήτων που μπορεί να χρησιμοποιήσει η εταιρεία για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με άλλα λόγια αναδεικνύεται ποια εσωτερική λειτουργία εκτελείται καλύτερα από την επιχείρηση σε σύγκριση με τις υπόλοιπες λειτουργίες της αλλά και σε σύγκριση με εκείνες των ανταγωνιστών της.

#### Τμήμα Marketing

Η Lavipharm:

- **διακρίνεται για την έντονη διεθνή δραστηριότητα της.** Από την αγορά του εξωτερικού η εταιρεία αντλεί σήμερα το 30% των εσόδων της και στο προσεχές μέλλον, ο όμιλος στοχεύει η διεθνής δραστηριότητα να αποτελεί το 50% των καθαρών πωλήσεων της) – **γενική εξωστρέφεια**
- **ο όμιλος μετρά ήδη πολλές συνεργασίες με άλλες φαρμακευτικές εταιρείες, ο αριθμός των οποίων αυξάνεται...**
- **μέσω της επιτυχημένης εκπροσώπησης από την ομάδα πωλήσεων και μάρκετινγκ.** Η εταιρεία στοχεύει να προωθηθεί ως εν δυνάμει συνεργάτης για μεγάλες εταιρείες που επιθυμούν να επεκταθούν σε νέες αγορές (εν όψει **ισχυρών στρατηγικών συμμαχιών** με τη Tikun Europe και τη Zentiva)
- με βάση το ισχυρό δίκτυο συνεργασιών της, η εταιρεία αντιπροσωπεύει στο εγχώριο στερέωμα **ένα εκτενές χαρτοφυλάκιο προϊόντων μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών**
- το ισχυρό μάρκετινγκ και οι πωλήσεις **προωθούν επιπλέον ίδιας έρευνας και ανάπτυξης προϊόντα**
- **διατηρεί τη διαχρονική παρουσία της σε θεραπευτικές κατηγορίες** όπως η Καρδιολογία, Νευρολογία, Ουρολογία, Ογκολογία και Χρόνιος Πόνος, προσφέροντας **μία ευρεία γκάμα από ασφαλείς φαρμακευτικές επιλογές** (έχει επιλέξει να εμβαθύνει στις τέσσερις αυτές κατηγορίες, τις οποίες θεωρεί ως δυνατά της σημεία μαζί με τα OTC φαρμακείου)
- οι ομάδες πωλήσεων και marketing **επικοινωνούν συστηματικά με όλους τους επαγγελματίες υγείας,** ιατρούς και φαρμακοποιούς, ενημερώνοντάς τους για τα προϊόντα που εμπορεύεται η εταιρεία εγχώρια.
- με την προσθήκη του διαδερμικού συστήματος κλονιδίνης, στην εξαγορά του οποίου στοχεύει το αναπτυξιακό πλάνο που έχει προταθεί, **η Lavipharm θα είναι από τις λίγες εταιρείες στην Ευρώπη και η μοναδική στην Ελλάδα που θα διαθέτει τρία φάρμακα διαδερμικής χορήγησης** (κλονιδίνη, φεντανύλη και νιτρογλυκερίνη)
- **Οι εκπαιδεύσεις στο τμήμα μάρκετινγκ γίνονται σε μηνιαία βάση και τα σεμινάρια κύκλου πραγματοποιούνται δύο φορές το χρόνο,** ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα του marketing και των πωλήσεων της Lavipharm

#### Τμήμα HR

- Η πολιτική της εταιρείας για την εκπαίδευση μελών ΔΣ και λοιπών στελεχών, κατευθύνει την **ενημέρωση των νέων μελών πριν την ανάληψη των**

καθηκόντων τους, δίνοντας έμφαση σε θέματα εταιρικής κουλτούρας, αξιών και γενικής στρατηγικής της Εταιρείας μέσω κατάλληλων προγραμμάτων εισαγωγικής ενημέρωσης

- **Διαρκής επαγγελματική επιμόρφωση** για τα υφιστάμενα μέλη ΔΣ, Διευθυντικά και λοιπά στελέχη της Εταιρείας
- Στην ημερήσια διάταξη παράλληλα με όλες τις διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνεται η **εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η οργανωτική εξέλιξη, παρέχοντας οικονομικά και ηθικά κίνητρα για την επίτευξη υψηλότερης απόδοσης, καθώς και ευκαιρίες για περαιτέρω επαγγελματική εξέλιξη**
- **Επενδύει σε ανθρώπινο δυναμικό**- το αναπτυξιακό πλάνο περιλαμβάνει και την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού
- Αφοσίωση εργαζομένων - **Χαμηλό turnover ανθρώπινου δυναμικού**
- **Διαθέτει σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων**. Δύο φορές το χρόνο γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων στο πλαίσιο του οποίου λαμβάνεται ανατροφοδότηση από τους ίδιους
- **Διαθέτει διαδικασία πρόσληψης ανώτατων διευθυντικών στελεχών και αξιολόγησης της απόδοσής τους**. Σκοπός της εν λόγω διαδικασίας είναι η αξιοκρατική, διαφανής και τεκμηριωμένη επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, που θα στελεχώσουν την Εταιρεία, με γνώμονα τα ακαδημαϊκά και επαγγελματικά τους προσόντα.
- Σύμφωνα με την εταιρεία, **όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και διαρκώς ενημερώνονται για την αποστολή της επιχείρησης**.

#### Τμήμα E & A

- Με σκοπό την εύρεση νέων κατάλληλων συνεργατών, **τονίζει την πλεονεκτική θέση της όσον αφορά τα εργαστήρια Έρευνας & Ανάπτυξης**. Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, η Lavipharm, δημιούργησε το πρώτο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στη χώρα. **Τομέας ειδίκευσης ήταν η φαρμακευτική τεχνολογία και, συγκεκριμένα, οι νέες μορφές χορήγησης φαρμάκων**
- **Διεθνή εμπειρία στην ερευνητική δραστηριότητα** (Τη δεκαετία του 1990 επεκτείνοντας τις ερευνητικές δραστηριότητες εκτός Ελλάδας - γεγονός πρωτοφανές για την εποχή για μια ελληνική εταιρεία - **συνεργάστηκε στενά με αναγνωρισμένα επιστημονικά ιδρύματα στην Ελλάδα, την Ευρώπη και την Αμερική**, προκειμένου να πετύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στις

ερευνητικές της προσπάθειες, παρακολουθώντας στενά τις εξελίξεις στο χώρο της Φαρμακευτικής Έρευνας)

- **Στον τομέα των διαδερμικών συστημάτων χορήγησης φαρμάκων κατέχει παραδοσιακά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ισχυρή παρουσία διεθνώς** - Η εταιρεία έχει «χτίσει» σημαντική εξειδίκευση στα διαδερμικά σκευάσματα καθώς είναι η μοναδική που δραστηριοποιείται παραγωγικά στο συγκεκριμένο χώρο στην Ελλάδα, ενώ τέσσερις είναι οι επιχειρήσεις στην Ευρώπη στον τομέα αυτό, μια εκ των οποίων είναι η Lavipharm
- **Πολυάριθμες καινοτομίες στο ενεργητικό της** (Μια από τις παλαιότερες ελληνικές φαρμακοβιομηχανίες, μετρώντας 111 χρόνια ιστορίας. Η Lavipharm θεωρεί ως δυνατά της σημεία την “αναγνωρισμένη τεχνογνωσία και επιτυχία στην παροχή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών”)
- **Επενδύει συνεχώς σε φαρμακευτικές τεχνολογίες και επιστημονική εξειδίκευση** που τη διαφοροποιούν από άλλες ελληνικές επιχειρήσεις και την καθιστούν αναγνωρίσιμη ανάμεσα σε ομόλογους της παγκοσμίως
- **Το χαρτοφυλάκιο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας της εταιρείας για όλο το φάσμα των τεχνολογιών και των προϊόντων είναι πλούσιο και συνεχίζει να εξελίσσεται**, καθώς αρκετές αιτήσεις για νέα Διπλώματα βρίσκονται σε διάφορα στάδια της εξεταστικής διαδικασίας

### Τμήμα Operations

- Διαθέτει το μοναδικό εργοστάσιο στην Ελλάδα με ολοκληρωμένη μονάδα παραγωγής διαδερμικών συστημάτων και ταυτόχρονα μια από τις ελάχιστες ευρωπαϊκές μονάδες παραγωγής διαδερμικών συστημάτων χορήγησης
- Οι εργοστασιακές εγκαταστάσεις της θεωρούνται από τις πλέον προηγμένες εγχώρια, αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η αύξηση μετοχικού κεφαλαίου θα στοχεύσει σε περαιτέρω ενίσχυση της παραγωγικής δυναμικότητας, σε επέκταση των εργοστασιακών υποδομών και σε νέο μηχανολογικό εξοπλισμό
- Τα περισσότερα από τα φαρμακευτικά σκευάσματα της Lavipharm παρασκευάζονται και συσκευάζονται στο εργοστάσιο της εταιρείας (αυξημένη ιδιοπαραγωγή), σε συνθήκες προδιαγραφών που διασφαλίζουν την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την ασφάλειά τους
- Διαθέτει σύγχρονες αποθήκες με ρομποτικά συστήματα

- **Σημειώνει αυξημένη παραγωγική ικανότητα, την οποία στοχεύει να βελτιώσει ακόμα περισσότερο μέσω του πλάνου ανάκαμψης**
- Διαθέτει ένα καλά οργανωμένο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, ως ανεξάρτητη ελεγκτική λειτουργία που διενεργείται εντός της εταιρείας με βασικό σκοπό τον αποτελεσματικό έλεγχο των δραστηριοτήτων όλων των διευθύνσεων και των τμημάτων, ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή και αποδοτική λειτουργία της εταιρείας, στο πλαίσιο της στρατηγικής της, καθώς και η επίτευξη των προγραμματισμένων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων της

### Τμήμα IT

- Η εταιρεία διαθέτει **In house information systems**. Το λειτουργίες IT έχουν δοθεί σε θυγατρική του ομίλου - LaviSoft – η οποία δραστηριοποιείται κάτω από την ομπρέλα του ομίλου

### Τμήμα Finance

- την τριετία 2019-2021, η ελληνική φαρμακευτική αγορά σημείωνε ρυθμό +3% ετησίως, **με τη Lavipharm να καταφέρνει ρυθμούς ανάπτυξης +21% κάθε χρόνο**
- το 2017, δόθηκε το έναυσμα για μια συνολική αναδιάρθρωση της επιχείρησης- **Η εταιρεία σταδιακά γύρισε σε κερδοφορία, αλλάζοντας την καθαρή θέση της, χωρίς παρόλα αυτά να περικόψει τις οφειλές προς τις τράπεζες και τους προμηθευτές**
- η εταιρεία τα τελευταία χρόνια έχει συγκεντρώσει τις λειτουργίες της, ακολουθώντας αναπτυξιακή πορεία **με καθαρά κέρδη που της επιτρέπει να καλύπτει οικονομικές ανάγκες της**
- το 2020 παρουσίασε **αύξηση πωλήσεων 15,1% στους τρεις κλάδους δραστηριοποίησής της** (φαρμακευτικά, OTC και καλλυντικά προϊόντα) σε σχέση με το 2019. **Ειδικότερα, ο Κλάδος Φαρμάκου του Ομίλου σημείωσε αύξηση πωλήσεων σε αξίες κατά 27,0%**
- Το πρώτο εξάμηνο του 2022, οι ενοποιημένες πωλήσεις της εισηγμένης, μετά την αφαίρεση του rebates και clawback, **ανήλθαν σε 21,2 εκατ. ευρώ έναντι 19,6 εκατ. ευρώ το αντίστοιχο διάστημα του 2021, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 8%.**

- Η καθαρή θέση του ομίλου σημείωσε βελτίωση (κατά 1,9 εκ.), ενώ ο δανεισμός μειώθηκε κατά 0,7 εκατ. ευρώ λόγω της λειτουργικής του κερδοφορίας.
- Η Εταιρεία έχει προβεί, με απόφαση του Διοικητικού της Συμβουλίου, στη σύσταση Επιτροπών, οι οποίες βοηθούν το έργο του Διοικητικού Συμβουλίου και διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα και αξιοπιστία των αποφάσεών του.

Στα αδύναμα σημεία της επιχείρησης επιδιώκεται να αναλυθεί σε ποια λειτουργία υστερεί η εταιρεία συγκριτικά με υπόλοιπους τομείς της ίδιας ή και ανταγωνιστών της. Με την εισήγηση αυτή καταγράφονται τα σημεία- κλειδιά στα οποία η εταιρεία χρήζει βελτίωσης.

#### Τμήμα Operations

- το 2022 λήφθηκε η απόφαση από την εταιρεία να γίνει αποεπένδυση από το κομμάτι των καλλυντικών, καθ' ότι η δραστηριότητα στον τομέα αυτό κρίθηκε ζημιογόνος. (μείωση μεριδίου αγοράς- εύρους προιοντικού μιξ)
- εξετάζεται η αποεπένδυση από το κομμάτι των logistics - εξετάζεται να δοθεί ως outsourcing. (μείωση εύρους παρεχόμενων υπηρεσιών)

#### Τμήμα Finance

- Η καθαρή θέση του ομίλου παραμένει αρνητική κατά 8 εκατ. ευρώ
- Η μετοχή της εταιρείας βρίσκεται από το 2012 υπό επιτήρηση (μειωμένη πρόσβαση σε χρηματοδοτικά εργαλεία)
- Ο δανεισμός παραμένει υψηλός (ύστερα από την πρώτη αναδιάρθρωση του 2017 για ρύθμιση δανείων), στα 34 εκ.
- συσσωρευμένες ζημιές, απώλεια υψηλών κεφαλαίων από αποτυχία μεγάλων επενδύσεων στο παρελθόν, μείωση πωλήσεων και λήξεις συνεργασιών με συνοδευόμενες απώλειες κερδών από τα προηγούμενα έτη, θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο ανάπτυξης και ανάκαμψης
- ασταθής εταιρική εικόνα ως προς τους μελλοντικούς μετόχους εν όψει αύξησης μετοχικού κεφαλαίου
- ευάλωτη χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες



## ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Οι **Ευκαιρίες** και **Απειλές** της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί, περιβαλλοντικοί παράγοντες). Σε όρους διαχείρισης κινδύνων, αυτό το κομμάτι της SWOT, παρέχει μια πρωταρχική οπτική στις ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν από την ανάληψη κινδύνων, καθώς και στους κινδύνους από επικείμενες απειλές.

### Απειλές

- οι κυβερνήσεις πασχίζουν να διατηρήσουν βιώσιμες τις δαπάνες υγείας, οι περισσότερες μεταρρυθμίσεις παραμένουν ανολοκλήρωτες, η Πρωτοβάθμια Φροντίδας Υγείας χρήζει ενίσχυσης και το Δημόσιο Σύστημα Υγείας χρειάζεται να κατευθυνθεί σε έναν αποδοτικότερο και ορθολογικότερο τρόπο λειτουργίας-**αβεβαιότητα και εμπόδια για τη βιωσιμότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης**
- ανεξέλεγκτα αυξανόμενο ύψος του μηχανισμού επιστροφών (clawback & rebate) – **βασικότερη απειλή για τη βιωσιμότητα του συστήματος**
- επιβάλλονται **όλο και πιο αυστηροί κανονισμοί** για την αποφυγή κινδύνου (λειτουργία φαρμακοεπαγρύπνησης), λόγω μη επαρκούς εμπιστοσύνης στον κλάδο, καθώς και λόγω αναδυόμενων νέων τεχνολογιών
- ο φαρμακευτικός προϋπολογισμός είναι ανεπαρκής και δεν καλύπτει τις πραγματικές ανάγκες της χώρας – λανθασμένη οριοθέτηση και μη συμπερίληψη του μίγματος φαρμάκων που απαιτούνται και καταναλώνονται – **περιορισμένη χρηματοδότηση του συστήματος**
- μειωμένη πρόσβαση των ασθενών σε καινοτόμες θεραπείες – **κίνδυνος να μην αποδώσουν επενδύσεις έργων έρευνας και ανάπτυξης**
- **χαμηλά κίνητρα παραγωγικών επενδύσεων και επενδύσεων σε κλινικές μελέτες**
- **ελλιπής αξιοποίηση ψηφιακών δυνατοτήτων** στη λειτουργία και διακυβέρνηση όλων των οργανισμών που εμπλέκονται στην αλυσίδα αξίας της ελληνικής υγειονομικής περίθαλψης
- **φοροεισπρακτικά μέτρα που έχουν εισαχθεί, και συνεχίζουν να εισάγονται, δυσχεραίνουν το υγιές επιχειρείν**, με παράλληλο αντίκτυπο στη Δημόσια Υγεία
- οι προβλέψεις για το 2023 κάνουν λόγο για **επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης (1-2%) της ελληνικής οικονομίας**

- **η καταναλωτική εμπιστοσύνη** έπειτα από την ανάκαμψη που κατέγραψε στην Ελλάδα μέχρι τον Μάιο 2022, **άρχισε να υποχωρεί ξανά μέχρι τα τέλη του έτους** (ενδεχομένως λόγω και της αύξησης του πληθωρισμού μετά τον Αύγουστο-Σεπτέμβριο)
- από τα μέσα του 2021 λαμβάνει χώρα μια παράλληλη κρίση, αυτή την φορά στον τομέα της ενέργειας, **με απότομη κλιμάκωση των τιμών, ωθώντας και τον πληθωρισμό σε ιστορικά υψηλά επίπεδα** στην Ευρώπη και στην Ελλάδα - ο πληθωρισμός στην Ελλάδα κλιμακώθηκε στο 4,4% τον Δεκέμβριο του 2021 - **χωρίς να έχουν εκμηδενιστεί ακόμα οι επιπτώσεις της πανδημίας**
- δημιουργήθηκαν ανισορροπίες στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίας πολλών προϊόντων λόγω και της πανδημίας, **με ελλείψεις πρώτων υλών, καθυστερήσεις στην παραλαβή κλπ.**
- το 2020 η **δημόσια χρηματοδότηση** αυξήθηκε σε όλες σχεδόν τις χώρες, **χωρίς ωστόσο να επανέρχονται στην Ελλάδα στα προ κρίσης επίπεδα.** Μάλιστα, η συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας στην Ελλάδα υποχώρησε κατά -25,9% την περίοδο 2010-2020. Η μείωση της δημόσιας χρηματοδότησης είχε ως αποτέλεσμα τη **μετατόπιση των δαπανών για την υγεία στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι ιδιωτικές δαπάνες υγείας ανήλθαν στο 38,2% το 2020**
- την περίοδο 2009-2019 η κατά κεφαλήν δαπάνη υγείας μειώθηκε στην Ελλάδα κατά 30% - **μειωμένη αγοραστική αξία των νοικοκυριών, αυξημένη συμμετοχή των ασθενών για δαπάνες υγείας και την ανελαστικότητα της δαπάνης για τις συγκεκριμένες κατηγορίες**
- η **συνολική δαπάνη για φαρμακευτικά και άλλα υγειονομικά αναλώσιμα,** διαμορφώθηκε στα €4,7 δις το 2020 **σημειώνοντας μείωση -22,3% σε σύγκριση με το 2009.** Η σημαντική μείωση της συμβολής του δημοσίου τομέα στη φαρμακευτική δαπάνη **είχε ως αποτέλεσμα τη μετατόπιση στον ιδιωτικό,** όπου για το 2021 η συμμετοχή των ασθενών στην εξωνοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη φτάνει περίπου στα €650 εκ. **και της βιομηχανίας στα €1,3 δις.**
- το βάρος παραμένει στους ασθενείς και στον ιδιωτικό τομέα **με το μεγαλύτερο μέρος να το επωμίζεται ο φαρμακευτικός κλάδος.** Η συνεχόμενη μείωση της δημόσιας νοσοκομειακής φαρμακευτικής δαπάνης είχε ως αποτέλεσμα την **αύξηση της συμμετοχής της φαρμακοβιομηχανίας (μέσω των μηχανισμών αυτόματης επιστροφής και υποχρεωτικών και εθελοντικών εκπτώσεων),** η οποία για το 2021 έφτασε τα €624 εκ. (το Clawback & Rebate στην νοσοκομειακή φαρμακευτική δαπάνη παρουσίασε σημαντική άνοδο την διετία 2019-2020, **με**

**μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 21,6%**, ενώ το 2020 είχε διαμορφωθεί σε €569 εκατ. το 2020)

- η φαρμακευτική βιομηχανία συνεχίζει να καλύπτει για το 2021 τις ανάγκες των Ελλήνων ασθενών σε φάρμακα, μέσω των υποχρεωτικών επιστροφών, **διαθέτοντας δωρεάν πάνω από 1 στα 3 φάρμακα (36%) σε εξωνοσοκομειακό και σχεδόν 1 στα 2 φάρμακα (50%) σε νοσοκομειακό επίπεδο**
- αρνητικό πρόσημο φυσικής μεταβολής (γεννήσεις - θάνατοι) μείωση κατά 46 χιλιάδες άτομα (2020) που θα οδηγήσει **σε σταδιακή μείωση του συνολικού πληθυσμού**. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά προμηνύουν επιδείνωση και **εντονότερες πιέσεις στα υγειονομικά και ασφαλιστικά συστήματα**
- Ο δείκτης εξάρτησης στην Ελλάδα το 2020 καταγράφηκε στο 56%, δηλαδή για κάθε 2 άτομα ενεργού πληθυσμού αντιστοιχεί λίγο παραπάνω από 1 άτομο ανενεργού πληθυσμού - **αναμένεται να υπάρξει για τη χώρα μας σημαντική επιδείνωση του δείκτη εξάρτησης ως το 2050, ο οποίος θα ανέλθει στο 92%**
- λόγω νομικών απαιτήσεων και αυστηρών κανονισμών που επιβραδύνουν σημαντικά τις ψηφιακές αλλαγές, **ο φαρμακευτικός κλάδος εξακολουθεί να προσμετρά πολύ χαμένο έδαφος που πρέπει να καλυφθεί όσον αφορά την πρακτική υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών**
- συνεχής μείωση του κόστους των διαθέσιμων τεχνολογιών δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες που οφείλουν να αξιοποιηθούν, **αλλά ταυτόχρονα και απειλές, καθώς τα παραδοσιακά όρια των κλάδων διευρύνονται, δημιουργώντας νέες ανταγωνιστικές πιέσεις για τις επιχειρήσεις και διαταραχή (disruption) για τον κλάδο Υγείας**
- **το υφιστάμενο μοντέλο E&A δεν είναι βιώσιμο σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, καθώς εμπεριέχει υψηλό κίνδυνο και κόστος**. Πολλές από τις δραστηριότητες που εφαρμόζονται σήμερα σε κλινικές δοκιμές εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τις ίδιες διαδικασίες όπως και στη δεκαετία του 1990, έχοντας αποτύχει σε μεγάλο βαθμό να αναβαθμίσουν τις διαδικασίες τους μέσω της ψηφιοποίησης και της ενσωμάτωσης νέων δυνατοτήτων
- ο φαρμακευτικός κλάδος με **μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών, αργό ρυθμό ανάπτυξης, υψηλά επίπεδα σταθερού κόστους και υψηλές απαιτήσεις παραγωγικής ικανότητας, εμφανίζει υψηλό ανταγωνισμό**

- η Ε.Ε. κατόπιν πανδημίας αντέδρασε τόσο για την αντιμετώπιση του υγειονομικού προβλήματος, όσο και για την καταπολέμηση των οικονομικών επιπτώσεων της, **θέτοντας σε εφαρμογή μεγάλης έκτασης δημοσιονομικά και νομισματικά μέτρα**
- η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) στηρίζει την οικονομία της ευρωζώνης, με **μέτρα ενίσχυσης της ρευστότητας**
- τα μέτρα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, αλλά και οι παρεμβάσεις των κρατών μελών **ενίσχυσαν όλες τις οικονομίες της ΕΕ, με αποτέλεσμα όλες να ανακάμψουν το 2021 σε σύγκριση με το 2020**
- **πλάνο ανάκαμψης και ανασυγκρότησης της χώρας** (περιλαμβάνει πλήθος επενδύσεων και μεταρρυθμίσεων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του συστήματος υγείας), το οποίο πολύ πρόσφατα **εγκρίθηκε** από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή
- στο Ταμείο Ανάκαμψης θα βρεθούν 53 επενδυτικά σχέδια που εντάσσονται στο πλάνο της ελληνικής φαρμακοβιομηχανίας **για επενδύσεις ύψους 1,2 δισ. ευρώ την επόμενη τετραετία που θα ενισχύσουν τη θέση της χώρας**
- επενδύσεις με **πολλαπλασιαστική επίδραση στην οικονομία, μέσω της δημιουργίας προστιθέμενης αξίας που μένει και επανεπενδύεται στην χώρα**
- μέσω αυτών των επενδύσεων μειώνεται το έλλειμμα εμπορικού ισοζυγίου της Ελλάδας, καθώς **εξασφαλίζεται η κάλυψη των αναγκών από την εγχώρια παραγωγή φαρμάκων, ενώ παράλληλα ενισχύεται η απασχόληση με μόνιμες, εξειδικευμένες και καλά αμειβόμενες νέες θέσεις εργασίας**
- με την ολοκλήρωση του επενδυτικού προγράμματος, η Ελλάδα θα μπορέσει να αναδειχθεί σε **ευρωπαϊκό «hub» παραγωγής, έρευνας και καινοτομίας, ενώ θα ολοκληρωθεί η απεξάρτηση από εισαγωγές φαρμάκων από τρίτες χώρες, όπως η Κίνα και η Ασία. Παράλληλα θα ενισχυθεί περαιτέρω η εγχώρια παραγωγή και θα αυξηθούν οι εξαγωγές προς το εξωτερικό, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στη μείωση του εμπορικού ελλείμματος**
- οι παραπάνω μεταρρυθμίσεις θα οδηγήσουν σε **πραγματική μείωση του clawback, θα συμβάλλουν σε ένα βιώσιμο δημόσιο σύστημα υγείας με αναβαθμισμένη παροχή φροντίδας στους πολίτες, αλλά και στην αύξηση της δυνατότητας των επιχειρήσεων για περισσότερες επενδύσεις**
- ανάμεσα στους **πέντε πλέον κερδοφόρους βιομηχανικούς κλάδους** της κατάταξης για το 2021 είναι και αυτός των φαρμάκων-καλλυντικών-απορρυπαντικών στην 4η θέση. Αντίστοιχα, στην 5η θέση των κορυφαίων

εμπορικών κλάδων βάσει κερδοφορίας βρίσκεται το εμπόριο φαρμάκων-καλλυντικών-απορρυπαντικών. Με βάση τις ισχύουσες συνθήκες της αγοράς, εκτιμάται ότι η εγχώρια αγορά των φαρμακευτικών επιχειρήσεων **αναμένεται να ακολουθήσει σταθερή ανοδική πορεία τα προσεχή έτη**

- **ο δείκτης ο οποίος προσμετρά τόσο τις επιχειρηματικές προσδοκίες σε Βιομηχανία, Εμπόριο, Υπηρεσίες και Κατασκευές (δείκτης οικονομικού κλίματος) παρουσιάζει αύξηση μετά τον Ιούνιο του 2020**
- μέσα στο 2021 συνεχίστηκε η υποχώρηση του ποσοστού ανεργίας στο 14,7% για την Ελλάδα – βελτίωση των συνθηκών στην αγορά εργασίας
- άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, εδραιωμένη θέση της χώρας στον παγκόσμιο χάρτη της Έρευνας & Ανάπτυξης, καθώς και εγκατεστημένες μονάδες παραγωγής φαρμάκων - **ο τομέας των Επιστημών Υγείας και του Φαρμάκου παρουσιάζει εξαιρετική δυναμική ανάπτυξης βασιζόμενος τόσο στην εγχώρια αγορά, όσο και στην επέκταση του εκτός των Ελληνικών συνόρων**
- όλο και περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις για διεθνείς συνεργασίες με καταξιωμένες επιχειρήσεις του εξωτερικού στον τομέα της Έρευνας & Ανάπτυξης, **με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών**
- οι **διεθνείς τάσεις** στην φαρμακευτική δαπάνη τα τελευταία χρόνια, έχουν αναδείξει την ανάγκη εύρεσης εναλλακτικών επιλογών χαμηλού κόστους προάγοντας τη θέση των γενοσήμων φαρμάκων - **η παραγωγή γενοσήμων, είναι σε θέση να αποτελέσει ισχυρό πυλώνα τόνωσης της εγχώριας οικονομίας**, ενισχύοντας τις εξαγωγές και την ανάπτυξη της Ελληνικής Φαρμακοβιομηχανίας
- **η συνεχής τάση και η στροφή προς γενόσημα φάρμακα** έχει ενισχύσει την παγκόσμια αγορά παραγωγής τους, με τις εταιρίες του κλάδου να εξαπλώνονται και να αναπτύσσονται μέσα από συγχωνεύσεις εξαγορές και στρατηγικές συνεργασίες, **ενώ έχει αναπτυχθεί ένα εκτεταμένο δίκτυο εμπορίας και διανομής σε όλο τον κόσμο.**
- **μεγάλη δυνατότητα εξαγωγών για την ελληνική Φαρμακοβιομηχανία**, βασισμένη κυρίως στην ανάπτυξη των αγορών της Δυτικής και Κέντρο-Ανατολικής Ευρώπης και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους
- **αξιοποίηση συνεργιών μεταξύ εταιριών των παρόχων υπηρεσιών υγείας με τον τουριστικό τομέα** για την ανάπτυξη εξειδικευμένων ενοποιημένων

εγκαταστάσεων και υποδομών, οι οποίες θα υποστηρίζουν τον **ιατρικό τουρισμό**

- παρατηρείται μια **σχετικά σταθερή αποπληρωμή των εκκρεμών οφειλών του Δημοσίου προς τις φαρμακευτικές επιχειρήσεις**. Καθώς οι φαρμακευτικές εταιρείες βρίσκονται πίσω πάνω από 6 μήνες στην τακτοποίηση των οφειλών τους σε σχέση και με άλλους παρόχους, **η κατάρτιση ενός σταθερού χρονοδιαγράμματος αποπληρωμών τις καθιστά ικανότερες υποστηρίξουν τόσο την αγορά, όσο και τις ίδιες τις εργασίες τους**
- η επιτάχυνση της ψηφιοποίησης του φαρμακευτικού κλάδου **κατόπιν πανδημίας**, συντέλεσε στη βελτίωση της φροντίδας των ασθενών, στη **μεγαλύτερη διαφάνεια και στη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής και ανάπτυξης φαρμάκων** - οι φαρμακοβιομηχανίες μπορούν να ακολουθήσουν επιτυχώς την κανονιστική συμμόρφωση και να χτίσουν εμπιστοσύνη με τις ρυθμιστικές αρχές και τους ασθενείς τους.
- **επιπλέον, αξιοποιούν αποτελεσματικότερα τα επιστημονικά εργαλεία στις γραμμές παραγωγής τους και παρέχουν καινοτόμες θεραπείες και προϊόντα, εξασφαλίζοντας παράλληλα την περιβαλλοντική, κοινωνική και επιχειρηματική βιωσιμότητα**
- **συγκεκριμένες επερχόμενες ψηφιακές τεχνολογίες θα δώσουν τη δυνατότητα σε εταιρίες του κλάδου υγείας να ανταποκριθούν στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν**, επιτρέποντας την υλοποίηση των λύσεων που βελτιώνουν την αποδοτικότητα εταιριών του κλάδου αλλά και βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους ασθενείς. **Μέσω της χρήσης αυτοματοποιημένων συστημάτων, θα επιτευχθεί τελικά ένα επίπεδο συνέπειας, οικονομίας και ασφάλειας που δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί με χειροκίνητες λειτουργίες**
- **οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να μετασχηματίσουν το μοντέλο λειτουργίας της κλινικής έρευνας, ενσωματώνοντας πολύτιμες πληροφορίες από πολλαπλές πηγές δεδομένων, αυξάνοντας παράλληλα και την ποιότητά τους. Επιπλέον βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της έρευνας, μειώνουν τον χρόνο ανάπτυξης των νέων προϊόντων (cycle time in product development) και εξοικονομούν κόστος**

### 6.3.2 Οι Στρατηγικές της Lavipharm A.E. στο παρελθόν-παρόν- μέλλον

Η στρατηγική αποτελεί το σχέδιο μέσω του οποίου επιτυγχάνει μια επιχείρηση την αποστολή και το όραμά της, επιδιώκοντας παράλληλα την ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Συμβάλλει επίσης στην ενοποίηση των πόρων και στην εναρμόνιση αυτών και των ικανοτήτων της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον. Η στρατηγική κρίνεται θεμελιώδης για τη δόμηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (κόστους ή διαφοροποίησης).

Για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής, πρέπει να ληφθεί υπόψη το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα επίπεδα της στρατηγικής είναι τα ακόλουθα τρία: (1) το επιχειρησιακό (corporate), (2) το επιχειρηματικό (business) και (3) το λειτουργικό (functional). Ως εκ τούτου, τα είδη της στρατηγικής είναι: *η επιχειρησιακή, η επιχειρηματική και η λειτουργική στρατηγική*. Τα 3 επίπεδα στρατηγικής θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και να αλληλοενισχύονται, ώστε να κατανέμονται ορθολογικά οι πόροι και να μεγιστοποιείται η συνολική επίδοση της επιχείρησης.

Η **επιχειρησιακή** στρατηγική ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης στο οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Περιλαμβάνει αποφάσεις για ανάπτυξη, εξαγορά ή συγχώνευση, αποεπένδυση, ρευστοποίηση, διαποίκιση κλπ. Η επιχειρησιακή στρατηγική διακρίνεται στις ακόλουθες 3 κατηγορίες:

1. Στρατηγική ανάπτυξης: “Ποιες καινούργιες στρατηγικές να υιοθετήσει η επιχείρηση;”  
α) ολοκλήρωσης (κάθετη ή οριζόντια) και β) διαποίκιση (συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη)
2. Στρατηγική σταθεροποίησης: “Ποιες ήδη υπάρχουσες στρατηγικές να διατηρήσει η επιχείρηση;”
3. Στρατηγική περισυλλογής: “Ποιες στρατηγικές πρέπει η επιχείρηση να σταματήσει να ακολουθεί;”

Σύμφωνα με τα αναλυθέντα στοιχεία του πρώτου μέρους, διαπιστώθηκε ότι ο όμιλος Lavipharm A.E. μέχρι το 2010 και πριν την επέλαση της οικονομική κρίσης, ακολουθούσε **επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης** (growth strategy) Αυτό σημαίνει ότι σταθερά για περίπου μια εκατονταετία επίδωκε αφενός τη συνεχή διεύρυνση του πεδίου δραστηριοτήτων της κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού και αφετέρου την επέκταση του δικτύου της πανελλαδικά αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

Έως σήμερα, έχει εξελιχθεί σε ένα ολοκληρωμένο Όμιλο Έρευνας και Ανάπτυξης, παραγωγής, εισαγωγής, εμπορίας και διανομής φαρμάκων, καλλυντικών και προϊόντων υγείας στην Ελλάδα, με έντονη διεθνή δραστηριότητα. Η στρατηγική της προσανατολίζεται στην ενίσχυση του προϊόντικου της χαρτοφυλακίου που περιλαμβάνει καινοτόμες, ασφαλείς και αποτελεσματικές θεραπευτικές λύσεις. Η γκάμα φαρμάκων που παράγει-εισάγει-εμπορεύεται-διανέμει, αφορούν παθήσεις Καρδιολογίας, Χρόνιου Πόνου & Ογκολογίας, Κεντρικού Νευρικού Συστήματος, Γενικής Ιατρικής, Γαστρεντερολογικού Συστήματος και Ουρολογίας. Η εταιρεία επενδύει επιπλέον στην κατηγορία των προϊόντων αυτοθεραπείας OTC. Η τρέχουσα διάρθρωση του ομίλου συνίσταται σε επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες, κάθε μία από τα οποίες ειδικεύεται σε διαφορετικό εύρος υπηρεσιών και προϊόντων.

Η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στη σύναψη, ανάπτυξη και διατήρηση **στρατηγικών συμμαχιών** (strategic alliances) τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, αντλώντας τα οφέλη των επιτυχημένων συνεργιών. Μετρά ήδη από το παρελθόν πολλές συνεργασίες με άλλες φαρμακευτικές εταιρείες, ο αριθμός των οποίων αυξάνεται, καθώς η ίδια βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση νέων ευκαιριών στον τομέα της υγείας όσο αναπτύσσεται. Παραδείγματος χάριν, η συνεργασία με τη Valeant για το Algon ενδυναμώνει επιπροσθέτως τη θέση της στο χώρο των OTC (μη συνταγογραφούμενων φαρμάκων) και ιδιαίτερα σε αυτόν των αναλγητικών, η επικείμενη συνεργασία της με τη Zentiva πρόκειται να ισχυροποιήσει τη θέση της εταιρείας στον τομέα των γενοσήμων, ενώ η στρατηγική συμμαχία της με την Tikun θα περιλαμβάνει την εμπορική διάθεση των τελικών προϊόντων φαρμακευτικής κάνναβης στην ελληνική αγορά το 2023. Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν για τη Lavipharm παράδοση, καθώς είναι πιστή στη φιλοσοφία ότι: *“Όταν τα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες έρχονται σε επαφή με τους πιο έμπειρους, και καινοτόμους συνεργάτες, τότε όλοι εργάζονται από κοινού με την υπόσχεση για άνοδο της επιχειρηματικής απόδοσης σε νέα ύψη”*.

Η **εξωστρέφεια** της Lavipharm αποτελεί ένα από τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά της, ενώ στοχεύει στη σταθερή ενδυνάμωση της ερευνητικής διεθνούς εμπειρίας της αλλά και στην προώθηση της ως εν δυνάμει εξειδικευμένο συνεργάτη για μεγάλες εταιρείες που επιθυμούν να επεκταθούν σε νέες αγορές. Ο όμιλος είχε προχωρήσει στο παρελθόν σε επένδυση υψηλών κεφαλαίων στο Νιου Τζέρσεϊ, όπου προχώρησε σε εξαγορά ενός κέντρου Έρευνας και Ανάπτυξης. Αποτελώντας μια μικρογραφία φαρμακευτικής εταιρείας, η μονάδα Έρευνας& Ανάπτυξης περιλάμβανε εργαστήρια, παραγωγή και διαδικασίες μιας ολοκληρωμένης φαρμακοβιομηχανίας, όπου πραγματοποιούταν η εφαρμογή διάφορων τεχνολογιών (drug delivery systems), διαδερματικής τεχνολογίας,



thin film systems, οσμωτικής τεχνολογίας κ.ά. Η Lavipharm διατηρούσε μέχρι το Σεπτέμβριο του 2015 ποσοστά συμμετοχής στη θυγατρική της Laboratories Lavipharm στη Γαλλία. Σε εγχώριο επίπεδο, το 2003 η Lavipharm ΑΕ ανακοίνωσε τη συνεργασία του με τη Newpharm, η οποία ως θυγατρική εταιρία του ομίλου, αποτέλεσε για ένα μικρό χρονικό διάστημα ένα από τα έξι κέντρα αποθήκευσης και διανομής της ιδιωτικής φαρμακαποθήκης. Με αυτήν την επένδυση η Lavipharm αποσκοπούσε στο να ενισχύσει περαιτέρω την παρουσία του στην Ήπειρο και τη θέση της στον κλάδο των υπηρεσιών στο χώρο της υγείας. Μέχρι το 2012, ο όμιλος είχε επίσης συμμετοχή και στην εταιρεία “Καβάλα Φαρμακευτική”. Η ιστορική αναδρομή και η διάρθρωση του ομίλου, δείχνει την ύπαρξη ενεργών θυγατρικών εταιρειών σε Κύπρο και Ιταλία.

Οι παραπάνω συνεργασίες και εξαγορές αποτελούν ενδείξεις για την εστίαση της Lavipharm Α.Ε στη **οριζόντια στρατηγική εξωτερικής ανάπτυξης**, μέσω κομβικών στρατηγικών συμμαχιών οι οποίες καθιστούσαν τον όμιλο κόμβο καινοτομίας, επιστημονικής γνώσης, εργαστηριακής εμπειρίας και εξειδίκευσης . Στόχος ήταν η διεύρυνση της εμβέλειας παροχής των υπηρεσιών του, μέσω της εξυπηρέτησης πολυάριθμων καναλιών διανομής εγχώρια και διεθνώς, με συνακόλουθη αύξηση του μεριδίου αγοράς και των κερδών του.

Ορισμένες από τις στρατηγικές κινήσεις της δείχνουν τα βήματα της εταιρείας προς **ασυσχέτιστη διαποίκιση**, καθώς επιχείρησε να εισέλθει στον κλάδο των καλλυντικών. Η παλαιά συνεργασία της με τη Loreal αποτέλεσε σημαντικό σταθμό για τη θέση της Lavipharm στο χώρο του καλλυντικού, καθώς ήταν η πρώτη εταιρεία που προωθούσε καλλυντικά σε φαρμακεία στην Ελλάδα. Ήταν επίσης η πρώτη εταιρεία που κυκλοφόρησε τα προϊόντα AVON στην Ελλάδα ανοίγοντας το κανάλι πωλήσεων door-to-door channel. Τέλος από το 1992 μέχρι πρότινος, κατείχε το 100% των μετοχών της Castalia Laboratoires Dermatologiques Α.Ε, εταιρείας καλλυντικών.

Σύμφωνα με την ανάλυση του πρώτου μέρους, η εταιρεία έχει επεκτείνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες σε μεγάλο μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας εφαρμόζοντας **στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης**. Η Lavipharm επέλεξε να αναλάβει λειτουργίες αποθήκευσης και διανομής (κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός), αξιοποιώντας τις σύγχρονες αποθήκες με ρομποτικά συστήματα και το στόλο φορτηγών της. Η λειτουργία του κέντρου διανομής (LAS) και οι υπηρεσίες 3rd party Logistics (υπηρεσίες αποθήκευσης και διανομής υπόψιν τρίτων) από την δική της επιχειρηματική μονάδα, στόχευε στην περαιτέρω εξέλιξη τη ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Μέσω των κόμβων που είχε δημιουργήσει μέσω των συνεργασιών της σε διαφορετικά γεωγραφικά σημεία, παρείχε ολοκληρωμένες λύσεις υπηρεσιών 3PL, από την αποθήκευση μέχρι τον

εφοδιασμό, στο χώρο της χονδρικής διάθεσης και διανομής – σε φαρμακεία-φαρμακαποθήκες-νοσοκομεία - έχοντας ως ισχυρά χαρτιά την τεχνογνωσία, τη χρήση υψηλής τεχνολογίας, τη συνέπεια και τον επαγγελματισμό.

Ο όμιλος αποφάσισε εκτός από το χονδρεμπόριο και τη λειτουργία φαρμακαποθήκης, να εισαχθεί στον τομέα των φαρμακευτικών υπηρεσιών, ανοίγοντας το κανάλι της λιανικής πώλησης μέσω ενός δικτύου franchise 120 φαρμακείων (Pharma PLUS). Στόχος ήταν η παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών, προκειμένου τα επιλεγμένα φαρμακεία να εξελιχθούν σε μια εύρωστη επιχειρηματική μονάδα και έναν πρότυπο χώρο υγείας και ομορφιάς. Σήμερα, η Pharma PLUS, προσφέρει μια σειρά από υπηρεσίες στους φαρμακοποιούς, ώστε να ανταπεξέλθουν στον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό από εναλλακτικά κανάλια διανομής και την επικείμενη είσοδο ισχυρών φαρμακευτικών αλυσίδων στην ελληνική αγορά. Επικεντρώνεται στο σχεδιασμό και την εφαρμογή πρακτικών που συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και στρατηγική του σύγχρονου φαρμακείου. Η προαναφερθείσα στρατηγική αποτέλεσε στρατηγική **συσχετισμένης διαποίκισης**, καθώς η εταιρεία εισέρχεται σε νέα πεδία που είναι διαφορετικά με τις πρωταρχικές δραστηριότητες της, αλλά απολύτως συσχετισμένα με τη δική της αλυσίδα αξίας. (από B2B και σε B2C)

Η εταιρεία αναπτύχθηκε πάρα πολύ γρήγορα τη δεκαετία του '90, ακολουθώντας ένα μοντέλο πλήρους καθετοποίησης: ανάπτυξη, παραγωγή, εμπορία φαρμακευτικών, παραφαρμακευτικών (καλλυντικών, OTC κ.λπ.) στην Ελλάδα, με έντονες εξαγωγές. Αργότερα, ο όμιλος δημιούργησε δική του εταιρεία 3PL, ενώ άνοιξε το κανάλι της λιανικής μέσω ενός δικτύου φαρμακείων. Με την κρίση στο κλάδο του φαρμάκου, κάποια τμήματα έγιναν ευάλωτα και παραλίγο να συμπαρασύρουν όλο τον όμιλο. Η συνεργασία στην Αμερική απέτυχε, το έργο σταμάτησε και ξεκίνησε η αποεπένδυση τα τέλη του 2007 με 2008. Έκτοτε σε συνδυασμό με την κάθετη πτώση στην εγχώρια αγορά, ο όμιλος έφτασε σε αρνητικά κεφάλαια και στην επιτήρηση της μετοχής, υπό το βάρος των μεγάλων δανείων. Για την αποφυγή περαιτέρω οικονομικών ζημιών, ο όμιλος θέλησε να επικεντρωθεί στη βάση του στην Ελλάδα, χωρίς να είναι σε θέση να προβλέψει την οικονομική κρίση που ξεσπούσε εκείνη την εποχή. Το ανολοκλήρωτο επενδυτικό έργο στην Αμερική άφησε τη Lavinpharm με αυξημένες υποχρεώσεις, με μεγάλες λογιστικές ζημίες, οδηγώντας σε αναγκαστική πλήρη αναδιάρθρωση στη δομή του ομίλου. Η επέλαση της οικονομικής κρίσης, οι μειώσεις στις τιμές του φαρμάκου και το ακριβός κόστος δανεισμού, προκάλεσαν αστάθεια στα ταμεία όλου του κλάδου. Οι πωλήσεις των φαρμακευτικών εταιριών δέχθηκαν ισχυρό πλήγμα, επιφέροντας επιβράδυνση του επιπέδου δραστηριότητας που επηρέασε και τα περιθώρια κερδοφορίας ολόκληρου του κλάδου.

Στην προσπάθεια θωράκισης της LaviPharm, εκτός από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, η εταιρεία επιδόθηκε στην πώληση συμμετοχών του ομίλου σε φαρμακαποθήκες ή θυγατρικές εταιρείες, σε εντολή περικοπής δαπανών, στην τόνωση του εξαγωγικού προφίλ και πώλησης περιουσιακών στοιχείων, με απώτερο σκοπό τη ανάκαμψη της ρευστότητας των ταμείων (**στρατηγική περισυλλογής**). Ο τότε διευθύνων σύμβουλος Θανάσης Λαβίδας υποστήριζε ότι η ενίσχυση της εξωστρέφειάς των ελληνικών επιχειρήσεων θα αποτελούσε «ανάχωμα» στην κρίση, λειτουργώντας ως ένας από τους ελάχιστους μοχλούς ανάπτυξης. Πρακτικά προμήνυε την επιδίωξη επέκτασης της LaviPharm εκτός συνόρων, αξιοποιώντας τις ισχυρές συνεργασίες που είχε πετύχει μέχρι τότε (**στρατηγική σταθεροποίησης**). Τελικά, σύμφωνα με τον απολογισμό, η στρατηγική της εξωστρέφειας – με τις αντίστοιχες εξαγωγές - που εφάρμοσε ο Θανάσης Λαβίδας, ήδη από τη δεκαετία του '90, στήριξαν ολόκληρο τον όμιλο. Εγχώρια, η βασική δύναμη του ομίλου δεν ήταν τόσο το σκέλος της φαρμακοβιομηχανίας, όσο η δραστηριότητά του στη χονδρική πώληση, δηλαδή στον κλάδο των φαρμακαποθηκών: οι πωλήσεις της φαρμακαποθήκης του ομίλου ήταν πάνω από 200 εκατ. ευρώ και οι πιστώσεις των εταιρειών έρεαν ομαλά. Παρόλα αυτά η εταιρεία τα τελευταία χρόνια έχει συγκεντρώσει τις λειτουργίες της, ακολουθώντας αναπτυξιακή πορεία με καθαρά κέρδη που της επιτρέπει να καλύπτει οικονομικές ανάγκες της.

Η **επιχειρηματική στρατηγική** στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά. Με άλλα λόγια, είναι η στρατηγική με την οποία μια ανεξάρτητη επιχείρηση ή μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (Business Strategic Unit) ενός ομίλου επιχειρήσεων, ανταγωνίζεται στον κλάδο της. Η επιχείρηση καλείται να εφαρμόσει εκείνη τη στρατηγική με την οποία θα αξιοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητές της, με στόχο την επίτευξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (sustainable competitive advantage). Στην περίπτωση που ο στρατηγικός της στόχος είναι όλος ο κλάδος, είναι δυνατό να επιτύχει δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ηγεσία κόστους (Cost Leadership) και τη διαφοροποίηση (Differentiation). Εάν η επιχείρηση εστιάσει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, έτσι τότε αναφερόμαστε σε εστίαση με βάση το κόστος και σε εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση. Στόχος της ηγεσίας κόστους είναι η επιχείρηση να πετύχει στην αγορά μια θέση χαμηλότερου δυνατού κόστους, ενώ στόχος της διαφοροποίησης είναι η προσφορά μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών στον πελάτη.

Με γνώμονα την ουσία της επιχειρηματικής στρατηγικής, η οποία είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, συμπεραίνεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της LaviPharm A.E, βασίζεται στη **διαφοροποίηση**. Ωστόσο, θα πρέπει να γίνει

σαφές ότι εξαιτίας του γεγονότος ότι το προϊόν και υπηρεσία που παρέχονται, απευθύνονται σ' όλη την αγορά, οπότε δεν πρόκειται για εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση. Οι φιλοδοξίες του Θανάση Λαβίδα από το 1976, δεν περιορίστηκαν στο να αποτελεί η Lavipharm μία ακόμη εταιρία του χώρου, αλλά να γίνει ακόμη πιο εξειδικευμένη και ανταγωνιστική. Έτσι, επένδυσε στην έρευνα και στην ανάπτυξη, όταν οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες κατείχαν το μονοπώλιο πρωτοποριακών προϊόντων στον τομέα των φαρμάκων και των καλλυντικών. Για να παραμείνει ανταγωνιστική στην αρένα, η Lavipharm εστίασε τις προσπάθειές της σε ένα επιλεγμένο κομμάτι της αγοράς, όπου οι πολυεθνικές - λόγω μεγέθους- δεν δραστηριοποιούνται: στον χώρο της φαρμακευτικής τεχνολογίας και ειδικότερα των νέων μεθόδων χορήγησης φαρμάκων. Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, η Lavipharm, δημιούργησε το πρώτο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στη χώρα. Τομέας ειδίκευσης ήταν η φαρμακευτική τεχνολογία και, συγκεκριμένα, οι νέες μορφές χορήγησης φαρμάκων. Διαθέτοντας τη μοναδική μονάδα παραγωγής διαδερμικών συστημάτων χορήγησης εγχώρια, και από τις ελάχιστες ευρωπαϊκά, τονίζει την πλεονεκτική θέση της όσον αφορά τα εργαστήρια Έρευνας & Ανάπτυξης. Επιπρόσθετα κατέχει μεγάλη διεθνή εμπειρία στην ερευνητική δραστηριότητα (άυλη περιουσία) και πολυάριθμες καινοτομίες στο ενεργητικό της, ενώ επενδύει συνεχώς σε φαρμακευτικές τεχνολογίες και επιστημονική εξειδίκευση που τη διαφοροποιούν από άλλες ελληνικές επιχειρήσεις και την καθιστούν αναγνωρίσιμη ανάμεσα σε ομόλογους της παγκοσμίως. Η Lavipharm θεωρεί ως δυνατά της σημεία την “αναγνωρισμένη τεχνογνωσία και επιτυχία στην παροχή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών”. Στον τομέα των διαδερμικών συστημάτων χορήγησης φαρμάκων κατέχει παραδοσιακά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ισχυρή παρουσία διεθνώς. Η Lavipharm κυκλοφορεί ήδη δύο διαδερμικά συστήματα, φαρμακευτικά προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, σε συνεργασία με μεγάλες εταιρείες του χώρου, ενώ περιλαμβάνει στα σχέδια της αρκετά προϊόντα που βρίσκονται σε εξέλιξη στον τομέα των διαδερμικών συστημάτων. Η μέχρι τώρα πορεία της, αλλά και τα μελλοντικά σχέδια της, φανερώνουν ότι η εταιρεία έχει ως κύριο στόχο την έρευνα και ανάπτυξη φαρμάκων προστιθέμενης αξίας σε συγκεκριμένους τομείς.

Ο Τηλέμαχος Λαβίδας τονίζει χαρακτηριστικά: “Καταλάβαμε ότι η καθετοποίηση δεν λειτουργεί και πρέπει να εστιάσουμε σε συγκεκριμένους τομείς και κυρίως όπου διαθέτουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: στη διαδερμική τεχνολογία, όπου είμαστε από τα λίγα εργοστάσια στον κόσμο που έχουν δυνατότητα ανάπτυξης και παραγωγής διαδερμικών συστημάτων. Επιπλέον, στη ελληνική φαρμακευτική αγορά, επιλέξαμε να εμβαθύνουμε στις τέσσερις κατηγορίες όπου είμαστε πολύ δυνατοί (σ.σ.: κεντρικό νευρικό σύστημα, καρδιολογία, ογκολογία-πόνος, ουρολογία) και, τέλος, στο φαρμακείο OTC. Με

ό,τι άλλο ασχολούμαστε σε αυτό το μεγάλο φάσμα και κρίνουμε ότι προκαλεί διαταραχή στην προσπάθειά μας να ενδυναμώσουμε αυτά τα τρία, θα αποεπενδύσουμε από αυτό ή θα το πουλήσουμε”, φανερώνοντας τη **μελλοντική στρατηγική περισυλλογής της εταιρείας**. Πράγματι, σύμφωνα με τη νέα κατεύθυνση, το 2022 λήφθηκε η απόφαση από την εταιρεία να γίνει αποεπένδυση από το κομμάτι των καλλυντικών και μετέπειτα εξετάζεται να δοθεί σε τρίτα μέρη η λειτουργία των logistics. Ο όμιλος θέλησε να μείνει πειθαρχημένος στη νέα στρατηγική της επικέντρωσης: “Έπρεπε να επικεντρωθούμε σε αυτά που ξέρουμε καλά να κάνουμε, εκεί που είμαστε “champions”, δηλώνει ο Τ. Λαβίδας. Έτσι, παρόλες τις επιβαρύνσεις που σημειώθηκαν από τα rebates και clawbacks που επέβαλε η Πολιτεία, η εταιρεία συνέχισε να εφαρμόζει τη στρατηγική της με θετικά αποτελέσματα, δημιουργώντας συνθήκες περαιτέρω ανάπτυξης των δραστηριοτήτων τόσο στην ελληνική όσο και τη διεθνή αγορά.

Με την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, την οποία έχει αιτηθεί ο όμιλος, επιδιώκει την άμεση ενίσχυση των οικονομικών μεγεθών του ομίλου και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που διαθέτει, κυρίως σε τεχνολογίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως αυτή της διαδερμικής χορήγησης φαρμάκων στην οποία εξειδικεύεται. Η Lavipharm έχει ήδη προβεί σε επένδυση 3 εκατ. ευρώ για να μεταφερθεί η παραγωγή του διαδερμικού συστήματος κλονιδίνης από την Καλιφόρνια στην Παιανία. Στόχος της διοίκησης είναι οι πωλήσεις του φαρμάκου να αναπτυχθούν περαιτέρω στην Ιταλία και να κυκλοφορήσει και σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές, ενώ με την προσθήκη αυτού του διαδερμικού συστήματος στο χαρτοφυλάκιο της, η Lavipharm θα είναι από τις λίγες εταιρείες στην Ευρώπη και η μοναδική στην Ελλάδα που θα διαθέτει τρία φάρμακα διαδερμικής χορήγησης (κλονιδίνη, φεντανύλη και νιτρογλυκερίνη). **(Λειτουργική στρατηγική)**

Το επενδυτικό πλάνο 2022-2026, που προβλέπει, μεταξύ άλλων, ενίσχυση της παραγωγικής δυναμικότητας (παράγει περισσότερα από 50 εκατ. patches ετησίως), επέκταση των υποδομών του εργοστασίου, νέο μηχανολογικό εξοπλισμό στην παραγωγή, αλλά και στο R&D, καθώς και ολοκλήρωση επτά projects νέων σκευασμάτων που βρίσκονται σε προχωρημένο στάδιο ανάπτυξης και τα οποία έχει σκοπό να λανσάρει σταδιακά στην αγορά η εταιρεία, με απώτερο στόχο σταθερά το εξωτερικό, απ’ όπου σήμερα αντλεί το 30% των εσόδων της. Στο προσεχές μέλλον, ο όμιλος στοχεύει η διεθνής δραστηριότητα να αποτελεί το 50% των καθαρών πωλήσεων της Lavipharm. **(Λειτουργική Στρατηγική)**

Τρίτος πυλώνας είναι η ανάπτυξη της συνεργασίας με τη φαρμακευτική εταιρεία γενοσήμων **Zentiva**, πρώην σκέλος της Sanofi. Έτσι δίνεται η ευκαιρία να λανσαριστεί μια μεγάλη γκάμα προϊόντων που τροφοδοτεί την κερδοφορία και ανάπτυξη αμφότερων μερών. **(Νέα Στρατηγική Συμμαχία- νέο άνοιγμα στην αγορά γενοσήμων)**

Η προτεινόμενη αύξηση μετοχικού κεφαλαίου δίνει τη δυνατότητα στη Lavipharm να χρηματοδοτήσει το πλάνο επενδύσεων τριών αξόνων, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της στην Ελλάδα και διεθνώς. Με άλλα λόγια, ο όμιλος επιδιώκει την αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος (sustainability of competitive advantage), προκειμένου αυτό να καταστεί διατηρήσιμο.

Η **λειτουργική στρατηγική** υποστηρίζει την επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική κι αφορά στα επιμέρους τμήματα των εταιρειών του ομίλου. Μέσω της λειτουργικής στρατηγικής, κάθε τμήμα επιδιώκει να συντονίσει τις δράσεις και τις ενέργειες του, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως κατά την αρχή της αναδιάρθρωσης του δανεισμού με τις πιστώτριες τράπεζες το 2017, όταν δόθηκε το έναυσμα για μια συνολική αναδιάρθρωση και της ίδιας της επιχείρησης, ο όμιλος εστίασε και στηρίχτηκε σε λειτουργικές στρατηγικές: οι επερχόμενες αλλαγές αφορούσαν τον τρόπο λειτουργίας της Lavipharm, τις μεθόδους που ακολουθούνται, το προϊοντικό mix και τη στρατηγική. Παραδείγματος χάριν, στην ομάδα διοίκησης 13 από τα 18 διευθυντικά στελέχη άλλαξαν, και ανανεώθηκε κατά 30% το εργατικό δυναμικό χωρίς όμως να προκληθεί διαταραχή στις λειτουργίες.

Πιο συγκεκριμένα, τα επιμέρους τμήματα έχουν υιοθετήσει κατά καιρούς τις εξής στρατηγικές:

### Τμήμα Marketing

- διακρίνεται για την έντονη διεθνή δραστηριότητα της. Από την αγορά του εξωτερικού η εταιρεία αντλεί σήμερα το 30% των εσόδων της και στο προσεχές μέλλον, ο όμιλος στοχεύει η διεθνής δραστηριότητα να αποτελεί το 50% των καθαρών πωλήσεων της) – **στρατηγική εξωστρέφειας**
- Η εταιρεία στοχεύει να **προωθηθεί ως εν δυνάμει συνεργάτης** για μεγάλες εταιρείες που επιθυμούν να επεκταθούν σε νέες αγορές
- με βάση το ισχυρό δίκτυο συνεργασιών της, η εταιρεία αντιπροσωπεύει στο εγχώριο στερέωμα **ένα εκτενές χαρτοφυλάκιο προϊόντων μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών**
- το ισχυρό μάρκετινγκ και οι πωλήσεις **προωθούν επιπλέον ίδιας έρευνας και ανάπτυξης προϊόντα**
- **διατηρεί τη διαχρονική παρουσία της σε θεραπευτικές κατηγορίες** όπως η Καρδιολογία, Νευρολογία, Ουρολογία, Ογκολογία και Χρόνιος Πόνος, προσφέροντας **μία ευρεία γκάμα από ασφαλείς φαρμακευτικές επιλογές.**

Έχει επιλέξει να εμβαθύνει στις τέσσερις αυτές κατηγορίες, τις οποίες θεωρεί ως δυνατά της σημεία μαζί με τα OTC φαρμακείου.

- οι ομάδες πωλήσεων και marketing **επικοινωνούν συστηματικά με όλους τους επαγγελματίες υγείας**, ιατρούς και φαρμακοποιούς, ενημερώνοντάς τους για τα προϊόντα που εμπορεύεται η εταιρεία εγχώρια.
- με την προσθήκη του διαδερμικού συστήματος κλονιδίνης, στην εξαγορά του οποίου στοχεύει το αναπτυξιακό πλάνο που έχει προταθεί, η Lavipharm θα είναι από τις λίγες εταιρείες στην Ευρώπη και η μοναδική στην Ελλάδα που θα διαθέτει τρία φάρμακα διαδερμικής χορήγησης (κλονιδίνη, φεντανύλη και νιτρογλυκερίνη) – **ενδυνάμωση του προιοντικού μίξ**
- **Οι εκπαιδεύσεις στο τμήμα μάρκετινγκ γίνονται σε μηνιαία βάση και τα σεμινάρια κύκλου πραγματοποιούνται δύο φορές το χρόνο**, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα του marketing και των πωλήσεων της Lavipharm
- Ο όμιλος Lavipharm A.E., από το παρελθόν μέχρι σήμερα χορηγεί **άδειες εκμετάλλευσης καινοτόμων προϊόντων ίδιας έρευνας και ανάπτυξης (licensing out)** σε φαρμακευτικές παγκόσμιου βεληνεκούς, αποβλέποντας σε κερδοφόρες συνεργασίες και στο ξεκλείδωμα καινούριων αγορών. Η ίδια δηλώνει ότι αυτού του είδους η συνεργασία οδηγεί στα βέλτιστα αποτελέσματα όταν ο δικαιοπάροχος και δικαιοδόχος εργάζονται στενά μαζί (πνεύμα αμοιβαία επωφελούς συνεργασίας), δημιουργώντας μεγάλη προστιθέμενη αξία και επιταχύνοντας την καθιέρωση καινοτόμων προϊόντων σε παγκόσμια κλίμακα.

#### Τμήμα HR

- **Διαρκής επαγγελματική επιμόρφωση** για τα υφιστάμενα μέλη ΔΣ, Διευθυντικά και λοιπά στελέχη της Εταιρείας
- **Επενδύει σε ανθρώπινο δυναμικό**- το αναπτυξιακό πλάνο περιλαμβάνει και την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού

#### Τμήμα E & A

- **Συνεχή επιδίωξη συνεργασιών με αναγνωρισμένα επιστημονικά ιδρύματα στην Ελλάδα** και το εξωτερικό προκειμένου να πετύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στις ερευνητικές της προσπάθειες, παρακολουθώντας στενά τις εξελίξεις στο χώρο της Φαρμακευτικής Έρευνας
- **Επενδύει διαρκώς σε φαρμακευτικές τεχνολογίες και επιστημονική εξειδίκευση** που τη διαφοροποιούν από άλλες ελληνικές επιχειρήσεις και την

καθιστούν αναγνωρίσιμη ανάμεσα σε ομόλογους της παγκοσμίως

- **Το χαρτοφυλάκιο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας της εταιρείας για όλο το φάσμα των τεχνολογιών και των προϊόντων είναι πλούσιο και συνεχίζει να εξελίσσεται**, καθώς αρκετές αιτήσεις για νέα Διπλώματα βρίσκονται σε διάφορα στάδια της εξεταστικής διαδικασίας

#### Τμήμα Operations

- Ανάπτυξη και λειτουργία του **μοναδικού εργοστασίου στην Ελλάδα με ολοκληρωμένη μονάδα παραγωγής διαδερμικών συστημάτων και ταυτόχρονα μια από τις ελάχιστες ευρωπαϊκές μονάδες παραγωγής διαδερμικών συστημάτων χορήγησης**
- Τα περισσότερα από τα φαρμακευτικά σκευάσματα της Lavipharm **παρασκευάζονται και συσκευάζονται στο εργοστάσιο της εταιρείας (αυξημένη ιδιοπαραγωγή)**, σε συνθήκες προδιαγραφών που διασφαλίζουν την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την ασφάλειά τους. Ο όμιλος επιδιώκει να παράγει τα περισσότερα από τα προϊόντα του χαρτοφυλακίου της στις προηγμένες εργοστασιακές εγκαταστάσεις της, μειώνοντας έτσι το κόστος

#### Τμήμα Finance

- Στην προσπάθεια αναδιάρθρωσης των δανείων, το 2017 η εταιρεία κατέληξε σε συμφωνία με τους τραπεζικούς οργανισμούς για ρύθμιση δανείων ύψους 26 εκατ. ευρώ, με επιμήκυνση της διάρκειας των συμβάσεων έως το 2023
- το 2017, δόθηκε το έναυσμα για μια συνολική αναδιάρθρωση της επιχείρησης- **Η εταιρεία σταδιακά γύρισε σε κερδοφορία, αλλάζοντας την καθαρή θέση της, χωρίς παρόλα αυτά να περικόψει τις οφειλές προς τις τράπεζες και τους προμηθευτές**
- στο σήμερα, η διοικητική ομάδα του ομίλου αποφάσισε την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, δηλαδή νέα κεφάλαια από τους μετόχους, ύψους 58 εκ. Η ανάγκη της χρηματοδότησης αυτής απορρέει από ένα πενταετές επενδυτικό πρόγραμμα που υπόσχεται ότι θα φέρει πολλαπλάσια κέρδη στην εισηγμένη και μια υγιή οικονομική βάση από τα αρνητικά κεφάλαια που έχει σήμερα.



### 6.3.3 Διαχείριση κινδύνου στη Lavipharm A.E.

Σε έναν ψηφιοποιημένο και διασυνδεδεμένο πλέον κόσμο, με παγκοσμιοποιημένες αλυσίδες εφοδιασμού και πολύπλοκες χρηματοοικονομικές αλληλεξαρτήσεις, το περιβάλλον κινδύνου τείνει να γίνει πιο επικίνδυνο και δαπανηρό. Μια ολιστική προσέγγιση της διαχείρισης κινδύνου, με βάση τα παραδείγματα, καλά και κακά, των κορυφαίων εταιρειών, μπορεί τελικά να αντλήσει αξία από αυτό το περιβάλλον. Ο δρόμος προς την ανθεκτικότητα στον αναδυόμενο κίνδυνο, είναι μια προσπάθεια που δρομολογείται από το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, για τη καθιέρωση του κατάλληλου προφίλ κινδύνου και της αντίστοιχης διάθεσης. Η επιτυχία εξαρτάται από τη στήριξη μιας ακμάζουσας νοοτροπίας κινδύνου και της πλέον προηγμένης ετοιμότητας και αντίδρασης σε κρίσεις. **Απέχοντας από την επιδίωξη για την ελάχιστη κανονιστική συμμόρφωση και την αποφυγή απωλειών, η βέλτιστη προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων συνίσταται σε θεμελιώδη στρατηγική δυνατότητα, ενσωματωμένη σε ολόκληρο τον οργανισμό.**

Η αυστηρότερη και περισσότερο αμερόληπτη λήψη στρατηγικών αποφάσεων μπορεί να ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα του επιχειρηματικού μοντέλου μιας εταιρείας, ιδίως σε ασταθείς αγορές ή σε κλάδους με πολυάριθμες εξωτερικές προκλήσεις. Η έρευνα δείχνει ότι η ενεργή και τακτική επανεκτίμηση της κατανομής των πόρων, βάσει ορθών εκτιμήσεων κινδύνου και απόδοσης (όπως η είσοδος σε αγορές όπου το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας είναι ανώτερο από τον ανταγωνισμό), δημιουργεί μεγαλύτερη αξία και καλύτερες αποδόσεις για τους μετόχους. Η ευελιξία ενδυναμώνεται διαρκώς σε μια δυναμική αγορά. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν στρατηγικές αντιστάθμισης κινδύνου για την ασφάλιση έναντι των αβεβαιοτήτων της αγοράς. Ομοίως, μια στρατηγική επένδυση, με βάση μια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική και τη βαθύτερη κατανόηση της θεμελιώδους θέσης της εταιρείας, δημιουργεί μεγαλύτερη αξία σε σύγκριση με τις ευκαιριακές κινήσεις που έχουν ως στόχο τη βραχυπρόθεσμη άνοδο της τιμής της μετοχής.

Για να αλλάξει αυτή η εικόνα, η ηγεσία πρέπει να δεσμευτεί στη δημιουργία μιας ισχυρής, αποτελεσματικής διαχείρισης κινδύνων. Το έργο είναι τρισδιάστατο:

1) Το λειτουργικό μοντέλο κινδύνου, που αποτελείται από τις κύριες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων.

Το λειτουργικό μοντέλο κινδύνου αποτελείται από δύο επίπεδα, ένα πλαίσιο διαχείρισης επιχειρησιακών κινδύνων (ERM) και τα επιμέρους πλαίσια για κάθε είδος κινδύ-

νου. Το πλαίσιο ERM χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό κινδύνων σε ολόκληρη τον οργανισμό, καθορίζοντας τη συνολική διάθεση ανάληψης κινδύνου και να εφαρμόζοντας τους κατάλληλους ελέγχους για να διασφαλιστεί ότι τηρούνται τα όρια της διάθεσης αυτής. Το συνολικότερο πλαίσιο θεσπίζει ένα σύστημα έγκαιρης υποβολής εκθέσεων και αντίστοιχων δράσεων σχετικά με τον κίνδυνο, στο διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Εκτός από την αξιολόγηση του κινδύνου με βάση την πιθανότητα και τον αντίκτυπο, οι εταιρείες πρέπει επίσης να αξιολογήσουν την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στους αναδυόμενους κινδύνους. Οι δυνατότητες και οι ικανότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων, θα πρέπει να αξιολογηθούν ώστε να καλυφθούν τα κενά αναλόγως. Τα πιο πιθανά και υψηλού αντικτύπου γεγονότα - στα οποία επικεντρώνεται το μεγαλύτερο μέρος προσοχής της η διαχείριση κινδύνου - συχνά εμφανίζονται ταχύτατα, βρίσκοντας πολλές εταιρείες ανυποψίαστες. Για να είναι αποτελεσματικό το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων, πρέπει να διασφαλίζει ότι τα δύο επίπεδα είναι άψογα ενοποιημένα. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σαφήνεια σχετικά με τους ορισμούς κινδύνων και της διάθεσης ανάληψης, καθώς και σχετικά με τους ελέγχους και την υποβολή αναφοράς.

- Ταξινόμηση Κινδύνου: Η ταξινόμηση κινδύνου σε ολόκληρη την εταιρεία θα πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια και πληρότητα τους κινδύνους. Η ταξινόμηση θα πρέπει να τηρείται αυστηρά στον καθορισμό της διάθεσης ανάληψης κινδύνου, στην ανάπτυξη της πολιτικής και της στρατηγικής κινδύνου, καθώς και στην αναφορά κινδύνων. Οι ταξινομήσεις κινδύνων είναι συνήθως σχετικές με τον εκάστοτε κλάδο, καλύπτοντας στρατηγικούς, ρυθμιστικούς και προιοντικούς κινδύνους. Καθορίζονται επίσης σύμφωνα με τα ειδικά χαρακτηριστικά της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένου του επιχειρηματικού της μοντέλου και του γεωγραφικού αποτυπώματός της (για την ενσωμάτωση συγκεκριμένων εθνικούς και νομικών κινδύνων).
- Διάθεση Κινδύνου: Ο σαφής ορισμός της διάθεσης ανάληψης κινδύνου καθιστά σαφείς τους συμβιβασμούς κινδύνου-απόδοσης, όσον αφορά τους χρηματοοικονομικούς και στρατηγικούς κινδύνους. Στην περίπτωση των μη χρηματοοικονομικών κινδύνων όπως οι λειτουργικοί κίνδυνοι και οι κίνδυνοι συμμόρφωσης, η διάθεση ανάληψης κινδύνου θα βασίζεται στα συνολικά όρια ζημιών, κατηγοριοποιώντας τους αυτόματα σε εγγενείς και υπολειπόμενους κινδύνους.
- Διαδικασίες ελέγχου κινδύνων: Ο αποτελεσματικός έλεγχος κινδύνων διασφαλίζει ότι τα όρια κινδύνου της καθορισμένης διάθεσης ανάληψης κινδύνου τηρούνται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

☛ Αναφορά κινδύνου: Η λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι ενημερώνεται με βάση την αναφορά κινδύνων. Στόχος είναι να παρέχονται τακτικά στα διοικητικά συμβούλια και στα ανώτερα στελέχη, πληροφορίες σχετικά με τον κίνδυνο, προσδιορίζοντας τους περισσότερο συναφείς στρατηγικούς κινδύνους, ώστε να διασφαλιστεί μια ανεξάρτητη άποψη κινδύνου, που περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα του οργανισμού και είναι ενσωματωμένη στη διαδικασία σχεδιασμού. Με αυτόν τον τρόπο, το προφίλ κινδύνου μπορεί να διατηρηθεί στη διαχείριση των επιχειρησιακών πρωτοβουλιών και αποφάσεων που επηρεάζουν την ποιότητα των διαδικασιών και των προϊόντων.

2) Η δομή διακυβέρνησης και λογοδοσίας αναφορικά με αυτές τις διαδικασίες, από το λειτουργικό επίπεδο μέχρι το επίπεδο του διοικητικού συμβουλίου.

Η διαχείριση του λειτουργικού μοντέλου κινδύνου πρέπει να γίνεται μέσω μιας αποτελεσματικής δομής διακυβέρνησης και οργάνωσης με σαφείς ευθύνες. Το μοντέλο διακυβέρνησης διατηρεί μια κουλτούρα κινδύνου που ενισχύει την καλύτερη διαχείριση κινδύνων και συμμόρφωσης και στις τρεις γραμμές άμυνας — επιχειρηματικές δραστηριότητες και λειτουργίες, λειτουργίες συμμόρφωσης / κινδύνου και έλεγχος.

3) Οι βέλτιστες πρακτικές ετοιμότητας για την αντιμετώπιση κρίσεων, συμπεριλαμβανομένου ενός επαρκώς διαρθρωμένου εγχειριδίου απόκρισης, σε περίπτωση που πραγματοποιηθεί το χειρότερο σενάριο.

Ένα αποτελεσματικό λειτουργικό μοντέλο κινδύνου υψηλής απόδοσης και μια δομή διακυβέρνησης με καλά αναπτυγμένη κουλτούρα κινδύνου, ελαχιστοποιούν την πιθανότητα εταιρικών κρίσεων, χωρίς, φυσικά, να τις εξαλείφουν. Το καλύτερο περιβάλλον διαχείρισης κινδύνου, παρέχει τις ιδανικές συνθήκες προετοιμασίας και αντίδρασης. (McKinsey, 2018)

Η ανάληψη κινδύνων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των επενδύσεων και του επιχειρείν. Προκειμένου να αποκομιστούν επαρκείς αποδόσεις από τις επενδύσεις, οι κίνδυνοι πρέπει να διαχειρίζονται. Δεν έχουν όλοι οι κίνδυνοι άμεσο αντίκτυπο, με ορισμένους κλάδους να μην αντιμετωπίζουν τις συνέπειες κάποιων κινδύνων, ακόμα και μετά την λήψη πολυάριθμων αποφάσεων. Η ανάληψη όλων των κινδύνων δε συνεπάγεται πάντα με την αναζήτηση πρόσθετης ανταμοιβής: σε ορισμένους τομείς των επιχειρήσεων, η ανάληψη κινδύνων είναι απαραίτητη για να παραμείνουν ενεργές εντός του πεδίου. Η αξιολόγηση του κινδύνου και της αβεβαιότητας είναι πολύπλοκη. Για να κατανοηθούν πλήρως οι κίνδυνοι που ενέχουν σε διαφορετικές βιομηχανίες, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι συνιστώσες που οδηγούν τις επιχειρήσεις του εν λόγω τομέα, να ορίζουν συγκεκριμένα επίπεδα κινδύνου που πρέπει να αναλάβουν.

Υπάρχουν τρεις βασικές παράμετροι που συμβάλλουν στον κίνδυνο σε έναν κλάδο: **το επιχειρηματικό περιβάλλον που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες, η αβεβαιότητα ως αποτέλεσμα της απουσίας προβλεψιμότητας στο εν λόγω επιχειρηματικό περιβάλλον και η ικανότητα των μελών του κλάδου να διαχειρίζονται τον κίνδυνο.**

Αξίζει να σημειωθεί, πως με βάση τα αποτελέσματα της εκτεταμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης και απόψεις που προέκυψαν από συνεντεύξεις με εμπειρογνώμονες στην βιοφαρμακευτική βιομηχανία, οι τρεις τάσεις που είναι πιθανότερο να αυξήσουν την αβεβαιότητα στη βιοφαρμακευτική βιομηχανία είναι:

1. Προκλήσεις όσον αφορά την πρόσβαση στην αγορά
2. Κατακερματισμένες και ολοένα και πιο περίπλοκες ρυθμίσεις
3. Κόστος και προκλήσεις της επιστημονικής προόδου

Το επιχειρηματικό περιβάλλον ορίζεται ως ο συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις συνήθεις επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός μέλους του κλάδου. Παράγοντες όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, ο ανταγωνισμός, οι τεχνολογικές βελτιώσεις και οι νόμοι επηρεάζουν διαφορετικούς τομείς. Η αβεβαιότητα προκύπτει λόγω αδυναμίας αξιόπιστης πρόβλεψης μελλοντικών γεγονότων. Αυτό προκαλείται είτε από την ελλιπή τρέχουσα κατάσταση της γνώσης, είτε από την τρέχουσα κατάσταση των υποθέσεων που έχουν απρόβλεπτες συνέπειες ή από την αδυναμία απόδοσης έγκυρων πιθανοτήτων επερχόμενων αποτελεσμάτων. Ο συνδυασμός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η αβεβαιότητα καθορίζουν τους κινδύνους που ανέλαβαν τα μέλη ενός κλάδου. Τέλος, η διαχείριση κινδύνων είναι ο τομέας ελαχιστοποίησης της πιθανότητας αρνητικών αποτελεσμάτων και πιθανών ζημιών κατά τη διάρκεια αβέβαιων και ταραχωδών οικονομικών περιόδων, δημιουργώντας παράλληλα αξία μέσω της επιτυχημένης πλοήγησης των ευκαιριών.

**Η υπολογισμένη ανάληψη κινδύνων θα πρέπει να ενθαρρυνθεί, προκειμένου να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες, καθώς μόνο μέσω της κατάλληλης διαχείρισης κινδύνου μπορεί μια επιχείρηση να επιτύχει και να βελτιστοποιήσει την αξία της. Οι κίνδυνοι που αξιολογούνται κατά τη διαδικασία διαχείρισης κινδύνου χωρίζονται σε τρεις κύριες κατηγορίες. Πρώτον, οι εξωτερικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια εταιρεία, οι οποίες διαμορφώνουν τις επιλογές και την κατεύθυνση των μελών του κλάδου, οι λεγόμενοι στρατηγικοί κίνδυνοι. Δεύτερον, ακόμη και αν ακολουθείται μια βέλτιστη στρατηγική, οι κίνδυνοι εκτέλεσης αναδύονται εάν οι στρατηγικές δεν εκτελούνται με αποτελεσματικό τρόπο. Τρίτον, οι παράγοντες**

που επηρεάζουν την ικανότητα μιας εταιρείας να λειτουργεί νόμιμα και αποτελεσματικά σε έναν κλάδο, αντιπροσωπεύουν τους λειτουργικούς κινδύνους. Μέσω καλής διαχείρισης, οι στρατηγικοί και οι εκτελεστοί κίνδυνοι μπορούν να οδηγήσουν σε θετικό αντίκτυπο σε μια επιχείρηση, μέσω αύξησης της επιτυχίας και της αξίας ενός προϊόντος. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι ωστόσο, σπάνια εξασφαλίζουν πρόσθετο πλεονέκτημα, καθώς η συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς, αποτελεί προϋπόθεση για τη λειτουργία εντός του κλάδου. Οι αυξήσεις του λειτουργικού κινδύνου εντός της βιομηχανίας συνεπάγονται σε μεγαλύτερη ανάληψη κινδύνων, αλλά δεν συνδέονται με σκοπούς πρόσθετης απόδοσης. (Deloitte & Janssen, 2014)

Σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας διατριβής, παρατέθηκαν παραδείγματα πλαισίων διαχείρισης κινδύνων του φαρμακευτικού επιχειρείν που αφορούσαν κυρίως μεγάλες φαρμακευτικές βιομηχανίες. Η Lavipharm A.E. αποτελεί έναν ολοκληρωμένο Όμιλο Έρευνας και Ανάπτυξης, παραγωγής, εισαγωγής, εμπορίας και διανομής φαρμάκων, καλλυντικών και προϊόντων υγείας στην Ελλάδα, με έντονη διεθνή δραστηριότητα. Όραμα του, σύμφωνα με τον ίδιο είναι να *«παρέχει πάντα τις πιο σύγχρονες και αποτελεσματικές υπηρεσίες στο χώρο της υγείας, με κινητήρια δύναμη τη δημιουργική σκέψη, τις πρωτοποριακές ιδέες και την καινοτομία στην εφαρμογή τους.»*

Το ερωτηματολόγιο το οποίο συμπεριλήφθηκε στη μελέτη περίπτωσης, αφορούσε κυρίως τη στρατηγική επιχειρηματική μονάδα του ομίλου Lavipharm Active Services (L.A.S.), του εμπορικού βραχίονα του ομίλου που δραστηριοποιείται στον τομέα της φαρμακαποθήκης-χονδρική πώλησης, διανομής και παροχής υπηρεσιών 3PL σε φαρμακεία και μονάδες υγείας. Μαζί με την εξαγωγική δραστηριότητα, η λειτουργία φαρμακαποθήκης αποτέλεσε σε περιόδους κρίσης το στήριγμα του ομίλου. Λόγω της αναπτυξιακής στρατηγικής του ομίλου στη κατεύθυνση B2C, λόγω της παρούσας πολυπλοκότητας και μεγέθους του οργανισμού και λόγω του μεγαλύτερου εύρους υπηρεσιών που προσφέρει σήμερα κατά μήκος της αλυσίδας αξίας, θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούν παραδείγματα διαχείρισης κινδύνων σε οργανισμούς υπηρεσιών υγείας.

Στον οδηγό μανάτζμεντ υπηρεσιών υγείας του HSE (Health Service Executive, 2017), τονίζεται ότι η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων **πρέπει να ξεκινήσει με τη σαφή διατύπωση των στόχων της υπηρεσίας**. Αυτό θα βοηθούσε στην εστίαση σε βασικούς κινδύνους και θα απέτρεπε την ανέφικτη αναπροσαρμογή όλων των κινδύνων εντός της υπηρεσίας. Σε ορισμένες υπηρεσίες, οι στόχοι μπορεί να μην αναφέρονται ρητά, παρ' όλα αυτά ορίζονται στο εταιρικό σχέδιο (στρατηγικοί στόχοι) ή στο επιχειρησιακό σχέδιο (επιχειρησιακοί στόχοι). Είτε δηλώνονται ρητά είτε έμμεσα, σε όλες τις υπηρεσίες υγείας, υπάρχει ένα βασικό σύνολο στόχων που σχετίζονται με τη φροντίδα, τους ανθρώπινους

πόρους, τα οικονομικά, την ηγεσία και τη διακυβέρνηση, τη συμμετοχή στην κοινότητα, την κοινοτική υγεία, τα πληροφοριακά συστήματα και την τεχνολογία, τις εγκαταστάσεις, την κανονιστική συμμόρφωση, την εκμάθηση και την έρευνα (κατά περίπτωση). **Οι στρατηγικοί κίνδυνοι είναι εκείνοι που αποτελούν μείζονες απειλές για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των υπηρεσιών ή για τη συνέχιση της ύπαρξής τους.**

Ο καθορισμός του πλαισίου κινδύνου των υπηρεσιών και η αποσαφήνιση των στόχων, θέτει τις βάσεις για τον προσδιορισμό των κυριότερων κινδύνων που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Οι εντοπισθέντες κίνδυνοι για τους οποίους δεν απαιτείται επίσημο σχέδιο διαχείρισης, για παράδειγμα όταν η διαχείριση ενός κινδύνου απαιτεί την εποπτεία του προσωπικού, δεν χρειάζεται να περιλαμβάνονται στο σχετικό μητρώο κινδύνων. Οι κίνδυνοι που περιλαμβάνονται στο μητρώο κινδύνων θα πρέπει να είναι σχετικά υψηλού επιπέδου και ομαδοποιημένοι όπου είναι δυνατόν. Αυτό σημαίνει ότι δίνεται έμφαση σε περιορισμένο αριθμό βασικών κινδύνων οι οποίοι, εάν αντιμετωπιστούν κατάλληλα θα επιφέρουν μεγαλύτερο όφελος. (HSE, 2017)

Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού καθορίζει τη γλώσσα και τα εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιούνται, την επικοινωνία και τις διαδικασίες υποβολής εκθέσεων. Η πολιτική διαχείρισης κινδύνων προσδιορίζει:

- Ποιος: απαιτείται να αναφέρει, να επικοινωνήσει, να ενεργήσει
- Τι: απαιτείται να αναφέρεται από το προσωπικό, τους διευθυντές, τα στελέχη, τις επιτροπές διακυβέρνησης
- Πότε: πρέπει να αναφέρονται οι κίνδυνοι και πότε πρέπει να διαδίδονται πληροφορίες στο προσωπικό, στις εκτελεστικές επιτροπές και επιτροπές διακυβέρνησης / στο διοικητικό όργανο
- Πού: αποθηκεύονται, κοινοποιούνται πληροφορίες
- Πώς: πρέπει να χρησιμοποιούνται εργαλεία και διαδικασίες – π.χ. εκτιμήσεις κινδύνου, μητρώα κινδύνων και όταν ένας κίνδυνος μπορεί να διαγραφεί από το τρέχον μητρώο κινδύνων

Το διοικητικό όργανο θα πρέπει να εγκρίνει την πολιτική διαχείρισης κινδύνων και να θεσπίζει σαφείς απαιτήσεις σχετικά με το είδος κινδύνου και το επίπεδο κινδύνου που θα πρέπει να κοινοποιείται. Τα σχετικά έγγραφα που βοηθούν στον καθορισμό του πλαισίου για έναν οργανισμό, θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν συμφωνίες της υπηρεσίας, στρατηγικά σχέδια, επιχειρηματικά σχέδια, σχέδια βελτίωσης της ποιότητας, οργανογράμματα, δομές, ρόλους και αρμοδιότητες της οργανωτικής επιτροπής, πολιτικές και διαδικασίες, και προγράμματα διαχείρισης συγκεκριμένων κινδύνων.

Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες για τη διαχείριση κινδύνων απαιτείται να καθοριστούν επίσημα ως προς το γενικό πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων και ως προς τα προγράμματα που αφορούν συγκεκριμένες κατηγορίες κινδύνους. Το διοικητικό όργανο καθορίζει την επικοινωνία και τις απαιτήσεις κλιμάκωσης για πληροφορίες σχετικά με τους κινδύνους σύμφωνα με τα πρότυπα καλής διακυβέρνησης. Επιπρόσθετα, το διοικητικό όργανο και οι ηγέτες, ταυτόχρονα με την επικέντρωση σε στρατηγικά και άλλα σημαντικά θέματα, χρειάζεται να διασφαλίσουν ότι όλοι οι κίνδυνοι ελέγχονται και διαχειρίζονται αποτελεσματικά, ενώ η προσοχή παραμένει στη βασική δραστηριότητα του οργανισμού – τη φροντίδα υγείας και τη θεραπεία ασθενών.

Θα πρέπει να καθοριστούν επίσης ευθύνες και αρμοδιότητες για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των διοικητικών οργάνων, διευθυντών, υπαλλήλων και παρόχων υπηρεσιών (WHS). Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες εντός των οργανισμών και ο τρόπος διαχείρισής τους, θα εξαρτηθούν από τη βασική υπηρεσία, το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι μεγάλοι οργανισμοί μπορεί να έχουν αποκλειστικό ρόλο διαχειριστή κινδύνου για την επίβλεψη του συστήματος διαχείρισης κινδύνων, ενώ οι μικρότεροι οργανισμοί μπορούν να ενσωματώνουν αρμοδιότητες στους υφιστάμενους ρόλους. Οι αρμοδιότητες διαχείρισης κινδύνου θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις πιστοποίησης, την περιγραφή αρμοδιοτήτων της εκάστοτε θέσης, τις συμβάσεις και συμφωνίες και όρους αναφοράς ως προς τις επιτροπές.

Οι πόροι για τη διαχείριση ζητημάτων κινδύνου κατανέμονται ανάλογα με το μέγεθος και το εύρος του οργανισμού της, αλλά και ανάλογα με τις συνέπειες της μη διαχείρισης του κινδύνου. Οι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν οικονομικούς πόρους, ανθρώπινους πόρους και φυσικούς πόρους όπως ο σχεδιασμός εξοπλισμού. Θα πρέπει να εφαρμόζονται μέτρα για τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών, για παράδειγμα μέσω στρατηγικού προγραμματισμού.

Η επικοινωνία και η διαβούλευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά, είναι αναπόσπαστο μέρος της καθιέρωσης της κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων και της αποτελεσματικής διαχείρισής τους. Διαφορετικά άτομα και ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, ενδεχομένως να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με έναν κίνδυνο και του δυνητικού αντικτύπου του, επομένως είναι αναγκαίο να διασφαλιστεί ότι αυτό αναγνωρίζεται και λαμβάνεται υπόψη όταν λαμβάνονται αποφάσεις και πραγματοποιούνται σχέδια δράσης. Θα πρέπει να προσδιοριστούν τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού και να προσδιοριστούν οι κατάλληλοι μηχανισμοί για την επικοινωνία

μαζί τους. Στους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς περιλαμβάνονται οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, οι εργαζόμενοι, οι διευθυντές, οι καταναλωτές / ασθενείς (και οι προμηθευτές-πιστωτές)

Ως βασική συνιστώσα του καθορισμού του πλαισίου του οργανισμού και για την ανάλυση μεμονωμένων ζητημάτων κινδύνου, θα πρέπει να επιχειρείται ο προσδιορισμός των κατάλληλων δομών επικοινωνίας. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να ακολουθείται από ένα σχέδιο επικοινωνίας που θα αφορά την εμπιστευτική ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τον ίδιο τον κίνδυνο και τη διαδικασία διαχείρισής του. Οι τρόποι επικοινωνίας και διαβούλευσης πρόκειται να καθοριστούν ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής των παρεχόμενων υπηρεσιών, το είδος των πληροφοριών που πρέπει να διαδοθούν (ή να αναζητηθούν) και το μέγεθος του οργανισμού. Οι μηχανισμοί κοινοποίησης πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους, μπορεί να περιλαμβάνουν τις υφιστάμενες επιτροπές ή φόρουμ εντός του οργανισμού ή ειδικές επιτροπές διαχείρισης κινδύνου. Για παράδειγμα, σε έναν μεγάλο οργανισμό η Ιατρική Συμβουλευτική Επιτροπή, η Επιτροπή Ελέγχου, η Επιτροπή Υγείας και Ασφάλειας Εργαζομένων, η Επιτροπή Διαχείρισης Κλινικού Κινδύνου, η Επιτροπή Φαρμάκων και Θεραπευτικών Ουσιών (ή ισοδύναμη αυτής), η Επιτροπή Πρόληψης και Ελέγχου Λοιμώξεων, η Επιτροπή Ποιότητας και η Εκτελεστική Επιτροπή, θα μπορούσαν να μεσολαβούν στη διάδοση πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους. Σε έναν μικρότερο οργανισμό, με περιορισμένο αριθμό προσωπικού, αυτό μπορεί να γίνει μέσω μίας μόνο επιτροπής ή μεμονωμένου ρόλου.

Φυσικά, απαιτούνται επαρκείς πληροφορίες που θα βοηθήσουν στην αξιολόγηση και την κατάλληλη αντιμετώπιση του κινδύνου και μπορεί να περιλαμβάνεται συλλογή δεδομένων, βιβλιογραφική ανασκόπηση, ιστορικά αρχεία και εμπειρία σχετική με τους κινδύνους. Η συμμετοχή των βασικών ενδιαφερόμενων μερών που διαθέτουν σχετικές δεξιότητες και εμπειρογνωμοσύνη για την αξιολόγηση των κινδύνων, είναι καίριας σημασίας για τη διασφάλιση ολοκληρωμένης ανάλυσης των ζητημάτων που σχετίζονται με τον κίνδυνο. Τα δεδομένα σχετικά με τον κίνδυνο θα πρέπει να συλλέγονται και να χρησιμοποιούνται προληπτικά και ενεργά. Η ανάλυση κινδύνου μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση μεθοδολογίας ποιοτικής ή ποσοτικής ανάλυσης. Ο πιθανός αντίκτυπος των κινδύνων μπορεί να επηρεάσει μία ή περισσότερες από τις πτυχές της επιχειρηματικής λειτουργίας και οι οργανισμοί χρειάζεται να λάβουν υπόψιν τους ανθρώπινους πόρους, την τεχνολογία πληροφοριών, το οικονομικό κομμάτι, τις επιχειρηματικές πρακτικές, το περιβάλλον και άλλα στοιχεία όπως η φήμη, η απώλεια της εμπιστοσύνης της κοινότητας και ασυμφωνία με την αποστολή και τις αξίες.



Απαιτείται σχετική κατάρτιση για να διασφαλιστεί ότι η διαχείριση κινδύνων αποτελεί μέρος της νοοτροπίας ενός οργανισμού. Για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης, οι εργαζόμενοι, οι διευθυντές και οι πάροχοι υπηρεσιών θα πρέπει να κατανοούν το σύστημα εντοπισμού και αναφοράς ζητημάτων κινδύνου και τα εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιούνται εντός του οργανισμού. Εν συνεχεία είναι απαραίτητη η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης και η τεκμηρίωση του κατά πόσον οι εργαζόμενοι, τα διευθυντικά στελέχη, οι διαπιστευμένοι επαγγελματίες και οι πάροχοι υπηρεσιών κατανοούν και χρησιμοποιούν τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων.

Οι κίνδυνοι θα πρέπει να εξετάζονται με τη χρήση υφιστάμενων διαδικασιών, όπως οι έλεγχοι, τα δεδομένα, οι τάσεις, η βιβλιογραφία και τα εργαλεία εκτίμησης κινδύνου, καθώς και μέσω προγραμματισμένων ανασκοπήσεων ζητημάτων με τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως πχ μέσω συνεδριών καταιγισμού ιδεών. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την αποτύπωση ή/και την αξιολόγηση των κινδύνων διαφέρουν ανάλογα με τον κίνδυνο που αξιολογείται. Για παράδειγμα, ο έλεγχος κινδύνου καταναλωτή / ασθενούς θα διαφέρει από τη διαδικασία και τα εργαλεία αξιολόγησης κινδύνων για την επίτευξη στρατηγικών στόχων ή των κινδύνων για την ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Είναι σημαντικό ότι οποιαδήποτε εργαλείο που χρησιμοποιείται, να επικυρώνεται από εσωτερική πηγή πχ από ειδικό εμπειρογνώμονα και/ή να συμφωνείται η χρήση του από το διοικητικό όργανο. Ενώ τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται μπορεί να διαφέρουν, εντούτοις η γλώσσα, οι ευθύνες και οι απαιτήσεις κλιμάκωσης που συνδέονται με τον εντοπισθέντα κίνδυνο, οφείλουν να ενοποιούνται με τη διαδικασία ανάλυσης και διαχείρισης θεμάτων κινδύνου σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, εντός ενός συνολικού πλαισίου διαχείρισης κινδύνων. (ACHS, 2013)

**Οι στρατηγικοί κίνδυνοι περιλαμβάνουν τόσο τους κινδύνους που ενυπάρχουν στις στρατηγικές αποφάσεις και στις διαρθρωτικές αποφάσεις που καθορίζουν την εσωτερική ανάληψη κινδύνων.** Οι στρατηγικοί κίνδυνοι μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη συνέχιση της ύπαρξης ή την ευημερία της εταιρείας, ενώ ενδέχεται να προκύψουν από μία μόνο σημαντική απόφαση ή από ένα σύνολο πολιτικών που οδηγούν την εταιρεία να αναλάβει μια σειρά από ακατάλληλους κινδύνους. Η διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων (ERM) περιλαμβάνει εγγενώς τους στρατηγικούς κινδύνους, ενοποιημένους σε όλες τις λειτουργίες και τις οργανωτικές μονάδες.

Σε πολλές εταιρείες, ο εσωτερικός έλεγχος επιβλέπει τη διαδικασία ERM, αν και ο Επικεφαλής Υπεύθυνος Κινδύνου (CRO) - που συνήθως αναφέρεται στον Οικονομικό Διευθυντή ή τον Διευθύνοντα Σύμβουλο - έχει συχνά τη συνολική ευθύνη. Επίσης αρκετές εταιρείες δεν έχουν αναθέσει την ευθύνη της διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων σε

συγκεκριμένη θέση ή ρόλο ή ομάδα. Κατά συνέπεια, η SRM θα μπορούσε να αλλάξει τις σχέσεις εξουσίας μέσα στους οργανισμούς και να δημιουργήσει την ανάγκη χρήσης συμβουλευτικών υπηρεσιών, καθώς οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τη διαχείριση επιχειρησιακών κινδύνων, χρειάζονται υποστήριξη για την εφαρμογή SRM.

Στο ανώτερο επίπεδο, η ταξινόμηση των κινδύνων σε κατηγορίες, θα μπορούσε να απελευθερώσει το διοικητικό συμβούλιο ώστε να επικεντρωθεί σε ευρύτερα ζητήματα στρατηγικής, αντί να επικεντρώνεται στους κινδύνους που αντιμετωπίζει κάθε επιμέρους τμήμα (Protiviti, 2014). Σε οργανωτικό επίπεδο, η ομαδοποίηση των κινδύνων βοηθά στην ανάθεση ευθυνών και στην κατανομή πόρων για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων.

Από την άλλη πλευρά, οι κατηγορίες κινδύνου ενδέχεται να περιορίζουν τον διαχειριστικό τρόπο σκέψης σχετικά με τον κίνδυνο και να ενθαρρύνουν την αντιμετώπιση του κινδύνου σύμφωνα με τα υπάρχοντα σιλό. Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να εμποδίσει τον οργανισμό να αναγνωρίσει μια κοινή αιτία στην οποία βασίζονται διαφορετικοί τύποι κινδύνου ή τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαφορετικών τύπων κινδύνου (Bharathy and McShane, 2014) Έτσι, οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τις κατηγορίες κινδύνου ως μέσο αναγνώρισης κινδύνων, μπορεί να αμελήσουν σημαντικές πηγές κινδύνου.

Για την αξιολόγηση των στρατηγικών κινδύνων, οι οργανισμοί δεν χρησιμοποιούν τα συμβατικά εργαλεία διαχείρισης κινδύνων, λόγω δυσκολιών που σχετίζονται με τη συλλογή δεδομένων. **Ως υποκατάστατο, οι οργανισμοί συνήθως βασίζονται σε ποιοτικές μεθόδους (π.χ. μέθοδοι βαθμολόγησης όπου οι μάνατζερ αξιολογούν την πιθανότητα και τον αντίκτυπο διαφόρων κινδύνων).** Προς το παρόν, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, δεν υφίστανται επικυρωμένα εργαλεία για την εκτίμηση του κινδύνου ενός χαρτοφυλακίου, τα οποία θα βασίζονταν σε έναν συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών εκτιμήσεων κινδύνου. (Bromiley et al., 2014)

Σύμφωνα με τη μελέτη μιας ευρύτερης ερευνητικής προσπάθειας για τη διαχείριση του στρατηγικού κινδύνου, γνωστή ως STRATrisk, συμπεραίνεται πως παρά τη σημασία των στρατηγικών κινδύνων, ο υφιστάμενες τεχνικές διαχείρισης τείνουν να τους αντιμετωπίζουν ανεπαρκώς επειδή βασίζονται σε ποσοτικές μεθόδους και σε ιστορικά δεδομένα που δεν παρέχουν καμία ένδειξη για μελλοντικά γεγονότα. Ένας από τους κύριους περιορισμούς των υφιστάμενων μεθόδων είναι ότι δεν έχουν σχεδιαστεί για να περιλαμβάνουν ποιοτικές κρίσεις, όταν οι ποσοτικές μέθοδοι αποτυγχάνουν να κατανο-

ήσουν πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις. **Αναπόσπαστο μέρος της αντίληψης του κινδύνου και της λήψης αποφάσεων είναι η διαχειριστική γνώση του περιβάλλοντος κινδύνου, καθώς η περιορισμένη αντίληψη των κινδύνων μειώνει την ικανότητα αναγνώρισης και διαχείρισης και αυξάνει την οργανωσιακή ευπάθεια.**

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα διευθυντικά στελέχη σε όλους τους τύπους οργανισμών και κλάδων, είναι το γεγονός ότι η κατανόηση του περιβάλλοντος κινδύνου από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων είναι βασική για την ανάπτυξη ενός οργανωσιακού προφίλ κινδύνου, παρέχοντας δείκτες σε τομείς δυνητικής απειλής και ευκαιρίας που συνδέονται με έλλειψη κατανόησης. Αυτό είναι χρήσιμο σε οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν την επίγνωση κινδύνων και επίσης ως στρατηγικό εργαλείο για τον προσδιορισμό νέων τομέων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ανακαλύπτοντας κατά πόσο οι υπεύθυνοι λήψης στρατηγικών αποφάσεων κατανοούν το περιβάλλον κινδύνου, καθίσταται δυνατή η χαρτογράφηση της ευπάθειας ενός οργανισμού σε στρατηγικούς κινδύνους και, ως εκ τούτου, δημιουργούν ένα μοναδικό προφίλ κινδύνου για τον οργανισμό. Από τη στιγμή που οι γνωστικές διαδικασίες είναι απαραίτητες για την σάρωση και κατανόηση του περιβάλλοντος, ως εκ τούτου, η αντίληψη κινδύνου του οργανισμού συνδέεται στενά με τη διαχειριστική νόηση (managerial cognition).

Τόσο τα ευρήματα της STRATrisk όσο και εκείνα μιας ερευνητικής μελέτης της Deloitte (Kambil, Layton and Funston, 2005), διαπίστωσαν ότι ο στρατηγικός κίνδυνος είναι ένα δυναμικό σύστημα που δεν προκαλείται από έναν μόνο τύπο κινδύνου ή συμβάντος, αλλά περιλαμβάνει συνδυασμούς αυτών και έτσι συχνά χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα. **Λόγω της διασυνδεδεμένης φύσης τους, οι στρατηγικές απειλές συχνά επισπεύδονται από την αποτυχία των μάντζερ να ανταποκριθούν στους πολλούς διαφορετικούς αλληλεξαρτώμενους κινδύνους που συνήθως εμφανίζονται σε σύντομο χρονικό διάστημα.** Έτσι, τα παραδοσιακών συστημάτων διαχείρισης κινδύνων παραβλέπουν να κατευθύνουν ενεργά τις διαδικασίες κινδύνου, και έτσι παρά τα προειδοποιητικά σήματα των στρατηγικών κινδύνων, οι ίδιοι δεν αναγνωρίζονται ή δεν διαβιβάζονται εγκαίρως για να αναλάβουν δράση τα στελέχη.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του στρατηγικού κινδύνου, είναι ότι συχνά προκαλείται από **συμβάντα χαμηλής συχνότητας - υψηλού αντίκτυπου** (Kambil, Layton και Funston, 2005). Έτσι, υπάρχει αυξημένη πιθανότητα η συγκεκριμένη απειλή να μην μπορεί να προβλεφθεί από συστήματα διαχείρισης κινδύνων με βάση τα ιστορικά στοιχεία. Για το λόγο αυτό, ένα ουσιαστικό στοιχείο ενός ισχυρού συστήματος διαχείρισης στρατηγικού κινδύνου, είναι η ενσωματωμένη ικανότητα έγκαιρης αναγνώρισης της

εξέλιξης αυτών των τύπων κινδύνου, με γρήγορη ανταπόκριση. Η ικανότητα να γίνει αυτό σχετίζεται άμεσα με τα τρέχοντα επίπεδα περιβαλλοντικής και συστημικής πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας και διαχειριστικής νόησης.

Είναι σαφές ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε στρατηγικό επίπεδο εντός του οργανισμού, έχει σημαντικό αντίκτυπο στην έκθεση σε κίνδυνο. Έτσι, «η έννοια ενός στρατηγικού ζητήματος δεν είναι εγγενής στα εξωτερικά γεγονότα» (Lindell et al., 1998), αλλά επικαλύπτεται από την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία προκαθορίζει την ενέργειες που αναλαμβάνονται.

Συμπερασματικά, **η διαχείριση του στρατηγικού κινδύνου είναι στενά συσχετισμένη με τη διαχειριστική νόηση, την επίγνωση των κινδύνων και την περιβαλλοντική πολυπλοκότητα.** Οι επιτυχημένες τεχνικές διαχείρισης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όλους αυτούς τους παράγοντες. Ήταν σαφές από τη βιβλιογραφία ότι οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των περιβαλλοντικών παραγόντων αυξάνουν την πολυπλοκότητα και μειώνουν τη διαχειριστική κατανόηση. Ομοίως, η ικανότητα αντίληψης και διαχείρισης του κινδύνου φαίνεται να εξαρτάται έντονα από τη διαχειριστική αντίληψη και τη γνώση του περιβάλλοντος.

Τα αποτελέσματα των αναλύσεων δείχνουν ότι έως και το 35% των στρατηγικών κινδύνων είναι απρόβλεπτο, ιδιαίτερα επειδή οι συνεντευξιζόμενοι μάντζερ εστίαζαν πρωτίστως στο εξωτερικό οργανωσιακό περιβάλλον, το οποίο μπορεί να ελεγχθεί πιο άμεσα. Σε γενικές γραμμές, οι ερωτηθέντες έδειξαν μια περιορισμένη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί τους αλληλοεπιδρούν με το εξωτερικό περιβάλλον - ιδιαίτερα την επίδραση των σχέσεων δικτύου με προμηθευτές, πελάτες, οικονομικούς αναλυτές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτός είναι **πιθανώς ένας από τους κύριους συντελεστές στη διαπίστωση ότι η επίγνωση του περιβάλλοντος στρατηγικού κινδύνου από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων είναι αντιστρόφως ανάλογη με τους στρατηγικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η εταιρεία τους, δηλαδή οι στρατηγικοί κίνδυνοι είναι πιθανότατα να προέρχονται από πηγές που είναι λιγότερο κατανοητές.**

Αναγνωρίζοντας ότι οι στρατηγικοί κίνδυνοι εξελίσσονται επειδή δεν γίνονται κατανοητοί από τη διοίκηση και, ως εκ τούτου, επεκτείνονται χωρίς να αναγνωριστούν έγκαιρα, προτείνεται ένα πλαίσιο βελτιώσεων του συστήματος διαχείρισης κινδύνων που αφορά: την ενίσχυση της κατανόησης όλων των περιβαλλοντικών παραγόντων που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τον οργανισμό, κυρίως για να καταστεί δυνατή η έγκαιρη αναγνώριση. Δεύτερον, καθώς οι στρατηγικοί κίνδυνοι τείνουν να είναι απρόβλεπτοι, η ανάπτυξη διαδικασιών για την ταχεία κατανόηση των συμβάντων κινδύνου και τη

δυνατότητα γρήγορης και αποτελεσματικής αντίδρασης για τον μετριασμό των απειλών και την αξιοποίηση των ευκαιριών, θα πρέπει να αποτελεί υψηλή προτεραιότητα για ένα σύστημα διαχείρισης κινδύνων. (Allan and Beer, 2006)

Η στρατηγική άποψη της SRM, εγείρει το ερώτημα εάν μπορεί η ίδια να παράσχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. **Η διαχείριση επιχειρησιακών και η διαχείριση στρατηγικών κινδύνων, αποτελούν δυνατότητες που μπορούν να προστατεύσουν και να δημιουργήσουν αξία, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την επίδοσή τους, μειώνοντας τον αρνητικό αντίκτυπο απρόβλεπτων γεγονότων, καθώς και προβλέποντας τον τρόπο με τον οποίο οι αλλαγές στις περιβαλλοντικές ή εσωτερικές συνθήκες θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για τη δημιουργία αξίας που ενδέχεται να χάσουν άλλες επιχειρήσεις.**

Ακόμη και επιχειρήσεις που υιοθετούν ένα εξαιρετικά επιθυμητό μοντέλο SRM, εφαρμόζοντάς το σωστά και με συνέπεια, μπορεί να διαπιστώσουν δεν δημιουργεί αξία. Η κεντρική ιδέα του Andersen and Schroder (2010) διατυπώνει ότι η διαχείριση των στρατηγικών κινδύνων χρειάζεται διαφορετική οργανωτική δομή από αυτή που απαιτείται για τη διαχείριση οικονομικών, λειτουργικών και πραγματικών κινδύνων. **Συγκεκριμένα, η SRM χρειάζεται κεντρική παρακολούθηση των κινδύνων στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια, ώστε να διαπιστωθούν και να γίνουν κατανοητές οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των κινδύνων. Ταυτόχρονα, η SRM απαιτεί την επίγνωση των κινδύνων, διάσπαρτη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.** Η επίγνωση αυτή επιτρέπει στους εργαζόμενους όλων των επιπέδων της εταιρείας, να παρακολουθούν τους κινδύνους και να επανατροφοδοτούν την πληροφορία στα υψηλότερα επίπεδα του οργανισμού, επιτρέποντας έτσι στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να συνειδητοποιήσουν τις τάσεις και τους αναδυόμενους κινδύνους ή τις ευκαιρίες. **Η διασκορπισμένη επίγνωση των κινδύνων μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα σε μία αποκεντρωμένη δομή.**

**Επομένως, οι διαδικασίες SRM απαιτούν μια αμφιδέξια δομή, συνδυάζοντας την κεντρική παρακολούθηση των κινδύνων με την αποκέντρωση.** Από την άλλη πλευρά, η αποτελεσματική διαχείριση μη στρατηγικών κινδύνων, απαιτεί μια πιο συγκεντρωτική και ομοιόμορφη δομή (με τη μορφή εσωτερικού ελέγχου, λογιστικών συστημάτων κ.λπ.). Ένας οργανισμός με υπάρχον σύστημα ERM, που θα ήθελε να εφαρμόσει εξίσου SRM, δεν θα μπορούσε να το υλοποιήσει μόνο με την εισαγωγή νέων ρουτινών. Πρέπει ταυτόχρονα να αλλάξει τη δομή του, από κεντρική σε αμφιδέξια. Δεδομένης της δυσκολίας αυτής τη αλλαγής, ένας οργανισμός που θα επιχειρήσει να προσθέσει διαδικασίες SRM στο υπάρχον σύστημα ERM χωρίς αντίστοιχη αλλαγή στη δομή του, μπορεί να διαπιστώσει ότι η ίδια η παρουσία του συστήματος ERM περιορίζει την αξία

που θα λάμβανε η επιχείρηση εάν εφαρμοζόταν ομαλά και η διαχείριση στρατηγικών κινδύνων. (Bromiley et al., 2014)

Με βάση τα κύρια στοιχεία της διαχείρισης (στρατηγικών) κινδύνων που προαναφέρθηκαν, δομήθηκε το κάτωθι ερωτηματολόγιο, ώστε να προσεγγιστεί η τρέχουσα διαδικασία διαχείριση κινδύνου αλλά και η γενικότερη κουλτούρα κινδύνου της εταιρείας Lavipharm A.E. Οι απαντήσεις δόθηκαν από στέλεχος του ομίλου.

1.Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι ενήμεροι για την αποστολή της ίδιας;

*Ναι είναι ενήμεροι, παραμένουν involved στο σύστημα.*

2.Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι ίδιοι την τελευταία 5ετία; Αν όχι ποιο το ποσοστό μεταβολής;

*Την τελευταία δεκαετία οι εργαζόμενοι της εταιρείας παραμένουν ίδιοι, ενώ σημειώνεται σταθερή ανάπτυξη στον αριθμό τους.*

3.Υπάρχει θεσπισμένη (ή μη), εσωτερική διαδικασία με την οποία λαμβάνεται υπόψη η ανατροφοδότηση (feedback) από τους εργαζομένους;

*Κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων, λαμβάνεται και το αντίστοιχο feedback.*

4.Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης επίδοσης των εργαζομένων;

*Ναι υπάρχει, λαμβάνει χώρα 2 φορές ετησίως.*

5.Σε ποιον τομέα/ τμήμα/ διαδικασία στοχεύει η εταιρεία σε βελτιώσεις;

*Στοχεύει σε ανάπτυξη 15-20% κάθε χρόνο στο support IT σύστημα για τη βελτίωση της πλατφόρμας B2B.*

6.Ποια είναι τα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας;

*Πελατοκεντρικοί στόχοι με ανάπτυξη του support σε B2B κατεύθυνση.*

7.Ποια στρατηγική κρίνετε ότι είναι η ισχυρότερη/αποδοτικότερη από αυτές που ακολουθεί μέχρι σήμερα η εταιρεία

*Δεδομένης της ανελαστικής αγοράς του φαρμάκου, η αναπτυξιακή στρατηγική πριν και κατά τη διάρκεια των περιόδων κρίσης είχε θετική επιρροή – ανάχωμα και κατά τη*

διάρκεια της κρίσης του Covid-19.

8. Ποιους από τους παρακάτω θεωρείτε κορυφαίους κινδύνους για την εταιρεία σας;

- **Μη ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες**
- Κυβερνοεπιθέσεις / Παραβίαση Δεδομένων
- Ρυθμός τεχνολογικών εξελίξεων
- **Ζητήματα ανθρώπινων πόρων, όπως ελλείψεις ταλέντων ή αδυναμία βελτίωσης δεξιοτήτων**
- Φήμη και κίνδυνος εταιρικής εικόνας
- Αλλαγές στη ζήτηση και στις προσδοκίες πελατών
- Αποδιοργάνωση επιχειρηματικού μοντέλου
- **Γεωπολιτικές αναταραχές (πχ. αύξηση εθνικισμού, εμπορικοί πόλεμοι)**
- **Αποδιοργάνωση εφοδιαστικής αλυσίδας**
- Νεοεισερχόμενοι στην αγορά
- Μη ευθυγραμμισμένη κουλτούρα
- **Πρόσβαση σε κεφάλαιο**
- Κλιματικές αλλαγές και περιορισμοί φυσικών πόρων

9. Πόσο σημαντική απειλή συνιστούν οι παρακάτω κίνδυνοι για την επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας σας σήμερα;

- Ρυθμιστικός κίνδυνος (π.χ. Προβλήματα που προκύπτουν από υπάρχοντες ή νέες ρυθμίσεις) **ΥΨΗΛΟΣ**
- Κίνδυνοι Ανθρώπινου Κεφαλαίου (π.χ. Ικανότητες, ελλείψεις, ζητήματα αλληλουχίας, απώλεια βασικού προσωπικού) **ΥΨΗΛΟΣ**
- Χρηματοδότηση **METΡΙΟΣ**
- Πολιτικός Κίνδυνος (π.χ. Κίνδυνος αλλαγής κυβέρνησης) **ΧΑΜΗΛΟΣ**
- Κίνδυνος Φήμης (π.χ. Συμβάντα που υπονομεύουν την κοινή εμπιστοσύνη των προϊόντων ή της εταιρικής εικόνας) **METΡΙΟΣ**
- Συναλλαγματικός Κίνδυνος (π.χ. Κίνδυνος αλλαγής της ισοτιμίας) **METΡΙΟΣ**
- Κίνδυνος Τεχνολογίας Πληροφοριών (π.χ. Απώλεια δεδομένων, διακοπή λειτουργίας κέντρου δεδομένων) **ΧΑΜΗΛΟΣ**
- Κίνδυνος Αγοράς (π.χ. Κίνδυνος να μειωθεί η αγοραία αξία περιουσιακών στοιχείων) **ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΟΣ**
- Κίνδυνος Τοποθεσίας (π.χ. Προβλήματα δραστηριότητας σε συγκεκριμένη

περιοχή) **ΜΕΤΡΙΟΣ**

- Πιστωτικός Κίνδυνος (π.χ. Κίνδυνος υψηλού χρέους) **ΥΨΗΛΟΣ**

10. Πόσο συχνά πραγματοποιούνται διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνου (risk assessment) στον οργανισμό σας;

- **ετησίως**
- εξαμηνιαίως
- κάθε τρίμηνο
- καμία επίσημη αξιολόγηση κινδύνου

11. Προσδιορίστε το χρονικό ορίζοντα που καλύπτουν οι διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνου.

- **μέχρι 1 χρόνο**
- μέχρι 3 χρόνια
- μέχρι 5 χρόνια
- Άλλο:

12. Ο όμιλος σας:

- **διατηρεί ξεχωριστό τμήμα διαχείρισης κινδύνων**
- αναθέτει τη διαχείριση κινδύνων ως λειτουργία στα άμεσα ενδιαφερόμενα τμήματα

13. Ποιες από τις παρακάτω πλευρές της διαχείρισης κινδύνων θα μπορούσε να είναι από τις κύριες μελλοντικές προτεραιότητες για τον οργανισμό σας;

- Διαδικασίες Κινδύνου
- Ποιότητα & Διαθεσιμότητα Δεδομένων
- **Εκπαίδευση των επαγγελματιών που δε σχετίζονται με τον κίνδυνο**
- Τεχνολογία
- **Επανεκπαίδευση των επαγγελματιών κινδύνου**
- Πρόσληψη επαγγελματιών κινδύνου
- Διαδικασίες Κινδύνου
- Ποιότητα & Διαθεσιμότητα Δεδομένων
- Εκπαίδευση των επαγγελματιών που δε σχετίζονται με τον κίνδυνο
- Τεχνολογία
- Επανεκπαίδευση των επαγγελματιών κινδύνου
- Πρόσληψη επαγγελματιών κινδύνου



14. Εκτός από την εσωτερική λειτουργία διαχείρισης κινδύνου, εμπλέκονται επιπλέον εξωτερικοί φορείς διαχείρισης κινδύνου στον οργανισμό σας;

- **Ναι**
- Όχι

15. Ποια επιλογή από τις παρακάτω κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό εποπτείας κινδύνου στον οργανισμό σας:

- Διοικητικό Συμβούλιο
- **Τμήμα Διαχείρισης Κινδύνου**
- Επιτροπές Ελέγχου
- Διευθύνων Σύμβουλος
- Άλλο:

16. Η εταιρεία σας έχει διορίσει Υπεύθυνο Διαχείριση Κινδύνου/ Επικεφαλή Κινδύνου (CRO) και αν ναι, αυτός ο διορισμός έχει βελτιώσει ή πρόκειται να βελτιώσει τις πρακτικές κίνδυνου του οργανισμού;

- **Ναι, έχει διοριστεί CRO, με συνοδευόμενη βελτίωση στις πρακτικές κινδύνου**
- Ναι, έχει διοριστεί CRO, χωρίς ακόλουθη σημαντική βελτίωση στις πρακτικές κινδύνου
- Όχι, δεν έχει διοριστεί CRO - μια τέτοια αλλαγή δε θα οδηγούσε σε σημαντική βελτίωση στην ποιότητα πρακτικών διαχείρισης κινδύνου
- Όχι, αλλά σχεδιάζεται ο διορισμός CRO, καθώς θα επηρέαζε θετικά τις δραστηριότητες κινδύνου

17. Υπάρχει σαφής διατύπωση του πλαισίου διάθεσης ανάληψης κινδύνου (μέγεθος & είδος κινδύνου που είναι ανεκτό) από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας σας;

- **Ναι, έχει καλλιεργηθεί και επικοινωνηθεί ρητά η κουλτούρα κινδύνου της εταιρείας στα ανώτερα στελέχη του οργανισμού**
- Όχι, δεν έχει διαμορφωθεί και επικοινωνηθεί με σαφήνεια το προφίλ κινδύνου της εταιρείας ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη του οργανισμού

18. Με την παραδοχή ότι η διαχείριση στρατηγικών κινδύνων θεωρείται η ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα σημαντικά γεγονότα ή τους παράγοντες κινδύνου στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ποιος θεωρείται ο κύριος τομέας

εστίασης για την εταιρείας σας, προς βελτίωση των ικανοτήτων και της επίδοσης της:

- Αύξηση της συχνότητας και του προϋπολογισμού της παρακολούθησης και τη διαχείρισης στρατηγικών κινδύνων
- **Συνεχής παρακολούθηση των στρατηγικών κινδύνων**
- Αυξημένη στελέχωση για τη διαχείριση στρατηγικών κινδύνων
- Άλλο:

19. Ποιος θεωρείται ο κυριότερος μηχανισμός κοινοποίησης πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους στον οργανισμό σας;

- Υφιστάμενες/η επιτροπές/η που αναλαμβάνουν/ει επιπλέον το συγκεκριμένο ρόλο
- **Ειδική επιτροπή διαχείρισης κινδύνου**
- Ρόλος που αναλαμβάνεται από μεμονωμένο υπεύθυνο

20. Θεωρείται πως υφίσταται ομαλή ροή της πληροφορίας κινδύνου σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού σας;

- **Ναι, υπάρχει διάσπαρτη επίγνωση κινδύνου σε όλο τον οργανισμό**
- Όχι, η πληροφορία κινδύνου παραμένει στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια σε όλη τη διαδικασία διαχείρισης του

21. Ποιες από τις παρακάτω επιλογές θεωρείτε πως ταιριάζουν περισσότερο στη νοοτροπία διαχείρισης κινδύνου της εταιρείας σας, σύμφωνα με την τρέχουσα κατάσταση;

- Επιδίωξη συνεχούς ρυθμιστικής συμμόρφωσης & αποφυγής απωλειών
- Ανάληψη ή αποφυγή κινδύνων ώστε η επιχείρηση να παραμένει βιώσιμη και ενεργή στο πεδίο δράσης της
- **Ελαχιστοποίηση της πιθανότητας αρνητικών αποτελεσμάτων/ζημιών, δημιουργώντας παράλληλα αξία μέσω μιας επιτυχημένης πλοήγησης των αναδυόμενων ευκαιριών.**

22. Ποιοι θεωρούνται οι σημαντικότεροι στόχοι της λειτουργίας Διαχείρισης Κινδύνων για την εταιρεία σας;

- **Προσδιορισμός νέων και αναδυόμενων κινδύνων**
- **Υποστήριξη του μάνατζμεντ στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων**
- **Διασφάλιση ρυθμιστικής συμμόρφωσης**
- Ενστάλαξη της κουλτούρας κίνδυνο στον οργανισμό

- **Μέτρηση και παρακολούθηση κινδύνου**
- **Διευκόλυνση των μάνατζερ στη λήψη καλύτερων επιχειρηματικών αποφάσεων**
- **Προσδιορισμός της απαιτούμενης δράσης κατόπιν αναγνώρισης των κινδύνων**
- Διασφάλιση εταιρικής επιβίωσης
- **Γνωστοποίηση σημαντικότερων κινδύνων στα ενδιαφερόμενα μέρη**
- Καθορισμός & παρακολούθηση της διάθεσης κινδύνου
- **Ελαχιστοποίηση απωλειών**
- Διαχείριση κινδύνου απάτης
- Αποδοτικότερη κατανομή πόρων

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι ενήμεροι για την αποστολή της ίδιας. Επίσης, την τελευταία δεκαετία, το ανθρώπινο δυναμικό παραμένει αμετάβλητο, ενώ μέχρι το 2026 σχεδιάζεται η ενίσχυση του με επιπλέον 130 άτομα, διατηρώντας έτσι την αυξητική πορεία του. Υφίσταται εσωτερική διαδικασία η οποία αξιολογεί τους εργαζομένους, υλοποιείται 2 φορές ετησίως και κατά τη διάρκεια της λαμβάνεται η ανατροφοδότηση από τους ίδιους. Τα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας, στοχεύουν σε βελτιώσεις του IT τομέα της εταιρείας, με ανάπτυξη της πλατφόρμας B2B και τη παράλληλη βελτίωση της εξυπηρέτησης των καθημερινών λειτουργιών του ελληνικού φαρμακείου (**μελλοντική λειτουργική στρατηγική**). Αναμφίβολα, κατά τη διάρκεια των χρόνων, η **αναπτυξιακή στρατηγική της εταιρείας** έχει λειτουργήσει ως προστασία σε περιόδους κρίσης, ενώ παραμένει άμεσα συνυφασμένη με το όραμα της εταιρείας.

Οι κορυφαίοι κίνδυνοι για τη Lavipharm είναι οι μη ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες, τα ζητήματα ανθρωπίνων πόρων, οι γεωπολιτικές αναταραχές, η αποδιοργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η πρόσβαση σε κεφάλαιο. Οι περισσότεροι από τους παραπάνω κινδύνους αναδύθηκαν ως οι σημαντικότεροι και από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (απειλές σύμφωνα με Porter). Τα ζητήματα ανθρωπίνων πόρων και η πρόσβαση σε κεφάλαιο αφορούν εσωτερικά ζητήματα του ομίλου, τα οποία αν και δε χωλαίνουν, εντούτοις κάποια ενδεχόμενη αστάθεια σε αυτούς τους τομείς, θα αποτελέσει κίνδυνο για την εταιρεία.

Ο ρυθμιστικός κίνδυνος, οι κίνδυνοι ανθρώπινου κεφαλαίου και ο πιστωτικός κίνδυνος θεωρούνται υψηλοί κίνδυνοι για την εταιρεία. Τονίζεται για ακόμα μία φορά η

σημασία που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας για την εταιρεία βάση των παραπάνω. Μέτριοι κίνδυνοι θεωρούνται η χρηματοδότηση, οι κίνδυνοι φήμης (σε αντίθεση με άλλες φαρμακοβιομηχανίες που τους κατατάσσουν υψηλότερα), οι συναλλαγματικοί κίνδυνοι και οι κίνδυνοι τοποθεσίας. Ο πολιτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος Τεχνολογία Πληροφοριών και ο κίνδυνος αγοράς ταξινομούνται ως χαμηλοί κίνδυνοι.

Η εταιρεία προχωράει σε διαδικασίες risk assessment μία φορά το χρόνο, καλύπτοντας ένα χρονικό ορίζοντα 1 έτους. Επιπλέον, η Lavipharm διατηρεί ξεχωριστό τμήμα διαχείρισης κινδύνων, ενώ εκτός από την εσωτερική λειτουργία διαχείρισης, εμπλέκονται και εξωτερικοί φορείς διαχείρισης κινδύνου. Το μεγαλύτερο ποσοστό εποπτείας κινδύνου κατέχει το τμήμα διαχείρισης κινδύνων, ενώ σύμφωνα με τα δεδομένα της συνέντευξης έχει διοριστεί CRO, με συνοδευόμενη βελτίωση στις πρακτικές κινδύνου. Στα άμεσα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας αναφορικά με την διαχείριση κινδύνου είναι η εκπαίδευση των επαγγελματιών που δε σχετίζονται με τον κίνδυνο, καθώς και η επανεκπαίδευση των επαγγελματιών κινδύνου.

Η συνεχής παρακολούθηση των στρατηγικών κινδύνων αποτελεί για την εταιρεία έναν από τους βασικούς στόχους βελτίωσης των ικανοτήτων και της επίδοσης της. Στην ερώτηση για το αν υπάρχει σαφής διατύπωση του πλαισίου διάθεσης ανάληψης κινδύνου (μέγεθος & είδος κινδύνου που είναι ανεκτό) από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, διαβεβαιώθηκε ότι έχει καλλιεργηθεί και επικοινωνηθεί ρητά η κουλτούρα κινδύνου της εταιρείας ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη του οργανισμού. Ο κυριότερος μηχανισμός κοινοποίησης πληροφοριών σχετικά με τους κινδύνους στον οργανισμό, εκπροσωπείται από την ειδική επιτροπή διαχείρισης κινδύνου. Σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού θεωρείται ότι υπάρχει διάσπαρτη επίγνωση κινδύνου.

Η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας αρνητικών αποτελεσμάτων/ζημιών, με την παράλληλη δημιουργία αξίας μέσω μιας επιτυχημένης πλοήγησης των αναδυόμενων ευκαιριών, αποτελεί κοντινότερη νοοτροπία για την προσέγγιση του ομίλου Lavipharm. Οι κυριότεροι στόχοι της διαχείρισης κινδύνου για την εταιρεία είναι στην παρούσα φάση ο προσδιορισμός νέων και αναδυόμενων κινδύνων, η υποστήριξη του μάνατζμεντ στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, η διασφάλιση ρυθμιστικής συμμόρφωσης, η μέτρηση και παρακολούθηση κινδύνου, η διευκόλυνση των μάνατζερ στη λήψη καλύτερων επιχειρηματικών αποφάσεων, ο προσδιορισμός της απαιτούμενης δράσης κατόπιν αναγνώρισης των κινδύνων, η γνωστοποίηση σημαντικότερων κινδύνων στα ενδιαφερόμενα μέρη και φυσικά η ελαχιστοποίηση απωλειών.

### 6.3.4 Εναλλακτικές Στρατηγικές της Lavipharm A.E. & πρόταση στρατηγικής

Κατόπιν σκιαγράφησης του προφίλ κινδύνου της Lavipharm, αναζητούνται εναλλακτικές προτάσεις στρατηγικής στα πλαίσια του στρατηγικού ελέγχου της εταιρείας.

#### 1.Στρατηγική ανάπτυξης

Με τις στρατηγικές ανάπτυξης (σχεδιάζεται και πραγματοποιείται επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η στρατηγική ανάπτυξης είναι -μέσω διαφορετικών οδών- απόλυτα συνδεδεμένη με την πορεία της επιχείρησης έως σήμερα. Άλλωστε, σε περιόδους κρίσης, η αναπτυξιακή στρατηγική λειτούργησε πολλές φορές ως ασπίδα για την επιβίωση της εταιρείας. Στα **θετικά** της στρατηγικής ανάπτυξης θα ήταν:

- επιβίωση και εξασφάλιση όσο το δυνατόν μακροχρόνιας βιωσιμότητας
- αύξηση των πωλήσεων, για παράδειγμα μέσω της επέκτασης σε άλλους κλάδους (ασυσχέτιστη διαποίκιση) ή μέσω επιπλέον στρατηγικών συμμαχιών
- μείωση του κόστους και αύξηση των κερδών
- μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς
- δημιουργία διαθέσιμου πλεονάσματος πόρων προς αξιοποίηση. Έτσι προλαμβάνονται και επιλύονται ενδεχόμενα εμπόδια και συγκρούσεις μεταξύ των τμημάτων του. Στη περίπτωση ενός στρατηγικού λάθους / στρατηγικού κινδύνου, η στρατηγική ανάπτυξης το πιθανότερο να προσφέρει την απαιτούμενη στήριξη για την αποφυγή του, όπως άλλωστε έχει αποδειχτεί μέχρι τώρα στην περίπτωση της Lavipharm
- η διαπραγματευτική δύναμη των εταιρειών σε ανάπτυξη αυξάνεται και είναι πιθανότερο να λάβουν στήριξη από τους μετόχους. Ειδικότερα μετά την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, ο οργανισμός βρίσκεται σε μεγαλύτερη ανάγκη από ποτέ για την ενδυνάμωση της εταιρικής εικόνας της, με γνώμονα των απώτερο στόχο του Διοικητικού συμβουλίου που είναι η μεγιστοποίηση της μακροπρόθεσμης αξίας της Εταιρείας και η προάσπιση του γενικότερου εταιρικού συμφέροντος
- περισσότερες ευκαιρίες για πρόοδο, εξέλιξη και παραπάνω θέσεις εργασίας
- μεγαλύτερη υπόληψη από τους εν δυνάμει επενδυτές. Όσο θεμελιώνεται η θέση της εταιρείας, τόσο δυσκολότερο είναι να εξαγοραστεί και οι θέσεις των διοικητικών στελεχών είναι πιο σταθερές, συνδεδεμένες με μεγαλύτερες απολαβές

- συνέργεια των υπηρεσιών που προσφέρει μέσω στρατηγικών συσχετισμένης διαποίκιλης
- επιδίωξη συνεργασιών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για την ενίσχυση του δικτύου του και της εμβέλειας παροχής υπηρεσιών. Μεγαλύτερη ζήτηση στην ίδια παραγωγή προϊόντων ή αποκλειστική αντιπροσώπευση σκευασμάτων κορυφαίων φαρμακευτικών εταιρειών.
- στα πλαίσια οριζόντιας ανάπτυξης, εκτός από την επέκταση σε πολλαπλά γεωγραφικά σημεία, η εταιρεία ενδέχεται να κάνει συνεχείς προσθήκες στην γραμμή προϊόντων της, ώστε να μειώνει ενδεχόμενες niche αγορές στις οποίες εισέρχεται ανά πάσα στιγμή ο ανταγωνισμός

Η **αρνητική** πλευρά της στρατηγικής ανάπτυξης:

- Απαιτεί υψηλή διαθεσιμότητα πόρων
- Απαιτεί ενδυναμωμένο τμήμα Marketing & πωλήσεων ή άλλους εξειδικευμένους φορείς για την εύρεση νέων συνεργασιών
- Υψηλούς κινδύνους – κυρίως πρόσβασης σε κεφάλαια
- Μειώνεται η στρατηγική ευελιξία του οργανισμού- όσο αυξάνεται η αξία των περιουσιακών στοιχείων για παράδειγμα, αυξάνονται και τα εμπόδια εξόδου σε περίπτωση αναγκαιότητας αποφυγής λαθών

### **Λειτουργική Στρατηγική (υποστηρικτική ως προς την ανάπτυξη)**

Κύριος στόχος της λειτουργικής στρατηγικής είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων. Ως εκ τούτου, δρα συμπληρωματικά στην κατεύθυνση της αναπτυξιακής στρατηγικής. Στα **θετικά** της:

- μέσω των επενδύσεων στο IT support, η εταιρεία βελτιώνει την παρεχόμενη υπηρεσία της στο B2B κομμάτι της, φτάνοντας πιο κοντά στον ασθενή
- μακροπρόθεσμη μείωση του κόστους μέσω αυτοματοποίησης -αύξηση των κερδών
- ενδυνάμωση της εταιρικής εικόνας και φήμης του ομίλου
- επιτυγχάνει επιχειρησιακό και επικοινωνιακό rebranding, που αποτελεί υψηλή προτεραιότητα στη τρέχουσα ζήτηση στήριξης των μετόχων και υπόλοιπων ενδιαφερόμενων μερών

- επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα που αποτελεί πυρήνα της λειτουργίας του ομίλου σε 3 κατευθύνσεις: οι άνθρωποι της εταιρείας που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της και επιδιώκουν με κάθε μέσο την εκπλήρωση της αποστολής της, η πελατοκεντρική της κατεύθυνση που κυριαρχεί στις συνεργασίες της, και τέλος η βελτίωση της υγείας του ανθρώπου μέσω καινοτόμων λύσεων που αποτελεί το όραμα-οδηγό της

Στα ενδεχόμενα **αρνητικά**:

- Υψηλό κόστος επένδυσης είτε στο IT τμήμα είτε στο HR
- Χρονοβόρα διαδικασία βελτίωσης, που δε μένει αλώβητη από τις τρέχουσες συνθήκες αβεβαιότητας.
- Ενδεχόμενα προβλήματα επένδυσης σε πληροφοριακά συστήματα, αναφορικά με την αναπόφευκτη τεχνολογική απαξίωση, επιβαρύνοντας την εταιρεία με επιπλέον κόστη.

## 2. Στρατηγική Σταθεροποίησης

Η στρατηγική σταθεροποίησης συνεπάγεται σε συνέχιση των δραστηριοτήτων χωρίς αλλαγές. Αποτελεί την ιδανική στρατηγική όταν ένας οργανισμός είναι επιτυχημένος και το περιβάλλον στο οποίο δρα είναι προβλέψιμο. Βραχυπρόθεσμα, η στρατηγική αυτή μπορεί να είναι χρήσιμη, αλλά μακροπρόθεσμα κρύβει κινδύνους καθώς δεν συντελεί στη συνολική ευελιξία και ανθεκτικότητα του οργανισμού σύμφωνα με τις τρέχουσες και απρόβλεπτες συνθήκες.

Τα **θετικά** της στρατηγικής είναι:

- Αποφυγή του κόστους ανάπτυξης
- Χρονικό περιθώριο για ανασύνταξη των δυνάμεων του οργανισμού μετά την περίοδο κρίση Covid-19
- Επικέντρωση στην αναδιάρθρωση της κατανομής των πόρων, επανεξέταση αδύναμων σημείων και βελτίωση αυτών
- Εστίαση στην παρακολούθηση των εξελίξεων στο ρυθμιστικό-πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον

- Προσεκτική παρατήρηση του ανταγωνιστικού τοπίου και των δεδομένων που απορρέουν, πριν τη στρατηγική τοποθέτηση ή κίνηση του οργανισμού
- Επιδίωξη διατήρησης του μεριδίου αγοράς
- Ενδυνάμωση των υφιστάμενων συνεργασιών και στρατηγικών συμμαχιών του οργανισμού

Στην **αρνητική** πλευρά της στρατηγικής σταθεροποίησης:

- Αδυναμία έγκαιρης προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εξωτερικού περιβάλλοντος
- Παράλληλη εξέλιξη ανταγωνιστών, αφήνει τη 'σταθερή' επιχείρηση ορισμένα βήματα πίσω
- Ενδεχομένως να χαθεί η κατάλληλη στιγμή και ευκαιρία για την επέκταση σε νέες αγορές μέσω μελλοντικών συνεργασιών που θέτονται σε παύση
- Πιθανά να χαθεί ορισμένο από το μερίδιο αγοράς, όσο η εταιρεία δεν αναπτύσσεται ή δεν παρακολουθεί με δυναμικό τρόπο τις αλλαγές
- Αν παύσει ο ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης, υπάρχει κίνδυνος να αποδυναμωθεί η ανταγωνιστική της θέση στα διαδερμικά συστήματα χορήγησης, είτε μέσω εξελίξεων στην E&A στις οποίες δεν προσαρμόζεται εγκαίρως, είτε μέσω συνεργασιών που επιτυγχάνουν οι ανταγωνιστές της πιο γρήγορα από την ίδια

### 3.Στρατηγική Περισυλλογής

Μία επιχείρηση, ακολουθώντας στρατηγικές περισυλλογής, μειώνει τις δραστηριότητές της. Η Lanipharma προχώρησε σε αποεπενδύσεις, σε λήξη συνεργασιών και σε συγκέντρωση των λειτουργιών της, στην οικονομική κρίση του 2010. Η εταιρεία εξακολουθεί να διατηρεί στο οπλοστάσιο τη συγκεκριμένη στρατηγική καθώς όπως δηλώνει η ανώτατη διοίκηση: "Με ό,τι άλλο ασχολούμαστε σε αυτό το μεγάλο φάσμα και κρίνουμε ότι προκαλεί διαταραχή στην προσπάθειά μας να ενδυναμώσουμε αυτά τις τέσσερις βασικές κατηγορίες φαρμάκων και τα OTC, θα αποεπενδύσουμε από αυτό ή θα το πουλήσουμε". Αναλόγως του ποια συνθήκη οδηγεί μια εταιρεία σε στρατηγική περισυλλογής, μπορεί να συνδεθεί με τα εξής **θετικά**:



- Θα απελευθερώσει πόρους ώστε να μπορέσει να επενδύσει σε άλλες, πιο κερδοφόρες δραστηριότητες μελλοντικά
- Δίνει μια ανάσα στην εταιρεία από σταθερά έξοδα
- Επικέντρωση στα δυνατά σημεία της- περισσότερη εξειδίκευση και βελτίωση των σημείων υπεροχής της
- Ανάκαμψη ρευστότητας των ταμείων

Στα **αρνητικά** συγκαταλέγονται:

- Μένει βήματα πίσω όσον αφορά τις εξελίξεις του κλάδου και τις κινήσεις των ανταγωνιστών της
- Κενό πεδίο δραστηριοποίησης των ανταγωνιστών της
- Μείωση του μεριδίου αγοράς
- Αποδυνάμωση του συνεργατικού δικτύου -μειωμένη πρόσβαση σε επιστημονική γνώση από συνεργασίες με κορυφαίες φαρμακευτικές εταιρείες
- Λιγότερο ισχυρό επενδυτικό προφίλ-μειωμένη προσέλκυση νέων επενδυτών
- Διαταραχή της εμπιστοσύνης των μετόχων
- Μειωμένη εξωστρέφεια- λιγότερες δραστηριότητες στο διεθνές πεδίο

Ο κλάδος της φαρμακευτικής βιομηχανίας εξακολουθεί να παρουσιάζει υψηλή αβεβαιότητα, καθώς δεν έχουν εκμηδενιστεί ακόμα οι επιπτώσεις της πανδημίας και οι οικονομίες πασχίζουν να ανακάμψουν. Το σύστημα υγείας δε λαμβάνει επαρκή χρηματοδότηση, ανάλογη των αναγκών της χώρας, ενώ αρκετές μεταρρυθμίσεις παραμένουν ακόμα ανολοκλήρωτες. Η βασικότερη απειλή για τις φαρμακοβιομηχανίες είναι το βάρος του μηχανισμού επιστροφών, ενώ τα ρυθμιστικά εμπόδια ολοένα και αυξάνονται. Τα φοροεισπρακτικά μέτρα που έχουν εισαχθεί, δυσχεραίνουν το υγιές επιχειρείν, ενώ πρόσφατα έχει κάνει την εμφάνισή του ο πληθωρισμός με συνοδευόμενη μείωση της καταναλωτικής εμπιστοσύνης. Οι κρίσεις στις παγκόσμιες αλυσίδες αξίες προϊόντων διαδέχονται η μία την άλλη, με κυριότερο πρόβλημα αυτό των ελλείψεων των πρώτων υλών.

τα παραδοσιακά όρια των κλάδων διευρύνονται, δημιουργώντας νέες ανταγωνιστικές πιέσεις για τις επιχειρήσεις και διαταραχή (disruption) και στον κλάδο Υγείας.

Στην **πληθώρα απειλών, αναδύονται και οι αντίστοιχες ευκαιρίες**, όπως το πλάνο ανάκαμψης και ανασυγκρότησης της χώρας που περιλαμβάνει πλήθος επενδύσεων και μεταρρυθμίσεων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του συστήματος υγείας. Το πλάνο εγκρίθηκε για επενδύσεις ύψους 1,2 δις, με πολλαπλασιαστική επίδραση στην οικονομία μέσω προστιθέμενης αξίας που επανεπενδύεται στην χώρα. Επιτυγχάνεται έτσι η εξασφάλιση της κάλυψης των αναγκών από την εγχώρια παραγωγή φαρμάκων, ενώ παράλληλα ενισχύεται η απασχόληση με μόνιμες, εξειδικευμένες και καλά αμειβόμενες νέες θέσεις εργασίας. Με την ολοκλήρωση του επενδυτικού προγράμματος, η Ελλάδα θα μπορέσει να αναδειχθεί σε ευρωπαϊκό «hub» παραγωγής, έρευνας και καινοτομίας, ενώ θα ολοκληρωθεί η απεξάρτηση από εισαγωγές φαρμάκων από τρίτες χώρες. Παράλληλα θα ενισχυθεί περαιτέρω η εγχώρια παραγωγή και θα αυξηθούν οι εξαγωγές προς το εξωτερικό. Η τάση προς τα γενόσημα φάρμακα έχει ενισχυθεί, ενώ έχει αναπτυχθεί ένα εκτεταμένο δίκτυο εμπορίας και διανομής σε όλο τον κόσμο.

Στο σήμερα, η Lavipharm A.E., βρίσκεται πριν την υλοποίηση ενός σχεδίου ανάκαμψης, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της στην Ελλάδα και διεθνώς. Η προτεινόμενη αύξηση μετοχικού κεφαλαίου δίνει τη δυνατότητα στη Lavipharm να χρηματοδοτήσει το πλάνο επενδύσεων τριών αξόνων, οδηγώντας στην άμεση ενίσχυση των οικονομικών μεγεθών του ομίλου και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που διαθέτει, κυρίως σε τεχνολογίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως αυτή της διαδερμικής χορήγησης φαρμάκων στην οποία εξειδικεύεται. Η εταιρεία στοχεύει να αξιοποιήσει πλήρως τις παραγωγικές της εγκαταστάσεις, να ανοίξει νέες γραμμές παραγωγής των διαδερμικώνσκευασμάτων, αναπτύσσοντας εξίσου το ανθρώπινο δυναμικό της. Παράλληλα, η ενίσχυση των Ιδίων Κεφαλαίων θα οδηγήσει στην έξοδο της μετοχής της εταιρείας από την κατηγορία της επιτήρησης, στη δυνατότητα πρόσβασης σε χρηματοδοτικά εργαλεία, και τη μελλοντική διανομή μερίσματος.

Έχοντας βγει λοιπόν από μία περίοδο αποεπένδυσης και κατόπιν σταθεροποίησης και έχοντας σημειώσει αναπτυξιακή πορεία κατά τη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης, ο όμιλος αποβλέπει σε συνέχιση της ανάπτυξης του σε πολλά επίπεδα έχοντας στη φάρετρα του τα εξής δυνατά σημεία: την έντονη διεθνή δραστηριότητα, την αυξημένη ιδιοπαραγωγή, το ισχυρό δίκτυο συμμαχιών του, το στοχευμένο και ταυτόχρονα ευρύ χαρτοφυλάκιο προϊόντων του, την παράδοση και τη διεθνή επιστημονική γνώση στην E&A, την εξειδίκευση του στα διαδερμικά συστήματα χορήγησης και τη συνεχή αναζήτηση και επένδυση σε φαρμακευτικές τεχνολογίες.

Η στρατηγική ανάπτυξης φαίνεται σχεδόν μονόδρομος για τον όμιλο, καθώς επιδιώκει να απομακρύνει τα βάρη του παρελθόντος, να ανανεώσει την εταιρική του εικόνα, να προσελκύσει νέους επενδυτές και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μετόχων εν όψει της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου. Η εταιρεία τα τελευταία χρόνια έχει συγκεντρώσει τις λειτουργίες της, με καθαρά κέρδη που της επιτρέπουν να καλύπτει τις οικονομικές ανάγκες της. Η καθαρή θέση του ομίλου έχει σημειώσει βελτίωση, ενώ ο δανεισμός μειώθηκε κατά 0,7 εκατ. ευρώ λόγω της **λειτουργικής του κερδοφορίας**.

Έπειτά από μία περίοδο περισυλλογής και ανασύνταξης δυνάμεων, η Lavipharm ωθείται να αναπτυχθεί, να επεκταθεί και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της, εν μέσω ταχύτατων εξελίξεων και υψηλού ανταγωνισμού στον κλάδο δραστηριοποίησης της, έχοντας ως στόχο *“αφενός την εδραίωση της ηγετικής θέσης και την ενδυνάμωση της εμπορικής παρουσίας στην ελληνική αγορά, αφετέρου την καθιέρωσή στη διεθνή αγορά ως ένας σημαντικός παίχτης και ιδανικός συνεργάτης μεγάλων πολυεθνικών φαρμακευτικών εταιρειών, καθώς και την ενίσχυση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που έχουν κερδηθεί”*.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6

1. <https://banks.com.gr/apokleistiki-synentefksi-t-lavidas-lavipharm-ksanaginetai-protagonistis/>
2. <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/ilemachos-lavidas-to-akrivo-stichima-gia-tin-epomeni-mera-tis-lavipharm/>
3. Χαροντάκης, Δ., 2017, Το Βήμα Έντυπη Έκδοση
4. ΤοΒΗΜΑ Team, 2008, [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)
5. <http://www.lavipharm.com>
6. <https://www.athexgroup.gr/el/company-profile/-/select-company/131>
7. <https://www.sfee.gr/sfee/members/lavipharm/>
8. [https://www.sev.org.gr/members\\_news/lavipharm-i-lavipharm-stin-ekthesi-cphi-worldwide-2022-at-the-heart-of-pharma/](https://www.sev.org.gr/members_news/lavipharm-i-lavipharm-stin-ekthesi-cphi-worldwide-2022-at-the-heart-of-pharma/)
9. <https://industry-news.gr/lavipharm-o-apologismos-toy-2020-kai-to-telos-me-tin-ptc/>
10. <https://www.naftemporiki.gr/business/1366548/lavipharm-afxisi-metochikou-kefalaiou-mechri-kai-58-ekat-evro/>
11. <https://www.kathimerini.gr/economy/562057765/se-ayxisi-kefalaiou-prochorei-i-lavipharm/>
12. [https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/74414\\_fygi-pros-ta-emprios-apo-ti-lavipharm-me-ayxisi-kefalaiou-58-ekat](https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/74414_fygi-pros-ta-emprios-apo-ti-lavipharm-me-ayxisi-kefalaiou-58-ekat)
13. <https://emea.gr/business-plus/676060/lavipharm-ektoxefsi-poliseon-212-ekat-to-a-examino/>
14. Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης, 2021, Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης
15. [https://www.businessdaily.gr/oikonomia/69664\\_prasino-fos-se-ependyseis-ano-ton-519-ekat-ston-farmakeytiko-klado](https://www.businessdaily.gr/oikonomia/69664_prasino-fos-se-ependyseis-ano-ton-519-ekat-ston-farmakeytiko-klado)
16. <https://www.naftemporiki.gr/health/1319226/anagkaia-mia-makrochronia-kai-sygkrotimeni-stratigiki-gia-to-farmako/>
17. [https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/46397\\_iobe-sfee-i-farmakeytiki-agora-stin-ellada-gegonota-kai-stoiheia-2021](https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/46397_iobe-sfee-i-farmakeytiki-agora-stin-ellada-gegonota-kai-stoiheia-2021)
18. <https://www.enterprisegreece.gov.gr/ependyste-sthn-ellada/kladoi-aixmhs/episthmes-ygeias>
19. <https://healthdaily.gr/2021/10/29/diathesimes-oi-nees-technologies-stin-paragogi-farmakeftikon-proionton/>
20. <https://industry-news.gr/o-ischyros-klados-tis-viomichanias-farmakon/>
21. <https://www.naftemporiki.gr/afieromata/279261/digital-disruption-kai-ofeli-ston-farmakeftiko-klado/>
22. <https://www.capital.gr/sunenteuxi/3500947/stratigikis-simasi-as-gia-tin-oikonomia-o-xoros-tou-farmakou>
23. ΣΕΒ & Deloitte, 2020, “Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Κλάδου Υγείας - Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ”
24. IOBE & ΣΦΕΕ, 2021, “Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα – Γεγονότα & Στοιχεία 2021”
25. HSE Integrated Risk Management Policy, 2017, Part 2- Risk Assessment and Treatment – Guidance for Managers
26. Australian Council on Healthcare Standards (ACHS), 2013, Risk Management and Quality Improvement Handbook, EQUiP National Resource
27. Allan, N., Beer, L., 2006, Strategic Risk: It's all in your head, University of Bath – School of Management, Working Paper Series 01

28. Gius, D., Mieszala, J., Panayiotou, E. and Poppensieker, T., 2018, Value and resilience through better risk management, McKinsey on Risk – Risk Practice 06
29. Deloitte & Janssen, 2014, High value, high uncertainty: Measuring risk in biopharmaceutical research and other industries Investing in the future of health
30. Phil Bromiley, P., Rau, D. and McShane, M., 2014, Can strategic risk management contribute to enterprise risk management? A strategic management perspective, Working Paper 10-20-2014.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική (Άρθρο)**

Ελληνικός Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης, 2021, Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης

ΙΟΒΕ & ΣΦΕΕ, 2021, “Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα – Γεγονότα & Στοιχεία 2021”

ΣΕΒ & Deloitte, 2020, “Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Κλάδου Υγείας - Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΣΕΒ”

Χαροντάκης, Δ., 2017, “«Φιλί ζωής» αλλά με νέα διοίκηση στη Lavipharm”, Το Βήμα-Έντυπη Έκδοση

### **Ελληνική (Ηλεκτρονική Πηγή)**

<https://banks.com.gr/apokleistiki-synentefksi-t-lavidas-lavipharm-ksanaginetai-protagonistis/>

<https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/tilemachos-lavidas-to-akrivo-stichima-gia-tin-epomeni-mera-tis-lavipharm/>

ΤοΒΗΜΑ Team, 2008, “Σε σταθερή ανάπτυξη ο όμιλος Lavipharm”, [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)

<http://www.lavipharm.com>

<https://www.athexgroup.gr/el/company-profile/-/select-company/131>

<https://www.sfee.gr/sfee/members/lavipharm/>

[https://www.sev.org.gr/members\\_news/lavipharm-i-lavipharm-stin-ekthesi-cphi-world-wide-2022-at-the-heart-of-pharma/](https://www.sev.org.gr/members_news/lavipharm-i-lavipharm-stin-ekthesi-cphi-world-wide-2022-at-the-heart-of-pharma/)

<https://industry-news.gr/lavipharm-o-apologismos-toy-2020-kai-to-telos-me-tin-ptc/>

<https://www.naftemporiki.gr/business/1366548/lavipharm-afxisi-metochikou-kefalaiou-mechri-kai-58-ekat-evro/>

<https://www.kathimerini.gr/economy/562057765/se-ayxisi-kefalaiou-prochorei-i-lavipharm/>

[https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/74414\\_fygi-pros-ta-empros-apo-ti-lavipharm-me-ayxisi-kefalaiou-58-ekat](https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/74414_fygi-pros-ta-empros-apo-ti-lavipharm-me-ayxisi-kefalaiou-58-ekat)

<https://emea.gr/business-plus/676060/lavipharm-ektoxefsi-poliseon-212-ekat-to-a-ex-amino/>

[https://www.businessdaily.gr/oikonomia/69664\\_prasino-fos-se-ependyseis-ano-ton-519-ekat-ston-farmakeytiko-klado](https://www.businessdaily.gr/oikonomia/69664_prasino-fos-se-ependyseis-ano-ton-519-ekat-ston-farmakeytiko-klado)

<https://www.naftemporiki.gr/health/1319226/anagkaia-mia-makrochronia-kai-syggrotim-eni-stratigiki-gia-to-farmako/>

[https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/46397\\_iobe-sfee-i-farmakeytiki-agora-stin-ellada-gegonota-kai-stoiheia-2021](https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/46397_iobe-sfee-i-farmakeytiki-agora-stin-ellada-gegonota-kai-stoiheia-2021)

<https://www.enterprisegreece.gov.gr/ependyste-sthn-ellada/kladoi-aixmhs/episthmes-ygeias>

<https://healthdaily.gr/2021/10/29/diathesimes-oi-nees-technologies-stin-paragogi-farmakeftikon-proionton/>

<https://industry-news.gr/o-ischyros-klados-tis-viomichanias-farmakon/>

<https://www.naftemporiki.gr/afieromata/279261/digital-disruption-kai-ofeli-ston-farmakeftiko-klado/>

<https://www.capital.gr/sunenteuxi/3500947/stratigikis-simasia-gia-tin-oikonomia-o-xoros-tou-farmakou>

### **Ξενόγλωσση (Βιβλίο)**

Andersen, T.J, Garvey, M. & Roggi, O., 2014, Managing Risk and Opportunity -The Governance of Strategic Risk-Taking, 1<sup>st</sup> edition, Oxford University Press, Oxford, UK

Pritchard C.L, 2015, Risk Management Concepts and Guidance, 5<sup>th</sup> edition, CRC Press, US

Roberts, A., Wallace, W. & McClure, N., 2003, Strategic Risk Management, 1<sup>st</sup> edition, Edinburgh Business School Heriot-Watt University, Edinburgh, UK

### **Ξενόγλωσση (Άρθρο)**

Asher, A. & Gale, A., 2007, Strategic Risk Management: Mapping the commanding heights and hazards, Institute of Actuaries of Australia, Trowbridge Deloitte

Australian Council on Healthcare Standards (ACHS), 2013, Risk Management and Quality Improvement Handbook, EQUIPNational Resource

Bekefi, T., Epstein, M.J & Yuthas, K., 2008, Management Accounting Guideline - Managing Opportunities and Risks, CMA Canada, AICPA & CIMA, The Canadian Copyright Licensing Agency, Canada

Buurma, H., 2006, Clinical Risk Management in Community Pharmacy

Curtis, P., Carey, M., 2012, Thought Leadership in ERM- Risk Assessment in Practice, Deloitte and Touche LLP, COSO

Deloitte & Forbes Insights, 2013, Exploring Strategic Risk - 300 executives around the world say their view of strategic risk is changing.

Deloitte, 2013, Pursuing Risk Intelligence in a rapidly changing industry- Addressing operational risks faced by pharmaceutical companies, Risk Intelligence Series

Deloitte, 2014, Risk Transformation- Aligning risk and the pursuit of shareholder value.

Deloitte, 2016, Strategic risk: A cornerstone of risk transformation

Deloitte, 2017, Strategic risk: A cornerstone of risk transformation

Deloitte, 2014, The value killers revisited - A risk management study.

Deloitte, 2019, The future of strategic risk management in financial services

Deloitte & Janssen, 2014, High value, high uncertainty: Measuring risk in biopharmaceutical research and other industries Investing in the future of health.

Dhankhar, A., Ganguly, S., Govindarajan, A., & Thun, M., 2018, Expanding horizons for risk management in pharma, McKinsey & Company

Ernst & Young LLP, 2020, Four ways to advance risk oversight.

Faisal M.N, 2013, Risk analysis and mitigation strategies for pharmacy supply chain in Qatar, Department of Management & Marketing, College of Business & Economics, Qatar University

Frigo, M.L., Anderson, R.J., 2011, What is strategic Risk Management, Strategic Management, Strategic Finance

Gius, D., Mieszala, J., Panayiotou, E. and Poppensieker, T., 2018, Value and resilience through better risk management, McKinsey on Risk – Risk Practice

Glossop, A., 2021, Strategic Risk: A quick Guide, Ideagen- Governance, Risk Management and Compliance Software Management Solutions

HSE Integrated Risk Management Policy, 2017, Part 2- Risk Assessment and Treatment – Guidance for Managers

Jain, R., Nauck, F., Poppensieker, T. & White, O., 2020, Meeting the future: Dynamic Risk Management for uncertain times, McKinsey& Company, Risk Practice

Kaplan, R.S, Mikes, A., 2012, HBR Strategic Planning – Managing Risks: A New Framework, HBR

KPMG International, 2009, Risk Management in the Pharmaceuticals and Life Sciences Industry, Economist Intelligence Unit research program

KPMG International, 2011, Risk Management: A Driver of Enterprise Value in the Emerging Environment

Kumar, N. & Jha, A., 2017, Quality risk management during pharmaceutical ‘good distribution practices’ – A plausible solution, Elsevier B.V. on behalf of Faculty of Pharmacy, Cairo University.

Mango, D., 2007, An Introduction to Insurer Strategic Risk- Topic 1: Risk Management of an Insurance Enterprise, Guy Carpenter & Co., LLC, USA

Marsh LLC, 2021, Risk Resilience Report - Keys to Building a More Resilient Business: Anticipation, Forecasting, and Agility

Mohammad, A., Sykes, R., 2012, Sharpening Strategic Risk Management, Resilience: Winning with the risk, Reprinted from Resilience: A journal of strategy and risk, PwC.

Novartis, 2020, The Novartis Risk Compass

Novartis, 2022, Novartis Enterprise Risk Management, Ethics- Risk & Compliance (ERC)

NSW Government, 2021, Risk Management, Enterprise-Wide Risk Management Policy and Framework – NSW Health Policy Directive

Pass, D., Postle, M. 2002, Unlocking the Value of R&D- Managing the Risks, Cambridge Pharma Consultancy, BioPharm

Rogula, J. & Maxwell, P., 2019, Why risk-informed strategic decision-making matters, Ernst & Young LLP

Tsang, L., Kracov, D., 2010, Risk management of pharmaceuticals in the EU and US - trends and analysis

Sanofi, 2020, Emerging Risk Management Factsheet, Governance- Controls and Procedures- Ethics & Transparency



Vezeau, A., 2018, Strategic Risks: Learning from Blockchain and other potential disruptors. KPMG Canada

WA Department of Health, 2019, Clinical Risk Management Guidelines- A Best Practice Guide

### **Ξενόγλωση (Συλλογικός Τόμος)**

Allan, N., Davis, J. & Godfrey, P., 2007, Ten steps to managing strategic risk— a holistic approach, Proceedings of the Institution of Civil Engineers, CIVIL ENGINEERING, 160, No. CE3

Andersen, T.J., 2016, The Routledge Companion to Strategic Risk Management, Routledge Companions, Routledge Taylor & Francis Group, NY & London

Balian, J.D, Wherry, J.C, Malhotra, R., Perentesis, V., 2010, Roadmap to risk evaluation and mitigation strategies (REMS) success, Therapeutic Advances in Drug Safety, Vol 1(1), PubMed Central

Chavda, V.P, Dharmesh, S., Patel, B., Soniwala, M.M, 2015, Risk Management Methods and Tools for Pharmaceuticals, Global Research Journal of Science and Nature, Vol 1(1)

De Silva, T., 2018, Risk-Based Thinking: A Holistic Approach for Pharmacy Practice, Journal of Pharmacy Management, Volume 34, Issue 3

Gómez, J.C.O, España, K.T, 2020, Operational Risk Management in the Pharmaceutical Supply Chain Using Ontologies and Fuzzy QFD, Procedia Manufacturing, 51, Elsevier Ltd.

Kwak, Y.H, Dixon, C.K, 2008, Risk management framework for pharmaceutical research and development projects, International Journal of Managing Projects in Business Vol. 1 No. 4

Miller, K.D., 2016, Reflection on integrated risk management, The Routledge Companion to Strategic Risk Management by Andersen T.J., Routledge Companions, Routledge Taylor & Francis Group, NY & London

Pergler, M., 2012, Enterprise Risk Management – What’s different in the corporate world and why, McKinsey & Company Working Papers on Risk No40

Warren, A., 2007, A Risk Modeling Framework for the Pharmaceutical Industry, Communications of the IIMA, Vol. 7, Iss. 1, Article 1

### **Ξενόγλωση (Διατριβές)**

Allan, N., Beer, L., 2006, Strategic Risk: It’s all in your head, University of Bath – School of Management, Working Paper Series 01

Centre for Pharmacy Postgraduate Education, 2018, A CPPE Guide-Risk Management, The University of Manchester-Health Education England

Marques, J.M.L, 2019, Risk Management in R&D Pharmaceutical Projects, ‘The Hovione Case Study’, Tecnico Lisboa

Kaplan, R.S., Mikes, A., 2016, Risk Management- the Revealing Hand, Harvard Business School, Working Paper 16-102

Phil Bromiley, P., Rau, D. and McShane, M., 2014, Can strategic risk management contribute to enterprise risk management? A strategic management perspective, Working Paper 10-20-2014.

Phipps, D.L, Noyce, P.R, Walshe, K., Parker, D., Ashcroft, D.M, 2010, Risk-based regulation of healthcare professionals: what are the implications for pharmacists, School of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences, University of Manchester; Manchester Business School, University of Manchester

Sax, J., 2015, Strategic Risk Management: Analyzing antecedents and contingencies for value creation, Phd Series of Copenhagen Business School

Zameer, A., 2017, Critical Risk Assessment and Management in Pharmaceutical Industry, PhD Thesis in Project Management, Harrisburg University of Science and Technology

### **Ξενογλωσση (Ηλεκτρονική Πηγή)**

[www.investopedia.com](http://www.investopedia.com)