

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**



**ΤΜ. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΒΒΙΕ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ Α.Ε



Υπό της φοιτήτριας : Δάρρα Βικτώρια

Α.Μ: 14292

Επιβλέπων καθηγητής : Σταυρουλάκης Δημήτριος

ΑΙΓΑΛΕΩ 2016



1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της πτυχιακής μου εργασίας και σκοπό έχει να παρουσιάσει τη στρατηγική και την πολιτική της εταιρείας AbbVie Φαρμακευτική Α.Ε.. Η AbbVie είναι μία πολυεθνική βιοφαρμακευτική που στόχο έχει την παραγωγή, την έρευνα και την ανάπτυξη καινοτομιών στον κλάδο του φαρμάκου για τη βελτίωση της υγείας των ασθενών. Παρά την οικονομική κρίση η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να διατηρεί τη θέση της στην Ελληνική αγορά.

1.ABSTRACT

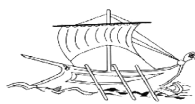
This work was conducted within the context of my Final Project. It intends to analyze the strategy and policy of the company AbbVie Pharmaceutical S.A. AbbVie is a multinational biopharmaceutical company whose mission is to manufacture, to conduct research and to develop innovative products, aiming at the improvement of patients' health. Despite the economic crisis the company has managed to retain its position in the Greek market.



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή μου Δ. Σταυρουλάκη, για την πολύτιμη καθοδήγηση και βοήθειά του καθώς και την άμεση ανταπόκρισή του στις απορίες μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που ήταν δίπλα μου σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου καθώς και στην διεκπεραίωση της πτυχιακής μου.

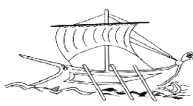


ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7-9
2.ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΛΑΔΟΥ.....	10-11
3.ABBVIE.....	11
• 3.1 Λίγα λόγια.....	11
• 3.1.1 Εταιρικό Προφίλ.....	12
• 3.1.2 Οργανόγραμμα Εταιρείας.....	12-14
• 3.1.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	14-15
• 3.1.4 Το όραμα και ο σκοπός της.....	15
• 3.1.5 Διακρίσεις και Βραβεία.....	15
• 3.2 Εσωτερικές Ενέργειες.....	16-19
• 3.3 Έρευνα και Καινοτομία.....	19-20
• 3.3.1 Φαρμακοεπαγρύπνηση	20-21
• 3.3.2 Προϊόντα.....	21-24
• 3.3.3 Επίπεδο Marketing.....	25-27
4.ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	28
• 4.1 Η Προέλευση της λέξης στρατηγικής.....	28
• 4.2 Έννοια στρατηγικής.....	28
• 4.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός (strategic planning).....	29
5.ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	30
• 5.1 Μακροπεριβάλλον Επιχείρησης.....	30-33
• 5.2 Μικροπεριβάλλον Επιχείρησης.....	33-34
• 5.3 Ανάλυση κατά PORTER.....	34-44
6.ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	43
• 6.2 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων.....	43-46
• 6.3 Ανάλυση SWOT.....	46-49
7.ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ/ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	49-51
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	52-53

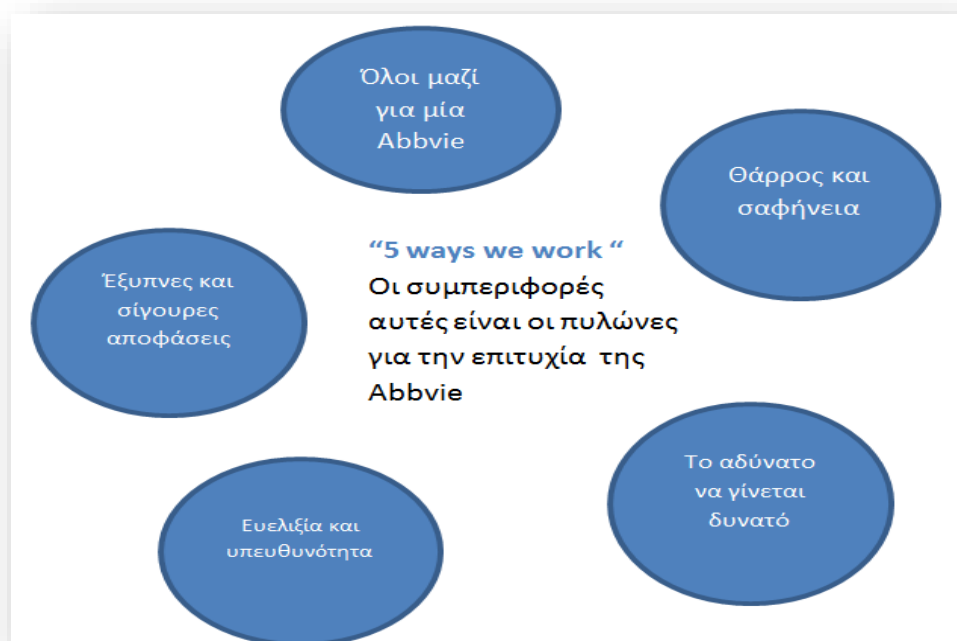


9.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....54



Λεξιλόγιο που Χρησιμοποιήθηκε:

- **Pipeline:** Η αλλιώς portfolio, εννοούμε όλα τα προϊόντα που παράγει και προωθεί η εταιρεία και πιάνει μεγάλο εύρος στις επιθυμίες του καταναλωτή. Στην προκειμένη περίπτωση η εταιρεία έχει στην κατοχή της φάρμακα που αφορούν σχεδόν όλες τις ασθένειες.
- **Εταιρική κουλτούρα:** είναι ένα στρατηγικό άυλο στοιχείο το οποίο παίζει σημαίνων λόγο στην επιτυχία της εταιρείας. Η εταιρική κουλτούρα της AbbVie είναι ένα πολύ δυνατό της στοιχείο για το οποίο δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Συμπεριφορές ways we work :** Οι 5 πυλώνες της εταιρείας για τον καθορισμό στρατηγικής. Θα βοηθήσει περισσότερο το κάτωθι σχήμα.



- **Affiliate :** Είναι η τοπική επιχείρηση. Με λίγα λόγια σε μια πολυεθνική, affiliate εννοούμε το ‘παράρτημα’, τη θυγατρική.



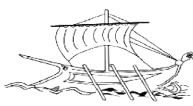
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην σημερινή εποχή, είναι αξιοσημείωτη η ολοένα αυξανόμενη δημιουργία και ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων σε διαφορετικούς κλάδους, ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται η καταστροφή πολλών από αυτών με τον ίδιο ρυθμό λόγω του ανταγωνισμού που υφίσταται. Σε πρώτο στάδιο, η αναφορά στις συνθήκες που επικρατούσαν στο παρελθόν με σκοπό την ευημερία μιας επιχείρησης θα ήταν απαραίτητη.

Στο παρελθόν, κατά κύριο λόγο η λειτουργία μιας επιχείρησης βασιζόταν στο ένστικτο του επιχειρηματία ο οποίος ήταν υπεύθυνος είτε για την επιβίωση της, είτε για την πιθανή αποτυχία της. Στηριζόμενοι σε αυτό, είναι εύκολο να κατανοήσουμε ότι δεν ήταν απαραίτητος ένας ολοκληρωμένος επιχειρηματικός σχεδιασμός, αλλά ήταν επαρκής η προσωπικότητα του επιχειρηματία. Αναλυτικότερα, σε ένα περιβάλλον όπου το αγοραστικό κοινό ήταν περιορισμένο, το ίδιο και οι απαιτήσεις του, η απουσία πολυάριθμων προμηθευτών καθώς και η σχεδόν ανεπαρκής ανάπτυξη της τεχνολογίας συνέβαλαν στην ευκολότερη διαχείριση και έλεγχο μιας επιχείρησης. Επομένως, μια συντονισμένη και ομαδική προσπάθεια πρόβλεψης και σχεδιασμού για την πρόοδο μιας επιχείρησης δεν κρινόταν αναγκαία.

Στις μέρες μας, αν αναλογιστεί κανείς τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και την ύπαρξη μιας παγκοσμιοποιημένης αγοράς, θα καταλήξει στο συμπέρασμα ότι είναι ζωτικής σημασίας ο προγραμματισμός και συντονισμός ενός σχεδίου με στόχο να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας της επιχείρησης. Βέβαια, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών που επίσης παίζουν καθοριστικό ρόλο.

Ως προς αυτό, οι γνώμες δίστανται καθώς πολλοί υποστηρίζουν πως η οικονομική συμπεριφορά ενός καταναλωτή είναι μη προβλέψιμη, επομένως δε μπορούμε σε καμία περίπτωση να στηριχθούμε αποκλειστικά σε αυτή. Για τους προαναφερθέντες λόγους, δε θα ήταν δυσνόητο πως μια κολοσσιαία επιχείρηση που μέχρι πρότινος ακολουθούσε μία ανοδική πορεία να καταλήγει σε μία απρόσμενη αποτυχία, ενώ νεοσύστατες μικρομεσαίες επιχειρήσεις να ευδοκιμούν λόγω της καλύτερης προσαρμογής τους στα νέα δεδομένα της αγοράς. Τα δεδομένα αυτά, επομένως δεν μπορούν να αγνοηθούν εφόσον είναι άμεσα συνυφασμένα με την ευρωστία μιας επιχείρησης, η οποία πλέον δεν μπορεί να περιοριστεί στο στενό και κλαδικό της περιβάλλον, αλλά θα πρέπει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις μιας ενιαίας και παγκόσμιας αγοράς.

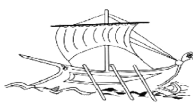


Συνεπώς, μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον όπου συνεχώς παρατηρείται η μεταβολή των υφιστάμενων δεδομένων, η επιτάχυνση των τεχνολογικών καινοτομιών, καθώς και η αύξηση ενός παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού, αναδεικνύεται επιτακτικά η ανάγκη ενός οργανωμένου επιχειρηματικού σχεδίου. Το σχέδιο αυτό θα είναι ικανό όχι μόνο να καλύψει τις υπάρχουσες ανάγκες, αλλά και να προσφέρει δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας σε οποιεσδήποτε αλλαγές.

Προαπαιτούμενο λοιπόν, για την επίτευξη της εύρυθμης λειτουργίας μιας επιχείρησης και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην οποία υπόκειται, είναι α) το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management), το οποίο μας βοηθάει στην κατανόηση της στρατηγικής της επιχείρησης, τις μελλοντικές στρατηγικές που μπορούν να προκύψουν καθώς και την εφαρμογή τους και β) ο στρατηγικός σχεδιασμός κατά τον οποίο η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να καθορίσει και να υλοποιήσει την στρατηγική της με βάση του οράματός της (vision). Στην προκειμένη, οι δύο μεταβλητές που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης αφορούν την καλή οργάνωση και την εκτέλεση ενός σχεδίου. (Tony Morden, 1999:2)

Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, με την μεταβλητότητα και τη ρευστότητα που επικρατεί στη σημερινή αγορά, όσο καλή κι αν είναι η στρατηγική των διοικητικών στελεχών, κατ' εξαίρεση μπορεί να μην έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σ' αυτή τη περίπτωση καίριο ρόλο παίζει η δυνατότητα ευελιξίας του μάνατζερ ώστε να πραγματοποιήσει τις αναγκαίες αλλαγές για να μπορέσει η επιχείρηση να ξεπεράσει τις αντιξοότητες της, ενώ ταυτόχρονα να μελετηθούν με προσοχή όλα τα πιθανά ενδεχόμενα ώστε να αποφευχθεί οποιαδήποτε επικείμενη αποτυχία της.

Απώτερος σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι η ανάλυση της έννοιας της στρατηγικής της επιχείρησης καθώς επίσης και την εφαρμογή της μέσω κάποιων μοντέλων τα οποία χρησιμοποιούνται από τα στελέχη των διοικήσεων των επιχειρήσεων προκειμένου να επιλέξουν τους καταλληλότερους στόχους, αυτούς που θα επηρεάσουν βαθύτερα την μακροχρόνια ευημερία μιας επιχείρησης όπως επίσης και την κατάστροφη και την εκτέλεση της καταλληλότερης στρατηγικής για την επίτευξη τους. Στα...5^ο και 6^ο κεφάλαια της εργασίας παρατίθενται και οι προτεινόμενες στρατηγικές. Πρωτίστως, θα δούμε αναλυτικότερα το Μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης με το μοντέλο των 5 δυνάμεων του PORTER, κατά οποίο θα δούμε την απειλή των νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο των φαρμακοβιομηχανιών καθώς και την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθώς επίσης και των αγοραστών και φυσικά τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Στη συνέχεια, θα ασχοληθούμε με την ανάλυση SWOT η οποία είναι σημαίνων εργαλείο τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς



εξετάζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, καθώς επίσης και τις πιθανολογούμενες ευκαιρίες ή απειλές που μπορούν να παρουσιαστούν.

Ύστερα θα πρέπει να επιλέξουμε την κατάλληλη στρατηγική από τις προαναφερθέντες και να την αναλύσουμε.

Πιο συγκεκριμένα η στρατηγική ανάλυση της παρούσας πτυχιακής εργασίας αφορά την επιχείρηση AbbVie η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο της πώλησης και έρευνας βιοφαρμακευτικών προϊόντων. Η παραγωγή και διάθεση φαρμακευτικών προϊόντων είναι ένας από τους πιο δυναμικούς πυλώνες της ελληνικής βιομηχανίας.



2.Χαρακτηριστικά κλάδου

Η εγχώρια παραγωγή φαρμάκων παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια αυξανόμενη συμμετοχή στην εγχώρια βιομηχανική παραγωγή αναπτύσσοντας την ελληνική οικονομία αλλά και βοηθώντας σημαντικά την έξοδο της χώρας από την παρατεταμένη ύφεση που βρίσκεται τα τελευταία χρόνια.

Η Ελλάδα καταλαμβάνει αρκετά υψηλή θέση, όσον αφορά τον τομέα της παραγωγής φαρμακευτικών σκευασμάτων ως προς τη συνολική βιομηχανική παραγωγή. Εδώ είναι σημαίνων να αναφέρουμε πως η παραγωγή φαρμάκου καταγράφει την δεύτερη υψηλότερη μέση ετήσια άνοδο σε ακαθάριστη προστιθέμενη αξία σε σχέση με τους λοιπούς μεταποιητικούς κλάδους την περίοδο 2005-2013. Στην Ελλάδα οι επενδύσεις του τομέα φαρμάκου ανά εργαζόμενο είναι εννέα φορές υψηλότερες από το αντίστοιχο μέγεθος της μεταποίησης, με τον δείκτη να καταλαμβάνει την πρώτη θέση στη σχετική κατάταξη μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών.

Η φαρμακοβιομηχανία στην Ελλάδα είναι όπως γίνεται αντιληπτό, ένας συνεχώς μεταβαλλόμενος θετικά πάντα κλάδος, ο οποίος απασχολεί σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη, περισσότερους από 13.600 εργαζόμενους σε θέσεις υψηλής εξειδίκευσης. Ένα αρκετά υψηλό ποσοστό γύρω στα 2/3 των θέσεων αυτών αντιστοιχούν στις Ελληνικές Φαρμακοβιομηχανίες (δηλαδή με λίγα λόγια, περισσότεροι από 800 επιστήμονες στον τομέα της παραγωγής), οι οποίες κατέχουν το 17% της φαρμακευτικής αγοράς. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως ο κλάδος έχει δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας που βοηθούν σημαντικά την ανάπτυξη της χώρας και συνεπώς και ένα μεγάλο ποσοστό στην μείωση της εγχώριας ανεργίας.

Πάραυτα πρέπει να αναφέρουμε πως η συνεχής ανάπτυξη της εταιρείας στην περίοδο που διανύουμε (δηλαδή στην περίοδο κρίσης της χώρας 2009-2016) δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση καθώς βρίσκεται σε ένα αρκετά ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επιπροσθέτως, ο ανταγωνισμός στον φαρμακευτικό κλάδο επιβλέπει κυρίως στον τρόπο διάθεσης του προϊόντος (εδώ λαμβάνουν χώρα οι στρατηγικές μάρκετινγκ) και όχι στο εύρος της τιμής, καθώς η τιμολόγηση των φαρμάκων είναι υπό την ευρωστία του κράτους. Συνεπώς, απαιτείται όπως έχουμε προαναφέρει μία πολύ καλή στρατηγική μάρκετινγκ, στρατηγικό σχεδιασμό και την



ομαδική συγκέντρωση των εσωτερικών και εξωτερικών πόρων της επιχείρησης για την υλοποίηση του οράματος, δηλαδή μια ομάδα ικανών συνεργατών που θα μπορούν να λάβουν τις καλύτερες αποφάσεις για το καλό της εταιρείας. Σε δεύτερο πλάνο μεγάλες προοπτικές για τον κλάδο έχουν η έρευνα και η ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων.

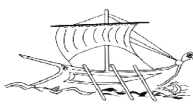
Η Abbvie πλήρως ενημερωμένη για την επικρατούσα κατάσταση, έχει συσταθεί με τις καλύτερες προδιαγραφές καθώς έχει επενδύσει σε ένα πλήρως καταξιωμένο εργατικό δυναμικό, όπου είναι και ο βασικός πυλώνας για την επίτευξη των στόχων της. Επίσης η επένδυση ενός πολύ καλού ποσοστού των εσόδων της που θα αναφερθούμε στην συνέχεια για την έρευνα και την καινοτομία φαρμάκων, είναι ακόμα ένας παράγοντας για την επικράτεια της στο συνεχές ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον του κλάδου και γενικά των επιχειρήσεων.

3. abbvie

3.1 Λίγα λόγια...

Η AbbVie είναι μία βιοφαρμακευτική παγκόσμια εταιρεία που έχει ως άπώτερο σκοπό την εστίαση για την ανάπτυξη προηγμένων θεραπειών για μερικές από τις πιο περίπλοκες και σοβαρές παθήσεις.

Η AbbVie ξεκίνησε από τη φαρμακευτική εταιρεία Abbott, η οποία ιδρύθηκε το 1888 από τον δρ Wallace Abbott, γιατρό που δραστηριοποιούνταν στην πόλη του Σικάγο. Από τότε εξελίχθηκε σε παγκόσμιο ηγέτη στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης παρέχοντας καινοτόμα φάρμακα, προϊόντα κλινικής διατροφής, διαγνωστικά και ιατρικά προϊόντα. Το όνομα AbbVie απορρέει από δύο συνθετικά. Το πρώτο συνθετικό «Abb» αντιπροσωπεύει την ισχυρή κληρονομιά που κουβαλάει μαζί της από την Abbott Laboratories, ενώ το δεύτερο «Vie» προέρχεται από τη λατινική ρίζα της λέξης «ζωή» και υπογραμμίζει τη δέσμευση της AbbVie για τη βελτίωση της ζωής των ασθενών. Από το 2013 η AbbVie είναι μια ανεξάρτητη εταιρεία διεθνούς φήμης η οποία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 170 χώρες και απασχολεί πάνω από 25.000 υπαλλήλους. Στην Ελλάδα όπου και θα αναλύσουμε στην συνέχεια, απασχολεί περίπου 120 εργαζόμενους σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. (<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=789060>)

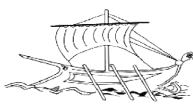


3.1.1 Εταιρικό Προφίλ.

Το πάθος και η αφοσίωση του εργατικού δυναμικού της Abbvie είναι τα βασικά προτερήματα για την καινοτομία και ανάπτυξη φαρμάκων που μπορούν να επιτύχουν ισχυρές κλινικές επιδόσεις. Παρέχει στους ασθενείς της καινοτόμα φάρμακα, προϊόντα κλινικής διατροφής, διαγνωστικά και ιατρικά προϊόντα σε όλο τον κόσμο. Η Abbvie διαθέτει σταθερότητα, τους κατάλληλους πόρους, καινοτομία και εμπειρογνωσία για την εκπλήρωση του οράματός της. Επιπροσθέτως, διαθέτει:

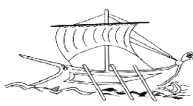
- Ένα άρτια σχεδιασμένο και επενδυτικό μοντέλο το οποίο είναι σε θέση να καλύψει ανεκπλήρωτες ανάγκες.
- Ένα χαρτοφυλάκιο με προηγμένα και ποικίλα προϊόντα για την κάλυψη των περισσότερων εκδοχών ασθένειας.
- Αποδεδειγμένες εμπορικές ικανότητες καθώς όπως προανέφερα προέρχεται από την Abbott και περιλαμβάνει μια κληρονομιά 125 ετών.
- Περίπου 25.000 αφοσιωμένους υπαλλήλους για την εκπλήρωση των αναγκών υγείας.
- Κουλτούρα-Εταιρική κοινωνική ευθύνη.
- Εγχώριες και διεθνείς διακρίσεις που διέπουν στην καλή θέση και βιωσιμότητα στον κλάδο.

3.1.2 οργανόγραμμα εταιρείας.



Εδώ μπορούμε να δούμε τα τμήματα της εταιρείας σε ένα πολύ γενικό οργανόγραμμα.

Η εταιρεία απαρτίζεται από τον Γενικό Διευθυντή Κο Αποστολίδη Πασχάλη ο οποίος είναι υπεύθυνος για την γενική λειτουργία της εταιρείας. Επίσης όπως θα δείτε και στο οργανόγραμμα η εταιρεία αποτελείται από 10 τμήματα στα οποία υπάρχουν Διευθύνων σύμβουλοι στο καθένα από αυτά και είναι υπεύθυνοι για την σωστή λειτουργία της ομάδας- τμήματος τους. Τέλος, οι Διευθύνων σύμβουλοι αναφέρονται για τα εκάστοτε προβλήματά τους και προβληματισμούς τους στον Γενικό Διευθυντή. Η εταιρεία έχει καταξιωμένο τμήμα IT το οποίο είναι υπεύθυνο για το στήσιμο προγραμμάτων πάνω στην λειτουργία της εταιρείας καθώς και για την επίλυση οποιαδήποτε άλλων προβλημάτων σχετικά με υπολογιστές. Το medical είναι ίσως το πιο δυνατό σημείο της εταιρείας καθώς απαρτίζεται από επιστημονικό προσωπικό



(ιατρούς, βιολόγους, χημικούς κ.α.) και είναι υπεύθυνο σε ερευνητικό επίπεδο για την σωστή ποιότητα, διάθεση και δράση των φαρμάκων που παράγει η εταιρεία. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη του προσωπικού, την μισθοδοσία, τις άδειες των υπαλλήλων κ.λπ. Το τμήμα Legal είναι υπεύθυνο για τα νομικά θέματα της εταιρείας. Επιπλέον, ένα αρκετά οργανωμένο τμήμα είναι το Market Access το οποίο είναι υπεύθυνο για την στρατηγική την οποία ακολουθεί η εταιρεία με Διευθύνων σύμβουλο την Άντζελα Βερναρδάκη σε επιχειρηματικό επίπεδο. Το Finance με επικεφαλής τον Γεώργιο Λυμπερόπουλο αποτελείται από 15 οικονομολόγους, αναλυτές και λογιστές και είναι υπεύθυνο για την οικονομική λειτουργία της εταιρείας. Τέλος, το Immunology, specialty care, hcn, και customer excellence είναι τμήματα τα οποία έχουν να κάνουν με τα φάρμακα που παράγουμε και είναι κατά κάποιο τρόπο οι πυλώνες της ερευνητικής δραστηριότητας της εταιρείας. (<http://www.abbvie.gr/?trackingSelection=Yes>)

3.1.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Με επικεφαλής την Άντζελα Βερναρδάκη, Market Access & External Relations Director της AbbVie η εταιρεία δημιούργησε την E.K.E με στόχο την βιώσιμη επιχειρηματική ανάπτυξη της εταιρείας. Η δραστηριότητα ξεκίνησε αρχικά με 2-3 άτομα του εργασιακού περιβάλλοντος της εταιρείας τα οποία αρχικά προσπάθησαν να κατανοήσουν την έννοια της E.K.E και ύστερα βήμα βήμα προχώρησαν στον σχηματισμό της ευρύτερης κουλτούρας της. Στο πλαίσιο αυτό, χρησιμοποίησαν καινοτόμες προσεγγίσεις και τεχνικές design thinking, εσωτερικά ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις με ιατρούς, συλλόγους ασθενών κλπ για την βαθύτερη κατανόηση της έννοιας. Ύστερα από μία σειρά δραστηριοτήτων η AbbVie δημιούργησε το δικό της Running Team με επικεφαλής τον γενικό διευθυντή της εταιρείας Πασχάλη Αποστολίδη για τις συμμετοχές σε αγώνες δρόμου για καλό σκοπό. Με την προσπάθεια αυτή η εταιρεία ενισχύει συλλόγους ασθενών αλλά και ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Σύμφωνα με την εταιρεία η δημιουργία της E.K.E αντιμετωπίζεται ως μία πολύ καλή επένδυση με συγκεκριμένους στόχους και μετρίσιμα οφέλη που αφορά ολόκληρο το κοινωνικό σύνολο. Συνεπώς, η συμμετοχή της στο διαγνωστικό εργαλείο CRI Pass του ινστιτούτου εταιρικής ευθύνης και η απονομή πιστοποίησης για την αναγνώριση της κοινωνίας, του περιβάλλοντος, την αγορά και τους εργαζόμενους στις επιδόσεις της εταιρείας κρίθηκε σκόπιμη.

Επιπροσθέτως, ευρύτερη κοινωνική ευθύνη και σεβασμό της εταιρείας προς το περιβάλλον, είναι σημαίνων να αναφέρουμε πως είναι εφοδιασμένη με τους



κατάλληλους κάδους ανακύκλωσης χαρτιού-πλαστικού –αλουμινίου, ανακύκλωση όλων των δοχείων μελάνης και ηλεκτρικού εξοπλισμού καθώς και ηλεκτρικών συσκευών και μπαταριών. Επίσης ειδικού κάδου για την συλλογή πλαστικών καπακιών για την πρωτοπόρο προσπάθεια του συλλόγου Παραπληγικών και Κινητών Αναπήρων του νομού Πέλλας για την αγορά αναπηρικών αμαξιδίων σε συνεργασία με εταιρεία ειδών εμφιάλωσης.(<http://www.epixeiro.gr>)

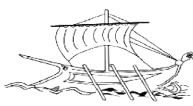
3.1.4 Το όραμα και ο Σκοπός της.

Αξιοποιώντας την εμπειρία που διαθέτει, τους αφοσιωμένους ανθρώπους της και τη μοναδική προσέγγιση της για καινοτομία, σκοπός της είναι, να καταφέρει να αναπτύξει προηγμένες θεραπείες που θα καλύπτουν μερικές από τις πιο σοβαρές ασθένειες του κόσμου. Μέσα από πολυετές έρευνες με μεγάλη οικονομική δαπάνη προσπαθεί να δημιουργήσει καινοτόμα πρότυπα φάρμακα για την βελτίωση της καθημερινής υγείας των ασθενών της.

3.1.5 Διακρίσεις και Βραβεία.

Η Abbvie παρά τα λίγα χρόνια λειτουργίας της ως ανεξάρτητη φαρμακευτική, έχει να μας παρουσιάσει πληθώρα σημαντικών διακρίσεων και βραβείων δίνοντας την φήμη από τις πιο αναπτυξιακές εταιρίες της χώρας.

- ✚ Αναδείχτηκε μέσα στα 20 top brands παγκοσμίως (Future Brand Index 2014 μαζί με την Apple, CocaCola, Amazon, Wal-Mart και την Pfizer κλπ).
- ✚ Πήρε την 2^η στην λίστα των φαρμακευτικών εταιριών με την καλύτερη εταιρική φήμη παγκοσμίως 2015.
- ✚ Αναδείχθηκε από την ετήσια έρευνα της patientview κορυφαία στον δείκτη της ποιότητας των πληροφοριών που παρέχει στους ασθενείς.
- ✚ 8^η θέση στις πιο αξιόλογες εταιρίες του κόσμου του κλάδου από το περιοδικό Fortune (<http://www.onmed.gr/>).
- ✚ 2ο βραβείο “Best work place 2015”
- ✚ 1ο βραβείο ‘Best work place 2016’
- ✚ 1ο αριστείο φαρμακευτικού marketing 2014-2015 με τίτλο «Fashion. Uncovered»
- ✚ 2^ο αριστείο φαρμακευτικού marketing 2014-2015 με τίτλο «Destination You»
- ✚ Αριστείο στην κατηγορία «Εσωτερική Επικοινωνία» στο πλαίσιο του θεσμού ‘Corporate Affairs Excellence Awards 2016’



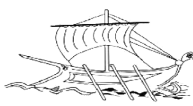
3.2. Εσωτερικές Ενέργειες.

Το εργατικό δυναμικό της AbbVie είναι ο βασικός της πυλώνας και γι' αυτόν τον λόγο η εταιρεία μέσα από συνεχές εκπαιδευτικά προγράμματα και ενέργειες προσπαθεί να ανταμείψει και ευχαριστήσει τους αφοσιωμένους υπάλληλους της. Αρχικά, υπό το πνεύμα την εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, η εταιρεία έχει αναπτύξει μια εσωτερική εκπαιδευτική ακαδημία δίνοντας την δυνατότητα στους υπαλλήλους της να διευρύνουν τις ικανότητες τους. Οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν ξένες γλώσσες, logistics κλπ. Καλύπτοντας το 50% της αξίας τους. Επιπλέον, χρηματοδοτεί και μεταπτυχιακά προγράμματα όπως το "talent advancement" και το "career advancement" κατά τα οποία το μεν πρώτο απευθύνεται στους εργαζόμενους που είναι ταλέντα της εταιρείας και προσφέρεται η οικονομική ενίσχυση των 1500€ για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Το δεύτερο πρόγραμμα απευθύνεται σε όλους τους υπαλλήλους που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών πάνω στο αντικείμενό τους και επιφέρει την κάλυψη 50% των διδασκτών έως 5000€.

Η AbbVie σέβεται και ανταμείβει τους υπαλλήλους της με πολύ καλές παροχές και προνόμια όπως η επιδότηση των 1000 ευρώ κάθε Σεπτέμβρη για την κάλυψη κάποιου ποσοστού διδάκτρων για τον εργαζόμενο που το παιδί του είναι εγγεγραμμένο σε κάποιο ιδιωτικό παιδικό σταθμό. Επίσης προσφέρεται πρόγραμμα επαγγελματικού προσανατολισμού σε παιδιά εργαζομένων 15-17 ετών. Στην κουλτούρα της AbbVie τίθεται η συνεχείς αναγνώριση των υπαλλήλων της. Για τον λόγο αυτό, εκτός από τα διεθνή βραβεία που μπορούν να διακριθούν και έλληνες, η AbbVie δημιούργησε μια σειρά από τοπικά βραβεία τα οποία δίνονται με την μορφή μιας βεβαίωσης και συνοδεύονται από το αντίστοιχο χρηματικό έπαθλο. Τα βραβεία διάκρισης είναι τα εξής : Gold «Above & Beyond», Silver «Shining Star», Bronze «Make the Difference» ,συνολικά απονέμονται τον χρόνο 10 Gold αξίας €500, 15 Silver αξίας €150 και απεριόριστα Bronze βραβεία των €50.

Τέλος, όπως είναι λογικό, η AbbVie για δεύτερη συνεχής χρονιά κατέκτησε το βραβείο «Best WorkPlaces» καθώς , σε μόλις δύο χρόνια λειτουργίας της, κατάφερε να δημιουργήσει ένα καινοτόμο και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον το οποίο εκφράζει τις αξίες από τις οποίες διέπεται η κουλτούρα της. Καινοτομία, διαφάνεια, ομαδικότητα, συνεργασία και εμπιστοσύνη.

Επίσης, στρατηγική της AbbVie είναι η δυνατότητα ανάπτυξης όλων των εργαζομένων μέσα στην Εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα για τον κάθε εργαζόμενο σχεδιάζεται ένα πλάνο ανάπτυξης (Development Plan). Η Εταιρεία, κατά περίπτωση, ανακοινώνει εσωτερικά τις προς κάλυψη κενές θέσεις μέσω του "Job Posting" και λαμβάνει υπόψη τα development plans, προκειμένου να αποφασίσει για εσωτερικές μετακινήσεις ή προαγωγές, όταν κρίνει ότι οι εσωτερικοί υποψήφιοι πληρούν τα



απαραίτητα για τη θέση προσόντα. Η ίδια πορεία ακολουθείται και για τους εργαζόμενους που θέλουν να κάνουν διεθνή καριέρα στις θυγατρικές της AbbVie στο εξωτερικό. (<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=789060>)

Επιπλέον παροχές...

- **ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ ΕΙΣΦΟΡΩΝ – ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ**

Η Εταιρεία επιδοτεί κάθε μήνα ένα ποσοστό των εισφορών του εργαζομένου. Για τα Δώρα Χριστουγέννων, Πάσχα και το Επίδομα Αδείας επιδοτείται ολόκληρο το ποσοστό των εισφορών του εργαζομένου. Επίσης, μισθοδοτεί τους εργαζομένους κάθε 17 του μηνός, μέσω Τράπεζας, και το εκκαθαριστικό σημείωμα αποστέλλεται ηλεκτρονικά σε κάθε εργαζόμενο.

- **ΥΓΕΙΑ**

Η Εταιρεία παρέχει ιδιωτική Ιατροφαρμακευτική και Νοσοκομειακή περίθαλψη στις μεγαλύτερες μονάδες θεραπείας της χώρας για τους εργαζομένους και τα προστατευόμενα μέλη τους, μέσω της MetLife Alico. Το Ασφαλιστικό Ομαδικό Πρόγραμμα περιλαμβάνει ασφάλεια ζωής, ασφάλεια για προσωρινή ή/και μόνιμη ανικανότητα λόγω ασθένειας ή ατυχήματος για τον εργαζόμενο. Παρέχεται επίσης η δυνατότητα για διαγνωστικό προληπτικό έλεγχο (check up) σε ετήσια βάση, μέσω γνωστών συμβεβλημένων ιατρικών κέντρων.

- **ΕΠΙΔΟΜΑ ΓΑΜΟΥ**

Όταν ένας εργαζόμενος παντρεύεται λαμβάνει από την Εταιρεία ως δώρο γάμου ένα μηνιαίο μισθό.

- **ΕΠΙΔΟΜΑ ΜΗΤΡΟΤΗΤΑΣ**

Μια εργαζόμενη της Εταιρείας, σε περίπτωση εγκυμοσύνης, λαμβάνει την άδεια μητρότητας – λοχείας, όπως ορίζεται από την ισχύουσα εργατική νομοθεσία. Επίσης, αποζημιώνεται χρηματικά από τον ασφαλιστικό φορέα τους κατ' αναλογία (με 13 ή 25 ημέρες ασθένειας, σύμφωνα με τη προϋπηρεσία της). Όταν η εργαζόμενη επιστρέψει στην εργασία από την άδεια λοχείας, λαμβάνει από την Εταιρεία - ως οικειοθελή παροχή- ένα εφάπαξ ποσό, που αντιστοιχεί στις αποδοχές της για το διάστημα που ήταν εκτός εργασίας.

- **ΚΙΝΗΤΟ ΤΗΛΕΦΩΝΟ**



Παρέχεται σε όλους τους εργαζομένους κινητό τηλέφωνο για επαγγελματική χρήση. Το όριο χρήσης διαβαθμίζεται σύμφωνα με το επίπεδο και τις απαιτήσεις της κάθε θέσης. Υπάρχει η δυνατότητα παροχής επιπλέον σύνδεσης με προνομιακούς όρους για μέλη της οικογένειάς του, που θα επιλέξει ο εργαζόμενος, με επιβάρυνση του ιδίου.

- **E-PASS**

Η Εταιρεία προκειμένου να διευκολύνει την πρόσβαση στην εργασία, χορηγεί e-pass στους εργαζομένους που έχουν αυτοκίνητο και χρησιμοποιούν την Αττική Οδό.

- **ΕΣΤΙΑΣΗ**

Για την εστίαση των εργαζομένων, υπάρχει ειδικά διαμορφωμένος εσωτερικός και εξωτερικός χώρος εστίασης στον Α' όροφο. Η Εταιρεία προσφέρει καθημερινά δωρεάν πρωινό στους εργαζομένους της ενώ το μεσημεριανό μενού διαμορφώνεται από ειδικό διατροφολόγο, και προετοιμάζεται σύμφωνα με τους κανόνες υγιεινής διατροφής.

- **ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ**

Η παροχή εταιρικού αυτοκινήτου συνδέεται με τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος. Όλοι οι εργαζόμενοι που οδηγούν, έχουν υποχρέωση να τηρούν απαρέγκλιτα τον ΚΟΚ και τους κανόνες ασφαλούς οδικής συμπεριφοράς, σύμφωνα και με τις εκπαιδεύσεις για ασφαλή οδήγηση, που διοργανώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα η Εταιρεία.

- **ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**

Η Εταιρεία παρέχει συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, Defined Contribution (προκαθορισμένων εισφορών) στους εργαζομένους της μετά την συμπλήρωση ενός έτους απασχόλησης, βάσει συγκεκριμένης εταιρικής πολιτικής, μέσω της MetLife Alico. Η Εταιρεία συνεισφέρει στο συνταξιοδοτικό πρόγραμμα με συγκεκριμένα ποσοστά επί του μικτού μισθού του εργαζομένου, με βάση την κλίμακα που ορίζεται από την εταιρική πολιτική. Παράλληλα ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει και με δική του εισφορά.

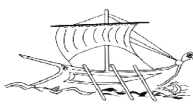
- **TICKET RESTAURANTS**



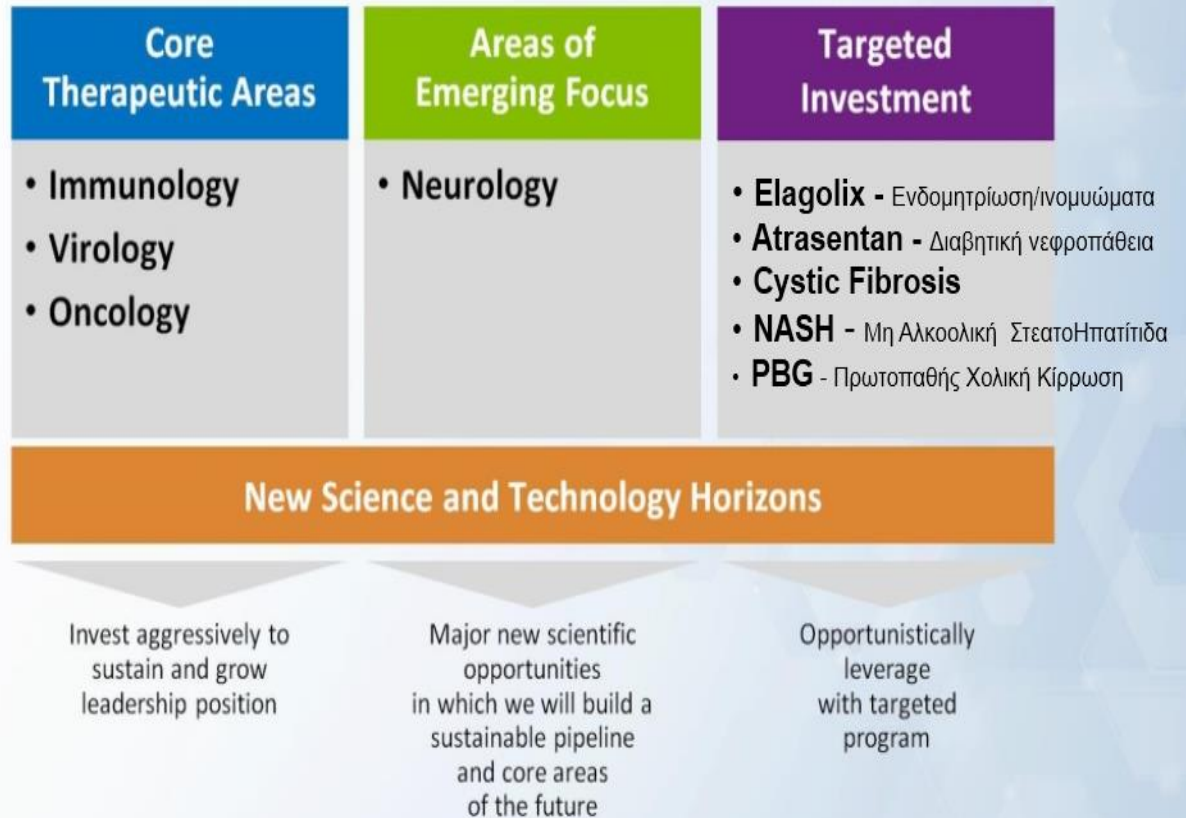
Η εταιρεία παρέχει κάθε τέλος του μήνα στους εργαζόμενους ticket restaurants τα οποία αντιστοιχούν σε 6€ ανά ημέρα και μπορούν να τα αξιοποιήσουν είτε σε super markets είτε για φαγητό σε καταστήματα με την ειδική σήμανση. (<http://www.abbvie.gr/?trackingSelection=Yes>)

3.3 Έρευνα και καινοτομία

Η καινοτομία αποτελεί πρώτιστος κανόνας της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας ως παγκόσμιας βιοφαρμακευτικής. Η AbbVie μπορεί να ανακαλύψει και να δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες υγείας των ασθενών της. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 2013 και το 2014 επένδυσε το 16% των εσόδων της σε έρευνα και Ανάπτυξη. Για την κλινική έρευνα στην Ελλάδα διεκδικεί το 10% των πόρων της AbbVie σε ότι αφορά το R&D να επενδύεται στη χώρα μας (3,4 εκατ. ευρώ το 2015). Είναι όπως λέει και η ίδια ζωτικής σημασίας η βελτίωση της υγείας των ασθενών της γι' αυτό και επενδύει πολλά χρήματα από τα έσοδά της για την επίτευξη καινοτόμων βιοφαρμακευτικών προϊόντων και κλινικών μελετών. Στο εργατικό δυναμικό της εταιρείας υπάρχουν αρκετοί διακεκριμένοι επιστήμονες (ιατροί, φαρμακοποιοί, βιολόγοι και χημικοί) για την επίτευξη ερευνών και πολλά επιμορφωτικά συνέδρια που βοηθούν για την επίτευξη των κλινικών μελετών της εταιρείας για πρωτοποριακά φάρμακα. Η AbbVie επικεντρώνεται στην ανάπτυξη φαρμάκων που μπορούν να επιτύχουν ισχυρές κλινικές επιδόσεις, μετρήσιμα οφέλη για τους ασθενείς, ιδιαίτερα σε τομείς όπου υπάρχει σημαντική ανάγκη, όπως η ηπατίτιδα C, η νευρολογία, η ανοσολογία, η ογκολογία, η χρόνια νεφρική νόσος και η γυναικεία υγεία.



Οι Νέοι Πυλώνες Ερευνητικής Δραστηριότητας (2015 – 2020)

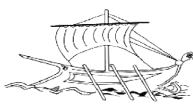


Το παραπάνω διάγραμμα μας δείχνει τους ερευνητικούς στόχους της εταιρείας 2015-2020. Εστιάζει την ερευνητική δραστηριότητα σε τομείς υγείας ώστε να βοηθήσει στην κάλυψη ενός μεγάλου εύρους ασθενειών.

(<http://www.abbvie.gr/?trackingSelection=Yes>)

3.3.1 Φαρμακοεπαγρύπνηση

Η εταιρεία είναι υποχρεωμένη νομικά να έχει τμήμα Φαρμακοεπαγρύπνησης το οποίο είναι υπεύθυνο για την ανίχνευση, αξιολόγηση, κατανόηση και πρόληψη ανεπιθύμητων ενεργειών και άλλων προβλημάτων τα οποία σχετίζονται με τα φάρμακα. Σε τοπικό επίπεδο, συλλέγουν κάθε αναφορά είτε αυθόρμητη (τηλεφωνικά, μέσω ποιοτικών παραπόνων, ιατρικής πληροφόρησης ,βιβλιογραφίας) είτε προερχόμενη από κλινικές μελέτες και προγράμματα υποστήριξης ασθενών, συσχετιζόμενη με το προϊόν ή μη. Αφού παραληφθούν τοπικά, αποστέλλονται στα κεντρικά της μέσα σε αυστηρά χρονοδιαγράμματα (24 ώρες) μέσω συστήματος καταγραφής ανεπιθύμητων ενεργειών και από εκεί γίνεται η αναφορά στις αρμόδιες αρχές, ευρωπαϊκές EMA , ΕΟΦ για Ελλάδα και FDA για Αμερική. Όπως είναι



αντιληπτό, η συλλογή πληροφοριών ασφαλείας από τις φαρμακευτικές εταιρείες και η αναφορά τους στις παγκόσμιες αρχές συμβάλουν αρκετά στην διασφάλιση της δημόσιας υγείας. Από πλευράς affiliate (τοπικής εταιρείας), γίνεται η παρακολούθηση του περιστατικού, όπου τα νέα στοιχεία αποστέλλονται ακολουθώντας ξανά την ίδια διαδικασία. Επίσης, γίνεται κατάθεση περιοδικών εκθέσεων ασφαλείας του φαρμάκου στις αρμόδιες αρχές. Όλα αυτά λαμβάνονται μέσω τηλεφωνικής γραμμής Veeva CRM. Όλοι οι συνεργάτες της AbbVie έχουν την ίδια υποχρέωση με τους υπαλλήλους της AbbVie για την αναφορά πληροφοριών που αφορούν στην ασφάλεια του ασθενούς και αυτό περιγράφεται και στα συμβόλαια. Μηνιαίως λαμβάνουν τοπικά, περίπου 130 αναφορές προερχόμενες από ασθενείς, ΕΕ ή προγράμματα υποστήριξης ασθενών ή social media. Όλη αυτή η διαδικασία γίνεται για ένα όραμα, να προσφέρονται καλύτερες υπηρεσίες στους ασθενείς για την διασφάλιση της δημόσιας υγείας. (<http://www.abbvie.gr/?trackingSelection=Yes>)

3.3.2 Προϊόντα

❖ HUMIRA INJ SOL,40MG/1PF.SYR

Το νούμερο ένα σε πωλήσεις φάρμακο της εταιρείας είναι το Humira, ένα «πολυφάρμακο» ή αλλιώς μια βιολογική θεραπεία όπως αποκαλείται, το οποίο χάρη στο μονοκλωνικό αντίσωμα που περιέχει, βοηθάει στην θεραπεία ασθενών με ρευματικά νοσήματα, ρευματοειδή αρθρίτιδα, ψωρίαση και αξονική σπονδυλαρθρίτιδα.

❖ CHIROCAINE INJ 5MG/ML 10AMPX10ML

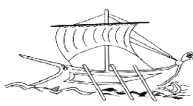
CHIROCAINE INJ SOL 7,5MG 10AMPX10ML4

Θεραπευτικές ενδείξεις...

Ενήλικες:

Χειρουργική αναισθησία :

- ο Μεγάλη π.χ. επισκληρίδιος (περιλαμβανομένης της καισαρικής τομής), ενδορραχιαία, αποκλεισμός περιφερικών νεύρων.
- ο Μικρή π.χ. τοπική διήθηση, περιβολβικός αποκλεισμός στην οφθαλμική χειρουργική.



Αντιμετώπιση πόνου:

Συνεχής επισκληρίδιος έγχυση, εφάπαξ ή πολλαπλές εφάπαξ (bolus) επισκληρίδιες ενέσεις για την αντιμετώπιση του πόνου ειδικά του μετεγχειρητικού ή της αναλγησίας τοκετού.

Παιδιατρικός πληθυσμός:

Αναλγησία (λαγονοβουβωνικός / λαγονοϋπογάστριος αποκλεισμός).

Δεν υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα για τον παιδιατρικό πληθυσμό ηλικίας < 6 μηνών.

❖ DARONDA DEPOT PS.INJ SUS11,25MG 1K

DARONDA DEPOT PS.INJ.SUS3,75MG,1KIT

Θεραπευτικές ενδείξεις...

ΚΑΡΚΙΝΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΤΑΤΟΥ:

- Μεταστατικός καρκίνος του προστάτη.
- Τοπικά προχωρημένος καρκίνος του προστάτη, ως εναλλακτική του χειρουργικού ευνουχισμού.
- Ως συμπληρωματική θεραπεία ακτινοθεραπείας σε ασθενείς με υψηλού κινδύνου εντοπισμένο ή τοπικά προχωρημένο καρκίνο του προστάτη.
- Ως συμπληρωματική θεραπεία της ριζικής προστατεκτομής σε ασθενείς με τοπικά

προχωρημένο καρκίνο του προστάτη με υψηλό κίνδυνο εξέλιξης της νόσου

ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΥΠΟΓΟΝΙΜΟΤΗΤΑ:

Ως συμπληρωματική θεραπεία σε ελεγχόμενη διέγερση των ωοθηκών σε συνδυασμό με γοναδοτροπίνες (hMG, hCG, FSH) στη διαδικασία πρόκλησης ωοθυλακιορρηξίας στα πλαίσια τεχνικών υποβοηθούμενης αναπαραγωγής.

❖ DARONDA INJ.SOL 14MG/2,8ML,1 VIAL

DUODOPA ENT GEL 7X100ML

Θεραπευτικές ενδείξεις...



Θεραπευτική αγωγή προχωρημένης νόσου του Πάρκινσον που αποκρίνεται στη λεβοντόπα με σοβαρής μορφής κινητικές διακυμάνσεις και υπέρ-/δυσκινησία όταν οι διαθέσιμοι συνδυασμοί φαρμακευτικών σκευασμάτων για τη νόσο του Πάρκινσον δεν έχουν δώσει ικανοποιητικά αποτελέσματα.

❖ KALETRA FC TAB 200/50 MG,120 TABS

KALETRA FILM COATED TABLET 100/25MG

KALETRA ORAL SOL.5 FLACON X 60ML

Θεραπευτικές ενδείξεις...

Το Kaletra ενδείκνυται σε συνδυασμό με άλλους αντιρετροϊκούς παράγοντες για τη θεραπεία ασθενών που έχουν λοίμωξη από ιό ανθρώπινης ανοσοανεπάρκειας (HIV-1) παιδιών άνω των 2 ετών, εφήβων και ενηλίκων.

Η επιλογή του Kaletra για την αντιμετώπιση των ασθενών με λοίμωξη HIV που έχουν ήδη λάβει αναστολείς πρωτεασών πρέπει να βασίζεται σε εξατομικευμένες εξετάσεις για την αντοχή στον ιό και στο ιστορικό θεραπείας τους.

❖ NORVIR LIQUID 1 BOTTLE PACK W/SYRIN

NORVIR OR.SOL 80MG/5ML 5FLACONX90ML

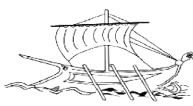
NORVIR FTBL X 30

Θεραπευτικές ενδείξεις...

Το ritonavir ενδείκνυται σε συνδυασμό με άλλους αντιρετροϊκούς παράγοντες για την αντιμετώπιση των ασθενών με HIV-1 λοίμωξη (ενήλικες και παιδιά 2 ετών και άνω).

❖ SEVORANE 250ML PEN BOTTLE

Θεραπευτικές ενδείξεις...



Το σεβοφλουράνιο ενδείκνυται για την εισαγωγή και διατήρηση γενικής αναισθησίας σε χειρουργικές επεμβάσεις ενηλίκων και παιδιών είτε σε ενδονοσοκομειακούς ασθενείς είτε στα εξωτερικά ιατρεία.

❖ SURVANTA SUSP.TRACH.200MG/8ML,1VIAL

Θεραπευτικές ενδείξεις...

Το Survanta ενδείκνυται στην πρόληψη και στη θεραπεία του Συνδρόμου Αναπνευστικής Δυσχέρειας (Σ.Α.Δ.) του νεογνού (Νόσος Υάλινης Μεμβράνης). Επίσης, ελαττώνει σημαντικά την επίπτωση του Σ.Α.Δ., τη θνησιμότητα από το Σ.Α.Δ., και τις επιπλοκές από διαφυγή αέρος στους πνεύμονες.

❖ SYNAGIS PS.OR.SUS.1FLX100MG+SOLV

Θεραπευτικές ενδείξεις...

Το Synagis ενδείκνυται στην πρόληψη σοβαρής νόσου του κατώτερου αναπνευστικού συστήματος που απαιτεί εισαγωγή στο νοσοκομείο οφειλόμενης στον αναπνευστικό συγκυτιακό ιό (respiratory syncytial virus RSV) σε παιδιά με κίνδυνο νόσου από RSV:

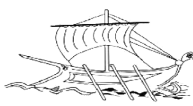
- ✓ Παιδιά που έχουν γεννηθεί μετά από κύηση 35 εβδομάδων ή λιγότερο και είναι ηλικίας μικρότερης των 6 μηνών κατά την έναρξη της εποχιακής έξαρσης του RSV.
- ✓ Παιδιά ηλικίας μικρότερης των 2 ετών που χρειάστηκαν αγωγή για βρογχοπνευμονική δυσπλασία μέσα στους τελευταίους 6 μήνες.
- ✓ Παιδιά ηλικίας μικρότερης των 2 ετών και με αιμοδυναμικά σημαντική συγγενή καρδιοπάθεια.

❖ ZEMPLAR 5MCG/1ML & ZEMPLAR CAP 2 MCG

ZEMPLAR CAP,1MCG

Θεραπευτικές ενδείξεις...

Το Zemplar ενδείκνυται σε ενήλικες ασθενείς για την πρόληψη και τη θεραπεία του δευτεροπαθούς υπερπαραθυρεοειδισμού σε ασθενείς με χρόνια νεφρική ανεπάρκεια (χρόνια νεφρική νόσος Σταδίου 3 και 4) και με χρόνια νεφρική ανεπάρκεια που

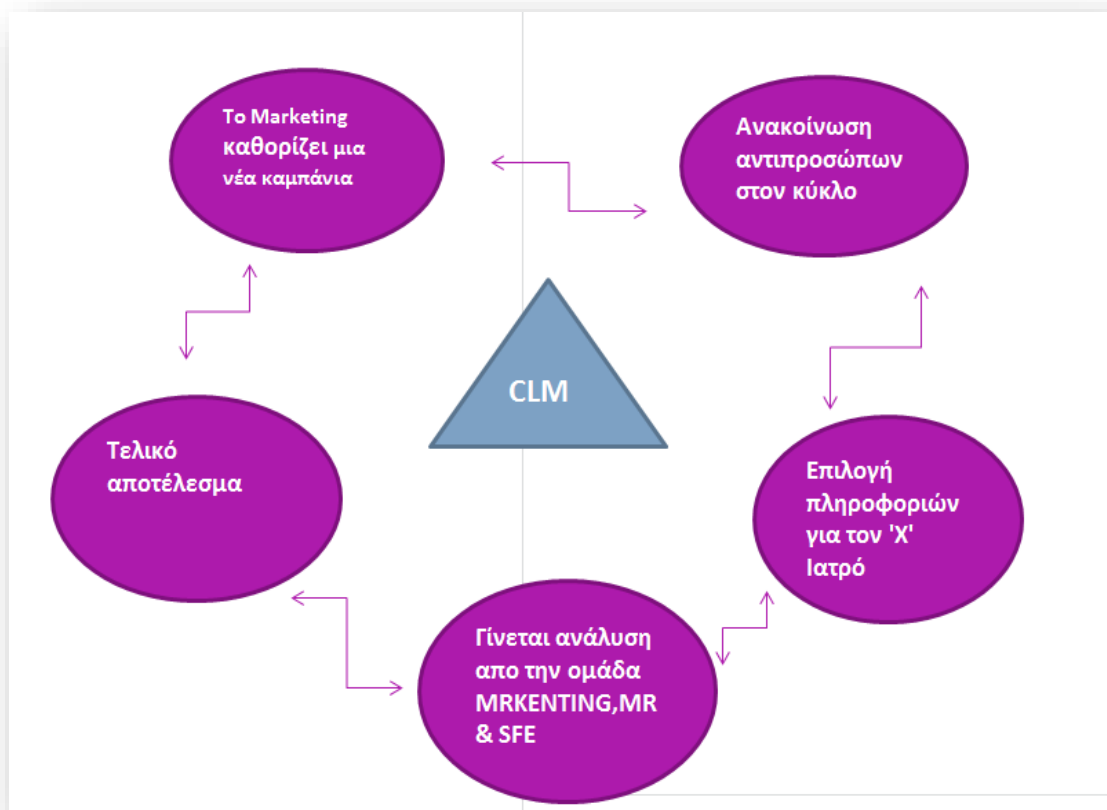
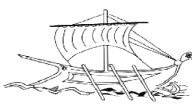


υποβάλλονται σε αιμοκάθαρση ή περιτοναϊκή κάθαρση (χρόνια νεφρική νόσος Σταδίου 5). (<http://www.abbvie.gr/?trackingSelection=Yes>)

3.3.3 Επίπεδο Marketing

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το όραμα της εταιρείας είναι να μπορεί να καλύψει μεγάλο εύρος ασθενειών με τα καινοτόμα φάρμακα που παράγει. Όντας πολυεθνική εταιρεία, η AbbVie είναι ήδη εγκατεστημένη σε 172 χώρες με αποτέλεσμα να μην ακολουθεί την πολιτική ανάπτυξης αγοράς καθώς έχει τους δικούς της ανθρώπους σε πολλά μέρη της Ευρώπης και της Αμερικής. Με την στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων η εταιρεία έχει στην κατοχή της το CLM και το CRM.

Μάρκετινγκ κλειστού βρόχου (CLM) είναι η διαδικασία με την οποία μια φαρμακευτική εταιρεία αναπτύσσει στρατηγικές μάρκετινγκ έτσι ώστε να βοηθήσει στην προσέγγιση μέσα από ένα ή περισσότερα κανάλια ,με τους πελάτες (συνταγογράφους) έτσι ώστε να αποκτήσουν μια καλή κατανόηση του τι συμβαίνει στην αγορά. Είναι μια νέα προσέγγιση στη φαρμακευτική, στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, το οποίο επαναπροσδιορίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των εκπροσώπων των πωλήσεων και των γιατρών. Τα εργαλεία που αποτελούν μέρος του Closed Loop Marketing δίνουν στους εκπροσώπους των πωλήσεων πρόσβαση σε ακριβείς στοιχεία σχετικά με έναν γιατρό πριν από κάθε επίσκεψη, που τους επιτρέπει να προσαρμόσουν πληροφορίες για το προϊόν έτσι ώστε να ταιριάζει με το προφίλ και τα συμφέροντα των ασθενών κάθε γιατρού. Χρησιμοποιώντας Closed Loop Marketing, αντιπρόσωποι πωλήσεων μπορούν να τροφοδοτήσουν αυτόματα τα δεδομένα για κάθε αλληλεπίδραση με γιατρό με τις ομάδες του προϊόντος μέσω μιας κεντρικής πύλης των πωλήσεων βοηθώντας έτσι τόσο την λειτουργία της στρατηγική ανάπτυξης όσο και του εμπορίου.



Customer Relationship Management (CRM) είναι ένας όρος κατά τον οποίο η εταιρεία επωφελείται στην καλύτερη διαχείριση και οργάνωση των πελατειακών σχέσεων. Για παράδειγμα, η εταιρεία δημιούργησε μια βάση δεδομένων για τους πελάτες, κατά την οποία περιγράφονται λεπτομερώς τα προϊόντα, οι προσφορές κλπ και θα μπορούν να έχουν άμεση πρόσβαση οι συμβαλλόμενοι (πωλητές, άνθρωποι που παρέχουν υπηρεσίες, η διαχείριση, πελάτες κ.α.)

Το CRM βοηθάει:

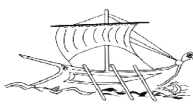
- Την εταιρεία να ενεργοποιήσει τις υπηρεσίες στον τομέα του μάρκετινγκ έτσι ώστε να αναγνωρίσει και να στοχεύσει στους καλούς της πελάτες, μέσα από εκστρατείες μάρκετινγκ με στοχευόμενα οράματα.
- Την εταιρεία στο να βελτιώσει τις τηλεπωλήσεις της και την διαχείριση πωλήσεων από την αλληλένδετη πληροφόρηση που παρέχει το σύστημα. Για παράδειγμα μπορούν να παρθούν παραγγελίες χρησιμοποιώντας το κινητό τηλέφωνο.



- Τέλος, βοηθάει την εταιρεία στην παροχή πληροφοριών και διαδικασιών έτσι ώστε να κατανοηθούν οι ανάγκες των πελατών τους και να χτιστούν οι σχέσεις μεταξύ της εταιρείας, της πελατειακή της βάσης και τους συνεργάτες διανομής.



Όπως συμπεραίνουμε, είναι δύο πολύ χρήσιμα και αποτελεσματικά εργαλεία στη διαχείριση μάρκετινγκ της εταιρείας καθώς αναπτύσσονται οι σχέσεις μεταξύ πελατών και της εταιρείας κάτι που βοηθάει πολύ την ομάδα πωλήσεων της AbbVie. (<http://www.abbvie.gr/?trackingSelection=Yes>)



4. Έννοιες και ορισμοί στρατηγικής

4.1 Η προέλευση της λέξης στρατηγικής

Η στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και σήμαινε την τέχνη του σχεδιασμού και της διεξαγωγής ενός πολέμου. Ετυμολογικά είναι σύνθετη λέξη και προέρχεται από τις λέξεις <<στρατός >> + <<άγω>> (οδηγώ, ηγούμαι) και γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο είναι άμεσα συνδεδεμένη με την στρατιωτική ή πολεμική τέχνη. Συνεπώς, στρατηγός είναι αυτός ο οποίος ηγείται σε μία ομάδα με στόχο την κοινή επίτευξη στόχων προς όφελος της. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις η στρατηγική ακολουθεί την ίδια κατεύθυνση στην επίτευξη κυρίως οικονομικού σκοπού. (<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE>)

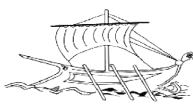
4.2 Έννοια στρατηγικής

Η έννοια της λέξης στρατηγικής ήταν για πολλούς ένα καίριο θέμα καθώς υπάρχει πληθώρα ορισμών αναζητώντας κανείς την διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων. Πολυάριθμοι ορισμοί, που άλλοτε μεταξύ τους είναι αντιφατικοί και άλλοτε συμπληρώνει ο ένας τον άλλον. Παρακάτω παρατίθενται μερικοί από αυτούς:

Σύμφωνα με τον Igor Ansoff Στρατηγική θεωρείται η παραγωγή ενός σχεδιασμού που να μετασχηματίζει την επιχείρηση από την σημερινή της θέση στην προσδοκώμενη σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί.¹ (Μηλιώτη 2010:194)

Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών της επιχείρησης , η επιλογή των τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.(Chandler, 1972)

Σύμφωνα με τον Dyson στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης και η επιλογή της κατάλληλης πορείας και μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών.

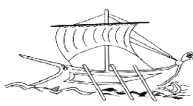


Στρατηγική είναι η μακροπρόθεσμη πορεία και στόχος ενός οργανισμού σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο πρέπει να θέσει τους διαθέσιμους πόρους με στόχο την ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς και την εκπλήρωση προσδοκιών των καταναλωτών. (Johnson & Scholes, 1999)

Για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής θα πρέπει πρώτα να αναφερθούμε στο περιβάλλον με το οποίο η εκάστοτε επιχείρηση έχει συνδέσεις. Συνεπώς, θα αναφερθούμε στο εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό της περιβάλλον.

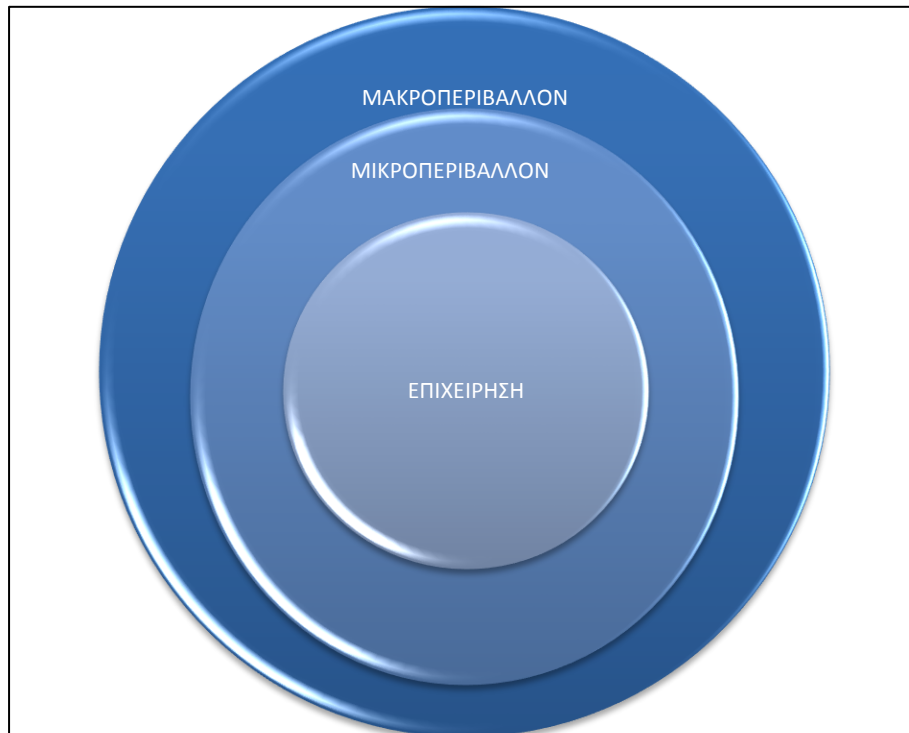
4.3 Strategic planning

Με τον όρο στρατηγικό σχεδιασμό νοείται η διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός πρέπει να καθορίσει και να κάνει πράξη την στρατηγική του με απώτερο σκοπό την πραγματοποίηση του οράματός του. Με τον τρόπο αυτό έχουμε ένα πλάνο της μελλοντικής εξέλιξης του οργανισμού. (Μηλιώτη 2010:20)



5.Ανάλυση Εξωτερικού περιβάλλοντος Επιχείρησης

5.1 Μακροπεριβάλλον επιχείρησης.



Όπως μπορούμε να διακρίνουμε στο σχήμα, μια επιχείρηση αποτελείται από το εσωτερικό της περιβάλλον, την ίδια δηλαδή την επιχείρηση και από το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο διακρίνεται στο Μακρό-περιβάλλον και στο Μίκρο-περιβάλλον.

Κατά την ανάλυση του μακρό-περιβάλλοντος εξετάζονται τέσσερις κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι αποτελούν την ανάλυση PEST. Η PEST ANALYSIS είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του marketing κατά το οποίο αναλύεται το μακρό-περιβάλλον της επιχείρησης και μας βοηθάει στα εξής:



- Με την PEST ANALYSIS μπορούν να αναγνωριστούν περιβαλλοντικές επιδράσεις που είναι μικρότερης σημασίας (με τον όρο περιβαλλοντικές εννοούμε τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν την επιχείρηση και όχι το φυσικό περιβάλλον).
- Επίσης μπορούν και να εξετασθούν - αναλυθούν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις.
- Μπορούν να αναγνωριστούν τυχόν μακροχρόνιες αλλαγές.

Οι τέσσερις κατηγορίες παραγόντων που εξετάζει η PEST ANALYSIS είναι οι εξής:

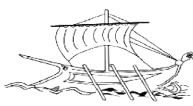
- ❖ Η Πολιτικό-νομική (**P**olitical/legal)
- ❖ Η Οικονομική (**E**conomic)
- ❖ Η Κοινωνικό-πολιτιστική (**S**ociocultural)
- ❖ Η Τεχνολογική (**T**echnological)

Η ονομασία της **PEST** αποτελείται από τα αρχικά των παραπάνω παραγόντων στα αγγλικά. (Μηλιώτη,2010:64)

➤ **Το Πολιτικό περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον διαμορφώνεται από τις πολιτικές αρχές και νόμους που καθορίζονται από την εκάστοτε κυβέρνηση και επηρεάζουν σημαντικά την λειτουργία των επιχειρήσεων και το επίπεδο ζωής των πολιτών της. Η επιχείρηση πρέπει να συμμορφώνεται με το δίκτυο κανονισμών και νόμων που επιφέρει η εκάστοτε κυβέρνηση για την συνεχής λειτουργία της και την αποφυγή κυρώσεων. Στην φαρμακοβιομηχανία υπάρχουν ισχυροί νόμοι που επηρεάζουν την εύρυθμη συνέχεια της στον κλάδο καθώς επηρεάζει άμεσα το επίπεδο ζωής πολιτών.

Αρχικά σημαίων ρόλο διαδραματίζει ο ΕΟΦ (εθνικός οργανισμός φαρμάκων) που κατέχει τον πλήρη έλεγχο της ποιότητας φαρμάκων και την διασφάλιση και έκδοση αδειών κυκλοφορίας τους στην Ελλάδα. Επίσης, πολύ αυστηρά νομικά θεσμικά πλαίσια παγκοσμίως είναι ο ΕΜΕΑ στην Ευρώπη και ο FDA στην Αμερική τα οποία παίζουν καθοριστικό ρόλο στο γενικότερο φάσμα δραστηριοποίησης του κλάδου. (<http://www.eof.gr/web/guest>)



➤ **Το Οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στα οικονομικά μεγέθη που επικρατούν όχι μόνο στο περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και στην παγκόσμια αγορά καθώς επηρεάζουν άμεσα την οικονομική λειτουργία της. Λόγω της ύφεσης που ζούμε τα τελευταία χρόνια η ετήσια δημόσια φαρμακευτική δαπάνη έχει μειωθεί από το 10% του ΑΕΠ το 2009 στο 9.2% το 2012 και δεν επιτρέπει την κάλυψη των ασθενών από το κράτος με προσφυγή των ασθενών στον ιδιωτικό τομέα και στις φαρμακευτικές εταιρίες σύμφωνα με τον ΣΦΕΕ. (Γεγονότα και Στοιχεία 2014).

Επίσης παρατηρείται στο ευρύτερο περιβάλλον μια έλλειψη ανταγωνιστικότητας λόγω ύφεσης, πτώση της ίδρυσης νέων επιχειρήσεων λόγω έλλειψης ρευστότητας που αγγίζει το 16% και τέλος αύξηση φόρων που επιβαρύνουν τους επιχειρηματίες. Πάραυτα, ο κλάδος έχει χτυπηθεί λιγότερο από την ύφεση που διανύουμε σε σχέση με άλλους κλάδους καθώς το φάρμακο αποτελεί αγαθό πρώτης ανάγκης.

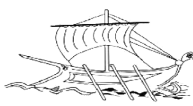
➤ **Το Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον**

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον συντελείται στα ήθη, κανόνες, πεποιθήσεις, αντιλήψεις και τρόπο ζωής των κατοίκων μιας συγκεκριμένης κοινότητας καθώς και στα δημογραφικά και ψυχογραφικά κριτήρια που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση όπου δραστηριοποιείται στην συγκεκριμένη κοινωνία. Λόγω κρίσης εκτιμάται ότι οι δημογραφικές εξελίξεις θα μειωθούν αισθητά μέχρι το 2050 αλλάζοντας την διάρθρωση των ηλικιακών ομάδων με αποτέλεσμα το 2050 οι άνθρωποι άνω των 65ετών να είναι το ήμισυ του συνολικού πληθυσμού και να ασκείται ακόμα μεγαλύτερη πίεση στα δημόσια ασφαλιστικά ταμεία. (Σφее Γεγονότα και Στοιχεία 2014)

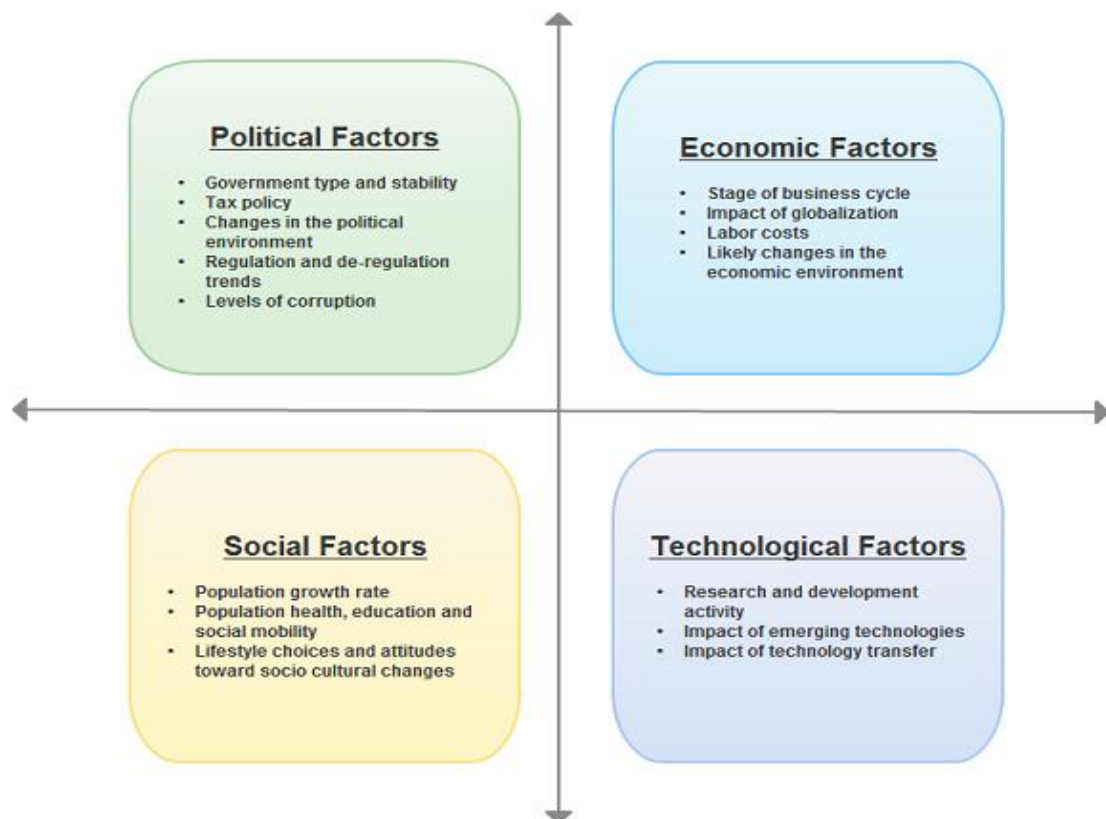
Επιπροσθέτως, προβλέπεται και αύξηση της ζήτησης φαρμακευτικών σκευασμάτων λόγω γήρανσης του πληθυσμού (ICAP, 2010). Τέλος, θα υπάρξει ζήτηση φαρμάκων λόγω της αύξησης άγχους και ψυχολογικής πίεσης στα χρόνια της ύφεσης.

➤ **Το Τεχνολογικό περιβάλλον.**

Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον σχετίζεται άμεσα με την διαμόρφωση του μακρό-περιβάλλοντος καθώς η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας, των καινοτομιών στην



επιστήμη και την έρευνα και τα νέα μέσα πληροφοριακών συστημάτων, οδηγούν την επιχείρηση στην ενσωμάτωσή τους για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της. Ο τεχνολογικός εξοπλισμός θεωρείται πλέον οικονομικά προσιτός από τις φαρμακευτικές εταιρίες.



5.2 Μικροπεριβάλλον επιχείρησης

Το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης σε μία αγορά, αφορά όλα τα στοιχεία που συνιστούν τον περίγυρό της. Δηλαδή όλους τους παράγοντες που εξαρτώνται από την επιχείρηση.



Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- ❖ Το μέγεθος της επιχείρησης (πολυεθνική φαρμακευτική)
- ❖ Ο κλάδος στον οποίο ανήκει (φαρμακοβιομηχανία)
- ❖ Η αγορά όπου δραστηριοποιείται (φαρμακεία, φαρμακαποθήκες, ΕΟΠΥ, νοσοκομεία κυρίως εγχώρια)
- ❖ Οι αγοραστές
- ❖ Οι πελάτες (ασθενείς, φαρμακεία- φαρμακαποθήκες)
- ❖ Οι προμηθευτές (προμηθευτές πρώτων υλών και λειτουργικοί προμηθευτές)
- ❖ Οι ενδιάμεσοι (τράπεζες, λιανοπωλητές ,εισαγωγείς κλπ)

Αν και οι 3 πρώτοι παράγοντες δεν μπορούν να ελεγχτούν από την επιχείρηση μπορεί όμως να τους επηρεάσει σημαντικά.

Το μακροπεριβάλλον προτείνεται σύμφωνα με τον ν.2234/94 να αναλυθεί με βάση την οικονομική θεωρία των μορφών αγοράς και όχι με βάση τη χρηματοοικονομική ανάλυση, την μεθοδολογία ανάλυσης στρατηγικών ομάδων και την θεωρία περί ανταγωνισμού που ανέπτυξε ο PORTER.(Μηλιώτη,2010:82)

5.3 Ανάλυση κατά PORTER

Σύμφωνα με τον PORTER υπάρχει άμεση συσχέτιση και ταύτιση του μικροπεριβάλλοντος και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Ως συνέπεια ήταν η δημιουργία των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων που έχουν αντίκτυπο σε κάθε αγορά και κλάδο. Η καθεμία καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν τομέα και επομένως την πιθανή κερδοφορία και ελκυστικότητα του κλάδου.

Το μοντέλο του PORTER είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση των κινητήριων δυνάμεων στον αντίστοιχο τομέα αγοράς. Όλες οι δυνάμεις δεν είναι εξίσου σημαντικές για όλους τους κλάδους, κάθε κλάδος είναι μοναδικός και έχει την δική του δομή.



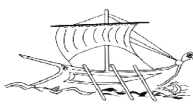
Όπως είδαμε και στο σχήμα, οι 5 δυνάμεις (Κατά PORTER) που προσδιορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού του είναι οι εξής:

➤ **Απειλή εισόδων νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.**

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι μια απειλή για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις καθώς μπορεί να υπάρξει σημαντική μείωση τιμών και αύξηση κόστους με αποτέλεσμα την μείωση της κερδοφορίας. Η αντίδραση των είδη υφιστάμενων επιχειρήσεων στην εισαγωγή των νέων στον κλάδο εξαρτάται από τα πιθανά εμπόδια εισόδου τα οποία είναι τα εξής:

- Οικονομίες κλίμακας.

Αναφέρεται στην μείωση κόστους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση αυξάνοντας την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος και χαρακτηρίζει την παραγωγή του. Όσο περίεργο και αν φαίνεται, οικονομίες κλίμακας παρατηρούνται στην παραγωγή των



περισσότερων προϊόντων οδηγούμαστε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι έχει γίνει τάση να μεγεθύνονται οι επιχειρήσεις και να συγκεντρώνεται η παραγωγή σε λίγες και μεγάλες επιχειρήσεις. Επίσης αυτός είναι ένας λόγος για συγχωνεύσεις επιχειρήσεων με βασικό πλεονέκτημα την μείωση κόστους που προκύπτει από την κοινή ερευνητική δραστηριότητα αλλά και από επενδύσεις στην διαφήμιση και προώθηση των φαρμακευτικών προϊόντων.

- Διαφοροποίηση προϊόντος.

Η διαφοροποίηση των προϊόντων από αυτών των ανταγωνιστών. Όταν ένα αγαθό έχει την δική του γκάμα πελατών και δεν το αλλάζουν για κάποιο παρεμφερές. Δηλαδή με λίγα λόγια η αλλαγή στις συνήθειες των καταναλωτών είναι δύσκολη καθώς ο ανταγωνιστής θα πρέπει να υποστεί σημαντικά κόστη για να τους πείσει. Εδώ μπορούμε να πούμε πως η AbbVie έχει κτίσει παρά τα λίγα χρόνια λειτουργίας της, μια πολύ καλή γκάμα πελατών καθώς έχει στην κατοχή της πρωτότυπα φάρμακα με πολύ καλή αναγνωσιμότητα από το καταναλωτικό κοινό καθώς για την παρασκευή τους έχει επενδύσει μεγάλο ποσοστό των εσόδων της σε R&D (έρευνα και ανάπτυξη). Παρόλο που η εξέλιξη των generics (γενόσημων) έχει εισέλθει πολύ ανταγωνιστικά στον χώρο.

- Απαιτήσεις σε κεφάλαια.

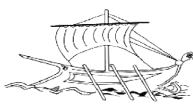
Τα κεφάλαια στον φαρμακευτικό κλάδο είναι αναγκαία για τα αποθέματα, εξοπλισμό παραγωγής, τεχνολογικό εξοπλισμό, για την κάλυψη τυχόν ζημιών καθώς και για έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων. Συχνά τα κεφάλαια χρησιμοποιούνται για μεγάλες επενδύσεις για να γίνει ανταγωνιστική η επιχείρηση με αποτέλεσμα να δημιουργείται εμπόδιο εισόδου.

- Κόστη αλλαγής.

Εδώ είναι αισθητή η παρουσία κόστους αλλαγής ενός προϊόντος καθώς μπορεί να περιέχει κόστη επανεκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, νέο εξοπλισμό, τεχνική βοήθεια για το νέο πόρο κλπ.

- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.

Οι σημερινοί ανταγωνιστές μπορεί να έχουν μακροχρόνιες σχέσεις με το κανάλι διανομής με εμπόδιο εισόδου της νέας επιχείρησης για την εξασφάλιση της διαφήμισης των προϊόντων της και κατά συνέπεια την αναγκαστική στροφή της σε δικό της δίκτυο διανομής. Τα κανάλια διανομής της AbbVie είναι κυρίως ο



διαδικτυακός τόπος, τα συνέδρια που πράττει για την ενημέρωση των συμβαλλόμενων καθώς και επιμορφωτικά σεμινάρια ιατρών και φαρμακοποιών για την ενημέρωση τυχόν καινούργιων αλλαγών και καινοτομιών.

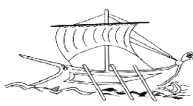
- Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητο από το Μέγεθος κλίμακας.

Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα κόστους που δεν μπορούν να αντιγράψουν από τις νέες επιχειρήσεις. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι λόγω της πρόσβασης σε πιο οικονομικές πρώτες ύλες και πόρους, καλύτερη σχέση- συμφωνίες προμηθευτών λόγω μακροχρόνιας συνεργασίας, τεχνολογία-τεχνογνωσία παραγωγής, βολικές τοποθεσίες επιδοτήσεις από κρατικούς φορείς κλπ. Η AbbVie λόγω πολυεθνικής φαρμακευτικής έχει κτίσει ένα πολύ καλό και εξελιγμένο δίκτυο πιστών προμηθευτών καθώς κατέχει τους πόρους και τα κεφάλαια για την καλύτερη και μακροχρόνια συνεργασία.

- Κρατική πολιτική.

Κρατική πολιτική μπορεί να επιτευχθεί με τον έλεγχο ή αποκλεισμό νέων επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους κλάδους, με το να ασκεί έλεγχο για την προχώρηση αδειών ή με τον περιορισμό της πρόσβασης στις πρώτες ύλες. Επίσης τον έλεγχο υδάτινων πόρων για περιβαλλοντικούς σκοπούς.

Στον κλάδο μας, δηλαδή στην φαρμακοβιομηχανία, τα εμπόδια εισόδου είναι αρκετά υψηλά διότι υπάρχει μεγάλο κόστος R&D(έρευνας και ανάπτυξης) και φυσικά πληθώρας νόμων περί πατέντας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα νέες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέρθουν στον κλάδο να έχουν εξαρχής τα απαραίτητα κεφάλαια για δαπάνη. Σύμφωνα με τον ΣΦΕΕ οι πατέντες φαρμάκων είναι πολύ σημαντικές καθώς προστατεύουν μέχρι την λήξη τους το πρωτότυπο φάρμακο. Τα πρωτότυπα φάρμακα δημιουργήθηκαν μετά από καινοτόμες ιδέες και πολλών ετών εργαστηριακών και κλινικών ερευνών. Η ισχύς του διπλώματος ευρεσιτεχνίας είναι περίπου στα 6-8 χρόνια και μετά την λήξη του τα προϊόντα ονομάζονται off-patent και στην Ελλάδα είναι μείον 50% της αρχικής τους τιμής. Επίσης μπορούν να βγουν στην αγορά παρόμοια τα λεγόμενα γενόσημα για τα οποία δυστυχώς, δεν θα έχει δαπανηθεί το ίδιο ποσό για R&D και τεχνολογικών καινοτομιών. Τα generics έχουν αρχίσει και κερδίζουν τους ασθενείς στην ελληνική αγορά φαρμάκου καθώς υπάρχουν πολλές ενέργειες από κρατικούς και άλλους φορείς για την μείωση του κόστους των φαρμάκων. (http://www.iatrikionline.gr/ellia_26/10.pdf), (<https://www.sfee.gr/>)



➤ **Ανταγωνισμός των εταιριών που υπάρχουν ήδη.**

Ο ανταγωνισμός των ήδη υπάρχοντα εταιριών έχει να κάνει με το να εδραιώσουν ή να βελτιώσουν την θέση τους στην ήδη υπάρχουσα αγορά. Δηλαδή π.χ. να δείξουν στην εκάστοτε ανταγωνιστική επιχείρηση ποιος είναι ο κυρίαρχος των καναλιών διανομής, ποιος έχει τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών κλπ. Συνήθως, κάποια σημαντική στρατηγική κίνηση επιφέρει ως αποτέλεσμα την ίδια κίνηση και των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (αμοιβαία εξαρτώμενες επιχειρήσεις). Συμπεραίνουμε, πως αυτή η αλληλεπίδραση μπορεί να επιφέρει είτε αρνητικά είτε θετικά αποτελέσματα για την θέση της επιχείρησης που ξεκίνησε την εκάστοτε κίνηση στρατηγικής. Το μόνο σίγουρο είναι πως αυτή η δράση θα επιφέρει οφέλη στους τελικούς χρήστες καθώς η τιμές αγοράς θα είναι μικρότερες. Πάραυτα υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν τον τρόπο και την ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως:

- Πολλές ή εξίσου δομημένες επιχειρήσεις.

Λόγω αστάθειας των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά, επιχειρήσεις παρόμοιου μεγέθους ή δομικά εξοπλισμένες με ίδιους πόρους, με μικρές αλλαγές (πχ. Μία πιθανή αλλαγή τιμών), μπορεί να επιφέρει μεγάλο αντίκτυπο στους άλλους ανταγωνιστές.

- Αργή ανάπτυξη του τομέα.

Ο ανταγωνισμός αυξάνεται σημαντικά όταν υπάρχει αργή ή καθόλου ανάπτυξη του τομέα με αποτέλεσμα την αναζήτηση επέκτασης των επιχειρήσεων. Ο εσωτερικός ανταγωνισμός μεταξύ φαρμακευτικών αγορών σχηματίζεται με την δημιουργία συγχωνεύσεων και εξαγορών.

- Το υψηλό κόστος αποθήκευσης και σταθερό κόστος.

Ένα ευπαθές προϊόν π.χ. (ένα φάρμακο με σύντομη ημερομηνία λήξης) αναγκάζει τον παραγωγό να το προωθήσει όσο πιο γρήγορα μπορεί. Αυτή η κίνηση, έχει ως



αποτέλεσμα, να πωλεί σημαντικές ποσότητες σε χαμηλότερες τιμές για να εξασφαλίσουν όσο δυνατόν λιγότερη ζημία.

- Έλλειψη διαφοροποίησης προϊόντων.

Όταν ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων είναι λίγο ή καθόλου αντιληπτός, τότε το καταναλωτικό κοινό μπορεί εύκολα να αλλάξει στρατόπεδο και να πάει με το μέρος των ανταγωνιστών. Όπως προείπα, το καταναλωτικό κοινό των προϊόντων που παράγει η AbbVie είναι κατά κανόνα σταθερό και αξιόπιστο λόγω παραγωγής πρωτότυπων φαρμάκων.

- Χαρακτηριστικά Διαφοροποίησης ανταγωνιστών.

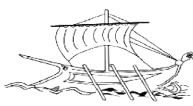
Οι ανταγωνιστές διαφέρουν ως προς την στρατηγική που ακολουθούν, την προέλευσή τους την κουλτούρα τους με αποτέλεσμα την εμφάνιση δυσκολίας και συμμόρφωσης στους κανόνες του κλάδου. Εδώ αξίζει να αναφέρουμε πως μεγάλη δύναμη που εισέρχεται στον κλάδο είναι η συνεχής εξάπλωση των ιαπωνικών φαρμακευτικών εταιριών στην Αμερική και την Ευρώπη, που φέρει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού.

- Κόστος εξόδου από τον κλάδο.

Η έξοδος από τον κλάδο δραστηριοποίησης επιφέρει μεγάλα κόστη και συνήθως οι επιχειρήσεις δεν το τολμούν παρόλο που έχουν αρκετή μείωση των εσόδων τους. Πχ μία εταιρεία όπως η AbbVie που έχει δαπανήσει για την σύστασή της ένα πολύ μεγάλο κεφάλαιο για εξοπλισμό, έρευνα φαρμάκων κλπ αν αποφασίσει να φύγει από την αγορά, το κόστος θα είναι πιο δαπανηρό από την αρχή. Οπότε δεν θα φύγει απλά θα μειωθούν πάρα πολύ τα έσοδα της.

- **Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.**

Δύο προϊόντα αποκαλούνται υποκατάστατα όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει την χρησιμότητα του άλλου. Στον φαρμακευτικό κλάδο υποκατάστατα είναι τα πρωτότυπα φάρμακα και τα γενόσημα (αντιγραφές) τους. Εκτιμάται πως το 2011



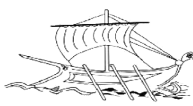
στον κλάδο δραστηριοποιούνταν συνολικά 105 φαρμακευτικές εταιρίες από τις οποίες οι 55 ήταν θυγατρικές πολυεθνικών φαρμακοβιομηχανιών και ασχολούνταν με την παραγωγή πρωτότυπων φαρμάκων και οι υπόλοιπες 50 με την παραγωγή και προώθηση γενόσημων φαρμάκων. (IOBE ετήσια έκθεση αγοράς φαρμάκου 2012) σύμφωνα με τον ΕΟΦ τα γενόσημα φάρμακα ανέρχονται μόνο στο 18% των πωλήσεων ενώ τα πρωτότυπα καταλαμβάνουν ηγετική θέση με ποσοστό που ανέρχεται στο 82%. Συνεπώς, η απειλή από τα πρωτότυπα φάρμακα είναι πολύ μεγάλη καθώς οι πολυεθνικές εταιρίες κατέχουν μεγάλα κανάλια διανομής και ποιοτικότερα προϊόντα. Η τιμή των πρωτότυπων φαρμάκων καθορίζεται από τον μέσο όρο των 3 χαμηλότερων τιμών 28 κρατών –μελών της ευρωπαϊκής ένωσης και εντάσσεται σε αυτή και τα κόστη (R&D). Στα γενόσημα όπως προαναφέρα η τιμή τους καθορίζεται από την τιμή του πρωτότυπου στο 50% της αξίας του όταν επέλθει λήξη της πατέντας του. Τέλος, υποκατάστατα στον τομέα υγείας θεωρούνται και οι εναλλακτικές θεραπείες.

➤ **Η δύναμη των αγοραστών.**

Η δύναμη των αγοραστών κρίνεται συνήθως μεγάλη καθώς μπορούν να πιέσουν τους προμηθευτές για καλύτερες τιμές και ποιοτικότερα προϊόντα. Οι αγοραστές στην προκειμένη περίπτωση μπορούν να είναι :

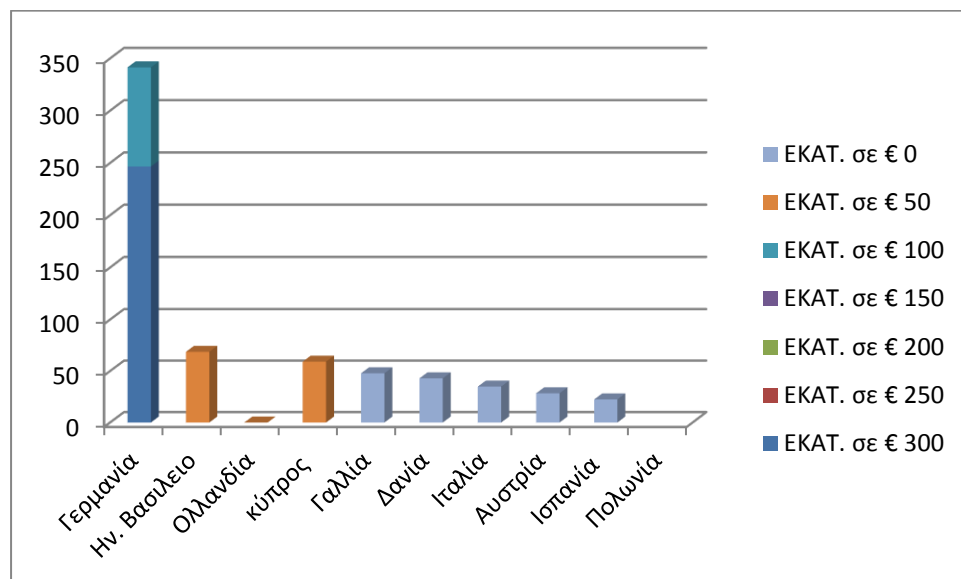
- ✓ Νοσοκομεία δημόσια- ιδιωτικά
- ✓ Φαρμακεία-φαρμακαποθήκες
- ✓ Ιατροί
- ✓ Χονδρέμποροι
- ✓ Ασθενείς
- ✓ Οργανισμοί υγείας

Σε όλους αυτούς τους καταναλωτές- αγοραστές παραχωρείται το δικαίωμα διανομής των προϊόντων με αποτέλεσμα να ασκούν μεγάλη και καθοριστική πίεση στην φαρμακευτική. Συνήθως αγοράζουν μεγάλες ποσότητες και με αυτόν τον τρόπο μπορούν να καθορίσουν τις τιμές των προϊόντων. Επιπροσθέτως, Οι αγοραστές είναι άρτια πληροφορημένοι με την ζήτηση και τις τρέχουσες τιμές της αγοράς και επιπλέον θέλουν η σχέση τιμής – ποιότητας να είναι ικανοποιητική, διαφορετικά μπορούν να επιλέξουν άλλον προμηθευτή. Επίσης μπορούν να διαπραγματευτούν αρκετά, όταν τείνουν να ολοκληρώσουν προς τα πίσω διότι θα ενημερώσουν τον προμηθευτή ότι θα σταματήσουν να εξαρτώνται από αυτόν.

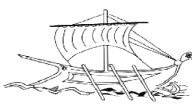


Εδώ είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε πως η διαπραγματευτική δύναμη των ιατρών είναι μεγάλη καθώς έρχονται άμεσα με τον τελικό καταναλωτή – ασθενή. Οι ιατροί συνταγογραφούν ένα συγκεκριμένο προϊόν και αν δεν μείνουν ικανοποιημένοι μπορούν να αλλάξουν την φαρμακευτική αγωγή προς άλλες εταιρίες είτε να πιέσουν για πρόωρη λήξη πατέντας νέων φαρμάκων.

Σύμφωνα με τον ΣΦΕΕ οι διοχέτευση φαρμάκων στις φαρμακαποθήκες και φαρμακεία το 2014 ανήλθε στα 3,88δισ. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως οι μονάδες αυτές έχουν θετική αντίδραση των πολυεθνικών φαρμακευτικών και συνεπώς ρήξη των τιμών τους. Τέλος, σύμφωνα με τα στοιχεία του πανελλήνιου συνδέσμου εξαγωγών, οι εξαγωγές φαρμάκων από την χώρα μας το 2014 αποτελούσαν το πρώτο εξαγωγίμο προϊόν σε όρους αξίας μετά των πεταλοειδών. (ΣΦΕΕ Γεγονότα και Στοιχεία 2014) ,(<https://www.sfee.gr/i-farmakeftiki-agora-stin-ellada-gegonota-ke-stichia-2014/>)



Στο διάγραμμα μπορούμε να δούμε τις κυριότερες χώρες προορισμού εξαγωγών φαρμάκων για το έτος 2011 σύμφωνα με την ετήσια έκθεση αγοράς φαρμάκου του ΙΟΒΕ 2012.



Σύμφωνα με την Eurostat το 2011 η εξαγωγική δραστηριότητα της Ελλάδας ήταν αρκετά δυναμική καθώς απευθύνθηκε σε 113 χώρες ενώ εισήγαγε από 57. Όπως διαπιστώνουμε από το διάγραμμα οι 10 πρώτες ευρωπαϊκές χώρες με πρώτο προορισμό την Γερμανία κατοχυρώνουν το 83% του συνόλου των εξαγωγών και συνεπώς οδηγούμαστε στο συμπέρασμα της αύξησης κερδών και εκτός εγχώριας δραστηριότητας. (<http://ec.europa.eu/eurostat>)

➤ **Η δύναμη των προμηθευτών.**

Η δύναμη των προμηθευτών κρίνεται και αυτή μεγάλη καθώς μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος διότι τα έξοδα πρώτων υλών και προμηθειών αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη του είναι επιγραμματικά:

- Ο αριθμός τους. (υπάρχει πληθώρα προμηθευτών στον κλάδο)
- Έλλειψη υποκατάστατων στο βασικό προϊόν τους.
- Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τους.
- Και η τάση για ολοκλήρωση προς τα εμπρός.

Οι κύριοι προμηθευτές στον κλάδο διακρίνονται σε αυτούς των πρώτων υλών και σε αυτούς που παρέχουν στην εταιρεία υπηρεσίες, τεχνολογικό και παραγωγικό εξοπλισμό. Υπάρχουν φυσικά και πληθώρα άλλων προμηθευτών οι οποίοι δεν συντελούν για την παραγωγή των προϊόντων πάρα μόνο για την γενική λειτουργία της επιχείρησης.

Όσον αφορά τους προμηθευτές πρώτων υλών, η διαπραγματευτική τους δύναμη έγκειται στο γεγονός ότι είναι κάτοχοι των δραστικών ουσιών που περιλαμβάνονται σε ένα φαρμακευτικό σκεύασμα και συνεπώς καθορίζουν άμεσα την τελική τιμή του φαρμάκου. Θα κρινόταν σίγουρα επιπόλαια η αλλαγή προμηθευτών πρώτων υλών καθώς είναι μια διαδικασία αρκετά χρονοβόρα και εκτός αυτού δημιουργείται η ύπαρξη φόβου για την ποιότητα των πρώτων υλών και αρκετά υψηλού κόστους για την επιχείρηση. Συνεπώς, αποφεύγεται από τις φαρμακευτικές εταιρίες.



Επιπροσθέτως, ο εφοδιασμός μιας εταιρείας του κλάδου με τον κατάλληλο τεχνολογικό και παραγωγικό εξοπλισμό είναι ένα αρκετά δαπανηρό κόστος καθώς έγκειται στην ανάγκη για εξιδανικευμένα και συνεχώς εξελιγμένα τεχνολογικά μηχανήματα.

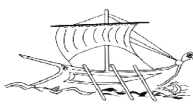
Οι προμηθευτές παρόλο που είναι πολυάριθμοι, ασκούν μεγάλη πίεση στην εταιρεία καθώς όπως προανέφερα, το κόστος εφοδιασμού είναι πολύ μεγάλο.

Τέλος, στον κλάδο θεωρούνται προμηθευτές και οι εταιρίες παροχής έρευνας και ανάπτυξης με αρκετά μεγάλη δύναμη λόγω ολιγοπωλίου στον χώρο. Βέβαια, όπως είναι εύκολα κατανοητό η συμβολή τους είναι μεγάλη καθώς χωρίς αυτούς δεν θα υπήρχε τέτοια οικονομική επιτυχία στον κλάδο. (Μηλιώτη,2010:83)

6.ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

6.1 θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Για την λήψη την κατάλληλης στρατηγικής μιας εταιρείας θα πρέπει να αναλύσουμε και το εσωτερικό της περιβάλλον καθώς μας δείχνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Οι παράγοντες που θα εξετάσουμε δηλαδή οι αδυναμίες και οι δυνατότητες της επιχείρησης, δεν αρκούν για την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας, οπότε θα χρειαστούμε την βοήθεια των πόρων και ικανοτήτων για την επίτευξη του. Με την θεωρία αυτή, ένας οργανισμός μπορεί να κατανοήσει τις δεξιότητες και τις στρατηγικές του ικανότητες.(Johnson & Scholes,2011:118)



Πόροι και δεξιότητες για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

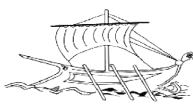
- Οι πόροι συνδυάζονται μεταξύ τους για την δημιουργία ικανοτήτων.
- Οριακές ικανότητες (threshold competencies) λέγονται αυτές που διαθέτουν ή μπορούν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές.
- Θεμελιώδεις (core competencies) λέγονται οι ικανότητες που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Προσοχή να μην γυρίσουν σε core rigidities).

Πόροι: Με τον όρο αυτό εννοούμε όλα εκείνα τα μέσα και στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.

Για την έναρξη αλλά και συνέχεια μιας επιχείρησης είναι απαραίτητοι οι *χρηματοοικονομικοί πόροι*. Με τους χρηματοοικονομικούς πόρους μπορεί να εκτιμηθεί αν η επιχείρηση έχει την κατάλληλη οικονομική θέση για να υποστηρίξει την εκάστοτε στρατηγική. Με βάση τον τελευταίο ισολογισμό της εταιρείας θα δούμε τους χρηματοοικονομικούς της δείκτες που δείχνουν την ανοδική της πορεία.

1. Δείκτης οικονομικής αυτάρκειας : **34,83 %**
2. Δείκτης δανειακής εξάρτησης : **25,48 %**
3. Δείκτης απόδοσης ίδιων κεφαλαίων : **12,27%**
4. Δείκτης απόδοσης μικτών κερδών επί των πωλήσεων : **54,63%**

Επιπλέον τα ακίνητα, ο εξοπλισμός μηχανημάτων κλπ αποτελούν τους *φυσικούς πόρους* και αναφέρονται στην ιδιοκτησία και τις πρώτες ύλες του οργανισμού για την μετατροπή τους σε ανώτερα αγαθά. Όλα τα πάγια στοιχεία της εταιρείας όπως ο



τεχνολογικός της εξοπλισμός, το εργασιακό περιβάλλον, τα έπιπλα, τα αυτοκίνητα κλπ είναι μισθωμένα με προγράμματα leasing. (Ισολογισμός 2015)

Επιπροσθέτως, η επιλογή και ο εφοδιασμός των κατάλληλων *τεχνολογικών πόρων* είναι πολύ σημαντικός σε μία επιχείρηση καθώς για να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να κάνει σωστή επιλογή με βάση το ανθρώπινο δυναμικό που κατέχει και τους στόχους που θέλει καταφέρει. περιλαμβάνουν ερευνητικά κέντρα, συστήματα εκπαίδευσης, μηχανισμούς μεταφοράς και διανομής κλπ.

Τέλος, όπως είναι εύκολα κατανοητό, οι *ανθρώπινοι πόροι* είναι αυτοί που με την βοήθειά τους κάνουν τους άλλους πόρους να λειτουργήσουν για την επίτευξη της καλής λειτουργίας της εταιρείας. Με τον όρο αυτό σε μία επιχείρηση εννοούμε τον αριθμό και την ειδίκευσή του προσωπικού καθώς και την συμβολή τους στην εταιρεία. Όπως προείπαμε η AbbVie έχει δώσει μεγάλη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της καθώς το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της έχει ακαδημαϊκή μόρφωση. Επίσης η συνεχής εκπαίδευσή του μέσα στην εταιρεία βοηθάει στην περεταίρω εξέλιξη των δεξιοτήτων τους. Παρακάτω θα δούμε και το σχετικό διάγραμμα που δείχνει σε ποσοστά το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων. (<http://www.abbvie.gr/?trackingSelection=Yes>)

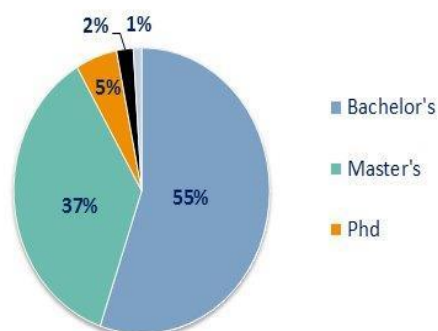
Education (percentages based on total population)

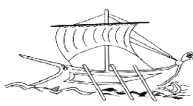
- 98% speak at least 1 foreign language
- 41% speak 2 foreign languages
- 10% speak ≥ 3 foreign languages



Education (percentages based on total population)

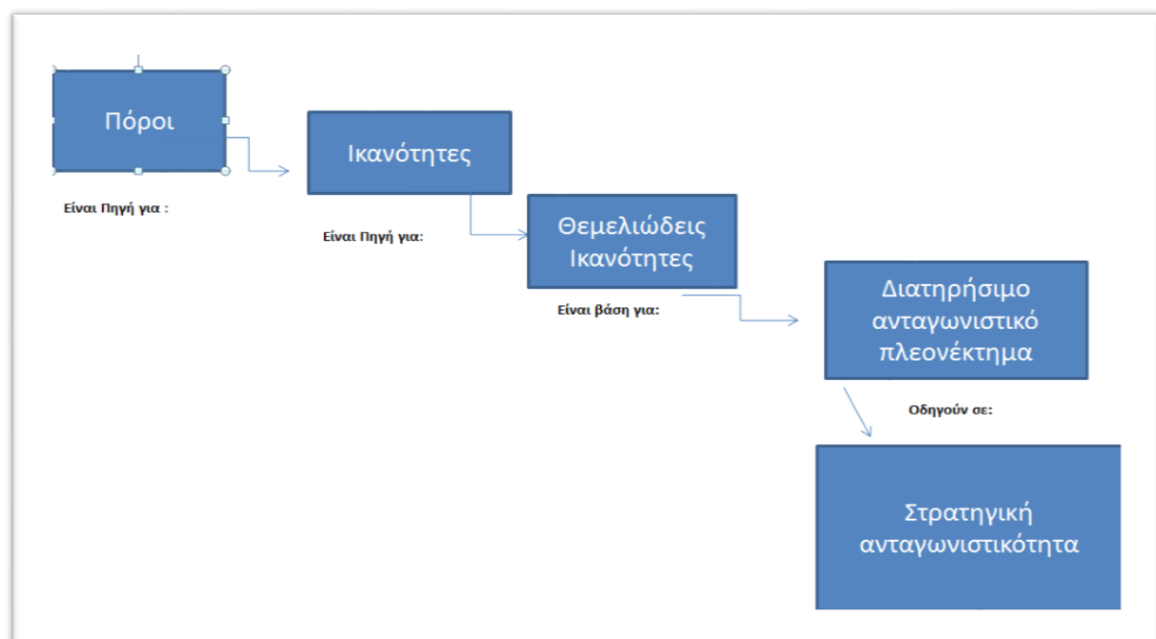
- 97% have Technical or University Degree (Bsc, BA, MSc)
- 42% have a Post Graduate Degree (MSc, Phd)
- 3% have a High School Diploma





Ικανότητες: Για την δημιουργία ικανοτήτων απαιτείται ο σωστός συνδυασμός των προαναφερόμενων πόρων. Οι ικανότητες διακρίνονται σε:

- ❖ Οριακές ικανότητες (threshold competencies) τις οποίες εύκολα μπορεί να μιμηθεί ή να έχει ο ανταγωνιστής δηλαδή με λίγα λόγια δεν μπορούν να παραμείνουν διατηρήσιμες. Για παράδειγμα η τεχνολογικός εξοπλισμός της εταιρείας είναι εύκολο να μιμηθεί από ανταγωνιστές.(Johnson & Scholes,2011:121)
- ❖ Θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies) είναι αυτές που παραμένουν σταθερές ικανότητες καθώς ο ανταγωνιστής δεν μπορεί να τις μιμηθεί ή να τις αποκτήσει. Για παράδειγμα η κουλτούρα της εταιρείας.

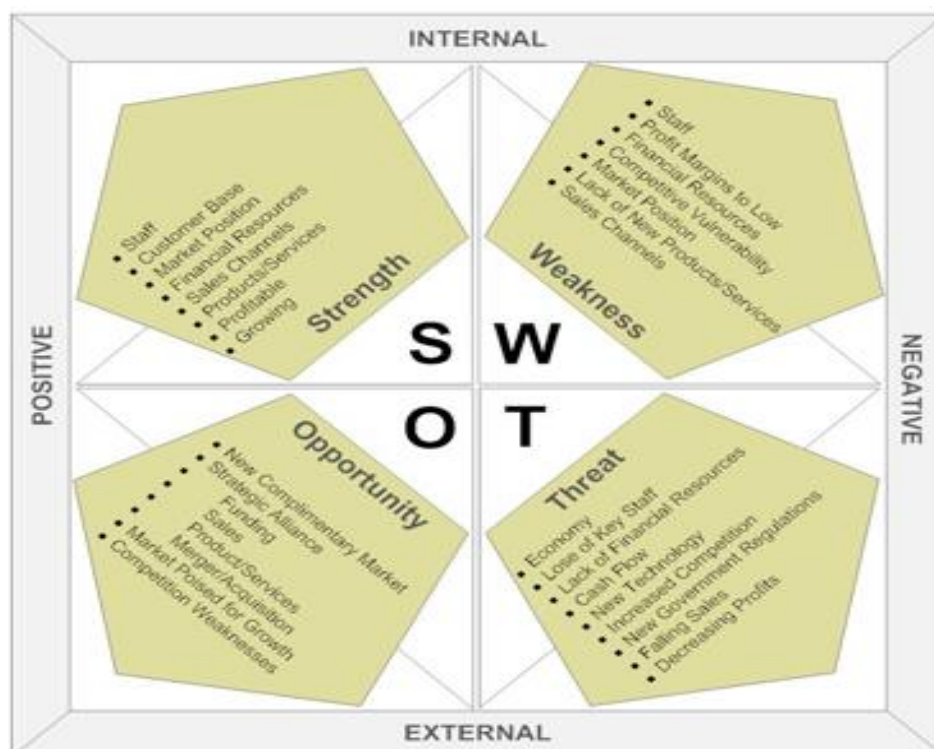


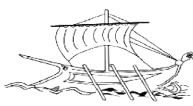
Το διάγραμμα μας δείχνει την πορεία και την εξέλιξη των πόρων για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και της στρατηγικής.



6.2 Ανάλυση SWOT

Σύμφωνα με την ανάλυση αυτή θα δούμε τα δυνατά (strengths) και αδύναμα (weaknesses) στοιχεία της επιχείρησης, που κυρίως έχουν σχέση με το εσωτερικό περιβάλλον της και ύστερα τις ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) περιλαμβάνονται στο εξωτερικό της περιβάλλον.(Johnson & Scholes,2011:148)





Τα **δυνατά σημεία** της AbbVie μπορούμε να τα συνοψίσουμε ως εξής:

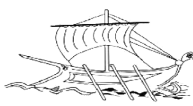
- ✓ Παράγει το Νο 1 φάρμακο παγκοσμίως.
- ✓ Ανάπτυξη βιοφαρμακευτικών προϊόντων.
- ✓ Αρκετά καλό pipeline.
- ✓ Παράγει υψηλής ποιότητας προϊόντα.
- ✓ Όλα της τα φάρμακα καθώς και συνοδευτικά αυτών (σύριγγες, αντλίες) είναι προστατευμένα από πατέντα.
- ✓ Έχει επενδύσει σε ένα άρτιο και καταξιωμένο εργατικό δυναμικό.
- ✓ Επενδύει ένα μεγάλο ποσοστό των κεφαλαίων της σε έρευνα και ανάπτυξη.
- ✓ Ως πολυεθνική εταιρεία είναι ενεργή σε 172 χώρες.
- ✓ Εταιρική κουλτούρα.
- ✓ Οικονομίες κλίμακας.
- ✓ Ευέλικτη ομάδα πωλήσεων.(150 Johnson & Scholes)
- ✓ Βαθιά τεχνογνωσία βασικών τομέων της υγείας

Τα **αδύναμα σημεία** ως εξής:

- ✓ Υψηλό κόστος τεχνολογικού εξοπλισμού.
- ✓ Παράγει μόνο πρωτότυπα φάρμακα που έχουν υψηλό κόστος με αποτέλεσμα να μην μπορεί να δίνει σε κοινοτικά φαρμακεία τα προϊόντα της.
- ✓ Εξαρτάται αρκετά από το Νο1 φάρμακό της το Humira.

Οι **ευκαιρίες** της AbbVie συνοψίζονται ως εξής:

- ✓ Δημογραφικά στοιχεία λόγω αύξησης της γήρανσης του πληθυσμού.
- ✓ Βελτίωση δυνατότητας εξαγωγών.
- ✓ Η ανάπτυξη νέων τρόπων τιμολόγησης και αποζημίωσης που έχει αρχίσει στη Ευρώπη ευνοεί την πρόσβαση των ασθενών στα καινοτόμα φάρμακα.
- ✓ Εξέλιξη της βιοτεχνολογίας.
- ✓ Καλύτερη τεχνογνωσία λόγω εξέλιξης τεχνολογίας.
- ✓ Ερευνητικό χαρτοφυλάκιο με 12 κυκλοφορίες νέων προϊόντων ή ενδείξεων τα 5 επόμενα χρόνια.(Intranet AbbVie)



- ✓ Σε παγκόσμιο επίπεδο δέσμευση για παρουσία σε φαρμακευτικές αγορές για αναμενόμενη μεγάλη ανάπτυξη πχ αιματολογία, ογκολογία κλπ.
- ✓ 'Ways we work' συμπεριφορές.
- ✓ Ελαστικότητα ζήτησης τιμής φαρμάκου καθώς αποτελεί κοινωνικό αγαθό.

Οι απειλές της ως εξής:

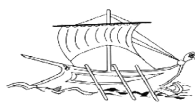
- ✓ Κρατικές παρεμβάσεις προς όφελος των γενόσημων.
- ✓ Παγκόσμια οικονομική κρίση και ακόμα περισσότερο η εγχώρια.
- ✓ Capital controls (προβλήματα ελληνικών τραπεζών)
- ✓ Πιο αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο.
- ✓ Αύξηση φορολογίας στις επιχειρήσεις.
- ✓ Μείωση ακόμα μεγαλύτερου ποσοστού της τιμής στα off patent προϊόντα από το 40% της αξίας τους στο 50%.
- ✓ Μη-εξόφληση οφειλών προς την φαρμακευτική από το δημόσιο.

7. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ /ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

ΕΥΡΩ	2015	2014
Κύκλος Εργασιών	55.939.158,72 €	55.781.444,27 €

Όπως βλέπουμε και στον πίνακα, ο κύκλος εργασιών της κλειόμενης χρήσης ανήλθε στα **55.939.158,72€** έναντι των **55.781.444,27€** της προηγούμενης χρήσεως παρουσιάζοντας μια μικρή αύξηση 0,28% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση.

Στήλη1	2015	2014
Μικτά Κέρδη Χρήσεως €	19.761.888,10	22.105.640,39

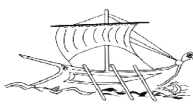


Ποσοστό επί των πωλήσεων %	35,33	39,63
Έξοδα διοικητικής λειτουργίας €	7.632.929,75	6.285.717,98
Ποσοστό επί των πωλήσεων %	13,65	11,27
Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως €	12.147.117,23	13.002.439,39
Ποσοστό επί των πωλήσεων %	21,71	23,31
Έξοδα Έρευνας και Ανάπτυξης €	4.917.465,86	4.484.384,07
Ποσοστό επί των πωλήσεων %	8,79	8,04
Καθαρά αποτελέσματα χρήσεως €	3.350.157,17	1.240.593,43

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα τα μικτά κέρδη κατά την οικονομική χρήση 2015 ανήλθαν στα 19.761.888,10€ ή σε ποσοστό επί των πωλήσεων 35,33% έναντι των 22.105.640,39€ και ποσοστού 39,63 % της προηγούμενης χρήσης. Η μείωση αυτή οφείλεται στην μείωση των περιθωρίων κέρδους λόγω της αύξησης των εκπτώσεων και claw-back που πλέον εμφανίζονται και αυτά στις οικονομικές καταστάσεις και όχι στα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας. Τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας ανήλθαν στα 7.632.929,75 € ή σε ποσοστό επί των πωλήσεων 13,65% έναντι των 6.285.717,98€ και 11,27% αντίστοιχα το 2014. Η αύξηση οφείλεται στην χρέωση υποστηρικτικών υπηρεσιών από εταιρείες του ομίλου. Τα έξοδα λειτουργίας διαθέσεως μειώθηκαν από 13.002.439,39 € την οικονομική χρήση 2014 στα 12.147.117,23 € το 2015 με ποσοστά επί των πωλήσεων 23,31% και 21,71% αντίστοιχα. Τα δε έξοδα ερευνών



αυξήθηκαν από τη προηγούμενη οικονομική χρήση από 4.484.384,07€ στα 4.917.465,86€ το 2015 γεγονός που δείχνει πως η εταιρεία διατίθεται να δίνει ένα μεγάλο ποσοστό κερδών της στην έρευνα και ανάπτυξη νέων καινοτόμων φαρμάκων. Και τέλος, τα καθαρά αποτελέσματα χρήσης ανήλθαν σε κέρδη 3.350.157,17€ έναντι 1.240.593,43 του 2014. Η κερδοφόρα πορεία της εταιρείας οφείλεται στην αύξηση του αριθμού των οποίων συμμετέχει η AbbVie Logistics BV στις δαπάνες προώθησης και διαφήμισης. (Ισολογισμός 2015)



8. Συμπεράσματα

Στην συνεχώς μεταβαλλόμενη εποχή που ζούμε και κυρίως στην περίοδο της οικονομικής ύφεσης που διανύει η Ελλάδα, ο φαρμακευτικός κλάδος είναι ακόμα στην ιεραρχία των βιομηχανιών που επιζούν παρόλο το άκρως ανταγωνιστικό και αβέβαιο μελλοντικό περιβάλλον. Η ανάλυση SWOT που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της επιλογής της καταλληλότερης στρατηγικής της εταιρείας, μας έδειξε τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την εταιρεία στην περίοδο ύφεσης που διανύουμε καθώς και τις απειλές που μπορεί να φέρουν το μη επιθυμητό αποτέλεσμα. Η SWOT μας βοήθησε να κατανοήσουμε περισσότερο τα **δυνατά** σημεία της εταιρείας δηλαδή να αναρωτηθούμε στα εξής :

- ❖ Τι κάνουμε καλά σαν εταιρεία?
- ❖ Τι βλέπουν οι άλλοι ως ισχυρό χαρακτηριστικό μας?
- ❖ Σε ποιους σχετικούς πόρους έχουμε πρόσβαση? Κλπ

Επιπλέον, για τις **αδυναμίες** της να αναρωτηθούμε στα εξής:

- ❖ Σε ποιους τομείς δεν ήμαστε καλοί?
- ❖ Τι θα πρέπει να βελτιώσουμε?
- ❖ Τι πρέπει να αποφύγουμε? Κλπ.

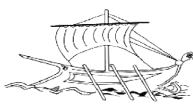
Επίσης διατυπώνονται και τα εξής ερωτήματα όσον αφορά τις **απειλές**.

- ❖ Ποια είναι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουμε?
- ❖ Τι κάνει ο ανταγωνισμός?
- ❖ Αλλάζουν οι απαιτήσεις στον τομέα μας? Κλπ.

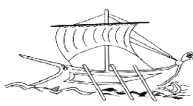
Όσον αφορά τις ευκαιρίες που δημιουργούνται διατυπώνονται τα εξής:

- ❖ Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που βλέπουμε μελλοντικά?
- ❖ Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που διαβλέπουμε στην αγορά? Κλπ.

Για να συνεχίσει η εταιρία να ηγείται στον φαρμακευτικό κλάδο θα πρέπει να εκμεταλλευτεί σωστά τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αποφύγει τις απειλές. Επίσης θα πρέπει να στηρίζεται στις δυνάμεις της και να γνωρίζει τις αδυναμίες της και να προσπαθεί να τις διορθώσει.



Η εταιρεία σύμφωνα με τον τελευταίο της ισολογισμό, καθώς και με τις στρατηγικές που ακολουθεί, έχοντας εδραιώσει την θέση της και από πλευράς affiliate αλλά και των υπολοίπων παραρτημάτων (Αμερική και Ευρώπη), είναι σε θέση να διεισδύσει στις αγορές με την επέκταση των ερευνών και των καινούργιων φαρμάκων που θα έρθουν στην αγορά τα επόμενα χρόνια σε Ογκολογία, αιματολογία κλπ με στόχο να πετύχει υψηλά μερίδια αγοράς έναντι των ανταγωνιστών της. Συμπερασματικά, η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελεί ένα παράδειγμα των στρατηγικών της επιλογών, έτσι ώστε να συνεχιστεί η επιτυχημένη πορεία της στις μελλοντικές εμπορικές δραστηριότητες, με απώτερο σκοπό η διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των σημαντικών κερδών. Η οικονομική πορεία της εταιρείας στον κλάδο, έχει αποδείξει πως έχει διασφαλισμένες προοπτικές για την οικονομική ευημερία της στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια. Έχει φτιάξει ένα μελλοντικό σχεδιάγραμμα μέχρι το 2020 ώστε να οργανωθούν και να επιτευχθούν οι στόχοι της.



9.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μηλιώτη Ε.,(2010): *Στρατηγική των επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Johnson G, & Scholes K.,(2011):*Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Αθήνα :Κριτική

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Morden T.,(1999):*Business Strategy*. England: McGraw-Hill

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=789060>
- <http://www.abbvie.gr/?trackingSelection=Yes>
- <http://www.epixeiro.gr>
- <http://www.onmed.gr/>
- <http://www.eof.gr/web/guest>
- http://www.iatrikionline.gr/ellia_26/10.pdf
- <https://www.sfee.gr/>
- <https://www.sfee.gr/i-farmakeftiki-agora-stin-ellada-gegonota-ke-stichia-2014/>
- <http://ec.europa.eu/eurostat>
- http://iobe.gr/docs/research/res_05_a_03022013rep_gr.pdf
- <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/4776/1/JENNY%20-%20CE%95%CE%9A%CE%A4%CE%A5%CE%A0%CE%A9%CE%A3%CE%97.pdf>

